DECEMBER 2015

DUUR ZAAM DOOR

publiek denken

Bouwen aan regionale netwerken

SPECIAL DUURZAAMDOOR

Jan Nieuwenhuis
Een nieuw gevoel van eigenwaarde

Aan de slag
Cees Anton de Vries
Theo van Bruggen

Martijn van der Steen
Zuid-Holland stuurt in lagen

Colofon

Deze special is een uitgave
van Publiek Denken

Redactieadres
Postbus 145, 2270 AC Voorbug
www.pm.nl | redactie@pm.nl
#PMPubliekDenken

Hoofdredactie
Asha Narain en Cees Anton de Vries

Uitgever
Asha Narain

Eindredactie
Marc Notebomer

Art direction en vormgeving
Dimdim Grafisch Ontwerp

Illustratie
Dimdim Grafisch Ontwerp, Origame

Fotografie
Nationale beeldbank, Sander Foederer, Shutterstock

Medewerkers aan deze special
Ad Bijma, Theo van Bruggen, Marc Notebomer, Ellen Röling, Cees van Straten, Maurits van den Toorn

Drukker
Senefelder Misset

Deze Publiek Denken-special verschijnt eenmalig in een oplage van 1.400 exemplaren en wordt meegestuurd met PM Publiek Denken

Deze special is mede mogelijk gemaakt door Rijksdienst voor Ondernemend Nederland in het bijzonder programma DuurzaamDoor en Origame. Meer informatie over programma DuurzaamDoor is te vinden op www.duurzaamdoor.nl.

De stille revolutie van ‘Werken aan

‘Hoe goed is jouw netwerk?’ was jaren geleden al de standaardvraag bij sollicitatiegesprek en borrel. Je antwoord vertelde dan veel over succes in je carrière en je liefdesleven. ‘Hoe goed is jouw netwerk?’ hoor je tegenwoordig meer op het terras of in de trein, als mensen filmpjes op hun *smartphones* aan het bekijken zijn.

Het 4G netwerk heeft de wereld veel kleiner gemaakt. Filmpjes, uitspraken en gebeurtenissen gaan *viral*. Miljoenen mensen horen er binnen een paar minuten van. Omgekeerd is de informatiedruk op mij enorm toegenomen. Het beeld van een verdronken jongetje op het strand van Bodrum, het live verslag van een anti-terreuractie in Parijs: het komt allemaal ‘binnen’. Informatie-*overload* dreigt. Emoties vlakken af, de ontmoeting verliest betekenis en de verrassing blijft uit.

Maar sinds kort wordt ook de tegenbeweging zichtbaar. ‘Hoe goed is jouw netwerk?’ klinkt steeds vaker bij mensen die ervoor kiezen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun passie. Ze hebben een droom die niet gerealiseerd kan worden langs de kanalen van de overheid, niet gekocht kan worden op *Ebay* en niet uitbesteed kan worden aan een bedrijf. Die dromen gaan over duurzame oplossingen voor energie en

EDITORIAL

regionale duurzaamheidsnetwerken nieuw maatschappelijk weefsel'

grondstoffen, over de kwaliteit van ons voedsel en de wederkerigheid in de zorg of de verzekering. Het gaat deze mensen om de kracht van het sociale netwerk. De droom vormt de katalysator van groeiende samenwerking, nieuw vertrouwen en concrete resultaten. We noemen dit type nieuwe netwerken 'regionale duurzaamheidsnetwerken'. Ze zijn succesvol omdat ze verankerd zijn in de identiteit van de streek. Ze openen vensters naar de circulaire economie en nieuwe waardestromen.

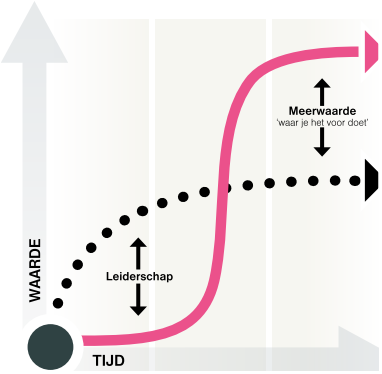
Het kennisprogramma DuurzaamDoor heeft de afgelopen tijd zo'n vijftien van deze netwerken ondersteund. Ze zijn ontstaan vanuit de behoefte van mensen om langere tijd en in wisselende samenstelling te kunnen werken aan hoge ambities. Deze netwerken gaan voorbij het pilot project en de eenmalige subsidies. Ze komen soms voort uit de *communities of practice* die DuurzaamDoor afgelopen jaren al ondersteunde. Ik heb een deel van deze safari door Nederland-innovatieland mogen meemaken.

Langzaam werd zichtbaar wat sommige netwerken meer succesvol maakt dan andere. Nog spannender was de ontdekking dat in Nederland een stille revolutie plaatsvindt. In het openbaar, in het zicht van iedereen en met volle medewerking van de instanties maar tegelijk onder de radar. In de nieuwe regionale duurzaamheidsnetwerken wordt gewerkt aan een nieuw maatschappelijk weefsel. Nieuwe waardengemeenschappen, die tegelijk invulling geven aan democratie, verantwoordelijk burgerschap, en dat combineren met publiek ondernemerschap.

De regionale duurzaamheidsnetwerken zijn sinds kort niet meer exclusieve verbanden van verantwoordelijke burgers. Ondernemers zijn enthousiast mee gaan doen na de ontdekking van krachtige nieuwe business modellen. Overheden hebben het speelveld betreden, na de ontdekking dat de regionale duurzaamheidsnetwerken op een unieke manier beleidsdoelen helpen realiseren. Daarmee veranderen regionale duurzaamheidsnetwerken het publieke domein onomkeerbaar. We staan nog maar aan het begin van een enorme ontwikkeling. Steeds vaker zal in de toekomst de vraag klinken: hoe goed is jouw netwerk? En het antwoord zal veelkleurig zijn: in elke regio anders.

Deze special van *Publiek Denken* is een bewaarnummer: vol met tips wat te doen en te laten in een bepaalde fase van netwerkontwikkeling. Het is werk in uitvoering. Tips en ervaringen moeten gedeeld worden! Het leren is begonnen. **Cees Anton deVries** ■

INHOUD



8
NIEUWE EIGENWAARDE
Ook de overheid werkt met burgers en bedrijven in netwerken samen. Theo van Bruggen en Jan Nieuwenhuis over deze eigentijdse invulling van het poldermodel.

11
DRIJVEN, KLIJVEN, BLIJVEN
Elke ontwikkelingsfase van een netwerk kent typerende uitdagingen, kansen en valkuilen: de pioniersfase van het 'drijven', de doorgroeifase van het 'klijven' en de continufase van het 'blijven'.

28
AAN DE SLAG
Hoe krijg je als netwerkdeelnemer de doelen scherp en zorg je dat je initiatief niet blijft steken in goede bedoelingen? DuurzaamDoor en Origame kunnen helpen.

Artikelen

5 Het multiplier-effect van goede netwerken

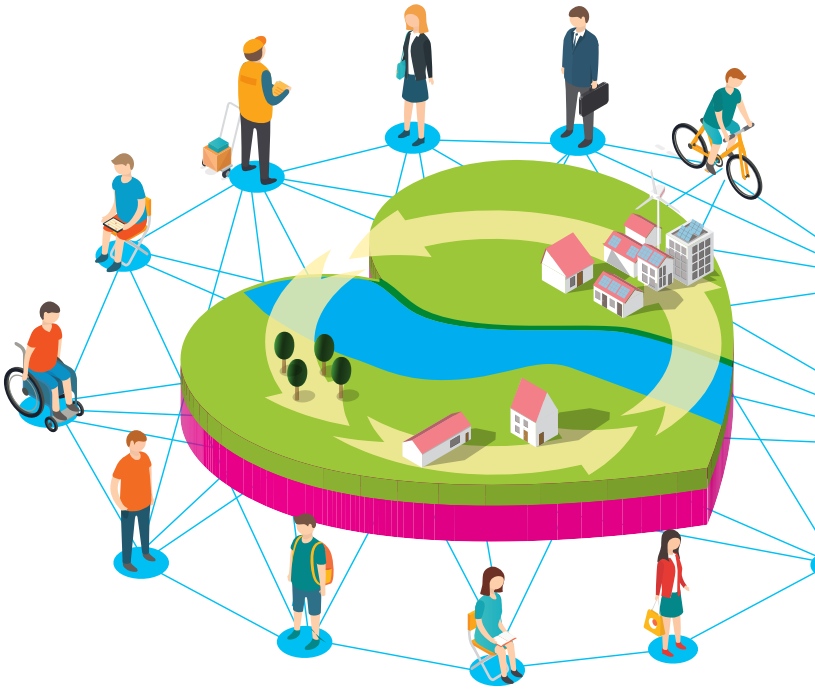
10 Duurzaamheids-netwerken in de praktijk

16 Klijven de fase van bouwen

22 Blijven de continufase

27 Bijzonder gewoon provincie Zuid-Holland stuurt in lagen

32 Tips voor je eigen netwerk



Een goed netwerk heeft een multiplier-effect

Eén plus één wordt drie

Tekst ***Maurits van den Toorn***
Beeld ***Sander Foederer***

Netwerken, klein of groot, krijgen in de drie fasen van hun ontwikkeling allemaal te maken met dezelfde dilemma's en worstelingen. Ad Bijma en Cees van Straten van DuurzaamDoor kennen de problemen en bieden een helpende hand om tot oplossingen te komen.

Netwerken kunnen op verschillende manieren ontstaan. Gloei Peel en Maas, een kennis- en netwerkorganisatie die zich inzet voor de lokale leefomgeving, is bijvoorbeeld een echt *bottomup* netwerk dat wordt gefaciliteerd door de overheid. IBA Parkstad in Zuid-Limburg is juist opgezet door de verschillende overheden in het gebied, de gemeenten en de provincie Limburg. IBA staat voor *Internationale Bau Ausstellung*, een Duits idee dat al sinds de jaren vijftig bestaat.

Collectief

Maar het begint hoe dan ook met een paar optimistische enthousiastelingen die iets willen realiseren. 'Het gaat bij netwerken altijd om mensen met een gemeenschappelijke *drive*, die iets voor elkaar willen krijgen en bereid zijn daarvoor dwars door bestaande structuren heen te gaan,' vertelt Ad Bijma. Hij houdt zich samen met zijn collega Cees van Straten in het programma DuurzaamDoor bezig met sociale innovatie en groene economie. Van Straten is vooral betrokken bij afvalloze regio's en de circulaire economie. Bijma werkt aan de infrastructuur van en voor netwerken.
Door te gaan samenwerken ontstaat momentum. Een goed netwerk heeft een multiplier-effect, één plus één wordt drie. DuurzaamDoor zet zelf geen netwerken op, maar haakt in op waar de mensen zelf al mee bezig zijn. Van Straten: 'Als er geen energie is

>

Cees van Straten en Ad Bijma houden zich bezig met sociale innovatie en groene economie

of geen eigenaarschap wordt gevoeld, kun je niet veel bereiken. De motivatie moet bij de mensen zelf zitten – soms is die duidelijk, soms latenter. We kunnen dan een of twee spelers inbrengen zodat het geheel gaat vliegen.'

Een belangrijke taak van DuurzaamDoor is ook kennis bij elkaar brengen, zodat de netwerken van elkaars ervaringen kunnen leren. Bijma: 'Wij inventariseren de vragen waar de netwerken mee zitten en kijken of we daar collectief iets aan kunnen doen. En als we signalen opvangen dat er sprake is van belemmerende regels, dan kunnen we dat doorgeven.' Dat is ook de rol van de overheid bij de Green Deals: niet primair financieren, maar vooral faciliteren.

Overlegtafels

Als het netwerk 'vliegt' is de eerste stap – die van het drijven – geslaagd. Het komt dan aan op fase 2: '(be)klijven'. Het informele netwerk opereert dwars door formele verbanden heen en heeft een vorm nodig om volwaardig onderdeel van de infrastructuur te worden. De netwerken moeten in hun regio een

Netwerken

‘Wij kunnen spelers inbrengen zodat het geheel gaat vliegen’

positie krijgen als volwaardige, volwassen partner. Dat kan verschillende vormen hebben. Er zijn netwerken die als het ware een nieuwe infrastructuur creëren door in een gebied ‘overlegtafels’ te organiseren waar partijen gezamenlijk op zoek gaan naar de meest duurzame oplossingen voor een maatschappelijk vraagstuk. Andere netwerken zoeken het in de ontwikkeling van coöperatieve samenwerkingsvormen: van dorpscoöperatie en windcoöperatie tot grote gebiedscoöperatie.
Bijma: ‘Het is ook belangrijk dat een netwerk niet meer afhankelijk is van subsidie voor incidentele projecten. Alle betrokken partijen, inclusief de overheid, moeten vanuit een gedeeld gevoel voor urgentie investeren in die ontwikkeling met financiën, inhoudelijke kennis, netwerkkennis en facilitering. Zo ontstaat samenwerking die is gebaseerd op gelijkwaardig partnerschap, die je bijvoorbeeld kunt vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst.’
Van Straten schetst de positie van DuurzaamDoor in deze fase: ‘Wij kunnen de netwerken verder faciliteren door zowel hun horizontale structuur te steunen, maar ook door te helpen bij de totstandkoming van een verticale structuur tussen de schaalniveaus, bijvoorbeeld door de expertise van Het Groene Brein te hulp te roepen, een groep van bijna negentig wetenschappers die nieuwe kennis voor de nieuwe economie ontwikkelt.’

Gelijkwaardigheid

Bij het ‘blijven’, de derde fase van het netwerk, speelt de houding van de gevestigde instituties en belangen een belangrijke rol. Het netwerk moet zich niet door die gevestigde belangen laten inpakken, maar juist ruimte voor zichzelf creëren. Gevestigde instituties – overheden, maar ook marktpartijen – realiseren zich in toenemende mate dat ze maatschappelijke waarde moeten creëren en dat daarvoor samenwerking met andere partijen nodig is. De betrokkenheid van vijf ‘O’s – onderwijs, ondernemers, overheid, onderop, onderzoek – is nodig. Partijen moeten leren netwerkend te werken en zich realiseren dat het netwerk ook hún netwerk is.
Bijma: ‘Belangrijk is dat de overheid haar rol opnieuw weet te definiëren en leert op basis van gelijkwaardigheid mee te doen in netwerken. De overheid moet bij wijze van spreken soms ook eens even op haar handen gaan zitten. Laat het maatschappelijk initiatief maar ontstaan en kijk vervolgens hoe je dat kunt faciliteren.’
Van Straten gaat nog een stap verder, hij ziet ‘hybride organisaties’ ontstaan. De provincie Zuid-Holland is al in die richting aan het kijken. ‘De vorm is nog niet uitgekristalliseerd, maar we zullen met elkaar op zoek gaan naar nieuwe organisatievormen. De overheid zal daarbij een deel van haar taken en geld bijvoorbeeld kunnen overhevelen naar netwerken; we zullen de komende tijd al werkende ontdekken hoe we dat vorm kunnen geven. Netwerkend werken is in ieder geval de manier waarop we het in de toekomst gaan doen. Het is nog niet door iedereen uitgesproken, maar de trend is onmiskenbaar.’ ■

‘De overheid moet soms eens even op haar handen gaan zitten’

‘Een nieuw gevoel van eigenwaarde’

De rol van de overheid in netwerken met burgers en bedrijven

Jan Nieuwenhuis

Theo van Bruggen

Tekst ***Maurits van den Toorn***
Beeld ***Sander Foederer***

De overheid is niet meer de machtige instantie die vanaf grote hoogte alles bestiert door middel van wet- en regelgeving en vervolgens ziet dat het goed is. Dat was altijd al een beetje een karikatuur en is het tegenwoordig helemaal. We bevinden ons nu in een netwerksamenleving, waarin burgers, bedrijven en overheid zij aan zij met elkaar maatschappelijke doelen verwezenlijken. De netwerken waarin dat gebeurt, zijn een vorm van georganiseerd vertrouwen, de eigentijdse invulling van het poldermodel.

‘Netwerken zijn de eigentijdse invulling van het poldermodel’

Netwerken - structuren voor het realiseren van dromen en ideeën buiten bestaande kaders en structuren - ontstaan vaak van onderaf, meestal op plaatselijk of regionaal niveau. Maar ook de overheid kan de ontwikkeling van netwerken initiëren of stimuleren. Zo is de rijksoverheid partner in een groeiend aantal netwerken. Alleen al het ministerie van Economische Zaken maakt deel uit van tientallen duurzame netwerken, vertelt Jan Nieuwenhuis, directeur Groene Groei en Biobased Economy bij EZ. ‘Voor de overgang naar een duurzame, groene economie, zoals in de *Tussenbalans Groene Groei* wordt beschreven, zijn heel veel partijen nodig: bedrijven, NGO’s, overheden. Daar zijn netwerken uit ontstaan, in veel gevallen met deelname van of gefaciliteerd door het departement. We voelen ons medeverantwoordelijk voor die netwerken en zijn er ook intensief bij betrokken doordat we bijvoorbeeld het secretariaat voeren. De overheid is ook netwerkpartner bij de Green Deals waarin afspraken worden gemaakt over concrete acties die het milieu en de economie ten goede komen. En er zijn natuurlijk ook netwerken zoals De Groene Zaak en het Sustainable Network waar het ministerie geen deel van uitmaakt, maar wel gesprekspartner bij is.’

Omslag

Theo van Bruggen, programmamanager DuurzaamDoor bij Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), is er in het geheel niet verbaasd over dat de overheid bij zoveel netwerken betrokken is: ‘Ook bij de overheid knellen de institutionele kaders soms. Natuurlijk blijven wet- en regelgeving noodzakelijk en belangrijk, en de uitgifte van paspoorten en rijbewijzen hoef je niet te veranderen. Maar door netwerken met het bedrijfsleven en de burgers te vormen kunnen we nieuwe maatschappelijke waarden creëren. We staan nog maar aan het begin van die ontwikkeling, maar de overheid krijgt er een nieuwe rol door, een nieuw gevoel van eigenwaarde.’
Het vergt een omslag in het ambtelijk denken en handelen en veranderingen in de traditionele vaste structuren van de overheid. ‘Een deel van het ambtelijk apparaat moet veranderen en bijleren,’ stelt Van Bruggen. Netwerken leveren immers niet een juridisch afdwingbare vorm van samenwerking op, maar doordat de partijen hun handtekening hebben gezet kunnen ze elkaar er wel op aanspreken als een van de partners de gemaakte afspraken niet nakomt. Dat vergt een andere manier van optreden dan met het wetboek in de hand anderen op hun verplichtingen wijzen.

Noordzee

Het is een manier van werken die steeds meer wordt toegepast. Nieuwenhuis vertelt: ‘De Green Deals zijn een groot succes, er zijn inmiddels bijna tweehonderd Green Deals met meer dan duizend partijen. Het concept wordt nu uitgebreid naar de zorgsector met Health Deals en we werken eraan om ook in Europees verband dergelijke netwerken van de grond te krijgen. We kunnen daarmee met een kleinere groep landen een stap verder gaan als het met alle achtentwintig landen van de Europese Unie voorlopig nog niet wil lukken.
Een voorbeeld van zo’n internationaal netwerk is de North Sea Resource Roundabout, een soort grondstoffenrotonde van de landen rond de Noordzee voor hergebruik van afvalstoffen. In dat netwerk komen bedrijven bij elkaar, terwijl de overheden bijvoorbeeld hun inspectieregimes op elkaar afstemmen. Als je op die manier met elkaar samenwerkt is er veel meer mogelijk dan je denkt.’

Proceswerk

Vergelijkbare ontwikkelingen zien we bij de decentrale overheden. Zo hebben Friesland, Overijssel, Zuid-Holland en Zeeland duurzame netwerken helpen organiseren en ondersteunen. Een ander voorbeeld is het netwerk Waterpoort in West-Brabant, dat is geïnitieerd door het provinciebestuur om mensen en bedrijven die elkaar niet meer vonden weer met elkaar in contact te brengen. Als de verbinding weer is hersteld, kunnen ze zelf aan de slag om het gebied waarin ze wonen en werken verder te ontwikkelen. Dat de overheid op die manier minder kosten hoeft te maken, komt bovendien goed uit in de huidige tijd van financiële krapte. Ook als zo’n regionaal netwerk eenmaal stevig in elkaar zit, kan de overheid erbij betrokken blijven door ondersteuning te bieden bij het proceswerk. Van Bruggen: ‘Denk aan secretariaatswerk, contacten leggen, bijeenkomsten organiseren, duidelijk krijgen wie welke rol heeft.’ Ook het onderwijs kan een rol spelen door mensen te leren hoe ze in een netwerk kunnen functioneren. Nieuwenhuis voegt daaraan toe: ‘Het is daarbij wel zaak om de juiste balans te vinden tussen de taken van de overheid en de eigen initiatieven van burgers. Je moet het daar met elkaar over hebben en heel open zeggen wat de wederzijdse verwachtingen zijn, waar de balans ligt en waar de overheid afstand neemt. Je moet dergelijke gesprekken ook blijven voeren, want naarmate een netwerk zich ontwikkelt kan de balans gaandeweg veranderen.’ ■

Tekst ***Cees Anton de Vries***

UIT DE PRAKTIJK

Uitdagend en leuk om te doen:

‘Kennisdeling, Krachtenbundeling en versnelling’

Vergroening, afvalbeleid, grondstofschaarste, innovatie, burgerparticipatie... het zijn geen vraagstukken waarvoor een eenduidige oplossing is. De rol van de overheid ligt in een intelligente verbinding van spelers en het scheppen van condities op het speelveld. In het vinden van een stip op de horizon en het organiseren van *resilience* op de weg ernaar toe.

Veel netwerken ontstaan vanzelf, vanuit lokale initiatieven. Mensen vinden elkaar en langzaam verandert een informele ontmoeting in een beweging met slagkracht. Maar er is ook een andere route, die begint bij beleidsmakers, bestuurders en ondernemers. Zo’n beleidsmaker is Paul Boeding, die op persoonlijke titel zijn visie op regionale duurzaamheidsnetwerken geeft. Hij houdt zich bij het ministerie van Economische Zaken bezig met de Biobased Economy. Wat maakt een duurzaamheidsnetwerk volgens Boeding relevant? En welke kansen ziet hij om die goed aan de loop te krijgen? ‘We hebben in Nederland een lang proces van schaalvergroting achter de rug’, vertelt hij. ‘Daardoor zijn bijvoorbeeld afvalinzameling en afvalverwerking steeds beter georganiseerde processen geworden, die ver weg staan van de belevingswereld van de mensen. Daar komt bij dat de bedrijfstak voortvarend is geprivatiseerd. Grote concerns en inmiddels ook private equity bedrijven kijken hoe ze de enorme investeringen in verwerkingscapaciteit van de afgelopen jaren kunnen terugverdienen. Er ontstaan dan allerlei ongeplande neveneffecten waar de burger nog verder vanaf staat.’

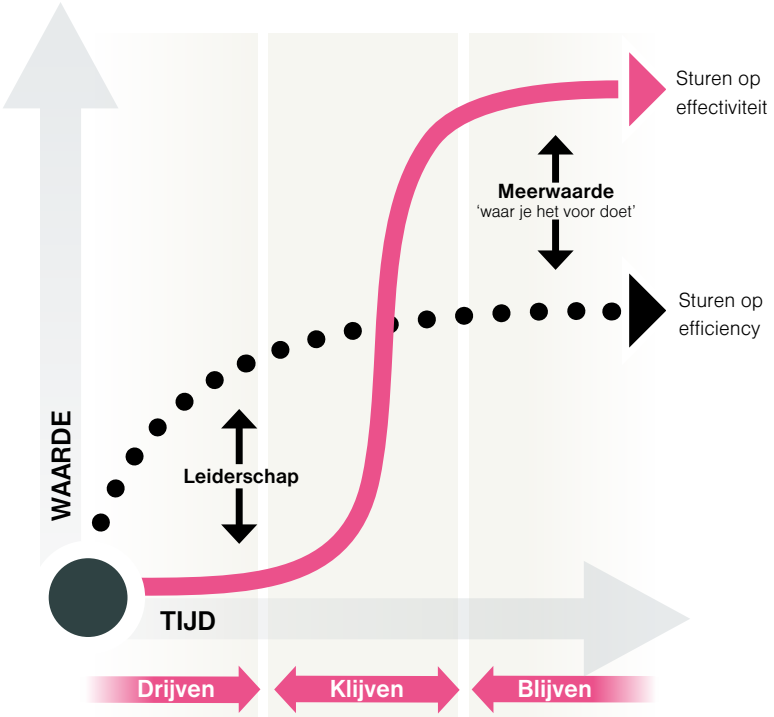
De overheid moet niet van operationele processen wegblijven, aldus Boeding, maar juist een inclusieve en integrale aanpak hebben waarin veel uitdagingen samenkomen. ‘Vergroening, afvalbeleid, grondstofschaarste, innovatie, burgerparticipatie etcetera zijn geen vraagstukken waar een eenduidige oplossing voor is. Hier ligt een uitdaging waarbij de rol van de overheid ligt in een intelligente verbinding van spelers (inclusief overheden zelf) en het scheppen van condities op het speelveld. De uitdaging zit in het vinden van een stip op de horizon en het organiseren van *resilience* op de weg ernaar toe.’

‘Hoe regionale duurzaamheidsnetwerken echt werken? Dat verhaal wordt geschreven in en door de gebieden die er mee aan de slag gaan,’ vervolgt hij. ‘Dat gaat niet vanuit het ministerie, of vanuit de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Het gaat er dus om initiators te vinden; hen te steunen bij het maken van hun eigen bedding, leerervaringen uit te wisselen en de voortgang zo te communiceren dat er sympathie en interesse ontstaat in de omgeving Heel vaak past dat goed bij taken en ambities van overheden maar soms ook niet.’

‘Een van de uitdagingen is het vinden van het juiste schaalniveau. Sommige initiatieven werken het beste lokaal en moeten dat vooral blijven. Andere initiatieven hebben baat bij doorgroei naar grotere eenheden. Overheden moeten hierin samen met andere stakeholders hun positie vinden. Het succes staat of valt met het spreken van een gemeenschappelijke taal en heldere praktische afspraken. Niemand kan in de toekomst kijken en precies voorspellen wat er gaat gebeuren. Je moet streven naar een omgeving die kennisdeling, krachtenbundeling en versnelling mogelijk maakt. Dat is uitdagend en vooral ook heel erg leuk om te doen.’ ■

Drijven, klijven, blijven

Starters en doorzetters in regionale duurzaamheidsnetwerken



Tekst ***Ellen Röling | Cees Anton de Vries***

Mensen die in regionale duurzaamheidsnetwerken actief zijn, leren met vallen en opstaan wat werkt en wat niet werkt. Elk netwerk is daarin uniek. Maar er zijn wel degelijk gedeelde ervaringen. Elke ontwikkelingsfase van het netwerk kent typerende uitdagingen, kansen en valkuilen: de pioniersfase van het 'drijven', de doorgroeifase van het 'klijven' en de continufase van het 'blijven'.

'Binnen DuurzaamDoor merkten we dat er bij regionale duurzaamheidsnetwerken grote behoefte was aan uitwisseling van ervaringen,' vertelt Cees Anton de Vries, een van de auteurs van deze special. 'Er zijn begin 2015 drie bijeenkomsten georganiseerd om ervaringen te bespreken. Met die informatie en uit diepte-interviews met mensen uit de netwerken begonnen we gedeelde dilemma's en inzichten te herkennen.' In *Bouwen aan regionale netwerken* zijn de inzichten ingedeeld in drie ontwikkelingsfases van een netwerk: de pioniersfase van het 'drijven', de doorgroeifase van het 'klijven' en de continufase van het 'blijven'. 'De indeling is gebaseerd op bekende modellen uit de organisatiekunde, maar aangepast voor netwerken met hun geheel eigen dynamiek. Elke fase heeft daarin zijn eigen typerende valkuilen en dilemma's.'

Work in progress

'Een eerste aanzet tot procesbeschrijving binnen netwerken,' zo noemt De Vries *Bouwen aan regionale netwerken*. 'Het is een poging om ervaringen op handzame wijze te bundelen.' Hij benadrukt dat de fases dan ook niet strak omlijnd zijn, maar eerder waarneembare contouren. En ook de indeling van inzichten over de fases is arbitrair. 'Sommige inzichten passen eigenlijk in elke fase. Maar we bieden voor nu een bruikbaar model voor mensen die een netwerk starten of al in een netwerk actief zijn. En voor alle ambtenaren en beleidsmedewerkers die effectiever met netwerken willen samenwerken of netwerken een steuntje in de rug willen geven. *Work in progress*.' ■

De pioniersfase van het drijven

Onvrede, verleiden en passie

Tekst ***Ellen Röling | Cees Anton de Vries***

De pioniersfase is de fase van het 'drijven'. Elk netwerk begint met een persoon met een ambitie. Dat kan een burger zijn, maar ook een ondernemer, een wetenschapper of een ambtenaar. Je wilt iets, bijvoorbeeld blauwe flessen apart recyclen, je klopt aan bij de bestaande instanties en je krijgt een 'nee'. Dan ontstaat onvrede, een afzetten tegen bestaande instanties dat paradoxaal genoeg het benodigde drijfvermogen biedt in deze fase. Want de onvrede is het vuurtje voor de start van een netwerk. Mensen gaan op zoek naar mensen die hen kunnen helpen hun doel te bereiken, mensen met dezelfde ambitie. Het mooie is dat die ambitie nooit binnen bestaande structuren bereikt zou kunnen worden. Netwerken creëren daardoor meerwaarde voor de maatschappij en worden daarin steeds belangrijker. De fase van het 'drijven' is de fase van de passie, van veel liefdewerk oud papier. Met hard werken kun je veel voor elkaar krijgen. Het is de fase van euforie als die eerste bijeenkomst veel mensen trekt of de eerste activiteit slaagt. In deze fase staat ook alles nog open. Het netwerk staat open voor nieuwe mensen en elke nieuwe ambitie is welkom. Alle bloemen mogen bloeien.

Hoe start je een kansrijk netwerkinitiatief? En hoe voorkom je dat het vuurtje voortijdig dooft? Uit alle interviews kwam een aantal tips en inzichten bovendrijven waarmee mensen die een netwerk willen starten hun voordeel kunnen doen.

CASUS

Gloei Peel en Maas

'Smeerolie van duurzame projecten'

Burgerparticipatie en zelfsturing zitten in de genen van de regio Peel en Maas. Henriette Stroucken is coördinator bij kennisplatform en netwerkorganisatie Gloei Peel en Maas. Stroucken: 'Mensen kennen elkaar hier. Als je een groep mensen bij elkaar zet rond een thema, dan zijn er altijd wel mensen die specialisten kennen of die kartrekkers van bestaande projecten zijn. Drie jaar geleden wilden we een impuls geven aan de circulaire economie in de regio. We nodigden een groep mensen uit die met een project op het gebied van duurzaamheid bezig waren en vroegen hen vervolgens bij de volgende keer iemand mee te nemen die kennis en kunde had in dat specifieke veld. Zo is Gloei ook ontstaan. We ondersteunen nu andere duurzame initiatieven met onze kennis en ons netwerk. Wat ons onderscheidt van de meeste andere kennisplatforms, is dat we voelsprieten hebben voor issues die in de samenleving leven en vervolgens projecten initiëren en aanjagen. Via ons netwerk kunnen we in de kortste keren honderd relevante mensen uit alle sectoren optrommelen voor een bijeenkomst. De diversiteit zorgt voor nieuwe zienswijzen en oplossingen. We zijn de smeerolie van duurzame projecten.' Zo redde Gloei de SIF-fabriek in Panningen van de sloop. Onder de naam Sustainable Innovative Factory wordt het markante pand de thuishaven voor Gloei en een innovatiecentrum voor energiezuinig bouwen. Een plek voor kruisbestuiving met ruimte voor (startende) regionale bouwbedrijven en werkervaringsplekken.

TIP 1

Iedereen kan een netwerk starten

Het is een veelgehoord misverstand dat regionale duurzaamheidsnetwerken vooral door burgers worden gestart. Netwerken kunnen ontstaan op elke plek in de samenleving, ook in het bedrijfsleven, onderwijs, of vanuit bestuurlijke organisaties, zoals gemeente of provincie. Soms beginnen ze spontaan 'van onderaf' vanuit de passie van een persoon of een kleine groep mensen. Soms worden netwerken *topdown* gestart. De regio Zuid-Limburg begon het IBA-Parkstad netwerk bijvoorbeeld om initiatieven op gebied van duurzame gebiedsontwikkeling te verbinden. Soms staat een ander netwerk aan de wieg, zoals Gloei Peel en Maas, een kennis- en netwerkorganisatie die duurzaamheidsinitiatieven in de (EUR)regio - met Peel en Maas in het bijzonder - niet alleen ondersteunt, maar ook detecteert en aanjaagt.

TIP 2

Wees behendig in het dragen van verschillende petten

In Friesland wil Netwerk Duurzame Dorpen kleine kernen leefbaar houden. Het netwerk bestaat uit dorpen met duurzame ambities, onder andere op het gebied van afval en hergebruik van grondstoffen. In het Netwerk Duurzame Dorpen delen dorpen kennis, ervaring en ideeën. Daardoor hoeft niet elk dorp het wiel opnieuw uit te vinden en kunnen duurzame plannen sneller en beter worden gerealiseerd. Kringlopen maken en klein houden: dat is de opgave. Zo kun je afval laten verwijderen door een regionale dienst, maar kun je misschien ook grondstoffen recyclen en de opbrengsten investeren in het buurthuis of de voetbalclub. Het slagen van projecten in de dorpen is afhankelijk van de lokale inzet. Deelnemers hebben meerdere petten, als amateur of professional, als vrijwilliger of betaald adviseur. De context en de focus bepalen welke rol je kiest. Het lokale netwerk heeft alleen kans van slagen als de partijen elkaar helpen schakelen tussen de verschillende rollen. Dat vraagt flexibiliteit van alle partijen. Veel regionale netwerken worstelen met de mix van 'betaald werk' en 'niet betaald werk'.

SIF-fabriek in Panningen wordt een innovatiecentrum

CASUS

Netwerk Duurzame Dorpen

'Duidelijke grenzen stellen tussen betaald en onbetaald werk'

Lucie Gelderblom is mede-initiatiefnemer van de campagne Ho! Net yn'e kliko. Doel: 25 procent minder restafval door minder afvalproductie en afvalscheiding in de dorpen Heeg, Gytsjerk, Oentsjerk en Eastermar. De dorpen zijn aangesloten bij het Netwerk Duurzame Dorpen en worden daar ook door ondersteund. Lucie verdient haar inkomen als zelfstandig adviseur in duurzaamheidsontwikkeling. 'Ik ben vrijwilliger in Ho! Net yn'e kliko in eigen dorp en ben tegelijkertijd betaald procesbegeleider van de vier dorpen gezamenlijk. Daarnaast heb ik nog andere lokale duurzaamheidsprojecten waarbij de rollen zich soms mengen. Vanuit een lokaal vrijwillig dorpstuinproject bijvoorbeeld, doe ik een composteerproef met keukenafval van een verzorgingshuis. Deze ervaring gebruik ik vervolgens weer bij een betaalde opdracht van een andere instelling. Mijn aandeel in vrijwillige projecten bestaat vaak uit projectvoorstellen, voortgangsrapportages en beheer van de financiën. Daar gaan veel uren in zitten. Daar heb ik harde lessen in geleerd. Ik realiseerde me dat ik duidelijke grenzen moest stellen. Ik probeer nu het vrijwilligerswerk te beperken tot Heeg, het dorp waar ik woon. Ik blijf het graag doen: ik leer ervan en kan de ervaringen weer gebruiken bij mijn betaalde opdrachten.'

TIP 3

Dromen brengen mensen bij elkaar

Of het nu gaat om grondstoffenketens sluiten, een gezonde bodem, duurzame gebiedsontwikkeling, voedselkwaliteit of zinvol leven: steeds is het een gezamenlijke droom die mensen samenbrengt. Vaak vind je 'dromen realiseren' letterlijk in de missie van een duurzaamheidsnetwerk terug. Een droomsessie kan daarom een vruchtbare voedingsbodem voor een netwerk zijn. Laat mensen met verschillende achtergronden hun dromen delen en ga samen verkennen hoe je elkaar kunt helpen die dromen te realiseren. In de regio Leiden heeft Mijn groen ons groen mensen laten dromen over hun ideaalbeeld voor het groen in hun omgeving. Dat leidde onder andere tot het project Groene Cirkels Bijenlandschap, waarin inmiddels tientallen partijen als burgers, natuurorganisaties, gemeenten, het waterschap, maar ook een kennisinstituut als Alterra en het bedrijfsleven (onder andere Heineken) bij betrokken zijn.

TIP 4

Gebruik de cultuur van de regio

Gebruik steeds de kwaliteit van de mensen in de streek en hun vermogen om samen te werken. Je hebt elkaar nodig. Pas ook het tempo van verandering aan de cultuur van de omgeving aan. In de Peel zit samenwerking van bijvoorbeeld boerencoöperaties en zelfhulp in de kleine kernen in de cultuur ingebakken. In die cultuur kon Gloei Peel en Maas ontstaan. Het netwerk gebruikt de ingeboren neiging tot samenwerking en elkaar helpen om de circulaire economie in de regio te stimuleren op thema's als energie, voedsel, sociale waardering en hergebruik van gebouwen en grondstoffen.

TIP 5

Maak het doel klein en specifiek

Bij de start van een netwerk is het belangrijk om nieuwe mensen te interesseren voor het nieuwe initiatief. Hoe doe je dat? Hoe maak je je netwerk aantrekkelijk? Zet je je eerst breed neer, zodat veel mensen zich in je doel herkennen en ga je daarna focussen? Nee dus, het tegenovergestelde blijkt het geval. Hoe kleiner en specifieker een initiatief zich presenteert, des te aantrekkelijker het is. Met het brede project De weg van de energietransitie werkt de Provincie Zuid-Holland aan het wegennet van de toekomst. Denk onder meer aan wegen die zelf energie opwekken voor verlichting en bermen waarin biobrandstof groeit. Een sympathieke gedachte die veel mensen voor kennisgeving aan namen. Totdat de provincie het verhaal concreet maakte met haar plannen voor de vernieuwing van een traject van 1 kilometer van de N211 bij de Poeldijk. Plotsklaps begon de telefoon te rinkelen. Buren, lokale ondernemers, wegbeheerders, onderzoekers, studenten, journalisten, kunstenaars, ambtenaren: iedereen wilde mee doen. Maak dus een groot en ingewikkeld vraagstuk klein en specifiek: dan kunnen mensen zich ermee verbinden.

CASUS

Waterpoort werkt

'Synergie tussen informele en formele relaties maakte doorbraak mogelijk'

In het Waterpoort-gebied, het gebied op de grens van Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Holland, is de zekerstelling van zoet water onder andere voor de landbouw een belangrijk thema. Het maken van een nieuwe zoetwaterverbinding door het opnieuw in gebruik nemen van de De Roode Vaart bij Zevenbergen was een mooie oplossing. Maar geen enkele partij kon dat alleen betalen. Inmiddels was een intensieve samenwerking ontstaan tussen provincies, waterschappen, gemeenten en landbouworganisaties, waarin naast de formele relaties ook informele relaties ontstonden. Dit maakte dat ze een 'samen uit, samen thuis'-afspraak konden maken en aan de slag gingen. Hoe belangrijk informele relaties zijn, bleek bij de uitwerking. Toen nieuwe collega's werden betrokken om de afspraken uit te werken, ontstond de ene hobbel na de andere. Dat veranderde toen ze gelegenheid kregen zich de informele mores van het initiatief eigen te maken.

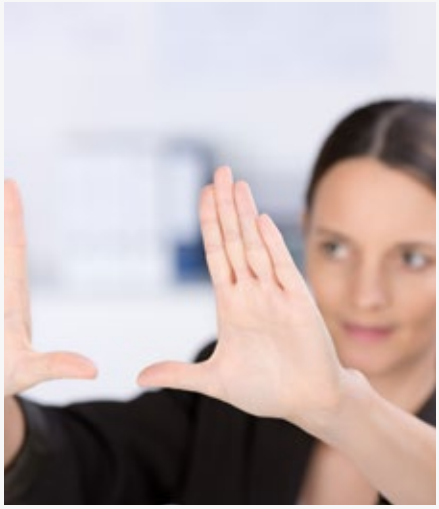
De Roode Vaart bij Zevenbergen

TIP 6

De ambivalente relatie met bestaande systemen

Een regionaal duurzaamheidsnetwerk ontstaat vaak als een ambitie niet via de bestaande structuren kan worden gerealiseerd. Voor het bereiken van haar doel blijken netwerken in de meeste gevallen wel de medewerking van diezelfde bestaande structuren nodig te hebben. Zo stond het pittoreske sluiswachtershuisje in het prachtige natuurgebied van Beneden Sas (West-Brabant) al jaren leeg. Ondernemers wilden er een horecagelegenheid van maken, maar dat strookte niet met bestaande bestemmingsplannen. Het regionale netwerk wil graag de regio op de kaart zetten en ziet het natuurgebied van Beneden Sas als belangrijke trekpleister, een horecagelegenheid speelt daarin een cruciale rol. Toen een ondernemer uit het netwerk met 'nee' geen genoegen nam, bleek zijn passie zo aanstekelijk dat een provincieambtenaar, een lokale ambtenaar en een terreinbeheerder aan de slag gingen om het onmogelijke mogelijk te maken. Twee jaar later volgde de feestelijk opening!

Havengebied Beneden Sas



TIP 7

Eigenbelang als motor

De motor van een netwerk is eigenbelang. De kracht van een netwerk is dat elke deelnemende partij zijn eigen droom rücksichtslos voorop stelt met de vraag: wat is echt belangrijk voor mij? Vervolgens komt de vraag: en wie kan mij daarbij helpen? Deze houding maakt dat dromen werkelijkheid kunnen worden, dat doelen die in bestaande structuren onmogelijk zijn mogelijk worden. Concepten als 'compromissen sluiten', 'geven en nemen' en de 'gulden middenweg' ondermijnen het bestaansrecht van een netwerk. Dat betekent niet dat partners gelijkgestemd moeten zijn. Regionale duurzaamheidsnetwerken hebben er baat bij wanneer de betrokkenen verschillen qua achtergrond en belang. Zo kunnen partijen elkaar ontmoeten, die anders niet met elkaar om tafel zouden zitten. Maar in zo'n pluriforme omgeving boekt een deelnemer alleen resultaat wanneer de eigen focus helder is. Soms kan deze houding wantrouwen opwekken. Maar de ontwikkelkracht van het netwerk bereikt alleen haar volle potentieel als de betrokkenen niet terugdeinzen voor het ongemak van 'eigenbelang als motor'.

TIP 8

Vertrouwen is de basis

De relaties in een netwerk zijn persoonlijk en gelijkwaardig. Er bestaan dus geen formele verhoudingen of machtsverschillen zoals de werkgever-werknemer en opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie. De persoonlijke relaties vormen een basis voor vertrouwen. Ook als de formele pet in een later stadium (noodzakelijkerwijs) toch weer moet worden opgezet. In het Waterpoort-gebied hadden de formele partijen zonder de kracht van de informele relaties nooit het besluit voor de nieuwe zoetwaterverbinding van De Roode Vaart bij Zevenbergen kunnen nemen.

TIP 9

'Drijven' duurt niet oneindig

Het einde van de eerste fase van het 'drijven' komt in zicht, wanneer het netwerk in staat is de eigen essentie onder woorden te brengen. Wat is het kernidee? Waar staat het netwerk voor? Wat drijft al deze mensen? Wat zorgt ervoor dat één plus één niet twee, maar drie wordt? Dit zorgt voor de cohesie die nodig is om de fase van het 'klijven' te kunnen doorstaan. Wie zijn essentie kan samenvatten, zet daarmee eerste stappen naar meer focus en meer structuur: het kenmerk van de fase van het 'klijven'.

De doorgroeifase van het klijven

Kiezen, organiseren en transpireren

Tekst ***Ellen Röling | Cees Anton de Vries***

De pioniersfase van het liefdewerk oud papier kent een maximum. Er komt een moment dat er simpelweg niet voldoende energie en middelen zijn om elke ambitie die het netwerk heeft omarmd, ook daadwerkelijk tot bloei te brengen. De fase van het 'klijven' is aangebroken. Er moeten keuzes gemaakt worden. Onherroepelijk. Zo niet, dan verwatert het netwerkinitiatief.

In de fase van het 'klijven' worden ambities geclusterd en losgelaten. Sommige mensen van het eerste uur zullen daardoor ook afscheid nemen. Dit is ook de fase van bouwen, jezelf neerzetten, laten zien dat je betrouwbaar bent. Hard werken is niet meer voldoende. Het is belangrijk structuur aan te brengen, activiteiten goed te organiseren en op zoek te gaan naar een middelenstroom. Want met harder werken alleen overleeft het netwerk niet. Er zijn in dit stadium vaak nog niet voldoende middelen en energie, dus dat vraagt extra inzet van alle deelnemers. Wat vaak wordt gezien als corvee. In de organisatiekunde wordt dit ook wel de transpiratiefase of *the valley of death* genoemd. Valkuil in deze fase is de verkeerde focus. Veel netwerken gaan focussen op de structuur, bijvoorbeeld alle energie richten op het opzetten van een energiecoöperatie, terwijl het doel was om een stadsdeel van zonne-energie te voorzien. De kracht in deze fase is dat intentie en vorm van het netwerk beter zichtbaar worden. Daardoor wordt het netwerk aantrekkelijker voor partijen.

TIP 1

Aarden van het verhaal van het gebied

Elk gebied heeft z'n verhaal. Sommige zijn helder en worden met trots verteld. Andere zijn vergeten of onduidelijk. Duurzame initiatieven lijken succesvoller in een gebied waar de identiteit duidelijk is en bewoners zich verbonden voelen met hun omgeving. De *drive* om 'hun' gebied leefbaarder en mooier te maken is de link die netwerkinitiatief en omgeving met elkaar verbindt. Verbinding met het verhaal van de regio lijkt dus cruciaal voor netwerken. Maar dan moet dat verhaal wel herkenbaar zijn. De Betuwe, die ooit bekend stond om het mooie fruit en de oogstrelende bloesemgaarden, heeft z'n binding met de fruittelers verloren. Het verhaal van Flipje Tiel is bijna vergeten. Netwerk Dirk de Derde herkende het belang van een eigen identiteit voor duurzame ontwikkeling van het gebied. Het netwerk zet zich in om het verhaal van de regio weer in ere te herstellen, waardoor bewoners en ondernemers gemotiveerd zijn om te werken aan een nieuwe duurzame toekomst voor het gebied. Mét Flipje van Tiel.

TIP 2

Stromen maken de waarde

Zorgen voor waardecreatie is essentieel voor het succes van een netwerk. In deze fase is het belangrijk om processen neer te zetten die vergroting van leefbaarheid en waardecreatie combineren. Veel regionale duurzaamheidsnetwerken focussen zich op de schaarste van grondstoffen en het sluiten van de kringloop door hergebruik van grondstoffen. Steeds spelen hierbij twee aanvliegroutes: afval verminderen (door producenten aan de voorkant en bewuste consumenten aan de achterkant) en reststromen verwaarden. Beide benaderingen zijn nodig.

De Metropool Regio Eindhoven heeft de ambitie restafval in 2020 te reduceren tot 5 procent van het bestaande volume. De gemeenten - 21 in totaal - lieten onderzoeken of focus op plastic afval en het sluiten van de plastickringloop voldoende was om die ambitie te realiseren. De regio bleek onvoldoende plastic (of PMD) in te zamelen om een sorteerbedrijf actief te krijgen in de regio. Ook de compounders en gebruikers van kunststofgranulaat waren niet geïnteresseerd in regionaal gerecyclede kunststof. In de praktijk blijkt dat een kansrijke business case met grondstofkringlopen altijd meerdere 'stromen' en meerdere (soorten) actoren combineert en dan ook nog in brede zin. Bijvoorbeeld als deze werkgelegenheid creëert, de grondstoffenkringloop sluit, de waterkwaliteit verbetert én voor marketingdoeleinden kan worden gebruikt. Dit leidt tot meervoudige waardecreatie.

'Bekijk nuchter wat de toegevoegde waarde van het netwerk kan zijn'

TIP 3

Begin met het eindproduct

De provincie Fryslân heeft bij het streven naar een circulaire economie al in een vroeg stadium vastgesteld: we kunnen het niet alleen en we moeten ons richten op enkele concrete afvalstromen. De kritische succesfactor: alle partijen in de keten moeten van meet af aan het eindproduct voor ogen hebben en er allemaal voordeel bij hebben. Een in het oog springende casus is de oplossing voor de ganzenoverlast in de provincie. Cees Meijles, adviseur Circulaire Economie: 'De provincie betaalt jaarlijks veel schadevergoeding aan boeren. Maar ganzenvlees is prima geschikt voor consumptie. We besloten een keten te vormen van alle stakeholders met als centrale vraag: hoe kunnen we ganzenvlees grootschalig in de voedselketen krijgen? Welke stappen zijn daarvoor nodig? Door wie? En wat zijn de kosten?' Stappen zetten betekent extra werk, maar zorgt ook voor maatschappelijke winst: 5 W's, waaronder werkgelegenheid en een nieuw hoogwaardig Fries product. Bij afname van 100.000 ganzen per jaar is het project kostendekkend.

De 5 W's

De winst van een succesvolle business case in de circulaire economie

1. Geld
2. Waardering en invulling MVO-doelen
3. Social return
4. Besparing maatschappelijke kosten
5. Langdurige samenwerking in plaats van moordende concurrentie

TIP 4

Facilitatoren zijn onmisbaar

In de pioniersfase van het netwerk staan inspiratie en verkenning centraal in bijeenkomsten en werkvormen. In de volgende fase is voortgang maatgevend. Het gaat om processen inrichten die de deelnemers echt verder brengen. Ontwikkelen staat centraal. Dat gaat niet vanzelf. De processen dienen goed doordacht, ontworpen en begeleid te worden. Dat vergt goede procesbegeleiders (facilitatoren, moderatoren). Dikwijls worden daarvoor ervaren begeleiders ingehuurd. Het is verrijkend, verfrissend, versnellend en verdiepend om met externe deskundigheid te werken. Maar het kan ook spanning doen ontstaan tussen professionals en vrijwilligers. En het kan de eigen ontwikkeling van de deelnemers vertragen, omdat ze afhankelijk blijven van externen. De provincie Zuid-Holland leidt daarom binnen haar programma Netwerkend werken een groep interne facilitatoren en procesbegeleiders op.

CASUS

Dirk de Derde

'Bewoners moeten eerst het verhaal van de Betuwe weer met trots vertellen'

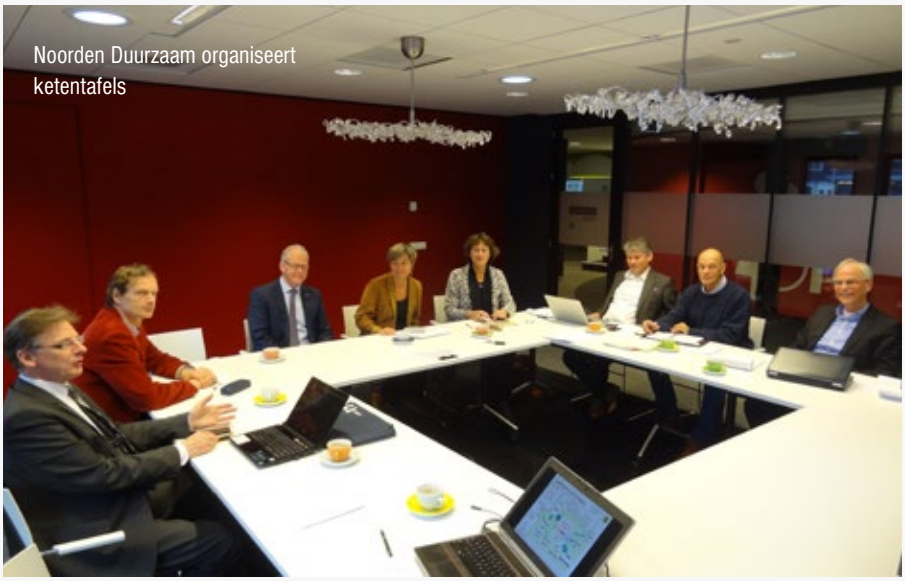
De fruittelers en hun fruit waren ooit de parel van de Betuwe. Tegenwoordig lijken de telers losgezongen van de regio. Door de milieuregelgeving vanuit de overheid lopen de kosten op, inkopers bedingen een steeds lagere prijs. De fruittelers zitten klem en reageren door schaalvergroting, robotisering van processen en monocultuur. De kwaliteit van het fruit en van de bodem gaan zienderogen achteruit. De gaarden zijn verborgen achter hoge heggen.
De regio is Flipje van Tiel bijna vergeten. Netwerk Dirk de Derde wil samen met de regio werken aan duurzame ontwikkeling van het gebied. Peter van Luttervelt: 'We werken op verschillende vlakken. De telers moeten overtuigd worden dat ze een doodlopende weg bewandelen. De Betuwe kan kwaliteitfruit leveren dankzij de vruchtbare grond tussen de rivieren. Het is belangrijk dat we de unieke kwaliteit en het gezonde van fruit weer gaan herwaarderen, bijvoorbeeld door kwaliteitsvruchtensappen te maken, door van de regio een merk te maken.'

Betrokken bij het project zijn ook de onderwijsinstellingen die de telers van de toekomst een opleiding moeten bieden waarmee ze nieuwe uitdagingen aankunnen. Maar het begint allemaal met de vraag naar de producten. Van Luttervelt: 'Als je de vraag van de consument weet te veranderen, dan ontstaat een business case. Als vrienden en bekenden en buren zeggen dat een product goed is, dan kan een nieuwe vitale stroom op gang komen. Voorwaarde voor dit alles is dat mensen het verhaal van hun gebied weer met trots vertellen. Dat is wat alle initiatieven verbindt en legitiem maakt. Het verhaal is daarom de eerste stap.'

TIP 5

Ga op zoek naar geld en kennis voor doorontwikkeling

Elk startend regionaal netwerk heeft na het aanstekelijke enthousiasme van de start geld en kennis nodig om het proces door te ontwikkelen. Het zoeken naar deze middelen vergt vaak zoveel tijd dat de aandacht voor de opgave en de deelnemers op de achtergrond dreigt te raken. Maak het vinden van middelen belangrijk en doe het zonder gene. Onderzoek mogelijkheden om dit proces te vereenvoudigen en te versnellen. Breng de potentie van het netwerk onder de aandacht van beleidsmakers en belangenbehartigers. Dat kan door te publiceren in vakbladen, maar ook door het netwerk in contact te brengen met partijen die met dezelfde innovaties bezig zijn. Bekijk nuchter wat de toegevoegde waarde van het netwerk kan zijn en voor wie.


Noorden Duurzaam organiseert ketentafels

TIP 6

Infrastructuur is belangrijk

Netwerkdeelnemers moeten elkaar kunnen vinden zonder te veel zoek- en regelwerk. Ook de organisatie van bijeenkomsten en het communiceren over (tussen)resultaten moet soepel verlopen. Zelf een infrastructuur neerzetten is niet altijd nodig. Vereniging Noorden Duurzaam biedt bijvoorbeeld een kant-en-klare infrastructuur voor duurzame initiatieven in Fryslân, Groningen en Drenthe.

TIP 7

Gebruik de vijf O's

ondernemers, overheid, onderzoek, onderwijs en omgeving

Alleen ga je sneller, samen kom je verder, wordt wel gezegd. Eenvoud versnelt de slaagkans, maar de ambitie duwt vaak naar complexiteit. Hoe ga je daarmee om? Wanneer de partijen in het netwerk lijken vast te lopen op een bepaald onderwerp, dan loont het om te kijken of vertegenwoordigers van alle vijf O's (ondernemers, overheid, onderzoek, onderwijs en omgeving) vertegenwoordigd zijn. Met het aanschuiven van bijvoorbeeld een (nieuw type) ondernemer, of een (nieuw type) overheid komen nieuwe belangen, nieuwe gezichtspunten en nieuwe potentiële opbrengsten in het verhaal. Ook jongeren (studenten, scholieren) geven een heel andere energie.
Noorden Duurzaam ontdekte in de praktijk waarom het belangrijk is om alle sectoren aan tafel te hebben. Voor het verduurzamen van de betonketen organiseerde Noorden Duurzaam een ketentafel met vertegenwoordigers van de aanbod- en vraagkant, recyclingsector, kennisinstituten, overheid en de transitiesector (tafelbegeleiders van Noorden Duurzaam zelf). Hoe kwam het toch dat recycling van beton stagneerde? Omdat de hele keten vertegenwoordigd was, kwam de blokkerende factor snel aan het licht en kon er een gezamenlijke actie bedacht worden om er iets aan te doen.

'Mensen willen geen bouwstenen zijn in het model van een ander'

TIP 8

Zoom in en zoom uit

Netwerken leren om op verschillende schaalniveaus te opereren. Welke schaal het meest effectief is, verschilt keer op keer. Meestal is het werken op verschillende schaalniveaus tegelijk onontkoombaar. De Regio West-Brabant heeft ambities om slimmer met grondstoffen om te gaan. Eén van de pilots is gericht op het verwaarden van GFT-afval. Uit verkennende gesprekken bleek dat veel partijen juist in deze groene regio hiervoor kansen zien. Maar waar te beginnen? Een bedrijf wil wel meedoen, maar kan het niet alleen. Datzelfde hoorde het regionale netwerk bij de afvalinzamelaar, de gemeenten en terreinbeheerders. Een beproefde strategie is beginnen in een klein startgebied. De regio West-Brabant begon in een wijkje in Zevenbergen waar de bewoners actief met duurzaamheid aan de slag zijn.
Het idee is dus in dit geval: klein beginnen en dan steeds groter maken, tot het volume en de verwaarding een mooie business case opleveren.

TIP 9

Gebruik concepten, maar toon ze niet

Wanneer het netwerk vorm begint te krijgen, dan is er behoefte aan het structureren van ontmoetingen en processen. Het werkt immers niet om elke keer weer opnieuw het wiel uit te vinden. En het is niet aantrekkelijk om telkens weer met een groep te moeten bespreken hoe een bepaalde agenda moet worden opgesteld, of welke stappen doorlopen moeten worden.
De mensen van Dirk de Derde die in de Betuwe werken aan 'Nieuw Fruit' gebruiken een model van Bill Sharp uit het boek *Three Horizons Approach, the patterning of hope*. Dit model helpt hen om de processen te ordenen, prioriteiten te stellen en het verschaft een structuur die samenwerken stimuleert. Uit ervaring blijkt dat het handig is om een model te gebruiken, maar het is onverstandig om het model te veel op de voorgrond te zetten. Dit roept weerstand op. Mensen willen geen bouwsteen zijn in het model van een ander.

Verduurzamen van beton en sloopauto's

CASUS

Noorden Duurzaam
'Kant-en-klare infrastructuur voor omslagprojecten'

Peter Bootsma, coördinator bij Noorden Duurzaam: 'We hadden al een netwerk voor duurzame innovatie, maar wilden meer. Waar was behoefte aan? We vroegen het aan 50 grote organisaties in Noord-Nederland in alle sectoren. In deze interviews ontstond het idee van een vereniging met tafels voor de leden. We kwamen op vier soorten: thematafels, sectortafels, ketentafels en gebiedstafels. Dan is namelijk voor elk denkbaar duurzaamheidvraagstuk een combinatie te vinden die een omslagproject kan aanpakken. Tafels als infrastructuur dus, omslagprojecten als doel. Voorbeelden? Dankzij een ketentafel voor beton konden we de betonketen verduurzamen: we hoeven minder grint te importeren. Ketentafels zetten we nu ook op voor voeding en voor ESCo's. En een multidisciplinaire groep werkt nu aan een plan voor een witte plek op de kaart van de circulaire economie: demontageleerfabrieken waarin auto's tot en met apparaten efficiënt gedemonteerd worden door vakmensen in opleiding. Zo'n projectgroep wordt sterker als er per discipline een tafel achter staat.'

De continufase van het blijven

Flow, creatie en vervulling

Tekst ***Ellen Röling | Cees Anton de Vries***

In de fase van het 'klijven' ging het over focus en stug doorwerken. Vaak heeft het netwerk een doel voor ogen dat het mogelijk maakt het netwerk organisatorisch goed op poten te krijgen. Dus: eindelijk die subsidie, eindelijk dat gebouw, eindelijk hulp van die ene instantie. In deze fase van het 'blijven' zie je dat het netwerk ondertussen een duidelijk profiel heeft en z'n huishoudboekje op orde heeft. Als het goed is, ervaren alle deelnemers de meerwaarde van het netwerk en taken worden niet meer gezien als belasting. Het netwerk begint nu het vermogen te krijgen om te scheppen, te creëren en te ontwerpen. De diepste drijfveren worden aangesproken en de voldoening is navenant. Er is een gezond evenwicht tussen de interne processen die nodig zijn voor de continuïteit en de productieve processen die meerwaarde bieden voor de deelnemers. Valkuil: sleetsheid. Het vuur van het pionieren is voorbij, de scherpe urgentie van het overleven is achter de rug. In de fase van het 'blijven' gaat het erom het gewone bijzonder te houden: een cadans vinden in de activiteiten en een mooie interne en externe rolverdeling vinden die energie geeft in plaats van energie kost.

TIP 1

Presteren voor behoeften van nu

Het vergt tijd om nieuwe processen vorm te geven en uit te voeren. Het netwerk kan wel enige tijd functioneren met het perspectief op betere tijden, maar op een gegeven moment overheerst ook de behoefte aan inkomsten en concrete resultaten. Het netwerk kan daarvoor taken op zich nemen die sowieso uitgevoerd moeten worden. En dan op zo'n manier dat het bijdraagt aan de eigen doelen. Dirk de Derde in de Betuwe wil 'harde' kennis en instrumenten combineren met 'zachte' en gepassioneerde initiatieven. Het netwerk wil zo positie nemen in de reële economie en er niet buiten blijven staan. Daarom wordt het Kulturhus Haaften bijvoorbeeld naast sociale ontmoetingsruimte, gezondheidscentrum en kinderopvang ook energiehuis en regionaal ondernemerscentrum. De Vereniging Markdal duurzaam en vitaal streeft naar 'een levendig Markdal waar volop ruimte is voor natuur en water, waar men graag wandelt en fietst en waar tegelijkertijd een goede boterham verdiend kan worden'.
De vereniging heeft een samenwerkingsovereenkomst met gemeente en waterschap voor uitvoering van beheertaken in het gebied. De stichting draagt zorg voor professioneel beheer en koppelt het werk en de substantiële inkomstenstroom aan haar ideële doelen.

TIP 2

Bestaande geldstromen reframen

Een nieuw netwerk heeft middelen nodig om te functioneren. Daarvoor wordt vaak een beroep gedaan op eenmalige subsidies of projectgelden. Maar wanneer het netwerk een structureler karakter krijgt, dan zal ook de herkomst van de middelen moeten veranderen. Soms wordt gedacht aan lidmaatschap of aan het betaald uitvoeren van taken. Een andere mogelijkheid is het oormerken van fondsen op grond van een bepaalde beleidsprioriteit. Zo is de provincie Friesland erin geslaagd een deel van de opbrengst uit de verkoop van NUON-aandelen te koppelen aan duurzaamheidsdoelen. Zo kon het Friese Grondstoffenfonds worden opgericht. De provincie stak ook een klein percentage in een revolverend fonds, dat initiatieven voor de regionale circulaire economie stimuleert.

TIP 3

Structuren en regels voor je laten werken

Als het netwerk doorgroeit, ontstaan nieuwe opgaven, zoals juridische en financiële kwesties en marketingvraagstukken. De ervaring leert dat de betrokkenen hiermee met veel inzet aan de slag gaan. Maar in de praktijk blijkt dat naast passie ook harde kennis en ervaring nodig is om goede beslissingen te nemen. Bestaande structuren en middelen kunnen het netwerk hierin helpen. Het regionaal netwerk kan onderzoeken of het zich als MKB-initiatief kan presenteren en dus gebruik kan maken van de bestaande infrastructuur voor MKB'ers, met onder andere subsidies en adviescapaciteit. Zo is er de mogelijkheid om de 'Dienst van Algemeen (Economisch) Belang' te gebruiken. Dat is een formele entiteit die de overdracht van bevoegdheden van overheid naar nieuwe netwerken en infrastructuur mogelijk maakt. Sommige initiatieven weten de weg te vinden naar andere, bestaande netwerken, zoals Het Groene Brein, waar een grote hoeveelheid kennis (ook online) beschikbaar is. Dat kan de ontwikkeling enorm versnellen. Wees niet te bescheiden. Regionale duurzaamheidsnetwerken stellen zich vaak bescheiden op: wij zijn *the new kid on the block* of wij zijn maar vrijwilligers. Besef dat de betekenis van een netwerk groot kan zijn. Netwerken verdienen daarbij alle mogelijke support.

TIP 4

Organiseer reflectie

Netwerken zijn meer en meer een zaak van burgers, bedrijven én overheid. Overheden zien de kracht van netwerken om beleidsdoelen te realiseren. Alle partijen moeten leren hoe het werkt: wat doe je in het netwerk ánders. Zoals in Waterpoort, in Noord-Brabant. De belangrijkste opgave in Waterpoort is om nieuwe ontwikkelingen te stimuleren op basis van de kwaliteiten en potenties die al in de streek aanwezig zijn. Daarmee is Waterpoort een proeftuin voor gebiedsgericht werken.

CASUS

De overdraagbare werkwijze van de Waterpoort Academy

Het Streeknetwerk Waterpoort is de afgelopen jaren gaan werken met vijf duidelijke principes: duidelijke begrenzing (logisch verhaal, identiteit); eigen ontwikkelprincipes (verleden, toekomst, met de mensen); waardetoevoeging door stromen (water, energie, geld etc.); productieve combi's van publiek, privaat, particulier en proces; samen leren en innoveren. Volgens Ronald Kramps, gebiedsmanager van de provincie Noord-Brabant, waren daar goede redenen voor. Het ging het om zichtbaar maken, versterken en verbinden van kwaliteiten die in de streek al aanwezig zijn. Maar het gaat hier over een zeer divers gebied, waar samenwerking niet vanzelf van de grond komt. Het gaat om drie provincies, zes gemeenten, drie waterschappen, grote industrie (zoals Moerdijk) en veel kleine ondernemers, maar ook kwetsbare natuur (zoals de Dintelse Gorzen), de grootste sluizen van Europa, maar ook veel kleine dorpskernen. Daarom hebben we gekozen voor een 'overdraagbare werkwijze'. We hebbend de Waterpoort Academy opgezet. Twee keer per jaar werken we met een gemengde groep ondernemers, ambtenaren en burgers aan het waarmaken van hun dromen. Hun concrete casussen gaan altijd over waarde toevoegen in het Waterpoort-gebied. De deelnemers leren specifieke vaardigheden en leren het gebied beter begrijpen. We hebben al vijf Academy's georganiseerd, volgend jaar volgen nummer 6 en 7. Het succes is enorm. Projecten die op dood spoor zaten lukken ineens, er staan tal van nieuwe samenwerkingen en sommige deelnemers spreken van een *life changing*-ervaring. Inmiddels hebben al verschillende gemeenten en regio's interesse getoond om zelf ook zo'n gebiedsacademie op te zetten, besluit Kramps.

TIP 5

Maak harde en zachte opbrengsten allebei belangrijk

Netwerken functioneren op de grens van formele organisaties en informele contacten. Ze onttrekken zich vaak aan de reguliere democratische controle, mede omdat het netwerk alleen floreert bij gezonde wederkerigheid. De meeste communicatie (over de prestatie van netwerken) gebeurt in de vorm van eigen brochures, webteksten en boekjes. Er is verrassend weinig informatie beschikbaar over de toegevoegde waarde van netwerken. Daarom was het initiatief van de provincie Noord-Brabant om het Waterpoort-initiatief extern te evalueren zo bijzonder. Eén van de conclusies was: bestuurders en ondernemers zijn gecharmeerd van harde, concrete opbrengsten. Daarover kun je rapporteren en daarmee kun je je wapenen tegen cynisme. Maar na drie jaar werken bleek Waterpoort vooral zachte opbrengsten te hebben, onder meer gegenereerd door het samenkomen, het faciliteren van bijeenkomsten, het organiseren van een regioacademie, en het stimuleren van contacten en vertrouwen. Dat wordt door vele betrokkenen gezien als de investering die nodig is om de slaagkans van nieuwe initiatieven in de regio te vergroten. De harde resultaten zijn dan daarvan weer het gevolg. Dat klopt, maar het moge duidelijk zijn dat de buitenwereld zich beter laat overtuigen door 'harde' cijfers.

Wat is je waarde?

De MAEX is een initiatief van Kracht in Nederland die de waarde van maatschappelijke initiatieven zichtbaar maakt. De gedachte achter MAEX is dat de waarde van deze initiatieven vaak onzichtbaar blijft, waardoor ze weinig steun krijgen en moeilijk aan financiering kunnen komen.

Vijfde groep afgestudeerden Waterpoort Academy

TIP 6

Onderzoek nieuwe financiering, organisatie en juridische vormgeving

Hoe maak je een succesvolle ESCo (*energy service company*)? Hoe ga je om met aansprakelijkheid in een netwerk? En hoe kun je als netwerk een lening afsluiten? Er wordt nagedacht over regelvrije zones en *clearinghouse* constructies. Kennis over organisatievormen versterkt de energieke samenleving. Veel netwerken kiezen op den duur voor een (coöperatieve) vereniging als entiteit. In de nieuwe economie is grondige kennis nodig van fondsvorming, financiering en juridische vormgeving. Een ondernemer die zijn interne communicatiestijl van opdrachten geven toepast op een burger of een ambtenaar in het netwerk bereikt weinig. Het wiel wordt nog steeds opnieuw uitgevonden door vele burgerinitiatieven en cocreërende ondernemers. Er zijn verschillende initiatieven die deze kennis bundelen en breder beschikbaar stellen, zoals De Coöperatieve Samenleving, actieprogramma's van Pakhuis de Zwijger en initiatieven van Het Groene Brein. Het is belangrijk om gebruik te maken van bestaande kennis en ervaring. Dat gaat over brengen én halen. Open source werken is soms nog ongemakkelijk, maar het publiceren (en dus delen, zoals we ook met deze uitgave beogen) van successen en struikelpartijen helpt ook anderen verder. GroenGelinkt bundelt en verspreidt kennis over duurzaamheid en educatie. In samenwerking met Het Groene Brein is ook een initiatief opgestart dat hetzelfde doet voor financieel-juridische kennis voor duurzame initiatieven.

TIP 7

Leeromgeving maken

Regionale duurzaamheidsnetwerken helpen om nieuwe verbindingen te maken. Elk netwerk ontwikkelt daarbij een eigen kleur of noem het werkwijze, cultuur of business model. Deelnemers kunnen vooraf niet goed overzien wat die werkwijze is. Je moet er in staan om het te ervaren. Waterpoort organiseert daarom al enkele jaren twee keer per jaar de Waterpoort Academy (zie links). Er zijn ook andere voorbeelden, zoals IBA Parkstad Academy, workshops van Midpoint Brabant, leertrajecten bij de provincie Zuid-Holland en de Cursus Tafelbegeleider van Noorden Duurzaam. De rode draad: netwerken die langdurig kunnen blijven functioneren, organiseren hun eigen leeromgeving.

TIP 8

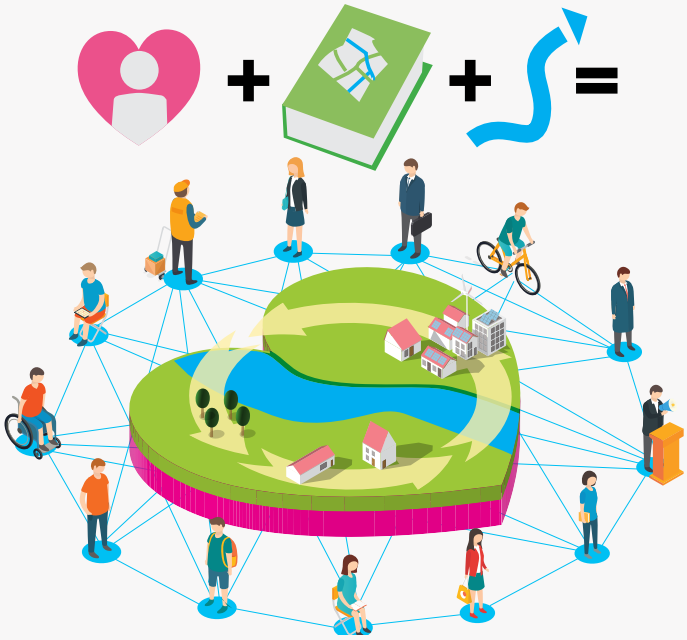
Een nieuwe taal

Steeds opnieuw blijkt dat productieve netwerken een nieuwe taal nodig hebben: om elkaar te verstaan, om feedback te organiseren, en om verwachtingen, successen en mislukkingen te delen. Een ondernemer die zijn communicatiestijl van opdrachten geven toepast op een burger of een ambtenaar in het netwerk bereikt weinig. Het gaat om betekenisgeving in een complexe sociale setting. Binnen netwerken wordt geëxperimenteerd met patroontaal en met storytelling. Zo ook Midpoint Brabant die gebruik maakt van *value modelling*, beeldtaal en storytelling.

TIP 9

Curriculum voor ondersteuners

In een *steady* functionerend netwerk is het tijd voor een nieuwe rol. Naast de mensen die iets willen en de mensen die iets doen, komt er behoefte aan mensen die ondersteunen en faciliteren. Externe facilitatoren zijn natuurlijk in te huren, maar een robuust netwerk formuleert zelf de eisen waaraan de ondersteuning moet voldoen en neemt verantwoordelijkheid om die functie ook beschikbaar te krijgen en te houden. Op verschillende plaatsen wordt nagedacht over het trainen van collega's als facilitator. Parkstad Zuid-Limburg werkt daarvoor samen met de hogeschool en enkele adviseurs. De provincie Zuid-Holland heeft een Expertpanel in het leven geroepen, dat zich bezighoudt met vragen als: wat houdt de procesondersteuning van een regionaal duurzaamheidsnetwerk in? Wat komt er bij kijken en wat moeten ondersteuners kunnen en kennen? Er wordt ook geput uit instrumenten die al ontwikkeld zijn, zoals 'netwerkend werken', alliantiemanagement, cocreatie en maatschappelijk ondernemen. Veel procesbegeleiders noemen *www.transitiepraktijk.nl* als een praktische steun. Er gaan ook stemmen op om de faciliterende functie anders te benoemen, zoals 'kwartiermaker'.



De Afvalloze Regio is een voorbeeld van een regionaal duurzaamheidsnetwerk. Mensen met passie en liefde voor het gebied zetten stromen in om kringlopen te sluiten. Zo creëren ze waarde en nemen ze verantwoordelijkheid voor de duurzame ontwikkeling van het gebied

CASUS

Midpoint werkt aan gezamenlijke taal en platforms

Midpoint Brabant is een broedplaats van ondernemerschap en sociale innovatie in Midden-Brabant. Binnen het netwerk zetten ondernemers, onderwijs, overheden en burgers zich in voor een meer vitale regio. Voor het creëren van een nieuwe gezamenlijke taal en platforms voor samenwerking stond Midpoint bijvoorbeeld aan de wieg van Powered by socialinnovation *www.poweredbysocialinnovation.nl*. Marieke Schoots (Tilburg University of TiU): 'Dit is een logoloos platform, bedoeld voor het creëren van een ecosysteem voor sociale innovatie van, voor en met alle stakeholders.' In netwerken wordt ook 'waarde' opnieuw gewaardeerd. 'Wie zit aan tafel, welke waarde neemt hij mee en welke waarde haalt hij eruit. Bijvoorbeeld bij een project rond langer thuiswonen bij dementie brengen mantelzorgers hun ervaring in in ruil voor nieuwe inzichten. Midpoint investeert ook in het vastleggen van de vele dwarsverbanden in de steeds uitdijende netwerken met behulp van het programma Kumu. 'Zo kunnen we de groei van het netwerk vastleggen.' Met storytelling brengt het netwerk structuur in de communicatie. 'Bij veel netwerken heb je geen duidelijke *deliverables*. Door storytelling kun je wel de gemeenschappelijke focus vastleggen en via het verhaal laten zien waar je als netwerk bent.'

Tekst ***Maurits van den Toorn***

UIT DE PRAKTIJK

‘Sturen in lagen’

Provincies zijn actief betrokken bij duurzame netwerken, maar Zuid-Holland gaat al een tandje verder. De provincie is experimenten en pilots voorbij en werkt aan de vorming van een organisatie die met meerdere manieren van sturing tegelijk kan werken.

Dat blijkt uit *Sedimentatie in sturing, systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Dit essay gaat over het programma van de provincie Zuid-Holland om de eigen organisatie in te richten op de omgang met netwerken. ‘Nieuwe ontwikkelingen zijn veelal gekoppeld aan individuen die hun nek ergens voor durven uit te steken, maar bij Zuid-Holland gaat het bijzondere gewoon worden,’ vertelt Martijn van der Steen, co-decaan en adjunct-directeur van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, en een van de auteurs van *Sedimentatie in sturing*.

Omgang

In het essay worden in vier kwadranten verschillende vormen van overheidssturing onderscheiden. Aan de linkerzijde staan klassieke sturingsvormen vanuit de overheid naar de samenleving: de presterende overheid (*New Public Management*) en de rechtmatige overheid (*Public Administration*). Aan de rechterzijde staan de nieuwere vormen vanuit de samenleving naar de overheid: de samenwerkende overheid (*Network Governance*) en de responsieve overheid (*Social Resilience*).
Vooral die laatste twee zijn in de omgang met netwerken van belang. Van der Steen: ‘Zuid-Holland is al een tijd bezig met deze ontwikkeling, er wordt steeds gekeken vanuit de verschillende kwadranten welke aanpak het beste past.’

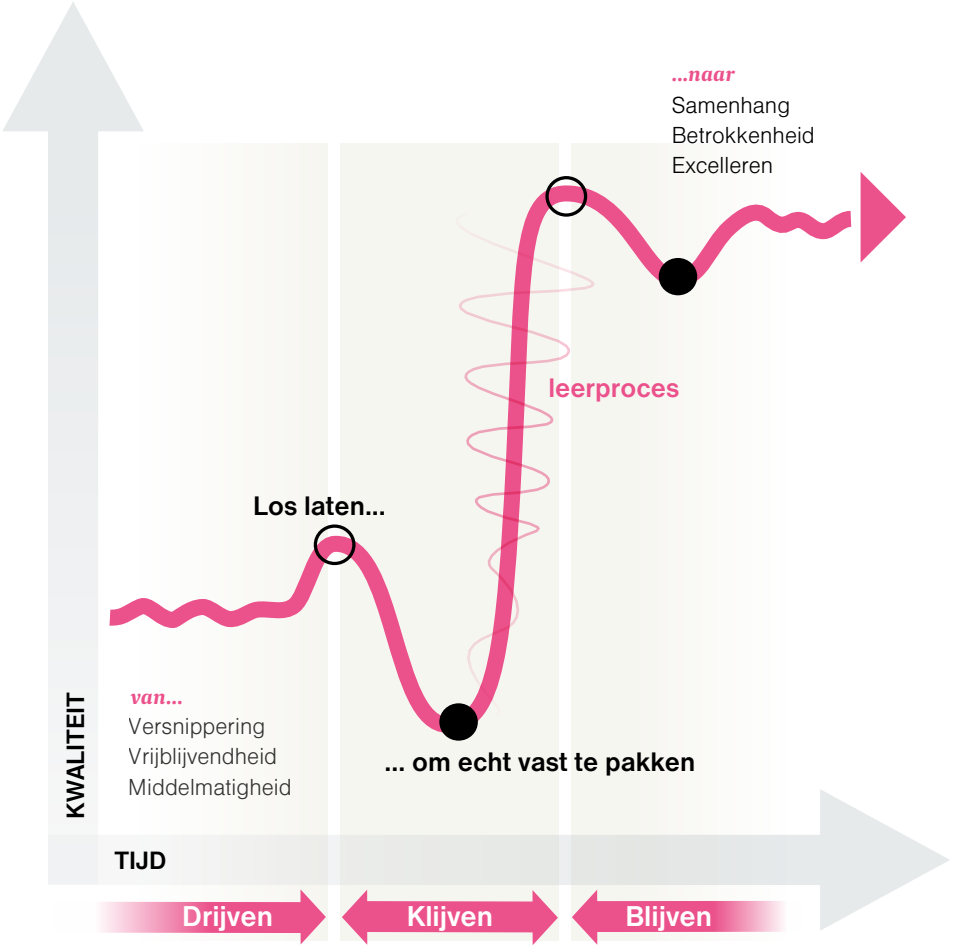
Flow

Het is niet een kwestie van of het een of het ander, het begrip ‘sedimentatie’ wijst daar al op: de kwadranten liggen als laagjes over elkaar heen en zijn vaak gelijktijdig aan de orde. ‘Er wordt soms gedacht dat het om een soort van ‘nieuw werken’ gaat en dat de oude manieren van werken verdwijnen, maar dat is niet zo. Rechtmatigheid en rechtsgelijkheid blijven belangrijk, je zult afhankelijk van de situatie ook vanuit een van de linker kwadranten blijven werken,’ verduidelijkt Van der Steen het model.
Het wordt er voor de overheid niet eenvoudiger op, maar dat is wat je een *fact of life* zou kunnen noemen, voorziet Van der Steen. ‘De rol van het bestuur verandert, het is nog niet duidelijk hoe precies. Ik vind dat geen reden om dit niet te proberen, en het bestuur van Zuid-Holland ook niet. Begrippen als verantwoording afleggen en controleren gaan een andere inhoud krijgen; je kunt dat gaan doen aan de hand van prestatie-indicatoren en gebruik maken van big data, of audits zo vormgeven dat ze ook recht doen aan niet-kwantificeerbare aspecten. Je moet daar met elkaar het gesprek over aangaan. Zuid-Holland zit wat dat betreft in de goede *flow*.’ ■

Het essay *Sedimentatie in sturing, systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren* is te downloaden via *www.nsob.nl/publicaties*.

In cocreatie je netwerk verder helpen

DuurzaamDoor en Origame: zij aan zij in de modder



© Origame

Tekst ***Maurits van den Toorn***
Beeld ***Sander Foederer***

Heel goed, het besluit is gevallen: een groep gelijkgestemden gaat een netwerk opzetten om aan duurzame ontwikkeling te werken, het verminderen van afvalstromen bijvoorbeeld. Maar hoe nu verder? Hoe krijg je als gepassioneerde netwerkdeelnemer de doelen écht scherp en hoe pak je het zo aan dat het initiatief niet blijft steken in goede bedoelingen?

'Dat is typisch de situatie waarin wij kunnen helpen,' reageert de programmamanager DuurzaamDoor Theo van Bruggen van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). 'We doen dat vooral door procesondersteuning te bieden of, anders gezegd, door mensen en netwerken met elkaar te verbinden. Het gaat erom dat er een warm contact ontstaat, wederzijds vertrouwen. Als dat er is, moeten ze zonder ons verder kunnen.' Je zou DuurzaamDoor en partners, waaronder Origame, dat zich ook bezighoudt met dit verbindingswerk, dan ook 'makelaars in vertrouwen' kunnen noemen. Cees Anton de Vries van Origame: 'Door onze contacten met circa vijftien regionale duurzaamheidsnetwerken hebben wij zicht op veel van wat er speelt, we kijken wie er met hetzelfde onderwerp bezig is en leggen vervolgens de verbinding. We maken driehoekjes tussen de verschillende actoren, staan schouder aan schouder, maar nemen het netwerk niet over.' DuurzaamDoor maakt geen blauwdruk – elk netwerk functioneert immers op zijn eigen wijze – maar loopt als het ware mee als een netwerk daar behoefte aan heeft. Dat kan gebeuren als het even

Cees Anton de Vries

Theo van Bruggen

‘We staan schouder aan schouder maar nemen het netwerk niet over’

vastloopt of in een nieuwe ontwikkelingsfase komt. Een beetje procesgeld, een paar diensten of een klein leerproces, of simpelweg horen ‘praat eens met die en die’ helpen dan om de zaak weer vlot te trekken. Dat is cocreatie en daarin is DuurzaamDoor uniek.
Hoe werkt dat? Van Bruggen komt met een paar voorbeelden. Zo streeft Ameland ernaar autonoom te worden op het gebied van energie en water. Met energie lukt dat al heel aardig, maar met water gaat het lastiger. ‘Wij helpen dan met meedenken. We proberen anderen aan boord te krijgen, zodat ze met hun kennis op Ameland verder kunnen. Nog een voorbeeld vinden we in de gemeente Ooststellingwerf, waar een ecologisch bedrijventerrein is. De gemeente wil graag meer van zulke terreinen. Wij helpen met nadenken over manieren waarop je die kunt realiseren, we verbinden de gemeente, de provincie en ondernemers met elkaar, zodat ze gezamenlijk een visie kunnen opstellen.’

Pionier

Te rade gaan bij het netwerk van DuurzaamDoor en partners is zeker geen verplichting. Ook heeft lang niet elk netwerk hulp nodig. Zo zijn er al zoveel lokale energiecoöperaties dat er op dat gebied voldoende kennis is. ‘Maar als je een mobiliteitscoöperatie wilt opzetten of ideeën hebt over een afvalloze regio, dan ben je ineens wél een pionier die wij kunnen helpen. Denk aan contacten leggen met overheidsorganisaties of met bedrijven waar je afspraken mee zult moeten maken,’ legt Van Bruggen uit. Initiatiefnemers moeten vooral niet denken dat ze te klein zijn om hulp in te roepen. ‘Het is ons niet gauw te klein, de enige voorwaarde is dat het om duurzaamheid moet gaan.’ De Vries: ‘Veel dingen zijn steeds lastiger te realiseren langs institutionele kanalen, je kunt het in veel gevallen beter zelf doen in een netwerk. Daar verlenen wij ondersteuning aan door te helpen als niemand anders het doet.’
Die ondersteuning bestaat uit meer dan kennis en informatie leveren. Informatie is er dankzij internet weliswaar in overvloed, maar er is zoveel dat het moeilijk is te selecteren en op waarde te schatten. Bovendien is het ‘verinnerlijken’ van die informatie en het vertalen naar de eigen context moeilijk. Dat is een sociale kwestie waarbij het gaat om met elkaar te communiceren en elkaar leren te vertrouwen. Juist daarbij kunnen DuurzaamDoor en partners bijstaan. Van Bruggen: ‘Door alle informatie dreigt de situatie te ontstaan dat we in theorie alles weten, maar in de praktijk niks kunnen. Je kunt alleen wat bereiken als je mensen bij elkaar brengt. Bovendien moet je de informatie duiden en toepasbaar maken binnen je eigen context. Die context is je eigen regio, je eigen manier van werken, tempo en onderlinge omgangsvormen.’

Traditionele rollen

Nog een belangrijke taak van DuurzaamDoor en partners is het wegnemen van institutionele belemmeringen, korte metten maken met het bekende ‘tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren’. ‘Het is onze rol om die bezwaren te identificeren en ruimte zien te vinden voor het netwerkinitiatief. Er is vaak meer mogelijk dan je denkt, het gaat erom dat je experimenteerruimte moet vinden,’ verduidelijkt Van Bruggen. Wat helpt is dat ook de overheid aan het veranderen is en bij steeds meer netwerken betrokken raakt of ze zelf opzet. In de woorden van De Vries: ‘Je kunt in de traditionele rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer soms geen maatschappelijke waarde creëren, je moet zij aan zij met elkaar in de modder staan. Burger en ambtenaar spreken vaak een andere taal, maar door ze bij elkaar te brengen en te zorgen dat ze echt met elkaar communiceren kunnen dromen worden gerealiseerd.’ ■

REGIONALE KRACHTEN

Deelnemers aan en websites van regionale duurzaamheidsinitiatieven

In het voorjaar van 2015 organiseerde DuurzaamDoor drie werksessies om ervaringen van duurzaamheidsnetwerken te bespreken. Tijdens en na deze sessies toonde zich de strategische functie van het regionale netwerk als organisatievorm om duurzame doelen te realiseren. De ervaringen van de deelnemers vormen de basis voor deze uitgave. Het zijn de inzichten van dappere en gemotiveerde mensen die met vallen en opstaan stappen zetten.

ORGANISATIE	NAAM
Duurzaamdoor *www.duurzaamdoor.nl*	**Theo van Bruggen** **Ad Bijma** **Cees van Straten**
Nature-wise *www.nature-wise.nl*	**Bowine Wijffels**
Noorden Duurzaam *www.noordenduurzaam.nl*	**Ko Henneman** **Peter Bootsma**
Dirk de Derde *www.dirkdederde.nl*	**Peter van Luttervelt** **Wim Wink** **Dennis Kerkhoven**
Utrecht 2040 *www.utrecht2040.nl*	**Jeannine van Bree**
IBA Parkstad *www.iba-parkstad.nl*	**Jules Beckers**
Midpoint *www.midpointbrabant.nl*	**Brigitte Musters** **Marieke Schoots**
Waterpoort *www.waterpoortwerkt.nl*	**Ronald Kramps**
Gloei *www.gloeipeelenmaas.nl*	**Frank Wijnen** **Henriëtte Stroucken** **Leo Crombach**
Radboud Universiteit Nijmegen	**Moniek Kamm**
Coöperatie Nuttig Landschap *www.nuttiglandschap.nl*	**Helmy Smakman** **Matthieu Smakman**
OnsBuro *www.onsburo.eu*	**Pieter Reus**
Prov. Fryslân-Grondstoffenagenda *www.fryslan.nl/grondstof*	**Wim Haalboom** **Cees Meijles**
Netwerk Duurzame Dorpen *www.netwerkduurzamedorpen.nl*	**Johannes Lankester**
D'Huet, Circus circulaire West Brabant	**Derk Hueting**
Regio West-Brabant *www.west-brabant.eu*	**Irene Koch**

ORGANISATIE	NAAM
In de keten *www.indeketen.nl*	**Ed Kooijman**
SRE *www.sre.nl* *www.metropoolregioeindhoven.nl*	**Arjan Obbema**
Het Groene Brein *www.hetgroenebrein.nl*	**Antoine Heideveld**
SME - Ecoschools *www.eco-schools.nl*	**Hak van Nispen**
Platform NME *www.nmepodium.nl*	**Jelle de Jong** **René Munsters**
EBU-CDO-NMU Utrecht *www.nmu.nl*	**Marcel Blom**
GDO *www.vereniginggdo.nl*	**Jean Eigeman** **Vivian Siebering**
Duurzame Pabo *www.duurzamepabo.nl*	**Esther van der Meer** **André de Hamer**
Kracht in Nederland *www.krachtinnl.nl*	**Silvia de Ronde Bresser** **Gerda Deekens**
New World Campus *www.newworldcampus.nl*	**Nick Paterson** **Diederik Bosscha**
NMF *www.natuurenmilieufederaties.nl/netwerk*	**Corrinne Ellemeet**
Studenten voor morgen *www.studentenvoormorgen.nl*	**Josefine Roo**
DuurzaamDoor in de provincies *www.duurzaamdoor.nl,* provincies onder 'over ons'	
Mijn Groen Ons Groen *www.mijngroenonsgroen.nl*	**Kees Verdouw**
Groene Cirkels *www.groenecirkels.nl*	**Menko Wiersema**

VERWIJZINGEN

- Over Bill Sharpe, *Three Horizons Approach, the patterning of hope* is meer te lezen op: www.iffpraxis.com/three-horizons
- *Achtergrond van De weg* van de Energietransitie is te vinden op: prezi.com/b4o-dc-edhvh/de-weg-van-energietransitie-provincie-zuid-holland
- De publicatie *Sedimentatie in sturing* is te downloaden op: www.pzhevents.nl/getconnected/NSOB_Sedimentatie_in_sturing.pdf
- Over De Roode Vaart is meer te lezen op: www.moerdijk.nl/web/projecten/projecten-in-zevenbergen/project-8-hop-roodevaart.html
- Over patroontaal voor duurzame ontwikkeling is meer te lezen op: www.duurzaamdoor.nl/nieuws/patronen-als-impuls-voor-duurzaamheid
- Over de praktijk van transities is meer te lezen op: www.transitiepraktijk.nl
- De publicatie *Productie door de burger* van Jurgen van der Heijden is te downloaden op: www.atosborne.nl/media/files/productie-door-de-burger.pdf
- Over de publicatie *De Wakkere Stad* van Frans Verhaaren en Jan van Ginkel kun je meer lezen op: www.nvvb.nl/nl/communicatie/nieuwsberichten/werken-aan-de-wakkere-stad

Tips voor regionale duurzaamheidsnetwerken

Belangrijkste succesfactoren in de praktijk op een rijtje

TIP 1

Maak processen die de leefbaarheid vergroten én economische waarde toevoegen

Vanuit het traditionele economisch denken gaat meer geld verdienen vaak ten koste van de omgeving. Leefbaarheid vergroten én economische waarde toevoegen gaan dan niet samen. Maar die combinatie is juist de basis voor het succes van regionale duurzaamheidsnetwerken. Het netwerk Energiek Moerdijk werkt aan 'sociaal levende wind'. De mensen in de kleine kernen van de gemeente nemen een aandeel in grote windmolens en krijgen in ruil daarvoor een deel van de opbrengst. Daarmee wordt de bibliotheek open gehouden, krijgt het sportveld een opknapbeurt, of worden woningen beter geïsoleerd.

TIP 2

Maak combinaties van ondernemingen, kennis-instellingen en sociale netwerken

Denk in processen en niet in losse projecten. Zorg voor een combinatie van ondernemingen, kennisinstellingen en sociale netwerken om initiatieven te steunen en te voeden. Mensen gaan ontdekken dat hun afval waarde heeft. Ze zullen daar geld voor willen ontvangen of iets met die waarde willen doen. Dit zal leiden tot veel sociale initiatieven voor de gemeenschap. Er zal een ecosysteem ontstaan waarin ondernemers voor afval betalen en nieuwe waarde creëren. Kennisinstellingen kunnen hierin een rol spelen door ervaringen te verzamelen en kennis te delen. Door samenwerking en het samen creëren van processen zal de ontwikkeling van hergebruik van afvalstromen vele malen sneller gaan dan bij focus op een enkel project.

TIP 3

Richt je op kleinschaligheid om een grote ambitie te bereiken

In de huidige wereld is de afvalverwerking anoniem en eenrichtingsverkeer. Pas bij grote volumes kan geld worden verdiend. In Nederland zal de waarde vooral ontstaan in kleinschalige afvalverwerking. Bedrijven zullen gemotiveerd zijn om hun kringloop te sluiten als ze daarmee een bijdrage kunnen leveren aan een betere wereld én er financieel beter van worden. Een boer op Goeree-Overflakkee genereert biogas uit zijn mest dat genoeg is om zijn bedrijf draaiende te houden en dat droge meststof oplevert voor zijn land. Een klein initiatief draagt zo bij aan een grote duurzame ambitie van energieneutraal ondernemen en de circulaire economie. Deze aanpak geldt ook voor duurzaamheidsambities op andere thema's, zoals zorg, energie, en mobiliteit.

Voor meer tips zie deze special # DuurzaamDoor