

Han- delen in tran- sities

Een ontdekkingsreis langs de vele facetten van maatschappelijke transitie. Van de theorie en het wat en waarom, naar de praktijk en het hoe. Van niet weten, leren en afbreken naar besluitvorming, verankeren en het werkend krijgen van maatschappelijke transitie.

Colofon

Eindredactie

André Schaminée
Richard Geijteman
Esther van Koot

Tekstredactie

Eduard van Holst-Pellekaan
(EMMA)
Tim de Jong
Gijs Coffeng

Redactie

Esther van Koot
André Schaminée
Richard Geijteman
Huub Raemakers
Ton de Jong
Frank van Es

Concept

Joost Nijhof

Vormgeving

Joost Nijhof
Kim Doppenberg

Hoofd fotografie

Nathalie Hennis

Fotografie

Iris Duvekot
7
Bas Gijsselhart
87, 89, 90, 91
Remco Koenderman
71, 73, 75
Fleur Mulder
33
Joost Nijhof
24, 39, 96, 130, 134, 144, 148
Kick Smeets
62, 66, 67
Marie Wanders
104, 107, 108

Rijkswaterstaat/InnovA58
52

Drukwerk

Wilco BV

Papier

Tauro offset
Munken Lynx rough

Uitgever

TwynstraGudde

ISBN

978-90-9038537-2

NUR

801

Creative Commons

Licentie CC BY-NC-ND 4.0



Voorwoord

We staan voor urgente maatschappelijke uitdagingen die het hart en de toekomst van onze samenleving raken. Werken aan deze maatschappelijke transitie vraagt niet zozeer om nieuwe kennis, maar vooral om nieuwe benaderingen. We weten namelijk vrij goed wat we moeten doen, maar minder goed hoe we dat moeten doen. Wat moeten we in onze aanpak veranderen om transitie sneller, doortastender en rechtvaardiger te laten verlopen?

In dit magazine duiken we diep in de wereld van maatschappelijke transitie, samen met aansprekende denkers en doeners. Het is een ontdekkingsreis langs vele facetten. Het is geen verzameling vergezichten, maar een reflectie op de vraag: hoe kunnen we het werkend krijgen? En wat is daarvoor nodig? We weten dat de praktijk weerbarstig is. Het is zoeken. Ook voor ons. Veranderen is niet gemakkelijk. Waar iets wordt opgebouwd, wordt ook iets afgebroken. Dit zorgt voor (morele) dilemma's. Deze moeten we niet uit de weg gaan, maar juist open bespreken en samen zoeken naar wat ons bindt.

Deze bijzondere uitgave markeert niet alleen het 60-jarig jubileum van TwynstraGudde, maar onderstreept ook onze focus op het werkend krijgen van maatschappelijke transitie. Wij willen een gids zijn en samen met opdrachtgevers en samenwerkingspartners nieuwe paden bewandelen. Hierin maken we gebruik van opgedane kennis en vaardigheden én ontwikkelen we samen nieuw repertoire om te kunnen handelen in transitie.

Ton de Jong en Frank van Es
Directie TwynstraGudde



‘Ik geloof dat het uitmaakt hoe we over de dingen denken, spreken en schrijven’

Ik logeerde eens in een hotel in het kustplaatsje Montauk, aan het uiterste puntje van Long Island, New York. De gangen van het hotel hingen vol met historische foto's van viswedstrijden. Trotse mannen, en een enkele vrouw, hielden hun vangst in de lucht: tonijnen van minstens twee meter lang en goudmakrelen die daar niet veel voor onderdeden. Dat de vissen, hoe dichter het heden naderde, steeds kleiner van formaat werden, registreerde ik zonder er verder echt bij stil te staan. Pas later, toen ik enigszins per toeval het boek *Natuuramnesie* van ecooloog Marc Argeloo (een publieksversie van diens proefschrift uit 2021) opensloeg en daarin precies zulke foto's van viswedstrijden aantrof, daagde het me: die vissen waren kleiner geworden met een reden, en die reden is dat de zeeën hoe langer hoe minder bewoonbaar zijn geworden. Dat wij mensen die zeeën steeds minder bewoonbaar hebben gemaakt.

Beter

Argeloo wilde met die foto's iets laten zien wat meestal schokkend onzichtbaar blijft: de grote verdwijning van de soorten op aarde. De natuuramnesie uit de titel, slaat op iets wat wetenschappers ook wel het shifting *baseline syndrome* noemen: een vorm van geheugenverlies omdat iedere nieuwe generatie er niet van doordrongen is hoe de wereld er tijdens een vorige generatie (of twee, drie generaties dáárvóór) uitzag. Het referentiekader verschuift, en voor wat is verdwenen blijven we nagenoeg blind. Zoals Rutger Kopland dichtte in 'Verdwenen esdoorn': 'als ik door de ruimte kijk/ boven de lege plek/ waar hij leefde/ hoe vanzelfsprekend/ is ook nu dit uitzicht.'

We voelen ons zo goed omdat ons geheugen zo kort is, onze blik zo beperkt. Nu zien we nog af en toe beelden van wanhopige ijsberen op steeds kleiner wordende ijsschotsen, maar wanneer de laatste ijsbeer sterft is er al een nieuwe generatie mensenkinderen geboren voor wie ze nooit hebben bestaan. Natuuramnesie bleek een woord voor een gevoel dat ik daarvóór niet kon benoemen. Een woord dat me helpt te denken over dit vreemde, alomtegenwoordige en tegelijk nauwelijks aanwijsbare verdriet van de vergeetachtigheid. Een woord dat ruimte schept. Het tegenovergestelde gebeurt in mijn hoofd bij een woord als 'energietransitie'. Toen ik werd gevraagd om op

kijken

deze plek iets te schrijven, nam ik in eerste instantie aan dat de betreffende mail helemaal niet voor mij was bedoeld. Ik zag *bulletpoints*: 'optimalisatie, transformatie, transitie', en dit leken me geen van alle zaken waarvoor je bij mij, iemand die affast en be vraagt maar zelden klaarstaat met stellige antwoorden, schrijver van romans bovendien, moest aankloppen.

Het zijn woorden die ik, eerlijk gezegd, ook niet echt begriep. Niet omdat ik niet weet wat ze ongeveer zouden moeten betekenen, maar omdat geen enkele van die betekenissen ergens aan blijft haken. Ik lees over zulke woorden heen, ze zijn er ter opvulling van iets, ze behoren tot de automatische piloot die mijn denken uitschakelt. In onze taal wemelt het van zulke woorden: in beleidsstukken en vakliteratuur, doorsijpelend in Tweede Kamerdebatten, krantenartikelen en talkshowgesprekken. Ze komen voorbij aan de linker- en rechterkant van het politieke spectrum en hun voornaamste kenmerk is dat ze ons de illusie van controle geven. We kennen het woord, we hebben het uitgesproken, we voeren het gesprek. Maar de gesprekken die ik voer met de mensen die me nabij zijn, de gesprekken die ik voer met mezelf, die zijn heel anders van aard. Die gaan veelal over het gekmakende gebrek aan controle, over onmacht en onzekerheid. Ik kijk naar mijn kind, een peuter nog maar, en heb eigenlijk geen idee in wat voor wereld hij leeft als hij volwassen is. Ik kijk naar hem en weet: het is een voorrecht om over die onzekere wereld te denken als een toekomst.

Maar juist door dat kleine kind waar ik mee leef, weet ik dat dit soort (innerlijke) gesprekken een doodlopende weg zijn; dat het idee van een compleet gebrek aan controle net zo schadelijk kan zijn als de illusie van totale controle. En dus kom ik terug waar ik altijd terugkom, omdat dit nu eenmaal is waar ik zowel mijn problemen als mijn oplossingen vind: de taal. Als een woord als 'natuuramnesie' me niet alleen verdrietig maakt, maar me ook aanspoort om beter te kijken en te denken, betrokkener te zijn bij de wereld, dan is het misschien méér dan alleen maar een woord.

Schrijver, historica en activist Rebecca Solnit, die de laatste jaren veel schreef over de klimaatcrisis, oppert een nieuwe manier van kijken naar (denken over, praten over) de ongelooflijke transitie die we onvermijdelijk moeten doormaken als mensheid. Kijk goed, zegt zij,

‘Taal kan iets in ons teweegbrengen wat de taal overstijgt’

en zie hoe we op andere vlakken dan spullen en geld totaal verarmd zijn. Wat als we de transitie beschouwen als een potentiële verrijking, in plaats van een verarming? Wat als we, met het opgeven van al die dodelijke uitstoot, ook van onze gevoelens van doem en voortdurende medeplichtigheid aan een heilloos systeem van destructie gevrijwaard kunnen worden?

Ik droom van een wereld waarin ik me niet constant medeschuldig voel aan het in stand houden van onrechtvaardige en vervuilende systemen. Ik weet dat het in de eerste plaats bedrijven en overheden zijn die verantwoordelijk moeten worden gehouden. Maar toch geloof ik ook dat het uitmaakt hoe we over de dingen denken, spreken en schrijven. Dat er een verschil bestaat tussen naïeve en noodzakelijke hoop. Dat de taal iets in ons teweeg kan brengen wat de taal overstijgt. Koplands esdoorn was verdwenen, maar als hij aan de boom dacht lukte het hem nog altijd zich die voor te stellen. Ergens tussen de lege plek en de herinnering, ontstond een nieuwe realiteit.

Niña Weijers

Schrijver, columnist voor *De Groene Amsterdammer* en redacteur van *De Gids*



Voorwoord
Ton de Jong en Frank van Es
 5

Beter kijken
Niña Weijers
 6

Een ontmoeting op de kruising van
 het wat en het hoe van transitie
Derk Loorbach en André Schaminée
 10

1

Wees precies over de transitieopgave

Een overheid die maatschappelijke transitie aanjaagt, moet zelf ook veranderen
Suzanne Potjer en Rik Braams
 18

Transities gezien door een veranderkundige bril
Dorine Wesel en Aniek Janssen
 24

Optimalisatie van het huidige watersysteem is niet langer genoeg
Karin Sluis en Evelien van der Kuil
 30

De landbouwtransitie: waarom lossen we het niet gewoon op?
André Schaminée
 36



2

Experimenteren, leren en opschalen

Stel in complexe situaties je aannames ter discussie, dan ben je veiliger
Kees Dorst
 44

De kracht van een experimentele aanpak
Jaap Groenendijk
 50

Een lerende organisatie zijn, is ook leren
Bram de Klerck en Zenzi Pluut
 56

Programma Aardgasvrije Wijken: hoe reflexieve monitoring helpt bij het leren
Marieke Blekemolen
 62

3

De mens en de professional

Maak het mensbeeld onder beleid expliciet
Nynke Tromp en Erik Pool
 70

Spanningen productief maken
Emma van Rest, Jelger Medema en Annet Zevenbergen,
 76

Wanneer is het tijd voor een Moreel Beraad?
Bert Molewijk, Margreet Stolper, Frank van Es en Joost Meijer
 78



4

Destabiliseren is een vak

Eén ding was zeker: ik moest het in Groningen helemaal anders gaan doen
Hans Vijlbrief
 86

De cruciale rol van slopen
Joshua B. Cohen en Lieke van Son
 92

Doorbreek de gedachte van onbeperkte zorg
Maarten van Rixtel, Sjaak Wijma, Huub Raemakers en Paul Boon
 98

Het Bouwdepot: geitenpaadjes bewandelen om naar de hoofdweg te komen
Jip Geven
 104

5

Besluiten verankeren

Hoe sneller beleid veroudert, des te beter ben je bezig
Geert Teisman
 112

De weg van akkoord naar uitvoering via 'de tussenruimte'
Zenzi Pluut en Tibbe van den Nieuwenhuijzen
 118

Navigeren naar een nieuw systeem dat we nog niet kennen
Maarten Otto en Meryem Kilic-Karaaslan
 124

Transformatie landelijk gebied: werken vanuit een duurzaam verdienmodel
Martin Stout en Henk Hoogmoed
 130



6

Uitvoeringsorganisaties doorbreken de impasse

Tempo houden in tijden van transitie
Eric Withaar, Erik Wagener, Daniëlla van Well en Fianne Lindenaar
 138

Projectmatig werken is in transitietijd aan herziening toe
Amir Sharafkhani, Daniëlla van Well, Fianne Lindenaar, Wicher Schönau, Rutger Visser en Hanne van Kasteren
 144

Verwijzingen
 150

Bij TwynstraGudde hebben we in de praktijk ervaren dat de stap van kennis over de karakteristieken van transitie (het wat) naar voortvarend handelen (het hoe) groot is. Om die reden hebben we de afgelopen periode in samenwerking met opdrachtgevers en inspirerende denkers van buiten, ons eigen repertoire en onze eigen rol tegen het licht gehouden en theorie en praktijk samengebracht. Het magazine dat nu voor je ligt is een weergave van dat proces. Het is geen allesomvattend antwoord, maar biedt handvatten om het handelingsrepertoire in transitie te vergroten.



Een ontmoeting op de kruising van het wat en het hoe van transitie

Derk en André in gesprek met elkaar

TwynstraGudde draagt bij aan het werkend krijgen van maatschappelijke transitie. Maar om dat te kunnen doen moeten we zelf ook veranderen. De klassieke rol van adviseur of manager past lang niet altijd meer en er is ander, aanvullend repertoire nodig. Als de inhoudelijk aanjager van deze interne ontwikkeling put André Schaminée, partner Social design bij TwynstraGudde, dankbaar uit het werk van Derk Loorbach, directeur bij DRIFT. Hij ervaart dat het in de praktijk nog knap lastig is om Derks gedachtegoed toe te passen. Tussen wat er volgens de theorie zou moeten en hoe je dat in de praktijk doet zit spanning. Hoe maak je deze spanning productief? Daarover gaat dit magazine en daarover ging ook het geanimeerde gesprek van Derk en André.

Afgelopen jaren zat André bij boeren door het hele land aan de keukentafel en sprak met hen over de grote opgaven die op hen afkomen. De gesprekken die hij daar voerde waren stevig, emotioneel en dikwijls onderzoekend; heel anders dan de stelligheid die hij ervaarde als hij in stampvolle zaaltjes optrad. In weerwil van het beeld dat de boerenprotesten geeft, bleken veel boeren die hij ontmoette te accepteren dat een koersverandering nodig is. Wel vroegen ze daarbij om duidelijkheid. Ze vroegen vaak waar ze dan precies naartoe moesten werken en hoe ze daar konden komen.

André is nieuwsgierig hoe Derk daarnaar kijkt. Vanuit de transitiewetenschap gezien zijn veranderingen immers ongewis. Er bestaan geen kant-en-klare oplossingen en onzekerheid is onvermijdelijk.

Derk: 'Ik snap het verlangen naar duidelijkheid, maar de reflex om een verandering te schetsen moet je in mijn ogen toch echt proberen te vermijden. We hebben in onze cultuur aangeleerd dat oplossingen altijd van de overheid moeten komen en zoeken het vooral in optimalisaties van het bestaande, bij voorkeur middels technologische oplossingen. Maar in dit geval is het enige wat we kunnen zeggen, dat de intensieve en ecologisch verwoestende manier van voedsel produceren geen toekomst heeft. Wat daarvoor in de plaats moet komen, kan jij niet voor een boer invullen, want wat weet

‘Er is niet één oplossing. Er is alleen duidelijkheid dat bepaalde dingen moeten stoppen’

jij daar nou van? Je kan misschien voorbeelden geven van andere boeren die een succesvolle omslag hebben gemaakt, of hem helpen te experimenteren, maar je kan het niet voor ‘m oplossen. Want er is niet één oplossing. Er is alleen duidelijkheid dat bepaalde dingen moeten stoppen. En dat is natuurlijk een boodschap die niemand wil horen. Niemand wil zichzelf uifaseren.’

André: ‘Ik ben het ermee eens dat het niet aan mij is om een boer te zeggen wat hij moet doen. Maar ik zit daar, ingehuurd door de overheid, en het verhaal vanuit de overheid is dat het anders moet. Dan kan ik op zijn minst proberen te begrijpen wat dat betekent voor die boer.’

Derk: ‘Is dat waarom jij bij die boer aan tafel zit?’

André: ‘Ja onder andere. Ik vind het belangrijk om beter te begrijpen wat we precies aan de huidige systemen moeten veranderen om een verandering van bedrijfsvoering mogelijk te maken. Zodat we het voor meer boeren mogelijk kunnen maken om het anders te gaan doen.’

Derk: ‘Ik zat laatst ook aan zo’n keukentafel, bij boer Visser. Toen zijn vader dertig jaar geleden overleed, heeft hij in twee weken tijd besloten om het roer om te gooien en biologisch te gaan boeren. Hij vroeg zich vooral af hoe het nou kan dat in die tijd het percentage biologische boeren van twee naar vier procent is gestegen. Waarom ziet hij bijna niemand om zich heen die ook om is gegaan? Tuurlijk, voor een groot deel zit dat in systeemfalen, zoals verborgen kosten in het huidige landbouwsysteem. Maar tegelijk is er ook veel onwil en desinteresse bij boeren die zich in die tijd echt wel meer hadden kunnen aanpassen.’

André: ‘Dat klopt. Ik ken veel boeren die erg trots zijn op hun hoge productiviteit. Veel liters melk uit een koe, veel kilo's aardappelen van een hectare. Als ze minder intensief moeten boeren voelen ze zich geen echte boer meer. Maar je moet niet onderschatten dat de boeren die al wel een omslag hebben gemaakt vaak een bedrijfseconomische situatie hadden die dat toeliet. Ik zie veel boeren die zo zwaar gefinancierd zijn dat zo'n omslag nu, zonder hulp, praktisch niet mogelijk is. Dan moeten we toch de context veranderen, zodat een omslag voor veel meer boeren mogelijk en rendabel wordt?’

Derk: ‘Ja eens, dat moeten we zeker doen. Maar voor een transitie is het denk ik nodig dat allerlei mensen in allerlei verschillende posities na gaan denken wat zij zelf bij kunnen dragen aan een omslag. Dus ook die boer. Daarom zou ik ook proberen zo'n boer aan de keukentafel een spiegel voor te houden.’

Willen we scope of verandering

De mannen spreken elkaar niet aan een keukentafel, maar op het kantoor van Derk. De tafel van Derk is gemaakt van een oude vliegtuigvleugel, inclusief de raampjes. De bolling van de romp zorgt ervoor dat de laptop van André ternauwernood op tafel blijft staan. Het gesprek is nu al illustratief. Voor André, die zichzelf en TwynstraGudde uitdaagt om onzekerheid de ruimte te geven, maar in de praktijk ook ziet dat bepaalde zekerheden soms nodig lijken voor mensen om überhaupt in beweging te komen. En voor Derk, die onverschrokken blijft prikken op het transitie-ideaal dat hij voorstaat.

Derk: ‘Wij gebruiken het idee van transities om reflectie te stimuleren. Als meer mensen hun dagelijkse praktijk in een groter perspectief bezien, vanuit een langere termijn en maatschappelijke context, dan maken ze andere keuzes. Dus je kan het als een probleem zien dat allerlei maatschappelijke zaken je project inkomen. Maar als we weer een autoweg van allemaal nieuwe, lineaire materialen gaan bouwen, dan houden we op allerlei manieren een oud systeem in stand. Als je niet de radicale insteek hebt om het compleet anders te doen, dan kan je verwachten dat gerelateerde maatschappelijke problemen je project in worden geschoven.’

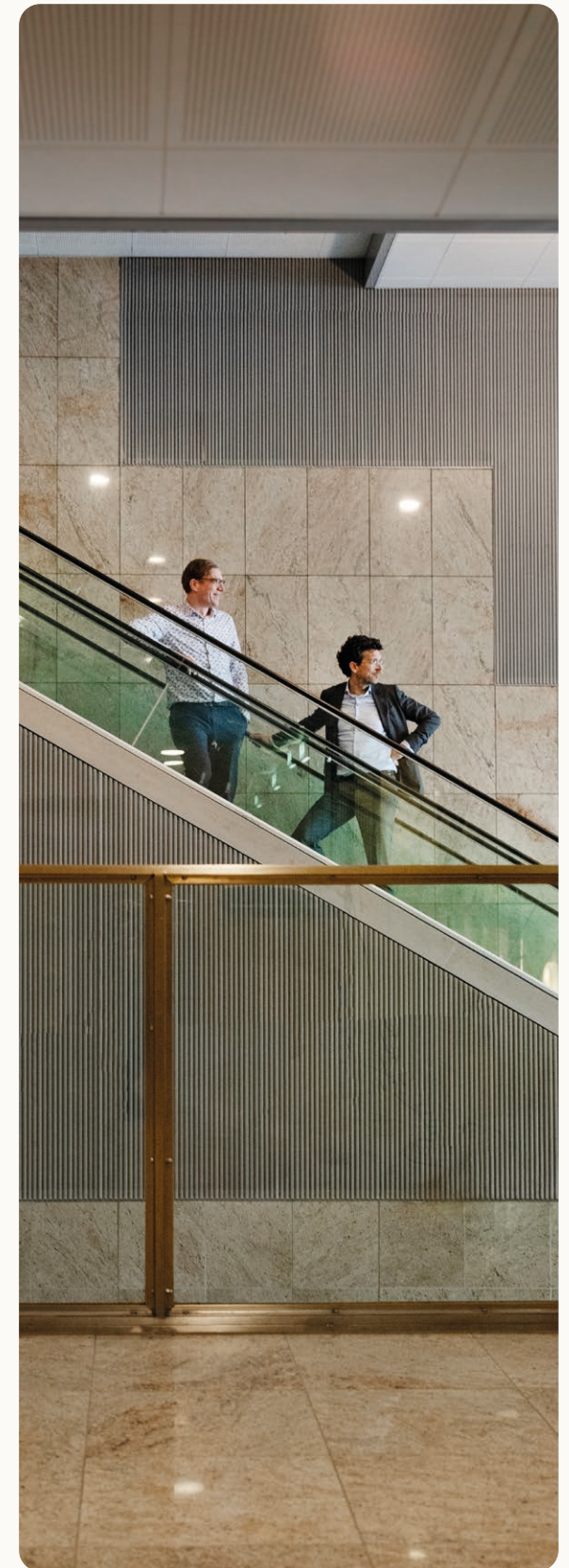
André: ‘Maar jij hebt het ook vaak over de grootst mogelijke kleine stap. Alles binnen scope halen heeft

ook het risico dat je het voor twintig jaar stil legt. Terwijl die woonwijk er ook moet komen, omdat er een groot tekort aan woningen is. Die verlamming waardoor helemaal niets meer gebeurt, verhoogt het maatschappelijk draagvlak voor die transitie niet.’

Derk: ‘Het slechtste dat je kan doen is niets doen, of niet kijken hoe je aan grotere transitie's kan bijdragen. Voor ons betekent dat praktisch: wees expliciet over waar je van af wil, welke transitie's je nastreeft en kijk van daaruit naar wat er allemaal al gebeurt. Probeer vervolgens jouw project met geschikte mensen en praktijken te verbinden: haal de gewenste transitie's je project in. Dan vergroot je wat we *transformatief potentieel* noemen: de mogelijke doorwerking richting andere plekken, personen en projecten. Je gaat dus andere mensen bellen, andere materialen overwegen, andere ontwerpen maken en zo kan zo'n brug een hefboom voor een transitie zijn.’ André: ‘In onze rol is zo denken vaak lastig. Natuurlijk zijn er de opgaven waar de transitie centraal staat. Maar heel vaak is dat niet zo. Je komt dan binnen met de belofte een bijdrage te leveren aan de reeds gedefinieerde opgave, zoals een brug of een woonwijk. Dan kun je niet op dag één de scope ter discussie stellen.’

Derk: ‘Dat is het proces waar jullie nu inzitten. Gaat het om efficiency en controle? Of moeten we vanuit maatschappelijke meerwaarde beginnen? Er is geen toekomst voor de klassieke adviseur, die alleen maar opdrachten uitvoert. De klassieke adviseur probeert dingen werkend te krijgen, maar als je dat doet voor een opdrachtgever uit het regime (dit zijn partijen die onderdeel van de bestaande systemen zijn, red.), dan optimaliseer je in feite het huidige systeem of houd je het in stand. Als een overheid ons (DRIFT, red.) voor een opdracht vraagt, dan stellen we als voorwaarde dat we aan een transitie gaan werken. We stappen de praktijk in vanuit een normatief kader, waarbij je ook de opdrachtgever ter discussie moet stellen. De overheid zegt dat we klimaatneutraal moeten worden, maar al hun structuren blijven geënt op het bestaande systeem. Voor wie werk je dan nog?’

André: ‘Dat zien wij ook, in het regime zijn de structuren, werkwijzen en cultuur van het huidige systeem veranderd. Maar het past ons vaak beter om in dat systeem te zitten en van binnenuit aan verandering te werken.



Daarom spreekt het verhaal van Rik Braams over de transformatieve overheid me ook zo aan (zie pagina 18, red.). Een overheid die mee moet veranderen om effectief aan transitieopgaven te kunnen werken. Daar willen we graag bij helpen. Al realiseren we ons terdege dat wij als adviesbureau dat al zestig jaar de overheid adviseert ook de karakteristieken van een regimespeler hebben. Vandaar ook dat we werken aan onze eigen transformatie opgave.'

Reflexiviteit en andere vaardigheden

Als je aan een transitie werkt vraagt dat dus ook om een ontwikkeling van jezelf, je organisatie en je repertoire. André merkt bijvoorbeeld dat beleid niet eenduidig is. Zo heeft de overheid het Parijs-akkoord ondertekend, maar is lang niet al het nieuwe beleid daarmee in lijn. Je moet leren om in die ambiguïteit te bewegen. Wat hem ook bezighoudt is dat transities onbedoeld kunnen leiden tot maatschappelijke schade, zoals het verlies van bestaanszekerheid en polarisatie. Wil je voortgang boeken, dan moet je erop kunnen vertrouwen dat je goed bezig bent. Het is lastig (en voor een adviseur onwennig) om daarbij – schier eindeloos – op je intuïtie en moreel kompas te moeten varen.

De toekomst is niet planbaar. Er zijn veel factoren die je proces beïnvloeden en dat werkt al heel snel verlamd. Voor je het weet zit je te wachten op 'Den Haag', of wordt besloten nog maar weer eens een nieuw onderzoek te doen. Derk onderkent dat dat lastig is. 'Maar je kan wel een hypothese formuleren, bijvoorbeeld over wat níét duurzaam is. Van daaruit kan je met elkaar reflecteren op wat je aan het doen bent.'

André: 'Ik merk dat ik in de praktijk vooral veel tijd kwijt ben om überhaupt de mogelijkheden te scheppen voor

reflectie. Polarisation, verkramping door een teveel aan onzekerheden en een enorme tijds- en werkdruk maakt dat die ruimte voor reflectie klein is.' Derk: 'Klopt, maar die polarisatie is ook juist weer een teken dat we in een transitie zitten. Er gaat van alles mis. Er zijn schokken, overzicht is lastig, maar tegelijk ontwikkelen zich allerlei alternatieve manieren van denken, werken en organiseren. Van coöperaties tot sociaal ondernemerschap, van maatschappelijk initiatief tot *crowdfunding*, van directe democratie tot *steward ownerships*, waarbij niet winst maar de missie van het bedrijf leidend is.'

André: 'Dat zijn mooie ontwikkelingen inderdaad. Daarnaast moeten we zelf – als professionals – ook nieuwe vaardigheden ontwikkelen om transities werkend te krijgen.' Derk: 'Daarbij denk ik aan transformatief samenwerken. Transitie vinden automatisch over grenzen van professies en schaalniveaus plaats. Dan kom ik weer terug op die boer. Ik kan hem niet vertellen wat hij moet doen, daar moeten we samen in optrekken. En je moet patronen en dynamieken snappen die binnen transitie spelen. Je moet bijvoorbeeld kunnen herkennen wat de dominante manier van kijken, werken en organiseren is

en hoe die tot stand is gekomen. Zodat je die ook kan doorbreken en die complexiteit productief kan maken.' André: 'Ik merk dat er een schoonheid zit in de vraag: waarom lossen we het niet gewoon op? Wil je daarop een afdoende antwoord vinden, dan moet je diep onder de motorkap kijken. In de X-curve van DRIFT hebben jullie het naast het opbouwen en bestendigen van het nieuwe, ook over het ombouwen en afbreken van het disfunctionele. Dat laatste blijft bijvoorbeeld vaak liggen en maar weinigen hebben daar zin in. Ik vind dat een onderschat deel van het werken aan transities. Daar vindt nu de polarisatie en de maatschappelijke schade plaats.'

Derk: 'Dat ben ik met je eens. Onze hele samenleving is ingericht langs de publiek-private as en gericht op innovatie als motor voor vooruitgang. Groeifondsen, subsidies, technologisch onderzoek: het speelt allemaal in op de gedachte dat vooruitgang bestaat uit geleidelijke verbetering en dat we dat proces met kennis en innovatie mogelijk maken. Terwijl, het leven en de evolutie kunnen niet alleen uit groei bestaan. Of we het willen of niet: dingen verdwijnen, raken achterhaald of komen

in de weg te staan. Op persoonlijk niveau is afscheid nemen al lastig, maar maatschappelijk in deze tijd helemaal: de gevestigde belangen en de angst voor verlies leiden ertoe dat we maar blijven vasthouden aan iets wat wetenschappelijk en praktisch niet meer werkt.'

André: 'Zie je dat wel gebeuren? Hoe denk jij dat we over twintig jaar op deze tijd terugkijken?'

Derk: 'Hopelijk, als een periode van chaos die ons de kans heeft gegeven om naar het nieuwe te bewegen. Als we weer naar de landbouw kijken: na de Tweede Wereldoorlog is gekozen voor een ander voedselsysteem, gericht op schaalvergroting en efficiency. Nou, dat is gelukt, maar we zijn er totaal in doorgeslagen. We hebben systemen gecreëerd waarmee we nu op allerlei gebieden vastlopen, maar wat ervoor in de plaats moet komen is nog ongewis. Ondertussen verzetten de gevestigde belangen zich hevig tegen verandering. We zitten nu middenin die ontwrichting. Dat is een voedingsbodem voor polarisatie, maar het is óók onze enige kans om onze milieudoelen te halen. Dus ik hoop dat we over twintig jaar terugkijken en zien dat we deze periode van chaos hebben aangegrepen om tot heel andere systemen te komen.'

André: 'Waarom we met elkaar alternatieven hebben ontwikkeld en die steeds krachtiger hebben gemaakt. En waarbij organisaties zelf moesten veranderen om doortastend bij te dragen aan deze nieuwe systemen – ook TwynstraGudde.'

Derk: 'Precies! Waarbij we ook – ondanks al het verzet – afscheid hebben genomen van wat niet meer werkt.' ●



Wie is André Schaminée

André Schaminée is partner Social design bij TwynstraGudde en de inhoudelijk coördinator van het magazine dat voor je ligt. Met zijn team werkt André aan allerlei transitieopgaven. Zijn ervaringen deelde hij eerder in het essay *Werken aan transities – tien vuistregels voor een effectieve aanpak*. Voor teams die werken aan een transitie ontwikkelde hij de *transitiegarage* – een APK voor je aanpak in workshopvorm.

Wie is Derk Loorbach

Derk Loorbach is hoogleraar sociaal-economische transitie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en directeur van het *Dutch Research Institute For Transitions* (DRIFT). Hij ontwikkelde de X-curve, het model dat in één oogopslag laat zien dat het voor transitie niet alleen nodig is om nieuwe systemen te ontwikkelen, maar ook om oude systemen af te breken.

1

Wees precies over de transitieopgave

Iedere transitie is een grote verandering, maar niet iedere grote verandering is een transitie. Om doortastend te kunnen handelen, moeten we daarom precies zijn in wat een transitie is en wat niet. 'Transitie' is helaas ook een beetje een modewoord, dat wordt gekoppeld aan opgaven en aanpakken die geen transitieopgave of -aanpak zijn. Daardoor kan een aanpak minder effectief worden en niet tot het gewenste resultaat leiden.

In dit hoofdstuk staat de categorisering van vraagstukken centraal. Daarbij gaat het om: optimalisatie (het bestaande beter maken), transformatie (het bestaande vervangen door iets totaal anders) en transitie (het geheel van structuren, werkwijzen en cultuur aanpassen). Iedere soort verandering vraagt om een specifiek repertoire. In de praktijkverhalen zien we dat het loont om precies te zijn, maar ook dat de verschillende veranderopgaven vaak naast elkaar bestaan. Daarnaast geeft dit eerste hoofdstuk zicht op de diepte van het handelen in transities: om daarin effectief te zijn, moeten organisaties - zoals overheden - zelf ook veranderen.



18

Een overheid die maatschappelijke transities aanjaagt, moet zelf ook veranderen



24

Transities bezien door een veranderkundige bril



30

Optimalisatie van het huidige watersysteem is niet langer genoeg



36

De landbouwtransitie

Waarom lossen we het niet gewoon op?

Effectief werken aan een transitie vereist een kritische blik op bestaande structuren en werkwijzen. Deze zijn meestal diep verankerd in organisaties en laten zich niet zomaar aanpassen. André Schaminée, partner social design bij TwynstraGudde, ging in gesprek met Suzanne Potjer en Rik Braams. Volgens hen kan de 'transformatieve overheid' zulke patronen doorbreken. 'Binnen de transformatieve overheid is vernieuwen geen op zichzelf staande bezigheid meer, maar een gangbaar proces.'

Een overheid die maatschappelijke transities aanjaagt, moet zelf ook veranderen

Suzanne Potjer en Rik Braams

Rik Braams promoveerde eind 2023 op zijn onderzoek naar de 'transformatieve overheid'. Hierin zet hij uiteen wat het van ambtenaren en hun organisaties vraagt om effectief te kunnen werken aan transities. Momenteel werkt hij bij TNO als senior wetenschapper transformatieve overheid.

Suzanne Potjer is Chief Exploration Officer (CXO) bij Agenda Stad – een samenwerking van Rijk, steden en stakeholders, gericht op het versterken van groei, innovatie en leefbaarheid van Nederlandse steden. Suzanne wordt een 'lichtbrenger' genoemd – iemand die leerervaringen verzamelt en verspreidt, en daarmee innovatie aanjaagt.

Suzanne en Rik deden dezelfde bestuurskundige opleiding, waarna hun wegen scheidden om recent weer te kruisen. Suzanne schreef een column in het magazine dat Riks proefschrift begeleidt.² En Rik nam een CXO-nieuwsbrief³ voor zijn rekening toen Suzanne met verlof was.



ANDRÉ SCHAMINÉE Suzanne, jij hebt als 'Chief Exploration Officer' de taak om innovatie aan te jagen binnen de overheid. Hoe ben je in die positie terechtgekomen?

SUZANNE POTJER Mijn ontdekkingsreis begon door een interesse in pilots, *living labs*, broedplaatsen of hoe je ze ook wilt noemen. Deze wonnen, ook internationaal, snel aan populariteit. Het zijn plekken van creativiteit en energie. Wat me daarbij fascineerde: ze hebben alleen impact wanneer ze onderdeel zijn van een groter repertoire, maar wat is dat repertoire? Ik ontdekte dat ik op zoek was naar iets paradoxaals. Ik noemde dat 'het experimentele bestuur'. Een sturingsfilosofie die vertrekt vanuit exploreren en leren. Je merkt aan alles dat deze tijd erom vraagt - de fascinatie voor pilots en labs komt niet uit de lucht vallen, tenslotte. Maar de dominante sturingsfilosofie is niet experimenteel. Die is van oudsher gericht op beheersing en controle. Ik ben steeds bezig met de vraag hoe exploratie en leren samen kunnen gaan met beheersing en controle.

Ik richt me daarbij op wat er al is. Ik noem dat weleens *the evolutionary potential of the present*.⁴ Anders gezegd: de toekomst breekt niet met het heden. Ook het experimentele bestuur bestaat in de kiem al. Het heeft wel veel meer ruimte nodig om gangbaar te worden. Namens Agenda Stad (www.agendastad.nl) - een samenwerking van Rijk, steden en stakeholders - mag ik de buitenwereld in en zet ik de spotlight op wat er al gebeurt en wat we daarvan kunnen leren. Maar je

moet ook oog hebben voor wat deze ontwikkeling tegen kan houden. En daar biedt Riks onderzoek goed zicht op.

AS Hoe kijken jullie naar de rol van ambtenaren in transities?

RIK BRAAMS Waar Suzanne wordt gezien als een lichtbrenger, was ik de afgelopen periode meer de constructieve aanklager. Waarom is het voor overheden zo lastig om effectief aan transities te werken? Daar heb ik de vinger op willen leggen. Dat deed ik overigens wel als betrokken ambtenaar, werkend vanuit het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Dat ministerie gelooft in een belangrijke rol voor de overheid in transities. Ik merkte dat er door collega's heel wisselend wordt omgegaan met de rol van de overheid in transities. Dat maakte me nieuwsgierig en ik wilde dat beter begrijpen. Ik heb daar grip op gekregen door twee ordeningen aan te brengen. Eén: wat zijn de transitietaken van ambtenaren? En twee: voelen ambtenaren zich gelegitimeerd om die transitietaken uit te voeren?

Om met dat eerste te beginnen: op basis van de literatuur uit de transitiewetenschap onderscheid ik vijf rollen. De ambtenaar moet ten eerste richting geven: de stip op de horizon helder maken, die wel twintig jaar of verder weg kan liggen. Die transitieambitie moet ook worden uitgesproken naar de samenleving en naar de markt. Zoals: we willen een klimaatneutrale samenleving in 2050 - daarvoor moeten we nu in actie komen en de doelen operationaliseren. De ambtenaar moet ook een goede

governancestructuur creëren, met veel aandacht voor het aanmoedigen en bijeenbrengen van partijen. Een andere transitietask is het ondersteunen van vernieuwing die aansluit bij de transitie. De vierde taak is het afbreken van het disfunctionele - denk aan het instellen van EU-emissienormen voor dieselauto's. En tot slot moeten er capaciteiten en structuren worden ontwikkeld om voortvarend aan een transitie te kunnen werken.

AS Eén sleutel is het ontdekken van 'het nieuwe'. Maar een goed idee leidt niet vanzelf tot verandering. Wat is er nodig?

SP Experimenten en vernieuwende praktijken zijn waardevol omdat ze alternatieven creëren en laten zien: kijk, zo kan het ook. Maar dat een vernieuwing *haalbaar* is, betekent nog niet dat deze *gangbaar* wordt. Te veel pilots blijken toch vooral op zichzelf staande bezigheden. Om vernieuwingen verder te brengen, is een systeemgerichte aanpak nodig.

Een goed voorbeeld daarvan is het Programma Aardgasvrije Wijken (nu Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie, waar je in dit magazine meer over leest op pagina 62, red.). Daarin maakte het Rijk ruimte voor ruim zestig gemeentelijke proeftuinen⁵ met een substantieel budget. Door het programma werd een leersysteem ontwikkeld en toegepast. Dat bevatte lokale, horizontale en verticale elementen. Daarmee bedoel ik dat lokaal - in proeftuinen - werd geleerd. En dat de inzichten uit proeftuinen ook doorwerken in andere beleidslagen en bovenliggend beleid. Dat is



het verticale leren. Er was ook een leer- en ontwikkelagenda door al die proeftuinen heen. Dat is het horizontale leren.

Hoewel ik enthousiast ben over de experimentele aanpak, wil dat niet zeggen dat het programma vlekkeloos verliep. Je ziet dat er aanvankelijk weinig ruimte was voor maatschappelijke initiatieven, terwijl die wel een belangrijke rol

spelen in de warmtetransitie. En je merkte ook dat sommige inzichten inspireerden om nog eens kritisch naar de Warmtewet te kijken, maar zo'n vorm van invloed zat niet ingebakken in het programma.

De les is daarom dat je, om tot gangbare vernieuwing te komen, proeftuinen meer moet vervlechten in de bestaande structuren en werkwijzen. Zodat ze aanleiding

bieden om kritisch naar die werkwijzen en structuren te kijken.

AS Die noodzaak tot vervlechting sluit aan bij jouw analyse, Rik.

RB Dat klopt. We moeten reflecteren op de processen en structuren van waaruit we werken. Kijk naar 'mobiliteit'. Voorheen namen we veel opgaven ter hand vanuit het paradigma dat we *voertuig-*

verliesuren willen beperken – de economische *key indicator*. Maar die zegt niks over waarden zoals duurzaamheid, maatschappelijke kosten of brede welvaart. Heel lang was de benadering voor mobiliteitsopgaven op de keper beschouwd een optimalisatie van het bestaande systeem. Ons denken en de wijze waarop we handelden, hoefden er niet fundamenteel voor op de schop.

Wanneer we andere waarden belangrijk gaan vinden – en in die situatie bevinden we ons – dan volstaat dat dus niet meer. Dan moeten die andere waarden ook onderdeel worden van – in dit geval – de opgave ‘mobiliteit’.

AS Dat klinkt niet per se als een comfortabel proces?

RB Nee, dat klopt. Maar juist voor ambtenaren ligt daar een rol. Want het betekent dat de voorstellen of mogelijkheden, zoals ambtenaren die voorleggen aan het bestuur, vanuit andere paradigma’s onderbouwd moeten worden. En dat de uitwerking van de besluiten ook plaatsvinden in dat nieuwe paradigma. Maar zover zijn we nog lang niet. Daaraan zou namelijk voorafgaan dat ambtenaren de aanbevelingen overnemen van transitiewetenschappers, die de rol van overheden bij transities onderzoeken. Dat gebeurt voornamelijk niet. Tegenover al het ‘zou moeten veranderen’ van de transitie wetenschappers, staat nog steeds de ambtelijke wereld die is ingericht om de maatschappelijke stabiliteit te waarborgen. Die houdt bestaande praktijken, processen en procedures in stand.

Dat brengt me op het tweede grote thema uit mijn onderzoek: er zijn binnen overheden grote verschillen van inzicht over de rol van de overheid in transities. De proeftuinen die Suzanne beschrijft, kun je vanuit drie dominante, naast elkaar bestaande bestuurskundige paradigma’s bekijken. En dan merk je dat ze voor ambtenaren alle drie tekortschieten om proeftuinen te verbinden aan handelen.

Kijk, traditioneel was handelen verbonden aan het paradigma van Weber: vaste processen en procedures volgen. Als ambtenaar was je niet in de gelegenheid om zelf iets te beslissen. *New public management*, het tweede bestuurskundige paradigma, heeft daar iets bovenop gezet: je moet ook nog effectief en efficiënt zijn. Daarbij is bovendien de gedachte dat veel aan de markt moet worden overgelaten. En dan is er nog *network governance*, het derde paradigma. Dat voegt nog toe dat er draagvlak moet zijn. Maar juist bij transities, bij een lerende beweging, staan die bestuurskundige paradigma’s onder druk. Zo is er nog geen duidelijk proces en ontbreken procedures. Wat we doen, is op de korte termijn misschien niet effectief en efficiënt. En als je bepaalde bestaande belangen aan tafel zet om breed draagvlak te krijgen, dan gaat dat ten koste van de snelheid. Simpelweg omdat die bestaande belangen geïnvesteerd hebben in het huidige systeem en dat niet of niet te snel willen verlaten.

AS Dat werpt de vraag op: hoe voorkom je dat een transitie strandt in ‘zo doen we dat niet’?

SP Dat is een belangrijke vraag. Neem als voorbeeld het *polderen*. Dat zit diep in onze cultuur, maar het houdt bestaande belangen in stand en is te statisch.⁶ We zullen daarvoor alternatieven moeten vinden. Dat kan bijvoorbeeld door het tot stand brengen van samenwerking op een actiegerichte manier; door dingen samen te doen. Zoals ik eerder zei: de kiemen daarvoor zijn er al, zoals bijvoorbeeld in de City Deals van Agenda Stad. Het idee van een City Deal is dat je een stedelijke opgave hebt – dat kan echt alles zijn: klimaatadaptatie, elektrische deelmobiliteit of eenvoudig maatwerk



‘Het is evident dat er niet één oplossing is, maar dat een systeem langdurig in beweging wordt gebracht’

in het sociaal domein. En er moet een aantal partijen zijn die gemotiveerd zijn om er gezamenlijk mee aan de slag te gaan. Er is bij de City Deals altijd een motief om samen te werken. Niet om consensus te zoeken (*polderen*), maar om in beweging te komen met concrete acties.

RB Een nieuw bestuurskundig paradigma moet hierin voorzien. Ik noem dat de ‘transformatieve overheid’. Daarbij wordt vanuit het systeem, gedurende de rit, gewerkt aan nieuwe processen en procedures. De focus op efficiency wordt verlegd naar brede welvaart en het zwaartepunt verschuift van bestaande naar nieuwe belangen. Macht wordt herverdeeld. Het tot leven brengen van de transformatieve overheid is niet eenvoudig, maar we hebben weinig keus. Publieke kernwaarden als doelmatigheid en rechtmatigheid kunnen vanuit de traditionele bestuurskundige paradigma’s hande-

len belemmeren. Maar je kunt het ook omkeren. Omdat overheden zich hebben geëngaat aan de Parijdoelen, is het niet langer rechtmatig en doelmatig om er *niet* naar te handelen.

SP Binnen de transformatieve overheid is vernieuwen geen op zichzelf staande bezigheid meer, maar een gangbaar proces. Het is evident dat er niet één oplossing is, maar dat een systeem langdurig in beweging wordt gebracht, waarbij ook steeds gekeken wordt naar werkwijzen, structuur en cultuur.

RB Met een transformatieve overheid gaan we misschien netjes door de bocht en voorkomen we dat we telkens een ruk aan het stuur moeten geven of uit de bocht vliegen – met enorme verliezen voor de maatschappij. ●

Door Dorine Wesel en Aniek Janssen

Transities bezien door een veranderkundige bril



Het veranderkundig vakgebied is de afgelopen veertig jaar enorm ontwikkeld en we kunnen inmiddels putten uit een rijk gedachtengoed en handelingsrepertoire over het vormgeven van verandering in organisaties. Voor ons schuilt de essentie van het vak in precisie; in het doorgronden van het vraagstuk en het maken van een aanpak met passende interventies. De maatschappelijke opgaven van deze tijd prikkelen ons te onderzoeken hoe we de opgebouwde kennis kunnen toepassen bij vraagstukken die de systeemgrenzen van organisaties overstijgen.

‘Transities hebben een enorme veranderdiepte én breedte; het gaat om fundamenteel en onomkeerbaar anders leren kijken, denken, doen en organiseren’

Er spelen veel transitieopgaven tegelijk, en die werken ook nog eens op elkaar in. De beheersbaarheid, controleerbaarheid en maakbaarheid zijn zeer beperkt. Onze huidige systemen draaien zich steeds verder vast en ongerichte aanpakken en losse interventies bieden weinig soelaas. De vraagstukken van nu vragen in onze optiek dan ook meer dan ooit om veranderkundige precisie. In dit artikel onderzoeken we hoe we de jarenlange kennis, kunde en ervaringen uit ons vakgebied kunnen gebruiken om de dynamieken van transities beter te begrijpen.

Het vakgebied

‘Verandering is de enige constante factor in het universum. Het vindt bewust en onbewust plaats, altijd en overal, dankzij en ondanks de mensen die het betreft.’

Het vak verandermanagement ontstond vanuit de behoefte om enige grip te krijgen op de wereld om ons heen. Het gaat over veranderingen waarop wij als mens invloed zouden willen of kunnen uitoefenen. Vanuit het geloof dat het eigen leven, de eigen organisatie, de samenleving, ook een (klein) beetje maakbaar zijn. Daarmee werd – en wordt – niet gesuggereerd dat de *uitkomst* planbaar, en daarmee beheersbaar, controleerbaar en gegarandeerd, is. Het gaat eerder over ‘de toekomst niet aan het lot overlaten, maar er (enige mate van) sturing of beïnvloeding aan geven.’⁸

Dat doen we in ons vak door grondig en precies te werken. Met behulp van meervoudig kijken – waarnemen met alle zintuigen én vanuit verschillende perspectieven – komen we tot de kern van het vraagstuk en bepalen we heel gericht onze strategie. Wat kan voor dit vraagstuk, in deze context, met deze betrokkenen, een werkzame aanpak zijn? Hoe kunnen we met gerichte interventies een sneeuwbaaleffect laten ontstaan? Vanuit het

vak prediken we nooit dikke, integrale veranderplannen, maar kleine, precieze en impactvolle interventies. We zijn scherp op waartoe de context ons verleidt. Vaak is dat meer van hetzelfde, terwijl het vraagstuk iets anders vraagt. Naar dat ‘andere’ gaan we dan op zoek.

Diepgang van de verandering

In de veranderkundige literatuur is twee decennia geleden een onderscheid gemaakt in ‘ordes’ van veranderen en leren⁹, elk met een eigen mate van diepgang. Bij *single loop learning* (eerste orde veranderen) gaat het om het verbeteren van het bestaande. De opgave is de prestaties van de organisatie te verbeteren, versnellen of efficiënter te maken. Bij *double loop learning* (tweede orde veranderen) gaat het om een transformatie: nieuwe werkwijzen, diensten of proposities ontwikkelen; het bestaande organisatieparadigma herzien. Dat betekent dus niet sneller of slimmer, maar *anders*. Volgend op de eerste en tweede orde, is de derde orde ‘transitie’. Transitie gaat over diepgaande, fundamentele systeemverandering. Organisaties, burgers en instituties brengen het systeem (van bijvoorbeeld zorg, mobiliteit, onderwijs, energie, water en voedsel) gezamenlijk in beweging. De essentie is dat het gaat om een onomkeerbare verandering van werkwijzen, structuren en cultuur. Een transitie bevat altijd elementen van transformatie en optimalisatie. Maar andersom draagt niet iedere optimalisatie of transformatie bij aan een transitie.

Breedte van de verandering

Naast diepgang zeggen de ordes ook iets over veranderbreedte. Daarbij gaat het om de vraag wat de scope (reikwijdte) van de verandering is. Hoe breder het vraagstuk of hoe breder de verandering, hoe meer mensen en partijen er betrokken zijn en hoe meer ver-

schillende elementen er worden geraakt of in beweging gebracht. Wanneer breedte en diepte toenemen, nemen ook de benodigde middelen, de tijd, energie én complexiteit exponentieel toe.¹⁰ Je moet immers grootschalig – op systeemniveau – een fundamentele en onomkeer-

bare verandering beïnvloeden. Dat betekent dus ook dat hoe ‘hoger’ de veranderorde, hoe meer verandervermogen en veranderkundig repertoire er nodig zijn. Laten we de drie typen veranderingen eens verder onder de loep nemen.

	Optimalisatie	Transformatie	Transitie
Focus	Verbeteren/versnellen van regels en aanpakken	Vernieuwen van inzichten	Ontwikkelen van principes
Paradigma	Aansluiten bij dominante realiteit/rationaliteit in een organisatie	Introduceren van andere rationaliteiten in een organisatie	Omgaan met constrasterende rationaliteiten in en tussen organisaties
Drijfveer	Gedreven door wens tot optimalisatie	Gedreven door achtergebleven adaptatie of alertheid voor ontwikkeling of creatie	Gedreven door crisis, impasse of moraliteit
Aanpak	Bekende aanpakken voor bekende issues	Onbekende aanpakken voor bekende issues	Onbekende aanpakken voor onbekende issues: hanteren van contradicties en tegenstellingen
Leren	Aanleren van betere acties, nieuwe instrumenten binnen bestaande kaders	Leren van alternatieve zienswijzen, verbreden van repertoire binnen een georganiseerde ruimte zoals pilots	Leren te leren, zelf initiëren binnen een veranderend systeem, in een niet georganiseerd speelveld
Instrumenten	Bestaande regels, procedures, modellen, plannen van aanpak	Onderliggende patronen en opvattingen duiden en doorbreken	(Tegen)macht, meerstemmigheid, botsende waardensystemen, transformatieve en exploratieve leerprocessen
Sturingsprincipes	Sturing gericht op tijd, geld en kwaliteit ten behoeve van efficiency	Sturing vanuit een gewenst effect/outcome terug redenerend	Sturing gericht op onderliggende, innerlijke of gedeelde waarden
Niveau van interveniëren	Aan de oppervlakte. Dat wat zichtbaar is binnen organisatiegrenzen	Boven én onder tafel. Het zichtbare en onzichtbare binnen organisatiegrenzen	Gevestigde systeemorde op de schop, nieuwe ruimte creëren waar partijen zich verbinden, nieuwe spelregels maken

Tabel 1 · Overzicht ordes van veranderen (Janssen en Wesel, 2024) geïnspireerd op Leren Veranderen¹¹

Optimalisatie

De kunst bij optimalisatie is perfectioneren wat er is – door bestaande wijsheden, waarheden en werkwijzen te benutten. Dat betekent aansluiten bij dominante manieren van denken, doen en organiseren. Van A naar A+. Denk aan het optimaliseren van projecten binnen een overheidsorganisatie met als doel iets beter binnen afgesproken tijd en geld te blijven. Ofwel: een beperkte veranderdiepgang – we optimaliseren de manier van werken binnen een afgebakende veranderbreedte, zijnde de projectorganisatie.

Het is overigens belangrijk om een dergelijke eerste ordeverandering niet te simplificeren. Ook een optimalisatie vraagt tijd, aandacht en kent de nodige risico's. Je kunt het vergelijken met een verbouwing.¹² 'Je zit bijna altijd langer in de rotzooi dan je dacht, je hebt te maken met onvoorziene problemen en het wordt meestal allemaal wat duurder.'

Ook in de transitieopgaven die in dit magazine centraal staan, zie je eerste ordeveranderingen terug. Soms komen ze voort uit de wens of gevoelde noodzaak om maar te beginnen, samen stappen te zetten om zaken al iets duurzamer of rechtvaardiger aan te pakken. In de wetenschap dat dit wellicht een tussenstap is naar een nog onbekend eindstation. Het komt ook voor dat eerste ordeveranderingen worden ingezet vanuit een bewuste of onbewuste onwil om het fundamentele waardesysteem ter discussie te stellen. Men probeert grip te houden op bestaande zekerheden of vastgezette werkelijkheden door in te zetten op optimalisatie van het huidige systeem.

Denk aan de mobiliteitstransitie waarbij we overstappen op de elektrische auto. We kijken niet op een fundamenteel andere manier naar hoe we wonen, werken en reizen, we optimaliseren hoe we ons verplaatsen, met behulp van een relatief schoner vervoermiddel. Dat niet op fossiele brandstoffen rijdt, maar waarvan de accu wel is opgebouwd uit grondstoffen die niet per se met respect voor mens en natuur gewonnen zijn. Of kijk naar de zorgtransitie, waar we nog steeds proberen om, met minder personeel en een toenemende zorgvraag, steeds maar efficiënter te werken. Het nog *leaner* te maken. De vraag is echter: hoe lang is optimaliseren houdbaar? Is er niet iets anders nodig?

Transformatie

Er zijn vraagstukken waarbij meer van het hetzelfde niet meer werkt. Er ontstaan problemen omdat je voortborduurt op een heersende manier van denken die niet meer past. Je moet van A naar B, het moet anders. Dat is spannend want 'zo doen we dat hier niet'. Je moet je op onbekend terrein begeven, je repertoire verbreden en nieuwe inzichten opdoen, maar het einddoel is helder. Denk aan: een cultuurtraject rondom sociale veiligheid, de introductie van zelforganisatie of zelfsturende teams, het aanbieden van een nieuw onderwijsconcept of een gemeente die opgavegericht wil werken.

‘De essentie van een transitie is dat het gaat om een onomkeerbare verandering van werkwijzen, structuren en cultuur’

Opgavegericht werken vraagt een transformatie in gedrag van meerdere teams of afdelingen. De diepgang en breedte van het vraagstuk nemen toe. Met behulp van kleine stappen ga je van A naar B, bij voorkeur op de manier van B. Door te blijven oefenen, wordt B steeds concreter en het repertoire daarbij passend(er). Je kunt het vergelijken met een verhuizing.¹² Het vraagt tijd, aandacht en investering om een nieuw huis te betrekken en het vraagt steeds kleine aanpassingen voordat je je echt thuis voelt in de nieuwe context.

Transformaties vinden ook plaats in de context van transitie. Neem het Integraal Zorgakkoord, waarbij steeds meer integraal moet worden samengewerkt over grenzen van zorgorganisaties heen. De patiënt meer centraal, een verschuiving van herstel naar preventie. Het is niet alleen een verbetering, het wordt ook anders. Het vraagt nieuwe verdienmodellen, andere competenties, nieuwe manieren van samenwerken, andere structuren en sturingslijnen.

Transitie

Terwijl het bij optimalisatie en transformatie wel mogelijk - maar niet noodzakelijk - is om binnen afgebakende organisatiegrenzen te blijven, gaat een transitie per definitie over organisatiegrenzen heen. Transitievraagstukken vinden plaats *tussen* partijen en organisaties op systeemniveau. De veranderkundige stelling is dat we transitievraagstukken niet volledig kunnen begrijpen met wat we al weten. Een verandering van deze orde komt overeen met *leren leren*. Transities hebben een enorme veranderdiepte én breedte. Het gaat om fundamenteel en onomkeerbaar anders leren kijken, denken, doen en organiseren. Niet stapsgewijs naar B, maar echt ruimte maken voor C, D, E of...? We gaan niet verbouwen of verhuizen, maar op avontuur.¹²

De uitkomst van de verandering is ongewis. Van A naar 'iets'. Je weet waar je vandaan komt, maar je weet niet waar de verandering naartoe gaat. Dit veronderstelt dat er een fase komt waarin er diverse wijsheden en waarheden naast elkaar bestaan en beschikbaar zijn. Het gevolg: disruptieve signalen zoals stijgende energie- en grondstofprijzen, toenemende wachtlijsten in de (jeugd)zorg of op de woningmarkt, tegenstellingen, paradoxen, chaos en crises. We noemen dit ook wel episodische veranderingen.¹³ Ze vinden schoks- en sprongsgewijs plaats. Tekenen van onrechtvaardigheid en onduurzaamheid in de huidige manier van denken, doen en organiseren, dienen zich aan en dringen zich op. Natuurrampen, protestbewegingen, crises rondom stikstof, woningen, landbouw en waterkwaliteit - het huidige systeem is niet meer houdbaar.

In organisaties moet er de gelegenheid zijn, of worden gecreëerd, om deze boodschap en boodschappers serieus te nemen. Om een weg in te slaan waarbij men, op kleine schaal, gaat exploreren, ontdekken, experimenteren en leren hoe de toekomst eruit zou kunnen zien. Inzichten en werkzame principes hieruit moeten vervolgens opgeschaald worden. En tegelijkertijd moet je er niet voor terugdeinzen om zaken te deconstrueren, vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen en bestaande structuren, processen en procedures af te breken als ze disfunctioneel zijn in het streven naar een duurzaam en rechtvaardig systeem.

Denk aan de energietransitie: het opbouwen van kleinschalige duurzame en rechtvaardige energiecoöperaties op wijk- of buurtniveau enerzijds, en protestbewegingen voor het afschaffen van fossiele subsidies anderzijds.

Of denk binnen de zorg aan de opbouw van grote digitale zorginstellingen, experimenten met gezamenlijk regionaal werkgeverschap, en op lokaal niveau de afbouw van zeer specifieke en hoog specialistische vormen van zorg.

En ook het beeld over hoe we geestelijk en lichamelijk gezond willen leven en oud worden, is aan het veranderen. We zetten stappen naar 'brede welvaart' en 'brede gezondheid'. Waarbij 'welvaart' en 'gezondheid' een nieuwe en vooral bredere betekenis krijgen. Dat gaat verder dan het herverdelen van winsten of het bestrijden of voorkomen van ziekte. Het gaat over hoe we rechtvaardig en duurzaam zorgdragen voor ieders gezondheid en bestaanszekerheid. Het betekent een forse verandering in ons financiële denken over risico en rendement, en een fundamenteel andere blik op hoe we omgaan met bijvoorbeeld onze fysieke leefomgeving, ons onderwijs en ons voedselsysteem. Het moet niet beter of anders; het gaat om diep ingrijpend en onbegrensd herzien.

Het onderscheid in drie ordes van veranderen helpt om precies te zijn over de verandering waaraan je werkt. Dat is van belang omdat optimalisaties, transformaties en transities vragen om verschillende aanpakken. Door precies te zijn over het type verandering waaraan je werkt, kun je ook preciezer zijn over de interventies die nodig zijn en de rol die je als veranderaar inneemt. Dit laatste heeft in onze optiek ook implicaties voor de manier waarop ons veranderkundige vakgebied zich de komende jaren dient te ontwikkelen. Lees meer in ons blog 'De rol van de veranderaar bij derde orde vraagstukken'.¹⁴ ●

'Er zit qua aanpak een groot verschil tussen het werken aan optimalisaties, transformatie en transities'

Wie is Aniek Janssen

Aniek Janssen is bij TwynstraGudde principal adviseur *Leadership and Change*. Vanuit deze rol werkt zij aan taaiere verandervraagstukken waarin ze kennis uit de veranderkunde combineert met methodes uit de interventie-, organisatie-, en transitiekunde. Binnen TwynstraGudde bevordert Aniek kennisontwikkeling en kennisdeling op het gebied van Leiderschap, Organisatieontwikkeling en Veranderkunde. Zij is mede-auteur van het *Groot Interventieboek - 99 interventies om verandering en beweging te creëren*¹⁵ in organisaties (2021). Ook is Aniek mede-auteur van *De Transitiegids: praktische interventies voor maatschappelijke vraagstukken* (publicatie eind 2024).

Wie is Dorine Wesel

Dorine Wesel was principal adviseur *Leadership and Change* en 25 jaar werkzaam bij TwynstraGudde. Zij heeft de ontwikkeling van veranderen als vak tot een professionele discipline meege maakt en daaraan bijgedragen. Haar focus ligt altijd op de opgave, hoe complex of persoonlijk het vraagstuk ook is. De laatste tien jaar droeg ze bij aan leiderschapsprogramma's waarin complexe opgaven als persoonlijke uitdagingen centraal staan.





Optimalisatie van het huidige watersysteem is niet langer genoeg

Karin en Evelien in gesprek met elkaar

In de wandelgangen van overheid, industrie, landbouw en maatschappelijke organisaties wordt met de nodige schrik gesproken over een mogelijke 'tweede stikstofcrisis'. De Kaderrichtlijn Water (KRW), die in 2000 van kracht werd, heeft als doel de kwaliteit en kwantiteit van oppervlakte- en grondwater in Europa te waarborgen. Daarvoor zijn doelstellingen geformuleerd die in 2027 moeten zijn behaald. Maar zoals het ernaar uitziet, gaat ons dat in Nederland niet lukken.

Aan de oppervlakte zie je het niet en het drinkwater is van goede kwaliteit. Toch voldoen de Nederlandse wateren bij lange na niet aan de doelstellingen van de Kaderrichtlijn Water. En die doelstellingen moeten in 2027 zijn gehaald. Lukt dat niet, dan dreigt een 'tweede stikstofcrisis'. Waarom lukt het ons al decennia niet om te zorgen voor gezond, schoon en veilig water? Moeten we het huidige watersysteem optimaliseren met strengere regels en strenger toezicht? Of is er ook een 'watertransitie' nodig? Evelien van der Kuil, managing partner Water en Klimaat bij TwynstraGudde, sprak met Karin Sluis, lid van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, die pleit voor een fundamentele discussie over de waarden van ons watersysteem.

Mogelijke consequenties: boetes en sancties vanuit de EU. Maar je kunt ook juridische procedures verwachten die zorgen dat vergunningen worden ingetrokken voor bijvoorbeeld het gebruik van grondwater voor agrarische doeleinden, of het lozen van afvalwater door de industrie. Net zoals bij stikstof zouden in gebieden door het land allerlei bedrijfsmatige activiteiten stil kunnen komen te liggen. De Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli) bracht voorjaar 2023 het advies *Goed water goed geregeld*¹⁶ uit. Daarin analyseert de Rli waarom het halen van de KRW-doelen de afgelopen decennia niet lukte: gebrek aan urgentiegevoel bij overheden en samenleving, te vrijblijvende afspraken tussen overheden onderling en gebrekkige invulling en uitvoering van beleid.

De raad doet ook aanbevelingen waarmee de doelen alsnog gehaald zouden kunnen worden, zij het later dan 2027. Zoals: het aanscherpen van regels voor meststoffen, gewasbeschermingsmiddelen het lozen van gevaarlijke stoffen en waterschappen verplichten om rioolwaterzuiveringsinstallaties te verbeteren en voldoende fysieke ruimte te reserveren voor drinkwaterwinning. Maar ook alle grond- en oppervlaktewateronttrekkingen vergunningsplichtig maken in gebieden waar risico op watertekort bestaat en de veestapel verminderen.

Meer nodig

Evelien merkt op dat er een flink aantal verplichtende maatregelen wordt voorgesteld. 'Maar, als die aanbevelingen worden overgenomen, zijn we er dan? Of is er meer nodig?'

Karin: 'Met het advies zeggen we: dit moet je in ieder geval doen om enige kans te maken om de KRW-doelen te halen en juridische gevolgen af te wenden. Tegelijkertijd moet je constateren dat het uitvoeren van die maatregelen in de praktijk helemaal niet eenvoudig is.' 'Dat komt', zegt Karin, 'omdat de Kaderrichtlijn Water niet doorwerkt in andere domeinen zoals landbouw of chemische stoffen. Dat zijn andere beleidsterreinen, andere sectoren. Neem nutriënten. Je kunt zeggen dat iedereen op zijn eigen terrein wel wat doet. Maar dat een échte, goed georganiseerde aanpak van het probleem ergens blijft hangen tussen de waterschappen, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en vervuilers zelf, zoals bijvoorbeeld boeren. Daar gaat het mis. Idem voor chemie. Wie gaat er over de gewasbeschermingsmiddelen die in het water komen? Of de lozingen door bedrijven? Er is kort gezegd geen goede doorwerking van de KRW-doelen op alle verschillende beleidsterreinen en in alle sectoren.'

Discussie over waarden

Om te zorgen dat de KRW wél doorwerkt in die verschillende domeinen, moet je fundamenteel anders gaan kijken. Karin: 'Wij zeggen bijvoorbeeld: pas de mestregelgeving aan, want anders wordt het water nooit beter. Maar je kunt dat niet doen zonder eerst een gesprek te voeren over wat voor landbouw we willen. En daar ligt weer achter: wat voor land willen we zijn en wat vinden wij hier van waarde?'

Maar zo'n fundamentele – liefst maatschappelijke – waardendiscussie op gang brengen, is ook lastig. Karin: 'Dat heeft ook te maken met de onzichtbaarheid van het probleem. Klein voorbeeld uit eigen ervaring: Ik ben opgegroeid in Zaandam – het kwam geregeld voor dat ik niet met mijn bootje de polder in mocht. Botulisme. Dan lagen de sloten vol met dode vissen. Dat heb je nu haast niet meer. Mensen zeggen: 'Je kunt nu zwemmen in de grachten van Amsterdam – dat was vroeger totaal uitgesloten. En de sloten in de Zaanstreek liggen er voor het oog ook goed bij – dus hoezo hebben wij een probleem?' Tegelijkertijd is het zo dat je de vis uit de Westerschelde niet meer kunt eten.'

Evelien: 'Is dit iets wat jullie als Rli adresseren?'

Karin: 'In een van de essays die we hebben laten maken voor het KRW-advies, door Neelke Doorn, wordt de waardendiscussie beschreven.¹⁷ Zij pleit voor een andere maatschappelijke waardering van water, naast de aanpassing in wet- en regelgeving waar het accent van ons advies nu inderdaad op ligt. Deze waardendiscussie wordt ongetwijfeld een onderwerp in ons Rli-advies over systeemfalen, dat later in 2024 verschijnt. Dan gaat het over vragen als: hoe belangrijk vinden mensen problemen (zoals gezond water en woningnood) ten opzichte van elkaar? Wat vinden we wel en niet rechtvaardig in verdelingsvraagstukken? Bijvoorbeeld als het gaat om de toegang tot schoon water. Of rechten voor de natuur.'

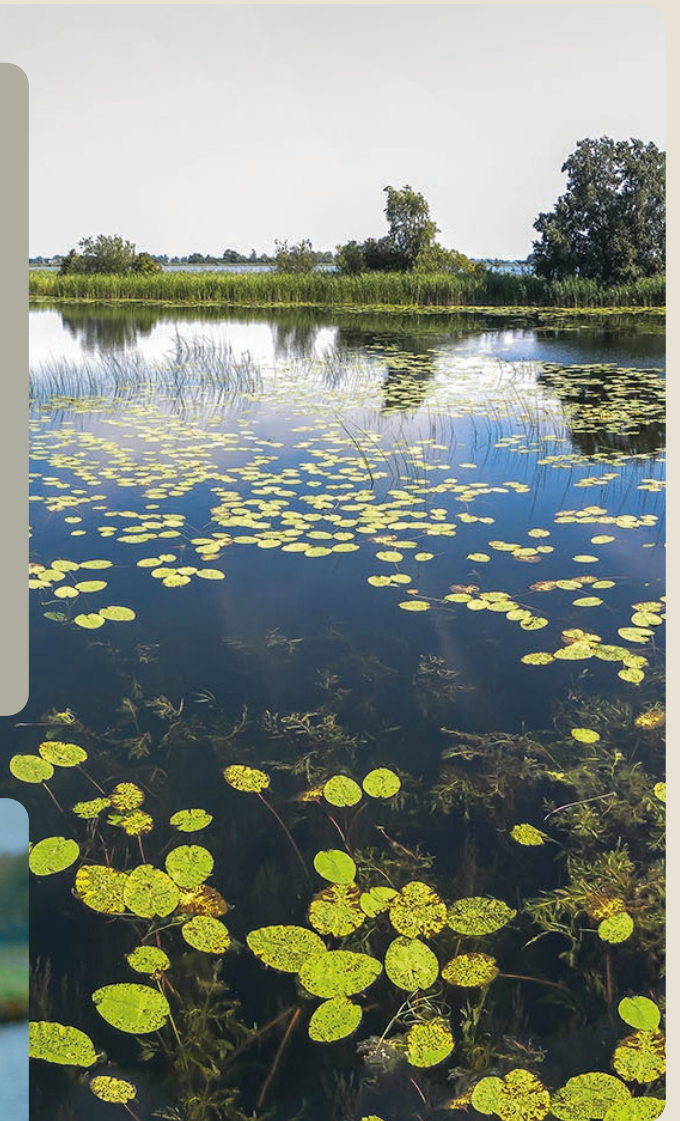
Hoopgevende ontwikkelingen

'De aan zekerheid grenzende verwachting dat de KRW-doelstellingen niet tijdig zullen worden gehaald, het gebrek aan interdepartementale samenwerking, het (nog) beperkte animo voor een fundamentele herijking van onze waarden – je zou van minder pessimistisch kunnen worden', zegt Evelien.

Maar Karin ziet het glas eerder als halfvol dan als halfleeg. Ze ziet een groeiend besef 'dat wij onszelf op de lange termijn alleen maar in stand kunnen houden als we zorgen dat het ecosysteem waarvan we onderdeel zijn, in stand blijft. Het gesprek over het belang van rechtvaardigheid is ook iets dat je tien, twintig jaar geleden nog maar heel weinig hoorde. Dat wordt belangrijker. Je ziet dat bijvoorbeeld in de financiële wereld. Ik praat veel met beleggers zoals pensioenuitvoerders en fami-

Raad voor leefomgeving en infrastructuur

De raad brengt op basis van een vooraf opgesteld jaarprogramma adviezen uit aan de regering, in het bijzonder ten behoeve van ministeries die een relatie hebben met de leefomgeving en infrastructuur. Soms zijn het adviezen voor de kortere termijn: wat gaat echt niet goed en is urgent? Maar de raad adviseert ook over vraagstukken die op de langere termijn spelen en waar – in de woorden van Karin – 'nog heel weinig mensen mee bezig zijn, bijvoorbeeld omdat ze taboe zijn'. Zo heeft het Rli ook onderzoek gedaan naar de uitvoeringskracht van het Rijk.¹⁸ Dat deden ze aan de hand van tien cases, die in aanvang goed beleid bevatten, maar in de buitenwereld niet (op tijd) hun doel bereikten. Waarom lukt dat nou niet? Een ander onderzoek, dat later in 2024 wordt afgerond, gaat over systeemfalen – hoe komt het nu dat zo'n landbouwtransitie niet van de grond komt?'



'Als je ruimer kijkt, kun je de in elkaar grijpende transitie van water, energie en landbouw juist zien als een kans'

lievermogensbeheerders. En mij valt op dat ze steeds duidelijker willen dat hun geld een *force for good* is. Dat vind ik ook hoopvol.' Over groepen in de samenleving die de handschoen oppakken om een transitie op gang te brengen, is ze ook positief: 'Neem de boeren. Twintig procent van de agrariërs is lid van BoerenNatuur – een collectief dat de leden stimuleert om te komen tot effectief en efficiënt agrarisch natuur-, landschap- én waterbeheer. Met twintig procent ben je meer dan marginaal – dat is een substantiële *coalition of the willing*.'

Circulair leer

Evelien: 'Ik moet denken aan het gedachtegoed van transitiewetenschappers Lucas Simons en André Nijhof.¹⁹ Zij onderscheiden vijf partijen die nodig zijn voor transitie. Je noemde al de overheid en spelers in de financiële wereld. Hoe bezie je de andere potentiële *gamechangers*, zoals bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties?'

Karin: 'Ik was onlangs betrokken bij een investering in een bedrijf dat circulair leer maakt zonder gebruik van de koe – zeg maar op de manier zoals ook kweekvlees wordt gemaakt. Dat betekent niet alleen dat je geen koeien meer nodig hebt, het levert ook een enorme reductie van het watergebruik op dat nodig is voor al die koeien. En het productieproces brengt veel minder afvalwater met zich mee. *High end*-modemerken staan al in de rij voor dit bedrijf. En zo zijn er meer. Zo hebben Bouwend Nederland, NEPROM en WoningBouwersNL in 2020 het kennisplatform 'Klimaatadaptief bouwen mét de natuur' opgericht. Dat ondersteunt leden bij het ontwikkelen en toepassen van nieuwe kennis op dit gebied.'

Ze wijst op de recent opgerichte Netherlands Academy of Engineering (NAE). Een belangrijke mijlpaal dat dit instituut er is, naast instellingen zoals de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en de vier technische universiteiten van hoog niveau die Nederland al heeft. 'Want in deze NAE vind je ook engineers die nieuwe kennis vertalen naar innovaties voor de praktijk. Zo kun je de interactie tussen overheid, wetenschap en bedrijfsleven vergroten. We kunnen samen veel meer benutten wat er door de wetenschap bedacht wordt.'

Wat betreft maatschappelijke organisaties moet Karin denken aan ngo's die heel belangrijk zijn om waarden-discussies aan te zwengelen. Zoals kunstenaar Li An Phoa, die de ngo 'Drinkable Rivers' heeft opgericht vanuit een heel eenvoudig, elementair ideaal: ze wil het water uit de rivier weer kunnen drinken. Karin: 'Dan wandelt ze langs de IJssel en voert ze gesprekken. En daar maakt ze dan weer verhalen van. Zo creëert ze bewustzijn en vindt ze medestanders.'

Meekleurend badpak

Tenslotte richten Evelien en Karin de spiegel op zichzelf. Waarbij Karin reflecteert op het werk dat ze bij ingenieursbureau Witteveen+Bos doet: 'Wij als ingenieursbureaus kunnen in dat soort interacties en creatieve processen ook een rol spelen. Als Witteveen+Bos zijn wij in tien jaar flink veranderd. We willen nu met elk project bijdragen aan de biodiversiteit. Onze *business unit* Ecologie was vroeger vooral een gezellige geitenwolensokkenclub die – vooruit – ook mee mocht doen; nu is het een van onze snelst groeiende *units*.'

Evelien herkent dat en vertelt hoe TwynstraGudde werkt met social designers en kunstenaars. 'In het Water en Klimaat-team werkt adviseur social design Fides Lapidaire, die telkens met verrassende perspectieven komt, waardoor je gaat twijfelen aan de bestaande manieren van kijken en denken. En die ruimte bieden om het bestaande los te laten en het gesprek te laten plaatsvinden waar het hoort.' Lapidaire ontwierp onlangs een badpak dat meekleurt met de onzichtbare schadelijke stoffen in het water. Ze was ermee bij de Dutch Design Week en het Nationaal Deltacongres.

Evelien: 'Het is zo'n krachtige en originele manier om een complex onderwerp als waterkwaliteit toegankelijk en bespreekbaar te maken voor een grote groep mensen. Waterkwaliteit gaat iedereen aan en juist dit project maakt dat zichtbaar. Kunstenaars zijn daarin belangrijk.'

Het gesprek eindigt zo op een voorzichtige *high note*. Zijn er al grote doorbraken naar een nieuw waardensysteem in zicht? Zien we de grote partijen die als *gamechangers* de watersector op z'n kop zetten? Het antwoord is nee. Maar, reflecteert Karin, misschien moeten we dat ook niet zo erg meer willen. 'Bij de oplossingen die we nodig hebben, zijn zoveel verschillende partijen betrokken. Neem het circulaire leer waar we het net over hadden. Dat is geen specifieke wateroplossing. Maar als circulair leer dusdanig opschaaft dat het uiteindelijk de norm wordt, dan neemt de druk op het watersysteem enorm af. Die ruimere manier van kijken moeten we ons meer eigen maken. Als je dat doet, kun je de in elkaar grijpende transitie van water, energie en landbouw juist als een kans zien.' ●



Wie is Karin Sluis

Karin Sluis is sinds 2020 lid van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli). Zij is tevens senior-adviseur bij advies- en ingenieursbureau Witteveen+Bos. In die functie richt ze zich onder meer op het ontwikkelen van belegbare propositie, bijvoorbeeld op het gebied van energie, infrastructuur, natuur en water. Eerder was Karin zeven jaar algemeen directeur bij Witteveen+Bos. Karin bekleedt verder nevenfuncties bij onder meer de raad van toezicht van hogeschool Saxion en is voorzitter van het Universiteitsfonds van de TU Delft.

Wie is Evelien van der Kuil

Evelien van der Kuil is organisatieadviseur en manager, 30 jaar werkzaam in de (drink)waterwereld in verschillende rollen, bij de private sector en overheid. Hierdoor heeft zij een goed beeld van wat er speelt in de sector, welke spelers en belangen er zijn, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. Haar kracht ligt in het verbinden van organisatie(s), proces en inhoud in een veranderende context. Evelien is managing partner Water en Klimaat bij TwynstraGudde.

'We werken met kunstenaars om een abstracte kwestie, met veel bureaucratische taal, maatschappelijk bespreekbaar te maken'

De landbouw- transitie

Waarom lossen we het
niet gewoon op?



‘De waarden rechtvaardigheid, vitaliteit en vakmanschap zorgden voor verbinding tussen boeren en natuurbeschermers’

Door André Schaminée

Hoe uit de stikstofimpasse te komen? Die vraag houdt de gemoederen al bezig sinds de grote boerenprotesten van 2019. De social designers van TwynstraGudde (ontwerpers die zich richten op maatschappelijke vraagstukken) werden door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit gevraagd of zij er eens een ander licht op konden laten schijnen.

Het ministerie was nieuwsgierig wat een ontwerpende aanpak aan nieuwe inzichten op kon leveren, maar wilde ook graag leren over de methode. In dit artikel zoom ik in op een aantal inzichten die in het ontwerpend onderzoek zijn opgedaan. Daarbij ligt een focus op het dieper begrijpen van het systeem. Pas als je werkelijk begrijpt wat verandering tegenhoudt, wordt een nieuw perspectief mogelijk. Ook introduceer ik de ‘Leercirkel’, een model om het systeem gestructureerd in beweging te brengen.

Hoe zit het vraagstuk eigenlijk in elkaar?

Toegegeven, we voelden enige bescheidenheid toen het ministerie de hoop en verwachting uitsprak dat een ontwerpende aanpak nieuw licht op de zaak zou kunnen werpen. Er waren al zo veel deskundigen bij het vraagstuk betrokken en er was volop aandacht in de media. Alles leek wel zo’n beetje gezegd. Toch namen we met enige overtuiging de opgave ter hand. Het viel ons namelijk op dat de vraag *‘waarom lossen we het niet gewoon op?’* door niemand echt beantwoord kon worden. In het social designproces is dit echter de cruciale eerste vraag om te beantwoorden alvorens tot een nieuw perspectief te kunnen komen. Op basis van literatuuronderzoek en interviews in het veld leerden we het systeem beter kennen, gingen we begrijpen waarom het zo vastgelopen is en kregen we een beeld van wat de situatie nodig heeft.²⁰

Natuur versus landbouw?

Eén van de eerste dingen die opvielen, was dat het stikstofconflict ontstaan is door een spaak gelopen belangenafweging tussen natuur en landbouw. Het Programma Aanpak Stikstof (PAS)²¹ van de rijksoverheid uit 2015, was een aanpak waarbij de natuuropbrengst van toekomstige technische (landbouw)innovaties al werd ingeboekt voordat die gerealiseerd was. De natuur is er sinds het PAS echter verder op achteruit gegaan en als gevolg daarvan zette de rechter in 2019 een streep door deze maatregel. Hierdoor is het bestaan van agrarische ondernemers onzekerder geworden. Sindsdien zitten we in wat we de stikstofcrisis noemen. Nou is er *an sich* niks mis met belangenafweging. Onze poldercultuur heeft veel opgeleverd. Maar als de compromissen beide partijen niet meer verder helpen, is het afwegen van natuur- en landbouwbelangen dan niet de kern van het probleem? Is er nog wel een oplossing mogelijk binnen het *zero sum*-denken, waarbij meer van het één automatisch leidt tot minder van het ander? Onze bedenkingen daarbij werden verder gevoerd in gesprekken die we voerden.

De stikstofcrisis past in een patroon

Toen we boeren en natuurbeheerders vroegen wat het volgende conflict tussen natuur en landbouw zou worden, zaten we, een beetje tot onze schrik, al snel met een lijst van zo'n tien onderwerpen waarbij het *zero-sum*-denken niet ver weg was. Het meest in het oog springend is de Kaderrichtlijn Water, waarover meer in het gesprek tussen Evelien van der Kuil en Karin Sluis op pagina 30 te lezen is. De stikstofcrisis is daarmee geen incident, maar past in een patroon van botsingen tussen natuur²² en landbouw.

Dit patroon van botsingen leert ons dat er een cultuur van werken is ontstaan die niet vruchtbaar is. Veel betrokkenen ervaren dan ook frustratie: compromissen, in de vorm van afspraken en maatregelen, komen moeizaam tot stand en het achterliggende probleem wordt er nooit helemaal mee opgelost. Op de boerenerven en in de natuur zijn de consequenties daarvan tastbaar. We stonden op vele erven waar boeren naar hun burens wazen: 'Die is gestopt, die gaat stoppen, die heeft nog geen opvolger.' En we keken naar de natuurgebieden die te droog of overbemest zijn voor de kwetsbare vegetatie, om te kunnen voortbestaan. Deze ervaringen wierpen de vraag op: hoe kan het dat twee domeinen, die

zo verbonden zijn en zo van elkaar afhankelijk zijn, zich zo geïsoleerd opstellen? Of zoals Kees Dorst het in zijn interview op pagina 44 stelt: is er eigenlijk wel sprake van een systeem dat moet veranderen, of moet je eerst een systeem bouwen?

'Het is paradoxaal: optimalisatie van het bestaande systeem is ontoereikend, maar transformatie leidt tot nog meer weerstand'

Optimaliseren werkt niet meer

Een andere reden waarom het vraagstuk niet meer simpel opgelost kan worden, is dat bovenstaande opgaven zich niet meer laten isoleren of opknippen in deelproblemen die met optimalisaties zoals technische innovatie kunnen worden opgelost. Dat is wel hoe het tot op heden gebruikelijk was. Stikstof reduceren? Nieuw stalsysteem! Geur reduceren? Luchtwater! Vogelgriep indammen? Vaccineren! Hoewel die maatregelen naar verwachting onderdeel zullen zijn van de oplossing, zijn ze ook onderdeel geworden van het probleem. Het systeem optimaliseren om het maar niet fundamenteel te hoeven veranderen, komt namelijk met een grote rekening. De basiskwaliteit van natuur en leefomgeving komt niet op orde, en het verdienmodel van de boer verzwakt omdat tegen de bijbehorende investeringen geen extra opbrengsten staan.

Drijfveren inzichtelijk maken

Een belangrijk onderdeel van de social designaanpak is empathisch onderzoek. Als ontwerpers willen we op een diep niveau begrijpen wat mensen bezighoudt. We weten: begrip van de leefwereld maakt het mogelijk mensen beter te betrekken bij de opgave, en hen mede-maker te laten zijn van de toekomst.

Wat mensen bezighoudt, gaat verder dan standpunten en belangen. We willen weten wat mensen drijft, waar hun zorgen zitten. Wat zijn de belangrijkste waarden van waaruit zij handelen? Om daar zicht op te krijgen, doen we empathisch onderzoek. Niet alleen om kennis te vergaren; in een goed gesprek zit ook het begin van verbinding.

Verbindende waarden

In gesprek met boeren, natuurbeheerders en -beschermers, ambtenaren en bestuurders en andere maatschappelijke partijen, viel op dat op waardenniveau veel verbinding zit. Dat was een fijne constatering in een, van de buitenkant gezien, behoorlijk gepolariseerd debat. Waarden als 'rechtvaardigheid', 'vitaliteit' (oftewel met vertrouwen naar de toekomst kunnen kijken) en 'vakmanschap' kwamen herhaaldelijk terug. Veel boeren en natuurbeschermers kijken momenteel met weinig vertrouwen naar de toekomst. In een werksessie verklaarde een ambtenaar ook wel eens wakker te liggen over de vitaliteit van het beleid. Het aardige is: een gesprek over vitaliteit maakt het contact weer onderzoekender, wat zachter. Men erkent

wat de ander met vitaliteit bedoelt en dat deze onder druk staat. Hetzelfde geldt voor de waarde 'vakmanschap'. Boeren hebben het over 'weggeregelde autonomie', natuurbeheerders en -beschermers over 'boekhoudnatuur' en ambtenaren ervaren dat 'doen wat de situatie nodig heeft' kan leiden tot weerstand in de eigen organisatie of tot maatschappelijke kritiek. Als social designers maken we de zachte kant expliciet en houden we deze op tafel.

De omgeving van de mens, is de medemens

Wat verder opviel: in gebieden waar intensief geboerd wordt, zit efficiency verweven in de identiteit van de ondernemer. 'Wij gangbare boeren zijn de meest efficiënte boeren van Europa.' Die efficiency zorgt echter voor maatschappelijke kosten die steeds zichtbaarder worden. De (dreigende) maatregelen als gevolg daar-



van, ervaren vele boeren als een enorme onzekerheid en een gebrek aan respect. Een boer verwoordde zijn situatie als volgt: 'Het lijkt wel alsof ik niks meer goed doe, dat ze me weg willen hebben. Er is geen waardering voor wat we allemaal al hebben bereikt. En de burger wil van alles, maar als consument wil hij er niet voor betalen.'

Het is paradoxaal. Optimalisatie van het bestaande systeem is ontoereikend. Maar transformatie – het niet beter maar anders gaan doen – leidt tot nog meer weerstand. Ondernemers die in deze gemeenschap een stap willen zetten naar natuur-inclusieve landbouw, worden ongewild het middelpunt in een cultuurstrijd. Ze krijgen vaak te maken met een vorm van sociaal isolement: ze verliezen het contact met hun burens, familieleden worden aangesproken, erfbetreders (adviseurs) komen niet meer langs. Een stap richting het type landbouw dat maatschappelijk gevraagd wordt, is daarmee niet alleen technisch en praktisch een hele opgave, maar ook sociaal.

In de aanpak vanuit de overheid zie je deze sociale kant van transitie beperkt terug. Het aanbod aan ondersteuning is veelal gericht op de individuele ondernemer. Deels moet dat: iedere situatie is anders en agrarische ondernemers hebben heel specifieke dilemma's. Maar om een systeem in beweging te krijgen, moet je een kritische massa hebben. Die kritische massa krijg je wanneer een gemeenschap als geheel in beweging komt. Dat is eerder een cultuurvraagstuk, dan een technisch vraagstuk.

Optimalisatie, transformatie, transitie

Tot slot. Ondernemers die experimenteren met 'anders', merken al snel dat het systeem niet voor hen is ingericht. Een collectieve stap van A naar B kunnen maken, bijvoorbeeld van intensieve bedrijven naar natuurinclusieve bedrijven, vraagt aanpassingen in het systeem. Welke, dat is lang niet altijd duidelijk. Je kunt denken aan bijvoorbeeld de verlaging van de BTW op groente en fruit, of op biologische producten, andere regelingen voor landschapsbeheer, of zelfs het aanpassen van handelsverdragen. Veel aspecten van het systeem zullen in beweging moeten komen. Ook de boeren die best bereid zijn na te denken over een ander type landbouw, hebben vragen en zorgen of 'het systeem' voldoende snel en synchroon meebeweegt zodat er een gezond

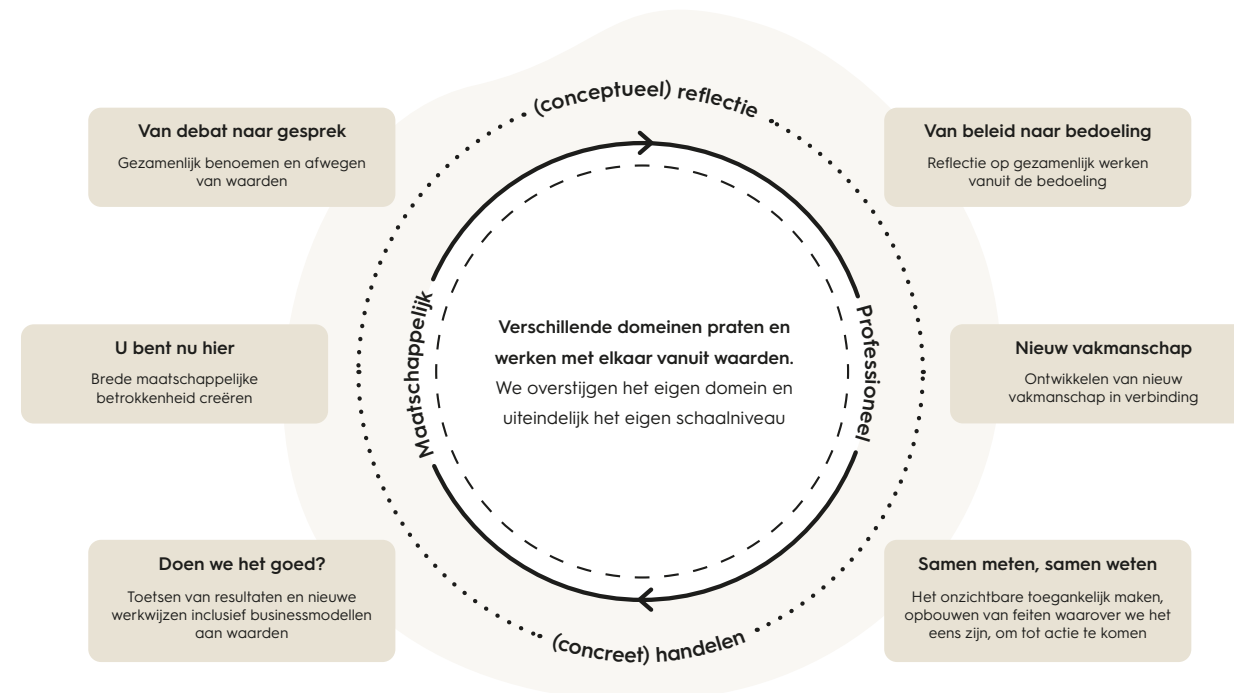
verdienmodel blijft. Een zorg die alleszins begrijpelijk is en zich niet eenvoudig laat wegnemen.

Breng het systeem in beweging

Deze (en vele andere) inzichten uit ons literatuuronderzoek en veldwerk gaven een goed besef van waarom het systeem maar moeilijk in beweging komt. Een belangenafweging tussen natuur en landbouw verdiept het probleem. Optimalisaties werken niet meer, het anders gaan doen (transformatie) leidt tot sociale complicaties en onzekerheid over het verdienmodel. Er is bovendien maar zeer beperkt sprake van een systeem met *feedback loops*. Dit maakt dat er wel gesproken wordt over een transitie, maar dat de veranderingige samenhang, waar Dorine Wesel en Aniek Janssen in hun artikel op pagina 24 voor pleiten, ontbreekt.

Wat we nodig hebben is een gezamenlijk leerproces waarbij de vitaliteit van de natuur gaandeweg onderdeel wordt van de vitaliteit van de landbouw – en vice versa. Een leerproces brengt het systeem telkens (een beetje) in een nieuwe staat, en ieder inzicht leidt tot nieuwe, en hopelijk betere, vragen. Het is daarmee een doorlopende bezigheid en dus veel meer dan een losse activiteit. Door een goed beeld te hebben van waar het nu vastloopt, weten we ook vrij goed wat we in het leerproces moeten doorbreken. Voor zo'n doorlopend leerproces dat het systeem in beweging brengt en houdt, ontwierpen wij de Leercirkel (zie figuur 1).

Het fundament wordt gevormd door vier dimensies: denken, doen



Figuur 1: de Leercirkel

en daarnaast het professionele en het maatschappelijke discours. Op die vier dimensies zijn zes onderdelen geplaatst waarover wordt geleerd binnen experimenten. Deze zes onderdelen zijn niet toevallig gekozen. Dit is waar het nu vaak vastloopt. Zo sluit in de huidige relatie tussen natuur en landbouw het beleid vaak nog niet aan bij de bedoeling. Partijen zitten elk op hun eiland van het eigen gelijk. Er is geen consensus over de feiten. Het is onduidelijk wat de (lange termijn) effecten van beleid zijn. En de samenleving is nauwelijks betrokken.

Een succesvolle uitnodiging aan partijen om mee te doen aan experimenten of activiteiten, is er een waarin de centrale waarden vakmanschap, autonomie en rechtvaardigheid een plek hebben. En tot slot: verschillende domeinen (landbouw, natuur, overheid) leren samen. Zo kan het systeem ontstaan dat nu feitelijk nog ontbreekt. ●

Inmiddels hebben we enige ervaring opgebouwd met de inzet van de Leercirkel. De experimenten waarbinnen de Leercirkel ter hand wordt genomen, lopen nog. Over een aantal van de belangrijkste lessen die we hebben geleerd, kun je verder lezen in het essay 'Werken aan transitie - Tien vuistregels voor een effectieve aanpak'.²³

Wie is André Schaminée

André Schaminée is partner Social design bij TwynstraGudde. Met zijn team combineert hij een ontwerpende aanpak met kennis uit de organisatiewetenschap. Om maatschappelijke vraagstukken effectiever aan te pakken pleit hij voor een ontwerpende overheid. Begin 2023 verscheen zijn essay 'Werken aan transitie - tien vuistregels voor een effectieve aanpak'.²³



2

Experimenteren, leren en opschalen

Het is bij transitie niet helemaal duidelijk hoe de toekomst eruit gaat zien en ook niet hoe we daar komen. Transitie kenmerken zich door onzekerheden. Onzekerheden worden in de praktijk nogal eens verward met risico's. Maar waar risico's ongewenste gebeurtenissen zijn die je wilt voorkomen, zijn onzekerheden mogelijkheden die je nog niet kent. Deze laten zich niet managen. Je moet experimenteren en leren om ze te reduceren. Dat is niet iets eenmaligs, maar een continu proces.

In dit hoofdstuk staat experimenteren, leren en opschalen centraal. We staan stil bij wat een goed experiment is en waarom een goed idee vaak nog niet leidt tot de gewenste verandering. Ook kijken we naar het belang van een lerende houding bij leiders. Tot slot staan we stil bij de rol van publieke organisaties in experimenten. De vertrouwde *checks & balances* zijn niet altijd behulpzaam. Een alternatief is bijvoorbeeld reflexieve monitoring – een vorm van evaluatie die beter aansluit bij de dynamiek van transitie dan traditionele evaluaties.



44

Stel in complexe situaties je aannames ter discussie, dan ben je veiliger



50

De kracht van een experimentele aanpak



56

Een lerende organisatie zijn, is ook leren



62

Programma Aardgasvrije Wijken

Hoe reflexieve monitoring helpt bij het leren

Een ingewikkeld probleem kun je als organisatie nog wel oplossen met een heldere probleemdefinitie en een stappenplan. Een complex probleem – met veel actoren, veel verwevenheden en veel onduidelijke relaties – is anders. Je zult met die complexiteit moeten gaan navigeren en zaken moeten gaan uitproberen. André Schaminée, partner Social design bij TwynstraGudde, stapt in de wereld van ontwerper Kees Dorst.

Stel in complexe situaties je aannames ter discussie, dan ben je veiliger

Kees Dorst

Kees Dorst is Professor of Transdisciplinary Innovation aan de University of Technology Sydney, Australië. Hij deed onderzoek naar het proces waarmee ontwerpers tot innovatie komen. Hij is onder meer lid van de SDG Advisory Board van het UN Development Program, en doet opdrachten voor bedrijven en overheidsorganisaties in binnen- en buitenland (in Nederland, voor onder andere de SER). Kees Dorst is ook betrokken bij het adviesteam van TwynstraGudde dat werkt aan de landbouwtransitie.



ANDRÉ SCHAMINÉE Wat ziet een ontwerper die vanuit Sydney naar Nederland kijkt?

KEES DORST Dat de dingen in Nederland heel erg goed geregeld zijn. Maar dat ze paradoxaal genoeg daardoor erg vastzitten. Veel van de werkwijzen en structuren die we hebben gekozen, passen niet meer bij de uitdagingen voor de toekomst. Maar omdat er ontzettend veel in is geïnvesteerd, wordt er hardnekkig aan vastgehouden. Kijk naar de jeugdzorg. Die is helemaal dichtgeregeld. Op een manier die je wel kunt snappen, maar die ook problematisch is. De basis voor handelen is een medisch paradigma: je moet eerst een diagnose hebben voordat je wat kunt doen. Terwijl, een jongere die opgroeit en door moeilijke tijden heengaait, dat is een continu proces. Doordat je niet meebeweegt met dit vloeiende proces, creëer je een wachttijdenprobleem. De flexibiliteit om het echt anders te doen, zit niet meer in het systeem.

Wat daarnaast in Nederland speelt, is dat jullie zo dicht op elkaar zitten. Veel transities hebben een ruimtelijke component, en de ruimte is schaars. Dat transities allerlei verwevenheden bevatten, wordt in Nederland daarom eerder voelbaar dan in andere landen.

AS Veel mensen associëren ontwerpers met radicale vernieuwing - hoe gaan ontwerpers eigenlijk te werk?

KD Ontwerpers zijn bekend van de creatieve stap, de mooie plaatjes en de aansprekende uitkom-

sten. Maar heel eerlijk: daar besteden ze maar weinig tijd aan. Ze zijn zeventig tot tachtig procent van de tijd bezig het probleem te analyseren. Ze proberen te doorzien waarom een vraagstuk vastzit en waarom het een probleem is. Wat is er al eerder geprobeerd om dit op te lossen? Waarom heeft dat onvoldoende gewerkt? Wat houdt ons tegen? Die scherpe analyse schept de basis om daarna met rede te kunnen zeggen: dit is hoe het tot nu toe gedaan is... Daar moeten we dus van weg, we gaan het probleem op een andere manier benaderen.

Een voorbeeld is King's Cross, het uitgaansgebied in Sydney. We werden benaderd door de gemeente. Die stelde: we hebben te maken met alcoholgebruik en met geweld. Dat werd in hun conventionele aanpak aan elkaar gekoppeld (*Alcohol Related Violence*). Dus: om geweld te verminderen, moet je alcoholverbruik indammen. Dat klinkt heel rationeel, alleen bleken maatregelen geen enkel effect te sorteren. Dat is niet verwonderlijk: het geweld had maar weinig met alcoholgebruik te maken.²⁴

Soms is zo'n probleembenadering, of zoals ontwerpers het noemen: *frame*, diep verankerd. Uiteraard ziet de politie het geweld als een soort criminaliteitsprobleem - ze behandelen de situatie alsof in King's Cross allerlei criminelen rondlopen. Maar dat klopt niet. Daar lopen jongeren die een leuke tijd proberen te hebben. En hoewel dat de hele tijd misgaat, zijn het geen boeven en heeft het weinig zin ze op te sluiten. Ontwerpers zoeken een nieuwe pro-

bleembenadering waardoor de mechanismen die het probleem vast laten lopen en onoplosbaar maken, verdwijnen. Dat is belangrijk: op dit moment hebben we veel problemen die behoorlijk vastzitten en verankerd zijn in onze samenleving en in sectoren. En ook als de conventionele manier niet meer werkt, gaan we op dezelfde voet door, want: 'dit is nu eenmaal hoe we het doen'.

In Sydney hebben wij de probleembenadering opnieuw *ge-framed*. We zijn King's Cross gaan benaderen als een festivalterrein, waardoor er een heel nieuw repertoire aan interventies en oplossingen ontstond. Op grotere schaal was deze casus de start van het denken over een *Night Time Economy*, wat grote impact heeft gehad in Sydney en in andere wereldsteden.²⁵

AS Over transities wordt altijd gezegd dat ze complex zijn. Wat moeten we met die complexiteit?

KD Om te beginnen is een complex probleem iets anders dan een ingewikkeld probleem. Bij een ingewikkeld probleem zou je door wat dieper na te denken een heel eind moeten komen. Een complex probleem bestaat echter uit veel actoren en veel, vaak onduidelijke relaties tussen die actoren. En dan zijn die actoren onderling ook weer van elkaar afhankelijk. Kortom: in een complexe situatie is alles met elkaar verweven. Dat bemoeilijkt handelen. Je kunt het probleem niet definiëren en dan stapsgewijs naar een oplossing toewerken. Je zult dan met die complexiteit moeten gaan navigeren en zaken moeten gaan uitproberen.

Voor de meeste organisaties is dat lastig. Organisaties kun je zien als probleemoplossingsmachines, gemaakt om een bepaald soort probleem op een bepaalde manier te benaderen. Maar wanneer het werkelijk complex wordt, werkt dat niet meer. Dan is er geen vastomlijnde probleembenadering meer, met processen en procedures en een oplossing aan het einde. Dan is voor een geslaagde aanpak de inzet van de hele organisatie nodig. Maar meestal zie ik het tegenovergestelde. Processen die niet in de bestaande structuren passen, worden dan geïsoleerd in een innovatie-afdeling.

AS Er is dus innovatie nodig in de aanpak van complexe problemen. Welke infrastructuur is daarvoor nodig?

KD Innovatie leidt ertoe dat de manieren van werken van de organisatie zelf moeten veranderen. Je wilt dat een idee een estafetteis kan maken door een organisatie. Het begint ergens met een *spark* en het eindigt met impact, waarbij de hele organisatie vroeg of laat betrokken is geraakt. Het is dus zaak om de organisatie te flexibiliseren. Dat kan in wat ik het 'studiomodel'²⁶ noem. Daarvoor heb je een *lab* nodig, want je moet kunnen experimenteren. Je hebt een academie nodig, want je moet lessen kunnen trekken uit de experimenten die je ook weer binnen en buiten de organisatie kunt delen. Je hebt een podium nodig, want je moet aan de buitenwereld laten zien wat je doet om van die buitenwereld feedback te krijgen. En je hebt een tempel nodig, want het gaat over persoonlijke motivatie van mensen

'Ik zie dat er aan pilots vaak geen lerend vermogen vastzit. Daardoor gebeurt er te weinig met al het moois uit die pilots'



en persoonlijke groei. Wat ik vaak zie in organisaties is dat er wel een soort *labs* zijn, in de vorm van pilots of proeftuinen. Maar daar zit geen lerend vermogen aan vast. Daardoor gebeurt er te weinig met al het moois uit de pilots.

AS Zo'n studiomodel klinkt als iets wat je permanent zou willen hebben?

KD Dat klopt. Je wilt in complexe situaties voortdurend je aannames ter discussie kunnen stellen. Dan ben je veel veiliger. Aannames die niet blijken te kloppen, veroorzaken problemen. Je kunt een voorbeeld nemen aan het ontwikkelproces van een printer – een zeer complex product met duizenden onderdelen. Je kunt in dat proces geen aannames hebben. Alles moet op tafel, want anders gaat het gillend mis op het moment dat er investeringen worden gedaan.

Dit voorbeeld zou je nog kunnen interpreteren als een lineair proces. Maar dat is het niet, net zomin als een transitie een lineair proces is. Daarom hebben we het vaak over 'missie-gedreven innovatie'. Innovatie met een einddoel voor ogen. Je hebt een idee waar je naartoe zou willen. Maar in de lange periode om bij dat einddoel te komen, staat de wereld niet stil. Variërend van Poetin die Oekraïne binnenvalt tot een nieuw wetenschappelijk inzicht of een innovatie elders. Het studiomodel helpt je, kortom, om aannames te vermijden en maakt je flexibel voor disruptieve ontwikkelingen.

AS Laten we de blik eens naar buiten richten. Wat is nodig voor

succesvolle samenwerking in deze complexiteit?

KD We hebben het over transities, over systeemverandering. Ik kijk vaak naar een sector – zeg landbouw, voedsel, natuur – en vraag me dan af of er eigenlijk wel een systeem is. Een systeem bestaat uit *feedback loops*, maar ik zie vooral partijen die verschillende kanten opschieten. Als je het dan over systeemverandering hebt, zul je misschien eerst een systeem moeten *maken* voordat je het kunt veranderen.

We spreken daarbij over een innovatie-ecosysteem. Daarbinnen is er een permanente dynamiek van verandering, die recht doet aan de complexiteit van het hele systeem. Daar ligt in mijn ogen een belangrijke rol voor de overheid. Zowel in het bouwen van dat ecosysteem als in het voeren van de publieke discussie en het bepalen van de agenda. Het bouwen van zo'n innovatie-ecosysteem omvat vaak meer dan je denkt. Je moet bijvoorbeeld de opleidingen goed meenemen, want anders blijf je opleiden voor het oude systeem.

AS Wat is cruciaal in het bepalen van de agenda?

KD De overheid moet om te beginnen ophouden met haar fascinatie voor *best practices*. Een *best practice* is iets wat in het verleden werkte. Daar zitten aannames in over een onveranderde context. Ze creëren een schijnveiligheid die handig is om beslissingen te kunnen rechtvaardigen, maar in een snel veranderende wereld heb je er weinig aan.

Wat je ook niet moet doen, is je overheidsagenda uitleveren aan de sector zoals die nu is, in de verwachting dat ze een nieuw systeem gaan bouwen. Dat gebeurt helaas vaak wel. In Australië hielp ik de minister van Landbouw met het aanjagen van innovatie. Daarvoor was een budget van 180 miljoen dollar beschikbaar. Wanneer je partijen vraagt daarop in te tekenen, krijg je al snel dat alleen de bestaande grote partijen daarvoor de middelen hebben. Hun voorstellen gaan veelal over iets wat ze al doen of wat ze van plan zijn om te doen.



'De overheid moet ophouden met haar fascinatie voor *best practices* - een *best practice* is iets wat in het verleden werkte'

Dat moet doortastender. Daarom hebben we een aantal scherpe denkers uit de landbouwsector gevraagd om te reflecteren op de *long list* van ideeën vanuit de vraag: wat zijn nou de dingen die de sector echt niet aankan? Wat zijn echte disruptieve uitdagingen? Op basis van deze disruptieve uitdagingen heeft het ministerie projectlijnen uitgezet waar partijen laagdrempelig op konden intekenen. Op die manier houdt de overheid regie op de eigen innovatie-agenda.

AS Dit interview gaat vooral over het belang van leren en ontdekken. Kan de samenleving dat eigenlijk wel aan?

KD Ontwerpen gebeurt met een natuurlijke focus op de 'eindgebruiker'. Dat is in dit geval de samenleving. Wat mij interesseert aan transities is het feit dat ze allemaal tegelijkertijd spelen. En als je niet oppast, staan voortdurend dezelfde mensen buitenspel. Mensen die wonen in wijken waar

men gemiddeld genomen minder gezonde levensjaren heeft. Waar men zorgen heeft over de energietransitie, want de energie wordt duurder en ze wonen in slecht geïsoleerde huizen. Wanneer de huisbaas daar iets aan doet, leidt het tot een huurstijging die ze niet kunnen betalen. Tegen die mensen kun je niet zeggen: een transitie is even twintig jaar doorbijten, maar dan is het geweldig geregeld. Inclusiviteit is dus geen luxe. Inclusiviteit moet het uitgangspunt zijn.

Maatschappelijk ontstaan er spanningen door de paralleliteit van verschillende transities. Een groeiende kloof tussen arm en rijk, tussen macht en machteloosheid. Je kunt als organisaties van alles bedenken, maar wanneer het voor de maatschappij niet werkt, werkt het helemaal niet. Ik denk dat het belangrijk is dat we die sociale ruimte goed bewaken. Daar zit de bewegingskracht van de samenleving. ●

Door Jaap Groenendijk

De kracht van een experimentele aanpak



Waar komen we na transitie uit? En hoe komen we daar? We weten het niet precies. In die context helpt een experimentele aanpak die ons in staat stelt gaandeweg nieuwe antwoorden te ontdekken. Maar blijvend succes is niet vanzelfsprekend. 'We hebben veel geleerd, maar er is weinig tot niets veranderd', klinkt het regelmatig. In dit artikel sta ik stil bij de kracht van een experimentele aanpak, geef ik inzicht in de spanningen die het oproept, en verken ik hoe we ervoor kunnen zorgen dat experimenten wél tot wezenlijke verandering leiden.

'Wat nu als het experiment slaagt, wat gaan we dan doen?'

Leren op drie niveaus: situationeel, collectief en institutioneel

Het eerste niveau is het leren in de *living labs*, pilots, praktijkproeven en proeftuinen zelf. *Situationeel leren*, noem ik dat. Bijvoorbeeld in Praktijkproef Amsterdam, waar in en rond Amsterdam zoveel mogelijk is geleerd over nieuwe, slimme oplossingen voor mobiliteit in stedelijke regio's én wie welke rol heeft.

Maar om bij te dragen aan transitie is situationeel leren alleen niet voldoende.²⁷ Het is ook nodig om *collectief te leren* - leren tussen experimenten. Zo is er behalve Praktijkproef Amsterdam nog een aantal 'route-projecten' en is ook in Europees verband in en rond Antwerpen, Kopenhagen en München geëxperimenteerd. Experimenten kunnen elkaar over-en-weer inspireren, leren van elkaars aanpak en ontdekken waardoor iets op de ene plek wel werkt, maar op de andere niet. Collectief leren is ook belangrijk om een experimentele aanpak tot een blijvend succes te maken, blijkt uit onderzoek.²⁸ Een enkel experiment maakt vaak nog geen verschil. Maar door lessen uit te wisselen, kunnen betrokkenen bij experimenten rondom dezelfde issues een robuuste, samenhangende kijk op nieuwe manieren van denken, doen en organiseren ontwikkelen. En zo samen beweging tot stand brengen. Of in transitie termen: als niche het regime uitdagen.

Dit laatste duidt er al op dat het niet alleen belangrijk is om te leren over specifieke situaties, maar ook over barrières en mogelijkheden in de bestaande praktijk - *institutioneel leren*. Zo is in Praktijkproef Amsterdam bewust geprobeerd te werken aan het consolideren van geboekte resultaten en geleerde lessen. Onder andere door te signaleren en agenderen waar de

Leren door te doen

De kracht van een experimentele aanpak is het leren door te doen. Nieuwe antwoorden ontwikkelen door te ontdekken wat werkt, waardoor het werkt én door beweging tot stand te brengen. Eerste, kleine stapjes die uiteindelijk bij moeten dragen aan grote transitie. Want transitie kunnen we niet volledig begrijpen met wat we al weten, zoals Aniek Janssen en Dorine Wesel schrijven in hun artikel op pagina 24. We moeten leren te leren.

Niet voor niets experimenteren we steeds vaker. Vaak over organisatiegrenzen heen, in samenspel tussen overheden, kennisinstellingen, bedrijven en burgers. Denk aan *living labs* klimaatadaptatie, *pilots* duurzame landbouw, *praktijkproeven* slimme mobiliteit, en *proeftuinen* aardgasvrije wijken. Maar ook aan projecten en programma's die 'vastlopen' en zich genoodzaakt voelen om te experimenteren met andere manieren van werken. In al deze gevallen gaat het niet alleen over experimenten met nieuwe technologieën, maar bijvoorbeeld ook over nieuwe businessmodellen en nieuwe vormen van samenwerken. En het gaat over zowel bijleren als afleren. In hoeverre al dit experimenteren ook echt bijdraagt aan transitie hangt echter sterk af van het niveau waarop geleerd wordt. We onderscheiden drie niveaus.

dominante manier van werken knelt of waar bijvoorbeeld Europese standaarden missen. Een ander aansprekend voorbeeld is het aanpassen van wetgeving voor het aardgasvrij maken van wijken – en de lange adem die dit vergt – waarover Marieke Blekemolen schrijft in haar artikel op pagina 62.

Spanningsvol leren

Leren op deze drie niveaus is in de praktijk niet vanzelfsprekend. Ruimte maken voor niet weten – bij experimenteren weet je vooraf niet wat werkt (en wat niet) en waar je tegenaan loopt – roept een aantal spanningen op. De *eerste spanning* is dat waar bij experimenteren intelligent falen hoort (leren door te doen, niet alles lukt in een keer)²⁹, vaak succes wordt verwacht. Vooral in een politiek-bestuurlijke context. Overigens vertellen experimenten zelf ook graag een succesverhaal.

Dit succesverhaal speelt ook een rol in de *tweede spanning*; experimenten die van elkaar kunnen leren en samen beweging tot stand brengen (collectief leren), concurreren ook met elkaar om aandacht en middelen. Om hun eigen succes te onderstrepen zetten betrokkenen zich juist nogal eens af tegen andere experimenten rondom dezelfde issues.



Om met deze eerste twee spanningen om te gaan, vinden experimenten vaak in een enigszins afgeschermd omgeving plaats. Een experiment krijgt wat meer ruimte en extra (financiële) middelen. En betrokkenen krijgen de gelegenheid om een experiment volgens een eigen werkwijze uit te voeren. Sowieso zijn vaak precies de mensen betrokken die het leuk vinden om samen aan iets vernieuwends te werken. En die de bijbehorende onzekerheid en het ongemak kunnen verdragen (koplopers).

Gek genoeg maakt deze enigszins afgeschermd omgeving het juist mogelijk dat de bestaande praktijk hetzelfde kan blijven.³⁰ In een paper over Praktijkproef Amsterdam heb ik deze *derde spanning* de paradox van de proef genoemd.³¹ Dezelfde ontwerpkenmerken die de populariteit en het succes van experimenten verklaren, maken het ‘opschalen’ ervan lastig. De be-

Lerende evaluatie

Het is belangrijk om (al) in het ontwerp van experimenten én tijdens de uitvoer ervan expliciet aandacht te hebben voor het stimuleren van het leren op drie niveaus. Dat is een actieve bezigheid. Mijn ervaring is dat een lerende evaluatie – ook wel *reflexieve monitoring* genoemd – aan het begin van experimenten helpt om *leervragen en verwachtingen in kaart te brengen*. Dit is gericht op de specifieke situatie én op (verandering van) de bestaande praktijk. Een vraag die je aan het begin van elk experiment moet stellen, is: Wat nu als het experiment slaagt, wat gaan we dan doen?

Tijdens experimenten helpt een lerende evaluatie om *continu te verbeteren*. Dit is gericht op ervaringsleren en vitaal samenwerken. Juist in experimenten, waar vaak niet alles in een keer lukt, kan aandacht voor de zachte kant van samenwerken het verschil maken. Vraag bijvoorbeeld door om elkaars wereld te begrijpen en maak lastige situaties bespreekbaar.³² Behalve dat, gaat het bij collectief leren om het stimuleren van de interactie met andere experimenten en bij institutioneel leren om het aansluiten bij ontwikkelingen op strategisch niveau.

En aan het eind van experimenten helpt een lerende evaluatie om *inzicht te geven in geboekte resultaten en geleerde lessen*. Dit is gericht op verantwoorden maar vooral op delen en agenderen.

Ontwerp experimenten	Succesfactor exploratie	Faalfactor exploitatie
Gemotiveerde betrokkenen (koplopers)	Mensen die het leuk vinden om samen aan iets vernieuwends te werken	Andere mensen voelen zich niet verantwoordelijk iets met de geboekte resultaten te doen
Meer ruimte	Wat minder last van dominante manieren van denken, doen en organiseren	Afstand tot de bestaande praktijk
Extra middelen	Net dat stapje extra kunnen doen	Past niet binnen de reguliere begroting, onvoldoende capaciteit beschikbaar
Eigen werkwijze	Gemakkelijker samenspel tussen overheden, kennisinstellingen, bedrijven en bewoners	Staat los van wat gebruikelijk is

Tabel 2 · Paradox van de proef

staande praktijk blijkt namelijk vaak niet zo ontvankelijk voor vernieuwing.

Het betrekken van mensen uit en met verstand van verandering van de bestaande praktijk is soms een goede ‘oplossing’. Maar vaak is het te eenvoudig, omdat het betrekken van deze mensen ook kan leiden tot het importeren van weerstand. Dit laatste is ook een reden dat experimenten vaak in een enigszins afgeschermd omgeving plaatsvinden. Ook spelen bij het ‘opschalen’ verschillen in tempo altijd een rol; niet iedereen is koploper, de meeste mensen bevinden zich in de middenmoot. Koplopers vinden het vaak lastig deze diversiteit in experimenten te omarmen.

‘We hebben veel geleerd, maar er is weinig tot niets veranderd’, klinkt het dan ook. Experimenten blijken lang niet altijd bij te dragen aan grote transities.

Verankeren voor blijvend succes

Een experimentele aanpak tot een blijvend succes maken, is dan ook meer dan alleen het ‘opschalen’ van een vernieuwing in termen van doorbouwen op het moois uit experimenten. Het is ook het opschudden van de bestaande praktijk, van de dominante manier van denken, doen en organiseren.³³ *Verankeren*, noem ik dit geheel.

Verankeringsbewustzijn

Om spraakverwarring te voorkomen, helpt het om het begrip verankeren wat verder uiteen te rafelen. Onze ervaring in de praktijk en inzichten uit de literatuur leren dat verankeren op verschillende manieren kan.³⁴

Verankeren kan *op dezelfde plek*; blijvend succesvol door de geboekte resultaten en geleerde lessen te verankeren door ze na een experiment op dezelfde plek te blijven toepassen. Vaak blijkt dit al lastig, want aan het eind van een experiment doet zich juist (ook) hier de paradox van de proef voor. Zo lukte het maar lastig om de in Praktijkproef Amsterdam geboekte resultaten in een vervolg toe te passen in Amsterdam Bereikbaar, ook al was er sprake van een rendabele investering.

Verankeren kan ook *naar andere plekken*; blijvend succesvol door de geboekte resultaten en geleerde lessen te verankeren door ze op andere plekken toe te passen. Dit kan door oplossingen te kopiëren, maar vaak is dat te simpel, omdat andere plekken niet hetzelfde zijn. Het kan ook door (achterliggende) principes te verspreiden die betrokkenen op andere plekken naar eigen inzicht kunnen gebruiken om zelf te ontdekken wat op die andere plekken werkt. Op die manier vormde Praktijkproef Amsterdam een inspiratie voor diverse publieke en private initiatieven.

Verankeren kan tot slot *in het grotere systeem*; blijvend succesvol door de geboekte resultaten en geleerde lessen te verankeren door in de bestaande praktijk regels aan te passen, waarden te veranderen of allebei. Nieuwe manieren van denken, doen en organiseren worden het nieuwe normaal. Gangbare vernieuwing, noemt Suzanne Potjer dat in het interview met haar en Rik Braams op pagina 18.

Vermogen tot verankeren

Verankeren vraagt een zekere infrastructuur, vertelt Suzanne Potjer. De uitdaging hierbij die ik wil benadrukken, is het op gang brengen van tweerichtingsverkeer. Waarbij experimenten mogen 'terugpraten' tegen het grotere systeem om verandering te agenderen en realiseren. Want transitie gaat over een diepgaande, fundamentele systeemverandering.



In de literatuur wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen het aanpassen van regels (*scaling up*) – denk aan beleid en wet- en regelgeving – of ook het veranderen van waarden (*scaling deep*).

Het eerste is een kwestie van vertaalwerk; van 'leefwereld' naar 'systeemwereld' en vice versa. Soms volstaan informeren en overleggen, soms is het ook duwen en trekken. Van belang is om in het oog te houden dat regels niet alleen kunnen belemmeren, maar ook mogelijk maken.

Het tweede gaat een tandje dieper; het gaat over het verschuiven van overtuigingen en waarden van mensen die doorklinken in contrasterende betekenisstructuren en botsende machtsstructuren. Dit is ook een kwestie van afbouwwerk (zie ook het artikel *De cruciale rol van slopen* op pagina 92). Dat kan van buitenaf door bijvoorbeeld te onthullen en ridiculiseren, maar ook van binnenuit door bijvoorbeeld te bevragen en ontworstelen. Van belang is om te realiseren dat, hoewel de associatie die van schoksgewijze verandering is, uit onderzoek blijkt dat het grotere systeem vaker geleidelijk verandert.^{35,36} De stap van experimenten naar wezenlijke verandering – of in transitietermen: van niche naar regime – is niet een enkele stap, maar de uitkomst van vele tussenstappen. ●

'Paradox van de proef: dezelfde ontwerpkenmerken die het succes van experimenten verklaren, maken het opschalen ervan lastig'

Wie is Jaap Groenendijk

Jaap Groenendijk is partner bij TwynstraGudde. Hij brengt scherpte in beleid en uitvoering. Bestuurders en professionals geeft hij met een lerende evaluatie of goed onderzoek inzicht in wat er echt toe doet. Ook helpt hij hen goed samen te werken, keuzes te maken en een experimentele aanpak tot een blijvend succes te maken. Jaap is betrokken bij diverse experimenten rondom duurzame en slimme mobiliteit.



Een lerende organisatie zijn, is ook leren

Bram en Zenzi in gesprek met elkaar

Vanuit het raam van zijn kamer op de negentiende verdieping van de Zürich-toren in Den Haag, overziet Bram de Klerck belangrijke delen van Nederland. Bij helder weer ziet hij de windparken op de Noordzee liggen. Ter linkerkant doemt de Rotterdamse haven op; ter rechterzijde heeft Bram zicht op Tata Steel. Een uitzicht, kun je zeggen, op transities in uitvoering. En dan is het aan de ABD om daar vanuit de rijksoverheid de juiste leidinggevende ambtenaren bij te vinden.

Gezocht: leider die kan koorddans

Bram is blij dat we het nu veel hebben over transities. Hij beschouwt dat als winst na een periode waarin het de hele tijd ging over crises. 'We hadden het natuurlijk over de coronacrisis, de stikstofcrisis, de wooncrisis. Een crisis vraagt kortetermijndenken en snel handelen. Maar zowel stikstof als woningbouw zijn geen kortetermijnopgaven. Daar gaat het om een transformatie of transitie. Door het vanuit dat perspectief te benaderen, ontstaat er meer rust en ruimte. De grote maatschappelijke opgaven vragen dat we anders gaan kijken en anders te werk gaan. Bijvoorbeeld over de grenzen van ministeries, bestuurslagen en kabinetsperiodes heen. Dat is ook hard nodig.'

'Kom je', vraagt Zenzi zich af, 'in zo'n topfunctie ooit echt van het kortetermijndenken en snel moeten handelen af, als je tegelijkertijd dienend aan de politiek bent waar de waan van de dag een grote rol speelt? Word je dan niet telkens terug gezogen in een systeem dat tempo vraagt?'

Welke rol kun je als topambtenaar op een ministerie pakken om bij te dragen aan de transities die Nederland doormaakt? Hoeveel bewegingsruimte heb je als de politieke waan van de dag bepalend is? En hoe zorg je dat experimenteren, leren en opschalen onderdeel worden van de dagelijkse gang van zaken? Zenzi Pluut, partner bij TwynstraGudde, ging in gesprek met Bram de Klerck, directeur-generaal Algemene Bestuursdienst (ABD). 'We moeten als ambtenaren zeggen: twee weken per jaar ben je gewoon bezig met leren.'

Zij ziet in de opgaven waar zij dagelijks aan werkt dat het heel ingewikkeld is om te vertragen en de rust en ruimte te organiseren die nodig zijn om tot zo'n andere blik te komen. De bestaande structuren zijn daar niet op ingericht.

'Het is inderdaad een soort koorddansen', zegt Bram. 'We verwachten van een directeur-generaal (DG) of secretaris-generaal (SG) dat die zich én met de toekomst bezighoudt én zorgt dat Kamervragen snel worden beantwoord. Het is een continu dilemma: de politicus die een kortetermijnprobleem oplost, toont daadkracht en krijgt lof. Maar de echte daadkracht is, denk ik toch, dat je problemen voorkomt. En dus, in ons geval als ambtenaren, dat je de politici helpt om vooruit te kijken en zich af te vragen: hoe gaan we de zorgcrisis of de watercrisis, die nu op ons afkomen, voorkomen? Alleen, dat is wel het soort daadkracht dat zich achter de schermen afspeelt en dus niet zichtbaar.'

'Hoe vind je die balans?', vraagt Zeni. 'Welk leiderschap is daarvoor nodig?' Bram somt op: 'Een combinatie van rust, goede analyse- en visieontwikkeling, samenwerking en natuurlijk ook tegenspraak richting de politiek. Op individueel niveau moet een leidinggevende topambtenaar ook beschikken over de creativiteit om bestaande systemen en structuren te doorbreken, om nieuwe perspectieven te organiseren.'

Te veel achter elkaar aan rennen

In het transitiedenken is experimenteren, leren en opschalen een belangrijk onderdeel van de dagelijkse gang van zaken. Hoe krijgt dat binnen de ABD aandacht? Dat gebeurt langs verschillende lijnen, zegt Bram. Zo biedt de organisatie topambtenaren een ontwikkelaanbod om hun leiderschap te versterken en hun kennis en kunde te vergroten. In 2023 startte de leergang 'De Transformatieve Overheid - Leer nog beter leidinggeven aan transities', een initiatief van Rik Braams (zie ook het artikel op pagina 18).

'Die leergang zat meteen vol', zegt Bram. 'En er is ook veel animo voor het jaarlijkse zomerprogramma vol interessante opleidingen. Ook van de intervisiemogelijkheden wordt goed gebruikgemaakt. Dus er is groeiende aandacht voor leren en ontwikkelen en dat integreren in het dagelijkse werk. Ik ben daar een groot voorstander van. Het is normaal dat je leert, dat je daar de kans voor

krijgt en daar ook energie in steekt. Maar als je beter kijkt naar hoe wij in de dagelijkse praktijk omgaan met leren, dan wordt dat nog te veel gezien als een luxe. We nemen er veel te weinig de tijd voor. Zo'n leergang zit direct vol, maar met twintig deelnemers heb je pas één procent te pakken van de ongeveer tweeduizend functies binnen de ABD doelgroep. Het zijn bovendien eigenlijk altijd de *usual suspects* die opleidingstrajecten volgen en je hebt een veel grotere groep die zich eigenlijk niet de tijd gunt om toe te komen aan verdieping. Daar maak ik mij zorgen over.'

'De cultuur is dat het gewone werk altijd voor gaat. Vaak zeggen mensen toch af, want de minister zus of een Kamerbrief zo. Ik merk dat mechanisme ook bij mezelf, hoor, en het is lastig om daar weerstand aan te bieden. Tegelijk, er zijn departementen waar de SG het goede voorbeeld geeft en naar lezingen en bijeenkomsten gaat. En je ziet dan dat het effect heeft op de rest van de organisatie. Goed voorbeeld doet goed volgen.'

Een ander weerbarstig en dominant patroon binnen de overheid is het geen fouten willen maken, constateert Zeni. Men wil vaak wel leren van successen, maar niet van waar dingen minder of niet goed zijn gegaan. Daardoor lijkt het lerend vermogen binnen overheidsorganisaties beperkt. Bram herkent dat wel. 'Het zou zo veel beter zijn', vindt hij, 'als we zouden zeggen: twee weken per jaar ben je gewoon bezig met leren. Het is logisch bij artsen en accountants dat die punten moeten halen om *up to date* te blijven in hun vakgebied.'

Wat is de ABD?

Het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (afgekort: DGABD) is de management-development-organisatie van de rijksoverheid en wordt geleid door een directeur-generaal (DG). De ABD ondersteunt de werving en selectie van 1.870 topfuncties en biedt topambtenaren een ontwikkelaanbod om hun leiderschap te versterken en hun kennis en kunde te vergroten. Daarnaast is de ABD namens de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties werkgever voor leden van de Topmanagementgroep: de 102 hoogste functies bij het Rijk, zoals secretarissen-generaal, directeurs-generaal en inspecteurs-generaal.

Maar bij de overheid bestaat dat niet. We kijken nog te veel vanuit onze eigen koker naar elkaar en naar de wereld, en geven onszelf te weinig de ruimte om te verbreden en te leren van anderen. Het is een systeem waarin we maar achter elkaar aan rennen.'

Nieuwe perspectieven naar binnen halen

'Het leren binnen de overheid - in het bijzonder onder de topambtenaren van de ABD - mag dan nog niet vanzelfsprekend zijn en wat stroef op gang komen. Het werven van topmensen die van buiten de rijksoverheid komen, bijvoorbeeld uit het bedrijfsleven, verloopt steeds beter', zegt Bram. Vijfentwintig procent kwam in 2023 van buiten en kan de creativiteit en maakkracht inbrengen die nodig is voor transformaties en transities. Zeni is benieuwd hoe ze dat aanpakken. Sturen ze dan op heel andere kennis en vaardigheden in de profielen waarmee ze werven?

'Als je een vraagstuk benadert als een transformatie of transitie, ontstaat er meer rust en ruimte'



‘Het zit ‘m niet in de profielen’, zegt Bram. ‘Dat zijn meestal keurige teksten waar heel veel ogen naar hebben gekeken. De scherpe kantjes zijn eraf gehaald; er staat niet echt in wat je zoekt. De ABD stuurt op die maakkracht en creativiteit door proactief gesprekken te voeren: je probeert mensen te krijgen die wat scherper zijn dan in het profiel staat, zodat de vacaturehouder ook iets te kiezen heeft. Dan ben je er nog niet, want dan heb je nog de selectiecommissie. En de leden van die commissie zoeken toch een beetje een... ik wil niet zeggen: een kloon van zichzelf. Maar wel iemand die dezelfde taal spreekt, die in dezelfde maatschappij is opgegroeid.’

Zenzi: ‘Ja, dat is herkenbaar. Wij willen binnen TwynstraGudde ook diverser en inclusiever zijn, maar we nemen, als we niet oppassen, steeds dezelfde types aan. Het blijkt in de praktijk moeilijk om daar fundamentele stappen in te zetten. Terwijl dat hard nodig is, bijvoorbeeld om vanuit nieuwe perspectieven naar maatschappelijke opgaven te kijken. Ook wij hebben te maken met bestaande systemen en structuren die je moet zien te doorbreken. Hoe ondervangen jullie dat?’

Bram: ‘We proberen te zorgen dat die selectiecommissie zo breed mogelijk en divers wordt. Want als daar al een paar, laten we zeggen, atypische mensen in zitten, dan maakt iemand met een wat atypisch profiel ook meer kans. Dat is wel een uitdaging. Maar dat lukt steeds beter.’

Meer op afstand organiseren

Er ontstaat een beeld van de ABD als een organisatie die zich terdege bewust is dat de grote maatschappelijke opgaven van deze tijd vragen om een grotere variëteit in topbestuurders. Die moeten niet alleen de

‘Een crisis vraagt kortetermijndenken en snel handelen. Maar transities zijn geen kortetermijnopgave’

boel draaiende kunnen houden, ze moeten ook zaken in beweging kunnen zetten. Losmaken. Veranderen. Nieuwe verbanden leggen. Liefdevol afbreken.

Wat voor rol kun je daar als DG ABD nou zelf in pakken, wil Zenzi weten. ‘Kun jij op die verandering sturen?’ ‘Dat is een te groot woord,’ zegt Bram. ‘Ik kan enthousiasmeren, met anderen kleine stappen zetten. Maar je

hebt toch echt die DG’s en SG’s nodig om het verschil te maken. En, breder, ook de topambtenaren van de medeoverheden en bestuurders.’

Hij noemt als voorbeeld het rijksbrede programma Werk aan Uitvoering (WaU), een initiatief van een aantal SG’s dat de uitvoering zichtbaarder wil maken in Den Haag en de samenwerking tussen beleid en uitvoering wil verbeteren. Maar ook programma’s zoals Nationaal Programma Regionale Energie Strategie (NPRES) en Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV). Die worden uitgevoerd met inbreng van meerdere departementen en andere overheden, hebben looptijden van tientallen jaren, stellen de integrale opgave centraal en niet de departementale opgave, en staan nadrukkelijk wat meer op afstand van de politieke waan van de dag. Bram: ‘Dat geeft ruimte. En ook een zekere rust.’

Stoppen met wantrouwen

Aan die rust is Bram zelf ook toe. Ten tijde van dit gesprek heeft Bram nog enige maanden te gaan voordat

hij zijn werk als DG na 8 jaar afrondt. Dat is een mooi moment, constateert Zenzi, om ‘met de benen op tafel’ nog eens te reflecteren op wat er volgens hem moet worden afgebroken aan bestaande culturen, werkwijzen of structuren? ‘Wat zou je je opvolger willen meegeven?’

‘Een groot deel van ons systeem is gebaseerd op wantrouwen’, zegt hij resoluut. ‘En daar zouden we vanaf moeten.’ Hij heeft zich mateloos geërgerd aan hoe er in de eerste rapportage over corona door de Algemene Rekenkamer werd geoordeeld over het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. ‘Het verhaal was dat er vijf miljard euro kwijt zou zijn. Maar er is helemaal geen vijf miljard kwijt, er kan vijf miljard niet op een correcte wijze worden verantwoord. En dat is omdat de inkoopprocedures niet goed zijn gegaan omdat het toen een gekkenhuis was en iedereen mondkapjes wilde hebben en beademingsapparatuur nodig had. Achteraf wordt dan verwacht dat alle bonnetjes netjes op orde zijn. Ik vind dat ten opzichte van de mensen die daar heel hard aan hebben gewerkt, ongelooflijk treurig. Dat is een modus waar we echt uit moeten komen. Natuurlijk moet je zeggen wat er niet goed is gegaan. Maar werk dan liever vanuit een lerende houding dan met een bestraffend vingertje. Dat creëert alleen maar bange ambtenaren.’ ●



Wie is Bram de Klerck

Bram de Klerck begon zijn ambtelijke loopbaan ruim dertig jaar geleden als Inspecteur der Rijksfinanciën bij het ministerie van Financiën. Na een periode van twee jaar financieel beleid op Curaçao keerde Bram terug naar Den Haag. Via directiefuncties bij Justitie en Veiligheid kwam hij uiteindelijk op het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties terecht, eerst als plaatsvervangend DG van de ABD, de laatste bijna acht jaar als DG.

Wie is Zenzi Pluut

Zenzi Pluut begon haar loopbaan bij een economisch adviesbureau en maakte ruim twintig jaar geleden de overstap naar TwynstraGudde, waar zij nu partner is. Zenzi adviseert publieke, private en maatschappelijke partijen over interbestuurlijke sturings-, organisatie- en samenwerkingsvraagstukken in het ruimtelijk fysiek domein.

Programma Aardgasvrije Wijken

Hoe reflexieve monitoring helpt bij het leren



Door Marieke Blekemolen

Pilots in transitie zijn fundamenteel anders dan 'klassieke' pilots. Dat vraagt ook om een andere manier van monitoren. Reflexieve monitoring, waarbij de focus niet op cijfers ligt, maar op leren. Aan de hand van praktijkervaringen bij het Programma Aardgasvrije Wijken licht ik toe hoe je deze manier van monitoren opzet en wat het oplevert.

Om transitie een stap verder te brengen worden vaak pilots opgezet. Alleen: waar 'klassieke' innovatie-pilots gericht zijn op het testen van een oplossing voor een helder gedefinieerd probleem, ligt dat bij transitie-pilots een stuk complexer. Transitie-pilots beperken zich vaak niet tot één organisatie, maar hebben vele verschillende betrokken partijen. Deze pilots zijn explorierend, gericht op de langere termijn en de uitkomsten kunnen onvoorspelbaar zijn. Het moet anders, maar hoe? Vaak is er eerder sprake van tussenuitkomsten, dan van definitieve uitkomsten.

Over het Programma Aardgasvrije Wijken

In het Klimaatakkoord is afgesproken dat Nederland in 2050 volledig aardgasvrij moet zijn. Maar wat het beste alternatief voor aardgas is, en hoe de overstap vervolgens te organiseren en te financieren, was bij de ondertekening van het Klimaatakkoord nog onduidelijk. Door te *leren door te doen* moet die kennis en ervaring beetje bij beetje worden opgebouwd. Het Programma Aardgasvrije Wijken vervulde de afgelopen jaren een belangrijke rol in dit leerproces.

Het Programma Aardgasvrije Wijken is een interbestuurlijk programma van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNTG), Interprovinciaal Overleg (IPO) en de Unie van Waterschappen. Door in totaal 66 proeftuinen te selecteren en financieel te ondersteunen, stelde het programma gemeenten in staat daadwerkelijk aan de slag te gaan met het aardgasvrij maken van wijken. Het idee was dat gemeenten en andere betrokkenen door het hele proces van planvorming tot uitvoering te doorlopen, in de praktijk konden leren wat wel en niet werkt en wat de belangrijkste systeembarrrières zijn voor een effectieve en schaalbare wijkaanpak. Om gemeenten hierbij te ondersteunen, en van elkaars kennis en ervaringen te laten leren, ontwikkelde het Programma Aardgasvrije Wijken een 'kennis- en leerprogramma'.

Dit alles brengt uitdagingen met zich mee, ook voor de manier waarop je de resultaten van dit type pilots kunt meten. Want waar klassieke monitoring ervan uitgaat dat je de gewenste resultaten en effecten kunt vatten in een set meetbare indicatoren, is dit nou precies niet goed mogelijk bij transitie-pilots. Het doel is immers niet om een vooraf gedefinieerd resultaat te behalen. Maar juist om te leren wat wel en wat niet werkt, om zo stapje voor stapje verder te komen. Hoe monitor je dan wel?

Het monitoringsdilemma in de praktijk

Bij het Programma Aardgasvrije Wijken deed zich deze uitdaging in de praktijk voor. Dit programma is opgezet om via pilots (proeftuinen) te leren hoe wijken de overstap kunnen maken van gas naar een duurzame energievoorziening. Al snel na de start van het programma ontstond de behoefte aan een monitor. Hier was binnen het programma zelf behoefte aan, onder meer om zicht te houden op de leerervaringen binnen de proeftuinen.

Ook speelde dat een aantal politieke partijen kritisch was, en zicht wilde houden op de aantallen aardgasvrij gemaakte woningen. Het gevaar lag op de loer dat het programma op aantallen zou worden afgerekend. Dit maakte het extra belangrijk om haar bijdrage op een passende manier zichtbaar te maken voor de buitenwereld. Maar hoe monitor je de voortgang van een leerproces? Ook nog eens een leerproces gericht op iets ingewikkelds als een systeemverandering - waarbij de weg ernaartoe op voorhand niet duidelijk is?

Reflexieve monitoring als nieuwe methode

Precies vanwege dit dilemma heeft professor Barbara van Mierlo (Wageningen University & Research) een nieuwe methodiek ontwikkeld: *reflexieve monitoring in actie*³⁷, gericht op het monitoren van initiatieven die systemen proberen te veranderen. Anders dan klassieke monitoring is reflexieve monitoring niet gericht op 'meten is weten' maar op 'leren en ontwikkelen'. Dit gebeurt door de focus te leggen op het in beeld brengen van de *leerervaringen* en hierop te helpen reflecteren. Hoe geef je zo'n reflexieve monitor vorm, en hoe pas je de systematiek toe in de praktijk? Dat hebben we ondervonden binnen het Programma Aardgasvrije Wijken.

Hoe doe je dat, reflexief monitoren?

Drie niveaus van leren als kapstok

Samen met leden van het programmteam en Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) zijn we gestart met het concretiseren van wie er moet leren, en hoe het programma daaraan zou moeten bijdragen. Gebruikmakend van het model van Suzanne Potjer³⁸, werd duidelijk dat het leren op drie niveaus zou moeten plaatsvinden.

1 Ten eerste situationeel, door binnen iedere proeftuin 'te leren door te doen'.

2 Ten tweede collectief, door de opgedane kennis en ervaringen tussen de 66 wijken, en de rest van de gemeenten, uit te wisselen. Bijvoorbeeld via netwerkbijeenkomsten, leerkringen, handreikingen en podcasts.

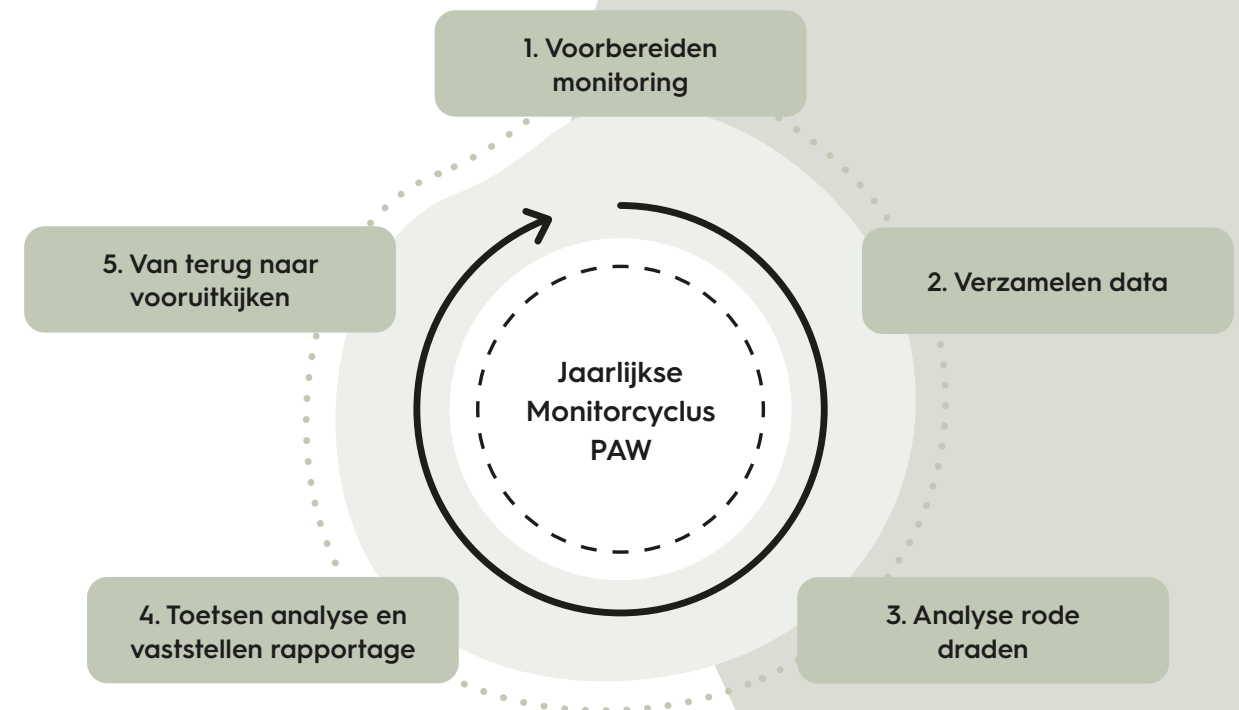
3 En tot slot institutioneel: door systematische barrières te signaleren, te agenderen en waar mogelijk op te lossen.

'De monitor bestaat uit een interactief proces, waarbij samen reflecteren en leren de kern vormen'

Niet alleen de betrokkenen in de proeftuinen moeten immers leren, ook de betrokken ministeries en andere systeempartijen als woningcorporaties en netbeheerders. Bestaande wet- en regelgeving, werkwijzen en protocollen zijn ontworpen op het huidige systeem en vergen aanpassing om tot de gewenste systeemverandering te komen.

Monitor- en leervragen

De volgende stap was de vertaalslag naar monitorvragen. Kwalitatieve vragen stonden centraal. Over situationeel leren, zoals de leerervaringen binnen de proeftuinen, welke successen zijn geboekt en tegen welke knelpunten de proeftuinen aanliepen en of daar oplossingen voor gevonden zijn? Over collectief leren: worden positieve ervaringen, knelpunten en andere geleerde lessen verspreid naar andere proeftuinen en hoe? En tot slot over institutioneel leren. Welke beleidsmatige knelpunten heeft het Programma Aardgasvrije Wijken in beeld gebracht, geagendeerd en waar mogelijk weggenomen? Bij de vraag over situationeel leren hebben we een set leervragen gebruikt om tijdens het monitoren gericht door te vragen.³⁹ Bijvoorbeeld op



Figuur 2: de lerende cyclus

de organisatie van de lokale aanpak en de invulling van de regierol door gemeenten, of de keuze van de technische oplossingen.

Hiernaast was ook ruimte voor de kwantitatieve voortgang, zoals het aantal aardgasvrij gemaakte woningen. Ook hebben we heel bewust een toekomstgerichte vraag opgenomen: wat betekenen de leerervaringen voor de programmering van het Programma Aardgasvrije Wijken voor het jaar erop? Zo zorgden we ervoor dat het monitoren niet bij constateren zou blijven, maar ook tot leren en bijsturen zou leiden.

De lerende cyclus

Om tot een antwoord op de monitorvragen te komen, ontwikkelden we een jaarlijkse cyclus van vijf stappen.

In **stap 1** werd de monitoring voorbereid, onder meer door binnen het programmteam specifieke aandachtspunten op te halen voor dat jaar. Bijvoorbeeld: dit jaar besteden we extra aandacht aan hoe goed het lukt om bewoners te betrekken bij de techniekkeuze en wat hierbij is geleerd. Hiermee werden de leervragen verfijnd.

In **stap 2** verzamelden we data. Naast een enquête om feiten en cijfers op te halen, verzamelden we gegevens die zicht gaven op het collectief leren. Denk aan interne registraties van de deelname aan netwerkbijeenkomsten en leerkringen (indicatie voor het bereik), en de waardering van deelnemers (indicatie of het ze inderdaad verder helpt).

Maar het belangrijkste onderdeel vormde een jaarlijkse ronde langs de proeftuinen. In interviews werd doorgevraagd op lessen en knelpunten, en werd ook feedback op het programma opgehaald. De belangrijkste rode draden analyseerden we in **stap 3**. In **stap 4** organiseerden we sessies om deze rode draden bij de programmpartners (zoals de ministeries van Economische Zaken en Klimaat en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en de Vereniging van

Nederlandse Gemeenten (VNG)) en proeftuinen te toetsen en samen aan te scherpen. Bij **stap 5** stond het vooruitkijken centraal. De monitor bestond dus uit een interactief proces, waarbij samen reflecteren en leren de kern vormden.⁴⁰

Hoe pakte dit uit in de praktijk?

De uitvoering van deze monitorsystematiek was arbeidsintensief, maar leverde een schat aan informatie op. De combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve informatie, maakte het mogelijk om de politiek over de voortgang te rapporteren ('te tellen') maar hierbij ook de weerbarstige uitvoeringspraktijk in beeld te brengen ('te vertellen'). Gemeenten gaven bijvoorbeeld in de enquête aan last te hebben van het ontbreken van wettelijke kaders en juridische bevoegdheden. Wat dit in de praktijk betekende en voor gevolgen had, kon aan de hand van praktijkvoorbeelden veel beter invoelbaar worden gemaakt. Zo liepen de proeftuinen ertegenaan dat je als gemeente weliswaar de regierol hebt, maar niet over de bevoegdheden beschikt om bewoners van het gas af te sluiten.⁴¹ Dit kon ervoor zorgen dat bij de overgang op een warmtenet het gasnet voor een handvol bewoners verplicht in stand moest worden gehouden. Met alle extra kosten van dien.⁴² Dit soort praktijkverhalen hielp om de urgentie van nieuwe wetgeving voor het voetlicht te brengen.

Benieuwd wat de monitor concreet aan inzichten opleverde? Lees dan het laatst uitgebrachte rapport van het Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie 'Monitor proeftuinen aardgasvrije wijken'.⁴³

Het belang van een adaptieve aanpak

In de drie jaar dat we bij de uitvoering van de monitor betrokken waren, hebben we als monitorteam zelf ook veel geleerd. Over de warmtetransitie zelf, maar ook over het monitoren ervan. Een belangrijke les is de meerwaarde van een adaptieve aanpak. We hebben als monitorteam jaarlijks geëvalueerd en op basis hiervan de monitorvragen aangescherpt en ook de monitorsystematiek doorontwikkeld.

Zo bleek het oplossen van beleidsmatige knelpunten een lange adem te vragen, aangezien het ontwerpen of aanpassen van wetgeving nou eenmaal een lange doorlooptijd kent. Daarom zijn wij in beeld gaan bren-

gen hoe het met de opgehaalde beleidsmatige knelpunten ('systeembarrrières') van het jaar ervoor stond: zijn ze al opgepakt, en helpt dit de proeftuinen vooruit? Zo ontstond ten eerste zicht op de snelheid waarmee knelpunten worden opgelost, en kon het programma-team hier zo nodig extra aandacht voor vragen. Ten tweede konden we zo toetsen of oplossingen volgens

de proeftuinen aansluiten op de uitvoeringspraktijk. Zo voorziet nieuwe wetgeving⁴⁴ bijvoorbeeld in de zogenaamde 'aanwijsbevoegdheid', die gemeenten in staat stelt om bewoners onder bepaalde voorwaarden van het gas af te sluiten. In de monitor is getoetst hoe gemeenten tegen dit instrument aankijken.⁴⁵ Zo ontstond er dus een extra *feedback loop*. Onze ervaring

leert dat reflexieve monitoring een rijkdom aan inzichten oplevert, die je met klassieke vormen van monitoring mist. Inzichten die verder gaan dan cijfers. Inzichten die recht doen aan de complexiteit van transitie-pilots. Inzichten die leiden tot handelingsperspectief omdat je op basis hiervan kunt bijsturen. Inzichten die, kortom, helpen 'navigeren in de mist'. ●



Wie is Marieke Blekemolen

Marieke Blekemolen werkt als adviseur en onderzoeker bij TwynstraGudde. Zij is gespecialiseerd in lerend evalueren en reflexieve monitoring. Dit doet zij met name in de wereld van slimme en duurzame mobiliteit en energie. Marieke is de afgelopen jaren betrokken geweest bij verschillende grote nationale programma's gericht op experimenteren, leren en opschalen. Voorbeelden zijn het Programma *Mobility as a Service*, het Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie en het Programma Verbouwstromen.



3

De mens en de professional

Dagelijks valt te lezen dat maatschappelijke transitie's urgent zijn. Het klimaat verandert, de biodiversiteit holt achteruit, de zorg loopt vast, et cetera. Maatschappelijk geëngageerde ambtenaren en adviseurs kunnen de urgentie die zij als persoon voelen niet altijd kwijt in hun werk. Of ze worden geconfronteerd met ethische dilemma's waar niet meteen een eenduidig antwoord op te vinden is.

In dit hoofdstuk gaan we in op de spanning tussen de mens en de professional, en hoe deze constructief te maken. Hoe kunnen mens en professional zich tot elkaar verhouden? En wat is leiderschap in transitie's? Ook staan we stil bij enkele instrumenten zoals het Moreel Beraad en het Moreel Kompas, om constructief met die spanningen aan de slag te gaan.



Maak het mensbeeld onder beleid expliciet



Spanningen productief maken



Wanneer is het tijd voor een Moreel Beraad?

Bij het handelen in transitie staat het kunstmatige onderscheid tussen mens en professional onder druk. Volgens Erik Pool, programmadirecteur Dialoog & Ethiek bij de rijksoverheid, valt er veel te winnen als we de mens in de professional niet langer onderdrukken. Nynke Tromp, social ontwerper, kijkt juist naar hoe systemen menselijk gedrag verklaren. Halen die systemen het goede of het slechte in de mens naar boven? Ondanks de professionele verschillen, wisten de mensen Nynke en Erik elkaar al snel te vinden.

Maak het mensbeeld onder beleid expliciet

Nynke Tromp en Erik Pool

Nynke Tromp is sociaal ontwerper. Ten tijde van het interview was zij associate professor aan de TU Delft. Nu is Nynke programmamanager bij De Publieke Ontwerppraktijk (PONT). Ook is zij mede-oprichter van *Redesigning Psychiatry*, waarmee ze met een ontwerpaanpak een transitie in de geestelijke gezondheidszorg teweeg wil brengen.

Erik Pool is programmadirecteur Dialoog & Ethiek. Hij wil met praktische filosofie de overheid moreel sterker en de democratie weerbaarder maken. Tegenspraak, dialoog en moreel beraad zijn vaste bestanddelen. Erik bouwt met zijn team aan een netwerk van duizend ambtenaren die toegerust zijn om van morele reflectie een vaste ambtelijke praktijk maken.



De *torens* – bestaat er een symbolische plek voor ‘het’ systeem of ‘de’ overheid? Met een bezoekerspas in de hand worden we door draaideuren naar de lift begeleid, om te eindigen op de 22^e verdieping van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. We nemen plaats in een zaal waar de koffie- en theecontainers netjes klaarstaan.

Op initiatief van Hans Frints en Boris Pulskens (beiden verbonden aan de leiderschapstak van TwynstraGudde) vindt hier een ontmoeting tussen twee pioniers plaats. Nynke Tromp onderzoekt hoe ontwerp kan helpen om gedrag te veranderen en transities te versnellen. En Erik Pool, die vanuit zijn rol de verantwoordelijkheid van de mens binnen het systeem weer centraal probeert te stellen.

Om te voorkomen dat dit een gesprek wordt waarbij de mens zich veilig achter de professional kan verschuilen, heeft gastheer Hans Frints een persoonlijke casus meegenomen. Hans werkt namelijk niet alleen in de zorgsector als partner van TwynstraGudde. Hij heeft ook twee dementerende schoonouders.

Met eigen ogen ziet hij dat zijn schoonouders soms niet de zorg krijgen die in de flitsende folder-tjes is beloofd. ‘Het is pijnlijk om aan te komen en te zien dat ze niet gewassen zijn, elkaars kleren aan hebben of lang alleen zijn geweest. Het voelt machteloos. Zeker omdat je als mantelzorger wel verhaal kan gaan halen, maar de manager die dan tegenover je staat ook tegen allerlei grenzen aanloopt.

Die vertelt bijvoorbeeld dat haar personeel wegloopt en ze noodgedwongen met zzz’ers werkt.’

Die uitleg snapt hij ook. Want als *professional* komt hij bij diezelfde zorginstellingen en ziet hij dat instellingen steeds meer moeite moeten doen om hun zorg rond te krijgen. Een onderdeel van zijn rol is om samen met managers te kijken waar de zorg goedkoper kan, al vraagt hij zich vaker af: is het wel goed wat ik doe? Hij is dus zowel als mens en als professional onderdeel van hetzelfde knellende systeem. Hoe ga je daarmee om? Voor hij de vraag kan stellen branden de gasten al enthousiast los.

Erik Pool: ‘Van de ene kant kan je zeggen dat in de *fuzzy* wereld van transities iederéén aan zet is. Tegelijk denk ik dat er wel degelijk een cruciale rol is weggelegd voor leiders. Als leider kan je ingrijpen in de tijd. Minder vaak vergaderen, onderhandelen over deadlines, wat dan ook: alles om ervoor te zorgen dat we uit die *Chronos-dictatuur* komen – waarin de klok dicteert wat we doen. In plaats daarvan wil je met elkaar in de *Kairos-tijd* komen, waarbij het gaat over *kwalitatieve* tijd.’

‘Juist het ontbreken van persoonlijke ervaringen is een bezwaar’

HANS FRINTS Wat doe je dan in die kwalitatieve tijd?

ERIK POOL Daarin kan je ruimte creëren waarin professionals hun persoon kunnen laten spreken. Even weg van het *spreadsheet* denken. Als jij jouw persoonlijke ervaring met je schoonouders onderdrukt, omdat je op dat moment even de adviseur bent die de boel moet managen, dan ben je dus precies die belangrijke praktische kennisbron kwijt die zo hard nodig is. Je wil naar de wezenlijke vraag: hoe help je mensen nou op een goede manier? Dat vraagt om een ander soort aandacht en als leider heb je de verantwoordelijkheid om die leefwereld een plek te geven in de systeemwereld.

NYNKE TROMP Als je die persoonlijke ervaringen gaat inbrengen, is het wel belangrijk om ze naar waarden te vertalen. Wat heeft een cliënt nodig? Als je met elkaar nadent over dat soort wezenlijke vragen, kom je uiteindelijk altijd op conflicterende waarden uit.

HF Hoe bedoel je dat?

NT Bij de casus van jouw dementerende schoonouders is veiligheid op dit moment waarschijnlijk de dominante waarde. Alles is ingericht op het feit dat dementerende mensen zichzelf en hun omgeving niet in gevaar brengen. Het gaat minder over plezier of uitdaging, want dat brengt veiligheidsrisico’s met zich mee. Door dat explicieter te maken, kom je tot een wezenlijk gesprek. Kan je het als mantelzorger verkroppen dat plezier centraler komt te staan, met als

risico dat je je schoonmoeder misschien een keer kwijtraakt, omdat ze is weggelopen?

HF Dat is gebeurd.

EP Dan heeft dat kwijtraken hier wel een interessante dubbele betekenis. Het kan letterlijk gebeuren. Sterker: dat is gebeurd, zeg je. Tegelijk raak je met dementie ook figuurlijk het leven kwijt. Als je wil verbinden met iemand met dementie, moet je begrijpen hoe het is om dingen kwijt te raken. In iets als een managementoverleg kan je dan op zoek naar persoonlijke ervaringen daarmee.

Op eenzelfde manier is het voor ons als ambtenaren belangrijk dat we begrijpen welke invloed ons werk heeft op burgers. Dat vinden we allemaal heel moeilijk, maar tegelijk *zijn* we ook allemaal burger. We moeten dan wel af van het idee dat je als ambtenaar neutraal en objectief bent en je menselijkheid uit moet zetten. We hebben de menselijke maat politiek omarmd, dus laten we die dan alsjeblieft ook terugbrengen in onze werkzaamheden om weer te zien waar de spanning ontstaat en te begrijpen wat dat betekent in ons werk.

Ruimte voor de mens, maar voor wie?

Nynke is het eens met het betoog van Erik. Maar in het geval van transities ziet ze ook een spanningsveld. Want die mens in ons – die we aan of uit kunnen zetten – reageert vaak op hoe het *nú* is. En gaat het bij transities niet juist over compleet nieuwe systemen, voor *toekomstige* generaties?

‘De mens in ons reageert vaak op hoe het *nú* is, in plaats van op wat het moet *wó*rden’



BORIS PULSKENS Hoe zorgen we dat we niet alleen empathie voelen bij wat er nu speelt, maar juist ook voor die toekomstige generaties?

EP Volgens mij heeft ook dat weer met die ruimte te maken. Je kan je alleen verplaatsen in een toekomstige generatie als je de voorwaarden creëert om uit je huidige realiteit te stappen. En in aanvulling daarop kan verbeelding een belangrijke rol spelen. Met verbeelding kan je proberen de toekomst even krachtig te maken als het heden. Kunst kan die verbeelding aanzetten. Durf je tijdens een managementvergadering een acteur aan tafel te zetten? Of een YouTube filmpje te laten zien dat een andere realiteit verbeeldt? Of alle papieren van tafel te gooien, om met elkaar te visualiseren waar het naartoe moet? Ook persoonlijke verhalen helpen hierbij. Van cliënten, mensen in het veld, collega's om je heen of van jezelf.

NT En dan krijg je niet de kritische reflex dat het om een individueel geval gaat?

EP Jawel. Maar daar plaatsen we de Socratische traditie naast. Daarin is een persoonlijk verhaal geen bezwaar. Sterker nog: het ontbreken daarvan is juist een bezwaar. Waar het om gaat in het leven wordt zelden in een cijfer zichtbaar. Je kan daar veel inzichtelijk mee maken, maar voor de wezenlijke vraag of Hans z'n schoonouders het goed hebben, is toch echt menselijk gevoel nodig. Om dat meer centraal te stellen bevelen we ambtenaren nieuw dialoogrepertoire aan, zoals een Moreel Beraad (zie ook

het artikel op pagina 78, red.). Daarbij gebruik je gesprekstechnieken om de waarden van de ander op te zoeken, te luisteren en ervaringen en verschillende perspectieven in te brengen. Als je een keer zo'n beraad hebt meegemaakt, voel je hoe wezenlijk dat is. Dusdanig, dat je je gaat afvragen wat voor waardeloze besluiten je tot dan toe hebt genomen, zonder daar allemaal bij stil te staan.

BP Echt nieuw handelingsrepertoire dus?

EP Ja, dat is echt nodig. Ik kom steeds minder mensen tegen die niet willen veranderen. Dat maakt tegelijk steeds zichtbaarder dat maar weinig mensen weten hoe het dan in vredesnaam anders moet. Daar proberen we dingen voor aan te reiken. Het kan best zijn dat we de plank daarbij soms mislaan, maar als we het niet proberen, blijven mensen met hun handen in het haar staan en komen we niet verder.

NT In mijn wereld speelt dit ook. Mijn wetenschappelijke discipline is ontstaan vanuit de bouwwereld, die heel probleemoplossend is. Het maakt niet uit hoe of wat, als het probleem maar zo snel mogelijk wordt opgelost. De methode die wij nu proberen te onderwijzen is een middenweg tussen die bouwcultuur en de kunstwereld. Met een methodiek en tegelijk ook ruimte voor jou als individu. We proberen studenten te laten zien dat ze tot originelere ontwerpen komen als ze expliciet maken hoe ze naar de wereld kijken en hun waarden inbrengen om vervolgens stelling

te nemen ten aanzien van dat wereldbeeld. Welke impact wil je maken en waarom? En het zorgt ervoor dat ze zich verantwoordelijk gaan voelen voor wat ze produceren. Je kan je niet meer achter je *procesje* verschuilen.

BP Werkt dat goed?

NT Nou in principe wel, maar ook daarbij kwamen we op het niveau van transities in de knel. Een transitie is zo veelomvattend – wie ben jij dan om te bepalen waar het heen moet met een hele sector bijvoorbeeld?

Met *Redesigning Psychiatry* werk ik samen met bestuurders in de geestelijke gezondheidszorg met een ontwerpaanpak aan een transitie van die sector. Daarbij hebben we ook besloten om met behulp van filosofen ons mensbeeld expliciet te maken. Die explicitering maakt duidelijk welk toekomstig systeem we als wenselijk zien. Dan gaat het over hoe je mensen die vastgelopen zijn bejagent. Zijn ze patiënt en ga je ze behandelen, of zijn ze een mens met actorschap die je vooral patronen helpt inzien en doorbreken? Hoe kijken we überhaupt naar psychisch lijden? Een individu kan namelijk wel psychosegevoelig zijn, maar of iemand in een psychose raakt hangt ook sterk af van diens netwerk, de werkomgeving, waar iemand woont, en uiteindelijk ook van de normen en waarden binnen een samenleving. Als iemand vastloopt is dat dus per definitie een gedeelde verantwoordelijkheid.

EP Mooi! Veel overheidsbeleid is ook verklaarbaar uit een niet-geëxpliciteerd, maar wel aanwezig

mensbeeld. Dan kan je dat mensbeeld maar beter expliciet maken en kan je er ook over van gedachten wisselen met elkaar.

Een handelingsperspectief voor iedereen

Zowel Nynke als Erik werken in systemen die onhoudbaar zijn. Maar dat constateren is één, wat ervoor in de plaats moet komen is nog iets heel anders.



EP Kan je dat tegelijk doen? Die nieuwe systemen ontwikkelen en ondertussen de huidige zorg door laten draaien?

NT Daar worstelen we enorm mee. Bij verschillende instellingen doen we pilots, maar soms denk ik ook wel dat we een eigen praktijk moeten instellen om dit vanaf een blanco vel in de praktijk te brengen.

EP Ja dat vraag ik me dus ook af. Een transitie is bijna niet mogelijk zonder offers te brengen en dat gaat in dit geval dan om huidige cliënten. Bij de jeugdzorg zien we dat ook. Die is echt kapot. Om het op te lossen heb je veranderingen nodig en die gaan onherroepelijk ten koste van bijvoorbeeld het aantal kinderen dat je op dit moment kan helpen. Dat soort dilemma's moeten we expliciet durven maken. Mag je de kinderen en ouders die nu geholpen moeten worden, vandaag in de kou laten staan om ruimte te maken voor een betere en snellere hulp die je morgen wilt realiseren? Mag je tijd besteden aan het verbeterproces en daarom nu minder tijd besteden aan de groep waar het om draait? Of kun je maar beter doormodderen, doen alsof dit dilemma niet speelt en daarmee de jeugdzorg niet structureel beter maken? Dat soort keuzes zijn bijna niet te doen voor de professional en ook niet voor politiek, burgers of ambtenaren.

Toch zal het moeten, we kunnen niet om de plek der moeite heen: ambtenaren zullen in hun advieswerk dit monster als het ware op tafel moeten leggen, politici zullen

het zagezegd in de bek moeten kijken. En uitvoerende professionals zullen in de beroepsstraining en met collega's binnen een georganiseerde beroepsgroep zich moreel moeten laten toerusten om deze zware verantwoordelijkheid ethisch goed te kunnen dragen. Het gaat niet alleen om praktische, financiële of organisatorische draagkracht. Ook de mentale en morele last moet gedragen kunnen worden. Lector Lineke van Hal werkt aan precies deze morele professionaliteit in het sociaal domein. Ze beschouwt beroepskrachten als *moral agents* en omarmt het concept van normatieve professionalisering van de Universiteit van Humanistiek als één van de belangrijke opgaven om tot goed werk te komen, waarbij ze vraagt: deugt het, doet het deugd en is er innerlijke betrokkenheid?

En zo zijn we zonder het door te hebben weer terug bij het begin. Transities gaan niet alleen over iets nieuws opbouwen, maar ook over het disfunctionele afbreken. En daarmee komen professionals voor lastige dilemma's te staan, waar ze alleen fundamentele keuzes in kunnen maken door de onderliggende waarden expliciet te maken. Transities doen een moreel appèl op ons allemaal. Als we dat erkennen, moeten we de omgeving ook zo inrichten dat de mensen die voor die dilemma's komen te staan daartoe uitgerust zijn. ●

Spanningen productief maken

Maatschappelijk engagement is niet leeftijdsgebonden. Maar waar de meer ervaren adviseurs dit op uiteenlopende manieren een plek weten te geven in hun werk, is het voor jonge professionals vaak nog even zoeken. We vroegen drie van hen naar hun ervaring. Welk maatschappelijk engagement hoort bij jou als persoon, welke spanning ervaar je daarbij in de professionele praktijk, en hoe maak je die spanning constructief?

De spanning

‘Tijdens mijn studie Milieuwetenschappen ben ik steeds activistischer geworden. Met medestudenten hebben we geprotesteerd bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) en inmiddels heb ik aan allerlei acties voor een beter klimaat meegedaan.’

‘Dat activisme duw ik in mijn werk weg – zonder dat ik dat altijd door heb. Je voelt op sommige momenten dat er op activisme neergekeken wordt. Dat mensen het asociaal of nutteloos vinden. In die situaties komt de *people pleaser* in mij naar voren en verdwijnt de activist naar de achtergrond.’

Hoe maak je het constructief?

‘Nu ik er weer zo over nadenk mag ik die activist in mij best wat meer ruimte proberen te geven. Als in de kantine van een opdrachtgever veel vlees geserveerd wordt, dan zeg ik daar van alles over tegen mijn collega’s, maar verder doe ik niks. Dat is ook lastig als je pas net komt kijken, maar van de andere kant: misschien kan ik de boel juist

goed opschudden omdat ik nog jong ben.’

‘Tegelijk leer ik dat impact soms ook in kleine dingen zit. Laatst werkte ik samen met allerlei technuten van boven de 50. Toen ik vertelde dat ik een maand vegan at, besloten ze – met humor – gelijk de melk in het koffieapparaat te vervangen: ‘Wij willen ook wel eens van de haveremelkelite zijn.’

Emma van Rest
Projectleider netcongestie woningbouw



De spanning

‘Voor TwynstraGudde heb ik in de jeugdzorg gewerkt, op een zorgboerderij in Lelystad. Daar heb ik jarenlang in de praktijk ervaren wat bezuinigingen kunnen betekenen. Zowel kinderen als ouders die je elke week vragen of ze nog wel kunnen blijven komen. In mijn huidige rol als projectleider in het sociaal domein moet ik zelf meewerken aan dat soort bezuinigingskeuzes. De zorgen van kinderen die ik toen aan den lijve ondervond, zijn nu soms verstopt onder abstracte getallen. Dat kan heel frustrerend zijn. Het liefst zou je iets goeds kiezen, maar vaak is het toch kiezen voor het minst kwade.’

Hoe maak je het constructief?

‘De kosten van de jeugdzorg kunnen niet elk jaar met 20 procent blijven stijgen, dat is ook een realiteit. Maar ik wil er wel voor waken dat ik helemaal overgenomen word door de papieren werkelijkheid van een gemeente. Ik begeleid nog steeds jongeren voor twaalf uur in de week. Binnen gemeenten probeer ik naast

‘Het liefst zou je iets goeds kiezen, maar vaak is het toch kiezen voor het minst kwade’

beleidsmedewerkers evenveel met contractmanagers te overleggen, die veel signalen uit de praktijk krijgen. En de dingen die in mijn ogen – los van het geld – echt beter kunnen, blijf ik agenderen. Zo kunnen gemeenten meer doen om jongeren, die door bezuinigingen tussen wal en schip vallen, meer duidelijkheid te geven.’

Jelger Medema
Projectleider Zorgcontinuïteit Jeugd



De spanning

‘Vier jaar geleden nam een huisgenoot mij mee naar het vluchtelingenkamp op Lesbos, toen kamp Moria nog bestond. Daar zaten destijds 23.000 mensen in afwachting of ze door mochten reizen naar de rest van Europa. Het kamp was niet ingericht op zoveel mensen en de situatie was heel schrijnend. Ik weet nog goed dat ik door het kamp liep en dacht: we kunnen elke ngo uit de hele wereld hier naartoe sturen, maar als we politiek en beleidsmatig gezien niks veranderen, is het dweilen met de kraan open.’

‘Naar aanleiding van deze ervaringen ben ik van studie gewisseld en afgestudeerd in het vreemdelingenrecht. Inmiddels werk ik via OchtendMensen bijna drie jaar in de asielketen en help ik gemeenten met het oprichten van opvanglocaties en met de huisvesting van urgente doelgroepen, waaronder statushouders.’

Emma van Rest en Annet Zevenbergen zijn beiden werkzaam bij OchtendMensen. Dit is het jong talenten onderdeel van TwynstraGudde, waarin jonge professionals in een ontwikkelprogramma van drie jaar ervaring opdoen, zich vakinhoudelijk en persoonlijk ontwikkelen en bovenal impact maken op maatschappelijke vraagstukken.

Jelger Medema werkt bij Managers van Morgen, een onderdeel van TwynstraGudde waarin managers met een aantal jaren werkervaring een meerjarig ontwikkel- en opleidingsprogramma volgen. Hierin ontwikkelen zij zich naar het niveau van een ervaren mediator of senior manager en leidinggevende.

Hoe maak je het constructief?

‘Mijn drijfveer is om kwetsbare vluchtelingen menswaardig te behandelen. Ik denk altijd: stel dat ik in een onveilig land was geboren? Stel dat mijn familie had moeten vluchten voor oorlog? In politiek Nederland worden asielzoekers vaak als zondebok aangewezen voor maatschappelijke problemen, maar volgens mij is dit uit angst voor het onbekende. Het zijn mensen, net als jij en ik, met plannen en dromen voor een betere toekomst.’

‘Mijn ervaring is dat je met dit onderwerp binnen het ambtelijk apparaat echt verschil kunt maken. Door te adviseren op basis van de feitelijke informatie en je niet te laten leiden door het sentiment. En door goed voorbereide besluiten voor te leggen aan het bestuur. Als het er echt op aankomt, dan vaar ik hierbij op mijn moreel kompas. Dat maakt het soms ook weleens zwaar, want het is veel eenvoudiger om te varen op een normenkader, of het advies van collega’s.’ ●

Annet Zevenbergen
Adviseur bestuurlijke toekomst



Wanneer is het tijd voor een Moreel Beraad?

Bert, Margreet, Frank en Joost in gesprek met elkaar

'Hebben jullie zelf activistische adviseurs?' vragen Margreet en Bert.

'Ja', antwoorden Frank en Joost zo ongeveer in koor.

'Er zijn bijvoorbeeld adviseurs van TwynstraGudde die demonstreren voor een beter klimaat. Adviseurs organiseerden vorig jaar een 'vissenkongres' over de activistische adviseur. Marjan Minnesma, directeur van Urgenda, en Dion Huidekooper, voorzitter van de Jonge Klimaatbeweging, kwamen langs 'om ons een spiegel voor te houden'. In een blogreeks op de website van TwynstraGudde, onder de titel *Perspectieven op handelen in transities*⁴⁶, wordt gediscussieerd over wat het in morele zin vraagt van leiders, veranderaars en organisaties om vorm te geven aan transities. Steeds meer adviseurs geven aan dat ze opdrachten willen doen die in overeenstemming zijn met hun waarden.

In dat klimaat kan het Moreel Beraad een richtinggevende rol spelen. TwynstraGudde is dat beraad, samen met een 'Moreel Kompas', aan het ontwikkelen in samenwerking met Xendens. 'Wij gebruiken het Moreel Beraad zelf ook', zeggen Bert en Margreet. 'Bijvoorbeeld over de vraag in welke mate wij als wetenschappers onze producten en diensten uit ons onderzoek en onderwijs, zoals het Moreel Beraad, ook mogen inzetten om geld te verdienen.'

'En?'

In een tijd van maatschappelijke onrust, grote transities, activistische ambtenaren en activistische adviseurs wordt steeds vaker het 'Moreel Beraad' gebruikt. Deze gespreksmethode is een manier om morele vragen en ethische dilemma's in organisaties te bespreken. Bijvoorbeeld als je je afvraagt of je een bepaalde opdracht wel of niet moet aannemen. Frank van Es en Joost Meijer van TwynstraGudde spraken met Margreet Stolper en Bert Molewijk van het Academisch Centrum voor Dialoog en Samenleving, Xendens (onderdeel van Amsterdam UMC). Wat is een Moreel Beraad precies? Wat is het niet? En hoe en wanneer gebruik je het goed? 'Een Moreel Beraad mag geen doekje voor het bloeden zijn.'

Bert Molewijk is ethicus, trainer en senior onderzoeker en werkt als hoogleraar Ethiek Support bij Amsterdam UMC en de Vrije Universiteit Amsterdam. Het onderzoek van zijn team richt zich onder meer op het ontwikkelen van ethiek support tools, impact van ethiek support en de omgang met morele stress en sociale veiligheid.

Margreet Stolper is senior onderzoeker en directeur van Xendens, onderdeel van Amsterdam UMC. Ook is ze programmaleider, senior trainer en gespreksleider Moreel Beraad.

Joost Meijer is principal adviseur Duurzame Infrastructuur en Mobiliteit binnen TwynstraGudde en projectleider van de pijler Betekenisvol Adviseren van het interne programma *House of Impact*. Dit programma vergroot de gezamenlijke slagkracht op weg naar duurzamer en betekenisvoller werken.

Frank van Es is algemeen directeur van TwynstraGudde en richt zich op markt-, propositie- en vakontwikkeling. Hij heeft een bestuurskundige achtergrond en ruime ervaring in de wereld van mobiliteit en infrastructuur.

‘Als universiteit zijn wij een non-profit organisatie: de inkomsten uit onze Ethiek Support gebruiken we voor verder onderzoek en het doorontwikkelen van bestaande diensten en producten.’

De neutrale, onafhankelijke adviseur – bestaat die nog?

Frank schetst hoe de adviseurs van TwynstraGudde met hun werk steeds nadrukkelijker willen bijdragen aan een betere wereld: ‘collega’s werken hier vanuit een zekere overtuiging en hebben de *drive* om maatschappelijk echt wat voor elkaar te krijgen. Tegelijkertijd: je bent adviseur; je bent niet de beslisser. Ons werk is het ondersteunen van organisaties met hun opgaven. Maar hoe doe je dat precies? Want stel nou dat de waarden van jouw opdrachtgever niet precies overeenkomen met die van jou?’

Bert knikt: ‘Ja, de vragen zijn: wat is het nu precies dat je wilt veranderen als adviseur? En waarom? En welke rol pak je daarin als bureau? Welke sturing wil, kun en mag je geven? Op basis van welke waarden en com-

petenties doe je dat? Dit soort processen vergt wel een bepaalde reflectieve mentaliteit. Als ik jullie zo beluister, bevinden jullie je als TwynstraGudde zelf ook in een verandering.’

Frank beaamt dat TwynstraGudde zichzelf op de eigen rol be vraagt. ‘Als adviesbureau willen we een zo impactvol mogelijke rol spelen in maatschappelijke transitie. Maar tegelijkertijd weten we dat dit ook iets betekent voor onze eigen organisatie. Er zijn aanvullende competenties en vaardigheden nodig.’

Frank: ‘We hebben in de advieswereld heel lang het beeld gehuldigd van de ‘onafhankelijke adviseur’. Die ‘neutrale’ uitgangspositie maakte het in zekere zin gemakkelijk om willekeurig welke opdracht aan te nemen. Nu is het gesprek steeds vaker: waar sta je voor? Welke opdracht kunnen we wel en welke niet aannemen? Deze ontwikkeling is al een aantal jaren aan de gang.’

Joost: ‘Dat gesprek wordt inmiddels breed gevoerd. De uitkomst is overigens niet dat we nu allemaal gaan de-

Xendens is een academisch centrum, verbonden aan de afdeling Ethiek, Recht en Humaniora van Amsterdam UMC en de Vrije Universiteit Amsterdam. Xendens biedt diensten en producten aan die zijn voortgekomen uit wetenschappelijk onderzoek naar bijvoorbeeld morele competentie en morele stress. Het geeft advies en verzorgt trainingen en masterclasses in het omgaan met morele dilemma’s en ethiek support tools. Als onderdeel van Amsterdam UMC is Xendens van huis uit actief in de medische wereld. Bijvoorbeeld als het gaat om ethische dilemma’s in het contact met, en de verzorging van, patiënten. In reactie op een in de maatschappij toeneemende behoefte aan dialoog, methodische reflectie en indicaties voor de bepaling van een morele koers, is Xendens ook actief op andere terreinen zoals de rijksoverheid, defensie en het gevangeniswezen.

Xendens ondersteunt TwynstraGudde bij het ontwikkelen en implementeren van een zogeheten ‘Moreel Kompas’. Dat kompas geeft de vakinhoudelijke, organisatorische, maatschappelijke en persoonlijke waarden van de organisatie weer en geeft aan hoe je die waarden kunt operationaliseren. Daarnaast traint Xendens TwynstraGudde in het voeren van morele beraden en leidt het daarvoor deskundige gespreksleiders op.



monstreren. Naast maatschappelijke waarden spelen ook andere waarden een rol. Collega’s geloven bijvoorbeeld onverminderd in het belang en de toegevoegde waarde van hun expertise, het zorgvuldig uitvoeren van hun werk en het resultaat behalen in de opdracht.

Frank: ‘Zeker! Maar die maatschappelijke bijdrage wordt wel steeds belangrijker.’

Het gebruik van het Moreel Kompas

‘Afgelopen jaar’, vertelt Joost, ‘organiseerden we een klantevent en het gesprek kwam op de ambities in Nederland om een waterstofeconomie op te zetten. Veel grote partijen zijn daarover met elkaar in gesprek, waaronder ook fossiele energiebedrijven. De vraag die op tafel kwam: moet je als TwynstraGudde voor zo’n ‘fossiel bedrijf’ willen werken? Een adviseur vond van niet. Iemand van zo’n bedrijf, ook aanwezig, zei dat hij het enorm jammer zou vinden. ‘Want juist kritische mensen zoals jij hebben we nodig om die transitie te maken.’

Bert reageert: ‘Dat is een klassiek dilemma: stoppen we met samenwerken of proberen we door samen te werken bij te dragen aan onze waarden? Wat kan helpen is dat je bij de start van een opdracht het Moreel Kompas gebruikt. En ook tijdens de opdracht. Dus, stel, je helpt als adviseur mee om die waterstofeconomie op gang te helpen. Maar nu blijkt dat de opbrengsten daarvan worden gebruikt voor olie-investeringen. Dan kun je dat moment markeren en daar het gesprek over hebben.’

Frank: ‘En dan kan de conclusie zijn: we houden ermee op.’

Zo kun je het Moreel Kompas dus op drie manieren inzetten. Ten eerste intern, om morele dilemma’s in de organisatie te bespreken. Ten tweede in relatie tot (mogelijke) opdrachtgevers, zoals in het voorbeeld van het klantevent. Ten derde kan het een rol spelen in de relatie die je aangaat mét je opdrachtgever. Je kunt aan de voorkant duidelijk maken dat je dit kompas gedurende de opdracht hanteert. En de opdrachtgever uitnodigen daarin mee te gaan.

Wat is een Moreel Beraad, en wat is het niet?

Margreet: ‘Een Moreel Beraad is een gestructureerd, gezamenlijk gesprek over het goede doen. Het is een interventie en heeft geen besluitvormende status. In

‘Een Moreel Beraad kan helpen om de inherente schade bij moeilijke morele beslissingen expliciet te maken’

het gesprek staat één vraag of dilemma centraal en de deelnemers – liefst zo veel mogelijk verschillende – spreken daarbij uit eigen ervaring. Het is een dialoog die niet tot consensus hoeft te leiden. Schuring zoek je eerder op dan dat je die vermijdt. Maar tegelijkertijd is de kunst van het Moreel Beraad dat je je oordeel uitstelt. Het gaat om het uitwisselen van elkaars perspectief en om het van elkaar leren.’

Bert: ‘Het is een onderzoekend gesprek waarin je in een veilige omgeving met open vizier jouw normen kunt expliciteren en verkennen. Dat is iets anders dan een overtuigingsgesprek dat al bij voorbaat een normatieve agenda heeft. Je kunt zeggen: in een Moreel Beraad zijn alle bijdragen gelijk en leren we van het onderzoeken van verschillende visies.’

Er zijn ook risico’s in de manier waarop het Moreel Beraad wordt ingezet. Het Moreel Beraad kan wel degelijk impliciet gebruikt worden als sturingsmechanisme om (het denken van) deelnemers te sturen in een bepaalde richting. In de trant van: willen we uiteindelijk niet allemaal die ene kant op? Bijvoorbeeld wel of niet activistisch zijn als TwynstraGudde. ‘Een andere valkuil is dat je eerst iedereen uitnodigt zich openlijk uit te spreken en dat later een leidinggevende, die aanwezig was bij het Moreel Beraad, de informatie van en over medewerkers uit dat Moreel Beraad gebruikt voor een beoordelingsgesprek.’

‘Hier’, zeggen Bert en Margreet, ‘komt de bepalende rol van de gespreksleider om de hoek kijken. Deze moet

'Op een Moreel Beraad moet wel een vertaalslag volgen; anders is het zonde van tijd en geld'

zelf geschoold en ervaren zijn in de methodiek van het Moreel Beraad en zo in staat zijn die vrije, kritische ruimte voor iedereen veilig te stellen. En verder: zorg dat de gespreksleider geen rol heeft in de voorliggende casus en dat je vooraf afspraken maakt over de vertrouwelijkheid. Dan kan een gespreksleider prima uit de organisatie komen.'

Het proces van het Moreel Beraad

Het proces van een Moreel Beraad bestaat uit vijf fases:

1. Men bepaalt de casus, de feiten en het centrale dilemma van de casusinbrenger.
2. De groep inventariseert de waarden en normen van alle betrokkenen.
3. Alle perspectieven gehoord hebbende, beantwoordt elke individuele deelnemer de morele vraag van het Moreel Beraad: 'Ik denk dat X het moreel juiste is op basis van waarde/norm Y'.
4. De verzamelde perspectieven worden met elkaar vergeleken en onderzocht op verschillen en overeenkomsten, en tot op welke hoogte en met betrekking tot wat er consensus bestaat in de groep.
5. Men komt (later) bij elkaar voor het oogsten van inzichten (bijvoorbeeld de essentie of conclusies) en het bepalen van concrete acties (bijvoorbeeld werkafspraken; wie doet wat).

Wat is de impact van het Moreel Beraad?

Het gebeurt wel dat een organisatie een Moreel Beraad heeft gehad en dan tevreden constateert dat ze een lekker reflectief bedrijf zijn en dat het werk erop zit. Dat is een misvatting, stellen Margreet en Bert. 'Op een Moreel Beraad volgt idealiter een vertaalslag aan de hand van de vraag: wat zijn de implicaties van dit Moreel Beraad voor ons werk? Je wilt het inzetten om je werk en de samenwerking te verbeteren.'

Voor een Moreel Beraad dat is ingezet om helder te krijgen of je een bepaalde opdracht wel of niet moet doen, is de vertaalslag geen probleem. Maar er zijn ruimschoots ethische dilemma's denkbaar waarbij de uitkomst minder duidelijke handelingsperspectieven biedt. Frank ziet dat niet als een probleem. 'Ik zie het Moreel Kompas en Moreel Beraad als instrumenten waarmee we binnen TwynstraGudde een nog meer open houding en cultuur creëren. Je merkt dat collega's met enthousiasme gesprekken over waarden voeren. Dat ze open zijn over hun dilemma's. Dat ze graag reflecteren en leren. Dat alles leidt tot meer verbinding. De realisatie dat je bepaalde waarden deelt, dat ander gedrag mogelijk is - dat alleen al is positief. En daar komt bij: door zelf te werken met deze instrumenten, kunnen we ook opdrachtgevers beter helpen met hun ethische vraagstukken.' ●



'Een Moreel Beraad mag geen doekje voor het bloeden zijn'

Drie momenten voor een Moreel Beraad

Je kunt als adviesbureau een megagrote opdracht aannemen, die veel geld oplevert. Maar, deze opdracht draagt niet bij aan de transitiedoelen waaraan jij wilt bijdragen. Moet je 'm dan wel of niet aannemen? Neem je 'm niet aan, dan mis je een groot deel van je omzet en zet dat grote druk op de continuïteit van de organisatie.

Elke zichzelf respecterende overheidsorganisatie belijdt met de mond dat transities noodzakelijk en wenselijk zijn. Dus ook de jouwe. Maar dan komt er toch echt het moment dat er bofer bij de vis moet. Oude regelingen waar veel partijen gebruik van hebben gemaakt, moeten het veld ruimen voor nieuwe regelingen, gericht op nieuwe partijen. Dat zal in de maatschappij pijn veroorzaken en op z'n minst in de eigen organisatie veel ongemak en onrust geven. Je kunt dan een Moreel Beraad inzetten om de 'transitiekosten' expliciet te maken, ruimte te geven aan het leed en de schade die de transitie veroorzaakt. Dat expliciet maken in dialoogvorm kan dan leiden tot meer begrip en acceptatie.

De tekentafelplannen beloven een volledig circulaire wijk. Jouw organisatie kan daar een belangrijke, sturende rol in spelen. Maar je weet ook dat er gedurende zo'n bouwproject van vijf jaar nog van alles kan veranderen. Toch minder geld dan was afgesproken. Of de circulaire aannemer gaat failliet. Kortom, het zal niet de eerste keer zijn dat een project met hooggestemde verwachtingen begint, en eindigt als dertien in een dozijn. Spreek dan aan de voorkant van het project af - met jezelf maar liefst ook met de andere stakeholders - dat je een Moreel Beraad houdt als tijdens het lopende project de vraag ontstaat of het project nog steeds wel de goede, afgesproken kant opgaat.



4

Destabiliseren is een vak

In een transitie maakt het oude, (deels) disfunctionele systeem plaats voor iets nieuws. Het zit in onze aard om daarbij te focussen op het opbouwen van dat nieuwe. Zowel in middelen als in waardering. Maar hoe zit het met het ontmantelen van het oude systeem? Daar is minder aandacht voor en dat is onhandig. Want zolang de oude structuur, werkwijzen en cultuur dominant zijn, krijgt het nieuwe slechts langzaam de ruimte.

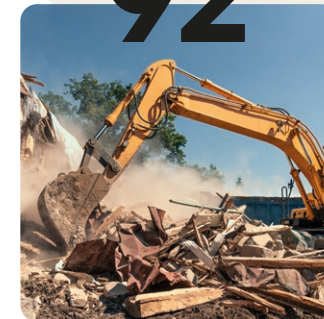
In dit hoofdstuk staan we stil bij het slopen van het oude systeem. We onderscheiden verschillende fases en rollen. We zien aan de hand van de transitie-opgave in de zorg dat het essentieel is om het disfunctionele van het huidige systeem aan te pakken. En we kijken hoe dat in de praktijk gaat. Van het bewandelen van geitenpaadjes tot het tonen van bestuurlijke daadkracht. En ook: de noodzaak om met elkaar hierover het maatschappelijke gesprek te voeren.

86



Eén ding was zeker: ik moest het in Groningen helemaal anders gaan doen

92



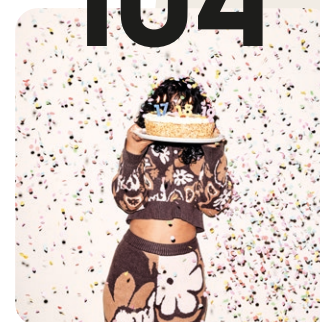
De cruciale rol van slopen

98



Doorbreek de gedachte van onbeperkte zorg

104



Het Bouwdepot

Geitenpaadjes bewandelen om naar de hoofdweg te komen

Groningen was een nationaal hoofdpijndossier waar staatssecretaris van Mijnbouw Hans Vijlbrief met een aantal goedgekozen interventies een ommekeer in gang heeft gezet. 'De systemische verandering is: je gaat praten met de mensen waar het om gaat en je laat hun verhalen tot je doordringen; daardoor ga je anders naar het probleem kijken en daardoor kom je ook tot andere oplossingen.' André Schaminée, partner Social design bij TwynstraGudde, sprak met Hans Vijlbrief over afscheid nemen van oude systemen.

Eén ding was zeker: ik moest het in Groningen helemaal anders gaan doen

Hans Vijlbrief

Hans Vijlbrief is - op het moment van dit interview - demissionair staatssecretaris Mijnbouw (met name de Groningse problematiek) in het kabinet-Rutte IV. Ook is hij sinds 6 december 2023 Tweede Kamerlid voor D66. Eerder was hij staatssecretaris van Financiën in het kabinet-Rutte III. Aan die politieke carrière ging een ambtelijke loopbaan vooraf. Van 2018 tot 2020 was Vijlbrief voorzitter van de Eurogroup working group in Brussel, tevens was hij destijds bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam. Van 2011 tot 2018 was hij thesaurier-generaal bij het ministerie van Financiën. Hij was ook voorzitter van het Europese noodfonds EFSF. Daarvoor bekleedde hij verschillende functies bij onder meer het ministerie van Economische Zaken. In de periode 2000 tot 2010 was Vijlbrief ook bijzonder hoogleraar Economische Politiek aan de Vrije Universiteit Amsterdam, waar hij in 1992 promoveerde als econoom.



ANDRÉ SCHAMINÉE Herken je dat je bezig bent met systeemverandering?

HANS VIJLBRIEF Ja en nee. Ja, het is een systeemverandering, maar het is er wel een waarvan ik pas later doorhad dat het een systeemverandering was. Toen ik begin 2022 begon als staatssecretaris, was er enorm veel onrust in Groningen. Mijn voorganger had in zijn laatste week het besluit genomen om de gasproductie te verdubbelen – dat leidde tot veel woede. Er was een subsidieregeling waar te weinig geld voor was gereserveerd. En daarbij was bedacht: we doen wie-het-eerst-komt, wie-het-eerst-maakt, wat tot enorme rijen bij gemeentehuizen leidde. Er werden fakkeltochten gehouden. Toen heb ik wel heel bewust gedacht: ik moet het anders gaan doen.

In die eerste weken ging ik op een zeker moment mee met het steunpunt Mijschade, Stut-en-Steun. We gingen bij een aantal bewoners op bezoek. Ik realiseerde me: dit moeten we vaker doen want dan weten we wat er speelt. Toen ben ik een spreekuur begonnen. De leidende gedachte was dat ik veel dichter op de mensen moet kruipen om te horen wat het probleem is, ik moet laten zien dat ik echt geïnteresseerd ben. De systemische verandering is dat je gaat praten met de mensen waar het om gaat en je hun verhalen tot je laat doordringen. Daardoor ga je anders naar het probleem kijken en daardoor kom je ook tot andere oplossingen.

Deze hele beweging heeft ook bij mijzelf een verandering teweeg-

gebracht: in plaats van een zende politicus, ben ik een luisterende politicus geworden.

AS Dat was je beweging naar buiten toe. Maar binnen, in de eigen organisatie, had je ook een probleem. Ik heb zelf in een adviescommissie gezeten die vanuit de Rijksuniversiteit Groningen keek naar de rol van bewoners in de hersteloperatie. En wat me onder meer is bijgebleven: de ambtelijke vertegenwoordigers die tussen de mensen en het systeem inzaten, hielden het niet lang vol. Is dat iets waar je ook op hebt ingegrepen?

HV Ja, je zegt het goed. Deze mensen zaten precies op de draaischijf tussen instituties, systeem en bewoners. Ze waren de boksbal. Het moeilijkste was het voor de bewonersbegeleiders vanuit de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) en Instituut Mijnbouw Groningen (IMG). Die kregen echt alle *shit* over zich heen, maar ze hadden heel weinig macht in de organisatie. Dus wat hebben we gedaan? We hebben het mandaat van die mensen financieel enorm opgetrokken en ik ben met de leiding van NCG en IMG in gesprek gegaan: zorg nou dat die mensen in positie komen, want anders zullen ze telkens binnen een paar maanden vertrekken. Ik heb geprobeerd die mensen belangrijker te maken.

AS Het interessante van interventies zoals het mandaat verhogen, is dat je – in transitie-termen – een disfunctionele werkwijze aanpast. Alleen, aan de oude werkwijze wordt ook legitimiteit en houvast ontleend. Dus op het moment dat je een andere werk-

wijze introduceert, introduceer je ook een heleboel kwetsbaarheid.

HV Jazeker! Dat gebeurde heel nadrukkelijk bij het IMG – dat is niet de herstel- en versterkingspoot, maar de schadepoot. Daar was de werkwijze: wij baseren ons op de wet. De wet is de aansprakelijkheid van de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) en we gaan niet verder dan dat. Sterker nog, wij zorgen heel streng dat we binnen dat kader blijven.

Dus ik hoorde op mijn spreekuur dat mensen met schade enorm ontevreden waren over het instituut. Ze liepen tegen een juridische muur op. Ik had daar een behoorlijk conflict over met de IMG-top. Daar wilde men naar de letter van de wet handelen. En ik wilde meer in de geest van de wet. Een andere werkwijze, die later 'milder, menselijker, makkelijker' is gaan heten.

'De leidende gedachte was: ik moet veel dichter op de mensen kruipen om te horen wat het probleem is'

We hebben wel slapstickachtige momenten gehad. Ik kreeg bij het begin van die spreekurgesprek-

ken ambtelijk advies in de trant van: 'Dit is gevaarlijk, misschien gaat u iets zeggen waar u spijt van krijgt. Misschien hoort u wel problemen die moeilijk oplosbaar zijn.' Ja, zei ik dan, dat is ook de bedoeling van die gesprekken. Of: 'U moet dit aanhoren maar u kunt daar verder niks mee – u kunt geen toezeggingen doen want dan krijgen we precedentwerking.' En ik zei dan: Goh, de laatste keer dat ik keek, dacht ik toch dat ik de staatssecretaris was. Dus het heeft inderdaad wel voor beroering gezorgd. Ik dacht dat het nodig was voor dit dossier.

AS Je draaide ook de bewijslast om, waardoor de drempel om schadevergoeding te vragen, werd verlaagd. Je weet dat je dan kunt wachten op het moment dat ook burgers aanspraak gaan maken die er eigenlijk geen recht op hebben. Een krantenbericht daarover leidde tot een relletje. Je reactie hierop kwam over als laconiek en moedig tegelijk.

HV Het is van tweeën één. Ofwel je maakt systemen die heel streng zijn voor iedereen en je let daarbij heel erg op precedentwerking. Dan kom je heel gauw in Toeslagen-achtige, fiscale ellende terecht die ik natuurlijk heel goed kende uit mijn tijd als staatssecretaris bij de Belastingdienst. Daar gingen, als je ook maar iets probeerde te versoepelen, meteen de rode lampen aan.

Of je kiest voor een soepele regeling en dan moet je – sorry voor het lelijke woord – het snijverlies accepteren. Dat je soms subsidie of schadevergoeding geeft, waarbij je betwijfelt of diegene daar eigenlijk wel recht op heeft.



Ik kan wel uitleggen waarom ik laconiek reageerde op het nieuwsbericht over villabewoners die onterecht subsidie opstreken. Dat heeft te maken met hoe ik kijk naar de maatschappij. Ik vind dat er naast financiële prikkels en verboden ook andere dingen zijn, dingen die te maken hebben met burgerschapszin. En ik vind het dus niet oké dat die villabewoners schadevergoeding vragen als ze geen schade hebben gehad. Zoals ik het ook niet oké vind dat Shell en Exxon een arbitragezaak tegen de staat aanspannen omdat ze minder verdienen aan de gaswinning nu we de kraan versneld dichtdraaien. In mijn ogen heb je als

bedrijf niet alleen een verantwoordelijkheid naar je aandeelhouders, maar heb je ook een publieke verantwoordelijkheid. En ik vind ook dat een bestuurder dat mag zeggen, ook al is dat blijkbaar ongebruikelijk geworden. In mijn filosofie moeten bestuurders ook iets kunnen zeggen over morele zaken.

AS Ik wil het hebben over de koppeling tussen het economische en het sociale. Vóór de aardbevingen was er in Groningen op sociaal-economisch gebied al een heleboel aan de hand. Allereerst de vraag: hoe kan een regio aan de ene kant zestig jaar lang welvaart brengen voor het hele land en aan

de andere kant de hoogste energiearmoede van het land hebben? Welk mechanisme zit daaronder?

HV Als je het aan de Groningers zelf vraagt, denk ik dat ze zeggen: omdat wij, in het westen, ze al eeuwenlang uitbuiten.

AS En wat is jouw analyse?

HV Ik vrees dat het waar is. Als die aardbevingen onder de Amsterdam ArenA waren geweest, dan waren die putten veel sneller gesloten en dan was de schadeafhandeling een stuk beter gegaan.

‘In mijn filosofie moeten bestuurders ook iets kunnen zeggen over morele zaken’

AS Afstand doet er blijkbaar toe.

HV Ja, zelfs in een klein land als dit. En ik weet nog: ik was directeur-generaal Energie in 2010. Ging het over Groningen, dan kregen we alleen maar het rapport dat het veilig was en werd er gewoon vijftig jaar gaswinning in Groningen gevierd. Er is nooit iemand geweest die heeft gezegd: goh, die mensen daar in die provincie profiteren zelf wel heel weinig.

AS Dus het economische en het sociale waren niet verbonden. Nu koppel je die twee wel heel na-

drukkelijk. Daar is dus ergens een cultuuromslag geweest.

HV Klopt, maar die is al voor mij begonnen. Kijk naar het Nationaal Programma Groningen dat begon in 2019 en loopt tot 2030. Dat is sociaal en economisch tegelijk. Ik ben een groot voorstander van programma's die een langetermijncommitment creëren tussen rijk en regio. Zoals je dat ook ziet met bijvoorbeeld het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid en Heerlen-Noord – die programma's lopen zelfs twintig jaar. Want als we zo'n commitment niet hebben, lossen we het fundamentele probleem van het wingewest niet op.

AS Maar hoe intervenueer je nu precies? We hebben in Groningen een situatie gehad waarin we het mogelijk maakten dat er geprivatiseerde winsten waren en gesocialiseerde kosten. En dat er een cultuur kon ontstaan waarin de maatschappelijke waarden niet geborgd waren. Nu ben je bezig een nieuw Groningen op te bouwen. Zie je dan ook kans om die weeffouten in dat nieuwe Groningen te voorkomen? Want je zit voor een deel met dezelfde partijen aan tafel om een nieuwe economie op te bouwen. En hun principes zijn niet veranderd.

HV Dat klopt, ja. Ik had het hier een jaar geleden tijdens een Kamerdebat over met Jesse Klaver. Die zei over de plannen voor waterstofindustrie in Groningen: ‘Dan krijgen we weer hetzelfde, dan wordt Groningen een waterstofwingewest.’ Ik zei toen: daar ben je als Kamer zelf bij, want er zijn mechanismes om dit te doorbre-

ken. Je kunt de mensen in Groningen bijvoorbeeld mede-eigenaar maken van het project. Of geen mede-eigenaar, maar wel zorgen dat de baten van het project neerslaan bij de Groningers zelf. En je kunt eisen stellen aan wat bedrijven daar doen. Kortom, er zijn allemaal methodes om mensen mee te laten delen. We hebben hiervoor zowel economische als sociale kwartiermakers benoemd. Die hebben de opdracht om de gunstige effecten voor de bewoners te bewaken.

Maar we hebben natuurlijk geen geleide economie. Ik kan niet tegen Shell zeggen – zoals wel is gesuggereerd – dat ze niet meer welkom zijn. Simpelweg omdat Shell ook een heleboel dingen doet in de energietransitie. Maar ik kan wel zeggen: jij krijgt alleen geld uit het economische deel van het Groningen-programma, als jij ook borgt dat de baten niet alleen terecht komen bij jouw aandeelhouders, maar ook bij de lokale bevolking. Veel verder kom ik niet.

‘Je hebt als bedrijf niet alleen een verantwoordelijkheid naar je aandeelhouders, maar ook een publieke verantwoordelijkheid’

AS Wat zijn – tot slot – je belangrijkste ervaringen in Groningen? En hoe werken die voor jou door in politieke zin?

HV Ik ben door Groningen echt heel anders tegen het bestuur gaan aankijken. Mijn conclusie is dat wij als bestuurders moeten leren dat we veel dichter op burgers en bedrijven moeten opereren. Om goed te kunnen besturen, moeten wij veel beter weten wat er bij hen speelt. Groningen maakt dat heel nadrukkelijk duidelijk, maar het geldt voor heel veel dossiers. Neem het stikstofdossier. Dan moet je constateren dat we, ondanks alle goede intenties die dit kabinet had, en ondanks de grote zak met geld die we hadden, niet erg zijn opgeschoten. Dat is heel jammer en heel erg. Voor zowel de natuur als de voortgang in het land.

Mijn belangrijkste inzicht uit Groningen deed ik op in de gesprekken met bewoners. Dan gebeurde

het dat mensen aangaven dat ze bepaalde dingen wilden, zoals het helemaal loslaten van alle causaliteit voor schade. En dat ik, na goed te hebben geluisterd, moest zeggen: ja, dat zou ik ook wel willen, maar dat kan niet. Ik zal u uitleggen waarom. Mensen kunnen dat dan accepteren, want we begrijpen allemaal heel goed dat er randvoorwaarden zijn. Zolang je een echt gesprek hebt en wederzijds respect en begrip kunt tonen, kom je daar goed uit.

AS In Groningen is dat vrij goed gelukt.

HV Ja, dat onderdeel is goed gegaan. Maar je kunt pas echt *case closed* zeggen als de schadeoperatie en de versterkingsoperatie soepeler lopen dan nu. En dit mag dan nu de goede kant op gaan. Er is nog een aantal andere grote transitiedossiers. En daar staan we nog helemaal aan het begin. ●



Door Joshua B. Cohen en Lieke van Son

De cruciale rol van slopen



In transitie wordt gesproken over het opbouwen en bestendigen van het nieuwe systeem. Maar het wegnemen van disfunctionele aspecten van het huidige systeem is minstens zo belangrijk voor het slagen van transitie. Dergelijk sloopwerk wordt vaak onderschat en is lang niet altijd dankbaar werk. Bovendien is weinig geschreven over hoe je dit in de praktijk doet. Daarom breken we in dit artikel een lans voor het slopen, en verkennen we verschillende fases en rollen die erbij komen kijken.

‘Een goede sloper is empathisch en mensgericht’

Fases en rollen van slopen

Zodra je eenmaal doordrongen bent van de noodzaak van slopen, kom je er al snel achter dat de handvatten daarvoor zowel in de transitieliteratuur als in de praktijk beperkt zijn.^{49,50} In dit artikel verzamelen we daarom de theoretische inzichten die er al wel zijn en illustreren we deze met voorbeelden uit de praktijk.

We ordenen de inzichten in drie fases van sloop^{48, 49}: 1. destabiliseren, 2. afbreken en 3. uitfasen.⁵¹ Daarbij observeren wij op basis van onze kennis van theorie en praktijk dat in elke fase zowel mensen binnen (publieke) organisaties (intern) als mensen vanuit de samenleving (extern) een aanjagende rol spelen.

Fase 1: Destabiliseren

De eerste fase van sloop draait om het destabiliseren van het bestaande systeem. Hier gaat het om het actief bevragen van gevestigde patronen en spelers in het systeem. Dit bevragen richt zich op het blootleggen en aan de kaak stellen van manieren van doen (werkwijzen)⁵², manieren van organiseren (structuur) en manieren van denken (culturen).⁵³

Werkwijzen zijn herhaalde manieren van doen in een bepaalde context. Vaak treffend samengevat in de zin: ‘dit is nu eenmaal hoe we hier werken’. Voorbeelden van bekende disfunctionele werkwijzen zijn het niet voluit afscheid nemen van beleid dat de transitie in de weg zit, en het focussen op het eigen dossier of gebied, zonder overkoepelend samen te werken. Een ander voorbeeld zijn aanbestedingen waarbij de nadruk ligt op de goedkoopste optie, in plaats van de meest toekomstbestendige. Zo is het op zijn zachtst gezegd wonderlijk dat de rijksoverheid enerzijds een transitie naar een ander voedselsysteem nastreeft en anderzijds

Transities vragen om onomkeerbare veranderingen in structuur, werkwijzen en cultuur. Vandaar dat er veel aandacht is voor het ontwikkelen van alternatieven. Maar die vernieuwing kan niet zonder afbraak. Voor inspiratie en begrip hiervan kunnen we een blik werpen op de natuur om ons heen. Wanneer hoge, oude bomen niet af en toe door schimmel verrotten en neervallen, ontstaat er geen ruimte voor nieuwe organismen. Zonder afbraak geen vernieuwing.⁴⁷

Iets vergelijkbaars geldt wanneer we kijken naar systeemverandering. Zonder het wegnemen van disfunctionele aspecten van het bestaande systeem ontstaat er geen ruimte voor duurzame alternatieven. In de literatuur wordt daarbij gesproken over ombouwen en afbouwen.⁴⁸ Bij ombouw gaat het bijvoorbeeld over het ontregelen van het bestaande systeem, zoals bij het Bouwdepot - waarover je meer leest op pagina 104 - waar een andere juridische uitleg van de wet leidt tot nieuwe handelingsmogelijkheden. Bij afbouw gaat het over het ontmantelen en opruimen van disfunctionele structuren, werkwijzen en cultuur. Ombouwen en afbouwen pakken we in dit artikel samen onder één noemer: slopen!

Hoe belangrijk ook, het animo voor sloopwerk is beperkt. En dat is begrijpelijk: in het oude systeem vinden mensen vaak comfort, geborgenheid en zekerheid. Daarbij zijn er vele gevestigde partijen en belangen die gericht zijn op het in stand houden van de status quo. Slopers hebben als gevolg hiervan vaak een imago probleem. Ze worden gezien als activistische dwarsliggers. Als luizen in de pels. In tegenstelling tot de bouwers, worden ze ervaren als irritant, te kritisch en niet constructief. Daarmee worden slopers ernstig tekortgedaan. We durven de stelling wel aan dat transitie zonder doortastende slopers onnodig vertraging oplopen.

grotendeels in het bestaande voedselsysteem blijft in-kopen. Het destabiliseren van werkwijzen kan gebeuren door spelers van buiten de kern van het systeem. Denk aan Extinction Rebellion, dat fossiele subsidies hoog op de politieke en maatschappelijke agenda plaatst door snelwegen te bezetten. Maar het kan ook vanuit de kern van het systeem komen. We spreken hier over 'het regime': organisaties waar de structuur, werkwijzen en cultuur van het huidige systeem zijn verankerd. Dit zijn organisaties die zelf ook moeten veranderen om voortvarend aan transities te kunnen werken. Een voorbeeld zijn ongeruste ambtenaren die een brandbrief⁵⁴ stuurden naar hun bestuur, over het niet halen van de zelf opgelegde klimaatdoelstellingen. Dit gaat qua toon en vorm (uiteraard) anders. In het interview met Erik Pool en Nynke Tromp, op pagina 70, wordt gesproken over 'loyale tegenspraak'.

De manieren van organiseren, ook wel bekend als de structuur, werkt disfunctionele werkwijzen in de hand. De politiek werkt bijvoorbeeld in cycli van maximaal vier jaar. Mensen die in de publieke sector werken geven regelmatig aan dat dit het werken aan de lange termijn in de weg staat. Daarnaast benoemen zij het probleem van verkokering en sectorale budgetten. Dit soort disfunctionele structuren kunnen vanuit de kern van het systeem *gedestabiliseerd* worden door te gaan werken vanuit interdepartementale programma's met een lange tijdshorizon. Structuren die vanuit de samenleving ontstaan zijn bijvoorbeeld kleine energiecoöperaties,

die vaak meer snelheid en radicaliteit in hun handelen kunnen organiseren dan systeempartijen, en daarmee bestaande structuren onder druk zetten.

Cultuur, tenslotte, zit nog een laag dieper. Wij observeren in onze praktijk bijvoorbeeld dat gevestigde organisaties en bedrijven stevig aan de overlegtafel zitten. Zij worden als vanzelfsprekende en valide gesprekspartners gezien, terwijl vernieuwers (nichespelers zoals de net genoemde energiecoöperaties) worden gezien als bedreigend en 'activistisch'. Onze onderhandelingscultuur heeft als belofte te leiden tot breed draagvlak, maar de focus op bestaande belangen, gaat vaak ten koste van snelheid. Binnen de Sociaal-Economische Raad (SER) – wat min of meer kan worden gezien als het hoofdkantoor van de Polder – wordt inmiddels nagedacht over een update van deze Poldercultuur.⁵⁵ Een voorbeeld van impactvolle externe spelers zijn bijvoorbeeld de activistische aandeelhouders van *Follow This* (www.follow-this.org). Zij zetten druk op gevestigde spelers door op aandeelhoudersvergaderingen van grote oliebedrijven te spreken en andere dan economische waarden centraal te stellen.

Bovenstaande voorbeelden laten zien dat destabiliseren niet is voorbehouden aan krachten van buiten het systeem. Integendeel. Om echt effectief te zijn kunnen *externe* slopers niet zonder *interne* slopers.

'Hoe breken we systemen af zonder mensen af te breken?'



Fase 2: Afbreken

Na destabilisatie is het tijd voor het afbreken van disfunctionele aspecten van het systeem. Dit kan op gang worden gebracht door bijvoorbeeld vervuilende praktijken te verbieden, belasting te heffen op vervuilend gedrag⁵⁶, en marktfalen aan te pakken door externaliteiten te beprijzen.⁵⁷ Denk aan een heffing op vliegtickets waarmee de milieueffecten van een vliegreis ook in de kostprijs worden verwerkt.

Meestal ligt het voor de hand wat afgebroken moet worden, maar veel minder hoe dat ook echt *vanuit het regime* in gang kan worden gezet.⁵⁸ Kijk naar de discussie rondom fossiele subsidies. Het afbreken daarvan is op het eerste gezicht een *no brainer*, maar het blijkt nog verrassend ingewikkeld.⁵⁹ Met andere woorden: je zou

kunnen zeggen dat het concrete institutionele (sloop) werk in deze fase pas echt goed begint.⁶⁰

Hier zien we in overheidsorganisaties een speciale rol voor zogeheten institutioneel ondernemers. Een institutioneel ondernemer is iemand die als interne sloper stukje bij beetje werkt aan sloop en vernieuwing vanuit het bestaande systeem.⁶¹ Deze persoon weet hoe je vanuit het bestaande systeem aan structurele verandering werkt. Hij of zij maakt daar handig gebruik van door zelf mandaat en legitimiteit voor verandering te creëren en organiseren.

Dit doen institutionele ondernemers door een stip op de horizon te zetten, medestanders te mobiliseren en slim in te spelen op wat er op dat moment speelt in hun organisatie en de samenleving.⁶² Juist door een collectief van gelijkgestemde veranderaars in de organisatie of het systeem bij elkaar te brengen rond een bepaalde visie, kunnen ze als vliegwiel functioneren in de benodigde afbraak van niet-duurzame elementen in een systeem.^{63, 64}

In de praktijk kun je denken aan bijvoorbeeld een beleidsambtenaar op het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, die inspeelt op de maatschappelijke discussie. Door een onderbouwd verhaal klaar te hebben liggen, op het juiste moment intern medestanders te organiseren en zo een gedragen intern advies te formuleren aan de minister om specifiek beleid of belastingmaatregelen op te stellen om fossiele subsidies af te bouwen.

Dergelijke institutionele ondernemers lijken misschien op het eerste oog dwarse durfals, maar in principe kan iedereen hier een rol in spelen, zolang je maar medestanders vindt die de handen uit de mouwen willen steken en ze rond een activerende visie verenigt.

In deze fase is het wel van cruciaal belang dat externe partijen – die wat verder afstaan van het regime – de druk op de ketel houden. Door te laten zien dat het ook anders kan. Door voortdurend aandacht te blijven vragen voor de onwenselijke situatie en door samenwerking te zoeken met andere nichespelers. Zoals Extinction Rebellion ook deed door voortdurend aandacht te blijven vragen voor de keerzijde van fossiele subsidies.

Fase 3: Uitfaseren

In de laatste fase draait het om uitfaseren van niet-duurzame aspecten van het oude systeem. Hier ligt een belangrijke rol voor juristen, handhavers en rechters. Zij geven het beleid handen en voeten op basis van principes van rechtvaardigheid en proportionaliteit. Maar er is net zo goed een actieve rol weggelegd voor de samenleving, die de veranderende normen vertaalt in het eigen maatschappelijk handelen. Niet voor niets spreekt demissionair staatssecretaris Vrijlbrief in het interview op pagina 86 over normverschuiving als onderdeel van het sloopproces. Een sprekend recent voorbeeld van normverschuiving is onze omgang met roken. Er was wetgeving nodig (recht op een rookvrije werkplek) om een verandering te forceren, maar uiteindelijk heeft de overheid geen controleur in ieder café of restaurant hoeven plaatsen, omdat de samenleving niet-roken als de norm accepteerde en ging uitdragen.



Samen slopen

Bij dit verhaal horen nog wel enkele kanttekeningen. Slopen klinkt als iets wat met enig geweld gebeurt. Maar vaak gaat slopen beter wanneer er sprake is van 'waarderdend afscheid nemen'. We kunnen zeggen dat het huidige landbouwsysteem moet veranderen, maar het feit dat we door dat systeem welvaart kregen en voedselzekerheid is óók waar. De hamvraag daarbij is: hoe breken we systemen af zonder mensen af te breken? Zoals eerder gezegd: in het huidige systeem ervaren velen comfort, geborgenheid en bestaanszekerheid. In het sloopproces kan maatschappelijke schade ontstaan. Dat is niet in het maatschappelijk belang, maar helpt ook zeker de transitie niet, zoals we zien in de terugslag bij de ingezette landbouwtransitie. Een goede sloper is daarom empathisch en mensgericht.⁶⁵ Dat lijkt misschien een tegenstelling, maar tóch horen deze zaken bij elkaar. Slopers als een kritische vriend.

Transities worden daarbij misschien wel het meest gevoeld op het grensvlak tussen de systeemwereld van organisaties en de leefwereld van de mensen die het aangaat.⁶⁶ In verschillende bijdragen aan dit magazine wordt gesproken over het belang van het maatschappelijk gesprek. Welke maatschappelijke waarden staan centraal in de transitie en hoe borgen we deze in het toch wat rommelige proces van het opbouwen van een nieuw systeem en het afbreken van het oude? En creëren we genoeg tussenruimtes waar aandacht wordt besteed aan de spanningen die bij de transitie vrijkomen en deze herkenbaar, bespreekbaar, hanteerbaar en zo productief te maken.⁶⁷

Juist met aandacht voor ook deze zachtere kanten van transities en slopen kunnen we gezamenlijk het disfunctionele van het oude systeem ontmantelen en werken aan duurzame vernieuwing. Zodat we vanuit goed voorouderschap⁶⁸ een samenleving creëren die ook op de lange termijn duurzaam én rechtvaardig is. ●

'De focus op bestaande belangen, gaat vaak ten koste van snelheid'

Wie is Joshua B. Cohen

Joshua B. Cohen is adviseur Samenwerken bij TwynstraGudde. Hij staat bekend als een betrokken vernieuwer die gelooft in het samenbrengen van verschillende stakeholders uit de samenleving, overheid en wetenschap, om complexe maatschappelijke en ecologische problemen aan te pakken. Joshua houdt zich graag bezig met het opzetten, begeleiden en evalueren van leernetwerken en participatieve interventies om duurzaamheidstransities te versnellen.



Wie is Lieke van Son

Lieke van Son is adviseur Samenwerken bij TwynstraGudde en ziet dat de opgaven van deze tijd niet meer door één organisatie gerealiseerd kunnen worden. Daarom daagt ze overheden uit om beter samen te werken met bewoners, organisaties en bedrijven. Lieke helpt graag bij het starten en goed vormgeven van nieuwe samenwerkingen en participatietrajecten.



Doorbreek de gedachte van onbeperkte zorg

Maarten, Sjaak, Huub en Paul in gesprek met elkaar

Over wat de kern van de zorgtransitie moet zijn, bestaat bij Paul en Huub geen twijfel: we bewegen van een systeem dat gericht is op ziekte en zorg, naar een systeem dat gericht is op gezondheid en gedrag. Maarten vult aan: 'Zorgaanbieders, verzekeraars en andere traditionele spelers zijn te veel bezig met hun eigen positie binnen het systeem; daardoor is de zorg te veel een bedrijfssector geworden. Die afdrijft van haar kerntaak, namelijk ook in de toekomst garanderen dat (kwetsbare) burgers de noodzakelijke zorg krijgen. Voor die transitie, zegt Maarten, moeten we een nieuwe relatie tussen behandelaars en cliënten tot stand brengen.'

Sjaak sluit zich daarbij aan. Hij voegt toe dat de zorgtransitie ook moet zorgen voor het herstel van een oude relatie. Hij doelt op de informele zorg - denk aan mantelzorg, burenzorg, en de zorg 'gewoon' tussen burgers onderling. Die vorm van zorg bestaat al heel lang, maar is, zegt hij, in de loop der jaren door de professionele (formele) zorg in de verdrukking geduwd. Gelukkig wordt die informele zorg nu weer herontdekt en gewaardeerd. Door de 'formele zorg', door een instituut als zijn eigen Zorginstituut Nederland (ZIN), én door de samenleving.

'Ja', zegt Paul, 'en daarbij moet de formele zorg zich blijven vernieuwen - slimmer, beter en efficiënter. En eigenlijk weten we onvoldoende goed wat we terugkrijgen voor die circa 100 miljard aan zorguitgaven. Daar moeten we nieuwsgieriger naar zijn. Maar er is meer

De zorgkosten stijgen structureel harder dan de economische groei en er is onvoldoende personeel. Het zorgsysteem loopt vast en dat komt voor een belangrijk deel door de wijze waarop het georganiseerd is. De alternatieven zijn er (deels), maar het huidige systeem staat nog stevig overeind. Bestaande structuren, werkwijzen en cultuur destabiliseren en afbreken om zo - versneld - een transitie teweeg te brengen; hoe doe je dat in de zorg? Huub Raemakers en Paul Boon zijn beiden partner Zorg bij TwynstraGudde. Ze gingen over dit onderwerp in gesprek met Sjaak Wijma, voorzitter raad van bestuur van Zorginstituut Nederland, en Maarten van Rixtel, adviseur en (oud)bestuurder bij zorgaanbieder Sensire. Wat zijn disfunctionele aspecten van het zorgsysteem en hoe gaan zij daarmee om?

Sjaak Wijma is voorzitter van de raad van bestuur van Zorginstituut Nederland, een zelfstandig bestuursorgaan dat erop toeziet dat Nederlandse burgers verzekerd zijn en blijven volgens de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet langdurige zorg (Wlz). Daarmee wordt gewaarborgd dat iedereen die recht heeft op zorg, die ook krijgt.

Huub Raemakers is partner Zorg bij TwynstraGudde. Hij leerde in de afgelopen twintig jaar zo ongeveer alle sectoren van de zorg kennen. Huub is op zijn sterkst wanneer oude visies en strategieën niet meer werken en er nieuwe wegen gevonden moeten worden.

Maarten van Rixtel is (oud)bestuurder bij ouderenzorgaanbieder Sensire. Sensire biedt in Oost-Gelderland dag en nacht verzorging, verpleging en gespecialiseerde zorg, thuis of in één van de woonzorgcentra. Ook biedt Sensire revalidatie en behandeling van ouderen. En - via jeugdgezondheidszorgaanbieder Yunio - ondersteuning voor ouder en kind.

Paul Boon is partner Zorg bij TwynstraGudde. Hij werkt op het snijvlak van strategie, organisatie en veranderen. Zijn kracht ligt in het samen zoeken en uitzetten van een (strategische) koers en die handen en voeten geven in zorgorganisaties of samenwerkingsverbanden.

nodig. We zullen de formele zorg ook moeten begrenzen en het zorgsysteem meer in de samenleving brengen. Meer in harmonie met de informele zorg. Welke barrières zitten ons dan in de weg om naar een systeem te bewegen dat zich richt op gezondheid en gedrag?’

Zorgconsumentisme

De geïnstitutionaliseerde zorg heeft een spreekwoordelijk cordon opgetrokken rond de cliënt. Daardoor is de informele zorg naar de marge gedrukt, stelt ook Maarten. Die beweging begon in de jaren negentig en werd begin deze eeuw in de vernieuwde Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) vastgelegd. ‘Wat daarmee verloren ging, was de informele zorg die in de eigen omgeving werd gegeven. Het werd van: ‘we doen het als burgers voor elkaar’, tot: ‘wij als zorgprofessionals zorgen voor u’.

‘De andere kant’, observeert Sjaak, ‘is dat de burger zelf steeds meer een zorgconsument is geworden die ervan uitgaat dat zorg onbegrensd is. Dat je er recht op hebt en dat de professionele zorg die moet leveren.’ De ongemakkelijke waarheid is alleen dat dit niet langer houdbaar is. ‘We zullen’, zegt Sjaak, ‘hier het maatschappelijke gesprek over moeten voeren. Maar zo’n gesprek is niet eenvoudig. Veel Nederlanders zullen in eerste instantie defensief reageren vanuit de perceptie dat er iets wordt afgenomen, dat het recht op zorg wordt ingeperkt. Tegelijkertijd zullen zorgprofessionals aangeven dat er kwaliteit van zorg verloren gaat.’

Zonder de samenleving begin je niets, is de gezamenlijke opinie aan tafel. Maar het aan de orde stellen van dit eerlijke verhaal lijkt politiek-bestuurlijk gezien risikant. Er is moed nodig om dat gesprek met de sector en vooral met de samenleving te voeren. ‘En ook die samenleving is aan zet’, benadrukt Paul. ‘Als we grenzen gaan stellen aan de formele zorg, zullen we als samenleving de informele zorg nadrukkelijker opnieuw moeten uitvinden en vormgeven.’

Geen visie of perspectief

‘Is de politiek-bestuurlijke moed om dat gesprek met de sector en samenleving te voeren, aanwezig in het huidige zorgstelsel?’, vraagt Huub zich af. ‘Die moed wordt nog niet breed vertoond’, reageert Sjaak. Daarmee komen we op een ander disfunctioneel facet van

het zorgstelsel: het gebrek aan leiderschap, regie en richting. De systeemspelers kijken naar elkaar, maar bewegen nauwelijks. Bestuurlijk is de zorg versnipperd, politiek gezien ook.

Maarten ziet dat zorgaanbieders en -verzekeraars op hun hoede zijn en zich defensief opstellen. ‘Dan neem je kortetermijnbeslissingen die meestal worden gestuurd door financiële overwegingen. Het gebrek aan politiek perspectief staat de ontwikkeling van een langetermijnvisie op de positie van zorg in de samenleving in de weg. Het is nu: subsidies binnenhalen zonder dat daarmee transformatieve doelen in zicht komen. Zo blijven we hangen in een systeem dat zorgorganisaties financiert in plaats van dat we tot noodzakelijke doorbraken komen en passende zorg financieren. Zoals zou moeten.’

Bekostiging van zorg (en zorgpreventie)

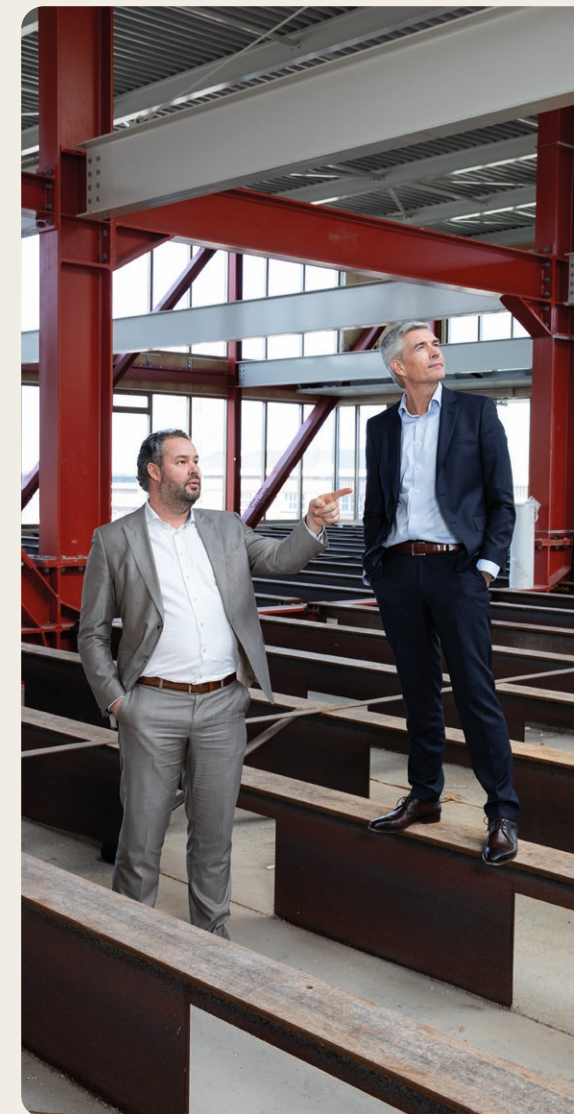
Duik je dieper in de bekostiging van de zorg, dan is ook daar de nodige disfunctionaliteit te vinden. Een goed voorbeeld is de situatie rond ziekenhuis Bernhoven in Uden (zie kader).

Maarten herkent het dilemma van wel of niet zorg leveren waarvoor de verzekeraar je betaalt. Bij Sensire is een beweging gemaakt waarbij de wijkverpleegkundige inhoudelijk in gesprek gaat met de klant, waardoor het gemiddeld aantal uren per klant vanaf de invoering

Bernhoven: van ziekenhuis tot aanjager van gezondheid

Ziekenhuis Bernhoven in Uden omarmde in 2014 het motto: ‘Betere zorg door minder zorg’ en begon zo de transformatie van regulier ziekenhuis tot gezondheidsorganisatie en aanjager van gezondheid in de regio. Hun werkwijze: de zorg hoeft niet per se in het ziekenhuis geleverd te worden. Bernhoven heeft ook veel mensen in dienst die naar de patiënten toe gaan. Maar het declaratiesysteem van de zorgverzekeraars is daar nog niet op ingesteld – de buiten de muren van het ziekenhuis geleverde zorg is nog lastig gefinancierd te krijgen. En dat levert allerlei problemen op waardoor dit ziekenhuis – dat al vijf jaar in de top 5 staat van beste kleine ziekenhuizen en dat precies de passende zorg biedt zoals het Zorginstituut voorstaat – het nu financieel lastig heeft.

van de Zorgverzekeringswet met 40 procent naar beneden is gegaan. ‘Dat betekent dat wij 27 miljoen euro aan omzet hebben ingeleverd. Een organisatie die de omslag maakt van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag, wordt daarmee in het huidige stelsel financieel kwetsbaar. Daarom is contractinnovatie nodig. We moeten toe naar contracten waarmee je ook het niet leveren van zorg gaat belonen. Bijvoorbeeld met *shared savings/benefits*, waardoor de gerealiseerde voordelen en besparing deels naar de zorgorganisatie vloeien. Langjarig, inhoudelijk gemotiveerd en met gezamenlijke kansen en risico’s voor verzekeraar en aanbieder. Kortom, de partijen die het anders doen, moeten meer de maat der dingen worden en ze moeten beter worden gefaciliteerd.’



‘Een organisatie die nu de omslag maakt van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag, wordt daarmee in het huidige stelsel financieel kwetsbaar’

Paul zegt: ‘Helemaal mee eens. Maar ik wil ook aantekenen dat er – binnen de geldende regels – nu ook echt al wel veel mogelijk is. En dat partijen die ruimte meer dan nu moeten durven opzoeken en pakken. Om zo deze innovaties af te dwingen.’

Eigen voortbestaan eerst

Maarten ziet nog een vierde disfunctionaliteit in de zorg: dat organisaties nog steeds hun eigen voortbestaan vooropstellen in plaats van dat ze de maatschappelijke opgave – passende zorg organiseren – centraal stellen. ‘In het verleden was dit beter te begrijpen omdat de werkgelegenheid voor medewerkers niet vanzelfsprekend was. Dat leidde tot prikkels om te sturen op behoud of groei van productie. Maar nu is die reden voor continuïteit van de organisatie eigenlijk komen te vervallen. Er is juist arbeidsmarktcrachte.’

Door het nastreven van de continuïteit van de eigen organisatie wordt eerder het huidige systeem versterkt, dan dat we op zoek gaan naar een systeem dat daadwerkelijk de zorgverlening naar de toekomst garandeert. Deze disfunctionaliteit versterkt eerder de fragmentatie dan de samenwerking en noodzakelijke transitie.’

Een stap naar voren doen

Wat kun je doen aan de disfunctionele situatie waarin de zogenoemde systeemwereld en leefwereld elkaar niet goed verstaan? Sjaak vindt dat de systeem-



wereld een stap naar voren moet doen om het eerdergenoemde gesprek met de samenleving aan te gaan.

Hij refereert aan de bewustwordingscampagne 'De zorg van morgen' van 2022.⁶⁹ 'Toen hebben we Nederland een spiegel voorgehouden en gezegd: als er niks verandert, gebeurt er dit. Twintigduizend Nederlanders hebben toen hun visie gegeven op wat in hun ogen de zorg van de toekomst moet zijn. Dat is een goed begin van een gesprek. Maar uit onderzoek bleek ook dat ruim driekwart van de Nederlanders zich er niet of onvoldoende van bewust is dat de dreigende crisis in de zorg ook hen persoonlijk zal raken.'

'Te lang heeft de overheid het ontwikkelen van een visie op de zorg van de toekomst overgelaten aan het veld', zegt Sjaak. Paul is het daar ten dele mee eens: 'Er zijn echt wel veel toekomstvisies geschreven en oplossingsrichtingen gedeeld. Maar we blijven hierover vooral in gesprek met elkaar. We praten in kringetjes zonder dat we echt fundamentele stappen durven te zetten.' Sjaak houdt vol: 'Als de overheid vindt dat de inwoners van Nederland recht hebben op toegang tot goede zorg, dan moet je ook een visie hebben op wat de principes van die zorg zijn. Vanuit die visie moet de overheid - het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport samen met andere departementen en de koepels - het lef hebben om de coördinatie op zich te nemen van de losse transitie-initiatieven die nu vaak geïsoleerd worden ontplooid.' Paul vindt dat de vrijblijvendheid er nu echt af moet: 'We moeten aantoonbaar passende, waardevolle zorg gaan financieren, niet sec zorginstellingen in de lucht houden.'

'Het betekent overigens niet', zegt Sjaak, 'dat het Zorginstituut gaat voorschrijven wat passende zorg is. We hebben de principes beschreven en dan verwacht ik dat jij het, als aanbieder, met jouw verzekeraar kan hebben over hoe jij die principes in jouw organisatie en regio het beste kunt inkleuren. Die eerste afspraak is tussen de zorgverzekeraar en jou als bestuurder. Maar dan ook tussen de bestuurder en zijn staf. En die verzekeraar mag dan ook namens de verzekerden meepraten. Zo kom je tot langjarige afspraken.'

Sensire decentraliseert en ondersteunt

De slotvraag aan Maarten en Sjaak is: welke rol speelt

jouw organisatie in de zorgtransitie, en dan specifiek in het disfunctionele afbreken?

Maarten: 'Sensire zei in 2017: het bedrijfsmodel waarin we werken is niet houdbaar in de toekomst. We moeten op zoek naar andere paradigma's om de zorg naar de toekomst te garanderen. Voor Sensire betekent dit dat de relatie tussen professional en klant weer voorop komt te staan en dat de organisatie daaraan ondersteunend is. Vandaar die afbouw van onze omzet, het niet laten groeien van het aantal verpleeghuisbedden, meer investeren in innovatie en preventie. Die bewegingen zijn voor ons als organisatie financieel niet zo heel aantrekkelijk. Maar het komt voort uit de gedachte dat de organisatie niet de kern is, maar dat het draait om de medewerkers en cliënten.'

Dat betekende de afgelopen jaren dat Sensire overstapte van managementsturing naar inhoudelijke sturing. En dat het bestuur niet meer gaat over individuele behandelrelaties. Er is geen management meer op de wijk en intramuraal. De professional is zelf verantwoordelijk voor kwaliteit, capaciteit en financiën. Maarten: 'Zo faciliteren we dat zorgverleners meer ruimte krijgen om te komen bij wat passende zorg moet zijn.'

Zorginstituut zoekt samenhang en regie

Sjaak: 'Wij zijn een organisatie die aanvankelijk heel erg acteerde vanuit zijn taken. Dat betekende: reactief handelen. Zoals: er komt een geneesmiddel op de markt en daar doe je een pakketuitspraak over. Maar op een zeker moment realiseerden we ons: dit schiet tekort, dit is niet meer van deze tijd.' Het Zorginstituut leerde anders te gaan kijken: wat is de opgave in de verschillende sectoren en welk instrument kunnen wij daar toepassen dat bijdraagt aan het oplossen van de maatschappelijke opgave? 'Dat opgavegericht werken is voor ons echt een wezenlijk andere manier van doen. Vroeger waren wij een organisatie die reactief rapporten produceerde. Dat zijn we niet meer. We zijn allang die agenderende en meedenkende partij die ook aandringt op regie. Die regie kan door een andere partij of door ons worden gevoerd. Hij is in ieder geval nodig om de transitie in de zorg te kunnen maken.' ●

Het Bouwdepot

Geitenpaadjes bewandelen
om naar de hoofdweg te
komen



*‘Door deze jongeren vertrouwen te
schenken, kunnen ze de regie over
hun leven terugpakken’*

Door Jip Geven

Je hebt een bewezen succesvolle aanpak ontwikkeld om (thuisloze) jongeren in een kwetsbare positie te helpen hun leven weer op de rit te krijgen. De gemeenten die betrokken waren bij de pilots, willen graag door met deze aanpak. Maar de landelijke politiek en beleidsambtenaren zijn voornamelijk minder enthousiast. Wat doe je dan? Je doet wat stichting het Bouwdepot doet: geitenpaadjes bewandelen. Dat dient in hun geval drie doelen: het systeem omzeilen, disfunctionele kanten van het systeem aantonen en ruimte creëren voor een andere benadering. Zo maak je jouw aanpak toepasbaar en schaalbaar en dring je als nichespeler door tot de *mainstream*.

Ik maak, als adviseur social design bij TwynstraGudde, deel uit van het team Bouwdepot. Het team ontwikkelt het verhaal en de aanpak van het Bouwdepot, en werkt aan standaardisatie en toepasbaarheid van de aanpak, zodat gemeenten en begeleiders er zelfstandig mee aan de slag kunnen. ‘Deze aanpak helpt om te werken vanuit vertrouwen.’

Nederland telt tussen de 10 en 15 duizend dak- en thuisloze jongvolwassenen tussen de 18 en 27 jaar. Ze hebben vaak te maken met meerdere problemen: fysieke en mentale klachten, jeugdtrauma's, sociaal isolement, opgegroeid in armoede en ze bevinden zich in een gemarginaliseerde situatie.

Binnen die groep hebben vooral de 18- tot 21-jarigen het moeilijk, van wie ouders of verzorgers om wat voor reden dan ook financieel niet (kunnen) ondersteunen. Wettelijk vallen ze nog onder de onderhoudsplicht van hun ouders - daarom krijgen ze slechts een paar honderd euro bijstand per maand. Dat maakt dat ze snel in een vicieuze cirkel terecht kunnen komen met nog meer problemen en oplopende schulden.

Want: zonder inkomen geen toegang tot de woningmarkt; en zonder stabiele woonsituatie lukt het vaak niet om een opleiding af te maken en startkwalificaties te halen. Ook de persoonlijke ontwikkeling stagneert. Dit is de periode in je leven waarin je ontdekt wie je bent en welk levenspad lijkt te passen. Maar door de stapeling van acute problemen, stagneer je en staat je leven stil. En dreigt juist achteruitgang.

Het werkt, maar nu...

Stichting het Bouwdepot, opgericht in 2021, ontwikkelde een even simpele als succesvolle aanpak om deze jongeren te helpen hun leven (weer) op de rit te krijgen: geef deze jongvolwassenen gedurende een jaar een inkomen dat voldoende en stabiel is (1.150 euro per maand) en het vertrouwen dat zij de rust die dat brengt, benutten om hun leven op de rails te zetten.

Om deze aanpak in praktijk te brengen, werkt het Bouwdepot samen met gemeenten, professionals uit de (jeugd)zorg en -opvang, wijkteams, scholen, maatschappelijk werk en gemeentelijke loketten. Zo zijn er meerdere pilots gedaan waaruit telkens blijkt dat deze aanpak werkt. De volgende stap is dan ook bredere implementatie en opschaling.

Echter, het Bouwdepot loopt tegen de 'pilotparadox' aan. Dat is de situatie waarin je in de piloffase een vrije ruimte kan bouwen waarin succesvol geleerd wordt, maar waarbinnen je niet de kaders kunt creëren om opschaling en implementatie mogelijk te maken. Met andere woorden: de vrije ruimte die maakte dat jouw pilot een succes kon worden, maakt in de post-piloffase plaats voor het 'gewone' systeem van wet- en regelgeving, werkwijzen en cultuur, dat vervolgens implementatie en opschaling in de weg staat.

Zo is het binnen het *frame* van de Participatiewet ingewikkeld om aan een specifieke groep - in dit geval jongeren - gedurende een jaar geld te schenken en daar geen verplichtingen aan te verbinden. De wet biedt daarvoor wel interpretatieruimte, maar overheden zijn geneigd het als technisch complex te ervaren om naar die ruimte op zoek te gaan en daar invulling aan te geven.

Ook zijn politici en beleidsmakers beducht voor het *frame* van 'gratis geld'. Iedere schijn van misbruik van het sociaal vangnet leidt tot ophef. De Toeslagenaffaire leidde wel tot de roep om meer vertrouwen in de burger te stellen. Maar het daadwerkelijke geven van vertrouwen leidt nogal eens tot bestuurlijke kramp. Risicomanagement krijgt dan de overhand.

Op zoek naar geitenpaadjes

Wat doe je dan als Bouwdepot? Je gaat op zoek naar manieren om het disfunctionele van het bestaande systeem aan het licht te brengen. In het geval van het Bouwdepot noemen ze dat: op zoek gaan naar geitenpaadjes. Ofwel, via soms kronkelige zijwegen toch je route volgen, om uiteindelijk wel op de hoofdweg uit te komen.

Met het bewandelen van die geitenpaadjes loop je in eerste instantie om het systeem heen, maar laat je ook de disfunctionele kanten van het systeem zien en vergaar je bewijslast voor een alternatieve aanpak. Zo bied je een steeds grotere groep ambtenaren, zorgprofessionals, politici, mediamakers en andere stakeholders de ruimte om het Bouwdepot te omarmen en op een goed moment te kunnen zeggen: het huidige systeem is zo disfunctioneel, we gaan het veranderen.

'Het daadwerkelijke geven van vertrouwen leidt nogal eens tot bestuurlijke kramp'



Juridische bewijslast verzamelen

(Decentrale) overheden zijn geneigd om wet- en regelgeving eerder naar de letter dan naar de geest te interpreteren. Het wordt als 'complex' ervaren om op zoek te gaan naar de benodigde 'ruimte in de regels'. Het disfunctionele is dus niet de wet zelf die niet goed functioneert. Het is juist het feit dat die ruimte in de regels niet wordt gelezen.

Om het voor de overheden eenvoudiger te maken om die ruimte wel te vinden, ging het Bouwdepot op zoek naar bewijslast en klopte aan bij staatsrechtgeleerden zoals bijzonder hoogleraar Decentrale Overheden Geerten Boogaard, met de vraag wat

nou eigenlijk de manoeuvreerruimte is voor - in dit geval - gemeenten. Boogaard zag die ruimte⁷⁰ voor gemeenten en wordt daarin bevestigd door een juridisch adviesrapport dat is opgesteld in opdracht van het Bouwdepot. Dat stelt dat gemeenten de bestuurlijke vrijheid hebben om hun autonome rol te pakken als inwoners tussen wal en schip dreigen te vallen.

Voor het pakken van die autonome rol zijn ambtenaren en bestuurders met lef nodig. Juist hen bedien je met zo'n rapport, ervaart het Bouwdepot. Een beleidsmedewerker die met veel passie met het Bouwdepot aan de slag wil, kan van nu af aan het juridische adviesrapport gebruiken om kritische collega's en juristen te overtuigen. De volgende stap is om met het adviesrapport de steun van koepelorganisatie Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) binnen te halen. Als deze partij ook de autonome rol van gemeenten gaat benadrukken, creëert dat meer draagvlak, en dus meer druk op de disfunctionele kant van het systeem.



Verhalen van jongeren zelf

Gaat het om 'probleemjongeren'? Of gaat het om jongeren die problemen hebben? Het eerste *frame* is het dominante *frame*. Daar horen associaties bij zoals: 'het is de schuld van deze jongeren zelf', en: 'als je ze geld geeft, maken ze dat op aan drank en drugs'.

Het is een disfunctioneel *frame* omdat het écht naar deze jongeren kunnen kijken in de weg staat. Het Bouwdepot heeft daarom, in samenwerking met Fontys Hogeschool voor de Journalistiek, het Beelddepot (www.hetbeelddepot.nl) opgezet. Met een eigen beeldenbank waarmee ze, samen met de jongeren, een realistisch en eigentijds beeld laten zien van dak- of thuisloosheid. Het Beelddepot is ontwikkeld om vooral de media te bewegen om andere, authentiekere verhalen te laten zien. Het Bouwdepot biedt zelf volop het podium aan de jongeren – en hun begeleiders – door middel van verhalen, animaties, podcasts, et cetera.

Zo laat Ruweida in een fotoserie zien hoe zij drie verjaardagen inhaalde. Destiny deed een miskoop waar ze veel van leerde. Jennifer gaat in therapie omdat ze nu haar eigen risico kan betalen. Yara laat zien hoe ze van haar eerste Bouwdepot luxe garnalenkroketjes kocht.

Shuburney vertelt in de Bouwdepot podcast dat hij aan het eind van de maand geen geld over had voor eten, omdat hij zo graag van zijn schulden af wilde dat hij in één keer de helft afbetaalde.

Deze verhalen ondersteunen het sleutelbegrip van het Bouwdepot: vertrouwen. Door deze jongeren het vertrouwen te schenken om aan hun persoonlijke doelen te werken, en doordat zij dit met de juiste ondersteuning ook voor elkaar krijgen, pakken ze de regie over hun eigen leven terug. Dat blijkt in de praktijk, dat blijkt uit de verhalen, en het is wetenschappelijk vastgesteld.

Maar dat vertrouwen geven is niet eenvoudig in een maatschappelijk systeem, waarin wantrouwen en de drang naar controle en beheersing – zeker in de politiek en bij de (rijks)overheid – een grote rol spelen. Bij het Bouwdepot zeggen ze daarom weleens dat ze met hun interventies helpen om 'de spier van het werken vanuit vertrouwen te trainen. Want het werken vanuit vertrouwen is iets dat je constant moet onderhouden.'

Aansluiten zonder in te leveren

Het Bouwdepot lobbyt ook in Den Haag. Dat betekent in eerste instantie dat je kijkt bij welk *frame* van welk ministerie jouw verhaal het beste aansluit. Zo kwam het Bouwdepot als vanzelf uit bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, om aan te sluiten bij het beleidsdoel 'bestaanszekerheid'. Maar het Bouwdepot kreeg er geen gehoor. Er was geen belangstelling. Mogelijk omdat het Bouwdepot

werd gezien als onverenigbaar met de Participatiewet. Een straat verder zit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Dat heeft onder meer als beleidsdoel om kansengelijkheid terug te dringen, door jongeren zonder startkwalificatie en met een afstand tot de arbeidsmarkt de juiste begeleiding en ondersteuning te geven richting economische zelfstandigheid. Dat sluit heel goed aan bij de ervaring van het Bouwdepot dat de jongeren hun school weer oppakken en startkwalificaties halen. Zo kwam het Bouwdepot heel gemakkelijk in contact met het ministerie waar er ook direct een verband werd gelegd met 'waar we mee bezig zijn op het gebied van kansengelijkheid'. Het Bouwdepot weet zo succesvol aan te sluiten bij het *frame* van een van haar stakeholders zonder in te leveren op de inhoud. Ook dit kan leiden tot meer draagvlak, en dus meer druk op de disfunctionele kant van het systeem.

Naar de hoofdweg

Zo zijn het telkens interventies waarmee het Bouwdepot als *nichespeler* – een partij die zich richt op het doorbreken van de status quo – de *regimespelers* – zoals de ambtenarij, politiek en media – uitdaagt, prikkelt én handelingsperspectief biedt.

De transitiekunde leert dat een nichepartij die steeds succesvoller de status quo uitdaagt, uiteindelijk *mainstream* wordt. En dat is precies wat we in de praktijk geleidelijk zien gebeuren. Het gaat niet alleen om een wetenschappelijk model, de betrokkenen bij het Bouwdepot zien ook dat hun gedachtengoed steeds meer grond onder de voeten krijgt.

Het Bouwdepot heeft ervaren dat alleen een alternatief bieden nog niet leidt tot duurzame verandering. Het vraagt om een route waarop je telkens de grootste barrières die verandering in de weg zitten, te lijf gaat en waarbij je steeds meer bewijslast bij elkaar brengt. Zo laat je zien dat die andere aanpak mogelijk is. Zo wordt het disfunctionele telkens een stukje minder *mainstream*. Daar is moed en creativiteit voor nodig. En niet te vergeten: uithoudingsvermogen. ●

'Voor het pakken van die autonome rol zijn ambtenaren en bestuurders met lef nodig'

Wie is Jip Geven

Jip Geven werkt als adviseur social design en verhalenverteller in de adviesgroep Overheid en Organisatie bij TwynstraGudde. Aan de Design Academy Eindhoven leerde ze hoe je complexe werelden invoelbaar en behapbaar maakt. Een goed ontwerp leidt tot beweging, zegt ze. 'En dat begint met vragen stellen die niet alleen uit het hoofd komen, maar ook uit het hart.'



5

Besluiten verankeren

In de weerbarstige praktijk van transitie bestaat het risico om eindeloos te blijven vergaderen en aanvullend onderzoek te doen. In transitie is er doorgaans niet één dominante, sturende partij, zullen sommige partijen positie verliezen en is onzekerheid een constante. Om in de actiestand te komen, moeten we kijken naar de *governance* binnen transitie.

Dit hoofdstuk kijkt naar transitie door de bril van de bestuurskunde. De betekenis van besluiten verandert: ze moeten helpen de bakens te verzetten om een volgende stap te kunnen zetten. Daarbij moet secuur gekeken worden naar wie welke rol heeft en wie er aan zet is. Ook moet worden nagedacht over een verschuiving van macht - van bestaande naar toekomstige belangen. Ten slotte staan we stil bij de financiële kant van transitie. Hoe investeren we zodat er beweging ontstaat?



112

Hoe sneller beleid verouderd, des te beter ben je bezig



118

De weg van akkoord naar uitvoering via 'de tussenruimte'



124

Navigeren naar een nieuw systeem dat we nog niet kennen



130

Transformatie landelijk gebied

Werken vanuit een duurzaam verdienmodel

De voorkant van het Liber Amicorum bij het afscheid van prof.dr.ing. Geert Teisman – op 6 oktober 2023 op de Erasmus Universiteit in Rotterdam – toont een weidse lucht met daarin heel veel vogels. Geen zwermen die als compacte eenheden door het luchtruim scheren. Nee, deze vogels lijken daar op het moment dat de fotograaf afdruckte, vrij willekeurig en vrij rond te vliegen. En toch zit er een vermoeden van samenhang en eenheid in het beeld. In die vogels kun je met weinig moeite de talrijke ideeën van Geert Teisman zelf zien. Marco van Lente, partner Ruimte, Wonen en Economie bij TwynstraGudde, gaat in gesprek met Geert Teisman over de complexiteit van de moderne wereld. Over het onvermogen van de overheid om die complexiteit te (be)vatten in beleidsterreinen. En over de mogelijkheden die er wél zijn om betekenisvol om te gaan met die complexiteit.

Hoe sneller beleid veroudert, des te beter ben je bezig

Geert Teisman

Geert Teisman begon in de jaren zeventig met de studie Verkeerskunde aan de Verkeersacademie in Tilburg. Als marktonderzoeker bij NS raakte hij geïnteresseerd in maatschappelijke vraagstukken, wat leidde tot de avondstudie Sociologie aan de Universiteit van Tilburg. In 1992 promoveerde hij aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op complexe besluitvorming, vooral op het terrein van governance vraagstukken. Na een periode als hoogleraar Planologie in Nijmegen werd hij in 2000 hoogleraar Bestuurskunde in Rotterdam – een positie die hij tot zijn emeritaat in 2023 vervulde. Daarnaast vervulde hij diverse functies zoals wetenschappelijk directeur van de kennisprogramma's Leven met Water en Krachtige steden. Tegenwoordig is Geert Teisman een veelgevraagd adviseur.



MARCO VAN LENTE Je afscheidrede had als titel 'Complexiteit als realiteit waarmee bestuurders en bestuurskundigen worstelen'. Wat is de strekking van dat betoog?

GEERT TEISMAN In de ogen van de overheid bestaat de wereld uit problemen en oplossingen. Met de overheid zelf als *problem solver*. Eerst bepaal je wat het probleem is. Daarna zorg je dat je het probleem begrijpt en bedenk je er een oplossing voor, en die giet je vervolgens in een aanpak. Dat is het beleid en de maatregelen die daaruit voortvloeien. Die maatregelen voer je uit - binnen een bepaalde tijd en een bepaald budget. En als de maatregelen aan het einde van die beleidsperiode zijn uitgevoerd, dan is ook het probleem opgelost.

ML Ik mis nog de realiteit en de worsteling uit de titel.

GT Precies! Want deze zogeheten 'rationale aanpak' werkte mogelijk nog wel in de vorige eeuw. En nog steeds wel als het gaat om een eenvoudig probleem zoals de plaatselijke afvalophaal. Maar schiet tekort in onze moderne wereld die in hoog tempo veel complexer is geworden. Als organisaties zijn overheden niet meegeëvolueerd met die complexiteit. Ze hollen van crisis naar crisis en blijven gericht op simpel *system thinking and acting*. Ze zetten adviesopdrachten uit die vooral kortetermijnproblemen willen oplossen. Denk aan: zoveel stikstofreductie in 2030, of: 100.000 woningen per jaar. Die ingrepen wekken de illusie dat ze helpen, maar ze ontnemen het zicht op wat feitelijk

nodig is: transitie-denken en transitie-doen.

ML Een voorbeeld?

GT Tegenwoordig hebben we het in het sociale domein veel over het multiprobleemgezin - een begrip dat overigens al zo'n twintig jaar wordt gehanteerd, ook door beleidsmakers. Zo'n gezin kampt soms al generaties lang met een combinatie van sociaal-economische en psychosociale problemen. Er is geen werk, er is armoede, gezinsleden hebben psychische problemen, er is een ongezonde leefstijl, er zijn schulden, criminaliteit speelt een rol, kinderen gaan niet naar school, en zo kun je nog even doorgaan.

'In transitie-vraagstukken zijn individuele organisaties niet langer het organiserend principe'

Die problemen spelen allemaal op elkaar in en zo ontstaan er vicieuze cirkels die zich niet houden aan de grenzen van beleidsterreinen zoals Justitie, Werk en Inkomen, Financiën, Gezondheid en Wonen. Het is niet zo dat de overheid dit niet ziet. Het feit dat we het hebben over multiprobleemgezinnen, getuigt van het inzicht dat het hier gaat om problemen die het in-

dividu overstijgen en die je niet los van elkaar moet zien. Maar toch bestaat het beleid nog grotendeels uit projecten, programma's en nieuwe aanpakken, die allemaal ingrijpen op het thema binnen het eigen beleidsdomein. Want daarvoor ben je als uitvoerend ambtenaar aan zet. Zo krijg je een wirwar aan interventies - van het programma 'Scheiden zonder schade' tot 'Zorg voor de jeugd' tot 'Kansrijke start' - die langs elkaar heen werken of elkaar in de weg lopen, en waar het betreffende gezin gek van wordt.

Het is geen domheid of onwelwillendheid, maar heeft te maken met de intrinsieke eigenschappen van het systeem, die maken dat we al die zaken niet als één geheel kunnen oppakken. Overigens zijn die aanpakken er al wel, maar vaak op proeftuin- of pilotniveau. Waarbij dan mét in plaats van vóór zo'n gezin plannen worden gemaakt.

Waarbij de focus niet alleen ligt op de problemen, maar ook op de ontwikkeling die het gezin zou willen doormaken. En waarbij het leven van de gezinsleden niet wordt overgenomen, maar zij vooral zelf verantwoordelijkheid krijgen. Zulke aanpakken blijken nogal eens te werken, maar leiden desondanks vaak niet tot een nieuwe praktijk.

ML Er is dus enerzijds het besef dat een integrale aanpak wel werkt, en anderzijds is er vanuit de eigen organisaties de reflex om die aanpak toch te fragmenteren.

GT Ja, het is: 'we zien wel dat er iets anders nodig is, maar nu even niet. Nu toch even onze eigen be-

stuurlijke, politieke of financiële risico's minimaliseren.' Terwijl: in dit soort vraagstukken zijn individuele organisaties niet langer het organiserend principe.

ML Hoe komen we daaruit?

GT We moeten van die *problem solving-oriëntatie* dus veel meer toe naar, wat ik noem, de vraagstuk-aanpak. Waarbij je erkent dat elke oplossing die je verzint, gebaseerd is op zo'n 15 procent van de kennis die je zou moeten hebben om rationeel te handelen. Kortom, elk voorstel dat je doet, is

irrationeel. Dát is de essentie van complexiteit-erkenning.

Gaandeweg kun je je oplossingen wel rationeel maken. Namelijk, op het moment dat je je besluit genomen hebt, ga je een leertraject in waarin je die andere 85 procent van de kennis alsnog kunt activeren. En dat betekent dus ook dat je besluit, een besluit is dat voor verbetering vatbaar is. Dus, je bent tróts als je beleid na een jaar dusdanig verouderd is, dat je het mag aanpassen! Terwijl we nu precies andersom denken. Je moet je beleid in beton gieten zodat je

daarmee straks kunt duwen naar al die andere partijen die niet met jou mee willen.

ML Dat klinkt prachtig. Maar kunnen wij mensen wel op dat niveau met complexiteit omgaan?

GT Als mensen - of laat ik zeggen: als professionals - kunnen we heel veel complexiteit aan. Dan begrijpen we bijvoorbeeld dat we een maatschappelijke opgave centraal moeten stellen en kunnen we heel mooie combinaties met elkaar maken. Alleen, we worden daarin belemmerd op het moment





dat we ook functionaris in het systeem zijn en binnen de criteria van dat systeem verantwoording moeten afleggen. Dan is het 'eigen beleid' toch vaak belangrijker dan het gemeenschappelijke doel.

Het zou helpen als we ons in het verantwoording afleggen minder hoefden te concentreren op het eigen beleid in de eigen koker, en meer op het gezamenlijke resultaat.

ML Laten we het hebben over Ruimte voor de Rivier (2007-2019) – een nationaal programma om het Nederlandse rivierengebied veiliger te maken en de regio ruimtelijk te ontwikkelen. Dat was een heel omvangrijk en complex programma en wordt algemeen gezien als een geslaagd samenwerkingsverband van Rijkswaterstaat,

provincies, waterschappen en gemeenten. Wat zorgde voor het succes?

GT Ten eerste was er urgentie. Er waren grote overstromingen geweest en daardoor was er een algemeen gevoel van: nu moeten we toch echt wat. Maar dan nog had het best op de oude manier aangepakt kunnen worden. Nu waren er – toevallig – twee vooruitdenkende ambtenaren die voorstelden het 'omwisselbesluit' op te nemen in de wetgeving. Dat wilde zeggen: wij als Rijkswaterstaat gaan het zo en zo doen. Maar regio, als jullie het beter weten, als jullie het beter kunnen, dan mogen jullie met een omwisselvoorstel komen.

Tegelijkertijd realiseerden ze zich dat niemand zou geloven dat Rijkswaterstaat dit echt zo zou

gaan doen. Dus ze riepen een derde partij in het leven – een commissie van wijzen – die omwisselvoorstellen onafhankelijk zou beoordelen. Wat ook hielp, was de consensus over wat er moest gebeuren. Het belangrijkste criterium was dat er 15.000 kuub water per seconde door de rivieren moest kunnen stromen – dat was voor alle betrokken partijen onomstreden. Heel anders dus dan bij het stikstofbesluit van 2022. Daar was een heel machtige groep van boeren en burgers tegen en daar kwam dan ook niets van terecht. Bovendien gingen al die regio's denken: wij gaan Rijkswaterstaat overtreffen en met een veel beter voorstel komen. Plus, ze kregen de ruimte om hun eigen ambities toe te voegen aan die 15.000 kuub. Dat creëerde een enorm positieve energie en dat bleek ook een belangrijk onderdeel van het succes. Uiteindelijk werd 'Ruimte voor de Rivier' binnen de klassieke criteria van tijd en geld gerealiseerd. Sterker nog, ze hielden geld over.

ML Je zou denken: we gaan complexe opgaven vaker op die manier aanpakken.

GT Ja, alleen valt dat vooralsnog tegen. Individuen leren, organisaties niet – dat zijn lege constructen met een heleboel regels, die telkens weer in dezelfde beweging terugvallen. Er worden vanuit de lijnorganisaties ook voortdurend bommetjes gegooid om te voorkomen dat de innovaties, die er wel degelijk zijn, opschalen naar de *mainstream*.

ML Hoe gaan we dit oplossen? Welke beweging zie je?

GT Ik zie wel dat we steeds beter leren om die informele tussenruimtes vorm te geven. We leren nu bijvoorbeeld hoe je organiseert dat beslissingen 'heen en weer' bewegen tussen de informele ruimte, waar een besluit wordt genomen, en de formele organisatie, waar dat besluit wordt bekrachtigd. Want daar blijven natuurlijk wel de taakbevoegdheid, het geld en de macht zitten.

'Elke oplossing die je verzint, is gebaseerd op zo'n 15 procent van de kennis die je zou moeten hebben om rationeel te handelen'

Het Nationaal Programma Regionale Energiestrategieën (NPRES) is zo'n mooie tussenruimte. Waarbij het Rijk zegt: 'wij hebben een heldere doelstelling: we moeten 35 TerraWatt duurzame energie op land gaan opwekken. Wij hebben het eerst zelf geprobeerd, maar dat stuitte op grote maatschappelijke weerstand. Dus, regio's, help ons.' En toen hebben ze – heel belangrijk – Nederland niet ingedeeld in kunstmatige regio's, maar gezegd: deze oproep is voor iedereen die zich een regio voelt. Daarom heb je nu dertig RES-

regio's die zich min of meer organisch hebben gevormd en die over het algemeen met een grote intrinsieke motivatie aan de slag zijn.

ML Toch wordt er alsnog de nodige maatschappelijke weerstand verwacht als de windmolenparken uit de planfase straks ook daadwerkelijk moeten worden neergezet.

GT Natuurlijk. Maar mijn stelregel is: hoe meer energie er bij een transitie vrijkomt, hoe beter zo'n transitie zal verlopen. En dat geldt ook als er negatieve energie loskomt. Want dan zeg je: ok, jullie willen geen windmolens, maar je wilt wel een gezond en betaalbaar energiesysteem? Hoe ziet dat er dan volgens jou uit? En als je het beter weet, prima. Dan zullen een heleboel mensen hun hakken uit het zand halen en zijn windmolens daar ook binnen een paar jaar deel van de oplossing.

ML Adviesbureaus spelen bij de uitvoering van dit soort transitietrajecten vaak een niet-onbelangrijke rol. Welke positie vind je dat zij moeten innemen?

GT Dat is niet altijd eenvoudig. Als een overheid naar jou toe komt met een echte *problem solving-opdracht*. Wat doe je dan? Aan de ene kant wil je graag loyaal zijn naar je opdrachtgever en de opdracht zoals je die krijgt, uitvoeren. Daarmee toon je je ook een betrouwbare adviseur. Aan de andere kant wil je zeggen: deze vraag die je stelt, is eigenlijk niet de goede vraag, want op basis van onze kennis weten we dat je een andere vraag zou moeten stellen. Ik zie sommige adviseurs dat wel

doen. Maar dan zijn ze ook echt heel goed en kunnen ze zich dat permitteren. Dan hebben ze voldoende gezag in de ogen van de opdrachtgever en dan hebben ze ook binnen hun eigen organisatie al voldoende speelruimte kunnen creëren. Heb je dat niveau (nog) niet, dan ben je geneigd de opdracht maar te aanvaarden.

ML Tot slot, we hebben het gehad over transities en geconcludeerd dat het niet eenvoudig is om ze in gang te zetten. Dat het lerende processen zijn in netwerken. En dat de uitkomst veelal ongewis is. Hoe kunnen we in zo'n onzekere situatie nou het beste aan het werk gaan?

GT Ik wil daar nog wel aan toevoegen dat een geslaagde omgang met een complexe opgave over het algemeen te danken is aan een toevallige samenloop van omstandigheden.

ML We zijn overgeleverd aan de goden?

GT Ja. Maar je kunt de goden wel gunstig stemmen. Door een oprechte partner te zijn. Jezelf als mens te laten kennen, en niet alleen als functionaris (zie ook het interview met Erik Pool en Nynke Tromp op pagina 70, red.). En ook ruimte te bieden voor de doelstellingen van de ander. We zijn nog weleens geneigd tot de ander doodknuffelen of hard van ons afduwen. Maar het gaat om de ruimte daartussen in. Het gaat om ruimte geven en niet loslaten. ●

Door Zenzi Pluut en Tibbe van den Nieuwenhuijzen

De weg van akkoord naar uitvoering via 'de tussenruimte'



De transitie naar een klimaatneutrale samenleving vraagt om een inzet van iedereen: publiek, privaat, maatschappelijk. Een akkoord legt gemaakte afspraken over het realiseren van een gezamenlijke ambitie vast. Maar wat dan? Tussen akkoord en uitvoering zitten vele stappen en kan er veel misgaan. Bijvoorbeeld dat er onvoldoende aandacht is voor wat het vraagt om van het één (onderhandelen over de inhoud van het akkoord) naar het ander (samen uitvoering geven aan de afspraken) te komen.

Hoe trek je samen op in een context waarin dingen fundamenteel anders moeten en je moet sturen op het doorbreken van bestaande patronen en reflexen? Hoe kom je tot nieuwe perspectieven voor de toekomst en verbind je meerdere partijen op de weg daar naartoe? Een toekomst waarvan niemand nog weet hoe die er precies uitziet. En waarin het uiteindelijk gaat om een verandering van het systeem waar je zelf onderdeel van bent. Daar sluiten de bestaande overlegstructuren en werkwijzen onvoldoende op aan. Ze zijn vaak te diffuus en vrijblijvend, en te veel verbonden aan dat wat we nu kennen. Dit vraagt om iets anders, iets dat wij 'de tussenruimte' zijn gaan noemen.

Wij krijgen regelmatig de vraag te adviseren over de governance die nodig is om een akkoord tot uitvoering te brengen. In de uitvoering is er enerzijds behoefte aan voorspelbaarheid en houvast, aan structureren en plannen, aan monitoren en verankeren. Anderzijds is er juist behoefte aan ruimte voor vernieuwing, om te ontdekken en experimenteren, te leren en ontwikkelen. Er is meer nodig dan weten en meten, het gaat om kunnen, willen, durven en voelen. Hoe overbrug je die op het oog tegenstrijdige behoeften? Hoe kom je in die spanning in beweging?

In antwoord op deze vragen schrijven wij dit pleidooi voor de tussenruimte. Een oproep om tijd te nemen tussen het sluiten van een akkoord en het overgaan tot de uitvoering, en een eerste handreiking voor wat in de tussenruimte aandacht verdient. In dit artikel benoemen wij hier vier principes voor. Ons pleidooi is tot stand gekomen op basis van gesprekken met opdrachtgevers, inspiratiesessies binnen en buiten TwynstraGudde en adviesopdrachten. Het verhaal is onaf; wij nodigen de lezer uit dit samen met ons te verrijken en aan te scherpen.

'In de tussenruimte gaat het om niet meteen naar antwoorden zoeken maar eerst fundamentele vragen stellen'

Principe 1: Ontwikkel een gezamenlijk narratief

Een krachtig, overkoepelend en samenhangend narratief dat het wenkende perspectief voor de toekomst schetst, biedt een basis om in beweging te komen. Maar mensen komen pas echt in beweging als ze zich kunnen verbinden aan dat toekomstperspectief. Als ze er betekenis aan kunnen geven door hun eigen aandeel in dat grotere geheel een plek te geven. En, nog preciezer: als ze vanuit het hier en nu kunnen duiden wat ze moeten overbruggen om het toekomstperspectief te realiseren.

Een van de sectorale energietransitie-agenda's waar wij bij betrokken waren, had een sterke focus op het eindbeeld: een duurzaam energiesysteem in 2050. De agenda bleek, hoewel bestuurlijk vastgesteld, in de praktijk niet breed gedragen en doorleefd. Sommige partijen herkenden zich er niet in. Dat kwam omdat de agenda incompleet was - alleen op de toekomst gericht, zonder oog voor het heden. Het én-én-verhaal miste; een narratief dat niet alleen het eindbeeld schetst maar óók ingaat op de rol die de betreffende sector in het huidige (fossiele) energiesysteem nog speelt. Een verhaal dat eenieder in de gelegenheid stelt vanuit het eigen perspectief aan te geven wat urgentie heeft, waarop zij aanspreekbaar zijn en waarop ook niet. Juist door in het narratief die ruimte te bieden, kan er een gezamenlijk gedragen en doorleefde agenda tot stand komen. En concreter de vertaling naar de uitvoering worden gemaakt.

Principe 2: Doorgrond de transitieopgaven vanuit verschillende perspectieven

De huidige (transitie)opgaven vragen om vernieuwing. Bestaande structuren, werkwijzen en cultuur staan dat in de weg. Gevestigde belangen nemen deel aan de overlegtafels en er wordt vanuit de bestaande 'ordering' naar de transitieopgaven gekeken.

We geven drie voorbeelden vanuit het klimaat- en energiedomein:

- Veel overlegtafels zijn georganiseerd naar onderdelen van het bestaande energiesysteem, zoals de sector (industrie of gebouwde omgeving) of energiewaardeketen (elektriciteit of waterstof). Daarbij worden dwarsverbanden gelegd, maar vaak zijn die beperkt tot het ruimtelijk-fysieke domein en mist de verbinding met het sociale en maatschappelijke domein. Maar wat als de energietransitie benaderd wordt vanuit een sociaal-maatschappelijk perspectief? Als waarden zoals 'rechtvaardig', 'participatief' en 'betaalbaar' als vertrekpunt worden genomen? Welke inzichten ontstaan er dan?
- De overheid stuurt op kostenefficiëntie bij de inzet van financiële middelen, terwijl tegelijkertijd brede welvaart steeds meer aandacht vraagt. Welke keuzes worden gemaakt als andere waarden leidend worden, wetende dat veel van de ingewikkelde keuzes over het verdelen van schaarse middelen zullen gaan?
- Nichespelers en dwarsdenkers die het nieuwe vertegenwoordigen, zijn veelal niet georganiseerd, en hebben daarmee ook geen vaste plek in de bestaande overlegstructuren. Hoe krijgen zij een plek? Tot welke andere inzichten en ideeën leidt dit?

Juist in die andere perspectieven kunnen de sleutels zitten voor een fundamenteel andere benadering. Een eerste stap is om de opgaven echt centraal te zetten, los van bestaande belangen en posities. De tweede stap is deze opgaven vanuit verschillende perspectieven te problematiseren. En van daaruit te doorgronden wat er speelt. Om vervolgens te benoemen wie daarin een rol moeten vervullen. Die rol kan zijn: het oplossen van problemen in het hier en nu, het afbreken van het bestaande, of het faciliteren van het nieuwe.

Wij waren betrokken bij het opzetten van het klimaatakkoord voor Caribisch Nederland. In de gesprekken werd snel duidelijk dat deze transitieopgave zich niet beperkt tot een 'technische' exercitie in het fysieke domein, zoals het herstel van koraal en mangrovebossen. Deze transitie is onlosmakelijk verbonden met de sociaal-economische uitdagingen die de inwoners dagelijks ondervinden. Er bleken veel kansen te liggen in het integreren van beide opgaven; in het opschalen van voedselbossen, de verduurzaming van sociale huurwoningen en de wens om een maatschappelijke dialoog over de sociale impact van klimaatverandering. Dit leidde tot het advies om een breder bestuurlijk opdrachtgeverschap in te richten, niet alleen vanuit het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, maar ook vanuit Sociale Zaken, Binnenlandse Zaken en Volkshuisvesting.



Principe 3: Ontrafel, verzakelijk en expliciteer de samenwerking in het hier en nu

In het uitvoeren van een akkoord kunnen aandeel, belang, rol en bevoegdheid per partij verschillen. Zo is de overheid voor sommige opgaven het bevoegd gezag; zij stelt de kaders en creëert de randvoorwaarden. In andere opgaven is zij faciliterend en stelt zij capaciteit en middelen beschikbaar. Die rol hangt samen met de beweging die gemaakt moet worden: gaat het om iets afbreken of uifasieren, om iets ombouwen of om iets ontwikkelen en opschalen? In de praktijk zien we dat de inrichting van de overlegstructuren voor de uitvoering onvoldoende aansluit op wie welke rol en inbreng heeft. Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn niet scherp benoemd en het is diffuus waar een overleg wel en niet over gaat. Wij zien dus een noodzaak voor meer 'zakelijkheid'. Ontrafelen en expliciet maken staan daarin centraal.

Concreet zien wij vijf kernelementen voor het verzakelijken van de samenwerking:

- Maak inhoudelijke afspraken expliciet door de ambities en doelstellingen te concretiseren en te operationaliseren, met tussenstappen in de tijd.

- Richt de samenwerking minder vrijblijvend in en structureer naar de inhoudelijke opgaven: wie moet er echt 'leveren' in de uitvoering, en wie niet. Maak een onderscheid in overleggen die gericht zijn op samen sturen en besluiten, op raadplegen, en op informeren en bijpraten.
- Maak keuzes over wie waar aan tafel zit. Beperk je hierbij niet alleen tot de partijen, maar kijk expliciet naar personen. Zo blijven de onderhandelaars van een akkoord vaak aan tafel om over (de voortgang van) de uitvoering te spreken, terwijl zij daar in de praktijk niet voor verantwoordelijk zijn.
- Formuleer heldere regels voor de manier van werken en handelingsruimte die iedereen heeft. Zorg bijvoorbeeld voor heldere opdrachtformuleringen en borg dat afgevaardigden onafhankelijk, zonder 'last of ruggenspraak' van hun eigen achterban, kunnen samenwerken.
- Organiseer de uitvoering op afstand van de politiek op het moment dat mandaat en kaders helder zijn. Zo voorkom je dat onderhandelen en uitvoeren door elkaar gaan lopen en dat discussies over bijvoorbeeld aangescherpte opgaven de uitvoering gijzelen. Zorg voor voldoende *feedback loops*, maar bak deze af in tijd en plaats.

'Als je van elkaar begrijpt waar de spanning vandaan komt, ga je elkaar ook beter verstaan'

Principe 4: Creëer rust en ruimte voor nieuwe inzichten en nieuw repertoire

Naast het verzakelijken van de samenwerking vraagt het realiseren van een akkoord om rust en ruimte. Om met elkaar afstand te kunnen nemen en 'met de benen op tafel' dilemma's te doorgronden, los van bestaande belangen en posities. Om vanuit andere perspectieven een gesprek te voeren, zodat er nieuwe inzichten kunnen ontstaan. Inzichten die tot nieuw repertoire kunnen leiden. Bestuurders zijn kunstenaars in vaste overleggen waar in korte tijd een hele batterij aan onderwerpen moet worden afgetikt, geholpen door ambtelijk voorbereide spreekteksten. In die overleggen is geen ruimte voor reflectie en inspiratie. Een informeel overleg organiseren om samen stil te staan, is lastiger. Dan gaat het niet om meteen naar antwoorden te zoeken maar eerst fundamentele vragen te stellen. Om het even niet te weten, niet op te lossen, niet te managen. De rust en ruimte die nodig is, ontstaat niet vanzelf. Die zul je moeten organiseren. Sterker nog, moeten claimen; op afstand van de bestaande systemen, zonder de verbinding te verliezen.

Dit vraagt van eenieder om in te stappen 'als mens met een professionele blik en bagage'. En om zonder belang of mandaat vanuit persoonlijke ervaringen te onderzoeken: wat helpt, wat zit er in de weg, wat maakt dat iets niet verder komt? Het vraagt om nieuwsgierigheid, een open blik, ruimte voor verwondering. Dit doet een beroep op het persoonlijk leiderschap en lef van de betrokkenen. Het vraagt bovendien om een veilige omgeving, waar de schuldvraag niet aan de orde is en waar geen besluiten worden genomen.

Een aantal jaar hebben wij de overlegtafel Energievoorziening begeleid. Een informeel overleg waar diverse bestuurders uit de energieketen aan deelnamen. Eén van de spelregels was dat het niet over vandaag of morgen ging, maar over overmorgen. Dat maakte

het makkelijker om los te komen van belangen en posities. Er werd gesproken over de opgaven, dilemma's en consequenties van de transitie naar een duurzaam energiesysteem. Pas als er een gedeeld beeld was over de uitdagingen, vanuit een gezamenlijk perspectief op het energiesysteem, werd de stap gemaakt naar het verkennen van mogelijke oplossingsrichtingen. Tastbaar resultaat waren de rapportages en notities die hun weg vonden, onder meer naar de Klimaattafels. De niet-tastbare resultaten waren echter minstens zo belangrijk. Door te investeren in elkaar en de tijd en ruimte te nemen om echt met elkaar in gesprek te gaan, ontstond wederzijds begrip en respect voor elkaars positie in het energiesysteem. En doordat het ook mocht schuren, werd helder waar het spannend werd. Als je van elkaar begrijpt waar de spanning vandaan komt, ga je elkaar ook beter verstaan. Dit, zo gaven de deelnemers zelf aan, hielp in de aanloop naar het Klimaatakkoord.

Tot slot

In het creëren van tussenruimte nemen adviseurs een positie in die je enerzijds kunt omschrijven als 'meer op afstand', en anderzijds als juist 'tussen de partijen in'. Een goede adviseur creëert vanuit die positie een veilige omgeving waarin het mogelijk is om het bestaande ter discussie te stellen en spannende vragen te stellen. Waarin 'het even niet meer weten' niet bedreigend is. En waarin patronen worden blootgelegd, die doorbroken moeten worden. Van daaruit ontstaan de nieuwe invalshoeken en perspectieven om te kunnen handelen in transities. ●

'Organiseer de uitvoering op afstand van de politiek op het moment dat mandaat en kaders helder zijn'

Wie is Zenzi Pluut

Zenzi Pluut begon haar loopbaan bij een economisch adviesbureau en maakte ruim twintig jaar geleden de overstap naar TwynstraGudde, waar zij nu partner is. Zenzi adviseert publieke, private en maatschappelijke partijen over interbestuurlijke sturings-, organisatie- en samenwerkingsvraagstukken in het ruimtelijk fysiek domein.



Wie is Tibbe van den Nieuwenhuijzen

Tibbe van den Nieuwenhuijzen heeft een achtergrond als politicoloog en werkt sinds 2020 bij TwynstraGudde op het grensvlak van organisatieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. Wat hem hierin drijft is om organisaties, en leiders van organisaties, uit te dagen om buiten de gebaande paden te treden, op zoek naar moedige en vernieuwende oplossingen. Tibbe heeft meegewerkt aan het rapport *Het is nooit te laat*⁷¹ van Ed Nijpels over het opzetten van een klimaatakkoord voor Caribisch Nederland.





Navigeren naar een nieuw systeem dat we nog niet kennen

Maarten en Meryem in gesprek met elkaar

Als je vraagt: noem eens een transitie? Dan zullen negen van de tien mensen de energietransitie noemen. Alliander is als regionaal netwerkbedrijf verantwoordelijk voor het beheer en ontwikkelen van energienetten, en daarmee een razendsnel groeiende speler in de grootschalige verandering naar een volledig nieuw energiesysteem. Meryem Kilic-Karaaslan, partner Interim management en Executive Search bij TwynstraGudde, ging in gesprek met Maarten Otto, ceo van Alliander. Over het afbreken van het oude, en het opbouwen van het nieuwe energiesysteem. Over het lastige verhaal dat je aan de ene kant bedrijfsmatig investeert en realiseert, en aan de andere kant tienduizend klanten nee moet verkopen, omdat het net vol zit. En over hoe je in dat hele proces leiding geeft. Maarten: 'Ik ben de hele tijd aan het voorgaan. Voorgaan in hoe we willen werken en hoe we willen leren. En in duidelijk zijn over de consequenties van de keuzes die we moeten maken.'

Alles ademt beweging en dynamiek als je binnenkomt bij energienet-ontwikkelaar en -beheerder Alliander in het Westelijk Havengebied in Amsterdam. Aan de buitenkant is de uitstraling nog wat stug industrieel - het gebouw is opgetrokken uit bruine, metalen platen. Binnen is alles van hout. Dat geeft een 'organische' uitstraling die er mede voor heeft gezorgd dat het gebouw al meerdere architectuurprijzen heeft gewonnen. Gehelmde monteurs in zware, gele pakken en managers in blauwe hemden en spijkerbroek, lopen door elkaar heen.

Speciaal voor de fotografie heeft ceo Maarten Otto zijn sneakers thuisgelaten en op verzoek van Meryem een pak en zwarte schoenen aangetrokken: 'Ik dacht: als Meryem een ceo in pak wil, dan krijgt ze een ceo in pak.' Meryem, wel op sneakers, vraagt zich om zich heen kijkend hardop af of we hier in het hart van een transitie staan.

Vooruitgang vanuit chaos

Maarten beaamt dat volmondig. 'Alliander', zegt hij, 'werkt aan de energietransitie en is een bedrijf in transitie. Wat dat eerste betreft: als netwerkbedrijf werkt Alliander aan een toekomstig energiesysteem dat

gebaseerd is op andere aannames dan het huidige energiesysteem. Zo vinden we het nu nog volkomen normaal dat er overal en altijd elektriciteit of energie beschikbaar is. Daarvoor hebben we een *top down* energiesysteem gebouwd, dat bestaat uit grote elektriciteitscentrales van waaruit de energie in dikke kabels naar de wijken en bedrijventerreinen door het land wordt getransporteerd. Maar we gaan naar *bottom up*, waarbij de opwek en productie van energie nog maar deels centraal, en voor een groeiend deel decentraal gebeurt uit hernieuwbare bronnen.'

Er moet veel nieuwe infrastructuur bij komen. Niet alleen extra kabels en transformatorhuisjes. Wind en energie zijn niet constant beschikbaar, dus dat heeft gevolgen voor opslag en distributie. De markt voor energie verandert. En omdat het systeem instabieler wordt, moet de gebruiker ook veranderen en bewuster omgaan met op welk moment hij energie gebruikt.



Het oude en het nieuwe energiesysteem bestaan momenteel naast elkaar. Het nieuwe wint terrein, maar het oude werkt ook nog steeds. 'Dit wordt ook wel eens de chaosfase genoemd', zegt Maarten. 'Eigenlijk gelden de aannames van het oude systeem al niet meer. Want we hebben nu netcongestie (schaarste op het elektriciteitsnet, red.) en klanten moeten wachten op een aansluiting of krijgen niet de capaciteit die ze aanvragen of willen gebruiken. Maar dat nieuwe systeem is er ook nog niet. Want we zijn nog bezig met het net te verzwaren en flexibiliteit te implementeren. Bijvoorbeeld: hoe stimuleer je gebruikers op een goede manier om - zoals we dat noemen - met het systeem mee te gebruiken? We spreken dus van een chaosfase omdat we niet van A naar B gaan, maar van A naar een variant van B of C. Waarbij er nog veel onduidelijk is en we dus nog niet precies weten waar we op uit zullen komen. Voor mij is dat navigeren in de chaos de essentie van de transitie.'

Lerend presteren

Geert Teisman zegt op pagina 112 in dit magazine dat, als je in een transitieproces goed bezig bent, je beleid heel snel verouderd. Meryem wil weten of dat hier ook geldt. 'Dat klopt', zegt Maarten. 'Daarom moet je expliciet zijn over de aannames waarop je je besluiten baseert. Immers, die aannames veranderen ook constant. Dat expliciet zijn, biedt houvast. Als je niet expliciet bent over je aannames, weet je niet waar je je op aanpast. Adaptief zijn in een permanent veranderende wereld betekent ook een werkwijze die Maarten betitelt als 'lerend presteren'. Is dat niet erg veel gevraagd in een organisatie die jaarlijks met een kleine 2.000 man wil groeien? Hoe zorg je dat mensen goed zijn opgeleid en productief worden? Dat ze welkom zijn en er sociale cohesie ontstaat? Dat de missie en maatschappelijke opdracht van Alliander - het tot stand brengen van een bereikbaar, betaalbaar, betrouwbaar en duurzaam energiesysteem - bij iedereen helder voor ogen staat?'

'Dat is inderdaad een enorme opgave', zegt Maarten. Hij somt een keur aan opleidingsprogramma's, steunstructuren, teamcoaches, online leermodules, barometers en interventies op. 'We moeten', zegt hij, 'daarmee ook zorgen dat de weerbaarheid en draagkracht van de mensen in de organisatie hoog is'.

Want de transitie zorgt ook voor frustratie in de samenleving. De eerdergenoemde netcongestie zal nog in

'Wij steken heel veel energie in het voorleggen van de keuzes en het expliciet aangeven van de consequenties'

ieder geval de komende tien jaar voortduren. 'En dat brengt reëel leed met zich mee', zegt Maarten. 'Stel dat jij een bedrijf wilt beginnen of uitbreiden, en daar meer energie voor nodig hebt, en wij moeten zeggen dat dat nu simpelweg niet kan. Met de frustratie die dat teweegbrengt - ook bij jezelf - moet je kunnen omgaan.'

Aandeelhouders meekrijgen

De komende tien jaar moeten er in de gebouwde omgeving van Allianders werkgebied - Gelderland, Flevoland, Friesland, Noord-Holland en delen van Zuid-Holland - 23.000 wijkstations worden geplaatst. Daar zijn plekken voor nodig. Daar moeten vergunningen voor komen. Er moeten mensen zijn die die transformatorhuisjes kunnen plaatsen. En zoals het er nu uitziet, gaat Alliander 75 procent kunnen bouwen van de capaciteit die nodig is.

'Daar leggen we ons niet bij neer', zegt Maarten. 'Wij trekken alles uit de kast om die 100 procent wel voor elkaar te krijgen.' En dus wordt er met de volledige *supply chain* van andere netbeheerders tot toeleveranciers tot aannemers gewerkt aan een nationale uitvoeringsagenda. Om zoveel mogelijk te versnellen, uit te breiden en te verzwaren.

Meryem: 'De aandeelhouders van Alliander zijn gemeenten en provincies. Ik heb zelf bij gemeenten gewerkt en werk nog steeds met en voor ze op hun managementvraagstukken. Ik weet hoe lastig het voor veel gemeenten is om onderscheid te maken in de rollen als opdrachtgever en eigenaar - in jouw geval zijn ze (vaak) aandeelhouder. Daarnaast heb je ook te maken



met je raad van commissarissen (rvc) die naast de rol van werkgever en klankbord voor het bestuur ook toezicht houdt op de langetermijnwaardecreatie van de onderneming. Hebben je aandeelhouders nou eigenlijk andere belangen dan je rvc?'

'Er is eigenlijk geen verschil', zegt Maarten. 'We zijn allemaal doordrongen van de relevantie en urgentie van de opgave waar we aan werken. Tijdens elke vergadering, of het nu met de rvc of met de aandeelhouders is, word ik uitgedaagd: doen we alles wat we kunnen? Kunnen we de capaciteit op het stroomnet niet nog sneller oplossen? Ik geef dan aan wat we doen, en waar we bijvoorbeeld ook de aandeelhouders zelf - maar dan in hun gemeentelijke rol als mogelijkmaker van de energietransitie - voor nodig hebben. Want we hebben fysieke ruimte nodig voor de nieuwe infrastructuur en we hebben een versnelling van vergunningverlening nodig. Daar hebben de gemeenten een sleutelrol in.'

Omgaan met tegenstrijdigheden

Het leven is voor Alliander een dagelijkse les in omgaan met (ogenschijnlijke) tegenstrijdigheden. 'Het kan', vertelt Maarten, 'bijvoorbeeld zo zijn dat de inwoners van een gemeente, en de gemeente zelf, aan de ene kant last hebben van het feit dat het zo lang duurt voordat er een wijkstation wordt neergezet. Terwijl aan de andere kant die inwoners niet meteen de parkeerplek willen afstaan waar dat wijkstation moet komen. Waarbij de gemeente dan aangeeft dat ze de inpassing graag in goed overleg met de bewoners doet, wat ook weer tijd vraagt.'

'Onze rol gaat dan ook veel verder dan alleen de infrastructuur bouwen en onderhouden. In deze transitie met nog zo veel onbekende variabelen, is het minstens zo belangrijk om goed te communiceren. Wij steken heel veel energie in het voorleggen van de keuzes en het expliciet aangeven van de consequenties.'

En dus praten de mensen van Alliander veel met wethouders, gemeenteraadsleden en gedeputeerden, maar ook met de koepelorganisaties Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Interprovinciaal Overleg (IPO). En geven ze in gemeentehuizen en provinciehuizen in hun transitiegebied voorlichting. Telkens is het verhaal: dit zijn de keuzes, dit zijn de oplossingen, dit is er nodig, zo ziet het eruit. Met gedetailleerde adviezen: op die plek kun je heel goed een warmtenet neerleggen; dáár kun je het beste voor *all electric* gaan. Want het is uiteindelijk aan de gemeenten om per wijk te kiezen welk energieconcept er moet komen.

Bijdragen aan brede welvaart

'Toen ik me in Alliander verdiepte, bleek dat jullie 'brede welvaart' hoog op jullie agenda hebben staan. Dat verbaasde me', zegt Meryem. 'Waarom houdt een infrabedrijf zich daar ook mee bezig? Het lijken verschillende domeinen. En leidt het niet af van jullie kerntaak?'

'Nee', zegt Maarten stellig. 'Onderdeel van deze transitie is nadrukkelijk dat we met de ontwikkeling van een nieuw duurzaam energiesysteem niet alleen willen bijdragen aan materiële welvaart, maar dat we verder kijken en ook willen bijdragen aan bijvoorbeeld de kwaliteit van de leefomgeving, gezondheid, natuur en gelijke kansen. We zijn ons bewust van de maatschappelijke effecten van infrabeheer en integreren dat bewustzijn in onze besluiten en de manier waarop we het bedrijf runnen.'

Dat bewustzijn maakte dat Maarten met een andere blik ging kijken naar het assetbeheer van Alliander en de andere infrapartijen in Nederland. 'Wij hebben van die grote elektriciteitsstations. En die staan vaak op open plekken waar in principe veel natuur is. Alleen, die wordt altijd keurig weggemaaid. Dus toen dachten we: als we nu eens een beetje rommelig gaan maaien, sinusmaaien heet dat. Dan krijg je een afwisseling van

hoog en laag gras. Insecten vinden dat prettig, planten komen terug en de biodiversiteit wordt weer groter. Het is een kleine interventie die veel maatschappelijke waarde oplevert in de vorm van biodiversiteit.'

Meryem: 'Interessant. Maar levert zo'n interventie bij - in dit geval - je terreinbeheerders, aanvankelijk niet de nodige weerstand op? Is het niet het zoveelste ding dat weer anders moet?'

Maarten lacht: 'Toen we begonnen over dat sinusmaaien, keken ze ons inderdaad raar aan. Want: 'het ziet er toch niet uit?' Maar toen lieten we zien wat het doet in toename van biodiversiteit en dat we met alle infrabedrijven bij elkaar nu een gebied ter grootte van de Veluwe hebben, waar we dit toepassen. Zo worden we met elkaar onderdeel van een groter verhaal. Het lijkt en begint misschien klein, maar dit is volgens mij waar het in transities over gaat.'

Navigeren tussen oud en nieuw systeem

Meryem: 'En wat is nu jouw rol in deze veelheid der dingen? Wat doe jij zelf precies?'

Maarten: 'Ik geloof dat mijn bijdrage is: navigeren in die chaosfase waarin we afscheid nemen van het huidige systeem en toewerken naar een nieuw systeem dat we eigenlijk nog niet kennen. Verder moet ik zicht houden op de schaduwzijden van de transitie en daar aandacht aan geven. En ik ben de hele tijd aan het voorgaan. Voorgaan in hoe we willen werken en hoe we willen leren. En voorgaan in duidelijk zijn over de consequenties van de keuzes die we moeten maken.'

'Uiteindelijk is het niet zo moeilijk', zegt hij. 'Bij ons werken heel veel mensen vanuit een intrinsieke motivatie om bij te dragen aan een duurzaam Nederland. We definiëren waardecreatie niet in platte euro's, maar in termen van: dit brengt het de samenleving. Dat geldt voor mijzelf ook. Over 32 jaar is mijn zoon Jonathan net zo oud als ik nu ben. Als hij dan aan mij vraagt: wat is er gebeurd? Dan kan ik me niet verschuilen achter geopolitieke omstandigheden of complexe systemen. Dan wil ik hem in de ogen kunnen kijken en zeggen: ik heb er alles aan gedaan. Alles.' ●

'We definiëren waardecreatie niet in platte euro's, maar in termen van: dit brengt het de samenleving'



Wie is Meryem Kilic-Karaaslan

Meryem Kilic-Karaaslan is partner bij TwynstraGudde Interim management en Executive Search en helpt gemeenten aan interim managers voor hun transitie- en veranderopgaven. Daarnaast is zij toezichthouder bij Inholland, commissaris bij Haagwonen en lid van de Nederlandse Sportraad.

Wie is Maarten Otto

Maarten Otto werkt sinds 2017 bij Alliander en is sinds medio 2020 ceo en voorzitter van de raad van bestuur. Naast Alliander is hij voorzitter van Netbeheer Nederland, bestuursvoorzitter van werkgemersvereniging WENB en lid van het Dagelijks Bestuur VNO-NCW.

Transformatie landelijk gebied

Werken vanuit een duurzaam
verdienmodel



‘In het denken over de transformatie van het landelijk gebied wordt onvoldoende gefocust op de financieel-economische haalbaarheid van zo’n gebiedsontwikkeling’

*Door Martin Stout en
Henk Hoogmoed*

In het gesprek over transitie-opgaven vallen al snel termen als ‘complex’, ‘dynamisch’ en ‘langdurig’. Deze karakteristieken geven de nodige hoofdbreken voor de aanpak. In het vakgebied Gebiedsontwikkeling hebben we hier ook mee te maken en werken we in complexe, dynamische en langdurende situaties gestaag toe naar een nieuwe, robuuste functie voor een gebied. Een belangrijke *driver* daarbij: geld. Door precies te zijn over de financiële consequenties van de gewenste verandering, kun je namelijk een uitvoeringsstrategie ontwikkelen op weg naar de gewenste situatie. In dit artikel leggen we, aan de hand van vier principes die we hanteren in gebiedsontwikkeling, uit hoe de transformatie van het landelijk gebied kan worden versneld.

Veel van de grote maatschappelijke opgaven die momenteel spelen, hebben een ruimtelijke component. Denk aan de energietransitie, het omgaan met klimaatverandering, versterking van de natuur, het oplossen van het woningbouwtekort en de transitie van de landbouw. Veel van die opgaven komen op een complexe manier samen in het landelijk gebied. Vandaar ook dat er gesproken wordt over de ‘transformatie landelijk gebied’.

De hoge complexiteitsgraad mag voor het landelijk gebied nieuw zijn, in een meer verstedelijkte omgeving is deze niet nieuw. Sterker: er is een vakgebied dat zich richt op gewenste, maar complexe herstructurering van gebieden: *gebiedsontwikkeling*. Deze gebiedsontwikkelingen duren vaak lang en het gebeurt zelden dat het oorspronkelijke plan letterlijk wordt gerealiseerd. De ervaring leert ook dat dit niet volledig aan de markt kan worden overgelaten.

In het denken over de transformatie van het landelijk gebied zien wij dat er nog onvoldoende wordt gefocust op de financieel-economische haalbaarheid van zo’n gebiedsontwikkeling. Wij hanteren hier vier principes voor die we in dit artikel uitleggen. Dat doen we door bijvoorbeeld te kijken naar de transformatie van een afgebakend gebied waarbij de melkveehouderij zowel in de huidige als de toekomstige situatie een belangrijke rol speelt.

In Nederland hebben we een melkveesector met in totaal een kleine miljoen hectare grasland⁷² (dat is een kleine 25 procent van de totale oppervlakte van ons land). Het grasland van deze bedrijven is met name rond natuurgebieden een zeer wenselijke vorm van

landgebruik. Want grasland kan fungeren als bufferzone tussen natuurgebieden en andere activiteiten zoals (intensieve) akkerbouw of stedelijke ontwikkeling. Het kan aanzienlijke hoeveelheden koolstof opslaan en helpt bij een klimaatrobuust waterbeheer. Het kan bijdragen aan de biodiversiteit. En het biedt recreatiemogelijkheden rond natuurgebieden.

Vier principes voor de transformatie van landelijke gebieden

Zonder sluitende businesscase geen gewenste ontwikkeling

Iedere gebiedsontwikkeling – of het een stedelijk gebied is, een bedrijventerrein of een landelijk gebied met veel agrarische activiteiten – kent een financieel-economisch vertrekpunt. Wat is de grond waard? Wat zijn de gebouwen op die grond nu waard? Wat wordt er op die grond verdiend? En wat is er op basis van het bestemmingsplan juridisch mogelijk?

Als we dat in beeld hebben, maken we de financieel-economische situatie van het gewenste eindbeeld inzichtelijk. De economische mogelijkheden in de nieuwe situatie zijn anders. Wat is het verdienend vermogen in de nieuwe situatie? En wat is daarbij het effect op de grondwaarde? Op basis van de vergelijking tussen de huidige situatie en toekomstige (mogelijke) situaties kunnen we analyseren of er op basis van de nieuwe functies voor de gewenste ontwikkeling een sluitende businesscase bestaat die de markt zal oppakken. Je kunt je voorstellen dat een transformatie van landbouwgrond naar een bedrijventerrein, woonwijk of zonneveld door de markt te realiseren is. Grond moet worden aangekocht en de boeren van wie de grond is, worden daarmee schadeloos gesteld. De kosten daarvan laten zich bij een sluitende businesscase betrekkelijk eenvoudig terugverdienen door de uitgifte van kavels met een nieuwe bestemming.

Ingewikkelder wordt het wanneer de businesscase niet sluitend is. Wanneer je (nieuwe) functies ambieert waarvan de grondwaarde te laag is om de transformatiekosten van bestaand naar nieuw te kunnen dekken. Dit speelt bijvoorbeeld bij de transformatie van een afgekaderd stuk landelijk gebied rond de melk-

veehouderij, specifiek rondom natuurgebieden. Deze sector wordt geconfronteerd met extra wet- en regelgeving die aanpassingen in de bedrijfsvoering vraagt. Denk aan het moeten extensiveren (minder koeien per hectare grond). Het principe dat water en bodem sturend zijn voor de gebruiksmogelijkheden van de grond (er moet bijvoorbeeld meer water vastgehouden worden, waardoor er minder gras kan worden geoogst). En het verminderen van het uitrijden van mest (als gevolg van de Kaderrichtlijn Water).

Het gevolg is dat het verdienend vermogen van de grond vermindert en er geen extra inkomsten zijn om die teruggang op te vangen. Door het verminderen van het verdienend vermogen is er dan ook geen sluitende businesscase voor het melkveebedrijf maar ook niet voor de gebiedsontwikkeling als geheel. Een dergelijke businesscase kan niet zonder overheidsingrijpen tot stand komen.

Een eindbeeld geeft richting

Wat ons opvalt in de transformatie landelijk gebied is dat het gewenste eindbeeld voor het gebied? De huidige agrarisch ondernemers worden geconfronteerd met een beleidsmatige focus op – zoals we hierboven beschreven – dat wat niet wenselijk is aan de huidige bedrijfsvoering en wat er moet worden aangepast. Ondernemers zitten, in reactie daarop, met heel terechte vragen: hoe kan ik de veranderingen die nodig zijn, op mijn bedrijf realiseren en financieren? En: sluit de kostprijs van mijn producten in de toekomstige

‘Het maatschappelijke gesprek over welke landbouw we wél willen, komt niet goed van de grond, met als gevolg dat het eindbeeld ontbreekt’

situatie nog aan bij wat de markt ervoor wil betalen?

Uit de optelsom van wat niet wenselijk is, volgt zelden wat dan wél gewenst is. Het maatschappelijke gesprek over welke landbouw we wél willen, komt niet goed van de grond, met als gevolg dat het eindbeeld – waar werken we naartoe – ontbreekt. Een eindbeeld kan zo simpel zijn als: in dit gebied werken we toe naar een toekomstbestendige melkveehouderij waar een gezonde boterham wordt verdiend, waar de bedrijfsvoering de natuur versterkt en waarbij water en bodem sturend zijn.

In de praktijk is dat wellicht lastiger te realiseren omdat de melkveehouder voor zijn/haar toekomstafhankelijk is van zowel de financiële haalbaarheid, als van de ruimtelijke haalbaarheid. Als een melkveehouder wil extensiveren, moet daarvoor wel voldoende grond in de nabijheid van het bedrijf beschikbaar zijn. En de aanpassingen aan waterbeheer hebben ook weer consequenties voor de (toekomstige) bruikbaarheid van de gronden.

Zo'n eindbeeld is geen *nice to have*, maar een *need to have*. Een versnipperde aanpak leidt ertoe dat er financiële keuzes worden gemaakt die het eindbeeld in financieel-economische termen ingewikkelder maken. We zien dat met de huidige uitkoopregeling die als doel heeft de stikstofdepositie op kwetsbare natuur te verminderen. Melkveehouders kunnen om uiteenlopende redenen besluiten mee te doen aan die regeling, bijvoorbeeld omdat ze geen opvolging hebben. Maar we zien ook dat de grote onzekerheid die zij ervaren een reden kan zijn. Met deze uitkoopregeling verdwijnen er koeien en boek je stikstofwinst. Toch schiet je er weinig mee op. Het vele geld dat je investeert leidt er niet toe dat de melkveebedrijven die blijven hun bedrijfsvoering kunnen aanpassen. En, nog belangrijker, wat er in de plaats komt van stoppende bedrijven is meestal niet beter.

Want als je de piekbelaster hebt uitgekocht, zal het land (zonder aanvullende maatregelen) in gebruik worden genomen door de meest biedende partij. In veel gevallen zal dat de intensieve akkerbouw zijn. Deze vraagt veel meer water en gebruikt meer bestrijdingsmiddelen dan de melkveehouderij. Precies wat je niet wilt in de omgeving van natuurgebieden. Door het ontbreken van een eindbeeld wordt met heel veel geld het ene probleem ingeruild voor het andere.

Financiële brandstof maakt ontwikkeling mogelijk

De wens om grasland te behouden – zoals we eerder zagen een zeer wenselijke vorm van landgebruik rond natuurgebieden – betekent niet dat er in de bedrijfsvoering van de huidige melkveehouderij niets hoeft te veranderen: er is vanwege biodiversiteit behoefte aan meer landschapselementen en liever kruidenrijk grasland dan Engels raaigras. Daarnaast is een bedrijfsvoering met minder emissies gewenst, waarbij water en bodem sturend zijn en waar minder bemesting zorgt voor schoner oppervlaktewater. De verandering betekent dat de ondernemer investeringen zal moeten doen. Bijvoorbeeld in nieuwe stalsystemen. Ook moet hij mogelijk nieuw materieel kopen omdat hij niet meer met zijn zware materieel op het land kan als het grondwaterpeil wordt verhoogd. En tot slot zal hij zijn grond minder intensief kunnen gebruiken, waardoor hij minder voer voor de koeien kan verbouwen. Hoewel niet alle maatregelen in alle regio's even sterk spelen, wordt hierdoor voor veel melkveehouders de opbrengst per hectare



lager en nemen de kosten om deze opbrengst te realiseren toe. Er ontstaat een exploitatietekort. Dat tekort is deels eenmalig (afschrijvingen), en deels structureel (ieder jaar te weinig omzet vanuit melk in combinatie met hogere productiekosten). Zonder interventie verdwijnt de melkveehouderij dan uit het gebied omdat dit financieel niet vol te houden is. Er zal, kortom, nieuwe of aanvullende ‘financiële brandstof’ moeten worden gevonden om van de huidige ongewenste situatie naar de andere gewenste situatie te komen.

Een voorbeeld van financiële brandstof is een eenmalige financiële bijdrage om de afname van de grondwaarde te compenseren die het gevolg is van de gewijzigde gebruiksmogelijkheden. De grondwaarde moet weer in lijn worden gebracht met de economische waarde van de grond. Een andere vorm van financiële brandstof zijn de rood-voor-roodregelingen waarbij oude schuren mogen worden vervangen door woningen, danwel het toestaan van een zonnepark. Met zo’n eenmalige ingreep ontstaat de mogelijkheid voor de melkveehouder om zijn bedrijf financieel gezond voort te zetten in de richting van het gewenste eindbeeld.

Daarnaast zijn structurele vormen van financiële brandstof denkbaar. Zoals een hogere melkprijs, ecosysteemdiensten (een goede vergoeding voor het onderhoud van landschapselementen) en carbonfarming (een vergoeding voor het blijvend in de bodem vastleggen van

koolstof). Maar ook is een jaarlijkse subsidie voor meer ecologische vormen van beheer denkbaar. Nadeel van structurele subsidie is dat ondernemers meer afhankelijk raken van overheidsmaatregelen. Daar is weerstand tegen. Dan wordt gezegd: ‘Een nieuwe politieke wind en nieuwe bestuurders kunnen zo’n regeling zomaar aanpassen.’

Financiële brandstof als principe maakt je transformatieproces wendbaar. Het is denkbaar dat wet- en regelgeving de komende jaren verder wordt aangescherpt. Maar door met elkaar een eindbeeld te formuleren, kan bij aanvullend beleid steeds de vraag gesteld worden: welke extra financiële brandstof is nodig naar aanleiding van nieuwe eisen? Dat vraagt van beleidsmakers dat zij in geval van nieuw beleid dit voorzien van een financiële uitvoeringsparagraaf die de noodzakelijke financiële brandstof mogelijk maakt.

Regionale uitvoeringsorganisaties borgen het bereiken van de gewenste eindsituatie

Steeds vaker zien we dat programma’s en ontwikkelingen op regionale schaal worden uitgevoerd door uitvoeringsorganisaties. In zo’n uitvoeringsorganisatie zitten dan vaak afgevaardigden van lokale overheden, maatschappelijke organisaties, regionale bedrijven en de rijksoverheid. Voor een langjarige gebiedsontwikkeling, zoals we hiervoor hebben beschreven, en die veelal vijftien tot twintig jaar in beslag neemt, zien wij het instellen van een uitvoeringsorganisatie als een succesvol concept. Zo’n uitvoeringsorganisatie is tijdelijk en

heeft als doel het proces dat moet leiden tot de realisatie van het gewenste eindbeeld aan te jagen, te coördineren en te faciliteren. Ook is deze organisatie het aanspreekpunt voor alle betrokken stakeholders in het gebied.

In onze ogen werkt zo’n uitvoeringsorganisatie het beste op de schaal van een regio of streek, waar de agrarische bedrijven dezelfde problematiek hebben – denk aan delen van de Peel of de Veluwe. Doordat de organisatie op enige afstand staat van de opdrachtgevers (veelal de overheid), is ze vaak slagvaardiger. Dit zie je onder andere terug bij het aankopen van gronden en sluiten van ontwikkelovereenkomsten. Een voorbeeld van zo’n succesvolle uitvoeringsorganisatie is de Greenport Ontwikkelingsmaatschappij B.V. in de Duin- en Bollenstreek. Deze organisatie is verantwoordelijk voor

de uitvoering van de door de gemeenten vastgelegde ruimtelijke structuurvisie (beleid) voor het buitengebied van deze streek. Een uitvoeringsorganisatie is ook in staat om het complex aan nieuwe functies te overzien dat een plek moet krijgen in het gebied. Je werkt niet alleen aan een duurzamere melkveehouderij, er moet ook ruimte komen voor nieuwe natuur, energie, klimaatadaptatie en in sommige gevallen een nieuwe woningbouwopgave.

Deze complexiteit is uitdagend maar biedt ook kansen. Zo kan een eindbeeld worden opgesteld waarbinnen positieve en negatieve businesscases naast elkaar staan en vereffend kunnen worden. Met andere woorden: de uitvoeringsorganisatie kan financiële brandstof creëren om de financieel lastige opgaven toch te realiseren. Zo is de uitvoeringsorganisatie een essentieel onderdeel van een daadwerkelijk succesvolle transformatie van een landelijk gebied, waarbij de stakeholders ook financieel-economisch gezond zijn.

De transformatie van landelijke gebieden hebben we in dit artikel benaderd vanuit financieel-economisch oogpunt. Maar deze transformatie is net zozeer een sociaal proces. Meer daarover lees je in het artikel van André Schaminée op pagina 36. ●

Wie zijn Martin Stout en Henk Hoogmoed

Martin en Henk zijn bij TwynstraGudde beiden financieel (proces)manager voor gebiedsontwikkelingen. Ze hebben veel ervaring met het managen van klassieke gebiedsontwikkelingen voor woningbouw, bedrijventerreinen en binnenstedelijke herstructureringen, en hebben daarnaast de nodige langjarige herstructureringen in het landelijk gebied begeleid. Vanuit financieel-economisch perspectief beoordelen zij de haalbaarheid van gebiedsplannen (de herindeling van de ruimte) en zorgen ze voor de daadwerkelijke uitvoering. Daarbij gaat het altijd om het bij elkaar brengen van partijen, het bij elkaar brengen van kosten(dragers) en het slim inzetten van financiële middelen.



6

Uitvoerings-organisaties uit de impasse

Niet alles is een transitie, maar steeds meer uitvoeringsorganisaties merken: ook als je niet per se werkt aan een transitie, dan werk je wel *in* een context van (een) transitie(s). Daarmee bedoelen we: er is zoveel in beweging dat het op enig moment je project of programma raakt. Dat leidt in toenemende mate tot stagnatie. Uitvoeringsopgaven vallen steeds minder goed af te schermen en eigenlijk is dat ook niet wenselijk: juist in uitvoeringsprojecten wordt ontdekt wat werkt en wat niet.

In dit laatste hoofdstuk staan we stil bij de projecten en programma's waarin de nieuwe infrastructuur en verstedelijking van Nederland vorm krijgt. Projectmatig werken, waarbij een duidelijke scope en projectbeheersing het uitgangspunt vormen, volstaat niet meer. Gelukkig zijn er alternatieven.



Tempo houden in tijden van transitie



Projectmatig werken is in transitietijd aan herziening toe

Tempo houden in tijden van transitie

Eric, Erik, Daniëlla en Fianne in gesprek met elkaar

Voor het gebouw van Rijkswaterstaat in Utrecht ligt een boei, er zwemmen eenden in een vijver en binnen in de hal liggen zandzakken en draaien video's over waterveiligheid. Hier huist – niet verwonderlijk – ook het HWBP. Deze alliantie van de eenentwintig Nederlandse waterschappen en Rijkswaterstaat is de komende dertig jaar verantwoordelijk voor de grootste dijkversterkingsoperatie sinds de Deltawerken. Om te zorgen dat Nederland niet overstroomt, moeten er 2.000 kilometer dijk en nog eens 400 sluizen en gemalen worden versterkt voor 2050. Een enorme opgave. 'In de komende jaren gaat op steeds meer plekken de schop in de grond; we gaan meters maken', schrijft het HWBP op haar website. Ambitueus. Zeker wanneer we de context beschouwen waarin die projecten moeten worden gerealiseerd.

HWBP en de transities

Grote actuele vraagstukken op het gebied van klimaat, energie, duurzaamheid, stikstof en CO₂ hebben invloed op het realiseren van doelstellingen en de voortgang en het tempo van de projecten van uitvoeringsorganisaties. 'Wij zien dat het steeds meer energie kost om vooruit te komen', zegt Fianne. 'Best practices, wetten en praktijken werken niet meer zoals voorheen. Oude werkwijzen om opgaves te realiseren, vaste procedures en planningen schieten te kort. Spanningen in projecten nemen toe, frustratie is het gevolg.'

Daniëlla vult aan: 'Door transities worden langlopende opgaves complexer – alles is met elkaar verbonden. Er zijn meer onzekerheden. Dat maakt een project minder

Het realiseren van projectdoelstellingen in een snel veranderende wereld zorgt voor de nodige uitdaging bij uitvoeringsorganisaties. Transities werken ieder op hun eigen manier in op ambities, afspraken en werkwijzen en zorgen voor vertraging en onzekerheid. Dit is ook wat TwynstraGudde partners Daniëlla van Well en Fianne Lindenaar in de uitvoering van projecten en programma's terugzien. Hoe ga je om met die veranderende en onvoorspelbare werkelijkheid? Met die vraag als uitgangspunt gingen zij in gesprek met Eric Withaar en Erik Wagener, het directie duo van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP).

Daniëlla van Well is partner bij TwynstraGudde op het gebied van sturing en beheersing. Al bijna dertig jaar werkt zij aan (fysieke) projecten en programma's en draagt ze bij aan de sturing en beheersing hiervan. Omgaan met complexiteit en onzekerheid is hierbij een terugkerend thema. Daniëlla trekt graag samen op met opdrachtgevers en zorgt altijd voor een mensgerichte aanpak.

Erik Wagener is sinds 2018 directeur van het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Daarvoor was hij werkzaam voor diverse decentrale overheden in het ruimtelijk domein. Grote infrastructuurprojecten lopen als een rode draad door zijn loopbaan heen. Hij heeft een fascinatie voor de vraag hoe de overheid effectief kan zijn in de uitoefening van haar taken. Vanaf 1 juni 2024 is Erik secretaris-directeur van waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Hij is tevens voorzitter van de raad van toezicht van de Vogelbescherming.

Fianne Lindenaar is partner bij TwynstraGudde op het gebied van sturing en beheersing. Zij werkt al ruim 25 jaar aan complexe projecten en programma's in het fysieke domein. Fianne creëert graag overzicht, brengt onzekerheid in kaart en legt verbanden om opgaves vooruit te helpen. Dat doet ze samen met opdrachtgevers door middel van een op maat gesneden aanpak.

Erik Withaar is sinds 2018 directeur van het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Daarvoor was hij werkzaam als directeur bij Rijkswaterstaat en heeft hij diverse management-, financiële en beleidsfuncties bekleed binnen de rijksoverheid. Hij krijgt energie van het bij elkaar brengen van belangen en samen met andere mensen werken aan het bereiken van gezamenlijke doelen.

voorspelbaar. Gaandeweg komen we erachter dat de dynamiek van transities de voortgang van projecten en programma's sterk beïnvloedt. We zien dat die toenevende onzekerheid leidt tot besluiteloosheid en extra onderzoekdruk. Hoe kom je in onzekerheid toch vooruit – dat fascineert ons.'

Erik: 'Dit is voor ons bij het HWBP zeker herkenbaar. De wereld is complexer geworden. De klimaatverandering vraagt een grote verbouwing, we moeten Nederland klaarmaken voor de toekomst. Het HWBP is daarin een heel tastbare vorm van klimaatbeleid. We gaan de helft van alle keringen aanpakken, 2.000 kilometer. Een langjarig programma, waarin we ons continu moeten aanpassen aan omstandigheden die we tegen gaan komen. Alle transities die jullie noemen, komen vroeg of laat het programma binnen. Omgevingsprocessen duren langer dan ingeschat. Natuurvergunningen ook, we moeten nieuwe stikstofberekeningen maken.'

Eric vult aan: 'Transities grijpen in op het programma als geheel maar ook in de uitvoering van projecten. Neem bijvoorbeeld de energietransitie in de vorm van emissieloos bouwen, waarbij je elektrisch materieel inzet. Hiermee zijn projecten volop aan de slag, maar het tempo wordt mede bepaald door bijvoorbeeld de beschikbaarheid en kosten van emissieloos materieel, en de grenzen van ons energienet.'

'Het is efficiënter om een project als geheel aan te vliegen in plaats van projecten kleiner te maken om de complexiteit aan te kunnen'

Meer verbinding tussen beleid en uitvoering

De beleidsmakers op het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat – Rijkswaterstaat valt onder dit ministerie – zijn nauw betrokken bij het HWBP. En dat is meer dan begrijpelijk. Door de lange tijdshorizon en de veranderende context ontstaan vragen die beleid en uitvoering gezamenlijk moeten beantwoorden. De verbinding tussen bestuurders en uitvoerders, om te blijven leren en de uitvoerbaarheid in beeld te houden, wordt sterker.

Erik: 'De Staf Deltacommissaris denkt na over de toekomst van het Deltaprogramma waar wij het grootste uitvoerende onderdeel van zijn. Het Deltaprogramma gaat over het verbinden van de toekomst en waterthema's. Die verbinding zie je ook in de keuzes over waterveiligheid die gemaakt worden in relatie tot de brede ruimtelijke ontwikkeling. Wat kan wel en wat kan niet? Vijf jaar geleden was dat nog ondenkbaar, toen was waterveiligheid volgend. Nu is er een andere *mindset* aan het ontstaan: waterschappen moeten meer gaan bepalen wat wel en niet kan. De dijk is een mooi, praktisch voorbeeld. Er moeten ruimtereserveringen gemaakt worden voor de komende vijftig tot honderd jaar om te voorkomen dat we tegen problemen aanlopen. Waterschappen kunnen dat in kaart brengen. Zij moeten die reserveringen in het krachten spel van de ruimtelijke ordening gaan afdwingen. Dat is echt een systemische verandering.'

Zoeken naar zekerheid leidt tot vertraging

De vraag is: hoe houden we tempo in een veranderende, onvoorspelbare wereld? In de praktijk zie je dat de waterschappen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering, onzekerheid en besluiteloosheid in projecten deels ondervangen door aan de voorkant meer tijd te nemen.

Eric: 'Het is zoveel ingewikkelder geworden om vooruit te kijken, risico's in te schatten. Daarom besteden waterschappen veel tijd aan het inbouwen van beheersmaatregelen in de voorbereidingsfase. En dat heeft natuurlijk invloed op de duur van een project. Toen we het programma startten, werd de doorlooptijd van projecten geschat op zeven jaar, dat blijkt in de praktijk achtehalf jaar. Die extra tijd zit vaak in de verkenningen, de planfase.'

Daniëlla: 'Door te proberen risico's uit te bannen, kopen de waterschappen zekerheid. Dat is begrijpelijk. Maar



de vraag is of deze zekerheid er wel in voldoende mate gaat komen, gegeven alle ontwikkelingen.'

Reduceer de complexiteit

Het gaat aan tafel al snel over de verlamme werking van de complexiteit aan regels en protocollen. Maar ook over stikstof, CO₂, PFAS. Als onzekerheid toeneemt, is een logische reflex dat we op zoek gaan naar beheersing, naar nog meer regels. Maar Eric vraagt zich af of daar de oplossing te vinden is: 'Natuurlijk kan niet alle complexiteit worden weggenomen. Maar beperken en stroomlijnen van regelgeving gaat zeker helpen. In de markt is er duidelijk minder animo voor complexe en risicovolle projecten. Voor de renovatie van de Van Brienoordbrug was er bijvoorbeeld maar één inschrijving. Projecten kleiner maken, kan ook een manier zijn om de complexiteit aan te kunnen. En opdrachtgevers en opdrachtnemers moeten in gesprek over hoe risico's het beste belegd en beheerst kunnen worden in een steeds complexere context.'

Dat is ook wat Daniëlla en Fianne denken. 'De transitieliteratuur heeft het over 'complexiteit omarmen'. Kort-

cyclisch werken is daar een vertaling van. Dan maak je de impact van verandering kleiner. Vroeger dachten we: het is efficiënter om een project als geheel aan te vliegen, maar als je kijkt naar de voorbeelden, wordt het alleen maar duurder en het tempo gaat eruit.'

Maak gebruik van twee sporen

Naast het realiseren van de gemaakte plannen moet er ruimte zijn om de blik op de toekomst te richten. In het Kennisprogramma Zeespiegelstijging – onderdeel van het Nationaal Deltaprogramma, dat de mogelijke gevolgen van de zeespiegelstijging voor ons land verkent – wordt dijkversterking steeds meer een strategie voor de toekomst. 'Het is een beproefd concept en zal in alle scenario's nodig zijn', zegt Erik. 'Gezien de onzekerheden in klimaatscenario's is dijkversterking *here to stay*.'

Hoe richt je binnen een uitvoeringsprogramma dan de blik naar voren? 'Als HWBP zien we het als tweesporenbenadering: een productiespoor en een ontwikkelspoor', vervolgt Erik. 'Op het productiespoor moet altijd focus blijven, dat willen we stabiel houden. Binnen het ontwikkelspoor denken we mee over de ontwikkelin-

gen die op ons af komen en hoe die een plek moeten krijgen in het HWBP. We zien dat er veel verandert. Daar willen we tijdig over meedenken. Hoe kan het HWBP helpen, hoe zorgen we dat we dingen doen waar we geen spijt van krijgen?’

Daniëlla: ‘Mooi om dit zo uit elkaar te trekken. Zo houd je tempo terwijl je aan de andere kant niet je ogen sluit voor alle ontwikkelingen. Je probeert flexibiliteit in te bouwen en je leert in het ontwikkelspoor.’

Experimenteer en leer

Daarnaast investeert het HWBP in innovaties. Daarbij is de vraag welke innovaties het meest bijdragen aan de doelstelling, leidend. De Grofzandbarrière is zo’n technische innovatie die in de praktijk wordt getest. En die uiteindelijk moet zorgen voor besparing of versnelling. ‘We hebben daarvoor de Innovatiemonitor’, vertelt Eric. ‘Die maakt zichtbaar waar we besparen of versnellen. In de monitor zien we dat innovaties aantoonbaar rendement hebben, maar we zien dit niet direct terug in



lagere projectkosten of versnellingen. Dat komt door dat ook andere factoren een belangrijke rol spelen. De stap naar implementatie van innovaties blijkt lastig. Op het moment dat een innovatie succesvol is en toegepast kan worden in projecten, zien we dit toch niet vanzelf gebeuren. Vanuit projectperspectief kan het toepassen van een innovatie ook als risico worden gezien. En over het toepassen van de innovatie moeten waterschap en aannemer het eens zijn. Aan dit soort aspecten moeten we blijven werken, omdat op programmaniveau die innovaties juist zo belangrijk zijn.’

Ruimte voor anders kijken

Het is tijd om open te staan voor verandering en samenwerking. Voor het verbeteren van de werkwijze. Een gedachte-experiment komt op tafel. Daniëlla: ‘In een complexe context waarin niet alles meer te overzien is, zouden we terug moeten gaan naar het waarom en de bedoeling. En we zouden moeten afspreken dat we niet proberen alles te blijven vatten in regels. In het Amerikaanse leger hebben ze een experiment uitgevoerd waarbij de vuistdikke, volledig dichtgetimmerde handleiding werd vervangen door tien basisprincipes die voor elke soldaat golden. Ik vind dat een interessante gedachte voor de fase waarin wij met projecten en programma’s verkeren. Ik zeg niet dat het een antwoord is, maar stel dat wij de regels overboord zouden gooien en zouden acteren vanuit tien principes, zoals eerlijkheid en rechtvaardigheid, dan krijg je een enorme versnelling en blijf je dicht bij de bedoeling. Nadeel hiervan is dat er dan wel een gedeeld beeld moet zijn van de invulling van deze principes. Dit vraagt veel dialoog. Maar dat kun je ook oplossen door te experimenteren.’

‘Gaandeweg komen we erachter dat de dynamiek van transities de voortgang van projecten en programma’s sterk beïnvloedt’

‘Toenemende onzekerheid leidt tot besluiteloosheid en extra onderzoekdruk’

Soms is centrale regie nodig

Terug naar de praktijk. Een praktijk waarin – zoals gezegd – alles verbonden is. En waarin vooruitkijken en keuzes maken voor later geen sinecure is. Hoe gaan we om met integrale gebiedsprojecten in combinatie met de gewenste snelheid? Erik: ‘Als programmadirectie leggen we contacten met andere partijen en proberen we te visualiseren waar opgaven bij elkaar komen en waar kansen zijn om te koppelen met andere grote opgaven, zoals de Programmatische Aanpak Grote Wateren (PAGW) en Integraal Riviermanagement (IRM).

In het kader van IRM zijn bijvoorbeeld al ruimtereserveringen gemaakt voor de toekomst. Dus vragen we ons af: waar komen onze HWBP-projecten in de buurt van die gebieden en kunnen we daar vooruitkijken en plannen? Ook anticiperen we op klimaatscenario’s. We praten nu al over ruimtereserveringen. Maar die ruimteclaims zijn in Nederland vele malen groter dan de beschikbare ruimte. Woningen zijn ook belangrijk, mensen moeten kunnen recreëren, de economie moet door, de landbouw ook. Dat is ons speelveld. En dat vraagt – samen met alle transities die we eerder noemden – meer dan ooit om samenwerking.’

Fianne: ‘Bij het komen tot de Regionale Energie Strategieën is een stip aan de horizon gezet en werden in de regio lokale clubs gevormd en uitgedaagd om zelf keuzes te maken.’ Eric reageert: ‘Dat is een mooie vorm, maar het werkt alleen als de puzzel gelegd kan worden en recht kan worden gedaan aan ieders belang. En er

niemand is die het laatste woord heeft. Maar soms is er ook centrale regie nodig, bijvoorbeeld als het eigen, lokale belang afwijkt van het collectieve belang. Dat vraagt dan sturing op systeemniveau.’

Naar een nieuwe werkwijze

Aan tafel wordt geconstateerd dat ontwikkelingen die samenhangen met transities niet meer buiten de deur van de projecten en het programma zijn te houden. De wijze waarop we altijd gewend waren programma’s en projecten te doen, volstaat niet meer. Traditionele handvatten als een scherpe scope en duidelijke focus zijn steeds moeilijker vol te houden. Wat helpt, is een aanpak waarin kortcyclisch en adaptief wordt gewerkt en waarbij acceptatie van, en omgaan met, onzekerheid, gemeengoed is. Effectief werken in tijden van transities vraagt dan ook nieuwe werkwijzen in het HWBP. ●

Projectmatig werken is in transitietijd aan herziening toe



In allerhande uitvoeringsprojecten is sprake van stagnatie als gevolg van de chaotische transitiefase waar we in zitten. De scope van een opgave is niet stabiel. Oude en nieuwe benaderingen voor vraagstukken botsen. Complexiteit zorgt regelmatig voor verlamming. Dat werpt de vraag op: hoe voorkomen we dat projecten stilvallen? Maar daarnaast ook: hoe kunnen projecten bijdragen aan het versnellen van transities? We gingen met collega's om tafel om vier worstelingen uit de praktijk te identificeren en we bespraken concrete handvatten om daarmee om te gaan.

1 Hang naar zekerheid in een onzekere wereld

De constatering

Fianne Lindenaar (partner op het gebied van sturing en beheersing) ziet dat het streven naar een perfecte beslissing de boel lamlegt. 'Laten we dat nog even goed onderzoeken', is een gevleugelde uitspraak die ze te vaak gehoord heeft. Daar komt bij dat - nog steeds - wordt gevraagd om de traditionele detailplanningen die in deze snel veranderende wereld niet te maken zijn. 'Omdat de context compleet kan veranderen door een rechtszaak, nieuwe politieke koers of Europese wetwijziging.' Het zijn symptomen van hetzelfde probleem: projecten worden met steeds meer onzekerheid omgeven en toch durven we als professionals onze hang naar zekerheid niet los te laten.

De handvatten

Volgens collega partner Daniëlla van Well moeten we afstappen van het idee dat we met een eindeloze set kaders en regels de wereld waarin projecten worden uitgevoerd kunnen controleren. 'Je kan in een onzekere context niet alles wat zich mogelijk voor kan doen doordenken.' Daarom moeten we volgens Daniëlla in plaats daarvan een stip op de horizon zetten die voldoende ruimte biedt om adaptief te zijn. En daarbij werken vanuit principes. Bijvoorbeeld: zoveel mogelijk voortgang blijven maken en rapporteren hoeveel voortgang is gemaakt en waarom dit veel of weinig was.

Daarbij moeten we *bijsturen* van de koers als iets positiefs gaan zien. 'Een besluit is niet iets zaligmakends. Als het toch anders moet, dan is dat voortschrijdend inzicht. Nu wordt het vaak geproblematiseerd als afwijken van een plan'. Het sturingsprincipe waar Geert Teisman in zijn interview op pagina 112 over spreekt, sluit daar mooi bij aan: besluiten maken, terwijl je weet dat je 85 procent van de kennis nog niet hebt.' In de woorden van Teisman: 'Hoe beter je bezig bent, hoe sneller je beleid veroudert.'

2 Voortgang houden in een project met een instabiele scope

De constatering

Adviseur projectmanagement Hanne van Kasteren merkt op dat infrastructuurprojecten, zoals de aanleg van een nieuwe brug, al lang niet meer uitsluitend gaan over bereikbaarheid en doorstroming. Zo'n brug moet bij kunnen dragen aan een ander mobiliteitssysteem, waarbij minder ruimte is voor individuele auto's en meer voor openbaar vervoer, fietsen of deelmobiliteit. Maar met de aanleg van die brug moet ook ruimte gemaakt worden voor groen, de brug moet circulair zijn, de leefkwaliteit bevorderen en het liefst ook een sociaal-inclusief project zijn. Allemaal belangrijk, maar in de praktijk wel lastig te realiseren. Zeker omdat 'iedereen het belangrijk vindt, totdat men financieel over de brug moeten komen'. Hoe ga je daarmee om?

De handvatten

Het hielp Amir Sharafkhani (principal adviseur portfoliomanagement) om de feitelijke situatie veel inzichtelijker te maken. 'Ik werk aan een programma dat 7.000 woningen in één gemeente moet realiseren, waar ook allerlei opgaven samenkomen. We hebben toen een prioriteringstafel gevormd, waarbij we met de belangrijkste spelers van al die verschillende opgaven in kaart hebben gebracht wat er eigenlijk al liep aan bouwprojecten. En in hoeverre daarbij aan gerelateerde opgaven als duurzaamheid en leefbaarheid was gedacht. Klinkt simpel en voor de hand liggend, maar toch gebeurt het nog veel te weinig omdat iedereen te druk is om elkaar op te zoeken.'

Aan die tafel bleek dat alleen al de lopende projecten samen goed waren voor 5.000 woningen. Meer dan iedereen had verwacht. Amir: 'Toen hebben we besloten om een stop op nieuwe projecten te zetten en eerst de lopende projecten met elkaar waar te maken. Vervolgens zijn we naar de gelieerde opgaven gaan kijken. Energieneutraal, wat betekent dat? Leefbaarheid, waar herken je dat aan? Door dit allemaal expliciet te maken wisten we waar we het over hadden en krijg je een veel concreter gesprek over hoe je dat voor elkaar kan krijgen.'

Rutger Visser (partner projectmanagement en innovatie) voegt daaraan toe om altijd op zoek te blijven naar de stappen die je wel kan zetten. 'Soms zit het nog vastter dan bij de casus van Amir en dan kan het helpen om toch eerst zaken op te pakken waar je wel mee aan de slag kan. Daar los je niet de hele wereld mee op, maar het zorgt wel voor beweging waar weer andere

dingen uit kunnen ontstaan. Een eerste stap helpt, zeker wanneer je daarbij bewust kijkt of je hiervan kan leren. Bestuurders moeten dan wel het gevoel hebben dat ze invloed uit kunnen oefenen en op passende momenten betrokken worden bij besluitvorming. Als je dat niet organiseert krijg je vanuit onrust alsnog verlammeende controledruk op het project. Dat is nog wel iets wat we met elkaar moeten leren om micromanagement te voorkomen.'

3 Door draagvlak te zoeken de status quo in stand houden

De constatering

Het *creëren van draagvlak* gaat vaak over het tegemoetkomen aan de gevestigde belangen. De wereld na de transitie heeft die gevestigde belangen nog niet. En

daarmee zijn er soms ook geen sterke vertegenwoordigers. Wat doen we daarmee, vraagt Daniëlla van Well zich af. Hoe zorgen we dat we ons niet blindstaren op draagvlak vinden voor het bekende, maar ons ook richten op draagvlak voor het onbekende? Een verschuiving van macht, van de status quo naar een nieuwe realiteit.

De handvatten

Rutger Visser: 'We moeten voorkomen dat de energie altijd blijft gaan naar de mensen die het meeste lawaai maken. Vanuit een beheersgedachte wil je grip en is het aantrekkelijk om vooral aandacht te besteden aan mensen die zich laten horen. Maar verdeel je de aandacht van je project dan rechtvaardig? Wat gebeurt er als je in plaats daarvan bijvoorbeeld jongeren aan tafel zet, die je weinig hoort, maar die het langst met de gevolgen van beslissingen moeten leven?' Een illustratief voorbeeld is de interventie van minister Christianne

van der Wal in de stikstofcrisis. Op het moment dat de Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland (LTO) aangaf niet met Johan Remkes aan tafel te willen (Remkes was aangesteld om de impasse in het stikstofbeleid te doorbreken), gaf ze aan om 'dan alvast met de *caring farmers* om tafel te gaan', een groep boeren die ook kritisch is op overheden, maar intrinsiek wel wil bijdragen aan grote veranderingen in de landbouw.

4 Vanuit opschalingsdrang de kracht van specifieke projecten verliezen

De constatering

Het leuke van werken in de uitvoering, is dat, wanneer iets niet werkt, er betrekkelijk veel ruimte is om een alternatief te bedenken. De opgave moet gerealiseerd worden, tenslotte. Daarmee zou transitiekracht kunnen ontstaan. Wicher Schönau is partner en adviseur in de

'Door de knip tussen beleid en uitvoering minder hard te maken kan je uit doodgewone projecten lessen trekken die transities versnellen'

Wie is Daniëlla van Well

Daniëlla van Well is partner op het gebied van sturing en beheersing bij TwynstraGudde. Zij werkt al bijna dertig jaar aan (fysieke) projecten en programma's en draagt bij aan de sturing en beheersing hiervan. Omgaan met complexiteit en onzekerheid is hierbij een terugkerend thema. Daniëlla trekt graag samen op met opdrachtgevers en zorgt altijd voor een mensgerichte aanpak.



Wie is Fianne Lindenaar

Fianne Lindenaar is partner op het gebied van sturing en beheersing bij TwynstraGudde. Zij werkt al ruim 25 jaar aan complexe projecten en programma's in het fysieke domein. Fianne creëert graag overzicht, brengt onzekerheid in kaart en legt verbanden om opgaves vooruit te helpen. Dat doet ze samen met opdrachtgevers door middel van een op maat gesneden aanpak.



Wie is Amir Sharafkhani

Amir Sharafkhani is principal adviseur bij TwynstraGudde. Hij geeft training en advies aan bestuur en management van onder meer gemeenten, onderwijs- en zorgorganisaties over project-, programma- en portfoliomanagement.



huisvestingssector en ziet het echter vaak misgaan als het over opschaling gaat. 'Daar wordt veel te simplistisch over gedacht. In de experimenteerfase is er veel ruimte voor de individuele situatie van een specifiek project. Op het moment dat vanuit het Rijk dan de behoefte ontstaat om dat op grotere schaal te doen, worden die verschillende projecten samengevoegd en aan één of een paar marktpartijen aanbesteed. Dit wordt gedaan omdat die verschillende projecten ogenschijnlijk allemaal zelf het wiel uitvinden. Maar in de praktijk werkt dat bundelen vaak niet, omdat het totaal geen recht doet aan de specifieke context en diversiteit van die kleinere projecten. Daarbij verhoog je ook nog eens de complexiteit.' Hoe kom je nou van experiment naar een grotere schaal, zonder te verliezen wat het experiment krachtig maakte?

De handvatten

Juist in projecten kan je ondervinden hoe je iets op grote schaal anders kan aanpakken. Wicher stelt zelf: 'Leren wordt nu vaak weggeorganiseerd naar pilots en experimenten, maar in reguliere projecten kan je ook experimenteren, mits je duidelijk afspreekt en afbakent wat je wilt leren. Niet het gehele project hoeft een experiment

te zijn. Daarnaast moet je ook oog hebben voor leerervaringen in projecten, zonder dat je een doel had om te experimenteren.'

'Een probleem daarbij is', vervolgt Wicher, 'dat vaak de structuur ontbreekt om leerervaringen uit die gewone projecten breder te vertalen. Er zijn bijvoorbeeld weinig georganiseerde *feedback loops* tussen strategie, beleid en uitvoering. De knip tussen beleid en uitvoering is begrijpelijk - je wilt ermee voorkomen dat je in de beleidsfase blijft hangen - maar tegelijkertijd zou het lerend vermogen enorm vergroot worden door die knip minder hard te maken. Er komen dan allerlei inzichten uit doodgewone projecten terug bij beleidsmakers, die met die inzichten transities weer verder kunnen versnellen.'

Tot slot is het volgens Wicher zaak om alert te zijn op de manier waarop je lessen van projecten uitwisselt. 'De neiging is vaak om lessen van een specifiek project klakkeloos te willen vertalen naar een ander project door de les te kopiëren. In plaats daarvan is het waardevoller om te erkennen dat een les specifiek voor een bepaald project opgaat, mensen uit dat project hun ervaring te laten delen en mensen uit andere projecten die ervaring zélf te laten vertalen naar hun eigen praktijk. Dan krijg je niet een slap aftreksel, maar een doorleefd inzicht waar je andere projecten weer een stap verder mee kan brengen.' ●

'We moeten bijsturen als iets positiefs gaan zien'



'We moeten onze energie juist gaan besteden aan mensen en partijen die het langst met een besluit moeten leven'

Wie is Rutger Visser

Rutger Visser is partner op het gebied van projectmanagement en innovatie bij TwynstraGudde. Met een groep bevlogen adviseurs werkt hij met veel plezier samen aan innovatie en de bereikbaarheid en ontwikkeling van Nederland. Het liefst aan projecten waar innovatie, techniek en besluitvorming samenkomen, maar dan wel graag met een menselijke maat en lol in het werk.



Wie is Wicher Schönau

Wicher Schönau is partner Huisvesting, Vastgoed en Facility management bij TwynstraGudde. Samen met zijn opdrachtgevers probeert hij het vastgoedmanagement in de publieke sector nieuw leven in te blazen. Hoog nodig om mensgerichte en duurzame waarden de plek te geven die ze verdienen.



Wie is Hanne van Kasteren

Hanne van Kasteren is senior adviseur project- en portfoliomanagement bij TwynstraGudde. Hanne werkt veel aan het inrichten en managen van projecten in het ruimtelijk domein, die in nauwe verbinding staan met hun omgeving en daardoor in beweging zijn. Ze werkt daarbij samen met anderen aan het vertalen van kansen en ambities in een concrete aanpak. Vanuit de overtuiging dat ook in het beheer van de totale projectenportefeuille van een organisatie kansen liggen om meer te sturen op samenhang en daarbij de goede keuzes te maken, helpt ze organisaties in het publieke domein ook bij het implementeren van portfoliomanagement.



Verwijzingen

1. Schaminée, A. (2023, 18 januari). *Werken aan transitie - Tien vuistregels voor een effectieve aanpak*. Twynstragudde.nl. Geraadpleegd op 15 april 2024, van <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/tien-vuistregels-voor-een-effectieve-aanpak>
2. Braams, R. (2023, 19 september). *De Transformatieve Overheid*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 18 maart 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/09/19/proefschrift-de-transformatieve-overheid>
3. Chief Exploration Officer. (z.d.). *Op pad met de CXO*. Geraadpleegd op 18 maart 2024, van <https://www.chiefexplorationofficer.nl>
4. Snowden, D. (2010). Naturalizing Sensemaking. In K.L. Mosier, U.M. Fischer (Red.), *Informed by Knowledge*. Psychology Press.
5. Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie. (z.d.). *Monitor proeftuinen*. Geraadpleegd op 18 maart 2024, van <https://www.nplw.nl/strategieuitvoering/proeftuinen/monitor+proeftuinen/default.aspx>
6. Zie voor een verdere uitwerking: Potjer, S. (2023, 19 juni). *Zwermen in de polder*. Chief Exploration Officer. Geraadpleegd op 18 maart 2024, van <https://www.chiefexplorationofficer.nl/nieuwsbrieven-en-updates/zwermen-in-de-polder>
7. Heraclitus, +/- 500 jaar voor Christus.
8. Vermaak, H. & De Caluwé, L. (1997). *Leren Veranderen*. Kluwer.
9. Vermaak, H. & De Caluwé, L. (1993). *Leren Veranderen*. Kluwer.
10. De Witte, M., Vink, M.J. & Van Grinsven, M. (2021). *Essenties van Verandermanagement: Een kleine canon van veranderkundige benaderingen* (2e druk). Boom uitgevers.
11. Vermaak, H. & De Caluwé, L. (1993). *Leren Veranderen*. Kluwer.
12. Boonstra, J. (2024). *Verbouwen, verhuizen of op avontuur*. J+. Geraadpleegd op 18 maart 2024, van <https://www.jaapboonstra.nl/blog/verbouwen-verhuizen-of-op-avontuur/>
13. Cameron K.S. & Quinn, R.E. (1998). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Prentice Hall.
14. Janssen, A. & Wesel, D. (2024, mei). *De rol van de veranderaar bij derde orde vraagstukken*. TwynstraGudde.nl. Geraadpleegd op 10 april 2024, van <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/de-rol-van-de-veranderaar-bij-derde-orde-vraagstukken>
15. Janssen, A. (2021, 29 maart). *Het Groot Interventieboek*. TwynstraGudde.nl. Geraadpleegd op 10 april 2024, van <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/het-groot-interventieboek>
16. Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. (2023, mei). *Goed water goed geregeld*. Rli.nl. Geraadpleegd op 29 maart 2024, van <https://www.rli.nl/publicaties/2023/advies/goed-water-goed-geregeld>
17. Doorn, N. (2022, november). *Waardering van water: Naar een duurzaam watersysteem*. Rli.nl. Geraadpleegd op 4 april 2024, van <https://www.rli.nl/nieuws/2022/essays-uitgebracht-over-ecologisch-gezonde-watersystemen>
18. Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. (2023, december). *De uitvoering aan zet*. Rli.nl. Geraadpleegd op 29 maart 2024, van <https://www.rli.nl/publicaties/2023/advies/de-uitvoering-aan-zet>
19. Simons, L. & Nijhof, A. (2020). *Changing the Game: Sustainable Market Transformation Strategies to Understand and Tackle the Big and Complex Sustainability Challenges of Our Generation*. Routledge.
20. Het resultaat van de eerste fase van het ontwerpproces werd opgeleverd aan het ministerie en door de minister met een positieve aanbeveling naar de Tweede Kamer gestuurd. Zie: Schaminée, A., Dorst, K., Rijken, D., Van Genuchten, I., Von Berg, M. & Biesheuvel, L. (2020, oktober). *Nieuwe perspectieven op verbinding landbouw en natuur*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 15 maart 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-landbouw-natuur-en-voedselkwaliteit/documenten/rapporten/2020/10/22/nieuwe-perspectieven-op-verbinding-landbouw-en-natuur>
21. Programma Aanpak Stikstof. 28 februari 2024. In *Wikipedia*. Geraadpleegd op 15 maart 2024, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Programma_Aanpak_Stikstof
22. Natuur mag hier breed geïnterpreteerd worden; ook de leefomgeving hoort daarbij - denk aan geurhinder, verspreiding dierziektes en gezondheidsrisico's van pesticiden.
23. Schaminée, A. (2023, 18 januari). *Werken aan transitie - Tien vuistregels voor een effectieve aanpak*. Twynstragudde.nl. Geraadpleegd op 26 maart 2024, van <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/tien-vuistregels-voor-een-effectieve-aanpak>
24. De case King's Cross is uitgewerkt in het essay *Design thinking binnen de overheid*, dat Kees Dorst schreef met André Schaminée; zie <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/design-thinking-binnen-de-overheid>
25. Zie ook: Seijas, A, and Gelders, M.M., (2020). *Governing the night-time city: The rise of night mayors as a new form of urban governance after dark*. Journals.sagepub.com. Geraadpleegd op 15 april 2024, van <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0042098019895224>
26. Het studiomodel is afgeleid de studio van Olafur Eliasson en beschreven door Coles, A. (2012). *The transdisciplinary studio* (Vol. 1). Sternberg Press.
27. Potjer, S.P. (2019). *Experimenteel bestuur: Van mogelijke naar haalbare naar gangbare vernieuwing*. Universiteit Utrecht.
28. Van der Hoeven, D.A. (2010). *Verbreden, verdiepen, opschalen: KSI tussen wetenschap en transitiepraktijk*. Kennisnetwerk systeeminnovaties en transitie.
29. Edmondson, A.C. (2023). *Goed fout: Hoe je van intelligente mislukkingen een motor maakt voor innovatie en groei*. Business Contact.
30. Van Buuren, M.W., Vreugdenhil, H.S.I., Van Popering-Verkerk, J., Ellen, G.J., van Leeuwen, C. & Breman, B.C. (2018). *The pilot paradox: Exploring tensions between internal and external success factors in Dutch climate adaptation projects*. In: Turnheim, B., Kivimaa, P. & Berkhout, F.G.H. (Eds.). *Innovating climate governance: Moving beyond experiments* (pp. 145-165). Cambridge University Press.
31. Groenendijk, J.M. (2017, 23 en 24 november). *Paradox van de proef: Verbinden van leren met reguliere in- en uitvoering* (paper). Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk, Gent.
32. Blekemolen, M. & De Jong M. de (2020). *De samenwerkingsscan*. TwynstraGudde.
33. Schulz, J.M., Ophoff, A.P., Huiting, M., Vermaak, J.G., Scherpenisse, J., Van der Steen, M.A. & Van Twist, M.J.W. (2020). *Experimenteren en opschalen: Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
34. Lam, D.P.M., Martín-López, B., Wiek, A., Bennett, E.M., Frantzeskaki, N., Horcea-Milcu, A.I. & Lang, D.J. (2020). *Scaling the impact of sustainability initiatives: a typology of amplification processes*. Urban Transformations 2(3) (pp 1-24).
35. Streeck, W. & Thelen, K.A. (2005). *Introduction: institutional change in advanced political economies*. In: Streeck W. & Thelen K.A. (Eds.). *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies* (pp. 1-39). Oxford University Press.
36. Geels, F.W. & Schot, J.W. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. Research Policy 36(3) (pp 399-417).
37. Van Mierlo, B.C., et al (2010). *Reflexive Monitoring in Action, a guide for monitoring system innovation projects*. Wageningen UR.
38. In *Experimenteel bestuur* onderscheidt Potjer drie niveaus van leren, die wij iets anders hebben genoemd: lokaal (hier: situationeel), horizontaal (hier: collectief) en verticaal (hier: institutioneel).
39. Deze set leervragen was binnen het programma al ontwikkeld. Een voorbeeld van zo'n leervraag is: *Hoe kunnen gemeenten de regierol invullen richting de stakeholders die betrokken zijn bij de wijkgerichte aanpak en wat betekent dit voor de gemeentelijke organisatie?*
40. Programma Aardgasvrije Wijken. (z.d.). *Georganiseerd Leren: Monitoring en evaluatie Programma Aardgasvrije Wijken*. Overheid.nl. Geraadpleegd op 16 april 2024, van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-e6d2de57-0b83-4465-84bf-618103326bb8/pdf>
41. De Wet gemeentelijk instrumenten warmtetransitie (Wgiw) introduceert de zogenaamde aanwijsbevoegdheid om dit knelpunt op te lossen. De wet is inmiddels behandeld in de Tweede Kamer, maar moet nog van kracht worden.
42. Programma Aardgasvrije Wijken. (2022, mei). *Voortgangsrapportage PAW: Monitor 2021*. Overheid.nl. Geraadpleegd op 16 april 2024, van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-411711013f8f8e220654c0e28e6d5d99475803d1/pdf>
43. Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie. (2022). *Monitor proeftuinen aardgasvrije wijken: Voortgang & leerervaringen proeftuinen 2022* (Rapport). Overheid.nl. Geraadpleegd op 2 april 2024, van <https://open.overheid.nl/documenten/44e81978-8e2c-41ac-916f-9f748eb7ee61/file>
44. Tweede Kamer. (2024, 27 maart). *Wet gemeentelijke instrumenten warmtetransitie*. Geraadpleegd op 15 april 2024, van https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/plenaire-verslagen/kamer_in_het_kort/wet-gemeentelijke-instrumenten-warmtetransitie
45. Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie. (z.d.). *Monitor proeftuinen aardgasvrije wijken: Voortgang & leerervaringen proeftuinen 2022*. Overheid.nl. Geraadpleegd op 16 april 2024, van <https://open.overheid.nl/documenten/44e81978-8e2c-41ac-916f-9f748eb7ee61/file>
46. TwynstraGudde. (2023, 5 oktober). *Blogreeks Perspectieven op handelen in transitie*. Twynstragudde.nl. Geraadpleegd op 28 maart 2024, van <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/verbindend-activisme-als-drijfveer-voor-verandering-in-organisaties>
47. Wielinga, E., & Robijn, S. (2018). *Netwerken met energie: gereedschap voor co-creatie*. Scriptum.
48. Lodder, M., Roorda, C., Loorbach, D., Spork, C. (2017). *Staat van Transitie: patronen van opbouw en afbraak in vijf domeinen*. DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam. Geraadpleegd op 30 april, van <https://drift.eur.nl/app/uploads/2017/09/DRIFT-Rapport-Staat-van-Transitie.pdf>
49. Hebinck, A., Diercks, G., von Wirth, T., et al. (2022). *An actionable understanding of societal transitions: the X-curve framework*. Sustain Sci 17 (pp 1009-1021). Springer.com. Geraadpleegd op 30 april 2024, van <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01084-w>

- ⁵⁰ Adams, G.S., Converse, B.A., Hales, A.H. & Klotz, L.E. (2021). *People systematically overlook subtractive changes*. Nature (pp 592, 258–261). Nature.com Geraadpleegd op 30 april 2024, van <https://doi.org/10.1038/s41586-021-03380-y>
- ⁵¹ Lodder, Hebinck en anderen onderscheiden ook ‘chaos’ als aparte fase. Omwille van de lengte van dit artikel richten wij ons op de meer actieve fases en laten we een beschrijving van deze fase achterwege.
- ⁵² Voor de congruentie van dit magazine gebruiken we hier de Nederlandse vertaling van het Engelse woord *practices*, dat wordt gebruikt in de wetenschappelijke literatuur die we aanhalen.
- ⁵³ Lowndes, V. & Roberts, M. (2013). *Why institutions matter*. Palgrave Macmillan UK.
- ⁵⁴ De Klimaatcoalitie. (2023, 3 oktober). *Brandbrief bezorgde ambtenaren*. Geraadpleegd op 28 april 2024, van <https://klimaatcoalitie.org/brandbrief-bezorgde-ambtenaren>
- ⁵⁵ Puffers, K. (2023, 6 december). *De nieuwe polder*. Ser.nl. Geraadpleegd op 29 april 2024, van <https://www.ser.nl/nl/actueel/zicht/op/art-nieuwe-polder>
- ⁵⁶ Schenderling, P. (2022) *Er is leven na de groei. Hoe we onze toekomst realistisch veiligstellen*. Postgroei Nederland & Bor Uitgevers.
- ⁵⁷ Braams, R. B., Wesseling, J.H., Meijer, A.J. & Hekkert, M.P. (2021). *Legitimizing transformative government: Aligning essential government tasks from transition literature with normative arguments about legitimacy from Public Administration traditions*. Environmental Innovation and Societal Transitions 39, (pp 191-205). Sciencedirect.com. Geraadpleegd op 30 april 2024, van <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.04.004>
- ⁵⁸ Grin, J. (2020). *Doing’ system innovations from within the heart of the regime*. Journal of Environmental Policy and Planning 22(5) (pp 682–694). Tandfonline.com. Geraadpleegd op 30 april 2024, van <https://doi.org/10.1080/1523908X.2020.1776099>
- ⁵⁹ De Avondshow met Arjen Lubach, VPRO. (2024, 8 februari). *Kunnen we nu gewoon stoppen met fossiele brandstoffen?* [Video]. Youtube. Geraadpleegd op 29 april 2024, van <https://www.youtube.com/watch?v=5k6aY60WYok>
- ⁶⁰ Leca, Bernard, et al. Introduction: *Theorizing and studying institutional work*. Lawrence, T.B., Suddaby, R. & Leca, B. (eds.), Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations (2009) (pp 1-27).
- ⁶¹ Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). *Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue*. Organization Studies 28(7) (pp 957–969). Sagejournals.com. Geraadpleegd op 30 april 2024, van <https://doi.org/10.1177/0170840607078958>
- ⁶² Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009). *How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship*. The Academy of Management Annals 3(1) (pp 65–107). Journals.aom.org. <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>
- ⁶³ Hoogstraaten, M.J., Frenken, K. & Boon, W.P.C. (2020). The study of institutional entrepreneurship and its implications for transition studies. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 36 (June), 114–136. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.05.004>
- ⁶⁴ Cohen, J.B., Loeber, A.M.C., Marschalek, I., Bernstein, M.J., Blok, V., Tabarés, R., Gianni, R. & Griessler, E. (2023). *From experimentation to structural change: fostering institutional entrepreneurship for public engagement in research and innovation*. Science and Public Policy. Academic.oup.com. Geraadpleegd op 30 april 2024, van <https://doi.org/10.1093/scipol/scad065>
- ⁶⁵ Koole, B. (2022). *Trust for change*. University of Amsterdam. PhD Thesis. Dare.uva.nl. Geraadpleegd op 30 april 2024, van <https://dare.uva.nl/search?identificer=dca375e-c3fe-4ed9-90fe-5d4ca9f15f56>
- ⁶⁶ De Jong, M., (2018). *Tweebenig spelen* (pp. 8-62). In: De Jong, M., Bakker, H. en Robeerst, F., Tweebenig samen werken. Vakmedianet.
- ⁶⁷ De Jong, M. (2023, 23 oktober). *Spanningen productief maken in drie stappen*. De Verbindingsdienst.nl. Geraadpleegd op 29 april 2024, van <https://deverbindingsdienst.nl/publicatie/publicatie/spanningen-productief-maken-in-drie-stappen/>
- ⁶⁸ Krznaric, R. (2021). *De goede voorouder: Langetermijndenken voor een kortetermijnwereld*. Ten Have.
- ⁶⁹ Zorginstituut Nederland (z.d.). *De Zorg van morgen*. Geraadpleegd op 25 maart 2024, van <https://www.zorginstituutnederland.nl/over-ons/de-zorg-van-morgen>
- ⁷⁰ Boogaard, G. (2023, juni). *Dennis Wiersma en het Bouwdepot* [Bericht]. LinkedIn. Geraadpleegd op 11 april 2024, van https://www.linkedin.com/posts/geerten-boogaard-0b6a168_weesgeenwiersma-activity-7072854945397395457-cLp5?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- ⁷¹ Rijksoverheid. (2023, 8 mei). *Advies Klimaat Tafel Bonaire - Het is nooit te laat* (Adviesrapport). Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 23 april 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/05/08/bijlage-advies-klimaat-tafel-bonaire-het-is-nooit-te-laet-rapport-8-mei-2023>
- ⁷² CBS. (2023, 14 september). *Grasland; oppervlakte en opbrengst*. Geraadpleegd op 30 april 2024, van https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/7140gras?q=hectare%20grasland#TotaleOppervlakteGrasland_1

Werken met TwynstraGudde betekent samen maatschappelijke transitie werkend krijgen. Met advies, management en opleidingen helpen we mensen en organisaties bij duurzame veranderingen. Denk aan energie en klimaat, wonen, veiligheid, landbouw, mobiliteit, zorg en onderwijs. Onze

kracht ligt in daadkracht. In het creëren van oplossingen die werkbaar zijn én werkbaar blijven. Samen met onze opdrachtgevers - en alle belanghebbenden daaromheen - werken we aan een samenleving die schoon, veilig, gezond en weerbaar is. Zo maken we blijvend impact op morgen.

TwynstraGudde

Oliemolenhof 14a
3812 PB Amersfoort

info@tg.nl
033 467 77 77

www.twynstragudde.nl

