

Interview

Dealen met systeembarrrières



Als je voor een inhoudelijke opgave staat, zijn er geweldige theorieën, modellen en best practices beschikbaar om je te helpen. Er zijn bibliotheken volgeschreven over processen managen, haalbaarheid en draagvlak creëren. Ook Monique de Leeuw maakte er dankbaar gebruik van bij het begeleiden en realiseren van allerlei projecten. Maar toen ze zich met VanWaarde ging bezighouden met transitieopgaven, volstonden die modellen en theorieën ineens niet meer. “Als je iets wilt bereiken waar het huidige systeem geen ruimte voor biedt, loop je vast”, merkte zij. Dat resulteerde in een nieuwe bewustwording én strategie.

Monique werkte jarenlang bij een bureau voor project-, proces- en programma-management. Samen met een collega richtte ze dochteronderneming VanWaarde op, vanuit een behoefte om meer aan de voorkant te opereren. Inmiddels is dit een zelfstandige boutique consultancy. “Door de jaren heen hebben we een duidelijke visie ontwikkeld op wat er nodig is voor duurzame veranderingen. In plaats van opdrachten uit te voeren die het huidige systeem optimaliseren, werkt VanWaarde daarom liever aan opdrachten die systemen doorbreken”, vertelt ze. “En dan blijkt al gauw dat je, naast bestaande en beproefde methoden, meer tools en vaardigheden nodig hebt. Namelijk om systeembarières te slechten. Wij proberen partijen redenen en manieren aan te reiken om anders naar de wereld te kijken, en ze bewust te maken van de bijdrage die ze kunnen leveren.”

Vaak zien mensen wel de waarde van een mogelijke verandering, maar duurt het niet lang voordat ze tegen de eerste systeembarière aanlopen en afhaken, vertelt ze. “Bijvoorbeeld: ‘daar zijn wij niet van’, ‘daar zijn onze processen niet op ingericht’, ‘daar verdienen we niets aan’ of ‘dat krijgen we er niet doorheen bij de juridische afdeling’. Dan kun je het nog zo goed doen volgens het boekje van procesmanagement, maar dan loop je toch vast.”

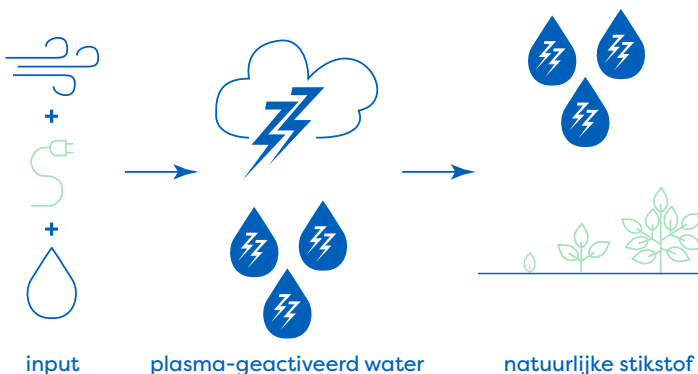
Om de grenzen van een systeem te kunnen verleggen, moet je ze eerst goed kunnen duiden. Daarom ontwikkelde VanWaarde tools om systeembarières in kaart te brengen. “Je hebt te maken met zes elementen waarbinnen een systeembarière kan ontstaan. Bijvoorbeeld op financieel vlak. De maatschappelijke waarde die je wilt creëren, is namelijk (nog) niet altijd te kapitaliseren. Dan kost een verandering de betrokken partijen alleen maar geld en krijg je de businesscase niet rond. Naast dit soort economische systeembarières zijn er ook juridische systeembarières. Mag je volgens de wet bijvoorbeeld wel voedsel verpakken in biologisch afbreekbare verpakkingsmaterialen? Een ander element omvat culturele barrières: is een consument bijvoorbeeld bereid om drinkwater te drinken dat is gemaakt van rioolwater? Er zijn ecologische en technologische barrières en nog een laatste, hele grote categorie: institutionele systeembarières. Die komen voort uit de manier waarop we zijn georganiseerd in deze wereld. Wie doet wat, met wie en hoe?”

Een mooi voorbeeld van hoe institutionele systeembarières kunnen ontstaan, is de manier waarop de overheid is georganiseerd. Monique: “We stonden aan de wieg van de Ketenaanpak Medicijnresten uit Water. Daarbij spelen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat én het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een rol. Die partijen zijn verschillend georganiseerd en binnen de ministeries zijn vaak ook nog tegengestelde belangen. Dat levert barrières op die de samenwerking in de weg staan. Het feit dat onze ministeries nog steeds georganiseerd zijn langs verschillende thema’s, vraagt wat mij betreft sowieso om een organisatieverandering. Dan wordt het ook makkelijker om objectiever te kijken naar de maatschappelijke waarde die een verandering teweeg kan brengen. Dan is het geen kwestie meer van het ene ministerie dat investeert in een thema

van het andere, maar gewoon van de overheid die investeert in de maatschappij. Zulke vormen van integraal opdrachtgeverschap, waarin partijen met elkaar iets doen voor de samenleving als geheel, zijn echt noodzakelijk.”

Op het moment dat je mogelijke systeembarrrières in kaart hebt, kun je actie gaan ondernemen om systemen te veranderen. “Als je dat niet doet, heeft innovatie op zichzelf weinig tot geen zin”, weet Monique. “Voorbeelden van acties om systeembarrrières te slechten? Gesprekken aangaan met burgers om culturele barrrières in beweging te krijgen, nieuwe waardemodellen onderzoeken om economische barrrières het hoofd te bieden of een lobby starten om juridische barrrières te doorbreken. Of, en dat blijkt vaak ook een optie, tóch manieren vinden om de barrrières te omzeilen. Je ziet bijvoorbeeld steeds vaker dat partijen geen zin hebben om te wachten tot de overheid wetgeving verandert. Dan zeggen private partijen gewoon: we bepalen zelf wel koers en zien de overheid wel in de rechtzaal. Jammer dat het zo moet. Want in mijn ogen zijn het juist private partijen die weten waar behoefte aan is, en is het de opdracht van de overheid om dit te faciliteren.”

Monique geeft een mooi voorbeeld van hoe dat werkt. “Een jaar of zeven terug namen de initiatiefnemers van VitalFluid contact met ons op. Zij zorgen met plasma-geactiveerd water onder meer voor duurzame meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen. Dat is een geweldig alternatief voor al die synthetische producten die het milieu aantasten! Maar hoe mooi de technologie ook is, deze mensen spelen een hele moeilijke wedstrijd. Zo is in Nederland een Skalcertificering nodig om een meststof erkend te krijgen als biologisch product. Het probleem is dat de meststof van VitalFluid compleet andere eigenschappen heeft dan de producten die Skal normaal gesproken beoordeelt. Alsof ze een rondje hebben dat in een vierkantje moet. Daarom is uitvoerig gekeken naar nét andere toepassingen of positioneringen in de markt waarvoor zo’n Skalregistratie niet nodig is. Inmiddels hebben ze in het buitenland – waar die Skalregistratie geen issue is – voet aan de grond, en kunnen ze aantonen dat hun technologie werkt. Wellicht helpt dat op den duur ook hier de geesten te rijpen.”



VitalFluid heeft naast een juridische systeembarière ook te maken met een economische. “Synthetische meststoffen worden massaal geproduceerd, vele malen goedkoper dan met deze nieuwe technologie voorlopig het geval is. Natuurlijk werken de initiatiefnemers keihard aan innovatie om die kosten omlaag te brengen. Maar zolang de maatschappelijke kosten van synthetische meststoffen niet worden meegenomen in de businesscase, is het een ongelijke, zo niet onmogelijke strijd. Om hier toch het systeem te bewegen, heb je iemand nodig die hier elke dag aan sleurt, netwerken bouwt en relaties onderhoudt met iedereen die zou kunnen helpen. Ministeries, brancheverenigingen, subsidieverstrekkers en andere investeerders. Want uiteindelijk heb je partijen nodig die de maatschappelijke waarde nastreven die jij kunt bieden. Die bereid zijn om in die maatschappelijke opbrengst te investeren. Daarom is bewustwording creëren een enorm groot onderdeel van dit werk. En ja, vaak is dat onbetaald werk, zonder enige garanties. Dat doe je een tijdlang puur op karakter.”

VanWaarde werkt zelf ook hard om de eigen businesscase rond te krijgen. “We zetten ons in voor maatschappelijke opgaven op het snijvlak van water, (agri)-food en energie. De verantwoordelijkheid voor die gebieden is vaak versnipperd en verspreid. Daarom investeren we substantieel veel tijd in het bij elkaar brengen van partijen die samen kunnen optreden als opdrachtgever”, legt Monique uit. “Dit soort integraal opdrachtgeverschap bestaat nog nauwelijks in het bestaande systeem. Ons netwerk onderhouden, bewustwording creëren, allianties smeden waarbinnen opdrachtgevers gezamenlijk transitievraagstukken kunnen aanpakken: dat loopt allemaal naast het werk dat we doen om de schoorsteen te laten roken. Maar ook de vakontwikkeling die nodig is om elke dag effectievere transitie managers te kunnen zijn, is een uitdaging die een investering vergt. Het vraagt veel van ons als team, maar zolang we merken dat het effect heeft, gaan we lekker door.”

Tot slot volgt VanWaarde ook haar eigen advies op als het gaat om samenwerken in netwerken. Monique: “Zo zoeken we bijvoorbeeld samenwerking met het Impact Institute in Amsterdam, dat goed inzichtelijk kan maken wat de maatschappelijke opbrengst is van transitieopgaven. En we werken ook graag samen met Metabolic, een partij die circulariteitsstromen goed in kaart kan brengen en de impact daarvan berekent. Dankzij die samenwerkingen kunnen we aantonen waarom ons werk zo belangrijk is. Toegegeven: het is geen vanzelfsprekend spel dat we spelen. Maar zolang we kwartjes zien vallen bij partijen die een verschil kunnen maken, blijft het onze inspanning waard!”