



# We moeten er wel dwars doorheen !

## Resultaten verkenningstraject & actieagenda

We willen allemaal een leefbare, vitale samenleving in 2050. Dat kan, maar dat vraagt om een succesvolle en snelle transitie naar duurzame energie. Deze transitie is al in volle gang en we zien dat dit betekent dat er veel verandert. Onze leefruimte wordt anders gebruikt, publiek en privé. Nieuwe technologie wordt razendsnel ontwikkeld en wordt ook steeds sneller in gebruik genomen. Wat de transitie vraagt van ons gedrag en intenties, daar geven we op dit moment nog weinig aandacht aan. We weten min of meer waar de uitdagingen liggen, nog niet precies wat er moet gebeuren. Hoe organiseren we de transitie op zo'n manier dat we iedereen meenemen?

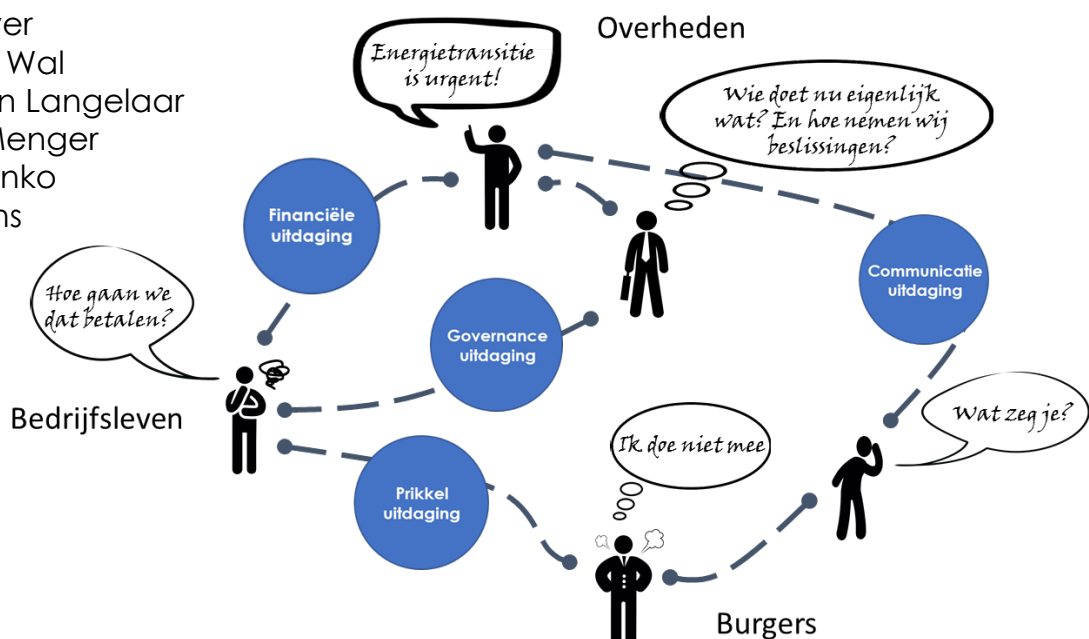
Daarover gaat het in dit rapport.

14 april 2017

### MVI-E Verkenningstudies

Martine Verweij, programmamanager  
Arina Schoonbeek, trainee Ministerie EZ  
Margrethe Bongers, RVO

Koen Straver  
Eveline de Wal  
Douwe van Langelaar  
Roeland Menger  
Anna Butenko  
Michiel Prins



# We moeten er wel dwars doorheen

## Inhoudsopgave

Inleiding	3
Resultaten verkenningstraject per thema & actieagenda	
• Communicatie van de urgentie	6
• Prikkels voor realisatie van de energietransitie	8
• Governance	10
• Financiering energietransitie	12
Follow-up: concretisering van interventies	14

# We moeten er wel dwars doorheen

## Inleiding

Door Martine Verweij – Programmamanager MVI-Energie

*We gaan op berenjacht, we gaan een hele grote vangen, wij zijn niet bang*

Ruim vijftig jaar groeien kleine kinderen (en hun ouders) op met het prentenboek over een vader en zijn kinderen die op berenjacht gaan. De beroemde zinnen uit dit boek 'We kunnen er niet overheen, we kunnen er niet onderdoor, we moeten er wel dwars doorheen!', zijn ook van toepassing op de energietransitie.

Het gevoel dat we 'wel moeten' overheerst. Nu de transitie in gang is gezet, is er geen weg terug. En dat is een goede zaak, maar het is ook spannend. Wij stuurden verkenners op pad om de 'beer' te vangen. Ook onze verkenners moesten door diepe rivieren, donker bos en drekkige modder. Dit is een neerslag van hun avontuur.

### Waarom op berenjacht?

We willen allemaal leven in een leefbare, vitale samenleving in 2050. Dat kan, maar dat vraagt om een succesvolle en snelle transitie naar duurzame energie. Deze transitie is al in volle gang en we zien dat dit betekent dat er veel verandert. Onze leefruimte wordt anders gebruikt – publiek en privé. Nieuwe technologie wordt razendsnel ontwikkeld en wordt ook steeds sneller in gebruik genomen. Wat de transitie vraagt van ons gedrag en intenties, daar geven we op dit moment nog weinig aandacht aan. Alles wijst erop dat er een grote verschuiving gaande is in hoe we de samenleving organiseren. Er zijn steeds meer mensen die met een andere intentie en bewustzijn naar de wereld kijken en naar alles wat daarin gebeurt. Wat in ander gedrag resulteert. Deze transitie in denken over de wereld waarin wij leven, over de beren die we op de weg zien, of juist niet, heeft grote invloed op de energietransitie en hoe succesvol die verloopt.

### Wat is een samenleving en hoe werkt die?

Als eerste moeten we weten wat we eigenlijk bedoelen als we het hebben over 'De samenleving.' Een van de belangrijkste bouwstenen van een samenleving is het onderliggende wereldbeeld in die samenleving. Zo'n wereldbeeld hangt samen met een staat van bewustzijn en de manier waarop de samenleving georganiseerd is, of 'geordend'. Je kunt de samenleving bijvoorbeeld zien als één groot levend systeem dat gericht is op zijn eigen overleven. Dat is een systemische kijk op de wereld, en voor die kijk hebben wij gekozen. In gezonde levende systemen vindt voortdurend uitwisseling plaats, als basis om te kunnen overleven. Daarbij luistert het nauw of elk element geeft en neemt wat het nodig heeft. In ongezond levende systemen wordt door sommigen steeds opnieuw teveel gegeven, door anderen voortdurend te weinig genomen. Daardoor ontstaat onbalans en als dat te lang duurt gaat het systeem eraan. Dan vreet de beer je op.

### Onbalans in de samenleving

De huidige westerse samenleving is in onbalans, daar is iedereen het eigenlijk wel over eens. We gebruiken heel veel fossiele energie, minerale grondstoffen, zoet water, vruchtbare grond en natuurlijke habitat. We zien best hoe dit de ecosystemen waar we van afhankelijk zijn onder druk zet en ook hoe dit ons eigen welzijn beïnvloed. Maar de samenleving zit vast in een exponentieel groeimodel waar we ook als individuen mee vergroeid zijn geraakt. Steeds meer mensen willen hier vanaf omdat ze haarfijn aanvoelen dat dit niet eindeloos door kan gaan. De vraag is: hoe doen we dat? Welk wereldbeeld is nodig om ons hieruit te helpen en hoe organiseren we het?

### De energietransitie als manier om weer te komen tot een gezonde uitwisseling

In onze samenleving uit balans voltrekt zich een stille revolutie. Honderden, zo niet duizenden mensen werken aan herstel van het evenwicht in 'de energietransitie'. De transitie van een samenleving waar de natuurlijke bronnen en grondstoffen die we nuttigen zichzelf nooit op tijd kunnen herstellen, naar een samenleving gebaseerd op gebruik van energiebronnen die hernieuwbaar zijn en die geen of nauwelijks CO<sub>2</sub> uitstoten. Naar een samenleving die een gezonde uitwisseling kent en een organisatieprincipe of ordening die deze uitwisseling ondersteunt. Het goede nieuws is: zo'n andere ordening is mogelijk door bestaande ontwikkelingen in de technologie en de communicatie.

### Andere schaalgrootte in de technologie

De technologie die nodig is om deze revolutie te ondersteunen is een andere dan die in de traditionele, grote centrales gebruikelijk is. De nadruk ligt juist op kleinschalige opwekkingsmogelijkheden, zo dicht mogelijk in de buurt van de locaties waar we onze energie gebruiken.

# We moeten er wel dwars doorheen

## Inleiding

### Communicatiemogelijkheden zijn sterk veranderd

Tegelijkertijd is zich een communicatierevolutie aan het voltrekken, waardoor een andere vorm van organiseren kan worden ondersteund. Het internet maakt meer-richtingsverkeer mogelijk. We kunnen energie gaan uitwisselen met onze burens of met een veel grotere gemeenschap. We kunnen in de toekomst zelf beslissen of we energie opslaan of liever terug leveren, vermoedelijk via automatische diensten. Als energie in overvloed beschikbaar is, kunnen we mensen belonen die het meteen gebruiken.

### Vijf deskundigen over de transitie naar een nieuw wereldbeeld als grondslag voor de samenleving

**Prof. Klaas van Egmond** (Een Vorm van Beschaving) stelt dat dat historisch gezien altijd andere accenten werden gelegd binnen één universeel wereldbeeld, dat bestaat uit vier uitersten op twee assen, zie de figuur hieronder.

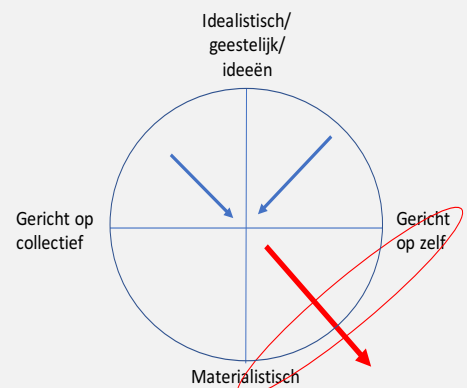
Volgens Van Egmond is ons huidige wereldbeeld sterk materialistisch-individualistisch van aard, in de uiterste hoek rechtsonder (rode pijl in de figuur). Maar er zijn tekenen die wijzen op een transitie naar een meer integraal wereldbeeld, dichterbij het midden. Middelpuntvliedende krachten zoals media die verdienen aan conflict/ politiek en middelpuntzoekende verbindende krachten bepalen hoe snel dat gaat en of het lukt. Balans vinden in het midden is makkelijker als we de middelpuntzoekende krachten vergroten en de middelpuntvliedende krachten verminderen

**Otto Scharmer** (MIT) beaamt dit en beschrijft wat dit doet met onze staat van bewustzijn. Het bewustzijn van de meeste mensen in onze samenleving is te typeren als 'egobewustzijn', terwijl het ook mogelijk is om een ecobewustzijn te ontwikkelen. Egobewustzijn houdt in dat je vooral kijkt vanuit jouw eigen perspectief. Zo zie jij de wereld. Ecobewustzijn houdt in dat het je lukt om vanuit het gehele ecosysteem te kijken. Je ziet wat het geheel nodig heeft en handelt met dit bewustzijn.

**Auteur Marja de Vries** laat zien dat ecobewustzijn niet nieuw is. Er hebben eerder in de geschiedenis samenlevingen bestaan met een dergelijke staat van bewustzijn. We zijn dit alleen vergeten en de manier waarop we onze samenleving hebben ingericht, bijvoorbeeld hoe ons onderwijssysteem werkt, nodigt hier niet toe uit.

**Prof. Paul Verhaeghe** komt ook tot de conclusie dat we in een fundamentele transitie zitten: "We beleven het einde van een tijdperk, we nemen afscheid van de patriarchale autoriteitsvorm, die zo'n 10.000 jaar allesbepalend was. Dit is geen afscheid van autoriteit. Een maatschappij kan niet zonder gezag. De functie daarvan is het regelen van verhoudingen tussen mensen. De nieuwe basis voor autoriteit is horizontaal, uitgeoefend door een groep."

**Elinor Ostrom** (Nobelprijswinnaar van de economie) constateerde al eerder over het omgaan met de 'commons': "Als mensen in de context van het gemeenschappelijk belang over individueel welzijn kunnen en mogen beslissen, kiezen zij systematisch voor oplossingen op de langere termijn, in functie van het algemeen welzijn."



Huidige tijdsgewricht:  
materialistisch-individualistisch

### Nieuw spel, nieuwe spelregels

Doordat de samenleving verandert, staat ineens alles ter discussie in het spel om de energietransitie heen. De grondslagen op basis waarvan we energie verhandelen veranderen, de logica achter het heffen van belastingen op energie ook en de manier waarop we energie uitwisselen en gebruiken veranderen mee. De fysieke energietransitie en de transitie van de samenleving beïnvloeden elkaar veel meer dan we door hebben. Het is een vruchtbare en onlosmakelijke wisselwerking. Het is daarom goed om te weten vanuit welke onderliggende bewegingen de nieuwe realiteit vorm krijgt. Onze energieproductie wordt ondertussen zichtbaarder dan ooit in onze leefomgeving en dat is spannend; het roept veel vragen op. Moeten die windmolens wel hier? Kan het niet met zon? En van wie zijn die molens eigenlijk?

# We moeten er wel dwars doorheen

## Inleiding

### De verkenning tot nu toe

Vier verkenners gingen drie maanden op onderzoek uit. Onderdeel daarvan was een verkenningsbijeenkomst op 15 februari waar 75 mensen uit verschillende bedrijfstakken met diverse achtergronden aanwezig waren. Het doel was om verder komen dan 'the usual' als het gaat om vier sociale uitdagingen die van belang zijn voor de energietransitie

- **De governance uitdaging:** wat is er aan het veranderen als het gaat om hoe we met elkaar besluiten nemen? Hoe beïnvloedt dat de ervaren afstemmingsproblematiek tussen overheidslagen en tussen overheid en bedrijfsleven?
- **De communicatie van de urgentie:** hoe maken we duidelijk dat het urgent is om in actie te komen en dat we iedereen nodig hebben - dat we het samen moeten doen?
- **Prikkels:** waarom hebben we zo'n sterke focus alleen op financiële prikkels? Wat is nog meer mogelijk en nodig om mensen in beweging te brengen?
- **De financieringsuitdaging:** hoe krijgen we de energietransitie gefinancierd zonder de sociale ongelijkheid te vergroten?

### Systemendenken

De verkenners werden uitgedaagd als een systeemdenker te werk te gaan. Een systeemdenker ziet complexe problemen als een ijsberg. Er is iets te zien boven de oppervlakte, de rest zit onder water. Dat wat onder water zit is het meest van belang.

Om onder water af te dalen kent een systeemanalyse vier stappen:

1. **Observeren.** Hoe manifesteert het probleem zich? Welke observaties kunnen we doen over hoe het probleem wordt ervaren door de diverse betrokkenen?
2. **Oorzaken onder water vinden.** Welke structuren uit de zichtbare, fysieke wereld veroorzaken dit probleem? En welke overtuigingen hebben invloed op het in stand houden van het probleem? Vanuit welk wereldbeeld is het probleem ontstaan? Welke verschuivingen treden hierin op?
3. **Van ongewenst resultaat naar gewenst resultaat.** Vervolgens moeten we bepalen wat de sleutelvraag is die ons van ongewenste resultaten naar gewenste resultaten brengt? Om die vraag te bepalen moeten we dus ook weten: wat is eigenlijk het gewenste resultaat? Ons ideaal.
4. **Definiëren van interventies: op zoek naar hefboomwerking.** Kauwend op deze vraag, wetende wat we weten over hoe het probleem tot stand komt en in stand gehouden wordt, welke interventies lijken het waard om uit te proberen, om beweging te realiseren richting een gewenst resultaat? En hoe brengen we dit in de praktijk?

De vier verkenningshoofdstukken zijn volgens deze structuur opgebouwd

### We nemen u graag mee

In dit rapport laten de verkenners zien wat ze tot nu toe ontdekten. Het is een zo kort mogelijke uiteenzetting van de resultaten. We hebben het geschreven voor iedereen die de energietransitie ziet als noodzakelijk en daarin een actieve rol speelt of wil spelen. Voor wie betrokken was bij de verkenning, aanwezig was op de verkenningsdag op 15 februari 2017, maar ook voor wie er nog niet bij was, maar wel wil weten wat eruit is gekomen. Voor u, professional, of betrokken burger. Een waarschuwing vooraf is wel op zijn plaats: dit rapport is een samenvatting van de verkenning. Wie echt aan de slag wil met het gedachtengoed of wie aanvullende gedachten heeft of vragen, nodigen wij van harte uit om zich te melden. De deur staat open.

We delen de interventies die we verder willen gaan uitwerken de komende tijd. Interventies waarvan wij denken dat ze een hefboomwerking zullen hebben. We vragen u als lezer of u voor uzelf een rol ziet bij het uitwerken van deze interventies. Of u mee wil op berenjacht. We willen het liefst een hele grote beer vangen, dus we moeten er wel dwars doorheen.

*Martine Verweij*

*Programma Manager MVI-Energie*

---

*De achtergronden van dit Verkenningstraject zijn ook te vinden in het 'Boekwerk Verkenningsonderzoek MVI-E'. Dit boekwerk kan desgewenst opgevraagd worden bij Martine Verweij.*

# Resultaten verkenningstraject per thema & actieagenda

## Communicatie van de urgentie

### 1. Belangrijkste observaties die laten zien wat het probleem is als het gaat over de communicatie

De urgentie van de energietransitie wordt door slechts 2% van de bevolking genoemd als een belangrijk maatschappelijk thema, blijkt uit een rapport van het SCP. Terwijl de energietransitie grote ruimtelijke, financiële en sociale consequenties gaat hebben voor iedereen. Energie wordt van onzichtbaar, ineens heel zichtbaar. Daar ontkomt niemand aan.

De volgende observaties zijn we op het spoor gekomen als het gaat om communicatie van de urgentie:

- Communicatie over klimaat en energie kenmerkt zich door polarisatie: meer debat dan dialoog. Polariserend tussen wat wel of niet waar is, tussen wat wel en niet meer mag, tussen ontkenneren en activisten.
- Communicatie kan onvoldoende profiteren van consensus in wetenschap: 97% van de klimaatwetenschappers is het erover eens dat wij mensen de grootste bijdragers zijn aan klimaatverandering en we moeten veranderen, maar de bevolking ziet dat anders: 50% gelooft dit niet.
- Communicatie over dit onderwerp gaat over een grote diversiteit aan onderliggende problemen en mogelijke oplossingen. Dat maakt het overbrengen van een heldere boodschap lastig.
- Communicatie over de energietransitie wordt ervaren als abstract, het is vaak opgesteld in technische taal en de doelen zijn ongrijpbaar. Veel doelgroepen worden zo niet bereikt.
- Communicatie over technologie domineert: nieuwe technologie gaat het probleem oplossen, er is beperkte nadruk op sociale veranderingen die nodig zijn. Bijvoorbeeld hoe wij zelf ons gedrag moeten aanpassen in overeenstemming met meer duurzame oplossingen.
- Communicatie over de energietransitie is vaak nogal feitelijk, en richt zich hiermee minder op intrinsieke drivers voor verandering.
- Communicatie over energie naar burgers gaat voornamelijk over kostenbesparing. De klantboodschap is daardoor eenzijdig, en sluit vaak niet aan op andere menselijke behoeften of waarden.
- Communicatie wordt veelal als negatief en als creatie van doom scenario's ervaren, die niet inspireren en zelfs verlamdend werken.
- 'Klimaatverhalen' lijken vaak iets van andere landen, of van de toekomst. Niet van het hier en nu, en niet iets dat ons persoonlijk zal treffen.

### 2. Wat dit probleem in stand houdt – op zoek naar oorzaken

#### Fysieke structuren die het probleem voeden:

- Grote hoeveelheid aan keuzes: dit leidt tot verlamming of passiviteit (paradox of choice) en ook tot gedrag dat niet strookt met onze intentie of met waar we in geloven (cognitieve dissonantie). Wat moet ik doen?
- Media besteden vooral aandacht aan tegenstellingen en actualiteiten.
- Tevens komt berichtgeving nu voornamelijk door (social) media kanalen die mensen zelf kiezen, en daar veelal bevestigd worden in eigen denkbeelden.
- Er bestaat een actieve 'twijfelbrigade' - schaduw wetenschappers en instituten, gefinancierd door olie- & gasbelangen die bewust twijfel zaaien, zodat de energietransitie wordt vertraagd.
- Neurowetenschap geeft aan dat we problemen die we niet ervaren als acute bedreiging, of als iets waar we iets aan kunnen doen, simpelweg niet opslaan als probleem.

#### Overtuigingen die het probleem voeden:

- Het wereldbeeld dat momenteel domineert legt de nadruk op individualisme en materialisme en minder op onderlinge verbinding en op verbeeldingskracht, terwijl energietransitie wel iets is wat we samen moeten doen en waarbij veel van de oplossingen nog niet bedacht zijn, dus creativiteit is hard nodig.
- In het energiedomein tellen vooral feiten, daar gaat het gesprek over. Professionals die werken aan de energietransitie zijn niet getraind om zich actief in elkaars perspectief te verplaatsen of om verbindend te luisteren, en hier hun communicatie in aan te passen.
- Elk mens heeft een andere set aan waarden. Bovendien lokt de context waarin de communicatie plaatsvindt bepaalde waarden uit. Communicatie over de energietransitie is zelden afgestemd op de context en op persoonlijke waardepatronen (zie ValueFraming).
- Communicatie over klimaat en energietransitie gaat óók over moraliteit: wanneer doen we het goed? Dit levert makkelijk een oordeel op over het handelen van de ander; vooral om zelf niet in actie te hoeven komen. Oordelen zitten hier verbinding en gezamenlijke actie in de weg.

# Resultaten verkenningstraject per thema & actieagenda

## Communicatie van de urgentie

### 3. Van ongewenst, naar gewenst resultaat: de sleutelvraag

Er gebeurt veel op het vlak van communicatie over energie en klimaat. En toch zijn we niet massaal op de been voor de energietransitie. Hoe kan dat? We gingen op zoek naar oorzaken en zinvolle interventies die recht doen aan de aard van het probleem. Op basis van deze verkenning is onze hypothese dat wanneer we ons denken over communicatie veranderen we effectiever kunnen zijn.

### 4. De belangrijkste inzichten uit deze verkenning

Bij communicatie denken we al snel aan boodschap, zender, ontvanger voor een specifieke actie. Maar de energietransitie vereist dat we juist de dialoog gaan opzoeken, omdat we er samen uit moeten komen. We willen uitgaan van een nieuwe visie op communicatie, gericht op het realiseren van verbinding met alle stakeholders. We moeten onszelf dan leren verplaatsen in de ander. Ons echt inleven. Open luisteren is dan zeker net zo belangrijk als zenden. Het opzetten van de dialoog, en het nadenken over de juiste vorm en afzender, zou een vanzelfsprekend onderdeel moeten zijn in alle projecten die worden opgestart. Daarbij gaat het ook om de kwaliteit van het gesprek. Continu moet de vraag gesteld worden, op welke manier en in welke vorm kunnen we de verbinding maken om (verander)-initiatieven te laten slagen. Wat vraagt dit van onszelf, en van alle betrokkenen?

**Hoe brengen we dit in de praktijk? Twee interventies, die ook met elkaar verband houden.**

#### Communicatielab Gasvrije Wijken

- Uit de verkenning op 15 februari is een samenwerkingsverband ontstaan tussen communicatieprofessionals en mensen die in de praktijk bezig zijn met de realisatie van gasvrije wijken, gekoppeld aan de zogenaamde 'Green Deal Gasvrije wijken'.
- Dit samenwerkingsverband wil als een communicatielab aan de slag. In het lab worden dilemma's besproken van de partijen aangesloten bij de Green Deal en advies op gegeven door experts. Nieuwe communicatiestrategieën kunnen zo kleinschalig worden getoetst in lokale en concrete projecten. Het lab fungeert ook als kennisplatform: samen leren en ontwikkelen van 'best practices', door de initiatiefnemers en projectleiders van gasvrije wijken.

#### *Betrokkenen (tot op heden):*

*RVO, Marlies Kok*

*ECN, Sander Fijn van Draat*

*EMMA Communications, Ton Baetens, Jonneke Stans*

*Hogeschool Utrecht, Annette Klarenbeek*

#### Communicatie als regierol in verandertrajecten voor de energietransitie.

- Hoe kan de klassieke vorm van communicatie worden getransformeerd naar communicatie die integraal een onderdeel is van veranderprojecten? Hoe zorgen we dat de dialoog en verbinding op gang komt bij concrete initiatieven: Hoe kunnen koplopers (mensen die initiatief nemen en die een eigen aanpak en domein kiezen), verbinders (mensen die koplopers koppelen aan stakeholders met belangen), en verhalentellers (mensen die inspirerende en haalbare voorbeelden kunnen ophalen bij en overbrengen aan specifieke doelgroepen) elkaar versterken in concrete initiatieven? Dit zijn de vragen die centraal staan bij deze interventie.
- Wie zijn de nieuwe sociale vertrouwenspersonen die een cruciale rol hebben om een breder publiek en nieuwe doelgroepen te kunnen bereiken? Dit in de context van het afbrokkelende vertrouwen in de huidige instituties en bedrijven. En op welke manier kunnen zij het best worden ingezet om het bereik van de boodschap te vergroten en te verbeteren?

#### *Betrokkenen (tot op heden):*

*Flying Elephants, Floor de Ruiter*

*Blikwissel, Jeroen Fikkers*

*CK Project management, Caroline Kouwenberg*

*Wilt u betrokken raken bij één van deze interventies, neem dan contact op met verkenner Eveline de Wal*

*Eveline de Wal*

*06-11767582*

*Eveline@flyingelephants.nl*

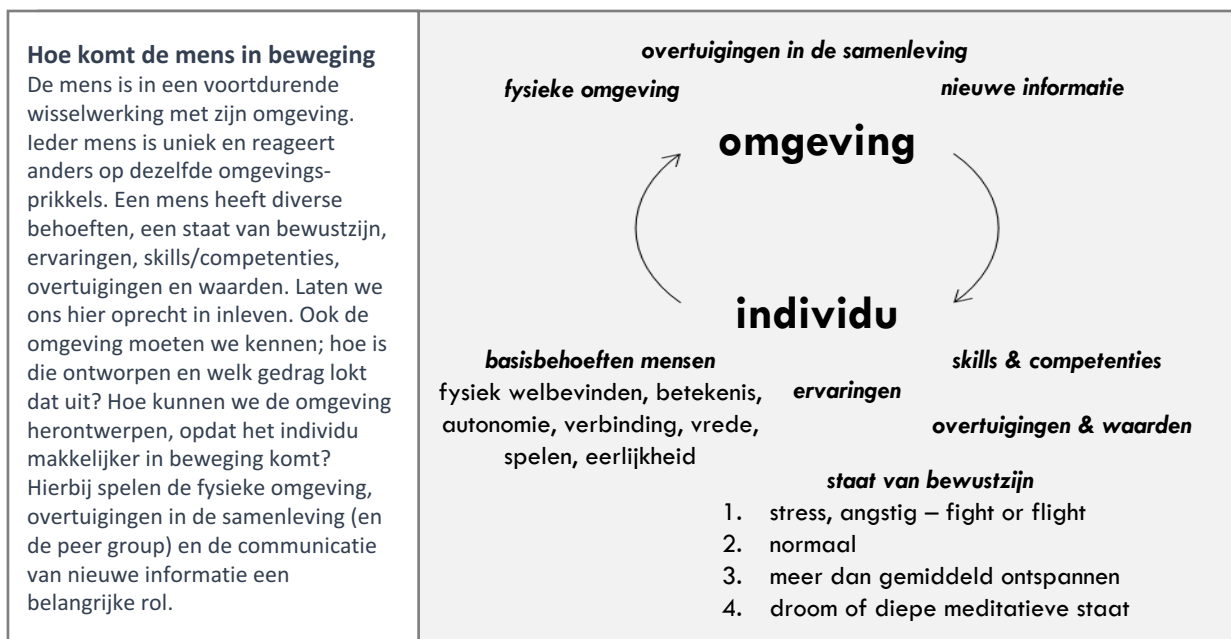
# Resultaten verkenningstraject per thema & actieagenda

## Prikkels voor realisatie van de energietransitie

### 1. Belangrijkste observaties die laten zien wat het probleem is als het gaat over de prikkels

- In de energietransitie worden vooral financiële prikkels gebruikt om mensen in beweging te krijgen. Op de site van elke energieleverancier wordt altijd als eerste groot geadverteerd met de prijs, ook bij een duurzame leverancier als Vandebrom. Zelfs de onafhankelijke consumentenbond doet hier met de energieveilingen aan mee. Raar eigenlijk: financiële prikkels werken op korte termijn vaak wel positief, maar op lange termijn werken ze in veel gevallen minder goed of zelfs averechts (zie o.a.: Sandel, *Niet alles is te koop*). Smart Grid projecten laten bijvoorbeeld zien dat de financiële prikkel minder werkt om mensen te stimuleren flexibeler te zijn met energie, of om minder te verbruiken. Iemand zijn verbruik vergelijken met het verbruik van een soortgelijk huishouden werkt beter en langer.
- Er zijn ook andere voorbeelden waaruit blijkt dat prijsprikkels juist helemaal niet helpen. Financiële prikkels kunnen burgerschapszin ondermijnen; opslaan van kernafval bij een Zwitsers dorp werd redelijk geaccepteerd, maar zodra daar een financiële vergoeding tegenover stond, daalde de acceptatie sterk.
- De sterke inzet op financiële prikkels heeft nog een ander effect. Ongelijkheid ligt op de loer; burgers die het geld hebben, kunnen investeren in duurzaam. Financiële prikkels zijn er vooral voor (welvarende) groepen burgers die meer snappen van hoe en waar ze subsidies, kortingen, etc. kunnen krijgen: in de sociologie het Mattheuseffect genoemd. Subsidies op zonnepanelen is een financiële prikkel die wordt gegeven aan mensen die zich dit kunnen veroorloven en die zelf de puf hebben om het allemaal te regelen. Maar wat zijn de kansen die minima huishoudens hebben op dit gebied?

### 2. Wat dit probleem in stand houdt – op zoek naar oorzaken



### Waarom zo'n sterke nadruk op financiële prikkels? Wat gebeurt er in onze omgeving?

- **Overtuigingen in samenleving.** In Nederland bestaat de collectieve conditionering dat elk dubbeltje zo vaak mogelijk omgedraaid moet worden, hierdoor is de Nederlander goed te prikkelen op prijs. Als je dit breder bekijkt dan zie je dat de westerse mens onder invloed van het kapitalistische groeimodel voortdurend wordt aangesproken als homo-economicus. Deze economische mens wordt door de omgeving nauwelijks aangesproken op deugden als nabuurschap, altruïsme en solidariteit.
- **Overtuigingen in sector.** Ook de energiemarkt is een markt die wordt gedomineerd door economische paradigma's. Energie is altijd schaars geweest. Een schaars goed moet je goed beprijsen en dan regelt de markt het verder wel, was altijd de gedachte. De economische logica van schaarse goederen werd ook gemakkelijk op mensen geplakt. In Denemarken focust het energiesysteem ook op solidariteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid. In Nederland niet: als het gaat om energie, is de mens volgens ons puur homo-economicus.'



# Resultaten verkenningstraject per thema & actieagenda

## Prikkels voor realisatie van de energietransitie

- **Andere overtuigingen in sector.** Als je vanuit de sector kijkt naar energie-innovatie, dan focust deze zich sterk op technologie, die vervolgens vermarkt moet worden met (alweer!) het juiste financiële prijskaartje.
- **Fysieke omgeving.** Energie is lange tijd bewust onzichtbaar gemaakt. Die opvatting is misschien veranderd, maar fysiek zit de meterkast vaak nog ver weg gestopt, kabels zitten in de grond en onder de vloer en de energierekening is voor mensen vaak onbegrijpelijk en wordt bovendien automatisch afgeschreven. De gemiddelde mens komt daardoor maar weinig met energie in aanraking en wordt zelden uitgedaagd door die omgeving om gedrag met betrekking tot energie aan te passen. We doen het licht aan, de thermostaat hoger en laden de hele dag onze apparaten op. We maken het onszelf comfortabel.

### En kijkend naar het *individu*, wat houdt hier het probleem in stand?

- **Skills/competenties.** Maar weinig mensen 'snappen energie' – zowel de eenheden, de techniek, als de manier waarop het energienetwerk werkt. De veronderstelling is lange tijd geweest dat je mensen niet te veel moet belasten met keuzes over energie. Laat dat maar over aan de mensen die het wél begrijpen.
- **Individuele overtuigingen & Waarden.** We maken het onszelf comfortabel, deze vrijheid hebben we en hier kiezen we elke keer weer voor. We doen het licht aan, zetten de verwarming hoger, en als we een ticket kopen en de halve wereld overvliegen zijn de enige prikkels inderdaad, financiële prikkels.

### 3. Van ongewenst, naar gewenst resultaat: de sleutelvraag

**Financiële prikkels werken zelfs averechts om meer mensen in beweging te krijgen rondom de energietransitie, toch blijven we die maar inzetten. Wat is er voor nodig om er voor te zorgen dat 'duurzaam' het nieuwe 'gewoon' wordt? Hoe herontwerpen we de omgeving, met een super goede kennis van de mens als basis?**

### 4. Het belangrijkste inzicht uit deze verkenning

In het energiedomein zijn nauwelijks integrale ontwerpers aan de slag, die kijken hoe je alle condities om mensen (die allen uniek zijn en tegelijkertijd onderdeel van groepen en een samenleving) in beweging te krijgen, kunt inzetten. We zouden volgens ons meer als ontwerpers moeten gaan werken. Zoals een goede architect z'n gebouw zo ontwerpt dat dit precies het juiste gedrag uitnodigt, zo zouden we alle ontwerpkeuzes die binnen ons bereik liggen moeten opsporen en via actie-onderzoek bepalen welke keuze werkt.

### Hoe brengen we dit in de praktijk? De meest kansrijke interventie

Tijdens de verkenningsessie kwamen mensen met voorstellen voor verschillende interventies. De interventie die ons verkenner het meest kansrijk lijkt is:

'Energietransitie voor huishoudens met lage inkomens – wat is de 'journey' die nodig is?'

Er is een Community of Practice (CoP) Energiearmoede opgestart waarin 13 gemeenten concrete projecten hebben gepresenteerd die eraan bijdragen dat mensen met lage inkomens ook mee kunnen komen in de energietransitie. Mensen die in armoede leven hebben vaak stress door geldzorgen. Het doel van deze projecten is om te zorgen dat de stress van bewoners afneemt en de energetische kwaliteit van de woning omhoog gaat. Het idee is om de CoP Energiearmoede uit te dagen voor een aantal projecten heel bewust aan de slag te gaan met social design.

Betrokkenen gaan als ontwerpers werken om te ontdekken: wie zijn vertrouwenspersonen, wat is de boodschap, hoe wordt die overgebracht, hoe vaak komt een energiecoach terug? Is renovatie ook deel van de oplossing? Hoe zit dat met financiering? Hoe komt de bank hiervoor in beweging? Op deze manier wordt de hele 'klantreis' ontworpen en de talloze ontwerpkeuzes die gemaakt moeten worden komen daarbij langs.

*Betrokkenen (tot op heden):*

*Rijkswaterstaat, René Schellekens*

*Alliander, Remko Cremers*

*Verskillende gemeenten die projecten aan het opstarten zijn omtrent dit thema*

*Wilt u betrokken raken bij deze interventie, neem dan contact op met verkenner Koen Straver*

*Koen Straver*

*06-17876555*

*Straver@ecn.nl*

# Resultaten verkenningstraject per thema & actieagenda

## Governance

### 1. Belangrijkste observaties die laten zien wat het probleem is als het gaat om governance

De governance van de energietransitie gaat over samenwerking tussen overheidslagen onderling en tussen overheid, markt en maatschappij die nodig is om de transitie mogelijk te maken en te versnellen. De problemen die daarbij ontstaan lijken aan de oppervlakte praktische afstemmingsproblemen te zijn tussen de betrokken partijen. Maar klopt dat?

Praktische vragen die spelen zijn o.a.: welke handelingsruimte ligt bij de gemeente, bij de provincie of bij het rijk (bv voor wind op zee)? Nemen bedrijven het voortouw, of moet de overheid de marktregels eerst aanpassen (bv bij aardgas de wijk uit)? Kunnen overheden en bedrijven gelijkwaardig samenwerken, of moet de overheid toch een onafhankelijke positie behouden? In het grijze gebied van de energietransitie is op veel plekken een spel gaande van naar elkaar wijzen. De markt verwacht meer van de overheid. De overheid meer van de markt. En diverse overheidslagen verwachten dingen van elkaar. De impasse die ontstaat maakt dat de energietransitie er niet sneller op gaat.

Een andere ontwikkeling is die van big data als input voor de besluitvorming. Dit levert allerlei vragen op, op het vlak van privacy, eigenaarschap en betrouwbaarheid. Vergemakkelijkt het gebruik van big data de transitie naar een meer passende vorm van governance voor een duurzame samenleving, of zorgt het juist voor concentratie van data in handen van enkele grote bedrijven? Worden cijfers niet te gemakkelijk gebruikt als bewijs of 'de waarheid'?

### 2. Onder water - op zoek naar diepere oorzaken van de afstemmingsproblematiek

- In de inleiding van dit document (theoretische paragraaf) laten we zien dat op een dieper niveau een transitie gaande is van een organisatiestructuur gericht op hiërarchisch ordenen, naar een vorm van governance die gaat over gelijkwaardig verbinden. Het lijkt logisch dat in de transitie naar een goed werkende vorm van gelijkwaardig verbinden, als nieuwe vorm van governance, veel gedoe ontstaat.
- Onze overheid opereerde de afgelopen decennia primair vanuit een neoliberal perspectief. Dit betekent in de praktijk dat de overheid doelstellingen formuleert en de kaders van het speelveld opstelt. De markt moet daar dan verder invulling aan geven. 'De markt', meestal wordt bedoeld: bedrijven en ondernemers, klaagt dat ze onvoldoende houvast vindt in dat speelveld om investeringen en verdienmodellen op te baseren. Hoe komt dat? De markt verwacht van de overheid juist een voortrekkersrol, modernisering van wet & regelgeving, financiering en visie voor de lange termijn. Partijpolitiek, draagvlak en verkiezingen maken het echter lastig voor de overheid om zich zo op te stellen.
- Onze kijk op leiderschap heeft veel invloed. Otto Scharmer noemt drie mythes omtrent leiderschap, die onze huidige samenleving en kijk op governance sterk domineren:
  - De leider is de persoon aan de top.
  - Leiderschap betreft individuen.
  - Leiderschap betreft het creëren en communiceren van een visie.
- Scharmer (MIT) stelt tevens over de governance paradox: onze leiders en wijzelf creëren collectief resultaten die niemand wil. Dit wordt gevoeld doordat oude leiderschaps-instrumenten en nieuwe uitdagingen die niet meer vanzelfsprekend gekoppeld zijn. Leiders/beleidsmakers hebben steeds minder voeling met de mensen op wie hun besluiten van invloed zijn. Ze bevinden zich in institutionele silo's en beoordelen daar hun handelen op.
- Wat de situatie compliceert is dat we in een samenleving leven waar we het allemaal voortdurend moeten weten terwijl een transitieproces zich kenmerkt door 'niet zeker weten'. Bestuurders missen de leiderschapskwaliteiten om te kunnen omgaan met het niet-weten.
- Ondertussen ziet de consument – die ook wezenlijk onderdeel van de markt is – de energietransitie nog niet als een urgent probleem. Dit leidt ertoe dat er voor bedrijven weinig stimulans is om hun 'niet duurzame' gedrag aan te passen en het maakt het voor de overheid niet aantrekkelijk om beleid op te stellen. Bestuurders doen vooral wat het electoraat wil, ze zijn verleerd om te doen wat het grotere geheel dient.

### 3. Van ongewenst, naar gewenst resultaat: de sleutelvraag

**Hoe komen we uit de impasse van het naar elkaar wijzen, van de afstemmingsproblematiek, in een dynamiek waarbij we de energietransitie ook zien als een kans om tot een nieuwe, goed werkende vorm van governance te komen (misschien wel: horizontaal, gelijkwaardig verbinden)? Welke rol spelen big data hierbij?**

# Resultaten verkenningstraject per thema & actieagenda

## Governance

### 4. De belangrijkste inzichten uit deze verkenning

Slechts weinig mensen die bezig zijn met de energietransitie lijken zich bewust van de diepere maatschappelijke transitie die gaande is. Een transitie met grote invloed op de vorm van governance die werkt. Daardoor worden alle afstemmingsproblemen die we nu zien, afgedaan als tijdelijk gedoe, totdat weer duidelijk wordt wie waarvoor verantwoordelijk is. Er lijkt een groot verlangen dat het stof weer neerdaalt en de hiërarchische lijnen weer zichtbaar worden. Actieve en bewuste vormgeving van horizontale vormen van governance vindt nog zeer beperkt plaats in de context van de energietransitie. Daarbij laten we op zijn minst een kans liggen. Daarnaast is nog veel onduidelijkheid over de mogelijkheden van big data om bij te dragen aan deze governance transitie. Meer bewustzijn is nodig op de volgende thema's:

- **Autoriteit & Moreel kader:** Centrale instituties en politieke partijen worden steeds meer gewantrouwd en hebben hun basis als autoriteit verloren. In algemene zin geldt dat 'verticaal leiderschap' zijn langste tijd zo te zien wel heeft gehad. Er lijkt een verschuiving gaande naar horizontale vormen van autoriteit, waarbij de groep vaststelt wat het moreel kader is voor besluitvorming. Dat vraagt heel andere skills van alle betrokkenen.
- **Leiderschap.** De drie mythes over leiderschap ontzenuwt Otto Scharmer als volgt:
  - Het idee van de persoon aan de top als de ene en enige leider. Dit werkt niet meer bij complexe uitdagingen als de energietransitie. Dan werkt het beter als heel veel mensen in de organisatie bij de aanpak betrokken worden. Daar zit kennis en dat geeft commitment.
  - Leiderschap betreft individuen? Leiderschap kan je beter zien als een gespreide of collectieve capaciteit in een bepaald systeem, niet gewoon 'iets' wat individuen 'doen'. Leiderschap gaat over aanvoelen wat er op ons afkomt en daar adequaat op reageren.
  - Leiderschap betreft het creëren en communiceren van een visie!? Het probleem hiermee is dat dit gaat over het uitzenden van een boodschap in plaats van iets veel belangrijkers: luisteren. Luisteren is de belangrijkste weg om de zich aandienende toekomst gestalte te geven. Groot leiderschap begint met luisteren naar de latente noden, behoeften en aspiraties van alle mensen.
- **Co-creatieve processen:** De energietransitie is ingewikkeld, voor een succesvolle aanpak moeten alle betrokkenen intensief gaan samenwerken. En betrokken zijn we allemaal. Traditionele planningsmethodieken werken dan niet meer. Er zijn andere, meer co-creatieve processen nodig. Want:
  - De situatie ontwikkelt zich voortdurend
  - Er is een constante stroom van informatie om over te onderhandelen
  - Betrokkenen passen onder veranderende omstandigheden constant hun gedrag aan
- **Open en big data:** De verwachting is dat open en big data een steeds grotere rol gaan spelen bij besluitvorming. De vragen die opkomen zijn: hoe zijn die data tot stand gekomen, hoe worden ze gebruikt en is dat proces transparant genoeg, zijn die data wel echt objectief? Ook is er een meta vraag: vergemakkelijkt big data de transitie naar een horizontale vorm van governance echt, of zorgt het juist voor concentratie van data in handen van enkele grote bedrijven?

### Hoe gaan we verder met deze inzichten? Een interventie

Een interventie die op popte toen het stof van deze verkenning neerdaalde, gaat over het creëren van bewustzijn en een lerende houding op het vlak van governance.

### Interventie: Week van de governance in najaar 2017

Het MVI-Energie team wil zich hard maken - met een ieder die daar tevens interesse in heeft – om een week van de Governance te organiseren. Met in die week: aandacht voor de verschuiving op het vlak van governance, presentaties van wetenschappers als Paul Verhaeghe en Klaas van Egmond, die de transitie kunnen duiden. Maar ook trainingen in het werken met co-creatieve processen, met concrete casuïstiek als werkmateriaal. En trainingen in nieuwe skills die daarbij nodig zijn, zoals sociocratie & deep democracy. Met verdere verkenning van de rol van big data.

*Wilt u betrokken raken bij deze interventie, neem dan contact op met verkenner Douwe van Langelaar*

Douwe van Langelaar

06-20479587

Douwe@publiekeversnellers.nl

Ministerie van Economische Zaken



Maatschappelijk  
Verantwoord Innoveren  
Energie

# Resultaten verkenningstraject per thema & actieagenda

## Financiering energietransitie

### 1. Belangrijkste observaties die laten zien wat het probleem is als het gaat over de financiering

Er is genoeg geld beschikbaar in de huidige economie om de transitie te maken, en het is ook bewezen dat *nu* de transitie maken (maatschappelijk) goedkoper is dan *deze later* te maken of *niet* te maken. Toch vinden er momenteel nog te weinig investeringen plaats om het tempo te versnellen. Er is dus geen gebrek aan *geld*, maar een gebrek aan *middelen*. Wat is er verder aan de hand:

- De belangrijkste driver voor groene financiering\* is nog steeds: 'hoe ziet de businesscase er uit?' Dit is korte termijn denken. Terwijl de energietransitie bij uitstek iets is wat op lange termijn ingeschat moet worden. Er is daar dus een discrepantie.
- Er is weinig politieke stabiliteit en wordt geen lange termijn (klimaat)beleid gevoerd. Dit uit zich in een onzeker investeringsklimaat voor duurzame energie projecten. Oftewel: groene financiering wordt gezien als risicovol.
- De grote hoeveelheid geld die momenteel in circulatie is bereikt de risicomarkt niet.

### 2. Wat dit probleem in stand houdt – op zoek naar oorzaken

Er zijn meerdere structurele oorzaken die deze problemen in stand houden. In de verkenningsessie kwamen we de volgende tegen:

- Aan de ene kant past een coöperatieve beweging qua grondslag niet bij het karakter van grote investeerders. Het gaat hierbij (bij coöperaties of bij de investeerders?) namelijk vaak over spaargeld of pensioenen waar geen risico mee gelopen moet worden;
- Aan de andere kant zorgen de zogenaamde kapitaalratio's en eisen aan banken vanuit de overheid ervoor dat ook banken minder risico kunnen nemen en dus ook niet gemakkelijk aan (relatief kleine) groene projecten geld kunnen verstrekken;
- De hoge kosten van zogenaamde management-fees en acquisitie-fees voor groene financieringen zorgen ervoor dat slechts bij een hoog bedrag de kosten tegen de baten opwegen. Deze fees lijken nodig om het risico voor een financier te verlagen. Die moet de markt en spelers op die markt goed leren kennen;
- Groene projecten kennen meestal een eigenzinnig en innovatief karakter, wat de noodzaak tot goed begrip van de markt en de projecten nog meer versterkt;
- Het bundelen van projecten om zodoende projecten groot genoeg te maken is niet echt een oplossing. Door het heterogene risicoprofiel van verschillende projecten en/of organisaties is het heel lastig deze gezamenlijk te managen voor een inschatting van de risico's.

Daarnaast is er sprake van maatschappelijke ontwikkelingen (of juist het uitblijven daarvan) die groene financieringen lastig maken:

- Externe effecten van vervuilende alternatieven worden in marktprijzen niet geïnternaliseerd. Hierdoor is er geen sprake van een *level playing field*, waardoor groene financieringen niet kunnen concurreren met grijze;
- Alhoewel steeds meer maatschappelijke vraag naar groene projecten ontstaat zorgt het ontbreken van standaarden en uniform rapporteren als het om duurzaamheid gaat (m.b.t. investeringen) voor transparantie.
- Subsidies zijn momenteel sterk afhankelijk van het politieke klimaat (4-jarige cyclus) en te vaak beperkt door een aantal speerpunten, zoals bijvoorbeeld hernieuwbare energie opwekking. Projecten die bijdragen aan een bredere maatschappelijke transitie vallen daardoor buiten de boot;
- Financieel rendement op investeringen staat in 90% van de gevallen nog altijd centraal boven bijvoorbeeld maatschappelijk rendement.

### 3. Van ongewenst, naar gewenst resultaat: de sleutelvraag

**De vraag is: hoe organiseren we de financiering van kleinschalige groene projecten beter, zodat het geld komt waar het nodig is en de ongelijkheid niet groter wordt? Wie neemt de voortrekkersrol op zich?**

\* De term 'groene' financiering is afkomstig uit de terminologie van de DNB. Groene investeringen worden hier gedefinieerd als investeringen die bijdragen aan de reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het gaat dan primair om duurzame energie en energiebesparing

# Resultaten verkenningstraject per thema & actieagenda

## Financiering energietransitie

### 4. De belangrijkste inzichten uit deze verkenning

Een grotere mate van standaardisatie voor groene investeringen, zeker als het gaat om coöperatieve en/of kleinere projecten, lijkt gezien het bovenstaande de sleutel voor succes. Denk hierbij als voorbeeld aan de hypotheekmarkt: daar kunnen door een grote mate van standaardisatie op een relatief eenvoudige manier leningen verstrekt worden. Ook toegang tot kennis en best practices van andere ontwikkelaars helpt hierbij. Op basis hiervan kunnen namelijk lastige facetten gestandaardiseerd worden, bijvoorbeeld door templates van formele documenten te gebruiken. Kortom, standaardisatie, zeker voor kleinere projecten, lijkt ons van groot belang.

### Hoe brengen we dat in de praktijk? Een overzicht van twee concrete interventies

#### Standaardisatie van groene financiering volgens het 'hypotheekmodel'

- Naar het voorbeeld van hypotheekleningen en soortgelijke producten bij banken een standaardisatieslag maken in het verstrekken van groene financiering; dit kan gaan om standaard sjablonen voor financieringsaanvragen, maar ook om standaardisatie in *background checks* etc. Een vraag die hierbij speelt is wat in de optiek van experts het grootste verschil / onderscheid is tussen hypotheekleningen en andere (gestandaardiseerde) financieringsconstructies? Zitten hier essentiële *gamechangers* tussen? Ook moet gekeken worden naar de (te) grote onzekerheid voor banken, wat zijn bijvoorbeeld hun kapitaalratio eisen? Is het mogelijk om met deze interventie aansluiting te vinden bij de *Green Deal (voor banken)*?
- In samenwerking met de Nederlandse Vereniging van Banken hieraan werken;
- Vervolg: Sessie met banken en (kleine) energiecoöperaties organiseren om de huidige pijnpunten te identificeren en een stappenplan voor verbetering op te stellen. Hierin is bewust voor focus op energiecoöperaties gekozen, mochten andere coöperaties willen aansluiten, dan is dit natuurlijk mogelijk.

#### Open kennisplatform rondom standaardisatie

- Uit de sessie kwam naar boven dat financiers de professionaliteit van ingediende voorstellen van (met name) coöperaties voor groene financieringen vaak tegen vinden vallen. Coöperaties gaven op hun beurt aan dat zij soms niet weten waar, hoe, en bij wie ze moeten zijn voor financiering;
- Een (online) kennisplatform, waar enerzijds de brug geslagen wordt tussen coöperaties en financiers, en dat anderzijds dient als facilitator voor het delen van *best practices* (van *peers* of experts) zou hier een oplossing voor kunnen bieden. Tevens zouden hier dan sjablonen voor het regelen van financiering gedeeld kunnen worden, d.m.v. standaard financieringsmodellen, hulp bij (juridische) documentatie, etc. Een vraag is hierbij nog wel of er andere (meer sociale) redenen zijn waardoor coöperaties het op het vlak van financiën en/of professionalisering het af laten weten. Dit moet nog onderzocht worden.
- Vervolg: om dit kennisplatform goed op te kunnen zetten moeten we nadenken over:
  - hoe dit vorm te geven: technisch en sociaal-maatschappelijk, online forum of fysiek comité?
  - hoe kan kwaliteit gewaarborgd worden?
  - hoe kan voorwaartse snelheid gecreëerd worden?

#### *Betrokkenen (tot op heden) voor beide interventies:*

*Nederlandse Vereniging van Banken, Sharon van Ede*

*ABN Amro, Tjeerd Krumpelman*

*DNB, Guido Schotten*

*Rebel Group, Jan Coen van Elburg*

*De Gemeiynt, Hans Wiltink*

*NEWNRG, Pauline Westendorp*

*Kamangir, Arash Aazami*

*Wilt u betrokken raken bij één van deze interventies, neem dan contact op met verkenner Roeland Menger*

*Roeland Menger*

*06-42038469*

*Roeland.menger@rebelgroup.com*

# Resultaten verkenningstraject & actieagenda

## Follow-up: er dwars doorheen?

### *We moeten er wel dwars doorheen*

We gaan dus op avontuur, of in de metafoor van dit rapport: we gaan op berenjacht en we hopen een hele grote te vangen. Het is in dit kader wel interessant om te kijken hoe het in het prentenboek waar we onze titel aan hebben ontleend afloopt: de familie vindt namelijk een beer, maar ook al zeiden ze stoer 'We zijn niet bang', ze hollen zo snel mogelijk naar huis, de beer op een sukkeldrafje achter hen aan. Thuisgekomen in hun veilige, warme huis gooien ze de deur dicht en kruipen ze onder de deken: 'Nooit gaan wij meer op berenjacht.' Wij zien dit vooral als een waarschuwing. We zien dat veel van de trajecten zoals ook wij die zijn ingegaan moeilijk verder komen dan het ophalen van goede ideeën. Het echte werk begint pas, als je de beer in de grot tegenkomt, als het menens wordt. Dan wordt het ongemakkelijk, bedreigend, of je hebt geluk en het is een lieve en tamme beer. We vergeleken die beer eerder met de onbalans in de samenleving, maar je kunt er elke bedreiging in zien die we gaan tegenkomen als we het avontuur van de interventies werkelijk aangaan. Ook wij verkenners hebben een warm en veilig huis waar we de deur gauw dicht kunnen gooien als de beer te dichtbij komt. Maar wat nou als we de deur wijd openzetten en de beer alle ruimte geven? Dan gaan we pas echt de confrontatie aan. Dan kan er werkelijk iets veranderen.

### Hoe nu verder

De komende weken – tot en met eind mei – gaan de verkenners aan het werk met het concretiseren van de beschreven interventies. Het doel is om van de concept interventies tot een plan van aanpak te komen voor een concrete interventie. Of om uiteindelijk een onderbouwde 'no go' beslissing te nemen voor deze interventie. Tijdens dit proces zullen de verkenners op zoek gaan naar het eigenaarschap. De deelnemers aan (en geïnteresseerden in) de Verkenningssessie op 15 februari zullen in dit proces zeker betrokken worden.

### De interventies verder uitwerken en concreet maken

Om de interventies concreter te maken zijn onderstaande vragen relevant

- Wat loopt er al? Wat is er al geleerd?
- Hoe kunnen we – RVO, verkenners, deelnemers, betrokkenen – hieraan dienstbaar zijn?
- Waarom wordt wat al bestaat nog niet gebruikt? Of: Is er al een bestaande oplossing die gebruikt kan worden?
- Indien de interventie klopt: wat is de focus van de interventie? Klopt die focus?
- Wat wordt het proces, het plan van aanpak?
- Waar ligt het eigenaarschap? Wie is projectleider? Wat is de governance?
- Zijn alle experts die je zou kunnen betrekken ook echt betrokken?
- Wordt het niet te ingewikkeld? Kan het simpeler?
- Wie moeten echt aangehaakt zijn?
- Als we luisteren naar ons gevoel, wat moeten we dan doen? En als we de feiten op een rij zetten?

Voor een goede check op de kwaliteit van de interventie zullen we ons het volgende afvragen

- Gaat deze interventie echt de resultaten opleveren die we willen?
- Wie zullen de gevolgen ervaren van deze interventie? Wat zouden zij zeggen als we hen vragen wat voor veranderingen zij verwachten door deze interventie?
- Gaat 'het systeem' weerstand bieden tegen dit voorstel? Zo ja, hoe?
- Zijn er mogelijke onbedoelde consequenties van onze acties? Hoe maken deze de situatie erger? Wat voor problemen ontstaan er wellicht als we heel erg succesvol zijn?
- Is deze interventie te implementeren? Wat zijn specifieke acties die we zouden kunnen nemen?

### Wil je mee op berenjacht? Graag!

Mocht je het gevoel hebben dat jij een bijdrage kunt leveren aan één van de coalities die benoemd zijn bij de interventies, of weet je iets over een vergelijkbaar initiatief dat hier ook al mee bezig is, bel of mail ons dan:

Algemeen:	Martine Verweij	06-30736851	Verweij@greenbridges.nl
Communicatie:	Eveline de Wal	06-11767582	Eveline@flyingelephants.nl
Prikkels:	Koen Straver	06-17876555	Straver@ecm.nl
Governance:	Douwe van Langelaar	06-20479587	Douwe@publiekeversnellers.nl
Financiën:	Roeland Menger	06-42038469	Roeland.menger@rebelgroup.com