

## Ons Bod voor Parijs

### Met 10 gemeenten na 4 jaar:

100.000 woningen versneld aangepakt

10.000 ambassadeurs geworven

30 maal 30 bedrijven in beweging



### Met 40 gemeenten na 5 jaar:

300.000 woningen versneld aangepakt

30.000 ambassadeurs geworven

90 maal 30 bedrijven in beweging



### Met 100 gemeenten na 6 jaar:

600.000 woningen versneld aangepakt

60.000 ambassadeurs geworven

180 maal 30 bedrijven in beweging



### De wethouders:

*Tjeerd Herrema (Almere)*

*Stephan Brandligt (Delft)*

*Ruud Grondel (Diemen)*

*Leon Meijer (Ede)*

*Mary-Ann Schreurs (Eindhoven)*

*Cora-Yfke Sikkema (Haarlem)*

*Frank de Wit (Leiden)*

*Harriët Tiemens (Nijmegen)*

*Patricia van Aaken (Schiedam)*

*Berend de Vries (Tilburg)*

*Lot van Hooijdonk (Utrecht)*

*Dick Emmer (Zaandam)*

## 1.1 Urgentie

In december komen de nationale regeringen bijeen in Parijs om nieuwe afspraken te maken over het fors beperken van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Diverse studies laten zien dat met de huidige afspraken en het huidige beleid de verwachte temperatuurstijging niet onder 2 graden blijft (IPCC rapport 'Climate Change 2014'). Niet alleen zijn de gevolgen voor het klimaat en de natuur groot, maar ook hele samenlevingen worden ontwricht.

In Nederland blijven de resultaten van eerdere afspraken achter. Volgens de laatste Nationale Energieverkenning zal in 2020 11.9% van onze energie duurzaam worden opgewekt, terwijl het beleidsdoel 16% is. Het doel van het Energieakkoord om in 2020 100 Pj aan energie te besparen is nog onvoldoende hard gemaakt. De schoen wringt te meer, omdat in 2050 het gebruik van fossiele energie in Nederland met zo'n 80 tot 85% procent moet verminderen.

## 1.2 Global

Systeemingrepen als het verder beprijsen van CO<sub>2</sub> en het actief uitnemen van CO<sub>2</sub> rechten om meer schaarste te creëren zijn hard nodig. Scherpere normstelling zal innovaties verder stimuleren. Nationale regeringen en internationale organisaties zijn als eerste aan zet om deze systemische veranderingen in gang te zetten. Soms op Europees niveau, soms in VN-verband, maar er zijn steeds meer kansen om ook bilateraal tussen staten en onderdelen van nationale staten (California, Quebec) afspraken te maken en zo nieuwe thuismarkten te creëren voor duurzame producten.

Tegelijk nemen ook andere actoren verantwoordelijkheid. Steeds meer grote bedrijven realiseren zich dat klimaatverandering ook een directe bedreiging vormt voor hun onderneming. Zo hebben acht Nederlandse multinationals een coalitie gevormd (de Dutch Sustainable Growth Coalition) vanuit de overtuiging dat financiële en economische groei direct verband houdt met maatschappelijk rendement.

De Nederlandse regering zet zich er onder meer voor in dat deze zogenaamde 'non-state actors' een positie krijgen op het internationale podium.

## 1.3 Local

Lokaal komt veel samen. Burgers en kleinere bedrijven zijn lokaal direct aanspreekbaar. Mensen kunnen concreet iets doen: zonnepanelen op het dak nemen, de bedrijfshal beter isoleren, de oude verwarmingsketel vervangen, werknemers stimuleren minder de auto te nemen en vaker de fiets of het openbaar vervoer, aandeelhouder worden in een windmolen. Gemeenten spelen een cruciale rol bij het in beweging krijgen van hun burgers en bedrijven. Als medeondertekenaars van het Energieakkoord zijn gemeenten daarvoor ook verplichtingen aangegaan.

Steeds meer burgers en bedrijven onderschrijven het belang en noodzaak van de energietransitie. Er is sprake van een groeiend draagvlak. Ook op technisch vlak wordt vooruitgang geboekt. De slimme meter wordt geïntroduceerd. Zonnepanelen worden steeds beter en goedkoper, waarmee de terugverdien tijd gestaag terug loopt. Steeds meer standaard methoden worden ontwikkeld om bestaande huizen 'klimaatneutraal' te maken. Steeds meer bedrijven zien kansen en nieuwe markten. Tegelijk laat de praktijk zien dat het grote publiek niet bereikt wordt. Te weinig woningen in de bestaande voorraad worden aangepakt en te weinig bedrijven nemen hun eigen energiegebruik kritisch onder de loep en doen er iets aan. Er wordt geen massa gemaakt en er wordt niet versneld. Zonder een forse extra inspanning worden de lokale doelen niet gehaald.

#### 1.4 **Bod voor Parijs: een ambitieus versnellingsprogramma**

Wij willen de komende jaren het verschil maken. Wij willen een extra inspanning leveren. Wij willen de komende jaren versnellen en massa maken. Wij kunnen dat niet alleen. Samen met het Rijk, de netwerkbeheerders, kennisinstellingen, pensioenfondsen en banken willen wij afspraken maken over een ambitieus versnellingsprogramma. Dit Bod voor Parijs beschrijft welke aanpak ons daarbij voor ogen staat.

Het lokale klimaatbeleid staat aan de vooravond om een nieuwe fase binnen te gaan. Om massa te kunnen maken en om te versnellen moet de uitvoeringspraktijk centraal komen te staan. Daarbij moeten nieuwe competenties en ervaringen gericht op gedragsverandering en passend in een veranderkundige strategie het domein binnen gebracht worden. Er is meer gedeelde focus, meer regie en meer sturing nodig.

Als we over onze schouder terug kijken dan zijn in de recente geschiedenis voorbeelden aan te wijzen waarbij grote veranderingen bereikt zijn en burgers en bedrijven hun gedrag hebben aangepast. Denk bijvoorbeeld aan de lokale veiligheidsaanpak. Met een gebiedsgerichte aanpak zijn grote resultaten behaald. Of denk aan de stadsvernieuwing. Complete stadswijken zijn ingrijpend vernieuwd. Zonder de instemming en medewerking van bewoners zou dit nooit zijn gebeurd, zeker niet in het tempo waarin het nu is gegaan. We staan in het klimaatdomein voor een vergelijkbare opgave. Met ons Bod voor Parijs denken wij lokaal, net als in het verleden, het verschil te kunnen maken.

#### 1.5 **Bod voor Parijs: concrete resultaten**

Wij denken met een gezamenlijke aanpak veel massa te kunnen maken en aanzienlijk te kunnen versnellen. Onze inzet is:

##### **Met 10 gemeenten na 4 jaar:**

100.000 woningen versneld aangepakt  
10.000 ambassadeurs geworven  
30 maal 30 bedrijven in beweging



##### **Met 40 gemeenten na 5 jaar:**

300.000 woningen versneld aangepakt  
30.000 ambassadeurs geworven  
90 maal 30 bedrijven in beweging



##### **Met 100 gemeenten na 6 jaar:**

600.000 woningen versneld aangepakt  
60.000 ambassadeurs geworven  
180 maal 30 bedrijven in beweging



## 2 **Bod voor Parijs: een ambitieus versnellingsprogramma**

Individuele gemeenten zullen zich moeten kwalificeren voor het versnellingsprogramma 'Massa maken en versnellen'. Vooral in het begin is de toegang beperkt. Er wordt begonnen met een kleine kopgroep van 10 gemeenten. Idealiter komen er in het 2<sup>e</sup> jaar 30 bij en in het 3<sup>e</sup> jaar nog eens 60 gemeenten. Hoe snel er opgeschaald kan worden zal afhangen van de praktijkervaringen en de beschikbare budgetten.

Gemeenten kunnen zich kwalificeren door zelf een excellente aanpak te ontwikkelen. Een aanpak die op alle relevante aspecten een 8 scoort. De voorstellen van gemeenten zullen beoordeeld worden door een onafhankelijke versnellingsteam. In het versnellingsteam zijn alle relevante disciplines vertegenwoordigd zijn: opbouwwerk, gedragswetenschap, marketing, campagnes, klimaatwetenschap. Het versnellingsteam jaagt aan, helpt en stimuleert deelnemende gemeenten en partners.

De gemeente zijn vrij in de vormgeving van hun concrete aanpak, maar moeten wel voldoen aan hoge kwaliteitseisen.

Het Rijk faciliteert het versnellingsprogramma door extra budget vrij te maken. Daarbij wordt uitgegaan van co-financiering met gemeenten (ieder 50%, zie bijlage 1). Daarnaast moet het Rijk bereid zijn concrete knelpunten en belemmeringen op te lossen als deze zich voor doen. Op die manier kunnen de randvoorwaarden binnen de deelnemende gemeenten verbeterd worden. Met enkele belangrijke stakeholders (netwerkbedrijven, pensioenfondsen, kennisinstellingen, banken) worden op landelijk niveau afspraken gemaakt om de deelnemende gemeenten te helpen. De Green Deal lijkt hiervoor de beste vorm.

Massa maken en versnellen komt uitdrukkelijk niet in de plaats van andere programma's. Het programma is te beschouwen als een versnellingsprogramma aanvullend op, maar binnen de bestaande ondersteuningsstructuur van de VNG. De regionale loketten binnen deze structuur bieden hun diensten aan alle gemeenten aan. Deze generieke aanpak van de VNG en de specifieke aanpak van 'Massa maken en versnellen' zijn als twee loten aan dezelfde boom. Wat ons betreft worden beide programma's onder gebracht in één structuur. Beide programma's hebben een eigen focus, maar zullen over en weer profiteren van kennis, producten en kunde die in beide aanpakken gegenereerd worden.

Met het versnellingsprogramma betreden we onbekend terrein: het direct aanspreken en vervolgens verleiden van een grote groep mensen. Burgers voor wie het thema klimaatverandering ver weg is en voor wie de noodzaak tot het besparen van energie niet vanzelfsprekend is. De winnende aanpak voor deze groep bestaat nog niet, maar gaat door de gekozen aanpak ontdekt worden. We weten nu al dat meerdere methodieken, elk passend op een andere situatie, naar boven zullen komen. We zullen ook ontdekken op welke manier deze verschillende methodieken opgeschaald kunnen worden.

### 2.1 **Kernpunten 'Massa maken en versnellen'**

De kernpunten van het versnellingsprogramma 'Massa maken en versnellen' zijn:

- Gedragsverandering staat voorop
- Resultaat gericht (woningen, bedrijventerreinen, ambassadeurs)

- Klein beginnen (gericht op leren), daarna gestaag maar georganiseerd opschalen
- Een excellente lokale aanpak met een heldere focus
- Minder beperkende regels, ruimte voor nieuwe financieringsvormen
- Commitment van Rijk en relevante stakeholders (Green Deal)

#### *Gedragverandering staat voorop*

We sluiten nauw aan op de behoeften, de mogelijkheden en de beleving van zeer verschillende groepen mensen en bedrijven. Gedragverandering staat voorop. Daar waar mogelijk concentreren we de aanpak geografisch. Op die manier zien mensen en bedrijven hun directe omgeving veranderen en voelen de achterblijvers de druk om ook in beweging te komen. We ontzorgen optimaal. Met hulp van de Rijksoverheid wordt de financiering makkelijker en de bureaucratische rompslomp minder.

#### *Resultaatgericht*

De aanpak van gemeenten wordt gericht op mensen die door gemeenten samen met partners individueel benaderbaar zijn en die een duidelijk handelingsperspectief aangeboden kan worden:

- Woningeigenaren en huurders
- Beslissers binnen kleine bedrijven
- Mensen werkzaam op cruciale posities binnen het gemeentelijk apparaat of bij partners.

In de aanpak worden concrete doelstellingen gekoppeld aan deze drie 'doelgroepen'. Deze concrete doelstelling moeten in vier jaar bereikt worden. Uitgaande van een gemeente met 100.000 inwoners zijn de doelstellingen:

Jaar 1: 500 woningen aangepakt, 50 ambassadeurs geworven, 1 maal 10 bedrijven in beweging

Jaar 2: 1.500 woningen aangepakt, 150 ambassadeurs geworven, 2 maal 10 bedrijven in beweging

Jaar 3: 4.000 woningen aangepakt, 400 ambassadeurs geworven, 2 maal 20 bedrijven in beweging

Jaar 4: 10.000 woningen aangepakt, 1.000 ambassadeurs geworven, 3 maal 30 bedrijven in beweging

Juist omdat het om gedragverandering gaat, is het essentieel 'peer pressure' te organiseren. Mensen zullen eerder geneigd zijn zonnepanelen op hun dak te leggen wanneer de hele straat dat doet. Wanneer bijna alle leden van de bedrijvenvereniging hun bedrijf energetisch hebben laten doorlichten en vol trots vertellen over het resultaat bij de maandelijkse borrel, dan kunnen ook laatste leden niet achter blijven.

De kunst is om binnen het programma geconcentreerd een uitsnede uit het grote publiek op te zoeken. Wie massa wil maken, kan zich niet beperken tot de mensen die toch al overtuigd waren. Door te beginnen met een kleine wijk en af te spreken pas verder te gaan wanneer 80% van de woningen wordt aangepakt, dwingt de gemeente zichzelf in contact te komen met mensen voor wie verduurzaming niet vanzelfsprekend is en zeker niet hun grootste zorg. Het doet een beroep op de creativiteit en het uithoudingsvermogen van de uitvoerder om uiteindelijk ook deze bewoners een 'schitterende transactie' (zie 'Kansrijke aanpakken') aan te kunnen bieden.

Wie langs de deur gaat, moet een gevarieerd aanbod hebben. Van lichte ingrepen die relatief eenvoudig te realiseren zijn tot bouwkundige ingrepen die de woning toekomstbestendig maken. Een aanpak moet vanaf begin gezien worden als het opbouwen

een netwerk. Het begint klein (contact maken, aandacht vragen) en stap voor stap wordt de doelgroep 'veroverd'.

Op eenzelfde manier kan een gemeente ook de keuze maken om één bedrijventerrein (vaak met één bedrijvenvereniging) gericht aan te pakken.

De praktijk in de gemeente Eindhoven laat zien hoe waardevol het is om op grote schaal ambassadeurs voor de langere termijn te werven. Er zijn de afgelopen jaren 900 mensen vertrouwd gemaakt met de methodiek van The Natural Step. Op die manier zijn waarden die verbonden zijn met het behoud van onze toekomst vanzelfsprekend. Ook andere methodieken zoals die bijvoorbeeld van Nudge, kunnen ingezet worden voor dit doel. Voor het werven van grote aantallen ambassadeurs kunnen de gemeenten voor het eigen personeel bestaande HR-budgetten inzetten. Het is de bedoeling dat ook lokale partners hun mensen medewerkers tot ambassadeurs maken.

#### *Klein beginnen (gericht op leren), daarna gestaag maar georganiseerd opschalen*

We starten met 10 gemeenten. Daarna gaan we gestaag, maar georganiseerd opschalen. Langs twee paden. Binnen de startgemeenten nemen we een bedrijventerrein en een wijk erbij en proberen gebleken effectieve methodes op een grotere schaal uit. Bij succes voeren we het tempo verder op. Daarnaast worden nieuwe gemeenten bijgeschakeld. Zij kunnen hun voordeel doen met alle geleerde lessen en opgedane kennis.

Door gestaag, maar georganiseerd op te schalen leren we hoe we tempo kunnen maken.

Het programma begint klein en geconcentreerd in tien gemeenten. In het begin ligt de nadruk op leren. Dat betekent dat op programmaniveau gestuurd wordt op een diversiteit van concrete aanpakken. Er wordt niet uitgegaan van het klassieke sturingsmodel van Analyse & Instructie, maar van Variatie & Selectie (Van Gunsteren). De variatie wordt gezocht op alle relevante niveaus: doelen, methodiek, uitvoerders, proposities, randvoorwaarden etc.

We gaan uit van korte leercurves. Niet eerst een jaar wanhopig proberen en daarna een dik evaluatierapport. Als iets niet werkt, snel iets anders proberen. Actiegericht, volhouden en niet opgeven. Daar leren we het meeste van.

In jaar 2 wil het programma 30 gemeenten bij schakelen, die elk weer in vier jaar opschalen. In jaar 3 is het doel om nog eens 60 gemeenten te laten deelnemen aan het programma. Op deze manier kunnen na 6 jaar 600.000 woningen zijn aangepakt, 60.000 ambassadeurs geworven zijn en 180 maal 30 bedrijven in beweging zijn gebracht.

#### *Een excellente lokale aanpak met een heldere focus*

Een effectieve aanpak moet compleet zijn. Voor de eerste fase van 'Massa maken en versnellen' is door Andersson Elffers Felix (AEF) een 'sleutel van 40' ontwikkeld om bestaande klimaatprogramma's te kunnen beoordelen (zie bijlage 2). Deze 'sleutel van 40' weerspiegelt jarenlange praktijkervaring met programmamanagement. Vijf dimensies worden onderscheiden: commitment van sleutelfiguren, kwaliteit van visie/strategie/plan, middelen en infrastructuur, kwaliteit van uitvoeringsprogramma's en de kwaliteit van de uitvoering. Omdat gedragsverandering moeilijk is om te realiseren, moet op al deze vijf dimensies tenminste een 8 gescoord worden (een excellent programma), wil een programma kunnen slagen.

Actors Procesmanagement heeft eerder 80 praktijkprojecten in energiebesparing en duurzame opwek geanalyseerd. Op basis daarvan komt men tot een 'ruggengraat' van wat een 'Kansrijke aanpak' wordt genoemd (zie bijlage 3). Hierin worden eveneens vijf stappen onderscheiden die allen in orde moeten zijn wil een aanpak kansrijk zijn. De stappen zijn: een solide (bestuurlijke) verankering, een meesterlijke regie, een sprankelend samenspel

(tussen alle relevante partners), een schitterende transactie en monitoring/evaluatie/feedback.

Beide methodieken onderstrepen het belang van een excellente aanpak en het op orde brengen van alle relevante aspecten voordat men van start gaat. Het voorgestelde programma 'Massa maken en versnellen' wil de lat hoog leggen. Alleen gemeenten met een programma dat voldoet aan de eis van excellentie (een score van 8 op alle relevante dimensies), worden tot het versnellingsprogramma toegelaten. Juist door de lat hoog te leggen, worden de verder te ontwikkelen concrete programma's van gemeenten kwalitatief omhooggetild.

De beoordeling van de gemeentelijke programma's gebeurt door een onafhankelijk versnellingsteam. In dit versnellingsteam is een breed scala aan disciplines vertegenwoordigd: inhoudelijke kennis van klimaat en energietransitie, gedragswetenschap, opbouwwerk, marketing, campagnes. Op deze manier worden de gemeentelijke programma's getoetst op alle relevante aspecten.

Het versnellingsteam beoordeelt niet alleen de aanvragen van gemeenten, maar jaagt aan en stimuleert gemeenten. Het team is inhoudelijk nauw betrokken bij het programma. Concrete resultaten worden met hen besproken. Ontwikkelde methodieken worden bij hen getoetst.

#### *Het Rijk faciliteert: cofinanciering, weg nemen van knelpunten belemmeringen*

Het versnellingsprogramma vraagt niet om investeringsgeld. Investerings in de energietransitie kunnen zichzelf terugverdienen. Om deze investeringen op gang te brengen moeten mensen zo persoonlijk mogelijk benaderd worden. Dit kost extra procesgeld. In de opzet van 'Massa maken en versnellen' delen de deelnemende gemeenten en het Rijk deze kosten gelijkelijk.

Het Rijk faciliteert het programma daarnaast door mogelijk knelpunten op te heffen en door belemmeringen weg te nemen. Door gemeenten zijn eerder genoemd:

- Maak het mogelijk voor de deelnemende gemeenten om de OZB te vergroenen. Nu worden eigenaren die investeren in energiebesparende maatregelen en plaatsing van zonnepanelen op het dak bestraft. Hun woning wordt meer waard en zij gaan meer OZB betalen. Gemeenten mogen dit niet anders regelen.
- Beschouw één deelnemende gemeenten als één postcodegebied;
- Maak de regeling voor de zgn. 'postcoderoos' eenvoudiger. Begin hiermee in de deelnemende gemeenten om op die manier zicht te krijgen op de effecten hiervan. In de praktijk blijkt de regeling te complex en maken maar weinig mensen er gebruik van.
- Duurzame investeringen van corporaties komen niet tot stand omdat huurverhogingen (in ruil voor een lagere energierekening) die de investeringen financieren binnen de huursom-benadering vallen. Een uitzondering wordt nu gemaakt voor de energienota-nul woningen. Kan deze uitzondering in de deelnemende gemeenten niet worden vergroot?
- Maak lening aan het object in plaats van aan de natuurlijk persoon mogelijk. Veel investeringen in woningen in energiebesparing en duurzame opwek verdienen zichzelf pas terug in een periode tussen de 10 en 15 jaar. Gemiddeld verhuizen mens eens in de 9 jaar. Mede daardoor wordt er te weinig geïnvesteerd. Zou dit veranderen op het moment dat het banken mogelijk wordt gemaakt te lenen aan het object?

#### *Green Deal met relevante stakeholders*

Naast gemeenten en Rijk verbinden enkele belangrijke stakeholders (netwerkbedrijven, kennisinstellingen, financiële instellingen) zich eveneens aan het programma. Een Green Deal lijkt hiervoor de beste vorm.



## Bijlage 1: Financiën, opschalen, resultaat

Het programma begint klein met 10 gemeenten. Elk jaar opnieuw kan beslist worden hoeveel gemeenten bijgeschakeld worden.

In onderstaande variant is uitgegaan van een bedrag van 20 euro per inwoner per jaar voor een periode van vier jaar (totaal 80 euro per inwoner). Rijk en gemeenten delen de kosten gelijkelijk

Verder is er vanuit gegaan dat de eerste 10 gemeenten gemiddeld een inwonertal hebben van 100.000. De gemeenten die in het tweede jaar bijgeschakeld worden, hebben een inwonertal van 66.000. De gemeenten die in het derde jaar bijgeschakeld worden, hebben een inwonertal van 50.000.

Er zijn twee varianten van opschaling uitgerekend.

In variant 1 wordt uitgegaan van 10 gemeenten in het eerste jaar, 30 gemeenten bij schakelen in het tweede jaar en 60 gemeenten bij schakelen in het derde jaar.

In variant 2 wordt uitgegaan van 10 gemeenten in het eerste jaar, 10 gemeenten bij schakelen in het tweede jaar en 10 gemeenten bij schakelen in het derde jaar.

De kosten en resultaten zijn onderstaande tabel opgenomen.

### Variant 1

10 – 30 – 60, 100 gemeenten in zes jaar.

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 6
10 gemeenten	20	20	20	20		
30 extra gemeenten		40	40	40	40	
60 extra gemeenten			60	60	60	60
Programmakosten	0,5	1	1,5	1,5	1	0,5
Totaal	20,5	61	121,5	121,5	101	60,5
<b>Dekking</b>						
Gem. bijdrage	10	30	60	60	50	30
Rijk	10,5	31	61,5	61,5	51	30,5
Totaal	20,5	61	121,5	121,5	101	60,5
<b>Resultaat</b>						
Woningen	5.000	25.000	85.000	225.000	420.000	600.000
Ambassadeurs	500	2.500	8.500	22.500	42.000	60.000
Bedrijven	100	410	1120	2240	3900	5400


### Variant 2

10 – 10 – 10, 30 gemeenten in zes jaar

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 6
10 gemeenten	20	20	20	20		

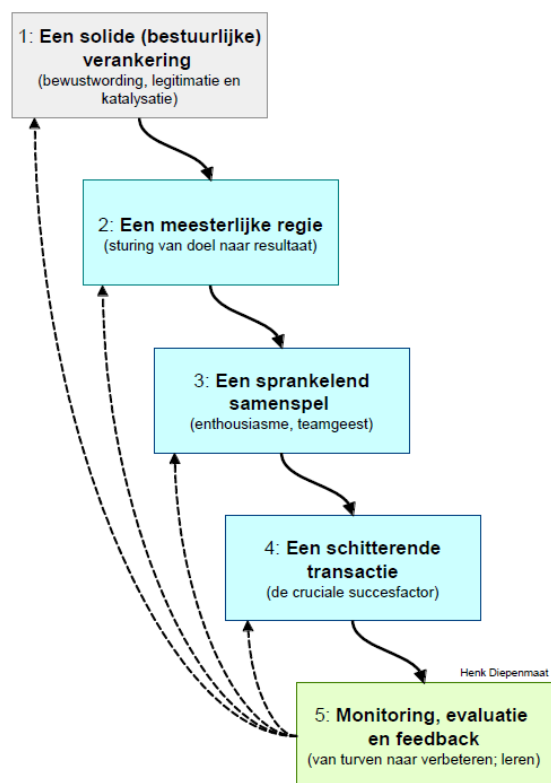
10 extra gemeenten		12,35	12,35	12,35	12,35	
10 extra gemeenten			10	10	10	10
Programmakosten	0,5	0,75	1	1	0,75	0,5
Totaal	20,5	33,1	43,35	43,35	23,1	10,5
Dekking						
Gem. bijdrage	10	16,1	21,15	21,15	11,1	5
Rijk	10,5	17	22,2	22,2	12	5,5
Totaal	20,5	33,1	33,35	33,35	23,1	10,5
Resultaat						
Woningen	5.000	18.333	52.500	134.100	186.000	216.600
Ambassadeurs	500	1.833	5.250	13.410	18.600	2.166
Bedrijven	100	266	576	1.246	1.500	1.950

## Bijlage 2: 'De sleutel van 40'

‘De sleutel van 40’: Succescriteria klimaatinitiatieven en -plannen			
Initiatiefase	Planvormingsfase		Uitvoeringsfase
Commitment van sleutelfiguren	Kwaliteit van visie, strategie en plan	Middelen en ‘infrastructuur’	Kwaliteit van uitvoeringsprogramma's
<p>In hoeverre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Is er bij een aantal sleutelfiguren in het netwerk sprake van persoonlijk commitment?</li> <li>Zijn er een aantal mensen die elkaar daarin hebben gevonden?</li> <li>Het gaat dan om betrokkenheid van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bedrijven en maatschappelijke organisaties (BMO)</li> <li>• overheid (O)</li> <li>• burgers, particuliere huishoudens (P)</li> <li>• betrokkenen bij verkeer en vervoer (VV)</li> </ul> </li> </ol> 	<p>Toetsingscriteria:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in aard en omvang energiegebruik <ul style="list-style-type: none"> <li>- bedrijven/MO (BMO)</li> <li>- overheid (O)</li> <li>- particulieren (P)</li> <li>- verkeer-Vervoer (VV)</li> </ul> </li> <li>Visie op: <ol style="list-style-type: none"> <li>Energievraagstuk</li> <li>Besparingspotentie</li> <li>Duurzaam opwekken</li> <li>Veranderkundige strategie</li> </ol> </li> <li>Overal: bij BMO, O, P, VV Prioritering en doelen (smart per BMO, O, P, VV)</li> <li>Actieprogramma's (gericht op BMO, O, P, VV)</li> <li>Bereik van massa Feasibility van de voorstellen (&lt; x jaar)</li> <li>Aansluiting bij satisfiers (van BMO, O, P, VV)</li> <li>Bedrijfsvoering (middelen, organisatie, monitoring)</li> </ol>	<p>In hoeverre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Zijn er middelen om de zaak op te starten</li> <li>Is er personele capaciteit vrijgemaakt</li> <li>Zijn er middelen om de zaak draaiende te houden</li> <li>Is er een organisatie, overleg- en sturingsstructuur</li> <li>Staan middelen in verhouding tot ambities</li> <li>Zijn BMO, O, P, VV betrokken</li> <li>Is er op maat communicatieinzet</li> <li>Worden voortgang en resultaten gemonitord</li> <li>Wordt die monitor gevisualiseerd en gebruikt door betrokkenen</li> <li>Worden media en ambassadeurs effectief ingezet</li> </ol>	<p>Kwaliteit van uitvoeringsprogramma's</p> <p>In hoeverre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Zijn prioriteiten vertaald naar actieprogramma's</li> <li>Zijn de actieprogramma's gericht op de smart doelen</li> <li>Is de veranderkundige strategie consequent uitgewerkt</li> <li>Worden de goede acties gedaan (feasibility en satisfiers)</li> <li>Worden per actie de goede partijen betrokken</li> <li>Wordt massa gemaakt en versneld</li> <li>Leiden de acties tot voordeel voor de betrokkenen (cash-rounds)</li> <li>Zijn de betrokkenen ontzorgd</li> <li>Krijgen betrokkenen effecten van hun inzet te zien</li> <li>Worden stimuli gericht op satisfiers ingezet</li> </ol>
			<p>Kwaliteit vd uitvoering</p> <p>In hoeverre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Wordt gedaan wat er is voorgenomen</li> <li>Werk iedereen expliciet doelgericht</li> <li>Kwaliteit visualisaties</li> <li>Kwaliteit professionals: <ul style="list-style-type: none"> <li>- s-jouwen en makelen</li> <li>- veranderkundig ervaren</li> <li>- relationeel en organisatorisch sterk</li> <li>- creatief en oplossend</li> <li>- doorzettingsvermogen</li> <li>- ingevoerd BMO-O-P-VV</li> <li>- commercieel talent</li> <li>- verstand van zaken</li> </ul> </li> <li>Houden ketenpartners zich aan de afspraken en wordt er geleverd</li> <li>Voldoende oplossend vermogen in het systeem</li> <li>Voldoende energie in het systeem</li> <li>Effectiviteit van communicatie, rapportage, samenwerking en afstemming en regie</li> <li>Worden BMO, O, P, VV op hun satisfiers echt geraakt</li> </ol>
Klimaatgedragsverandering is weerbaar, de norm ligt daarom op 8. Ergo: waar staat het plan, het initiatief, waar zijn extra impulsen nodig			
1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

## Bijlage 3: Ruggengraat ‘Kansrijke aanpakken’

De ruggengraat van  
"Kansrijke aanpakken"



*"De ruggengraat" van Kansrijke Aanpakken implementeert een leer- en realisatiespiraal*

## **Bijlage 4: Geraadpleegde personen**

### **Landelijk**

Berend Aanraad, The Natural Step

Donald van den Akker, o.a. Klimaatverbond

Natasja van den Berg, Tertium

Willem Brethouwer, SmartAgentMarketResponse (SAMR)

Henk Diepenmaat, Actors Procesmanagement

Anita de Horde, MVO manager, SNS Bank

Joost Janmaat, Partizan Publik

Lian Merckx, Manager Programmateam Energie, VNG

Evelien Raap, sales director, Nudge

Menno van der Veen, Tertium

Reint Jan Renes, lector Crossmediale Communicatie in het Publieke Domein, HU

Angelique Rondagh, Onderwijsmanager kenniscentrum, HvA

