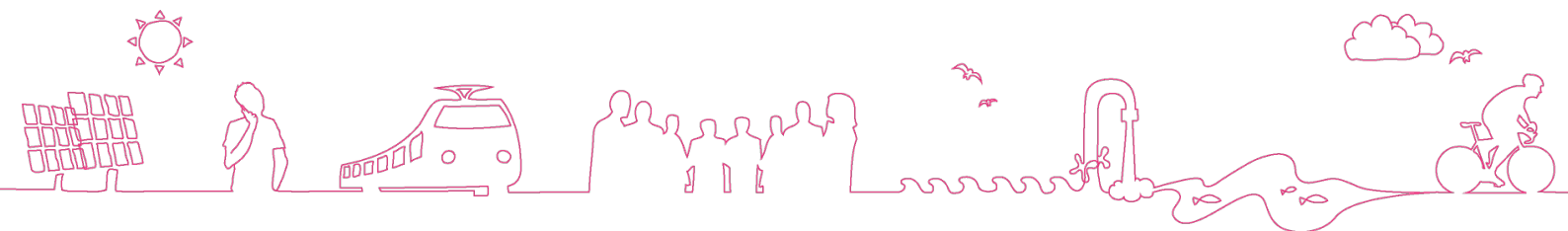


# AMBTENAREN VERSNELLEN SAMEN IN TRANSITIE

**100** MONTHS  
TO CHANGE



**'SOMS MOET JE EEN STAP  
TERUGZETTEN OM STAPPEN  
VOORUIT TE KUNNEN MAKEN'**



---

'Soms moet je  
een stap terugzetten  
om stappen vooruit  
te kunnen maken'

---



**‘Transitie is complex!’, ‘we lopen vast’, ‘het gaat te langzaam’. Deze geluiden hoorden we van de ruim dertig ambtenaren van verschillende overheidsorganisaties die afgelopen zomer deelnamen aan het tafelgesprek Versnellen in transitie. Werken aan transitie is weerbarstig, zo bleek maar weer eens, maar gelukkig werd tijdens de bijeenkomst ook duidelijk wat er nodig is om het wél te laten lukken. Deze sessie leidde tot een aanpassing van drie v’s uit 2022.**

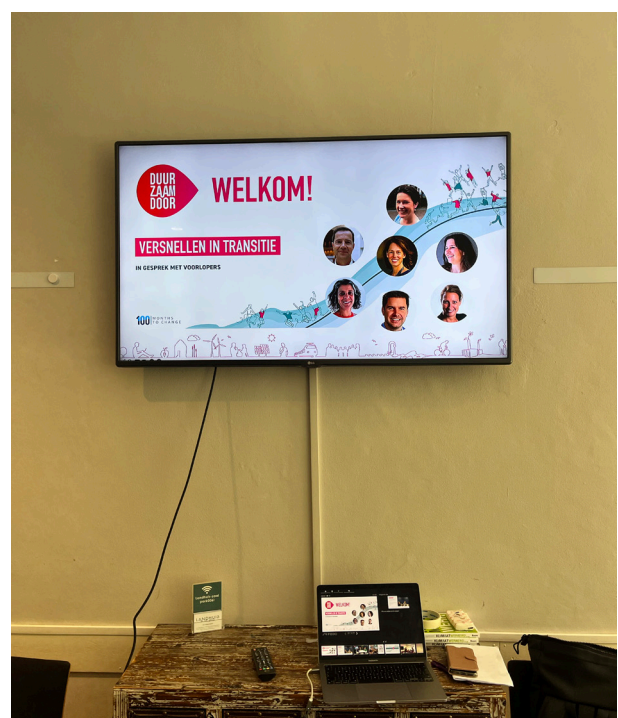
Tessa de Haas van Duurzaam Door en Charlotte Extercatte van 100 Months to Change gingen op 10 juli in gesprek met ambtenaren van onder meer rijk, provincies, gemeenten en waterschappen over hun klimaatwerkervaringen in de afgelopen jaren. Dit gesprek maakt deel uit van een serie van activiteiten in 2023 waarin leren over transformeren specifiek met ambtenaren centraal staat.

Doel was om te ontdekken hoe vooral decentrale overheidsorganisaties transities kunnen versnellen. Voor de gewenste versnelling zijn drie zaken essentieel, zo bleek tijdens het gesprek: in de eerste plaats het ontwikkelen van een voorstelbare *visie*. Vervolgens het vertalen van (landelijke) transities naar wat dit voor de regio betekent in een *vraaggericht proces*. Tot slot vragen transities van ambtenaren om andere vaardigheden; om een nieuw soort *vakmanschap*.

### **Visie blijft cruciale randvoorwaarde**

Het is cruciaal dat ambtenaren en andere betrokkenen samenwerken vanuit een gedeeld

beeld van hoe de toekomst eruitziet als de duurzame ambities in 2030, 2040 of 2050 zijn gerealiseerd. Zo'n visie geeft houvast bij het omgaan met de keuzes en krachtenvelden die transitie met zich mee brengt. Ontbreekt zo'n voorstelbare visie, dan leidt dat in de praktijk vaak tot ruis, versnippering, gedoe of apathie en daarmee tot vertraging.





De deelnemers aan het tafelgesprek van 10 juli waren het eens over het belang van zo'n visie, maar ervaren in de praktijk dat deze vaak ontbreekt, dan wel niet bekend is of leeft bij de doelgroep. Ook komt het voor dat de visie zich beperkt tot kale, cijfermatige lange termijndoelen of juist bezwijkt onder de ambtelijke vaagtaal. Met name bij decentrale overheden blijken visies vaak te ontbreken of niet concreet gemaakt te zijn. Ook noemde iemand dat een visie vaak op zichzelf staat en niet gekoppeld is aan de uitvoering.

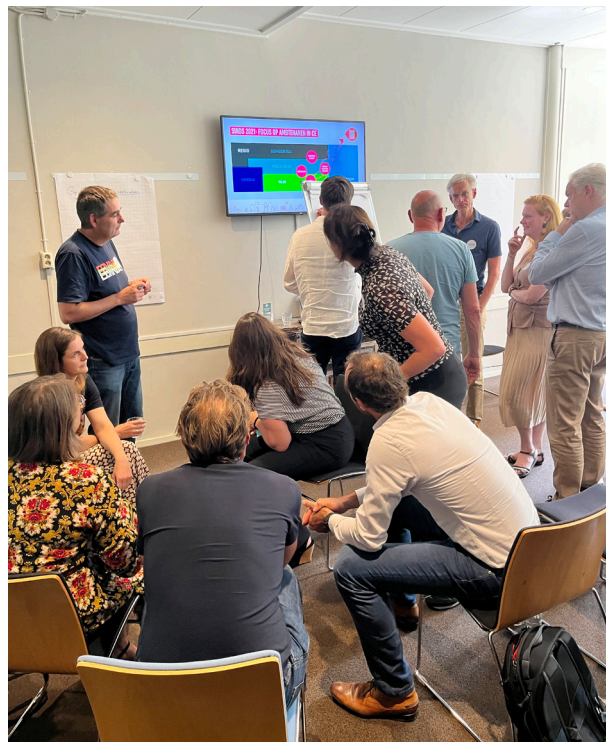
Wie is eigenlijk verantwoordelijk voor het opstellen van die voorstelbare visie? Omdat een duidelijke probleemeigenaar ontbreekt, bestaat het risico dat niemand de bal oppakt. Veel ambtelijke organisaties werken sterk taak- en uitvoeringsgericht en voor hen is werken aan en met een visie niet vanzelfsprekend. De deelnemers aan het tafelgesprek stelden vast dat het rijk niet verantwoordelijk is voor visies in de regio. Maar het zou wel helpen, zo meenden zij, als het rijk in zijn kaders aangeeft dat een heldere, voorstelbare visie een randvoorwaarde

is voor transitie en dat (meer) tijd, capaciteit en mankracht nodig is om deze vroegtijdig (samen) te maken. Van die co-creatie kan ook de rijksoverheid leren.

### **Transitieproces vertalen naar de regio**

Transitie kenmerkt zich door veel actoren en factoren, complexiteit en onzekerheid. Dat vraagt om creativiteit en om een andere manier van organiseren dan bij een traditioneel project of programma het geval is. Vanuit de transformatie-aanpak spreken we over het organiseren van 'golven': een beweging van mensen met ander gedrag die klein begint en zich steeds verder ontwikkelt, inspeland op de vraag en behoefte uit de samenleving.

In de praktijk krijgt het transitieproces niet altijd de aandacht die het verdient, zo bleek ook weer uit de ervaringsverhalen van de deelnemers aan het tafelgesprek. Dit is onder meer het gevolg van versnippering van budgetten en agenda's. De benodigde mankracht om het transitieproces goed vorm te geven ontbreekt hierdoor vaak. De



ambtenaren die deze klus toch oppakken staan er vaak alleen voor, moeten hard werken en raken gefrustreerd omdat hun collega's de andere manier van werken niet (h)erkennen. Die collega's, vaak taakgericht en met weinig tijd, willen zo snel mogelijk met concrete acties aan de slag en hebben daarbij niet altijd oog voor de noodzaak van het doorlopen van een zorgvuldig proces.

Vooraf bij kleine, decentrale overheden is dit een uitdaging omdat daar vaak kleinere teams zijn met korte programmaperiodes en beperkte budgetten. In plaats van een zorgvuldig transitieproces te doorlopen, blijft het dan vaak bij losse, versnipperde acties die nauwelijks bijdragen aan de doelen. Wat vervolgens weer tot frustratie of apathie leidt. Daar kunnen provincies of samenwerkingsverbanden van gemeentes, provincies of waterschappen van waarde zijn, om te stimuleren dat ervaringen en inzichten die in de regio worden opgedaan bij het rijk bekend worden en verder gebracht worden. Zo hoeft niet iedereen zelf het wiel uit te vinden.

Soms is onduidelijk waar het eigenaarschap of

initiatief zou moeten liggen voor zo'n proces. Tijdens het tafelgesprek werd de afvalwet als voorbeeld genoemd. Die moet nodig op de schop om circulaire doelen te kunnen halen en bij de herziening zou gebruik gemaakt moeten worden van de praktijkervaring van decentrale overheden en andere betrokkenen. Dit draagt bij aan het halen van de doelen en houdt ambtenaren (en andere betrokkenen die bereid zijn om te vernieuwen) gemotiveerd. Vaak is bekend hoe tot bijvoorbeeld een wetswijziging te komen, maar blijft onduidelijk wie de bal oppakt.

## Vakmanschap

De komende jaren zal er een fors beroep worden gedaan op ambtenaren om transitie te organiseren. Hiervoor moeten deze publieke dienders over de juiste houding, kennis en vaardigheden beschikken. Zoals kunnen omgaan met complexiteit, een grote hoeveelheid betrokken partijen en met de snelheid van de veranderende samenleving. Vaak wordt geroepen dat dit om ambtenaren met 'leef' of 'moed' vraagt. Dit roept al snel het beeld op van doortastende hemelbestormers, maar soms kan

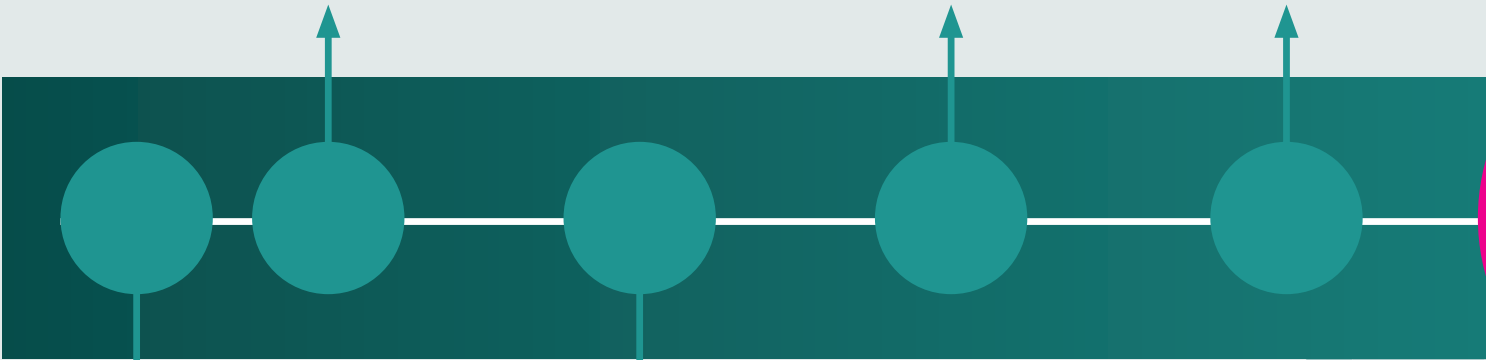
**2023**

**CASUS  
ONDERZOEK**

**LEFLUNCH**

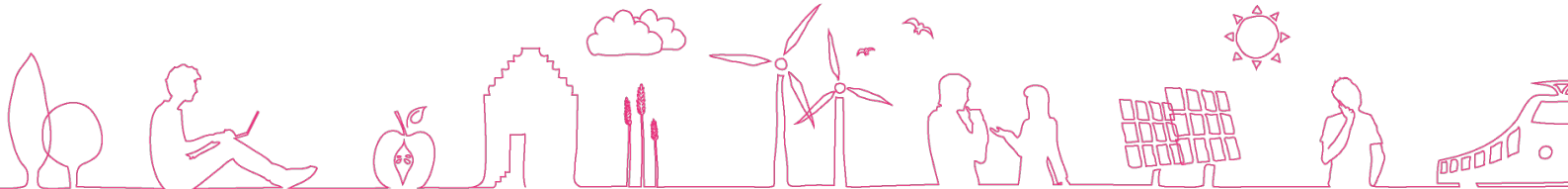
**IN REGIO**

**INTERVIEWS**



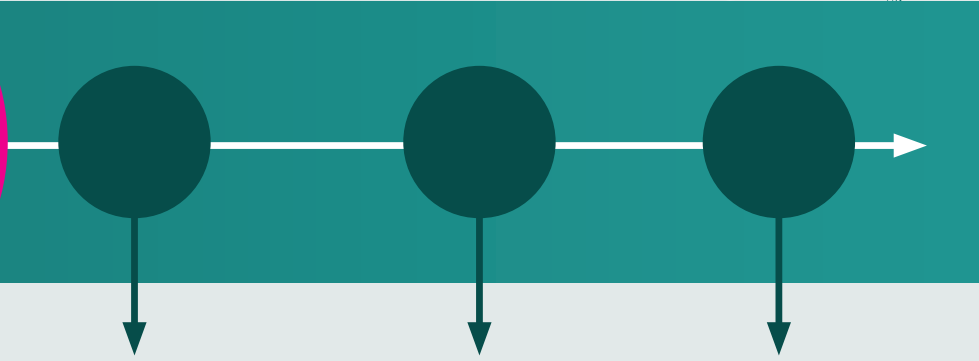
**KRACHTTEAM  
IN POSITIE**

**BURO ONDERZOEK  
ECOSYSTEEM**

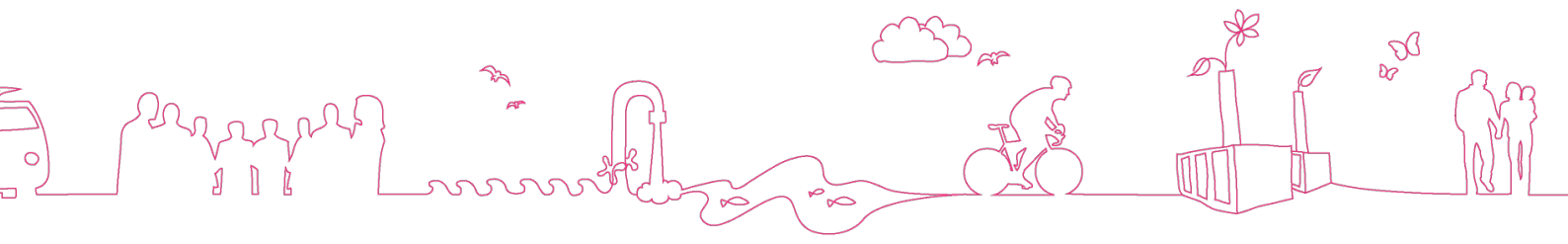


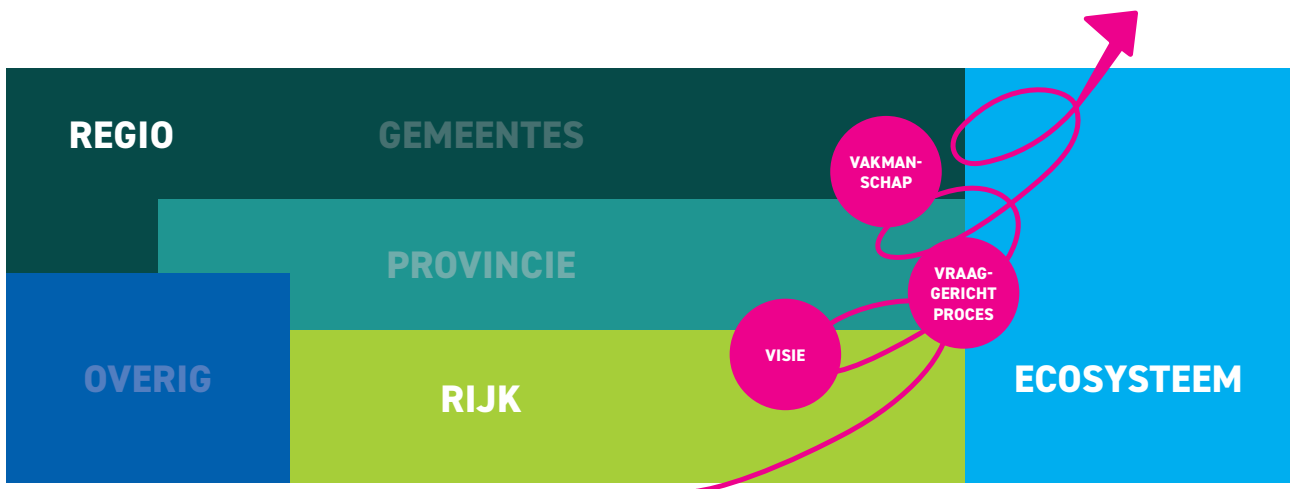


**RONDE  
TAFEL MET  
VOORLOPERS**



**HERIJKEN DOORWERKING SPRINT  
MET ARTIKEL EN 2024  
COMMUNITY**





het juist verstandig zijn om eerst een stapje terug te doen.

Tijdens het tafelgesprek kwam een mooi voorbeeld ter sprake: de woningbouwopgave. De praktijk leert dat er veel kansen liggen om woningbouw te koppelen aan circulariteit, biodiversiteit, water en sociale kwaliteit. Maar omdat het huidige woningbouwbeleid weinig handvatten biedt voor die koppeling, kost het in provincies en gemeenten vaak veel tijd om dit voor elkaar te boksen.

Vakmanschap betekent in dit geval een pas op de plaats maken en eerst draagvlak, aandacht, visie en een doordacht transitieproces ontwikkelen. Door eerst deze stap terug te doen kunnen de doelen van de woningbouwopgave én andere duurzame doelen uiteindelijk effectiever en sneller gehaald worden.

### Voorlopers

Een kleine groep voorlopers kan een voorbeeldfunctie vervullen en een golf veroorzaken die een grotere groep in beweging brengt. Tijdens het tafelgesprek kwam meermaals naar voren

dat het niet altijd makkelijk is een voorloper te zijn. Het is trekken, duwen en motiveren met beperkte middelen. Vaak binnen 'pilotprojecten' die vervolgens geen navolging krijgen. Hier ligt een verantwoordelijkheid voor leiders. Het vraagt van de ambtelijke top van deze organisaties het geven van prioriteit en de inzet van tijd, geld en mankracht om dit ambtelijk vakmanschap te erkennen, ondersteunen en tot de nieuwe norm te maken.

### Vervolg

De bijeenkomst van DuurzaamDoor met deze voorlopers was eenmalig als onderdeel van de tafelprogrammering van 2023. DuurzaamDoor ontwikkelt momenteel voor 2024 een nieuwe programmering, mede op basis van de inzichten uit dit artikel. Het platform 100 Months to Change blijft daarin partner en deelt de ervaringen van voorlopers wereldwijd met DuurzaamDoor en andere geïnteresseerden in hun programma's. Kennismaken met het netwerk en de manier van werken is mogelijk via onder meer het programma MovieTime!.



## Over de Participatietafel Circulaire Economie en DuurzaamDoor

De Participatietafel Circulaire Economie van het programma DuurzaamDoor leert van samenwerking tussen de O's<sup>1</sup> en vertaalt dit in concrete lessen voor specifieke doelgroepen die werken aan transitieopgaves. De afgelopen jaren zijn lessen en ervaringen bij pioniers uit het veld opgehaald, verzameld en gedeeld. In de circulaire opgave blijkt de rol van ambtenaren cruciaal. DuurzaamDoor versterkt ambtenaren die in de regio aan transitieopgaves werken in hun rol en gebruikt hiervoor de transformatie-aanpak. DuurzaamDoor trekt hierbij samen op met 100 Months to Change. In de afgelopen drie jaar waren honderden ambtenaren actief betrokken bij de tafel en werden ruim 15.000 ambtenaren bereikt met de inzichten van het platform onder leiding van tafelsecretaris Tessa de Haas.

Meer informatie: volg [LinkedIn](#) of lees over de [Participatietafel Circulaire Economie van het programma DuurzaamDoor](#), inzichten uit 2022 gedeeld tijdens de [LEF-Talks](#) en het [Whitepaper Versnellen in Transitie, dit artikel](#) of de [nieuwe stappen](#) die zijn gezet om te verkennen wat mogelijk is binnen en tussen de verschillende lagen van de overheid in transitie..

## Over 100 Months to Change (100MTC)

Het platform 100 MTC is een netwerk van transitie experts wereldwijd met als ambitie de transitie doelen<sup>2</sup> versneld te realiseren. Dat doen zij door onder meer verhalen van succesvolle pioniers te bieden en concrete handvatten om te versnellen in transitie en daarover met partners samen te leren. Het expertburo Transform4C is mede-oprichter van 100MTC. Eigenaar en oprichter Charlotte Extercatte van Transform4C vertaalde met haar team de theoretische kennis en praktijkervaring van pioniers over transitie en transformatie naar de transformatie-aanpak. Deze aanpak en inspirerende praktijkverhalen zijn samengebracht in het boek *Klimaatwerkers*.

Informatie over het gebruik van de films of andere transformatietools is te vinden op [LinkedIn](#) of [www.transform4c.com](http://www.transform4c.com). Luister [hier](#) de meest recente podcast. De informatie over gebruik van de films is te vinden via Experiences (zie [deze link](#)). Jullie zijn ook welkom bij [MovieTime](#) om kennis te maken met de Experience Let's Go Beyond/[Beyond Zero](#). Vind [hier](#) meer informatie over het boek *Klimaatwerkers*, waarin de transformatie-aanpak en verhalen staan.



- 1 O's staan voor: Rijksoverheid, Decentrale overheden, Ondernemers, Onderzoek, Onderwijs, Maatschappelijke Organisaties, beweging van Onderop (de burger) en de Opkomende generatie (jongeren)
- 2 Transitiedoelen verwijzen naar de agenda van de Sustainable Development Goals.

## BIJLAGE 1

### Met dank aan deelnemers aan het Tafelgesprek

Louise van Haaften	Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit
Carolina Vogel	Gemeente Groningen
Barto Piersma	Rijksdienst voor Ondernemend NL
Sandra van Pellegrom	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Nelly Swijnenburg	Gemeente Amersfoort
Maurice Berix	Provincie Zuid-Holland
Bas Nanninga	Unie van Waterschappen
Sander Lubberhuizen	Gemeente Enschede
Pauline van Norden	Natuur & Milieu Utrecht
Machiel van Dalen	Rijksdienst voor Ondernemend NL
Trudy Rood	Planbureau voor de Leefomgeving
Martijn Tak	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Bas van der Sijs	Rijksdienst voor Ondernemend NL
Martin Van Bers	Gemeente Tilburg
Herman Cock	Provincie Drenthe
Tess Schram	Friese Milieu Federatie
Diederik Heij	Rijksdienst voor Ondernemend NL
Cyrille Gijbels	Provincie Utrecht
Martine Tragter	Rijksdienst voor Ondernemend NL
Renate Beckers	Rijksoverheid
Tim Savenije	Gemeente Utrecht
Rene Bruijns	Rijksdienst voor Ondernemend NL
Danka Oosterhof	Gemeente Amsterdam
Hede Razoky	Rijkswaterstaat
Stephan Jennikes	Rijksdienst voor Ondernemend NL



### Achter de schermen:

Tessa de Haas (vml. DuurzaamDoor)  
Ministerie Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit

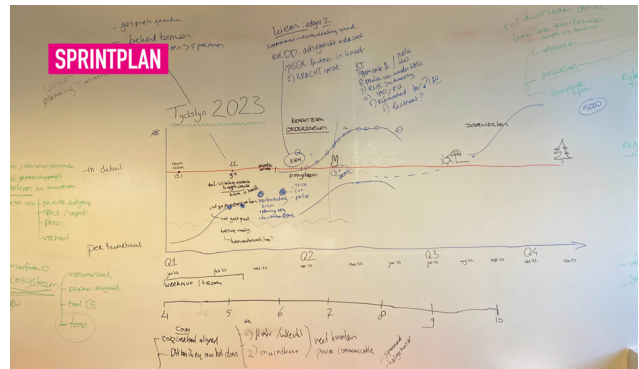
Peter Koll  
DuurzaamDoor

Charlotte Extercatte  
Transform4C | 100 Months to Change

Michelle Schottert  
Transform4C | 100 Months to Change

## BIJLAGE 2

### Impressie Tafel Circulaire Economie 2023



**SINDS 2021: FOCUS OP AMBTENAREN IN CE**

---

[www.duurzaamdoor.nl](http://www.duurzaamdoor.nl)

[www.transform4c.com](http://www.transform4c.com)

---

