



Netwerksturing versnelt circulaire economie

De transitie naar een circulaire economie lukt alleen wanneer we moedig openbaar bestuur combineren met een nieuwe vorm van 'netwerksturing'. Tien bouwstenen geven inhoud aan netwerksturing.

De transitie naar een circulaire economie bestaat uit een optelsom van talrijke initiatieven die bij succes opgeschaald en uiteindelijk gemeengoed worden. Met alleen een technologische innovatie komen we er niet. Bij elk circulair initiatief is er op diverse vlakken verandering nodig, spelen er veel verschillende belangen en zijn er diverse oplossingsrichtingen denkbaar. Het traditionele openbaar bestuur is nodig voor wetgeving en economische hervorming, maar minstens zo belangrijk is sturing door netwerken van bedrijven, overheden, burgers en maatschappelijke organisaties.

De kern van netwerksturing is dat verschillende partijen met een gedeeld gevoel van urgentie samen zorgdragen voor het realiseren van circulair initiatief. Alle

partijen hebben een eigen rol en verantwoordelijkheid in het netwerk. Pakken ze die niet, dan loopt het circulaire initiatief vertraging op. Netwerksturing is dus een geformaliseerde structuur waarin iedereen een vooraf afgesproken — een later preciezer ingevulde en soms eventueel bijgestelde — rol vervult die bijdraagt aan het eindresultaat.

Wat netwerksturing inhoudt, laat zich samenvatten in tien bouwstenen. Ik heb ze geformuleerd op basis van mijn ervaringen bij tientallen kleine en grote circulaire initiatieven. Daar bleken ze vaak doorslaggevend voor succes.

Omslag aanwakkeren

Circulaire initiatieven tot stand brengen is voor de meeste mensen geen alledaags werk.

Met de eerste vier bouwstenen wordt de basis gelegd voor succesvolle, netwerkgestuurde circulaire initiatieven.

Bouwsteen 1: Gedeeld gevoel van urgentie

Alle deelnemers aan een circulair initiatief moeten het belangrijk vinden dat er iets verandert. Als actoren afwachten en weinig urgentie voelen over de noodzaak van de verandering en hun rol daarin, zal het initiatief mislukken. Dan kan alleen de overheid de druk op de belangrijkste partijen verhogen, bijvoorbeeld door de regels aan te scherpen.

Bouwsteen 2: Vier cyclische fasen

Elk circulair initiatief wordt niet in één keer gerealiseerd, maar heeft meerdere rondes van verdergaande verbeteringen nodig. Meestal verloopt dit veranderingsproces stapsgewijs. Alleen grote doorbraken of crises kunnen voor versnelling zorgen. Daarom duurt het naar verwachting zeker twee decennia voordat circulaire economie realiteit wordt. Elk circulair initiatief doorloopt vier fasen:

Jacqueline Cramer is lid van de Amsterdam Economic Board en emeritus hoogleraar duurzaam innoveren aan de Universiteit Utrecht.

1. De voorbereiding van een initiatief;
2. Het opbouwen en realiseren van een gezamenlijk initiatief;
3. Als het eerste initiatief succesvol is: opschaling;
4. Mainstreaming van het initiatief.

Bouwsteen 3: Taken vergelijkbaar

In elk van de bij bouwsteen 2 beschreven fasen moeten min of meer dezelfde taken worden uitgevoerd. Hoeveel werk en tijd het kost om een taak uit te voeren, verschilt per initiatief.

Bouwsteen 4: Geen vooraf bepaalde route

Het uitvoeren van een circulair initiatief is geen project dat je planmatig van a tot z kunt uitvoeren, maar is een proces. Het vraagt om flexibiliteit van alle deelnemers; die moeten zich voortdurend aanpassen aan, leren van en reageren op nieuwe situaties. Je moet daarbij groot denken, maar tegelijkertijd elk doel stap voor stap benaderen.

Context cruciaal

Voor elk circulair initiatief, groot of klein, is de context waarin die plaats moet vinden cruciaal. Vooraf zijn die variabelen vaak nog niet duidelijk. Daarom is een globaal overzicht van de mogelijke variabelen in dat stadium voldoende. Tijdens het uitvoeringsproces wordt het beeld completer.

Bouwsteen 5: Focus op baanbrekende innovaties

De uitdaging is om op zoek te gaan naar de innovaties met de grootste positieve impact en om weerstand te bieden aan de druk van gevestigde bedrijven die slechts kleine stappen vooruit willen zetten. Innovatieve nieuwkomers op de markt hebben minder last van restricties, maar missen vaak de bredere acceptatie van hun innovaties in de markt om deze innovaties op te schalen. De meeste potentie hebben die initiatieven waarbij er een dynamische interactie ontstaat tussen nieuwkomers en gevestigde

bedrijven of waarbij de nieuwkomers sterk genoeg zijn om in de markt op te schalen.

Bouwsteen 6: Breng krachtenveld in kaart

Om goed te kunnen sturen, moet je weten in welk krachtenveld je opereert. In elk circulair initiatief krijg je te maken met fundamentele economische, financiële, juridische en sociale barrières. Deze barrières kun je doorgaans niet op regionaal of ketenniveau aanpassen. Ik heb echter ervaren dat je sommige ervan kunt omzeilen door je te richten op de belangrijkste drijvende krachten en voorwaarden voor een succesvol circulair initiatief.

Bouwsteen 7: Identificeer meest relevante partners

Om een initiatief te doen slagen, is een netwerk van welwillende partijen noodzakelijk. Zij bundelen de krachten en werken samen aan de benodigde verandering. Het is dus belangrijk om vast te stellen welke partijen daarbij meer óf minder van belang kunnen zijn en welke 'slechts' onderdeel willen zijn van de verandering. Daarmee voorkom je een soort Poolse Landdag.

Succesvolle implementatie

Bij de implementatie van de circulaire initiatieven zijn de laatste drie bouwstenen van belang.

Bouwsteen 8: Evenredige verdeling kosten en baten

De financiering van een circulair initiatief is één van de ingewikkeldste onderdelen van het veranderingsproces. Als hierop niet wordt gestuurd, komen de kosten en baten onevenwichtig in verschillende delen van de keten terecht. Er moet dus onderhandeld worden tussen de betrokken netwerkpartners om tot een gebalanceerde verdeling van

kosten en baten te komen. Een zogenoemd netwerk-businessmodel kan daarbij helpen.

Bouwsteen 9: Schakel transitie makelaars in

Niemand kan in zijn eentje een circulair initiatief realiseren. Omdat het veel gedoe is om een gezamenlijk initiatief te starten, zien individuele partijen er vaak vanaf om de leiding te nemen. Elk van hen werkt meestal in een bepaalde silo en heeft de neiging zich te beperken tot wat ze in hun eigen organisatie kunnen doen. Transitie makelaars kunnen als intermediair helpen om alle relevante partijen op één lijn te brengen. Ze orchestreren vanuit een neutrale positie het veranderingsproces. Wanneer ze formeel mandaat krijgen om een dienend leiderschap's rol te vervullen, kunnen ze het initiatief aanzienlijk helpen versnellen. Transitie makelaars kunnen er ook voor zorgen dat de meest veelbelovende innovaties prioriteit krijgen. Deze aanpak leidt tot verdergaande ambities dan individuele marktpartijen op eigen kracht meestal kunnen realiseren.

Bouwsteen 10: Transparante taakverdeling

De kern van netwerksturing is dat de belangrijkste partners in een circulair initiatief zich verantwoordelijk voelen voor het succes ervan. Vooraf moet daarom worden omschreven wie welke rol heeft. Naarmate het initiatief vordert kan deze rol verder worden gespecificeerd. Dat klinkt misschien vanzelfsprekend, maar ik heb ervaren dat deze laatste maar allerbelangrijkste bouwsteen vaak over het hoofd wordt gezien. Bij netwerksturing zijn alle partners van elkaar afhankelijk voor een succesvolle implementatie van een circulair initiatief. Daarom is een transparante taakverdeling en elkaar hierop aanspreken zo belangrijk.

Jacqueline Cramer

Verder lezen

Dit artikel is in korte samenvatting van het onlangs verschenen boek van Jacqueline Cramer 'How Network Governance Powers the Circular Economy; Ten Guiding Principles for Building a Circular Economy, Based on Dutch Experiences', uitgegeven door de Amsterdam Economic Board, December 2020. Online beschikbaar via www.amsterdameconomicboard.com

