

“I realize that this is in some measure an act of faith and vision, for we do not now know what benefits await us.”

John F. Kennedy

Wat is de ‘maanmissie’ in de leefomgeving? Innovatie: groots denken, klein beginnen

In de jaren zestig zagen de Amerikanen een hoge urgentie om hun rol als wereldleider te bevestigen en de Sovjet-Unie af te troeven. Alle middelen werden uit de kast getrokken om een man op de maan te krijgen. Die urgentie betekende: de overheid die de missie formuleerde, enorme investeringen deed en het risico nam om dit gigantische project te laten slagen. Het is hét voorbeeld dat econome Mariana Mazzucato in haar boek ‘Mission Economy’ gebruikt voor haar pleidooi voor de overheid die het voortouw neemt, een grote gemeenschappelijke opdracht (missie) formuleert, risico durft te nemen en innovatie aanjaagt.

Wat heeft dat te maken met onze leefomgeving? Meer dan op het eerste gezicht lijkt, want hoewel we geneigd zijn over een integrale aanpak te spreken en we graag op zoek gaan naar een ‘win-win’ et cetera, ontbreekt een grotere ambitie, een groter verhaal waaraan alle partijen zich committeren en zich voor inzetten.

En dat grotere urgente verhaal is hard nodig. Want de gevolgen van klimaatverandering zijn steeds groter en duidelijker merkbaar. Het lukt met de huidige manier van werken niet of nauwelijks om het tij te keren en internationaal gemaakte afspraken, zoals de Sustainable Development Goals te halen. In dit essay leggen wij aan de hand van vijf mythen uit waarom ons huidige ‘systeem’ niet voldoet, welke richting meer perspectief biedt (missie) én waar aanknopingspunten liggen om het anders en beter te doen (handelingsperspectief).

Auteurs

Joost Engelhart

Antea Group

Jesse Stammers

Antea Group

Yousri Mandour

Lobster Company



“De silo’s regeren, we zitten vast in een groef - vijf vooruitgang belemmerende mythen.”

We leven in een tijd van grote en urgente opgaven. Zowel voor onze planeet als de bewoners. Opgaven met grote impact op de leefomgeving. Denk maar aan de energietransitie, de aanpak van stikstofdepositie, CO₂-reductie, het garanderen van waterveiligheid, woningbouw en de inrichting van een gezonde openbare ruimte. Die opgaven zijn niet geheel vrijblijvend, want er zijn concrete internationale afspraken om de kwaliteit van onze leefomgeving te verbeteren. Zoals klimaatneutraliteit in 2030, 50 procent minder primair grondstoffengebruik in 2030 en volledig circulair in 2050. Het is een enorme uitdaging als we het comfort van onze huidige levenswijze willen behouden én willen verduurzamen. Toch hoeven we niet te wanhopen. Innovatie biedt uitkomst. Echter, hoe innoveer je in de leefomgeving terwijl het speelveld zo complex, gefragmenteerd en verdeeld is qua belangen?

In dit essay bespreken we een aantal barrières dat we moeten overkomen en doen we een concreet voorstel om groots te denken, maar klein te beginnen. We zien drie problemen die innovatie in de leefomgeving in de weg staan.

Het eerste probleem zit in het systeem: de silo’s regeren, we zitten vast in een groef

Innovatie vraagt om partnership, samenwerking en buiten de lijntjes kleuren. De leefomgeving wordt echter van oudsher gecreëerd vanuit sectoren. Dit zijn silo’s met eigen systemen, logica en cultuur. Ieder stukje leefomgeving wordt beheerd door een andere sector. Soms binnen dezelfde organisatie, soms daarbuiten. Het waterschap is er voor de dijk, de gemeente voor de weg op de dijk, een andere gemeentelijke afdeling voor de riolering en de provincie voor de kruisende N-weg. De sectoren zijn niet altijd gewend om verder te kijken dan hun eigen kerntaak en hebben een systeem van regels (aanbesteding, ruimtelijke procedures en cultuur) die dat vooral in stand houdt. De uitdaging is dan ook: het doorbreken van de silo’s en dilemma’s van het huidige systeem.

Het tweede probleem zit in competentie: niemand durft de eerste grote stap te zetten

Er is een ‘split incentive’ of ‘collective action problem’ (Olsen, 1965) als het gaat om het komen tot oplossingen voor de grote problemen en opgaven die we als maatschappij hebben. Iedereen is het eens dat we wat moeten, maar niemand zet de eerste stap. Niemand durft ook, want de eerste betaalt het meeste leergeld. Het is veiliger om als volger te verbeteren. Uitdaging is hier: het doorbreken van dit ‘collective action problem’ door een gezamenlijke probleemgeoriënteerde missie vast te stellen en échte waardecreatie te belonen.

Het derde probleem zit in doelstelling of toekomstperspectief: er is geen ‘maanmissie’

Er is geen missie rondom de grote opgaven die de overheden, het bedrijfsleven, kennisinstellingen en inwoners aan elkaar bindt. Welk probleem willen we samen oplossen? De uitdaging is dan: het formuleren van onze eigen Nederlandse ‘maanmissie’ met een ‘missie-collectief’ bestaande uit stakeholders uit verschillende hoeken. Voordat we een maanmissie formuleren is het goed te doorgronden hoe ons systeem is vastgelopen in een diepe groef. Welke competenties hebben we nodig om een echte transitie in gang te zetten? En kunnen we hierbij iets leren van een dier dat transietiekunde tot in zijn haarvaten beheerst: de kreeft?



Mythe 1

Er is een hardnekkig neoliberal geloof dat wanneer er verantwoordelijkheid bij de markt wordt neergelegd er sneller innovatie ontstaat, doordat marktpartijen meer risico durven te nemen.


We bespreken vijf diepgewortelde mythen die innovatie belemmeren in de leefomgeving. We doen dit aan de hand van het werk van econome Mariana Mazzucato (2021) als voornaamste inspiratiebron.

Mythe 1: Marktpartijen creëren de waarde en nemen het risico.

De overheid legt de verantwoordelijkheid voor het oplossen van vraagstukken bij de markt neer om faalkosten te reduceren en tijdswinst te creëren. Door het ontwerp en realisatie bij één marktpartij te leggen worden de risico's beter beheersbaar. Marktpartijen durven immers meer risico te nemen. Echter, door de risicomijdende houding van de overheid in contracten dwingt zij marktpartijen ook risico's te vermijden en komt de ontwikkeling van nieuwe ideeën stil te liggen. Daarnaast is de markt door de controlerende houding van de overheid zeer behoudend gaan ontwerpen en door voorgeschreven toetsbare processtappen in het contract gaat de tijdswinst dan verloren. Een slogan als 'High trust, high penalty' bij systeemgerichte contractbeheersing van Rijkswaterstaat helpt bijvoorbeeld niet. Fouten maken wordt afgestraft. Om dat te voorkomen vallen marktpartijen terug op betrouwbare oplossingen. Daarbij hebben zij de regel-dichtheid van de contracten aangegrepen om er nog wat aan te verdienen. Want hoe dikker het contract, hoe meer fouten en strijdigheden er in zitten, hoe groter de kans op meerwerk.

Later zijn overheid en markt zich meer gaan focussen op publiek private samenwerking. Daarmee is een oude bekende uit de kast gehaald: het bouwteam. Dit moest het antwoord zijn waar we al zo lang naar zochten. Immers, markt en overheid zitten samen in hetzelfde proces en kunnen fijn alle problemen bespreken en oplossen. Bouwteams zijn als organisatievorm ontwikkeld ruim voordat de geïntegreerde contracten in beeld kwamen. Er was behoefte aan uitvoeringskennis bij complexe projecten. De techneuten van de opdrachtgever en marktpartijen werden samengebracht om met ieders specifieke kennis samen te werken aan een oplossing voor het complexe probleem. Na de bouwfraude is echter iedere samenwerking met aannemers voorafgaand aan de prijsvorming in de kast gezet. Nu ontstaat er, hoewel de meeste technische kennis bij de opdrachtgevers is verdwenen, een nieuwe behoefte aan bouwteams. Bouwteams worden gezien als dé oplossing voor het gezamenlijk werken aan projecten na aanbesteding, maar vanwege het verlies aan kennis bij opdrachtgevers is van gelijkwaardige sparringpartners geen sprake meer. Dus ook hier verdiept de groef zich, omdat we onder de schijn van samenwerken elkaar alleen maar aanspreken op de kwaliteit van bekende werkprocessen. Door een ongelijke kennisbasis is samen innoveren niet of nauwelijks mogelijk en is door de samenwerking in het bouwteam de verantwoordelijkheidsverdeling vertroebeld. Uiteindelijk levert het winst op voor de marktpartijen, lage risico's in de realisatieovereenkomst en kwaliteitsverlies voor de opdrachtgever omdat de inhoud amper aan bod is gekomen in het bouwteam.



 Waterval, M.C. Escher (bron: Wikipedia)

Kan het anders? Ja, graag. Geïnspireerd op het werk van Escher stellen wij voor te gaan focussen op de opgave. In samenwerking definiëren we de kaders waarbinnen we elkaar de ruimte geven voor het vinden van creatieve oplossingen. Met een risicobewuste houding waarin fouten gemaakt mogen worden, die leiden tot betere oplossingen. De complexe uitdagingen vragen om verbeeldingskracht, die leidt tot nieuwe wegen en oplossingen en waarbij we geïnteresseerd zijn in elkaars vakmanschap.



Mythe 2: De overheid zorgt voor evenwicht en lost marktproblemen op, de private sector creëert nieuwe markten

Oftewel: de overheid innoveert niet, dat moet de markt doen.

We verlangen allemaal naar een betere wereld, daarom komen we eerst overeen wat we willen bereiken, om vervolgens afspraken te maken over de kosten en de rolverdeling. Het beoogde handelingsperspectief begint met de ambitie om niet voor de meest beproefde oplossingen te gaan, maar juist die partners te betrekken die de lat hoog willen leggen, nieuwe oplossingen willen ontwikkelen en die deze willen uitproberen. Het getuigt van lef dat de gemeente Groningen marktpartijen die kans heeft gegeven én bewoners heeft betrokken bij de zoektocht naar de meest klimaatadaptieve oplossingen in hun buurt. Met visie op de mogelijkheden en een concrete innovatievraag naar de markt blijkt veel resultaat te halen met tevredenheid in de buurt.

Mythe 2: De overheid zorgt voor evenwicht en lost marktproblemen op, de private sector creëert nieuwe markten

De overheid heeft de ideologie omarmd dat het vooral bestaat als probleemoplosser en dat het niet haar rol is om grootse doelen te behalen. Die competentie wordt geprojecteerd op de private sector, terwijl het bedrijfsleven vooral gericht is op korte termijn rendement en het uitbetalen van aandeelhouders. Investerings in de private sector worden vooral gedaan om de financiële waarde van bedrijven te vergroten. Niet voor maatschappelijke waarde-creatie, zoals innovaties en oplossingen in nieuwe onontgonnen markten.

Kennisinstellingen hebben vaak wel oog voor de langere termijn, maar hebben niet de armslag of het ondernemerschap om theorie naar praktijk te vertalen. Tot slot worden inwoners (vaak onbewust) buitengesloten en op 't eind nog even gevraagd te reageren op het proces van de ontwikkeling.

Kan de markt innoveren? Wanneer je kijkt op welke manier bouwprojecten in de markt worden gezet en met welke conservatieve houding de oplossingen worden beheerd, dan is niet of nauwelijks sprake van innovatie. Als je op een afstandje kijkt, zie je dat ieder object dat in de civiele infrastructuur gebouwd wordt uniek is. Elk object wordt benaderd alsof het een prototype is, van serieproductie is niet of nauwelijks sprake. Stel je voor dat die houding verandert. De competentie om nieuwe ideeën en oplossingen in prototypes te laten landen is er wel. Hoe kan het dan dat de bouw dan uiteindelijk toch zo weinig innovatief is?

Het antwoord is: omdat we de verkeerde vraag stellen en geen gezamenlijk doel vaststellen. We weten heel goed wat de locatiespecifieke omstandigheden zijn in een project maar het punt dat we hier willen maken is dat partijen in de bouwsector zich volledig focussen op het ontstaan van onvoorziene negatieve omstandigheden (risicomanagement). Kortom, de oplossing blijft buiten beeld terwijl het beheersen van risico's de boventoon voert. Omdat aannemers erg dure verzekeraars zijn voor het beheersen van die risico's stuurt de overheid bewust naar risicovrije oplossingen. Kortom, de gedetailleerde locatiespecifieke informatie leidt per definitie tot een locatiespecifieke oplossing, de focus op problemen maakt dat we het unieke object bouwen met zeer betrouwbare technieken, de markt weet heel goed hoe dat moet. We hebben onszelf op een unieke plek met een unieke oplossing vastgespijkerd met heel traditioneel vormgegeven bouwelementen. Daarmee hebben we ons enorm beperkt in de innovatieruimte.



*who's afraid of red yellow and blue,
Barnett Newman (bron: Wikipedia)*

Mythe 3: De overheid moet functioneren als een marktpartij

En dezelfde efficiëntie en 'operational excellence' loslaten op haar kerntaken. Waarbij de focus meer ligt op de korte dan op de lange termijn. Taken verrichten die de 'klant' helpen veilig en continue gebruik te maken van de infrastructuur, een evenwicht in stand houden en vooral geen onverwachte stappen zetten.



*The Hallway, Erwin Olaf
(bron: Flatlandgallery)*

an het anders? Ja, graag. Kijk eens naar "Who's afraid of Red, Yellow and Blue" van Barnett Newman. De onthulling van dit kunstwerk leidde tot emotionele reacties, maar bracht de kunst naar een nieuw niveau. Laten we eerst eens proberen een groots doel te stellen, iets dat een echte bijdrage kan leveren en vervolgens gezamenlijk duidelijk krijgen hoe we deze 'maanmissie' kunnen vormgeven. Waarbij de overheid ook regie en verantwoordelijkheid neemt. Zonder de angst marktpartijen weg te duwen, maar door juist als partners te gaan samenwerken. Airbus is door deelname van de Franse overheid weer opgeklommen en verworden tot een van de grootste vliegtuigbouwers ter wereld. Door het gezamenlijke doel raken we geïnspireerd en kunnen we de leefomgeving opnieuw uitvinden, met de daarbij behorende ingrijpende en innovatieve oplossingen. We zijn niet bang voor het rood, geel en blauw; we gaan juist de dialoog aan en het liefst zo vroeg mogelijk. We zoeken, binnen de Europese aanbestedingsregels de beste partijen die duidelijk kunnen maken dat zij de missie van de uitvragende overheid delen én duidelijk kunnen maken hoe zij daar een bijdrage aan kunnen leveren. Niet in de vorm van uitgewerkte plannen en businesscases maar als samenwerkingspartner om gezamenlijk het plan te ontwikkelen dat de missie dient.

Mythe 3: De overheid moet functioneren als een marktpartij

Daarom stopt de overheid met ontwerpen en gaat het regie voeren waarbij anderen verantwoordelijk zijn voor het ontwerp. Maar wat doe je wanneer de resultaten anders zijn dan voorspeld en hoe verantwoord je dat aan de klant, het bestuur, de bewoners, kiezers, je organisatie? Dit verantwoordingcircus maakt regie voeren bijzonder ingewikkeld. Regie voeren betekent niet dat je alle beren op de weg opstapelt en controleert of al die beren wel op de juiste manier worden weggejaagd. Het vraagt om andere competenties en om eigenaarschap over de doelstelling in plaats van focus op de beheersmaatregelen die leiden tot voorspelbare oplossingen. Kan een overheid innovatie financieren en waarde creëren waardoor nieuwe markten ontstaan? Er zijn tal van voorbeelden van overheidsfinanciering waar je ze niet zou verwachten: Silicon Valley is zwaar gesubsidieerd door de Amerikaanse overheid. Het idee dat enkel venture capital daar heeft gezorgd voor innovatie is onjuist. We hadden de Iphone (Apple) niet gehad zonder die overheidsinvesteringen, maar ook Google en Microsoft hebben daar jaren gebruik van gemaakt. Obama heeft zelfs Tesla geld geleend, alleen was de Amerikaanse overheid niet slim genoeg om er in ruil aandelen voor te vragen. Om nog maar te zwijgen van het internet (Amerikaanse overheid), GPS (Amerikaanse overheid) en het 'world wide web' (CERN). Er is dus genoeg bewijs dat overheidsinvesteringen wel degelijk kunnen leiden tot investeringen die de wereld veranderen! Hierbij zou de overheid geen bank moeten zijn, maar een partner die bereid is te investeren in ideeën die op de korte termijn niet renderen, maar het verschil kunnen maken op de lange termijn.

Kan het anders? Ja, graag. Als je regie wil voeren, moet je doelen stellen, opgaven definiëren en werken vanuit bedoeling. Het betekent overzicht houden op het geheel en issues in hun context beschouwen. Het faciliteren in het ontwikkelen van nieuwe oplossingen die op de korte termijn niet aantrekkelijk genoeg en te risicovol zijn voor private partijen, maar die op de lange termijn nieuwe markten kunnen creëren. Waarbij je zorgt dat een collectief van partijen achter het project staat, zodat iedereen naar eigen vermogen gaat bijdragen aan de doelstelling. Investeren in een doel met het vertrouwen dat oplossingen gevonden worden. Hierbij zijn de politiek en het bestuur bepalend. Om op momenten dat het niet evident is of een innovatie succesvol gaat worden, toch door te pakken. Zoals Kennedy zei over de maanmissie: 'I realize that this is in some measure an act of faith and vision, for we do not now know what benefits await us'. Gaat ons dat lukken? Fotograaf Erwin Olaf laat in zijn serie 'Hope' zien dat we vertrouwen in elkaar kunnen hebben, ook al weten we nog niet waartoe dat leidt. We kunnen wel in gesprek blijven om elkaar te helpen, waarbij het uitgangspunt is dat we er beide (opdrachtgever en opdrachtnemer) belang bij hebben. De initiatiefnemende overheid behoudt haar rol en verantwoordelijkheid om plannen te toetsen en budgetten te bewaken.



Mythe 4: Uitbesteden aan de markt bespaart belastinggeld

Marktpartijen werken efficiënter en zijn dus kostenbesparend.

De uitdaging is om het controleren achterwege te laten en nadruk te leggen op het sturen naar verwachtingen en het beheersen van de kaders. Van een keurende naar een vragende overheid, dus. Een overheid die innovatie mogelijk maakt door de markt de juiste vragen te stellen. Een recent voorbeeld daarvan is een proeftuin die de provincie Noord-Holland naar de markt bracht. De behoefte om de ontwikkeling van duurzame materialen te stimuleren was de aanleiding om een wegvak beschikbaar te stellen voor onderzoek. De provincie nam het initiatief en stelde budget en ruimte beschikbaar, marktpartijen dienden op basis van een ontwikkelplan hun eigen palet aan materialen in om te testen. Na vijf jaar monitoren van het gebruik is voor de toegepaste materialen bekend geworden wat hun waarde is voor een veilig en onderhoudbaar infra areaal.

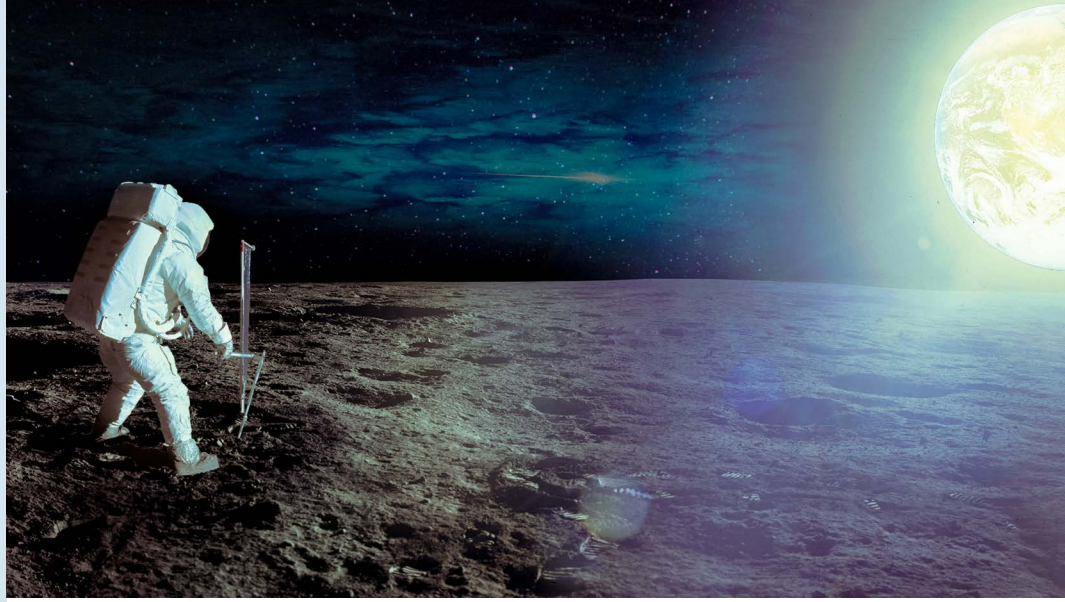
Mythe 4: Uitbesteden aan de markt bespaart belastinggeld

Een belangrijke reden om ontwerpen geïntegreerd met de realisatie-overeenkomst uit te besteden was dat er bespaard kon worden op het toezicht. Ook de dagelijkse controle op de uitvoering werd uitbesteed aan marktpartijen, gebaseerd op de verplichting die aannemers hebben om, conform Iso 9000 de kwaliteitsborging goed te organiseren. Met de invoering van de UAV-GC, de in 2005 door de CROW uitgegeven uniforme administratieve voorwaarden voor geïntegreerde contracten, ontstond een organisatie-opgave bij de overheid. De oorspronkelijke taak van bepalen en controleren moest vervangen worden door loslaten en beheersen. Definities die voor veel onrust zorgden. Loslaten? Wat krijg ik er dan voor terug? Beheersen? Wat dan als je hebt losgelaten wat je zo vertrouwd is. In plaats van dat de overheid zich terugtrok, werd hergegroepeerd en beet het zich vast in het beschrijven van processen die weer gecontroleerd konden worden. Het is lastig uit te leggen waarom in een UAV-GC contract zoveel pagina's nodig zijn om een product te omschrijven. Er is veel ruimte nodig om eisen zogenaamd 'oplossingsvrij' te specificeren. Paradoxaal genoeg, met als bedoeling om verrassingen in het ontwerp te voorkomen. Daarnaast worden pagina's volgeschreven met gestandaardiseerde werkprocessen die maken dat het ontwerpproces gecontroleerd kan worden. Met als gevolg: vrachtladingen vol met administratie waar niemand iets mee doet. Het doel van de UAV-GC om te versnellen, door ontwerp en realisatie te integreren is met het voorschrijven van alle werkprocessen duidelijk gemist. Daarnaast hebben de uitgebreide specificaties amper geleid tot vernieuwende oplossingen. Het systeem is gericht op het verbeteren van het systeem. Een treffend voorbeeld van waartoe dat kan leiden is KODAK. Van wereldwijde topspeler met 100.000 werknemers in 1995 naar 10.000 werknemers en faillissement in 2021. Ondanks dat het aan de wieg stond van de digitale fotografie lukte het niet om het te vermarkten. Het zat vastgeroest in het bestaande systeem met fotorolletjes en miste de afslag naar de nieuwe markt van digitale fotografie



Victory Boogie, Piet Mondriaan
(bron: Wikipedia)

Kan het ook anders? Ja graag. Laten we, geïnspireerd door Mondriaan, de beheers- en regelzucht loslaten. Met als uitgangspunt het Rijnlandse polderdenken, het vakmanschap, autonomie en de ruimte om het werk zelf te organiseren weer omarmen.




[Mythe 5: De overheid mag geen winnaars kiezen of voorkeuren hebben, het moet een 'level playing field' creëren](#)

Geen uitvragen naar de markt die enkel leiden tot dezelfde oplossing, maar gezamenlijk een doel stellen en verantwoordelijkheid nemen. Een voorbeeld hiervan is de Victory Boogie Woogietunnel in Den Haag. Door samenwerking te richten op het doel is zonder kostbare tegenvallers en binnen de geplande tijd een infrastructureel project gerealiseerd dat ook een stadswijk heeft doen herleven. Misschien geen sprankelend voorbeeld van innovatie, maar wel een voorbeeld van het verbinden van belangen in een gemeenschappelijk doel. Dit betekent dat we echt gaan samenwerken. Het handelingsperspectief is het gesprek aangaan en laten ontstaan tussen alle deelnemers. Ieder heeft zijn rol en zijn verantwoordelijkheid. Wanneer die duidelijk zijn weten we ook van elkaar wat we kunnen verwachten. Op dit moment vindt de marktbenadering plaats voor het realiseren van drie bodemsanerings-pilots, binnen een onderzoek van de gemeente Utrecht en de universiteiten van Utrecht en Wageningen. De doelstelling van de pilots is een sanering uit te voeren op basis van de uitgangspunten van het onderzoek. Het is de bedoeling om de werkzaamheden tijdens het onderzoek bij te stellen en de resultaten te optimaliseren. Dit betekent een voortdurende dialoog tussen onderzoekers en aannemers. Alleen door goed samen te werken kan het doel - een succesvolle pilot - gehaald worden.

Mythe 5: De overheid mag geen winnaars kiezen of voorkeuren hebben, het moet een 'level playing field' creëren

In tijden van transitie is het nog maar de vraag of de overheid een 'level playing field' moet creëren. Het idee achter de introductie van de UAV-GC was om de markt verantwoordelijk te maken voor het resultaat, gekoppeld aan een nog te bedenken oplossing zodat nieuwe ideeën konden ontstaan. Nu ruim 15 jaar later blijkt: het tegendeel is waar. Het idee was om verantwoord die partij te vinden die de opdracht het beste zou kunnen doen. Daarbij werden ontwerp en realisatie aan dezelfde partij gegund. Hoewel het verbinden van ontwerp met realisatie helpt om ontwerpfalen te beheersen, blijkt het de ontwikkeling van innovatieve oplossingen tegen te werken. Het gevolg van beide is dat we, én de oplossingsrichting hebben vastgezet, én de ruimte voor het ontwikkelen van vernieuwing zijn tegengegaan. De winnende partij is in staat om met minst innovatieve oplossingen de beste kwaliteitsborging te bieden. Juist nu met de grote transitie-opgaven op het programma is dat onwenselijk.



 Amsterdam diner, Ralph Goings
(bron: Louis K. Meisel gallery)

Kan het anders? Ja, het moet anders. Want zoals Pippi Langkous al zei: "Ik heb het nog nooit gedaan dus ik denk dat ik het wel kan". In tegenstelling van wat de hyperrealistische schilderijen, zoals in Ralph Goings, Amsterdam Diner, 1980, doen geloven is 'the American Dream' niet gebaseerd op de winnaars, maar op de gemotiveerden en de dromers. En natuurlijk worden dat in de 'American Dream' de winnaars. Die komen naar voren als overheden niet puur focussen op het 'level playing field', maar op de beste strategie en visie. Waarbij de dromers vaker zullen winnen, het onbekende wordt verwelkomd en wordt gekozen voor partijen die het sterkst gemotiveerd zijn om bij te dragen. Het is een uitdaging in loslaten, maar door vertrouwen in het eigen kunnen en een duidelijke visie ontstaat er ruimte om bij te dragen. Zal alles goed blijven gaan? Natuurlijk niet, het pad naar de toekomst is ongewis. Met het ontwikkelen van kwaliteitscriteria voor aanbestedingen hebben we al geleerd om het lekkerste fruit te kiezen in plaats

Een noodzakelijke eerste stap naar oplossingsrichtingen voor de benodigde trans-formaties in de leefomgeving, is ons bewust worden van de eerder beschreven mythen.

van de goedkoopste appels of de goedkoopste peren. Nu moeten we leren, wanneer we fris fruit uit de citrus-familie zoeken, te accepteren dat een tropisch alternatief ook mee kan doen. Dit kan alleen wanneer we in gesprek blijven over het doel en ons denkkader durven aanpassen wanneer nieuwe ideeën daarom vragen. We sturen bij waar het nodig is of passen de doelen aan op de realiteit. Een doel is bepaald op de kennis van nu, we kenden alleen het citrusfruit, straks zullen we ervaren wat er werkelijk mogelijk is, wanneer er een aanbieder komt met een exotisch alternatief. Een flexibele houding en open communicatie geeft ruimte voor ontwikkeling en innovatie.

Niemand durft een eerste grote stap te zetten, omarm het ongemak!

De bovenstaande mythes laten zien dat organisaties uit de fysieke leefomgeving over het algemeen zo ingericht zijn en zo gestuurd worden dat ze steeds beter en efficiënter doen wat ze al deden. Het doorbreken van deze eenzijdige focus en de aandacht (deels) verleggen naar het bouwen van echte vernieuwing vraagt om leiderschap. Leiderschap om richting te geven, om mensen het beste uit zichzelf te laten halen en hen te inspireren en mogelijkheden te bieden, zodat ze een bijdrage kunnen leveren aan de echte vernieuwing.

Hierbij is het belangrijk te erkennen dat leiderschap niet alleen voorbehouden is aan de bestuurder of het managementteam. Leiderschap speelt op alle niveaus in de organisatie, van hoogste baas, tot meewerkend voorman, mensen met een formele leidinggevende functie en mensen met een informele leidinggevende rol. Leiderschap is een team effort. Toch heeft de top van de organisatie een speciale rol om echte vernieuwing te laten slagen. Echte vernieuwing grijpt, als zij tot wasdom komt, diep in op de organisatie. Als de top van de organisatie zich geen eigenaar van de vernieuwing voelt, zal dit uiteindelijk een onoverkomelijke hindermacht blijken. En dit geldt net zo goed voor het gezamenlijke eigenaarschap tussen netwerkpartners in de leefomgeving die samen tot nieuwe oplossingen willen of moeten komen.

Bij echte vernieuwing zijn hoe dan ook moedige leiders nodig om de eerste grote stap te zetten. Andor de Rooy spreekt in zijn boek *Moed* (2016) over gedurfd leiderschap. Een belangrijk inzicht dat hij geeft, is dat mensen niet altijd moedig hoeven te zijn. Het gaat erom dat je op cruciale en kritieke momenten moed moet tonen en moedige besluiten durft te nemen. Lastig zijn op de momenten dat je je oncomfortabel voelt, je angstig bent, onzeker – situaties die je het liefst zou willen vermijden. Lastige momenten zijn niet rationeel, je voelt ze in je lijf. De Rooy stelt zelfs dat een leider die geen angst ervaart, zichzelf de vraag moet stellen of hij wel de juiste dingen doet.

Het gaat er niet alleen om dat een leider moedige besluiten neemt, maar ook dat hij of zij de ruimte krijgt om dit te doen. Veel organisaties die actief zijn in de fysieke leefomgeving, opereren in een complex stakeholderveld, waar tegengestelde belangen en krachten spelen. Daarom zijn vitale samenwerkingscoalities met een sterk netwerk-leiderschap een cruciale factor in het slagen van echte vernieuwing.

De essentie van echte vernieuwing is investeren in relevantie, succes en maatschappelijke waarde op langere termijn. Echte vernieuwing sluit hiermee aan bij de gedachte van rentmeesterschap, het beheren en behouden van een organisatie voor de toekomst – mits die betekenisvol kan zijn. Een belangrijke rol van een leider is daarom het meenemen van stakeholders in de toekomstvisie en het realiseren van coalities met cruciale stakeholders.

Belangrijk om te beseffen is dat echte vernieuwing geen quick fix is. De paradox is dat eerste successen zo zijn geboekt, terwijl echte vernieuwing langer duurt dan je vooraf denkt. De vernieuwingstijd is niet precies te voorspellen. Pas als er beweging is, kan er worden gestuurd, met kleine stappen ontstaat immers beweging. Zelfs wanneer de koers onzeker is: je kunt alleen maar bijsturen wanneer je beweegt. Je kunt veel kleine stappen zetten, maar de grote sprong zonder zekere uitkomst is ook nodig. Het vergt bij de grote sprong moed om de rug recht te houden, koers te bepalen en te blijven werken aan samenwerking met stakeholders, nu en in de nieuwe toekomst.

“Een wenkend toekomstperspectief stellen is één ding, er vervolgens ook naar handelen is een tweede.”



De strategie van de kreeft

Een noodzakelijke eerste stap naar oplossingsrichtingen voor de benodigde transformaties in de leefomgeving, is ons bewust worden van de eerder beschreven mythen. Vervolgens vereist het netwerkleaderschap om met behulp van kleine stapjes, een grote sprong te maken zonder zekere uitkomst. Het lef wat hiervoor benodigd is, begint bij het luisteren naar het stemmetje in ons hoofd. Of anders gezegd: de ‘gut-feeling’, het gevoel van ongemak.

Omarmen van ongemak

Het omarmen van een gevoel van ongemak is het cruciale vertrekpunt voor het bouwen aan échte vernieuwing (Mandour, Van der Heijden en Turnhout, 2021). Hier kunnen we heel mooi de beeldspraak van een kreeft gebruiken. Een kreeft is als ongewerveld dier zacht van binnen en hard van buiten. Het pantser van een kreeft is immers hard zodat deze het beest bescherming biedt. Probleem is echter dat als een kreeft groeit, het pantser niet ‘meerekt’. De enige manier waarop hij kan groeien is door zijn pantser af te werpen. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Op het moment dat hij zijn pantser afwerpt, zit hij in een gevaarlijke situatie. Hij kan verstrikt raken op het moment dat hij het afwerpt. En hij is dan uiterst kwetsbaar. Het nieuwe pantser is namelijk nog niet uitgehard. Als hij dan een andere kreeft tegenkomt, is hij de Sjaak. De ultieme vraag is: wanneer werpt hij zijn schild dan af? Simpel- als hij niet anders kan. Zijn jasje knelt dusdanig, dat hij geen keuze heeft. Bij veel mensen in organisaties zie je een gelijkenis. Zij gaan op zoek naar hun relevantie als ze voelen dat het niet langer werkt wat ze doen. De omzet (of maatschappelijke impact) loopt terug, marges zijn niet meer zo hoog of je wordt links en rechts ingehaald. Dat is geen houdbaar model, maar toch kan het nog even duren totdat tot actie wordt overgegaan.

Het gevoel van verlangen

Maar wanneer maak je die stap tot verandering dan wel? Op het moment dat je zegt: we zien het gebeuren, kijken er niet langer voor weg en gaan er serieus mee aan de slag. We noemen dit het omarmen van het gevoel van ongemak. Dat gevoel kan uit veel dingen bestaan. Misschien ben je onzeker over de toekomst van je organisatie. Maar heb je ook irritatie over de dingen die je doet. Of er is schaamte. Je schaamt je bijvoorbeeld voor de schamele vooruitgang die op een zogenaamd ‘baanbrekend’ project wordt geboekt. Dit is het zaadje wat je nodig hebt om vernieuwing in gang te brengen. Je gaat anders kijken naar wat je doet, gaat het echte gesprek met collega’s en stakeholders aan en zet op een rij wat je moet doen om toe te werken naar een positief toekomstperspectief.

Want uiteindelijk moet je niet in het gevoel van ongemak blijven hangen. Want dat kan leiden tot verlamming in de organisatie of het weglopen van talent dat zijn heil elders gaat zoeken. Je wil het gevoel van ongemak daarom koppelen aan een breed gedragen gevoel van verlangen. Een wenkend toekomstperspectief waarin iedereen zich herkent. Een toekomstperspectief waarvan medewerkers energie voor het bouwen aan échte vernieuwing krijgen. Een gevoel van verlangen waarvan zij absoluut onderdeel willen uitmaken van de ontdekkingsreis daar naartoe. Maar wat is het toekomstperspectief, wat is de maanmissie?

“Er is een maanmissie nodig, een visie die ons in de maatschappij helpt naar een volgende stap. We zoeken echte leiders die de eerste stappen durven zetten, die bewust zijn van de mythes en deze lekker opzij schuiven.”

Er is geen maanmissie

Econoom Mariana Mazzucato, adviseur van onder meer de Europese Commissie op het vlak van innovatie, haalt in haar boek ‘Mission Economy’ inspiratie uit de Apollo-missie. De missie was duidelijk: binnen 10 jaar op de maan staan. Kennedy deed het in 7 jaar. Op 20 juli 1969 stonden de eerste twee mensen op de maan. Een missie die op voorhand onmogelijk leek: complex en omgeven van onzekerheid. Kennedy’s reactie was: ‘I realize that this is in some measure an act of faith and vision, for we do not now know what benefits await us.’ Die onzekerheid zorgde er niet voor dat er minder werd geïnvesteerd. Het tegenovergesteld is waar want het kostte de Amerikanen een voor 1962 waanzinnig bedrag van 5,4 miljard dollar per jaar. En Kennedy deinsde er niet voor terug dat publiekelijk vooraf te verdedigen en dat deed hij nog met humor ook: ‘A staggering sum, though somewhat less than we pay for cigarettes and cigars every year’. Mazzucato stelt de vraag waarom overheden op het vlak van de SDG’s (Sustainable Development Goals) niet dezelfde missie- en probleemgeoriënteerde aanpak laten zien als Kennedy. Maar nu doemt de vraag op: onze overheden stellen toch ook doelen, dus wat mist eraan? Een wenkend toekomstperspectief stellen is één ding, er vervolgens ook naar handelen is een tweede. Dat vraagt om moedige beslissingen bij gevoel van ongemak. De overheid kan een belangrijke rol spelen in het aanjagen van doelen, het creëren van urgentie en een gevoel van verlangen. Zoals de maanmissie voor breed draagvlak en verlangen zorgde. Iets waar iedere Amerikaan zich mee kon identificeren. Zo schijnt Kennedy bij een bezoek aan de NASA-basis aan een schoonmaker te hebben gevraagd waarom hij zo laat nog aan het werk was. Waarop de reactie van de schoonmaker was: ‘ik help een man op de maan zetten’.

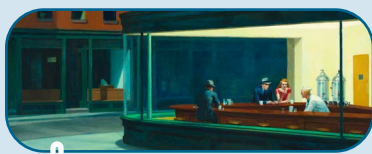
Toch is het aannemen van die aanjagersrol of het formuleren van een probleem waar je de oplossing nog niet voor hebt, vaak onwennig of bijna taboe, zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk. ‘Nu moet de markt het oppakken...’ hoor je de verantwoordelijk ambtenaar al zeggen. Aan deze groef ligt een zelfbeeld en een neoliberale cultuur ten grondslag waarin de overheid en markt niet zonder gefronste wenkbrauwen de handen ineen kunnen slaan om een maatschappelijk probleem op te lossen.

Daarnaast is het onze ervaring dat diverse overheden de primaire rollen in de project-turing vaak inhuren, waarna deze ingehuurde mensen voornamelijk toetsen op vooraf opgestelde werkprocessen. Inhoudelijke kennis over de projecten en met name het eigenaarschap is bij hen vaak ver te zoeken. Opdrachtnemers moeten dan maar uit een enorme berg informatie in korte tijd het probleem oppakken onder het mom van individuele vrijheid en als verantwoordelijke voor de oplossing.

De overheid houdt hardnekkig de rol vast van handhaver van markten en concurrentie, met de nadruk op het maximaliseren van individuele vrijheid. Het is het geloof dat het nastreven van deze individuele vrijheid leidt tot nieuwe markten die antwoord bieden op de opgaven van vandaag. We moeten (helaas) concluderen dat op deze wijze de weg naar de oplossingen voor bijvoorbeeld de energietransitie of circulariteit in de bouw doodloopt.

De omgevingswet is gelukkig niet zomaar uit de lucht komen vallen. Het idee van werken vanuit bedoeling (probleemgeoriënteerd) in plaats van systeem past in theorie goed in deze nieuwe tijden. Inhoudelijk zijn er door veel overheden al grote stappen gezet, denk aan alle omgevingsvisies. Op het vlak van organisatie-model en veranderingkunde zijn die stappen minder groot. De overheden zijn veelal nog sectoraal georganiseerd of tegenwoordig doorgeslagen naar ‘opgavegericht’. Waarbij de opgave een soort nieuwe silo dreigt te worden. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie-teams die niet verder kijken dan petajoules en alle andere opgaven maar belemmerend vinden. Het is belangrijk dat we naar een nieuwe vorm van samenwerking gaan tussen overheid, markt, kennisinstellingen en inwoners. Een vorm van samenwerking die uitvoering kan geven aan een wenkend toekomstperspectief. Een collectief van partijen dat zich verbindt aan een missie en dat ook echt wil. Zoals Jan Rotmans dat noemt, een ‘coalition of the willing and able’.

“Deze paper is een uitnodiging en een eerste stap om met verbeeldingskracht, als essentiële schakel om uiteindelijk een verlangen naar verandering op te roepen, een nieuw toekomstperspectief formuleren.”



Nighthawks, Edward Hopper
(bron: Wikipedia)

Conclusie: wat leren we hiervan?

Laten we de film even terugspoelen. Er is een maanmissie nodig, een visie die ons in de maatschappij helpt naar een volgende stap. We zoeken echte leiders die de eerste stappen durven zetten, die bewust zijn van de mythes en die lekker opzij schuiven.

We dienen het systeem en de samenhangende cultuur te veranderen. Innovatie is een proces, geen product dat je kan uitvragen. Werk vanuit een probleemgericht perspectief, niet vanuit een oplossing of sectoraal belang. Stel grote en ambitieuze doelen en gebruik de maanmissie als inspiratie. Ontwikkel samen en bouw mee aan de benodigde capaciteit om de opgave gerealiseerd te krijgen.

Hoe doe je dat? Wanneer de ruimte te beperkt is om mee te kunnen denken en bij te dragen, voelen partijen zich niet uitgenodigd om deel te nemen. Een helder uitgangspunt is niet belangrijk voor het uiteindelijke resultaat, elke willekeurige eerste stap kan leiden naar een vernieuwend ander uitgangspunt, als waarop de eerste stap is bepaald. Het zoeken is al begonnen en daarmee de belangrijkste eerste stap naar innovatie.

We laten de contractuele groef van de één op één-relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer los. We stappen net als in het schilderij van Edward Hopper in een nieuwe open wereld, een wereld met veel ongemak en veel spannende ontwikkelingen. Lastig zijn de momenten dat je je oncomfortabel voelt, je angstig bent, onzeker – situaties die je het liefst zou willen vermijden. Met nieuw leiderschap tonen we moed en zetten we de eerste stap. We laten ons in lastige momenten het verlangen naar het volbrengen van de maanmissie niet afnemen, laat het zoeken beginnen in de wereld van het Missie-Collectief.

Een Missie-Collectief rondom een gezamenlijke maanmissie. Alle partijen trekken de kar gezamenlijk vanuit nieuw leiderschap. Iedereen duwt en jaagt aan, deelt de risico's en draagt bij naar eigen vermogen. De overheid als een van de partijen, náást de andere partijen. We omarmen het vakmanschap. Het collectief ontstaat rondom een opgave en verdwijnt weer als het is opgelost. De spin-off is maatschappelijke winst.

Deze uitdaging verdient ook een andere gereedschapskist, nieuwe instrumenten die ons zonder angst voor juridische consequenties, buiten de gebaande kaders doen denken.

Wat kan ons daar beter bij helpen dan de verbeeldingskracht, een cruciaal – en vaak onderschat – instrument.

Dit essay is een uitnodiging en een eerste stap om met verbeeldingskracht als essentiële schakel, uiteindelijk een verlangen naar verandering op te roepen en zo een nieuw toekomstperspectief formuleren. De maanmissie. Laat echte leiders opstaan en samen met ons een Missie-Collectief vormen, we nodigen je uit om met ons mee te doen! In het onderstaande kader staat uitgewerkt hoe je door mentaal met je zintuigen te 'zien', verbeeldingskracht gebruikt om de maanmissie te formuleren.

Hoe nu verder? Handelingsperspectief

Een belangrijke factor in het ontgroeven is het aanpassen van de organisatievormen.

We denken bij het oplossen van de vraagstukken nog te veel in de 1 op 1 relaties.

Opdrachtgevers zoeken adviseurs, aannemers, leveranciers om te leveren, terwijl er op onderzoeksniveau al ervaring is in het werken in groter verband waarbij deelnemers ieder een eigen verantwoordelijkheid hebben in het behalen van de doelen. In zogenaamde Living-labs en de Field-labs wordt in pilots praktische invulling gegeven aan een gemeenschappelijke en probleemgerichte missie.

Wanneer we het lef hebben om, als responsieve overheid, een helder doel te definiëren (mythe 2), kunnen we ons in een vroeg stadium focussen op strategie en visie (we laten ons verrassen door fruit dat we nog niet kennen, mythe 5) en op basis van Europese aanbesteding(en) marktpartijen verbinden waarmee we gaan samenwerken (net als de aannemers in de sanerings-pilots bij de gemeente Utrecht, Mythe 4) als een participerende overheid. We geven ruimte voor oplossingen (binnen klimaatadaptieve doelen zoals de gemeente Groningen, Mythe 1) en de opdrachtgever richt zich, als presterende overheid, op haar belang om als rechtmatige overheid de vinger aan de pols te houden met betrekking tot de budgetten in relatie tot het behalen van de doelen (de gemeente Utrecht beheert het budget, de aannemers en de universiteiten bepalen wat er mee bereikt kan worden. Mythe 3) we richten een Producing-lab in.



Bronnen

Rooy, A. de (2016), Moed (2e editie).
Van Duuren Management.

Mandour, Y., Heijden, D. van der en
Turnhout, S. (2020), De strategie van de
kreeft. *Van Duuren Management.*

Mazzucato, Mariana (2021), Mis-
sion Economy, a moonshot guide to
changing capitalism. *New York: Harper
Business, 2021.*

Olsen, Mancur (1965), The Logic of
Collective Action: *Public Goods and the
Theory of Groups is a book by Mancur
Olson, Jr. published in 1965.*

Het is belangrijk om te komen tot wederkerigheid tussen de overheid en het bedrijfsleven. Overheden moeten net als marktpartijen de opbrengsten en winsten kunnen oogsten, die op basis van een innovatie worden behaald. In een Producing-lab investeren zowel overheden als marktpartijen, en waarom kunnen dan ook de overheden niet van de opbrengsten mee profiteren? In Denemarken hebben ze daar een oplossing op bedacht, het Danish Growth Fund. Sinds 1993 heeft het zo'n 15 miljard geïnvesteerd in meer dan 6000 startups. Zo investeerde ze 2 miljoen in Universal Robots, de aandelen verkochten ze later voor 100 miljoen. Dit geld ging niet terug naar de Deense schatkist, maar werd opnieuw geïnvesteerd. Dergelijke investeringen kunnen we ook gaan maken in de ruimtelijke sector, waarbij we de relatie van opdrachtgever en opdrachtnemer loslaten en gezamenlijk investeren, de opbrengsten van de overheid vloeit terug in investeringen in nieuwe innovaties. In een Producing-Lab werken, net als in een Fieldlab, meerdere partijen samen aan het behalen van het doel. Het onderscheid in het Producing-Lab met het fieldlab ligt in het realiseren van concrete werken waarbij overheden, kennisinstituten, adviseurs en aannemers gezamenlijk bijdragen aan het doel. Het Producing-lab is een organisatievorm van een werkend ecosysteem dat zich ontwikkelt totdat projecten gerealiseerd zijn en die gezamenlijk bijdragen aan het behalen van het doel en waar alle partijen in kunnen investeren en kunnen oogsten.

Stap 1 is het uitspreken van een probleemgerichte missie, dat mag best ambitieus zijn, de voorbeelden bij de mythes zijn de eerste kleine stapjes en laten zien dat het kan.

Stap 2 is het vinden van partijen die zich herkennen in het doel en in staat zijn om een concrete bijdrage te formuleren voor de invulling van de doelstelling. #durftevragen. Hiervoor gebruiken we de Europese aanbestedingsprocessen en creëren we maximale ruimte voor bijdragen aan de missie. We selecteren partijen op strategie en visie, we vragen een bijdrage aan de doelstelling waarbij de indiener de verantwoordelijkheid heeft om de contractuele kaders vast te stellen. Met behulp van de concurrentiegerichte dialoog kunnen we op een zorgvuldige wijze de juiste partijen vinden en binden.

Stap 3 is het beheersen van het proces. Partijen zijn verantwoordelijk voor de inhoud, de initiatiefnemende overheid geeft leiding aan het proces. Concreet betekent dit dat taken en rollen expliciet moeten worden vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten. Deelnemende partijen kunnen dat doen op basis van de aanbieding. De initiërende overheid geeft aan dat de taken van budgetbeheer en scopebewaking en het sturen op kwaliteit naar de doelstelling expliciet binnen haar takenpakket ligt. Op deze manier kan de overheid haar verantwoordelijkheid borgen. De initiatiefnemende overheid neemt daarom altijd plaats in het kernteam dat het proces beheerst, deelnemende partijen sturen afvaardigingen gekaderd door hun aandeel. Alle partijen zijn gelijkwaardig in de samenwerking waarbij de kwaliteit van samenwerken geborgd worden door:

1. Psychologische veiligheid, in welke mate voel je je veilig om risico's of zorgen te delen
2. Betrouwbaarheid, in welke mate kunnen deelnemers op elkaar rekenen ten dienste van de opgave
3. Structuur, in welke mate ervaren de deelnemers dat houding en gedrag passend zijn bij de verwachtingen en heeft iedereen hetzelfde doel voor ogen
4. Betrokkenheid, in welke mate is iedereen nog intrinsiek gedreven en geven de individuele bijdragen ook voldoening
5. Impact, in welke mate hebben deelnemers de fundamentele overtuiging dat het werk ook echt impact heeft.