



Sneller en Beter

Ingrediënten voor een gestage en passende¹ transitie van
fossiele naar duurzame energie

Geert Teisman

¹ Passend in de zin dat de transitie achteraf bevredigend is in zowel de nagestreefde resultaten (doelbereiking) als in bijkomende positieve en negatieve effecten. Zijn we beter af, is de te beantwoorden reflexieve vraag.

Wat dit essay bevat

Dit essay verkent de opties om uitvoering te geven aan de regionale energie-strategieën, RES'en 1.0 genoemd. De energietransitie voltrekt zich met horten en stoten en is voorzien van kritische noten. De noten variëren van 'te langzaam, met schade voor de volgende generatie' tot 'te snel en ten koste van het landschap, andere ruimteclaims en burgers die niet mee kunnen'. De vervolgstap, RES'en 2.0 genoemd, dient te laveren tussen de kliffen van kritiek, opdat de transitie gestaag voortgaat en gaandeweg meer waardering en momentum krijgt. De RES'en 2.0 moeten woorden omzetten in daden. Nietsdoen is geen optie. Dan raken fossiele voorraden op, stijgt de temperatuur en gaan de prijzen de hoogte in. Tegelijkertijd moeten de RES'en 2.0 kwaliteit toevoegen zodat het leven in de regio erop vooruit gaat in de ogen van burgers, bedrijven en anderen. Zo'n dubbele kijk op uitvoeren (doen wat nodig is en doen wat meer doelen dient) voorkomt een oogkleppenaanpak waarin een oplossing met de kracht van een bulldozer wordt doorgedrukt. Geen enkele oplossing is doorslaggevend. Het geheel van oplossingen vormt de energietransitie.

Het gaat hier over de vraag hoe RES'en 2.0, als volgende stappen in de regionale energiestrategie zo te vormen dat ze een passende² snelheid krijgen en een toenemende kwaliteit. De ruimtelijk inpassing gaat een grote rol spelen en daarmee de ontmoeting tussen ruimteclaims. Er ligt een potentieel conflict op de loer, waar de claims om voorrang gaan strijden, maar in de ontmoeting liggen ook nieuwe combinatiekansen. In dit essay zoek ik opties om deze kansen te benutten, zodanig dat velen achteraf tevreden terugkijken op behaalde resultaten. Mijn daarbij passende vraagstelling luidt:

'Wie moet wat doen op een elkaar versterkende wijze (1) zodat de ambities opgeschreven in de strategieën sneller en beter leiden tot resultaten (2), die deugen (3).

Het onderdeel 'wie moet wat doen' richt de aandacht op de besluitvorming. Welk rollenspel gaat ons verder helpen. Het tweede op de uitdaging om passend te versnellen en in te zetten op doorgaande verbetering en hoe daarin stappen te zetten. Het derde gaat in op de beoordeling van resultaten. De vraag naar die beoordeling wordt te weinig gesteld, maar is van belang, juist omdat de energietransitie net als alle transitieën omstreden is.

Ik verwacht dat we met expliciete en vernieuwende antwoorden op deze drie aspecten gunstige omstandigheden scheppen voor besluitvorming waaraan velen hun bijdrage gaan leveren (verbreden van het eigenaarschap) en juist daardoor snelheid en kwaliteitsverbeteringen doen ontstaan. Het begrip deugen uit de vraagstelling vul ik breed in. Vervolgstappen moeten deugen in het licht van de opgave, uitgedrukt in 35 terrawatturen. Tegelijkertijd moet voorkomen worden dat critici achteraf gelijk krijgen. Gaat de transitie snel of langzaam? Doen we veel of weinig? Worden de lasten eerlijk verdeeld of niet? Verkwanselt Nederland met matig werkende energieoplossingen schaarse ruimte of richt Nederland de ruimte hoogwaardig opnieuw in met goed werkende energieoplossingen die komende generaties een brede welvaart verschaffen? Transitieën zijn complexe opgaven waar niemand de kennis in huis heeft om vooraf al te weten dat het achteraf gaat deugen.

Terwijl de vervolgstappen genomen worden, ontwikkelen en veranderen de oordelen over wat (niet) deugt vast nog enige keren. Het beeld over de vraag wat de kwaliteit is van energieoplossingen blijft in beweging. Dat vereist flexibiliteit en lenigheid van werkers aan de energietransitie. En in elke vervolgstap komen er beren

² Passend in de zin dat je terugschakelt naar 1 waar het moet vanwege dissensus en twijfel en doorschakelt naar 5 waar het kan vanwege steun en overtuiging dat de oplossingen deugen. Versnellen en vertragen zijn beide kwaliteiten van processen.

op de weg, soms bekende (die molen even niet bij ons, doe het maar elders), soms onverwachte (een mooi plan, maar het net is vol) en komen er nieuwe combinatiekansen die versnelling en verbetering geven aan de transitie.

Ik zie besluitvorming niet als grand design waarbij op één moment door één partij het bevrijdende besluit wordt genomen dat 35 terrawatturen realiseert, maar als geheel van vele beslissingen die opgeteld die 35 terrawatturen realiseren (en dan ook nog niet als het doel, maar als een van de bedoelingen). Bijvangst zijn minstens zo belangrijk; ze zijn hoofdvangsten voor anderen. Als we dat serieus nemen wordt het zaak om RES'en 2.0 zo vorm te geven dat diverse andere ambities (van andere partijen) ook te realiseren zijn, zodat de opgetelde opbrengst meer partijen bedient in hun bedoeling. Dat is mijn invulling van integraal werken. Snelheid en kwaliteit zijn bij deze manier van combinerend werken gediend. Hoe meer bedoelingen recht wordt gedaan hoe meer positieve inzet ontstaat, hoe meer kwaliteit wordt gerealiseerd. Er zal soms nee verkocht moeten worden, maar niet nadat echt gewerkt is aan nieuwe combinatiekansen. Daar ontbreekt het nu nog te vaak aan.

Het essay probeert zo besluitvormers, burgers, ondernemers en overheidsdienaren te inspireren. Wat is passende snelheid? Waar en hoe kunnen we vertragen of versnellen? Welke deugende voorstellen kunnen we direct doorvoeren en waar zijn kwaliteitsslagen nodig? Om RES 2.0 aanpakken effectief te maken is het vereist om deze vragen regelmatig van passende antwoorden voorzien.

De voorliggende regionale energiestrategieën bieden een eerste, soms broze en soms volwassen basis voor het vervolg. In de volgende stap worden claims gelegd op geld, menskracht en ruimte. De energieclaims strijden met andere claims. Dit essay voorkomt de strijd niet. Wel is het bruikbaar om er niet in meegezogen te worden en begaanbare paden te vinden waarin welwillenden, en dat zijn er velen, de ruimte krijgen om slimme combinaties te maken die de bedoeling van de transitie raken.

Ik zie partijen soms gebiologeerd raken door echt of vermeende gebrek aan geld, menskracht en ruimte. Ik zal betogen dat er qua geld, mensen en ruimte vaak meer mogelijk is dan betrokkenen zien vanuit angst dat ze de verliezende partij worden. Ik wil de trekkers van de energietransitie ervan overtuigen dat hun snelheid en kwaliteitsverhoging gebaat zijn bij het recht doen aan andere claims op geld, mensen en ruimte. Juist combinatie-competenties verminderen de weerstand tegen ingebrachte oplossingen en vergroten de snelheid van de transitie, is mijn stelling.

Dit essay is opgebouwd uit 8 luiken. Luik 1-3 schetst de situatie waarmee we ronde 2 van de energietransities ingaan. Luik 4-7 bevatten 4 kernkwaliteiten van procesontwerpen en luik 8 bevat 3 aangrijpingspunten van waaruit RES'en vorm kunnen krijgen.

1. Hoe ik naar publieke besluitvorming kijk
2. De energietransitie begint bij jezelf, maar stopt daar niet
3. RES'en 1.0 voorzien van kritische noten
4. Energietransitie 2.0 blinkt uit in het op en neerschalen over bestuurslagen en door kokers
5. Slim combineren tussen claims op middelen en ruimte beter dan afwegen
6. Heen en weer bewegen tussen achterliggende bedoelingen en hedendaags oplossingen
7. Critici van traagheid en snelheid positie geven; participatie omgevingswet
8. Drie aangrijpingspunten om sneller en slimmer in transitie te blijven

1. Hoe ik naar publieke besluitvorming kijk

Toen ik voor het eerst publieke besluitvorming onderzocht, vroeg ik me niet af wat het was. Ik nam onbewust het dominante beeld in de wetgeving en de media over: besluitvorming is het voorbereiden, nemen en uitvoeren van **besluiten**. Besluiten worden voorbereid in organisaties, genomen door bestuurders en bevestigd door politici. Daarna voeren uitvoeringsorganisaties ze uit zoals besloten.

Dit lineaire beeld richt veel aandacht op degenen die ‘besluiten’ nemen. De reconstructies die ik gemaakt heb van besluitvorming laten zien dat dit lineaire beeld weinig accuraat is. Er is geen sprake van één besluit, waarin de grote klapper wordt gemaakt, maar van een **keten van beslissingen genomen door verschillende partijen**. Meer partijen nemen beslissingen die opgeteld en **in interactie** met elkaar bepalen of en hoe goed we opschieten.

Dit systemische beeld geldt al voor projecten apart. In een projectstudie vond ik bijvoorbeeld meer dan 180 officiële beslissingen, maar geen van deze beslissingen was het besluit waar voorbereiding overging in uitvoering. Sommige beslissingen van officiële instanties als minister of Kamer hadden geen effect, anderen, waaronder kleine beslissingen van kleine en officieel niet machtige mensen of organisaties hadden juist wel effect. Waar dit al geldt voor projecten, geldt het sterker voor programma's als de energietransitie. Om transities sneller en beter te laten verlopen, moeten we oog hebben voor juist die effectvolle beslissingen (en dat hoeven niet de beslissingen te zijn van officiële instanties). Ook moeten we oog hebben voor hoe beslissingen op elkaar inspelen. Sommige beslissen bedoelt om knopen door te hakken en snelheid te realiseren oogsten in interactie juist een tegengesteld effect. We hoeven maar te verwijzen naar nationale projectbesluiten die regionaal het tegendeel van snelheid en kwaliteit bewerkstelligen en anderen juist aanzetten tot tegenbesluiten.

Ik leer daarvan dat **het gehele spel** (breder en langer in tijd) belangrijker is dan besluiten van aparte instanties of personen, hoe belangrijk ze formeel mogen zijn. Wel kunnen belangrijke actoren beslissingen nemen die grote impact hebben, omdat ze anderen helpen om hun beslissingen zo te nemen dat ze gunstig zijn in het licht van de 35 terrawatturen. Ik zeg dus niet dat besluiten er niet toe doen. Ik stel wel dat hun effectiviteit afhangt van beslissingen van anderen. Versterken ze elkaar dan ontstaat snelheid en kwaliteit. Ontkrachten ze elkaar dan liggen stagnatie en teleurstellende resultaten op de loer.

Beslissingen die in zichzelf, vanuit hun eigen bedoeling, logisch lijken, hebben regelmatig negatieve en soms blokkerende effecten op **het gehele spel**. Het is fascinerend hoe vaak ik zie dat betrokkenen, of ze nu politicus, bestuurder, burger of ondernemer zijn, gebiologeerd raken door hun eigen doel en oplossing en vergeten te kijken naar het effect van hun actie op het grotere spel. Dat verklaart volgens mij ook het gevoel van velen dat ze in een onoverzichtelijk en gefragmenteerd spel terechtkomen ‘waar anderen maar wat doen’. Zich op het geheel creëren is daarmee een belangrijke doorgaande taak van zij die zich initiatiefnemers voelen van de transitie. Snelle en beter besluitvorming verloopt voor een belangrijk deel via zingeving (wie ben ik in het grotere geheel) en beeldvorming (waar zijn we ook alweer met elkaar mee bezig).

Mijn beeld is dat mensen meedoen vanuit het verlangen om zelf het verschil te maken. Dat verklaart misschien ook het verlangen naar krachtige en doorslaggevende besluiten. Dat kan zowel ten gunste zijn van de energietransitie met bijvoorbeeld mega-windmolenparken of tegen de transitie met een besluit ‘geen windmolens in onze provincie’.

Ik zie dat soort besluiten zelden genomen worden en waar ze genomen worden, hebben ze zoveel bijwerkingen en/of roepen ze zoveel weerstand op, dat ze op termijn niet houdbaar blijken. Bij Besluiten ten

gunste van de transitie stopt de uitvoering en wordt in een evaluatierapport verzocht hoe de beleidsmakers bij het nemen van dat besluit toch zo slecht geïnformeerd konden zijn, zo weinig deden aan risicomangement of zo blind waren voor de negatieve en deels onvoorziene bijwerkingen. Bij ontkenning van de noodzaak tot de transitie, doemt toch weer de vraag op wat dan wel, zeker als de energieprijzen sterk stijgen zoals in 2021.

Ik ben ervan overtuigd dat het helpt om de gehele besluitvorming in beschouwing te nemen en daarbinnen werkbare deelprocessen te organiseren. Besluitvorming neemt zo de vorm aan van reeksen beslissingen genomen door meer partijen. Bij de RES'en 2.0 moet er zowel (inter)nationaal als regionaal goed zicht komen en blijven op de **hele** kluwens van reeksen van beslissingen genomen en vereist om de energietransitie verder te brengen. Als we die nu niet hebben komt te vraag op tafel hoe we die gaan krijgen. Met een meer omvattend zicht wordt het ook makkelijker om een gedeeld beeld te ontwikkelen over de transitie. Vervolgens is het zaak een beeld te creëren van welke reeks beslissingen participerende partijen in de regio moeten nemen, inclusief de vraag of ze daartoe genegen zijn en welke **meerwaarde** ze daarbij leveren aan het geheel. Dit is het pas van te nemen en voorgenomen beslissingen. Door beide beelden in de komende jaren regelmatig te maken en te communiceren groeit de kans dat besluitvorming in regio's en (inter-)nationale besluitvorming elkaar versterken. Dit bevordert snelheid en kwaliteit, durf ik te stellen.

De volgende stap in het procesontwerp van de RES'en2.0 kan zich dan concentreren op de vraag: wat hebben partijen nodig om hun reeks tot een goed einde te brengen? Met deze vraag begint ieder partij vaak voor zich (wat heb ik nodig van anderen?). Regelmatig blijven ze daarin helaas steken. Ik stel daarom voor om deze vraag over wat je zelf nodig hebt pas te stellen na de vraag wat de ander nodig heeft. Het NP Res kan partijen steeds voor ogen houden hoe het geheel van beslissingen zich ontwikkelt en welke meerwaarde regio's daarin kunnen leveren. Het is daarbij belangrijk om successen te vieren en te laten afstralen op alle betrokkenen en niet alleen de eigen minister. Regelmatige meerwaardegesprekken³ op alle niveaus kunnen daarbij helpen.

Er is niet één bestuurder, één politiek gremium en één overheidsorganisatie, relevant voor de transitie, het zijn er meer. En dus ontstaan er meer reeksen beslissingen. Een belangrijke reeks is die van de minister of de staatssecretaris van EZK (of enig ander ministerie waar de energietransitie wordt ondergebracht). Beslissingen van andere ministeries zijn echter ook van betekenis omdat ze snelheid en kwaliteit kunnen toevoegen, maar ook kunnen ontnemen aan de energietransitie. Dat geldt ook voor beslissingen van de EU, van provincies en gemeenten en daarbinnen van diverse bestuurders met eigen portefeuilles en hun beleids- en uitvoeringsorganisaties, van particuliere coöperaties, van semipublieke en private ondernemers en anderen. Dat alles zie ik als het gehele energietransitiespel. De snelheid en kwaliteit van de energietransitie, hangt af van 1) alle beslissingen en 2) of deze beslissingen elkaar versterken (denk aan de idee achter regiodeals) of elkaar uitdoven (denk aan plannen voor zonneschalen in het IJsselmeer terwijl I&W dat bij wet wil verbieden vanwege ambities op het terrein van biodiversiteit). Beide soorten effecten komen voor en bepalen de snelheid en of er kwalitatief betere oplossingen ontstaan. De kwaliteit van besluitvorming neemt dan toe naarmate beslissingen elkaar vaker versterken. Zo ontstaat een werkend ecosysteem voor snelle en hoogwaardige besluitvorming.' Daarin is voldoende ruimte voor innovatie, transparantie en checks door gezagsdragers en volksvertegenwoordigers om de representatieve democratie te dienen.

In dit geheel zie ik de bekende bestuurslagen waar de formele besluitvorming is belegd. Gelijktijdig constateer ik dat belangrijke beslissingen vaak genomen worden in de niet dicht geregelde tussenruimte tussen deze bestuurslagen. In een essay in het traject 'Maak verschil' van het ministerie van BZK heb ik ze de tussenruimte

³ Veel interbestuurlijke gesprekken gaan over het scheiden van bevoegdheden en het toewijzen van middelen. Meerwaardegesprekken verschuiven de aandacht naar hoe partijen elkaar sterker kunnen maken, gegeven de constatering dat ze voor het realiseren van eigen doelen afhankelijk zijn van anderen.

tussen bestuurslagen en organisaties genoemd⁴. Hierin zie ik een belangrijke verandering in de manier waarop in onze samenleving besluiten tot stand komen. In het huis van Thorbecke zijn de taken verdeeld over bestuurslagen en beleidskokers. De besluitvorming in dat huis is georganiseerd rond aparte beleidsproblemen. Dat noemen we sectoraal beleid.

Vraagstukken, zoals de energietransitie, houden zich niet aan grenzen van lagen en kokers. Ze spelen gelijktijdig op alle bestuurslagen en kent vele facetten die de beleidskoker van energie te buiten gaan. En soms liggen ze vrij ver weg van de sector energie. Ik kan verwijzen naar energiearmoede, die niet voortvloeit uit de energietransitie, maar in zijn effecten van belang wordt voor de snelheid en kwaliteit van de energietransitie. Zodra zo'n thema opkomt verandert het speelveld van actoren en daarmee de besluitvorming. Het is dan zaak om daarin slim mee te bewegen.

Wethouders, gedeputeerden of ministers Energie gaan maar gedeeltelijk over aanpalende invloedrijke thema's, maar **moeten er wel volop voor gaan**, om snelheid en kwaliteit te behouden in hun eigen portefeuille. Door de gedeelde visievorming en de ontwikkeling van hoogwaardige oplossingen uit de bestaande bestuurslagen en kokers te trekken en in een tussenruimte neer te leggen, lukt het beter om het maatschappelijke vraagstuk centraal te stellen. Wat zijn de opbrengsten en kosten op verschillende schaalniveaus? Relatief vormvrije regionale samenwerking draagt eraan bij om tot gedragen aanpakken te komen. Dat laten de RES'sen 1.0 al zien.

Tegelijkertijd is het zaak om formele organisaties, zoals gemeentebesturen, gedeputeerde staten en kabinet met enige regelmaat de ruimte te geven om wat ik noem 'zich bekend te maken'. Wat willen ze bereiken met de RES'en 2.0 (hun aandeel in het spel), en wat ze willen investeren (hun inzet in het spel) en wat willen ze voorkomen (de randen van het spel waar stagnatie loert). Zij zijn het bevoegd gezag bij nieuw geld, menskracht en ruimte vragende instanties. Ze hebben een selectierol, daar waar de tussenruimte meer creatiekracht heeft. Maar ook hier geldt de wet van de zelfgecreëerde schaarste aan geld, menskracht en ruimte: als ieder voor zich vanuit eigenbelang opereert, valt het gezamenlijke resultaat vaak sterk tegen.

2. De energietransitie begint bij jezelf, maar stopt daar niet

De RES'en 1.0 behalen op papier een verschuiving van 35 terrawattuur duurzame opwekking. Ik probeer me de opgave voor te stellen. Mijn huishouden gebruikt 2000 kilowattuur windenergie en 1500 kilowattuur zelfopgewekte zonne-energie. 10 miljoen huishoudens moeten dus dit voorbeeld volgen om bij de 35 terrawattuur te komen. Qua gas ben ik fossiel. Een poging om over te stappen op elektrische verwarming, werd me door meerdere installateurs afgeraden en toen ik er één had gevonden die er wel oren naar had, schrok ik van de prijs met 4 nullen en het gebrek aan garantie dat het systeem daarna zou werken. Ik heb maar weer een cv-ketel op gas aangeschaft. Toen ik een auto ging kopen, viel mijn oog op een mooie elektrische. Maar thuis kreeg ik de handen niet op elkaar. Wat als je onderweg zonder komt te zitten? Wat als er op de bestemming geen oplaadpaal vrij is? Hoe moet het als de oplaadpas niet werkt en wat als we op vakantie gaan? Ik kon die vragen niet goed beantwoorden; de nieuwe auto is een hybride geworden. Bijna een halvering van het benzineverbruik per kilometer, maar het blijft een halfslachtig besluit. En ik moet toegeven: opladen onderweg of op de bestemming is een uitdaging, en opladen in Frankrijk rondt een puzzel. Mijn worstelingen met de energietransitie qua snelheid en kwaliteit, zijn weliswaar minder complex dan die van gemeenten, regio's rijk en EU, maar ook wel vergelijkbaar. De complexiteitstheorie spreekt van systemen in systemen in systemen waarbij de patronen van besluitvorming op alle niveaus op elkaar lijken, maar net even anders vorm krijgen. Dit beeld typeert de energietransitie. De wilsvorming en besluitvorming in wijken, in

⁴ Zie o.a. <https://vng.nl/nieuws/nieuw-kabinet-ga-mee-in-beweging-proeftuinen-maak-verschil>

gemeenten, in regio's, in Nederland en voor de gezamenlijke lidstaten van de EU en voor de gehele wereld vertonen vergelijkbare ambivalenties.

De wilsvorming en besluitvorming van burger tot wereld is vervlochten. Zodra de EU energiehub aanwijst heeft dat impact op inwoners van Beverwijk en zodra Drenten zich verzetten tegen zonneweiden, heeft het ministerie een probleem. Zodra de regio voorstellen doet die lokale burgers niet pikken, heeft de lokaal en regionaal opererende wethouder een probleem. Als we de vraag wat deugt voorzien van meer antwoorden en deze variëteit ruimte geven in de RES'en 2.0 neemt de kans op snelheid en kwaliteit van de energietransitie in brede zin toe en dat is de bedoeling.

De energietransitie is *niet* gelokaliseerd op en *niet* oplosbaar op één schaalniveau. In samenwerking tussen bestuurslagen groeit de kans op combinaties van aanpakken en oplossingen. Combinaties zijn niet ontwikkeld vanuit de bedoeling van één overheidsonderdeel op één bestuurslaag, maar deugen op meer lagen en in meer kokers. Deugen krijgt een meerlaags of multilevel dimensie. Meerwaardegesprekken gaan over de vraag of lokale oplossingen op hogere schaalniveaus verstandig zijn en over de vraag de andere richting op, namelijk welke bijwerkingen beslissingen op nationaal niveau hebben in gebieden en of dat niet slimmer en daarmee breder gedragen en dus sneller kan.

Ik adviseer om bij de energietransitie voor de komende vier jaar dit meerlaagse karakter te versterken. De essentie is dat de wilsvorming op verschillende niveaus op elkaar betrokken wordt, en niet om tot een nieuwe regionale overheid te komen. Meerschalligheid werkt wanneer ik als burger snel schakel met mijn gemeenten, mijn gemeente snel in de regio zaken agendeert die vervolgens zo snel als nodig worden door gekoppeld naar rijk en EU, en dat dit andersom ook gebeurt⁵.

Ik zoek de snelheid en de verbetering daarbij in een aanpak die start met *een openingsbod* en die *ruimte creëert bij andere partijen om met een beter bod te komen*. Ik zoek snelheid daarmee in de kwaliteit van het meerlaagse rollenspel. Als de EU een energiehub bedenkt, mag ze zo'n voorstel openbaar maken, maar met de wetenschap dat het als een bom kan inslaan in het gebied waar de hub moet komen en dan het slimmer is om zo'n voorstel te brengen als een vanuit EU-perspectief gezien rationeel en logisch openingsbod. 'Met onze beste kennis van zaken, zouden we dit willen gaan doen!' De essentie van een openingsbod ligt daarin dat andere partijen ruimte krijgen om met eigen, vanuit hen gezien betere voorstellen te komen. De partij van het openingsbod is dan ontvankelijk voor een beter tegenbod. Vaak is er dan een derde partij nodig om dat te beoordelen.

De verwachting is dat opeenvolgingen van in kwaliteit groeiende voorstellen snelheid bevorderen. Elk volgend voorstel gaat vanuit een extra perspectief en/of schaalniveau deugen. Dit creëert een vorm van integrerend werken die kan werken. Integrerend, niet als 1 integraal plan op 1 moment, maar als doorgaand proces van steeds nieuwe combinaties die nog beter werken. Dat maakt besluitvorming tot een geavanceerd proces waarbij niet betwiste voorstellen gerealiseerd worden en betwiste voorstellen niet direct worden afgeschoten, maar ingezet om tot verbeterde voorstellen te komen of ze bij andere partijen uit te lokken.

Processen vereisen transparantie. Dat kan door regelmatig beoordelingsmomenten te organiseren, waarop gezaghebbende uitspraken worden gedaan over voorliggende voorstellen. Klassiek is dat de rol van politici, maar ik kan me voorstellen dat we dit verbreden. Dan kunnen zowel burgers (kernactoren in de participatieve democratie) als politici (kernactoren in de representatieve democratie), een hoofdrol hebben. Ik zie dat regelmatig al gecombineerd worden. Denkbaar neemt de *kwaliteit van beoordeling* verder toe met

⁵ Zie o.a. mijn lezing voor de Topsector energie via:

<https://www.topsectorenergie.nl/nieuws/energietransitie-vereist-nieuwe-expertise-overheid>

expertbeoordelingen vanuit meer disciplines en verschillende schaalniveaus. Deze drie vormen van kritiek zijn dan niet het eind van een proces, maar het sein om door te werken aan verbeterende voorstellen inclusief de directe en snelle realisatie van nauwelijks bestreden elementen (zonnepanelen op daken bijvoorbeeld⁶). Zo versnellen energietransities en winnen ze aan kwaliteit.

3. RESSEN 1.0 voorzien van kritische noten

In onderstaand schema zet ik de opbrengsten van RES'en 1.0 op twee rijtjes.

SUCCESEN DIE GEVIERD KUNNEN WORDEN	KRITIEKEN WAARNAAR GEKEKEN MOET WORDEN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Binnen 2 jaar liggen er regionale strategieën 2. Opgeteld genereren deze plannen voldoende effect op het transitiedoel, uitgedrukt in terrawattuur 3. Diverse regio's zijn voortvarend aan de slag gegaan en zijn dat nu ook met de vervolgstappen 4. Sommige regio's maken daarbij de slag naar meer integrale gebiedsontwikkeling, gericht op het bevorderen van welvaart in de brede welvaartsdefinitie 5. Er wordt op de grond hard gewerkt aan meer zonne-energie, windenergie en andere transitieoplossingen 6. De transitie gaat ondertussen zo snel dat de netwerkbeheerders moeite hebben de transitie bij te houden 	<p><i>Kritiek op de vermeende traagheid</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoewel op papier voldoende effect wordt gesorteerd, is dat geen garantie dat het gaat gebeuren 2. Na levering van de strategieën 1.0 duurt het lang voor de volgende stap wordt gezet en middelen beschikbaar komen 3. In de tweede ronde krijgen tegenstanders opnieuw kans blokkades op te werpen, terwijl de transitie urgent is 4. Te weinig aandacht voor energiebesparing <p><i>Kritiek op de vermeende snelheid</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Hoewel velen hebben geparticipeerd, voelt niet iedere burger zich gehoord 6. Niet alle gemeenteraden vinden dat ze hun rol konden nemen, sommigen spreken van een democratisch deficit 7. De energienetten kunnen de snelle transitie toch niet aan 8. De kosten van de transitie zijn niet eerlijk verdeeld en daarvoor is te weinig aandacht

De maatwerk aanpak is in het rapport Maak Verschil van de studiegroep Openbaar Bestuur uit 2016 al aanbevolen als de manier bij uitstek om Nederland competitief te houden. Er ontstaan daarbij verschillende snelheden en beelden van wat kwaliteit is in regio's, maar dat is van alle tijden. We weten dat kopgroepen vaak een positief effect hebben op anderen waardoor het geheel zich positief ontwikkelt⁷. Mijn advies voor de aanpak van de RES'en 2.0 is dan ook dat verschillen niet erg zijn als er maar een leerproces of kopieerproces op gang komt. Ook hier heeft het rijk in termen van het opzetten van levende leerkringen of gemeenschappen een belangrijke faciliterende rol te spelen, misschien niet sexy in het machtsspel rond de Tweede Kamer, wel belangrijk voor de bedoelingen van de energietransitie.

Leerprocessen moeten zich, in tegenstelling tot wat sommigen mogen denken, niet concentreren op de energietransitie, maar op de gecombineerde en doorgaande gebiedsontwikkelingen die opgeteld passen in de regiostrategie. In gebiedsontwikkeling is de energietransitie een belangrijk criterium om af te lezen of er kwaliteit wordt geleverd, maar niet het enige. De transitiebedoeling mag niet ondersneeuwen, maar ook niet

⁶ Wat daarbij wel bestreden kan worden is de kwaliteit van de panelen en nieuwe technische doorbraken.

⁷ Zie hier ook de transitie managementtheorie van Drift, EUR.

overheersen over andere gerechtvaardigde belangen. Programmatisch werken en schakelen tussen schalen (dansen over de schalen van Frans Soeterbroek) zijn primaire ontwerpcriteria van de RES'en 2.0, waarin de scope van het programma zich gedurende het proces mag of zelfs moet ontwikkelen. Het vernieuwen en verbreden van de scope is net zo gewichtig als het realiseren van concrete projecten.

Weerstand is een gegeven bij de volgende stap in de energietransitie en dient plek te krijgen in het proces. De kunst is om deze weerstand niet te laten uitmonden in te veel hakken in het zand. Dat kan door critici die tegen zijn een plek te geven in het proces, vergelijkbaar met wat politici al doen in de representatieve democratie. Ze krijgen het recht om waarden toe delen aan voorgestelde oplossingen. Zo leren initiatiefnemers wat in de ogen van anderen wel of geen kwaliteit heeft. Dat kan weer leiden tot betere voorstellen, vaak door meer bedoelingen te combineren. Mijn bedoeling in deze is om kritiek te benutten om kwaliteitsslagen te maken zowel aan de zijde van de initiatiefnemers die de oplossing aanpast, zonder iets af te doen aan de achterliggende transitie in termen van terrawattuur, maar ook aan de zijde van de criticus die gaat begrijpen waarom een keuze is gemaakt en dat die keuze weloverwogen is. Want vaak vloeien hakken in het zand ook voort uit het gevoel niet serieus genomen te worden. Een spelregel kan dan zijn dat critici positie krijgen, maar als ze iets afwijzen direct ook moeten gaan zeggen wat dan wel in het licht dat niets doen geen optie is.

Mijn beeld van hoe we de RES'en 2.0 moeten organiseren, kan ik misschien het beste overbrengen door de vergelijking met private ICT bedrijven, wanneer ze een softwareprogramma's uitbrengen. Al vanaf het eerste begin is het de **bedoeling** om hun 1.0 versie snel te laten volgen door een 2.0 versie. Ze doen dat met de bedoeling om de 'bugs' van versie 1.0 eruit te halen en nieuwe functionaliteiten toe te voegen, die door terugmeldingen van gebruikers van de 1.0 versie als wenselijk naar voren komen. Zo komen ze tot snelle doorgaande verbetering. Dat moeten we ook gaan doen in ons algemeen belang. Dat is wel een stap voor veel bestuurders en politici, merk ik. Het is dan namelijk zaak om de eigen strategie zo snel mogelijk te laten **verouderen**. Je stelt een strategie in mijn beeld **niet** vast voor het realiseren, maar om richting en urgentie te geven aan de achterliggende bedoeling en dan gaandeweg te leren wat het beste werkt. In de volgende versie is veel van de vorige versie bewaard omdat die delen deugen, maar 10 of 20 % toegevoegd omdat deze toevoegingen beter deugen dan wat vooraf was bedacht. Er ontstaan dan lerende ketens en netwerken van betrokken partijen en daar heeft ieder apart en het geheel baat bij.

Het organiseren van zo'n proces is spannend, daar waar we zien dat de ene helft van de kritiek gaat over vermeende traagheid en de andere over een vermeende te hoge snelheid. Maar juist door beide kampen een andersoortige maar gelijkwaardige plek te geven in het proces neemt de kans toe dat beiden zich begrepen en bediend voelen in de 2.0 versie. Dat lijkt mogelijk als we de kritiek van snelheid interpreteren als (1) het verlangen om beter meegenomen te worden in het proces en het gevoel te krijgen gehoord te worden en (2) meer met elkaar te ontdekken dat de transitie ook echt tot betere resultaten gaat leiden dan doorgaan op de fossiele weg. Het helpt daarbij om ook de nul-variant met een doorgaande groei in gebruik van fossiele energie op het niveau van het geheel mee te laten lopen en ook terug te koppelen naar de verschillende regio's: als we zo doorgaan stijgen de prijzen met zoveel proces, aannemend dat ze in Azië nog sneller groeien en als we zo doorgaan nemen de klimaatrampen verder toe. Volgens mij moeten we dat beeld steeds actualiseren en onderdeel maken van de besluitvorming.

4. De energietransitie 2.0 blinkt uit in het op en neerschalen over bestuurslagen en door kokers

Sommige regio's zetten grote stappen, terwijl de stappen elders weifelend zijn. Gemeenten gunnen elkaar soms veel, zeker zodra ze ervaren dat dit tot wederzijds voordeel leidt. Anderen lijken elkaar het licht in de ogen niet te gunnen. Dat verschil zint niet iedereen. De roep om nationale regie en eenheid gaat ontstaan. 'Het kan niet zo zijn dat in de ene regio dit en in de andere regio dat gedaan wordt.' Voor een minister of staatssecretaris is dit een gewichtige kritiek. Immers, iedere regio wordt geacht haar bijdrage te leveren en het kan dan niet zo zijn dat sommige regio's niet leveren. RES'en 2.0 zullen op deze kritiek een antwoord moeten geven.

Maar opleggen helpt dan niet zomaar. Natuurlijk kan het rijk zelf regio's indelen en ze de opdracht geven. Maar gaan partijen in de regio's daardoor beter samenwerken? Druk van buiten helpt, maar maakt niet het verschil. Regionaal samenwerken komt van de grond als betrokken partijen ervaren dat ze er beter van worden. In de regio's waar de samenwerking slecht is beginnen partijen bij de vraag wat gaat samenwerking mij kosten en bewijs maar eens wat het oplevert!

De tragiek is dat als je niet samenwerkt er geen opbrengsten zijn. Deze kritische partijen gaan zich nooit gaat inzetten voor de opbrengsten en dus komen er geen opbrengsten. Het is een negatieve feedbackloop. Als je dan raden of colleges bij elkaar brengt, gaat het gesprek over geld en de organisatiestructuur. In regio's waar het bewustzijn bestaat elkaar nodig te hebben, ontstaan juist wel resultaten, zoals het binnenhalen van regiodeals of er samen in slagen om klappen op te vangen in de arbeidsmarktregio's Eindhoven en Cleantech bij de financiële crisis⁸. Juist dat helpt bestuurders, politici, actieve burgers en ondernemers te ervaren dat samenwerken in ketens en netwerken loont.

Ook bij de rijksoverheid die zich lange tijd behoorlijke afzijdig heeft gehouden van regionaal samenwerken, omdat ze naar zichzelf keek als hogere overheid en niet als een gelijkwaardige partner, is tegenwoordig gelukkig meer aandacht voor gebiedsaanpakken, regionaal werken in ketens en ketenmanagement. In dit soort aanpakken zijn overheidsorganisaties van alle schalen en andere partijen onderdeel van een gezamenlijke doorgaande besluitvorming waarin er tegelijk dingen gedaan worden (windmolens, zonnepanelen, laadpalen en nieuwe kabels en verdeelstations). Ook worden gedeelde combinaties ontwikkeld vanuit de bedoeling van partijen. De kunde zit hem daarin dat de aangeboden oplossingen naast dat ze intern deugen ook meerwaarde opleveren voor de partners in de ketens. De Omgevingswet is op deze leest geschoeid en kan naar mijn waarneming prima worden benut om de bedoeling achter die wet (sneller, minder kosten-verspillend, ontvankelijker voor initiatieven vanuit de samenleving en de regio en meer integraal) juist nu een boost te geven. Met het denken in ketens verbreed de aandacht zich van eigen bijdrage naar gezamenlijk resultaat, zonder daarbij de toets op eigen winst te verliezen.

Multilevel benadering is een vorm van besluitvorming door rijk en partijen in de regio, met de bedoeling dat ieder sneller en beter eigen verbeterstappen maakt die samen optellen tot algemeen belang. Dat lukt het beste als de anderen meewerken. Sneller en beter vereist de acties slim aan elkaar te koppelen zodat de burgers het gevoel hebben dat ze met één overheid van doen hebben, een verlangen dat in rapporten geschreven door slimme koppelen al zo vaak is verwoord. Dat mag klinken als een naïef idee gebaseerd op niet bestaand altruïsme. Dat is het niet, het is een berekende aanpak, ingegeven door de vraag waarmee de eigen opgave het best gediend is.

⁸ Zie ook de VNG studie Werkende Samenwerking, 2018

Mooi en hoopvol is dat meer bestuurders en topambtenaren op rijksniveau aangegeven dat ze transitie 'samen met de regio' willen doen. De benadering van deze bestuurders en ambtenaren bestaat daarmee in intentie niet meer (alleen) uit het klassieke top-down sturen, waarbij het rijk het beleid bepaalt en de regio de koeltjes uit het vuur mag halen, maar veel meer uit het maken van een krachtig multi-level sturingsmodel, waarbij het snel op en neer schalen de crux is. Meer snelheid realiseren en een door meer partijen erkende kwaliteit. Ik heb daarbij ook oog voor het gegeven dat ministers, staatssecretarissen en ambtenaren op rijksniveau wel voortdurend aangezet worden tot meer top-down sturing. We zien dat in de steeds weer opvlammende roep om regie, waarbij er ook nog een tamelijk verouderde invulling aan regie wordt gegeven. Ik noem dat de Clint Eastwoodregie. Hij was regisseur en speelde daarbij ook stevast de hoofdrol. Bij het rijk zie je dat in de wetgeving het sterkst. Zo wordt er weer een stikstofwet over Nederland uitgerold waarvan we maar bij benadering weten hoe die in het toch al overvolle wettelijke regime gaat uitwerken. Ik zie wel veel in regie, maar dan die van hedendaagse regisseurs als Tarentino. Hun professionaliteit uit zich in het beter laten spelen van (hoofdrol-)spelers. Daarmee creëren regisseurs samen met spelers en andere professionals de kwaliteit die hem tot een topregisseur maakt. Ik hoop dat we de centralisatieverleiding kunnen weerstaan en dat de principes 'ministeriële verantwoordelijkheid' en 'primaat van de politiek' een modernere invulling krijgen passend bij de opgaven.

Ook al zoek ik naar opties voor samenwerking, we moeten niet naïef zijn over het gedrag en de attitude van partijen. Elke partij in het geheel kan, als het uitkomt, zomaar uit de samenwerking stappen en met modder gaan gooien naar de anderen die verder willen. Dat kunnen burgers, bedrijven en bestuurders of politici zijn. Dat is realiteit. Het warme beeld van samenhangende en samenwerkende ecosystemen van overheidsorganisaties, burgers, bedrijven en kennisdragers is en wordt geen realiteit. Regionale samenwerking is net als al andere bestuurlijke en ambtelijke handwerk hard werken, zonder garantie op succes. Participerende organisaties worden geregeld tot stoorzender in de samenwerking zonder dat je vooraf weet wie dat zal zijn. Regelmatig worden op één bestuurslaag of in één beleidskoker wetten aangenomen, beleid gemaakt of restricties gesteld aan budgetten, die tot conflict en energieverlies leiden in transitieprocessen. Het overheidssysteem is sterk in het opdelen van taken en het toewijzen van verantwoordelijkheden voor delen van het beleid en zwak op het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor maatschappelijke vraagstukken als de energietransitie. Ook worden er besluiten genomen in processen die Nederland te boven gaan, die gevolgen hebben voor Nederland en de uitvoering van de RES'en. Denk naast de klimaatplannen van de EU aan het vermogen om Europese netten te koppelen, duurzame energie die op verschillende momenten beschikbaar is met elkaar te delen voor stabiele aanvoer en aan fluctuaties op de markt van fossiele energie en die van grondstoffen voor zonnepanelen of windmolens.

Adaptief vermogen vormt daarmee een kernkwaliteit van de RES'en 2.0. Waar traditionele beleidsevaluatie focust op de vraag of uitvoerders doen wat er in de wet of het beleid staat, met gewichtige toetsingscriteria als **wetmatig** en **doelmatig**, gaat adaptief vermogen over de vraag: doen we wat gaat werken gezien de nieuwe ontwikkelingen, de extra kennis die we hebben opgedaan en nieuwe oplossingen die beschikbaar komen? Het nieuwe toetsingscriterium is dan **veerkrachtige ontwikkeling** of zoals anderen noemen brede welvaartsontwikkeling. Ik zie deze toets toegepast worden in regio's die in hun strategie niet langer het halen van aparte beleidsdoelen centraal stellen, maar de vraag opwerpen of eigen en gemeenschappelijke acties bijdragen aan een krachtige ontwikkeling van de regio, waar mensen goed leven, werk hebben en brede welvaart kennen. De brede welvaartsopvatting past bij dit denken in termen van de ontwikkelkracht van regio's.

Bestaande praktijken van systeemintegratie als denk- en doe-model

Voorbeeld 1: Toen de kredietcrisis Nederland hard raakte en banken op omvallen stonden en gered moesten worden door de Nederlandse staat (en vele andere regeringen), gingen we eerst over op het ontwikkelen van stresstesten voor banken. Iedere bank moest bewijzen dat ze bij een volgende crisis niet meer zouden omvallen. Maar al gauw groeide het inzicht dat dit niet de goede weg was. De aandacht verschoof naar het gehele systeem en of dat systeem voldoende veerkracht heeft bij crisis en voldoende innovatiekracht als er kansen langskomen. Elk bedrijf kan dat niet apart, maar samen kunnen ze het wel.

Voorbeeld 2: Dit inzicht was de reden waarom Philips begon met Brainport, een 180 graden draai ten opzichte van eerder beleid, waar alle kennis en kunde werd samengebracht in hun Natlab en niets naar buiten mocht uit concurrentieoverwegingen. Het management zag dat ze zo niet verder konden. De investeringen in kennisontwikkeling en innovatie werden te groot en de terugverdientijden te kort. Het nieuwe adagium werd 'ons overleven hangt af van de kwaliteit van de ketens waarin we ingebed zijn'. Brainport is daarvan de fysieke verschijningsvorm. De bedrijfspanden staan aan de rand en centraal ligt de gemeenschappelijke ontmoetingsruimte van werknemers van (voorheen) concurrenten. Kennis en kunde werd meer gedeeld en minder centralistische gestuurd. Bottom-up processen vanuit elkaar ontmoetende werknemers kregen meer status. De gemeenschappelijke ontmoetingsruimte werd platform voor vernieuwing. Het is gecreëerd, maar wat daarop gebeurt en wordt ontwikkeld is een zelforganiserend proces.

Voorbeeld 3: Van ASML hoorde ik dat ze zich zagen als systeemintegrator. Ze gingen er niet vanuit dat ze alles zelf moesten bedenken, maar dat versnelling en verbetering in hun resultaten geboekt kon worden door elders aanwezige kennis en kunde te combineren, zodanig dat $1+1=3$ wordt bereikt. Dit idee is al toegepast in de RES'en 1.0 en dienen we in de RES'en 2.0 verder te brengen: betere interactie tussen private en publieke partijen, kennisdragers en particulieren, zowel de versnellers als de kritische burgers.

5. Slim combineren tussen claims op middelen en ruimte beter dan afwegen

Er kan ook weerstand ontstaan in bestuurlijke kringen. Deze weerstand heeft vaak te maken met de strijd om geld, mensen en vooral ruimte. Mij lijkt het verstandig om bij de vormgeving van de RES'en 2.0 die strijd wat slimmer te organiseren.

Deels creëren bestuurders de schaarste zelf. Doordat we overheidsmiddelen opdelen naar bestuurslagen, beleidskokers en in talloze aparte projecten ontstaat bij velen het beeld (a) dat ze moeten strijden om geld, (b) hun geld alleen gebruikt mag worden voor hun beleid of project en (c) ze meer geld nodig hebben. Is de eindeloze opdeling niet zelf de veroorzaker van 'het gevoel van schaarse'?

Ik baseer mij op de verhalen over partijen die in wijk- of gebiedsontwikkeling bij elkaar zitten en met elkaar uitwisselen hoeveel geld ze beschikbaar hebben voor de wijk of het gebied. Vaak zijn partijen verbaasd over hoeveel middelen er beschikbaar zijn en welke mooie integrale ontwikkelingsstrategie daaruit kan worden bekostigd. Maar deze verwondering over mogelijkheden slaat vaak snel om in angst om het eigen budgetrecht te verliezen, en hoe dit uit te leggen in de eigen organisatie die niet stuurt op een effectieve ontwikkelingsstrategie voor een wijk of een gebied. Professionals doen veelal wat hen is opgedragen (organisatiedoel, wettelijke taak, projectscope) en dus pakt iedereen aanwezig op zo'n bijeenkomst aan het eind het eigen budget weer terug en gaan we door op de gefragmenteerde manier waarop we steeds werken. Dan mag een recente commissie van wijzen menen dat publieke organisaties en hun leidinggevenden moeten werken als één overheid (studiegroep Interbestuurlijke en Financiële verhoudingen, september 2020), daarmee is aan de gevoelde noodzaak om eerst het eigen organisatiebelang te borgen niets veranderd. Zo ontstaat er schaarste aan middelen, omdat die alleen mogen worden ingezet voor wat de eigen organisatie vooraf heeft bedacht (doel en scope) en niet aan dat wat werkende weg de meeste maatschappelijke waarde genereert. Als daaraan niet iets gedaan wordt blijft integraal werken weliswaar maatschappelijk noodzakelijk maar organisatorisch onhaalbaar.

Gebiedsbudgetten en dynamische fondsvorming zijn uitwegen uit deze impasse die al vele jaren bekend zijn, maar die botsen ook aan tegen de organisatorische structuren en culturen. We kunnen zonder grote

institutionele veranderingen anders werken. Wel moeten we leren omgaan met de onzekerheid die deze manier van werken met zich meebrengt. Samen doet je immers niet meer wat elk der partners intern vooraf heeft afgesproken. Samen ontdek je wat gaandeweg blijkt te werken en dat moet juist afwijken van de initiële voorstellen. Je hebt dan samen geleerd en meerwaarde gecreëerd. En daar waar je meerwaarde creëert komen meer middelen en ruimte vrij. Laten we in ieder geval de veronderstelling dat schaarste ontstaat door fragmentatie serieus meenemen. En laten we met nog meer inzet de opgedeelde budgetten in regio's weer bij elkaar leggen tot indrukwekkende financiële ruimtes om te doen wat nodig is voor het gebied en voor de energietransitie. Dat lijkt mij politieke, bestuurlijke en ambtelijke wijsheid. Dat vereist wel dat we boven de dominante projectenbenadering, waardoor er in elk gebied grote aantallen 'projecten' lopen met elk hun eigen budget en uitvoeringsschema, ook programma's bestaan of portefeuilles, die voorzien worden van gecombineerde budgetten, waardoor integrerende oplossing enorm veel kansrijker worden en bestuurders met verschillende portefeuilles samen kunnen scoren.

Eenzelfde fenomeen zie ik optreden ten aanzien van ruimte. Ook daar kan sprake zijn van vermeend ruimtetekort, gecreëerd door de manier waarop overheden ruimte claimen. Hieronder leg ik dat idee kort uit. We beginnen bij de waarneming dat alle ruimte in Nederland in gebruik is. Het is dan logisch om te denken dat alle nieuwe claims op ruimte vragen om enig vermogen tot inschikken. Dat verklaart waarom hakken snel in het zand gaan. De klassieke ruimtelijke ordening, ordening is hier een passende term, heeft dat versterkt door te werken met functietoewijzing – summum van sectoraal denken – en op voorhand bepaalde functionaliteiten uit te sluiten. Daarbovenop zien we hogere eisen aangaande veiligheid, leefbaarheid en gezondheid. Deze vertalen zich weer in veiligheidszones en contouren. Extra ruimte claimen rond een luchthaven, een bedrijf of een windmolen, lijkt immers de meest makkelijk aanpak voor sectoraal werkende organisaties om aan de eigen doelen tegemoet te komen en geen gedonder te krijgen met andere functies.

Tegelijkertijd ondermijnt de aanpak van functietoewijzing en contouren de pogingen tot integrale aanpakken. Overheden stapelen hun sectorale eisen tot onwerkbaar hoogte en gooien daar toekomstclaim of veiligheidszone bovenop, om daarna mismoedig te constateren dat niet alles kan. Dit jaagt het gevoel van ruimtetekort verder aan. Patstellingen zijn dan aan de orde van de dag. Nieuwe combinatieoplossingen verdienen hoogste prioriteit, in de wetenschap dat bestuurders en experts vaak uitsluitend gericht zijn en afgerekend worden op eigen sectorale doelen. De RES'en 2.0 dienen dus als doel om tot nieuwe combinaties te komen waarbij de energietransitie-aanhangers werken met een open oog voor het verder brengen van de bedoeling van de andere partijen. Daarvoor zijn opnieuw (ontwerp)ateliers nodig waarin naast het assembleren van sectorale oplossingen tot een redelijke mix, ook het bedenken van werkbaar nieuwe combinaties veel ruimte en inzet krijgt. Ik neem hierbij als voorbeeld de situatie in Noord-Holland Noord voor ogen. Daar is een alternatief ontwikkeld voor windmolens om zo de horizon open te houden: zonneschalen in het IJsselmeer. Maar bij de realisatie ervan zal blijken dat anderen, namelijk waterbeheerder Rijkswaterstaat vooral streeft naar open wateren met veel zon waardoor er gezonde waterbodems kunnen ontstaan. Daar is verzet te verwachten tegen de zonneschalen. Nu is daar een nulsomspel te verwachten waarbij Rijkswaterstaat het ministerie van I&W ertoe aanzet om via wetgeving elke vorm van waterbenutting en dus ook zonneschalen te voorkomen. Zo gaat het vaker. Mij lijkt een aanpak te prefereren waarbij partijen gezamenlijke gaan ontwerpen of en hoe zonne-energie opgewekt kan worden zodanig dat gezondere watersystemen en -bodems ontstaan. We weten niet op voorhand of het kan, maar ik heb vaak gehoord dat technisch er veel mogelijk is. Doen dus. En als diverse echte inspanningen om tot combinaties te komen niet lukken, dan legitimeert dat ook een harde afweging waarbij stukken ruimte (we denken daarbij nu vooral aan landbouwgrond) van kleur veranderen door woningbouw of grote energieoplossingen. Maar dat is een openingsbod, waarna anderen tijd, procesgeld en ruimte krijgen om het beter (lees meer gecombineerd) te doen. Als ze de handdoek in de ring gooien omdat combineren niet leidt tot kwaliteit, kan het openingsbod ook het eindbod zijn. Maar dat is niet de bedoeling van het door mij voorgestelde procesontwerp. De bedoeling is om door het stapelen van problemen en het combineren van oplossingen in een beperkte ruimte

er juist innovaties ontstaan waar we tevreden over zijn. Het openingsbod kan blijven staan, daar waar partijen in de regio onvoldoende combinatiekracht ontwikkelen.

6. Heen en weer bewegen tussen achterliggende bedoelingen en hedendaags oplossingen

In de RES'en 2.0 moet naast de kunst van het bewegen tussen schalen en kokers de kunst van het bewegen tussen oplossingen en achterliggende bedoeling beoefend worden. De bedoeling verschilt voor elke partij, maar betreft de essentie van waarom een partij zich inspant. Vaak beginnen partijen bij de bedoeling, maar werken ze lineair toe naar specifieke oplossingen, zoals een windmolen van 120 meter hoog op 100 meter van rijksweg X en met een vrije ruimte eromheen van 120 meter, en blijven daarin hangen. De vertaling van bedoeling naar oplossing is nodig, maar zodra de blik eenzijdig op de op dat moment gekozen oplossing fixeert, verdwijnt de bedoeling uit beeld. Ook als partijen daarmee starten is dat geen garantie dat ze ermee eindigen. Zonder terugkoppeling gaan betrokkenen denken dat het wel goed zit, maar dat hoeft niet het geval te zijn. De bedoeling ontwikkelt zich in de tijd, omstandigheden veranderen, oplossingen hebben bijwerkingen die achteraf de bedoeling schaden. We zagen dat bij de heffing om de energietransitie te betalen. Dat beleid kan intrinsiek rationeel zijn, maar schept een beeld dat burgers moeten betalen zonder dat er een beeld is van wat ze daar persoonlijk of samen voor terugkrijgen. Zo is onbedoeld weestand tegen de bedoeling opgetreden. Het is een absolute vereiste van de RES'en 2.0 om ook te sturen op 'wat is hier ook alweer de bedoeling van alle betrokkenen?'. In een studie naar de ontwikkeling van het stationsplein in Utrecht⁹ laat ik met een collega zien hoe die beweging terug tot een doorbraak leidt.

Terug naar de bedoeling helpt het gevoel bij partijen te versterken dat 'we' met zinvolle besluitvorming bezig zijn. Waarom doen we aan de energietransitie en wat is ervoor nodig? Weinigen zullen bestrijden dat fossiele energie eindig is. Er kan verschil van mening zijn over hoe snel de energie op is, maar dat er tekorten ontstaan wanneer we op de huidige weg doorgaan, is breed gedragen. De bedoeling is daarmee grotendeels gedeeld. Hoe die overgang eruit moet zien, hoe snel die moet gaan en welke oplossingen wel en niet deugen, is minder helder en leidt tot meer discussie. Zo verandert een gedragen transitiedoel 'van fossiel naar duurzaam' in een netelig vraagstuk. Om die reden dienen RES'en 2.0 weg bewegen van de lineaire aanpak waarin de bedoeling snel wordt ingeleverd voor oplossingen en de strijd zich toespits op de ruimtelijke inpassing van de vooraf (in een koker of op een schaalniveau) bedachte oplossingen.

Van betere besluitvorming is sprake zodra het lukt om achterliggende bedoelingen zo in gebiedsontwikkelingen te boetsen, dat het pakket aan ingrepen en veranderingen samen deugen (voor burgers, bedrijven, wetenschappers en overheden op alle niveaus). Uitgangspunt daarbij is: we dienen weliswaar niet helemaal elke bedoeling, maar het geheel heeft een duidelijke plus; daar kunnen we in de brede welvaartsbenadering van gebieds**ONTWIKKELING** mee verder.

Met dit voorstel kunnen we mogelijke een van de grootste obstakels van integrale besluitvorming tackelen, namelijk dat het 'not done' is voor politiek en bestuur om op eerder beleid of besluiten terug te komen, omdat ze dan weggezet worden als draaikont of onbetrouwbaar. De initiële oplossingen uit de RES'en 1.0 zijn het openingsbod. Dat is wat met de beste kennis en kunde verstandig is. Dat bod wordt van kritische noten voorzien vanuit andere bedoelingen. Op dat bod hoef je ook niet terug te komen, juist omdat je daarna gaat kijken vanuit de andere bedoelingen of er combinaties mogelijk zijn die beter deugen. Er wordt dus gewerkt aan voorstellen die steeds meer invulling geven aan de brede welvaart van een gebied in een regio in Nederland.

⁹ <https://eburon.nl/product/zit-vast-maak-complexer/>

Ik vrees dat overheden op het punt van het boetseren van gecombineerde pakketten van oplossingen tekort schieten. Nogal wat wethouders, gedeputeerden en ministers zien dat niet als hun taak of bevoegdheid. Zie daar het drama van de verkokerde en gefragmenteerde overheid, met afgebakende portefeuilles waardoor het vraagstuk van integrale ontwikkeling verweesd achterblijft. Gelukkig zien veel mensen dit en zeggen dan tegen zichzelf: ik ga er weliswaar niet helemaal over, maar ik ga er wel helemaal voor. Deze mensen zijn goud waard in de RES'en 2.0.

Laten we de regionale energietransitie-paden zo vormgeven dat elk nieuw probleem dat we tegen komen en dat vaak niet gaat over de energietransitie, bezien op de bedoeling. Volgens mij wordt de bedoeling van de energietransitie breed onderschreven, net als die van voldoende woningen, of circulair produceren of natuurontwikkeling en zo verder. Vaak blijken ze in de ogen van een ruime meerderheid legitiem. Het is dan is waardevol om deze bedoelingen te verwerken in programma's van ambities voor gebieden, steeds gecombineerd met dan ontwikkelde (combinaties van) oplossingen. Uiteraard is er daarbij geen consensus over welke bedoeling belangrijker is dan andere bedoelingen. Veel partijen zullen ervaren dat het hemd nader is dan de rok, of anders geformuleerd: hun eigenbelang zal hoger staan dan het belang van anderen. Maar ze ervaren ook snel dat hun eigen belang niet op eigen kracht is te realiseren en het vanuit dat eigenbelang helpt om tot integratie met andere bedoelingen te komen.

Door deze insteek ontstaat een legitieme (want meer bedoelingen bediend) en meer integrerende aanpak die danst over de schalen. De inzet en beoordeling gaat daarbij over **meerwaardecreatie**, zoals dat gebeurt in bedrijfsketens (zie tekst in kader over systeemintegratie). Als we deze integrerende aanpak opnemen in de RES'en 2.0 accepteren we ook dat sectorale oplossingen net even anders vorm krijgen om in een gecombineerde aanpak dan vooraf, maar dat is in de verantwoording te rechtvaardigen door een beroep op meerwaardecreatie, en daarmee het dienen van het algemeen belang van gestage bevredigende ontwikkeling. De voorgestelde driedubbele beoordeling helpt daarbij.

7. Critici van traagheid en snelheid positie geven; participatie passend in de omgevingswet

Burgers en ondernemers die zich zorgen maken over de traagheid en terughoudendheid of juist over de snelheid en doortastendheid moeten in mijn beeld op een voor hen werkbare manier rollen en positie krijgen in de RES'en 2.0. De groep die snelheid wil maken dient *een recht op initiatief* te krijgen. Hoe kan de energietransitie volgens jullie beter en sneller verlopen? Die vraag wordt hen als opgave aangeboden. Ik verwacht dat ze eigenaarschap voelen voor zo'n opgave.

De groep die niet overtuigd is van die snelheid, dient het recht te krijgen op amendement. Juist zij zullen zich vaak laat in het proces melden als concrete oplossingen bekend raken. Omdat ze zich niet meegenomen voelen, is het zaak om hen ook een leer- en ontwikkelproces te bieden die de anderen in de transitie dan al doorlopen hebben. Voor hen begint de teller immers dan pas te lopen, terwijl de anderen verzuchten dat ze er bijna dachten te zijn en nu weer vertraging zien. Dat recht op een eigen ontwikkelproces is in mijn idee over spelregels gekoppeld aan de plicht om het beter te doen. De vraag is: Als jullie tegen een specifieke oplossing zijn, welke verbeteringsvoorstellen zouden jullie dan willen doen? En zo niet, kun je dan aangeven waarom nietsdoen hier een optie is?

Ondersteuning is daarbij nodig. Ook kunnen experts laten zien dat 'niets doen' nu een aantrekkelijke optie mag lijken, maar dat daaraan nadelen kleven. Zo gaan de wereldwijze kosten van gas en benzine stijgen (met energiearmoede als gevolg) en gaat de klimaatverandering door. Hoewel experts dat misschien wel weten, is het vooral zaak om burgers en ondernemers met die gegevens bij de hand aan, **gebieds- wijk regio-, en landelijke ontwikkelingsstafels** te krijgen. Ze krijgen daar met hun kennis en kunde de ruimte om inzet te

plegen voor hun eigenbelang, maar ook het belang van de voor hen relevante gemeenschap. Aan de tafels geeft iedereen een soort openingsbod met daarin wat hij of zij wil bereiken (het waarom van aan de tafel plaats nemen), wat haar of zijn inzet zal zijn (tijd, geld, ruimte) en wat haar of zijn grootste angsten en dus no-go areas zijn. Dit schets het inhoudelijke speelveld. De inzet is vervolgens om vanuit de eigen startsituatie te verkennen welke combinaties daarbij passen. Welke ontwikkeling steunen we breed? En natuurlijk is niet te voorkomen dat ieder aan het eind het recht heeft om op te stappen en via juridische procedures of lobby het eigen belang weer voorop te stellen. Wel zijn er vele voorbeelden waarbij het resultaat voldoende rijk is om velen te binden.

Het lijkt gezond voor het maatschappelijke debat om voorstellen van de initiatiefnemers en meer sceptische groepen met elkaar te confronteren en daarover gezaghebbende kwaliteitsuitspraken te ontlocken van medeburgers die NIET hebben geparticipeerd aan de tafels (via social media en Zoom en Teams tegenwoordig met overzichtelijke kosten goed te organiseren), van politici van alle bestuurslagen tot en met EU toe en van expertteams op de verschillende relevante expertises.

Met drie soorten gezaghebbende uitspraken van burgers, politici en experts wordt sneller duidelijk waar voorstellen kwaliteit en steun hebben en gerealiseerd kunnen worden en waar voorstellen ontwikkelruimte nodig hebben. Voordeel van deze aanpak is dat de representatieve en de participatieve democratie in stelling worden gebracht en op hun kracht worden aangesproken. Het recht op initiatief en op amendement zijn rechten om de ander uit te dagen met de bedoeling om het eindresultaat van een hogere kwaliteit te laten zijn of sneller te bereiken dan in de klassieke lineaire aanpak.

In de RES'en 2.0 wordt dan simultaan gewerkt aan (a) de uitvoering en inpassingskansen van voorliggende oplossingen (windmolens, zonnepanelen, netuitbreidingen, aanlanding zonne-energie op zee naar het energienet en verder), (b) versnelling en verbetering door een dusdanige aanpassing van voorliggende oplossingen dat de bijwerkingen minder worden of zelfs verdwijnen. De uitkomst van dit soort proces ligt vooraf niet vast, maar de kans op een betere uitkomst groeit¹⁰.

Transparantie ontstaat doordat alle partijen onderdeel van het proces zijn als ze willen en op elk moment via open source websites kennis kunnen nemen van wat er gebeurt, welke plannen en projecten in ontwikkeling zijn, welke kritiek daarop is, welke alternatieven worden verkend en wanneer wat gaat gebeuren in de nabije toekomst. Ook doordat er regels worden geformuleerd op het binnentreden in dit proces, over de mogelijkheden om (even) niet meer mee te doen aan het proces en over mogelijkheden om de energietransitie te verbinden met andere processen, vaak ook weer via andere netwerken (bijvoorbeeld in het sociaal domein). Dit klinkt misschien optimistisch, maar juist door het te doen zien we of het werkt. De RES'en 1.0 hebben ook al mooie resultaten geboekt in interactieve processen waar de inbreng van vele partijen hielp stappen voorwaarts te doen. Daarop is voort te bouwen. Wetgevers hebben zich gebonden aan doelen zoals CO2-reductie, natuurontwikkeling, maar ook aan voldoende woningen, circulaire productie en zo verder. Als de representatieve democratie wil dat al deze bedoelingen worden gerealiseerd en wel tegelijkertijd en in dezelfde ruimte, dan kan het niet anders dan dat alle creatieve kwaliteiten uit de participatieve democratie worden aangeboord, zowel in termen van uitwerking als in termen van betere alternatieven die meer doelen dienen. Dan maken ook politieke en bestuurlijke gremia werk van integraal werken. En integraal werken is echt hard werken, want het moet leiden tot kwaliteit die we nu nog niet maken.

¹⁰ Zie Bil, Teisman, Van Buuren, Waar zit het stuur, 2020. Ze laten zien hoe een lineair proces vastliep en op de rails komt doordat de programmadirecteur terugging naar de bedoeling en van daaruit een creatief aanbestedingsproces startte die de kokers van transport en sociaal overbrugde en tot tevreden gebruikers leidde.

8. Drie dimensies van programmatische uitwerking RESSEN 2.0

Als we de voorgaande principes van werken aan de RES'en 2.0 toepassen, dan vereist dat simultaan werken aan oplossingen, het realiseren van producten en projecten op de grond en werken aan de next level gecombineerde oplossingen. Er moet ruimte zijn om door te pakken waar het kan en aan te passen waar het moet, beide met het oog op versnellen en verbeteren. De eerste vernieuwing is dan dat er in de RES'en 2.0 ruimte is om doorgaand tot inhoudelijk aanpassing te komen. Het vermogen tot boetseren wordt dan toegevoegd aan de klassieke aanpak van kiezen en realiseren. De tweede vernieuwing is het sturen op doorgaand verbeteren en verrijken van de ketens aan en netwerken van partijen. Daar waar we klassiek alleen die partijen activeren die passen bij de eigen bedoeling, gaat sneller en beter nu ook over de vraag of de ketens en netwerken heterogeen genoeg zijn om de gebiedsontwikkeling verder te brengen. Zie daarvoor ook het kader of systeemintegratie in het bedrijfsleven. De derde betreft de inrichting van het proces, waarbij de nadruk verschuift van het organiseren van een eigen proces op weg naar windmolens of zonnenvelden, naar het synchroniseren met de andere processen die gelijktijdig lopen, om ellende en ruzie voor te zijn en nieuwe combinaties te vinden. Het eerste eigen proces blijft wel gewoon bestaan en nodig, maar wordt vervolgens aan de tafels wel een onderdeel van een bredere zoektocht naar meer brede welvaart en ontwikkeling.

A. Inhoudelijk herontwerpen.

Uit het ontleden van problemen vloeien de specificaties voor de oplossing voort. Vervolgens worden er een of meer oplossingen gemaakt of uitgevraagd (aanbesteden) en de oplossing die het beste voldoet aan de criteria wordt verkozen. Dit ideaal van rationele besluitvorming is gestoeld op de idee dat de oplossing verscholen ligt in de kenmerken van het probleem en dat daarop alle aandacht gericht moet zijn. Logisch dat actoren in de energietransitie uitkomen op windmolens en zonnenvelden. Ze dragen aantoonbaar bij aan terrawatturen, te realiseren met een beperkt aantal actoren, en ze leveren return on investment op. Maar actoren buiten deze arena hebben andere bedoelingen. Om de strijd vruchtbaar te maken bewegen partijen regelmatig tussen oplossing en bedoeling. Intern rationele oplossingen zijn niet rationeel als alle oplossingen samen in oenschouw worden genomen. Alle oplossingen hoeven niet op te tellen tot gezamenlijke wijsheid.

Velen hebben de neiging om het zoete te willen en niet het zure. Het zure wordt naar de grenzen en zo mogelijk over de grenzen van het eigen systeem geduwd. Departementen drukken het zure omlaag of omhoog, gemeenten drukken het zure omhoog en zo verder. Concreet zien we het bijvoorbeeld daar waar regio's windmolens naar de grenzen van hun gebied duwen. Verbeteren op inhoud betekent dat je accepteert dat vraagstukken een dynamisch geheel vormen waar de ene de andere beïnvloed en waar het niet helpt om net te doen alsof het alleen maar gaat om je eigen beleid. De essentie van beleid-maken verschuift van eigen gelaagde en verkokerde trajecten en projectaanpakken, naar aanpakken waar de kunst van het combineren centraal staat. We verschuiven van afwegen tussen belangen, naar het **maken van nieuwe combinaties**. We verlaten het idee van het afwegen van belangen, omdat alle belangen belangrijk zijn en de samenleving het niet accepteert dat belangen niet worden meegenomen. Je kunt dat een tijd volhouden, maar zodra er iets moet gebeuren in de ruimte komt het negeren als boemerang terug.

De kunst is om door ambities te stapelen gemeenschappelijke oplossingsruimtes groter te maken. Daarmee creëren we combinatiekracht waarin meer partijen een positief antwoord krijgen op de vraag: what-is-in-it-for-me? Zodra dat lukt neemt de weerstand af en bereiken meer actoren sneller en effectiever hun eigen bedoeling, nu niet meer amechtig duwend in de eigen koker (zoals ik vaak zie in de vele sectorale projecten in regio's) maar als onderdeel van breder processen. Juist door onderdeel te zijn van dat brede proces halen partijen meer en sneller resultaten binnen die deuren.

Heen en weer bewegen tussen oplossing en bedoeling is dan essentieel. We verschuiven dan van 'voldoet Tatasteel aan de vergunning die ze hebben?' naar 'hoe kan een duurzame staalfabriek ontstaan, die bijdraagt

aan de leefomgeving en een bron van werk blijft?'. We kunnen zo verschuiven van de contourenbenadering die schaarste creëert, naar een gecombineerde uitvraag 'hoe kunnen we windmolens opnemen in bossen op zulk een wijze dat ze bijdragen aan de beleving van het bos en aan de kwaliteit en biodiversiteit van het bos? Ik weet dat sommigen deze vraag überhaupt niet willen uitzetten uit angst voor het zwakke belang (natuur in dit geval). Het is echter de vraag of dat de beste methode is om dat zwakke belang te behartigen. Daar waar het gekoppeld raakt aan sterkere belangen kan symbiose ontstaan. Als we deze niet zoeken, zullen we deze niet vinden. Dit zie ik als een werkbare invulling van wat anderen bedoelen als ze pleiten voor 'één overheid'. We weten bij dit voorstel dat het openbaar bestuur niet goed geëquipeerd is om tot nieuwe combinaties te komen. Het mooie is dat mensen dat kunnen en we zien geregeld mooie uitkomsten in gebiedsprocessen en programmateams of labs. Wat beter georganiseerd moet worden is de verankering van combinaties in alle participerende organisaties. Nu is nog te vaak de eigen organisatie al de grootste vijand van integraal werkende programmanagers. Bestuurders en beleidsmakers zitten in de positie om deze verankering te organiseren door (1), de eigen aanpak te brengen als openingsbod (2) en ontvankelijkheid voor betere combinaties actief te organiseren.

B. Herontwerpen van betrokkenheid van partijen.

Het ontwikkelen van effectieve combinaties vanuit de bedoeling van meer partijen heeft gevolgen voor alle betrokkenen. Het vereist dat ze de wederzijdse afhankelijkheid erkennen als gegeven waarmee ze te doen hebben. Ik zie daar wel weerstand. Menig bestuurder neigt ernaar om eerst zijn eigen portefeuille op orde te brengen, alvorens naar buiten te kijken. Er ontstaat zo soms razendsnel een onzichtbare maar harde grens tussen 'wij' en 'zij'. Iedereen in het openbaar bestuur kent dit fenomeen. Wij van mobiliteit hebben niet veel op met zij van ruimte, of wij van Rijkswaterstaat weten wel hoe het moet en zien partijen in de regio toch vooral als partijen belust op ons geld en goed in het stellen van extra eisen.

Velen neigen naar het homogeniseren van het eigen netwerk. Alle neuzen dezelfde kant op is een diep verlangen. Voor snelheid en kwaliteit is het heterogeniseren van netwerken juist vereist. Dat spelen met homogene netwerken die lekker snel gaan en heterogene netwerken die verder komen, vormt een kernopdracht in de RES'en 2.0. Bij heterogene netwerken ben je niet op zoek naar mensen net als jij, maar naar actoren die afwijken en anders zijn. Criticasters zijn ook complementeurs zeggen bedrijfskundigen dan. Tegenstander zijn vaak niet primair tegen wat iemand anders wil bereiken, maar bang dat ze hun ambities slechter kunnen bereiken door de door die ander gekozen oplossing. Zodra een pakket aan oplossingen vorm krijgen waarin aantoonbaar en door mensen te ervaren meer bedoelingen tegelijkertijd worden gediend, beweegt de verhouding tussen actoren zich naar die van complementeurs. In sommige regio's hebben partijen dat ervaren en staan ze vervolgens ook veel welwillender tegenover elkaar. In regio's waar ze die ervaring niet hebben, overheerst vaak het wantrouwen en wordt niet gezocht naar zinvolle combinaties en oogsten ze ook vaker weer teleurstelling waardoor het wantrouwen weer een tikje sterker wordt.

Het denken in termen van complementeren en combinatiekansen kan al ingebouwd worden bij elke nieuwe ronde, zoals de gemeenteraadsverkiezingen. Complementair werken betekent voor wethouders dat ze zich moeten willen gaan bemoeien met elkaar portefeuilles. Juist daar (en alleen daar) zijn nieuwe combinaties te vinden. Dat is wel een stap in een bestuurlijke constellatie waar het gebruik is om portefeuilles vooral te zien als 'die is nu van mij en daar blijf jij collega-wethouder met jouw tengels van af'. Als we dat allebei doen hebben we de komende vier jaar geen ruzie, is dan de overtuiging.

Dit non-interventie principe bestaat ook bij de topambtenaren. 'We hebben het al zwaar genoeg, laten we niet ook onderling ruzie gaan maken', is dan de lijn. Maar juist in de creatieve ruzie – in de praktijk van projecten een nuttig conflict genoemd – groeit de kans op wederzijdse meerwaardecreatie en versnelling van elkaars processen. Dit principe geldt voor interbestuurlijke samenwerking, de samenwerking tussen bestuurslagen en de samenwerking met niet-overheden. Naast het bemoeien met elkaars agenda als methode van versnelling, is

het onderling afspreken van de inzet tussen de bestuurslagen en komen tot complementaire aanpakken een belangrijke stap.

Laten we daarbij steeds weer herhalen dat de energietransitie geen overheidsfeestje is. Semipublieke partijen, waaronder netbeheerders, spelen een cruciale rol. Duizelingwekkend hoge investeringen van 102 miljard euro in de komende 20 jaar zijn volgens PWC en anderen nodig aan onderhoud en om alle nieuwe duurzame energiebronnen aan te sluiten. Daarbij lijkt gebrek aan technisch personeel meer bottleneck dan geld. Naast traditionele winners van fossiele energie treden nieuwe producenten van grootschalige windparken, van windmolens, van waterstof, van groen gas toe en ook de (semipublieke) beheerders van warmtenetten en hun warmteleveranciers aan. Waar de overheid gevraagd wordt om als één ecosysteem te functioneren, zie ik een vergelijkbaar verlangen in het private of semipublieke deel van het totale energiesysteem naar systeemintegratie. Het idee is dat de kwaliteit van het gehele energiesysteem niet primair te vinden is in hoe organisaties ieder apart functioneren, maar hoe ze samen een ecosysteem vormen en dat de samenhang in dat ecosysteem bepalend is voor de kwaliteit van de energietransitie zoals die de komende decennia vorm krijgt. De delen zijn op elkaar aangesloten en maken elkaar sterker. Korte termijn successen zijn nodig, maar de gestage ontwikkeling is meer bepalend voor het resultaat, verwacht ik.

C. Herontwerp van processen

Om gestage ontwikkeling vorm te geven moet in de RES'en 2.0 meer adaptieve capaciteit ingebouwd worden. Slimme aanpassingen aan kansen, bedreigingen en nieuwe technieken zijn voorwaarden voor gestage ontwikkeling. Naast het hier en nu inpassen van concrete oplossingen in de ruimte (er komen zonneweiden, windmolens en zonnepanelen op daken) moet simultaan gewerkt worden aan betere combinaties. Vaak richten partijen zich op het doordrukken van de oplossingen alleen, alsof het succes alleen daarvan afhangt. Het creëren van betere combinaties wordt achterwege gelaten. Maar oplossingen lopen vaak vast. Daar kan dus niet zomaar op vertrouwd worden. En dus zijn er processen in de tussenruimte nodig, vooral omdat interne organisatie-procedures ongeschikt zijn om te werken aan nieuwe combinaties. Er gelden ongeschreven regels in elke organisatie die vruchtbare interacties met buiten belemmeren¹¹.

Dit vraagt andere procesontwerpen. Bij de RES'en 2.0 verloopt effectieve beleidsontwikkeling niet primair via procedures van lijnorganisaties, maar via **het combineren van bedoelingen tot integrerende pakketten oplossingen**. Deze procesontwerpen brengen partijen bij elkaar in meer open settingen; ongelijksoortige partijen praten gelijkwaardig aan tafel mee. Zulk soort tafels bestaan er volop, zoals de tafels van Alders rond het hoofdpijndossier Schiphol, de nationale klimaattafels, de regionale energiestrategie-tafels en vooral de vele gebiedsontwikkeling-tafels op vele plekken in Nederland. Veel bestuurders en professionals weten al hoe dat te doen. In mijn bestuurskundige taal noem ik dat het organiseren van ontwikkelprocessen in tussenruimtes. Die tussenruimtes zijn gunstig voor het werken aan combinaties; in organisaties is het werken aan combinaties een stuk moeilijker omdat daar veel muurtjes bestaan tussen afdelingen.

De aanpak met tussenruimtes is nuttig om ambities van de ene naar andere kokers over te brengen en te vertalen. Vertalen is een wederzijdse activiteit, waarbij de ene partij zijn ambities attractief verwoordt en inbrengt en de andere partij zich mede-eigenaarschap gaat voelen van die ambities en in positie is en bekwaam is om deze te verbinden met eigen ambities. Denk hierbij aan een projectleider voor een nieuw gebouw, die - net begonnen - nieuw circulair beleid van een nevenliggende koker over zich heen krijgt. De projectleider moet leveren binnen scope, budget en tijd. Hij voelt de extra eis in eerste instantie als scopeverschuiving, budgetverhoging en tijdverlies en wil zich daarom indekken tegen die nieuwe eisen. Maar

¹¹ Zie de studie van Max Herold naar de ongeschreven regels die beleidsmakers van ministeries er van weerhoudt om interactief te werken ook als het vraagstuk die interactie wel nodig heeft.

https://repub.eur.nl/pub/101804/Herold_Thesis.pdf

als er interactie komt en wederzijds begrip dat met circulair bouwen minder afval ontstaat, gebouwen langer leven en er minder restafval is, ontstaat een gunstige bodem voor het ontwikkelen van nieuwe combinaties. We zien dit plaatselijk gebeuren, waarna andere het kopiëren. Zo ontstaan lerend netwerken. In RES' 2.0 zie ik tafels ontstaan tussen energie (bezien vanuit het beeld van de RES'en) en wonen, economie en landbouw, natuurontwikkeling en biodiversiteit, maar ook samen met facetaspecten als circulair en klimaat, al naar gelang ze spelen.

Afsluitend

Dit essay bevat voorstellen om te komen tot qua snelheid en kwaliteit deugende regionale energiestrategieën. RES'en 2.0 zijn ingebed in (deels lopende) processen van gecombineerde ontwikkeling in wijken, steden, regio's en landsdelen. Tegelijk maken regio's en rijk betere afspraken over hoe ze elkaar sterker maken, opdat de breed gedeelde ambities waaronder de energietransitie sneller en beter verlopen. De participatie en representatieve democratie wordt weer iets beter verknoopt gericht op kwaliteitsverhoging en transparantie. Private partijen en particulieren krijgen het recht tot initiatief om te versnellen en te verbeteren, maar ook het recht op amendement, vanuit oprechte zorgen over de snelheid en aard van de transitie.

De competenties om dit te doen zijn bij bestuurders en professionals reeds ontwikkeld. De grootste vijanden van combinerend werken zitten bij 'de controleurs in lijnorganisaties', die vooral oog hebben voor eigen beleids- en organisatie-belangen. Bij de verantwoordingsregimes zoals die nu fungeren, worden organisaties en bestuurders tot verantwoording geroepen voor deelbelangen en niet voor vragen van algemeen belang, zoals 'wat hebt u bijgedragen aan de brede welvaart van uw gemeente, regio, het land en Europa?' en 'hoeveel hebt u aan transitie van fossiel naar duurzaam weten te realiseren?' Als we deze vragen centraal stellen gaat verantwoording over waarover het moet gaan: maatschappelijke ontwikkeling, inclusief de vereiste energietransitie.

Geert Teisman is hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en was betrokken bij diverse studies naar samenwerking rond complexe vraagstukken. Hij was directeur in tripel helix samenwerkingen en onderzocht diverse regionale samenwerkingen en verzorgt trainingen voor praktijkmensen gericht op het onderkennen en omgaan met complexiteit.