



## Casestudy's

Titel casestudy:

### Hampshire County Council: bevordering van veranderingsprocessen

**Kernbegrippen:**

klimaatverandering; sociaal; politiek; gedragsverandering; ruimtelijke ordening; planning; actieplanning; strategievorming; strategie; strategisch; verandering; informatie; bewustwording; actie; menselijke verandering; zinvolle acties; stimuleren van positieve acties; voortrekker; context; progressieve organisatie; belanghebbenden; lokale gemeenschap; lokaal; regionaal; nationaal; internationaal; relatie; externe betrokkenheid; strategische richting; netwerk van voortrekkers; actieplan; doelstellingen; 'actie' en 'reflectie'; action & reflection; visie; ontwikkelingsrichting; prioriteitsstelling; visualisering; capaciteitsopbouw; risicomangement; adaptatievermogen; leiderschap; experimenteren; infrastructuur; besluitvorming; matrix; ESPACE-verlenging; benchmarking

**Doelgroep:** Lokale overheden en organisaties die willen weten hoe aan de ESPACE-veranderingsprincipes (3 A's, Action & Reflection, etc.) invulling is gegeven door de Hampshire County Council (HCC) bij de strategievorming en actieplanning m.b.t. klimaatverandering.

**Aanbevelingen uit de ESPACE-strategie waarop de casestudy betrekking heeft:**

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

**Zinnen die de casestudy koppelen aan aanbevelingen uit de strategie:**

3. De casestudy "Stimulating and Supporting Change" (Bevordering van veranderingsprocessen) van HCC beschrijft de weg die HCC als ESPACE-partner heeft afgelegd bij het ontwikkelen en doorvoeren van maatregelen, gebruikmakend van de ervaringen met veranderingsprocessen (3 A's, Context, Action & Reflection, Champions for Change, Working for the Champion Organisation).

4. De casestudy "Stimulating and Supporting Change" beschrijft de weg die HCC heeft afgelegd bij de strategievorming en actieplanning met betrekking tot klimaatverandering, gebruikmakend van de ervaringen uit veranderingsprocessen, zoals ontwikkeld met behulp van ESPACE (3 A's, Context, Action & Reflection, Champions for Change, Working for the Champion Organisation).

12. De ontwikkeling en ondersteuning van voortrekkers is inherent aan de door HCC gekozen aanpak met betrekking tot het ontwikkelen van maatregelen in verband met klimaatverandering. De casestudy "Stimulating and Supporting Change" illustreert waar dit naar voren komt in de strategievormings- en actieplanningsprocessen.

13. De casestudy "Stimulating and Supporting Change" beschrijft de weg die HCC heeft afgelegd bij de strategievorming en actieplanning met betrekking tot klimaatverandering, gebruikmakend van de ervaringen uit veranderingsprocessen, zoals ontwikkeld met behulp van ESPACE (3 A's, Context, Action & Reflection, Champions for Change, Working for the Champion Organisation). Deze aanpak heeft een proactieve en politieke dimensie.

14. De casestudy "Stimulating and Supporting Change" geeft een voorbeeld van een benadering van planning die illustreert hoe evaluatie- en herzieningscycli een strategie

<p>'levend' kunnen houden, en maatregelen zinvol.</p>	
<p>'Richtsnoeren' waarop de casestudy betrekking heeft:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De 3 A's voor verandering op projectniveau: Awareness, Agency en Association.</li> <li>2. 'Action and reflection' – de sleutel tot leren</li> <li>3. 'Champions for Change'</li> <li>4. Context – een essentieel thema</li> <li>5. Werken voor een voortrekkersorganisatie</li> </ol>	<p>'Tool' waarop de casestudy betrekking heeft:</p>
<p>Foto/figuur/kaart:</p> <p>n.v.t.</p>	<p>Overzicht:</p> <p>Deze casestudy beschrijft de weg die HCC heeft afgelegd bij het toepassen van de in ESPACE ontwikkelde principes met betrekking tot verandermanagement en gedragsverandering. In de casestudy wordt eerst kort beschreven hoe het ESPACE-samenwerkingsverband deze principes heeft overgenomen, waarna een beschrijving volgt van de wijze waarop HCC dit leerproces toepast bij het ontwikkelen van een robuuste en dynamische strategie en actieplan met betrekking tot klimaatverandering.</p>
<p><b>Beschrijving:</b></p> <p>Van meet af aan was het voor het ESPACE-samenwerkingsverband duidelijk dat het, om de fysieke uitdagingen van de klimaatveranderingen te kunnen overwinnen, noodzakelijk zou zijn om het sociale en politieke kader waarbinnen planning plaatsvindt, te veranderen. Dit betekent dat ruimtelijke ordening dus een 'gedragsveranderingsdimensie' kent.</p> <p>Toen HCC als partner binnen het ESPACE-project van start ging met de missie om onderzoek te verrichten naar de rol van lokale overheden bij het teweegbrengen van de noodzakelijke veranderingen, zijn we uitgegaan van de veronderstelling dat:</p> <p style="text-align: center;">informatie ≠ bewustwording ≠ actie</p> <p>We hebben met andere woorden onderkend dat het louter opstellen en verspreiden van feiten met betrekking tot klimaatveranderingsaspecten [<i>Information</i>] niet noodzakelijkerwijs leidt tot meer bewustwording [<i>Awareness</i>] over deze aspecten en dat zelfs wanneer de bewustwording met succes wordt verhoogd, dit niet noodzakelijkerwijs leidt tot de vereiste veranderingen in het gedrag [<i>Action</i>].</p> <p>Dit werd onlangs nog eens geïllustreerd in het VK. De UK Energy Saving Trust (EST, de belangrijkste Britse organisatie die zich bezighoudt met de schadelijke effecten van klimaatverandering) heeft onlangs de resultaten van een onderzoek gepubliceerd, waaruit blijkt dat ondanks het feit dat 80 procent van de inwoners van het VK zich zeer bewust is van de klimaatcrisis, velen van hen er weinig of niets tegen doen.</p> <p style="text-align: center;"><i>"Wij zijn zeer teleurgesteld dat meer dan 40% van de mensen nog steeds geen actie onderneemt, zelfs niet een heel klein beetje."</i> (EST-directeur Philip Sellwood, april 2007).</p>	

Om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop positieve 'action' kan worden gestimuleerd, heeft HCC aan Alexander Ballard Limited (ABL) een onderzoeksopdracht verstrekt. Als deskundigen op het terrein van gedragsverandering om te komen tot duurzaamheid op milieugebied, was ABL een van de weinige organisaties die in staat was deze uitdaging aan te gaan.

Dankzij de samenwerking met ABL hebben wij als ESPACE-partners een duidelijk inzicht verkregen in de betekenis van bewustwording bij veranderingsprocessen. We hebben geleerd dat, indien wij mensen bewuster maken zonder hen te laten zien welke zinvolle acties er kunnen worden genomen om de situatie te veranderen, wij hen niet aanzetten tot verandering maar hen eerder versterken in hun defensieve houding ten opzichte van verandering. Gewapend met de kennis dat bewustwording alleen dan zal leiden tot positieve verandering wanneer andere omstandigheden eveneens in evenwicht zijn, is het samenwerkingsverband met deze omstandigheden rekening gaan houden bij de aanpak van onze maatregelen. Aangezien dit inzicht (de 3 A's genoemd) in combinatie met het inzicht dat actie dient te worden gevolgd door reflectie (de vierde A), de rol van voortrekkers, de strategische rol van context en de aard van vooruitstrevende organisaties in detail wordt beschreven in de diverse casestudy's (zie ook, 3 A's voor verandering; Action & Reflection – de sleutel tot leren; Voortrekkers voor verandering; Context – een essentieel thema; en Werken voor een voortrekkersorganisatie), zullen we hier niet diep op ingaan. Dit zeer goed ontvangen leerproces loopt als een leidraad door het ESPACE-samenwerkingsverband en stelde de partners in staat hun respectieve rollen duidelijk te zien.

Tijdens dit leerproces begonnen de ESPACE-partners de toepassing ervan steeds meer te waarderen. In eerste instantie waren we ervan uitgegaan dat het leerproces alleen van toepassing zou zijn op onze samenwerking met externe belanghebbenden en vooral met onze lokale gemeenschappen. Langzamerhand werd ons echter duidelijk dat dit leerproces tevens van toepassing was op de wijze waarop we binnen onze eigen organisaties werken. Het bleek dat factoren als: het omgaan met verschillende bewustwordingsniveaus, het bestrijden van inactiviteit en contextuele belemmeringen, het versterken van positieve acties en het afleren van oude gewoonten etc., net zozeer op het interne functioneren van onze eigen organisaties van toepassing was als op onze externe doelstellingen en relaties. Hoewel dit inzicht expliciet naar voren kwam in het werk en de rapporten van ABL, hebben we ons het werkelijke potentieel ervan niet gerealiseerd totdat we ons het leerproces zelf eigen hadden gemaakt. Het werd ons duidelijk dat de aanpak die ABL samen met het ESPACE-samenwerkingsverband had ontwikkeld, van toepassing was op zowel de interne als externe activiteiten van elke willekeurige organisatie, op organisaties van elke omvang [van groepen bestaande uit een klein aantal gemotiveerde personen tot grote, complexe en bureaucratische organisaties] en op elk niveau [van lokaal tot regionaal, nationaal en internationaal niveau].

De Hampshire County Council heeft daarom dit leerproces toegepast in onze aanpak van: de training en ontwikkeling van medewerkers, organisatieontwikkeling en –verandering, en de strategievorming en actieplanning inzake klimaatverandering. De focus lag daarbij op vraagstukken als:

- mensen aanspreken op zaken die hen aangaan (om maatregelen te ontwikkelen die hen iets zeggen)
- begrijpen wie er samen moeten werken en hoe (om sterke en zinvolle relaties te ontwikkelen)
- strategische manieren ontwikkelen om in te spelen op verschillende bewustwordingsniveaus (om zo de voortgang niet te belemmeren of acties te isoleren)
- strategisch en doordacht omgaan met externe betrokkenheid
- de strategische richting van de organisatie visualiseren en waarderen en

identificeren hoe we verder willen gaan

- prioriteiten vaststellen bij het benutten van onze hulpmiddelen
- een netwerk van voortrekkers onderhouden om daadwerkelijke, langdurende en pragmatische veranderingen teweeg te brengen

Het doel is om een duidelijk uitgewerkte strategie ten aanzien van klimaatadaptatie en -mitigatie in Hampshire te ontwikkelen. Op basis hiervan kunnen we een actieplan ontwikkelen waarin de teams en individuele personen van de Hampshire County Council (HCC) duidelijk hun eigen rol kunnen zien ten aanzien van de strategie en de doelstellingen.

Vanwege het besef dat het aanpakken van de door klimaatverandering gestelde uitdagingen een continu proces is, zal HCC doorgaan met strategievorming en het ontwikkelen van maatregelen. Om de veranderingen, waarvan we zeker weten dat deze nu al plaatsvinden of vermoeden dat deze in de toekomst zullen plaatsvinden, te kunnen bijhouden, is een voortdurende cyclus van actie en reflectie noodzakelijk. We zijn een weg ingeslagen waarvan we nog niet weten waarheen hij leidt, maar waarvan we zeker weten dat we hem moeten volgen.

De sleutelcomponenten van de werkzaamheden zijn:

#### ***Vastleggen van de strategische richting***

- Overeenstemming over een algemene visie voor Hampshire waarin wordt gedefinieerd waar HCC een belangrijke rol kan spelen. Deze visie dient in overeenstemming te zijn met de algemene ontwikkelingsrichting.

#### ***Vorbereiding***

- Verschaffen van toegang tot relevante en tijdige informatie
- Identificeren en overwinnen van obstakels voor de voortgang (bepalen wat er kan worden veranderd en waar omheen zal moeten worden gewerkt)
- Prioriteiten stellen
- Oplossen van conflicten tussen prioriteiten
- Ontwikkelen het vermogen om op leidinggevend niveau constructief te reageren op externe beleidsaanbevelingen

#### ***Aanpak***

- Gebruiken van kennis inzake reactieniveaus (zie richtsnoer '3 A's voor verandering') voor planontwikkeling
- Intelligente planopzet – gericht op verschillende bewustwordingsniveaus (maatwerk)
- Nemen van maatregelen ter verhoging van de bewustwording tot een niveau waarop men de verbinding kan maken tussen de eigen rol en klimaatverandering
- Identificeren van diverse niveaus van 'agency' (zie richtsnoer '3 A's voor verandering')
- Samenwerken en ontwikkelen van 'association' (zie richtsnoer '3 A's voor verandering')

#### ***Specifieke projecten en middelen ter implementatie***

- Bepalen wat er reeds is gebeurd / wat er gepland staat
- Analyseren waar er zaken ontbreken
- Ontwikkelen van aanbevelingen om invulling te geven aan de ontbrekende zaken
- Participeren in bestaande risicomanagementpraktijken

#### ***Capaciteitsopbouw***

- Ondersteunen van voortrekkers (zie richtsnoer 'Champions for Change')
- Systemische groei door samenwerking
- Voortbouwen op successen en toestaan van experimenten
- Verbeteren van het leerproces door cycli van actie en reflectie (zie het richtsnoer 'Action & reflection' – de sleutel tot leren)

- Begrijpen en ontwikkelen van adaptatievermogen, de juiste weg voor het boeken van voortgang (zie het richtsnoer 'Werken voor een voortrekkersorganisatie')

#### **Mijlpalen**

- Formuleren van duidelijke stappen naar visie en doelstellingen
- Voortdurende verbetering – integreren van de resultaten van reflectie van elke voorafgaande fase in de volgende (zie het richtsnoer 'Action & reflection' – de sleutel tot leren)
- Vastleggen van belangrijke datums en evenementen

#### **Analyse van het succes**

- Ontwikkelen van herkenbare en succesvolle maatstaven voor succes in het kader van klimaatverandering, vastleggen van parameters die innovatie stimuleren en tegelijkertijd de risico's acceptabel houden.

#### **De strategie 'levend' houden**

- Strategievorming ten aanzien van klimaatverandering dient als een voortdurend proces te worden gezien; altijd alert blijven met betrekking tot de zich steeds wijzigende behoeften en nieuwe mogelijkheden en informatie
- Onderhouden van interne en externe relaties.

Door deze aanpak voor de ontwikkeling van de noodzakelijke klimaatstrategie konden we er niet alleen over nadenken *hoe* we veranderingen moeten ondersteunen, maar ook *wat* we moeten doen. We zoeken daarbij naar de meest voor de hand liggende route door een gebied waar verwarrende en vaak tegenstrijdige behoeften het boeken van voortgang moeilijk maken. Gebleken is dat daartoe de *capaciteitsopbouw* een integraal onderdeel van de actieplanning en een fundamenteel onderdeel van de strategie behoort te zijn. Om te voldoen aan onze doelstelling om een actieplan te ontwikkelen waarin de teams en individuele personen duidelijk hun eigen rol kunnen zien ten aanzien van de strategie en de doelstellingen, is het van essentieel belang dat het zwaartepunt ligt op de kern van het proces.

Aangezien we wisten hoe belangrijk een actie-/reflectieproces is, zijn we begonnen informatie te verzamelen over wat er in deze fase daadwerkelijk binnen de organisatie gebeurde en hebben we niet gewacht totdat de strategie was ontwikkeld. Daardoor was het mogelijk een duidelijk overzicht te verkrijgen van alle lopende, direct of indirect met de klimaatverandering samenhangende activiteiten. Het proces dat ons voor ogen staat om de strategie 'levend' en de maatregelen effectief te houden, is eerder cyclisch dan lineair. Daarom dienen alle tot nog toe verworven inzichten ter informatie van en als toetssteen voor het strategisch denken, net als het strategisch denken dient om te vragen naar het waarom van het actieplan, om dit te prioriteren en af te stemmen.

De uit al dit onderzoek verworven kennis stelt ons in staat enkele belangrijke strategische vragen te stellen met betrekking tot de rol van HCC onder de bevolking en binnen het grotere nationale en internationale kader waarbinnen wordt nagedacht over reacties op klimaatverandering. Deze vragen hebben betrekking op de nadere definiëring van die rol waar het kwesies betreft als leiderschap, experimenteren, infrastructuur en besluitvormingsprocessen, maar ook prioriteiten. Op deze wijze willen we geïnformeerde besluitvorming op leidinggevend niveau eenvoudiger maken, om op deze wijze operationele leidinggevendenden in staat te stellen hun eigen prioriteiten te stellen en zo een schier onmogelijke taak in realiseerbare stukken op te delen. Hoewel onze inzichten met betrekking tot deze strategische keuzes worden ontwikkeld om met name aan de specifieke behoeften van HCC te voldoen, zijn wij van mening dat deze eveneens kunnen worden aangepast om door andere overheden en organisaties te kunnen worden gebruikt. *Zie voor meer informatie over het strategievormings- en actieplanningsproces van HCC "Hampshire's response to climate change; in search of an agile strategy and an achievable action plan".*

Een ander nauw hiermee samenhangend initiatief, de organisatieveranderingsindex, zal van onschatbare waarde blijken voor het verkrijgen van inzicht in onze strategische richting, voor de capaciteitsopbouw en voor het opzetten van consequente uitvoeringsmaatregelen. De matrix is ontwikkeld om organisaties te helpen bij het visualiseren van hun voortgang met betrekking tot klimaatverandering. De trajecten beschrijven de reis van een organisatie om te komen tot voorbeeldgedrag en bevatten stappen die kunnen worden gevolgd om van de ene fase naar de andere te komen. *Zie voor meer informatie tevens 'Werken voor een voortrekkersorganisatie' en 'Moving to Higher Ground: Developing Climate Responsive Organisations'.*

Deze matrix zal gedurende de 'Extension Period' van ESPACE (september 2007 tot mei 2008) verder worden ontwikkeld, waarbij HCC samen met ABL het voortouw zal nemen. Gedurende deze periode zal een benchmarking-component aan de matrix worden toegevoegd, waarmee organisaties en samenwerkingsverbanden hun voortgang kunnen monitoren en beoordelen. Een groot aantal organisaties heeft reeds te kennen gegeven hierin geïnteresseerd te zijn. Een instrument dat de mogelijkheid biedt om de gerealiseerde verandering op een dermate complex terrein te beoordelen, te stimuleren, te monitoren en te versterken, is kennelijk zeer gewenst.

**Auteur:**

Doogie Black  
Melanie Newman

**Meer informatie (Engels):**

1. Hampshire's response to climate change; in search of an agile strategy and an achievable action plan. Door Alexander Ballard Ltd in samenwerking met HCC.
2. How can local authorities stimulate & support behavioural change in response to climate change? (delen 1 & 2). Door Alexander Ballard Ltd in samenwerking met HCC.

Deel 1

Deel 2 - Bijlagen

3. Warm Hearts and Cool Heads: The Leadership Potential for Climate Change Champions (delen 1 & 2). Door Alexander Ballard Ltd in samenwerking met HCC.

Deel 1

Deel 2

4. "Moving to the Higher Ground: Developing Climate Responsive Organisations". Door Alexander Ballard Ltd in samenwerking met HCC en SECCP.
5. Bijlagen "Moving to the Higher Ground: Developing Climate Responsive Organisations". Door Alexander Ballard Ltd in samenwerking met HCC en



	SECCP.
--	--------