

DECEMBER 2015



# 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 Voorburg  
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](http://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 informatie-druk 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

## EDITORIAAL

# 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 waarestromen.

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.

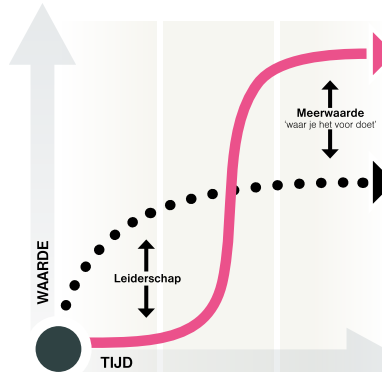
Deze special van *Publiek Denken* is een bewaarnummer: vol met tips wat te doen en te laten in een bepaalde fase van netwerkontwikkeling. Het is werk in uitvoering. Tips en ervaringen moeten gedeeld worden! Het leren is begonnen. **Cees Anton de Vries ■**

# 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 doorgroefase 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 multiplij-effect van goede netwerken

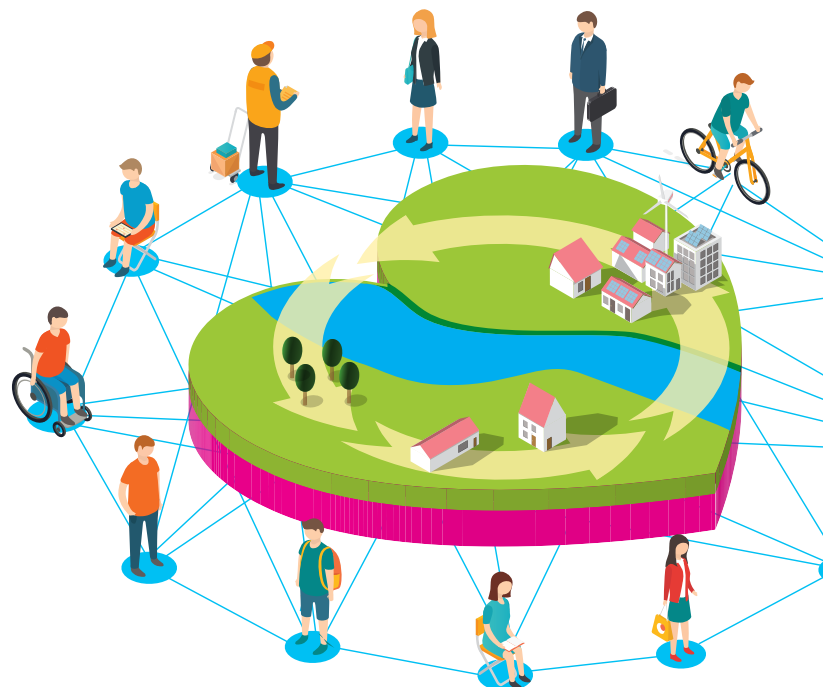
**10** Duurzaamheidsnetwerken in de praktijk

**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



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.

**V**eel 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.'

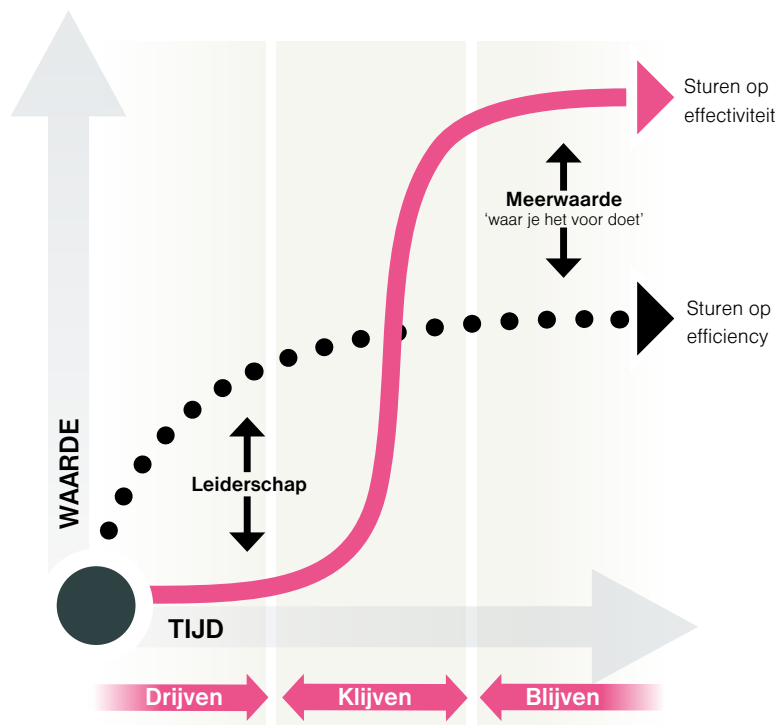
De overheid moet niet van operationele processen wegblijven, aldus Boeding, maar juist een inclusieve en integrale aanpak hebben waarin veel uitdagingen samenkomen. 'Vergroening, afvalbeleid, grondstofschaarste, innovatie, burgerparticipatie etcetera zijn geen vraagstukken waar een eenduidige oplossing 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 Róling* | *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 doorgroefase van het 'klijven' en de continufase van het 'blijven'.

**B**innen DuurzaamDoor merken 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

ontwikkelingsfasen van een netwerk: de pioniersfase van het 'drijven', de doorgroefase 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

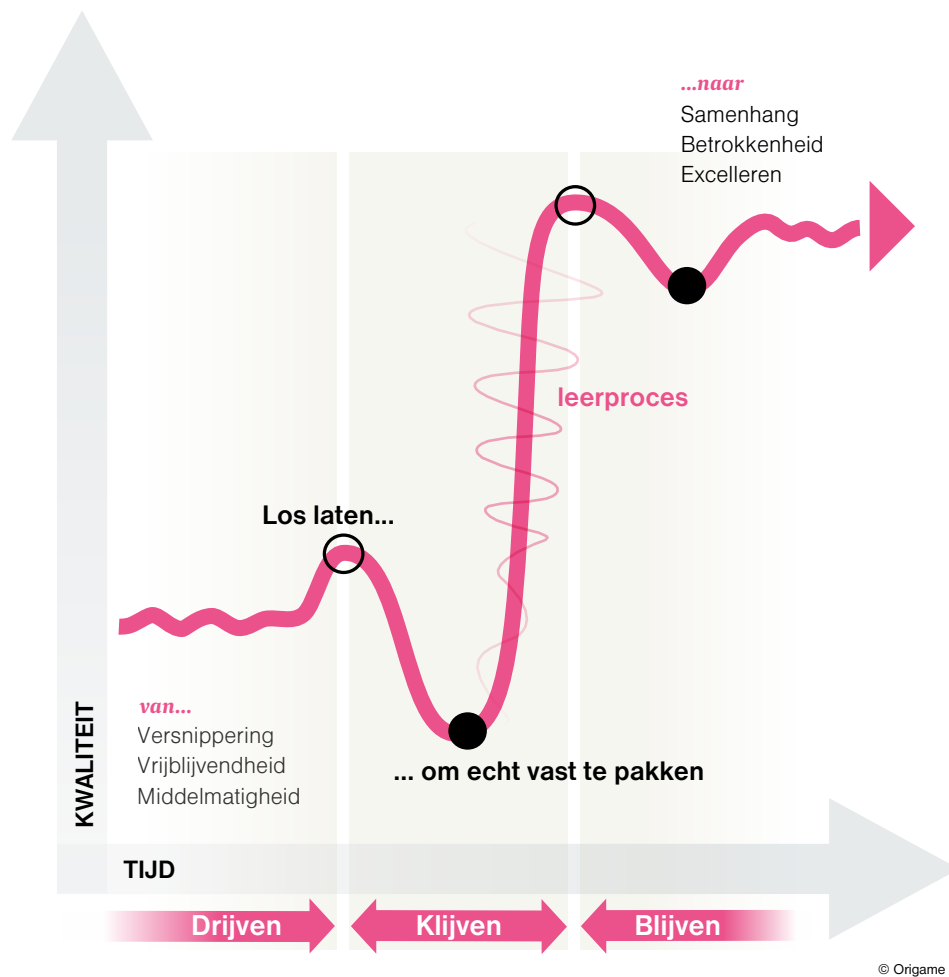
'Een eerste aanzet tot procesbeschrijving binnen netwerken,' zo noemt De Vries *Bouwen aan regionale netwerken*.

'Het is een poging om ervaringen op handzame wijze te bundelen.' Hij benadrukt dat de fases dan ook niet strak omlind 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.*' ■

*In cocreatie je netwerk verder helpen*

DuurzaamDoor en Origame:

# zij aan zij in de modder



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?

**D**at 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 bezig houdt 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 experimenteer-ruimte 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.’ ■

# 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, kennisinstellingen 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