

Titel:

Werken voor een voortrekkersorganisatie

Kernbegrippen: klimaatverandering; ruimtelijke ordening; robuust ruimtelijk plan; voortrekkersorganisatie; niveau 6; strategisch reagerend; niveau 5; strategisch experimenterend; niveau 4; efficiënt managend; niveau 3; participierend; niveau 2; niet-participierend; niveau 1; risico; minimaliseren van risico; verandermanagement; organisatieverandering; organisatie; verandering; vooruitgang; vooruitstrevend; reactieniveaus; opwarming van de aarde; aanpassingsvermogen; strategie; strategische richting; onderzoeken van strategische richting; Hampshire County Council; South East Climate Change Partnership; Alexander Ballard Limited; Alexander Ballard Ltd; Ballard; duurzaamheid; duurzaam; leiderschap; leiders; tijdshorizonten; planningscyclus; partnerschap; hoger kader; managementprocessen; voortrekkers, 3 A's voor verandering; *association*; *agency*; *awareness*; 4 A's; voortrekkers voor verandering; besluitvorming; belanghebbende; participatie van belanghebbenden; proactief; politieke steun; community leadership; verbeteren; Stern-rapport

Doelgroep:

Organisaties van elke omvang op lokaal, regionaal of internationaal niveau die hun vermogen tot klimaatadaptatie willen onderzoeken en de stappen willen begrijpen die noodzakelijk zijn om een voorbeeldorganisatie te worden.

Aanbevelingen uit de ESPACE-strategie waarop het richtsnoer betrekking heeft:

1.X	2.	3.X	4.X	5.X	6.	7.
8.	9.	10.	11.	12.	13.X	14.X

Zinnen die het richtsnoer koppelen aan aanbevelingen uit de strategie:

1. *Working for the Champion Organisation* beschrijft hoe we organisaties kunnen ontwikkelen zodat meer dan slechts een handvol personen en groepen begrijpt hoe de klimaatveranderingscrisis van invloed is op hen en hun diensten, en hoe hierop te reageren. Hierdoor wordt vervolgens de ontwikkeling van robuuste beleidskaders ondersteund.

3. *Working for the Champion Organisation* illustreert welk reactieniveau een organisatie kan hebben ten opzichte van klimaatverandering en kan helpen bij het bepalen van de meest geschikte en effectieve beleids- en managementprocessen.

4. *Working for the Champion Organisation* illustreert welk reactieniveau een organisatie kan hebben ten opzichte van klimaatverandering en kan helpen bij het vinden van de meest geschikte strategische richting en hoe hieraan invulling kan worden gegeven. Dit geldt voor zowel de interne als de externe relaties van de organisatie.

5. *Working for the Champion Organisation* illustreert welk reactieniveau een organisatie kan hebben ten opzichte van klimaatverandering en kan helpen bij het vinden van de meest geschikte strategische richting en hoe hieraan invulling kan

worden gegeven. Dit geldt voor zowel de interne als de externe relaties van elke willekeurige organisatie.

13. *Working for the Champion Organisation* illustreert welk reactieniveau een organisatie kan hebben ten opzichte van klimaatverandering en kan helpen bij het vinden van de meest geschikte strategische richting en hoe hieraan invulling kan worden gegeven. Dit inzicht kan richting geven aan proactieve politieke besluitvorming.

14. *Working for the Champion Organisation* verschaft een nuttige strategische basis waartegen acties kunnen worden getoetst en afgezet.

Foto/figuur/kaart:

Overzicht:

Dit richtsnoer beschrijft de opzet van een organisatieveranderingstool en verschaft meer inzicht in de wijze waarop een organisatie het vermogen kan ontwikkelen om zich aan te passen aan de uitdagingen die de klimaatverandering met zich meebrengt. Tijdens de gezamenlijke uitvoering van werkzaamheden voor ESPACE samen met de Hampshire County Council en het South East Climate Change Partnership, heeft Alexander Ballard Limited geconstateerd dat er zes reactieniveaus op klimaatverandering zijn. Op basis van deze niveaus kan worden gevisualiseerd waar een organisatie staat en kan de strategische richting worden bepaald om te komen tot vooruitgang.

Beschrijving:

INLEIDING

“Negeren van klimaatverandering leidt tot grote financiële, sociale en milieurisico’s

Doortastend beleid op het gebied van ruimtelijke ordening is van essentieel belang om de risico’s als gevolg van de klimaatverandering terug te dringen. De huidige beleidskaders op dit gebied zijn echter nog niet goed ontwikkeld en onvoldoende afgestemd op deze risico’s.

Het doel van ESPACE is dit probleem op te lossen door ervoor te zorgen dat aanpassingsstrategieën worden geïntegreerd in de ruimtelijke ordening.

ESPACE richt zich ook op een belangrijk aspect van deze aanpassingsstrategieën, namelijk dat men zich onvoldoende bewust is van en te weinig inzicht heeft in klimaatverandering.

ESPACE wil het bewustzijn onder een groot aantal verschillende belanghebbenden bevorderen, zoals beleidsmakers, uitvoerenden en het brede publiek, zodat wordt onderkend dat klimaatverandering een grote invloed heeft op ruimtelijke-ordeningsprocessen.”

www.espace-project.org/about.htm

Teneinde de bovenstaande op de ESPACE-website genoemde doelstellingen te realiseren, is het essentieel dat de partnerorganisaties, de leden van het ‘Extended Partnership’ en overige belanghebbenden gaan samenwerken op basis van een grote mate van

overeenstemming en veranderingsbereidheid.

Het is noodzakelijk dat we organisaties ontwikkelen zodat meer dan slechts een handvol personen en groepen begrijpt hoe de klimaatveranderingscrisis van invloed is op hen en hun diensten, en hoe hierop te reageren. *Hele organisaties dienen beter in staat te zijn om te leren, te veranderen en een bijdrage te leveren aan interorganisationele leer- en veranderingsprocessen.*

Alleen op deze wijze kan aanpassing aan de klimaatverandering (en de mitigatie daarvan) op voldoende grote schaal, met voldoende diepgang en voldoende urgentie plaatsvinden om de eerder genoemde "...grote financiële, sociale en milieurisico's" effectief aan te pakken.

DE ZES REACTIENIVEAUS

Tijdens de uitvoering van werkzaamheden voor ESPACE samen met de Hampshire County Council en het South East Climate Change Partnership, heeft Alexander Ballard Limited geconstateerd dat er bij organisaties zes reactieniveaus op klimaatverandering kunnen worden onderscheiden.

Niveau 1 – Niet-participerend (*non-responsive*)

Dit reactieniveau is intussen relatief zeldzaam binnen grotere organisaties. In dergelijke organisaties voelt het hoger kader zich bedreigd door klimaatverandering, waarbij het niet zozeer economische, sociale en ecologische bedreigingen betreft maar andere bedreigingen, zoals de complexiteit en de toenemende aandacht voor het thema bij wetgevers, media, investeerders, milieuactivisten en klanten. De reactie hierop is er een van ontkenning, men steekt het hoofd in het zand en hoopt dat het probleem vanzelf wel verdwijnt. Als er al een reactie volgt, is deze aarzelend en opportunistisch van aard en worden er geen middelen voor vrijgemaakt.

Niveau 2 – Participerend (*compliant*)

Typisch voor dit niveau is dat er sprake is van reactief in plaats van proactief handelen. Er is sprake van iets meer activiteit dan bij niveau 1 en wellicht van het vrijmaken van budgetten voor 'noodgevallen'. Over het algemeen vormen de maatregelen een antwoord op externe prikkels als klachten van klanten, eisen van investeerders of, in toenemende mate, veranderende wetgeving. Typisch is tevens dat de weinige interne initiatieven die aanzetten tot verandering, afkomstig zijn van afdelingen zoals facilitair management en soms van gekozen functionarissen of afdelingsdirecteuren. Er wordt niet zelf naar mogelijkheden gespeurd, er wordt geen strategie uitgewerkt en er wordt geen rekening gehouden met de toename van het rendement op klimaatinvesteringen. De tijdshorizon die managers hanteren, hangt af van hun positie in de organisatie en wordt gemeten in weken of maanden.

Niveau 3 – Efficiënt managend (*efficient management*)

Op dit niveau begint klimaatverandering langzaam onderdeel uit te maken van de proactieve agenda. In plaats van ad hoc-reacties is er meer en meer sprake van systematische reacties omdat bepaalde personen onderkennen dat het probleem als een managementprioriteit dient te worden beschouwd. Hoewel klimaatverandering nog steeds wordt gezien als een van de vele afzonderlijke tactische disciplines, zoals personeels- en arbobeleid, maakt klimaatverandering nu wel deel uit van de reguliere managementprocessen. Er worden meetsystemen ontwikkeld, doelen gesteld en speciale medewerkers aangesteld. Omdat het hoger kader klimaatverandering echter als secundaire prioriteit beschouwd, wordt het werk naar het middenkader gedelegeerd. Het wordt daarbij gezien als een technisch probleem en komt tot uiting in bijv. ISO 14001-certificeringen en veelal PR-gerichte rapportageprocedures. De tijdshorizon komt over het algemeen overeen met de operationele planningscyclus – gewoonlijk een jaar.

Niveau 4 – Strategisch experimenterend (*strategic experimentation*)

Dit is het niveau waarop het hoger kader begint na te denken over de werkelijke door de klimaatverandering veroorzaakte risico's en mogelijkheden. De reacties zijn zowel proactief als innovatief van aard. Terwijl het merendeel van de tijdrovende activiteiten nog steeds wordt gedelegeerd, is het hoger kader actiever betrokken bij het bepalen van de agenda en het bewaken van de vooruitgang en raakt het meer en meer geïnteresseerd in de projecten. De focus ligt op het vinden van doorbraken op het gebied van klimaatverandering door middel van experimenten; originele ideeën worden aangemoedigd. De tijdshorizon wordt langer en bedraagt over het algemeen drie tot vijf jaar.

Niveau 5 – Strategisch reagerend (*Strategic Responsiveness*)

Op dit niveau wordt de relatie met strategisch denken door het hoger kader onderkend dat efficiënte en duurzame maatregelen initieert. Klimaatverandering is een vast en belangrijk onderdeel geworden van de algemene langetermijnstrategie *en* de dagelijkse praktijk, zowel binnen als buiten de organisatie. Het hoger kader is persoonlijk betrokken bij het bepalen van beleid en het bewaken van tactische reacties. De klimaatbestendigheid van de organisatie wordt nadrukkelijk aan de orde gesteld op terreinen als vermogen, onroerend goed, mensen, machines, diensten en producten. De tijdshorizon komt overeen met die van andere belangrijke besluiten en investeringscycli – deze bedraagt tenminste vijf tot 10 jaar.

Niveau 6 – De 'voortrekkersorganisatie' (*The 'Champion Organisation*)

Er zijn maar weinig organisaties die constant op dit niveau presteren. Het wellicht enige voorbeeld hiervan is het bedrijf Interface Carpets (waarvan de CEO verder wil gaan dan langetermijn duurzaamheid en 'een herstellende organisatie' wil worden). Het betreft vraagstukken met betrekking tot de rol van organisaties ten dienste van de maatschappij (of niet). In plaats van systematische worden systemische maatregelen uitgevoerd. De relaties met belangrijke belanghebbenden zijn uitgebreid met vroegere critici, toekomstige generaties en wereldwijde economische en ecologische aspecten. De tijdshorizon is gekoppeld aan wereldwijde trends – decennia en langer.

De klimaatveranderingsagenda omvat enkele onderwerpen waardoor het van groot belang is dat organisaties op een zo hoog mogelijk strategisch (of zelfs meta-strategisch) niveau reageren en elke mogelijke inspanning verrichten om hun huidige niveau voortdurend te verbeteren:

- Het betreft een wereldwijd fenomeen; de tijdshorizonten, denkprocessen en acties dienen te zijn gebaseerd op wereldwijde langetermijnstrategieën. Uitsluitend goed georganiseerde organisaties en hooggeplaatste leiders kunnen dit bereiken en volhouden.
- Paradoxaal genoeg dienen deze voor de lange termijn plannende, visionaire organisaties wel te reageren op de actuele urgentie van klimaatverandering. Veranderingen op het vereiste niveau zullen vele jaren duren. Bij een dringend probleem echter kan elke maand vertraging een periode van jaren toevoegen aan de tijd die nodig is om aan de verslechtering een halt toe te roepen.
- Zoals blijkt uit het meest recente Stern-rapport, kan de met de klimaatverandering samenhangende schade voor de wereldeconomie bij het uitblijven van adequate en doortastende maatregelen tussen 5% en 20% van het BBP bedragen.
- Stern stelt tevens dat het *nu* nemen van effectieve maatregelen slechts 1% of minder van het BBP hoeft te kosten.
- Er zijn dus significante economische voordelen te behalen door bij deze veranderingen voorop te lopen: enerzijds veel kansen waarmee directe inkomsten kunnen worden gegenereerd en anderzijds veel kansen om te ontkomen aan de te verwachten stijging van de CO₂-heffingen en energiekosten.

HOE KAN EEN ORGANISATIE NU HAAR REACTIENIVEAU VERBETEREN?

Om het werk aan de zes 'Reactieniveaus' te completeren, werkt Alexander Ballard Limited momenteel aan een set 'Verandertrajecten' waarvan onderzoek heeft aangetoond dat deze onmisbaar zijn om aantoonbare vooruitgang te kunnen boeken. Deze eerste werkzaamheden worden voortgezet binnen het ESPACE 'Extension Programme' waarbij de focus met name ligt op kwesties die te maken hebben met organisatieverandering in het kader van ruimtelijke ordening. De overeengekomen doelstelling is het leveren en inzetten van een set tools waarmee organisaties hun huidige reactieniveaus kunnen meten, waarmee ze worden geïnformeerd over wat elders het best heeft gewerkt en waarmee ze hun eigen ontwikkeling en prestaties kunnen verbeteren.

Wat zijn de vermoedelijke trajecten? Er is een voorlopige reeks van 9 trajecten ontwikkeld, die momenteel worden getest alvorens te worden ingezet eind 2007. Onderstaand enkele voorbeelden van hoe een goed reagerende organisatie handelt:

1. Identificeren en ontwikkelen van *voortrekkers* op het gebied van klimaatverandering (zie ESPACE-richtsnoer: *Champions for Change*). Het spreekt voor zich dat een voortrekkersorganisatie ('Champion Organisation') in dit geval beter zal functioneren dan bijvoorbeeld een participerende organisatie ('Compliant Organisation').
2. Het vergroten van de bewustwording van hoe klimaatverandering de organisatie beïnvloedt, zowel nu als in de toekomst (zie ESPACE-richtsnoer: *De 3 A's voor verandering op projectniveau: Awareness, Agency en Association*)
3. Goed zijn in het herkennen en inzetten van specialistische vaardigheden op die plaatsen waar deze het meest kunnen toevoegen aan de klimaatbestendigheid van voorzieningen en diensten.

N.B.: De in dit document gepresenteerde concepten zullen gedurende de ESPACE 'Extension Period' (september 2007 tot mei 2008) verder worden ontwikkeld en een benchmarking-tool gaan bevatten. Hiertoe wordt een matrix ontwikkeld die vervolgens kan worden gebruikt om de strategische richting van een organisatie te visualiseren en de vooruitgang te beoordelen. Deze benchmarking-tool zal van grote waarde zijn voor organisaties die hun strategische richting willen onderzoeken en voor organisaties die zelf hun klimaatadaptievermogen willen toetsen en organisaties die dergelijke beoordelingen voor anderen uitvoeren. Veel van het voorbereidende werk voor de matrix heeft reeds plaatsgevonden. Zie 'Meer informatie' over de vooruitgang tot nog toe.

Auteur:

David Ballard & Rob Weston van Alexander Ballard Limited
en
Doogie Black van Hampshire County Council

Meer informatie (Engels)::

"Moving to the Higher Ground: Developing Climate Responsive Organisations"

Bijlagen - "Moving to the Higher Ground: Developing Climate Responsive Organisations"