

# **De kracht van netwerksturing**

**Tien bouwstenen voor een slimme, groene en  
gezonde Metropool Amsterdam**

Jacqueline Cramer

Amsterdam Economic Board

## Voorwoord

De Amsterdam Economic Board is al tien jaar lang een belangrijke aanjager van regionale samenwerking. De Board brengt in de Metropool Amsterdam besluitvormers, innovatiemanagers en koplopers binnen bedrijven, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties samen om te werken aan een slimme, groene en gezonde Metropool Amsterdam.

Boardlid Jacqueline Cramer heeft voor de Board een aanpak ontwikkeld voor deze vorm van samenwerking: netwerksturing. De kern van netwerksturing is dat verschillende partijen met een gedeeld gevoel van urgentie samen een vernieuwend initiatief tot stand brengen en realiseren dat bijdraagt aan grote maatschappelijke veranderingen. Bijvoorbeeld aan de omslag naar een energieneutrale regio, aan de overgang naar een circulaire economie, aan slimme en schone mobiliteit, aan het verder ontwikkelen van een betrouwbare digitale samenleving en aan het verbeteren van de gezondheidszorg door in te zetten op preventie met gebruik van data en kunstmatige intelligentie. Alle betrokken organisaties hebben een eigen rol en verantwoordelijkheid en leggen daarover afspraken vast. Een neutrale partij zoals de Amsterdam Economic Board kan als intermediair helpen om partijen op één lijn te krijgen en daardoor het veranderingsproces te versnellen. Hoe netwerksturing werkt, licht Jacqueline Cramer in deze publicatie toe aan de hand van tien bouwstenen.

De opgaven waarvoor we als regio staan zijn complex en onzeker. De huidige pandemie laat goed zien hoe snel de wereld waarbinnen we ons werk doen verandert. Tegelijkertijd biedt deze crisis ons de kans om duurzame stappen te zetten en juist nu een oplossing te vinden voor bijvoorbeeld de krapte op de arbeidsmarkt in de energietransitie en te komen tot één data-infrastructuur in de zorg. Ook nu is onze rol als neutrale speler van belang. We staan tussen de partijen en zetten concrete betekenisvolle initiatieven in gang. Het concept netwerksturing helpt ons om rollen, verantwoordelijkheden en afspraken goed vast te leggen, en onze eigen rol daarin helder te maken.

Ons regionale netwerk is een belangrijke voedingsbodem voor innovatie en het startpunt voor samenwerking. Deze publicatie biedt bouwstenen voor netwerksturing in deze regionale samenwerkingen, biedt houvast en helpt om gebruik te maken van opgedane kennis en ervaring. Hiermee komen we sneller vooruit, bouwen we samen verder en blijven we op koers. Ik raad het ons netwerk dan ook van harte aan om de bouwstenen te lezen en toe te passen.

We kijken uit naar nog vele jaren van inspirerende en effectieve samenwerking!

Nina Tellegen  
Algemeen directeur

# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>7</b>
Introductie	9
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>13</b>
<b>Tien bouwstenen voor een slimme, groene en gezonde toekomst</b>	<b>15</b>
Bouwsteen 1	17
Bouwsteen 2	19
Bouwsteen 3	22
Bouwsteen 4	24
Bouwsteen 5	26
Bouwsteen 6	28
Bouwsteen 7	30
Bouwsteen 8	32
Bouwsteen 9	34
Bouwsteen 10	37
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>41</b>
De kracht van netwerksturing	43

# Hoofdstuk 1

Introductie

# Hoofdstuk 1

## Introductie

De wereld om ons heen verandert razendsnel. We communiceren, consumeren en transporteren meer en anders dan ooit tevoren en tegelijkertijd worden de gevolgen van dit handelen steeds beter zichtbaar: hulpbronnen raken uitgeput, de aarde warmt op en natuurrampen volgen elkaar in een rap tempo op. Op het moment van schrijven zitten we zelfs middenin een pandemie.

Om de snel veranderende wereld bij te kunnen benen, maar bovendien: om de uitdagingen die daarmee gepaard gaan het hoofd te kunnen bieden, zijn er grote systeemveranderingen nodig. Hoe deze transities er precies uitzien weten we niet: soms kiezen we voor oplossingen die niet blijken te werken. Een transitie is dus een proces van vallen en opstaan: van omgaan met onzekerheden en continu bijstellen.

Voor dit soort fundamentele transities zijn veranderingen nodig op institutioneel gebied, maar ook op organisatorisch, economisch, juridisch, technisch en gedragsniveau. Zo komt bijvoorbeeld de energietransitie alleen van de grond als bedrijven en burgers bereid zijn energiemaatregelen te nemen en de overheid de juiste beleidsinstrumenten inzet en zelf ook haar gedrag aanpast. Het verleden laat zien dat grote transities zich vaak uitstrekken over decennia. Soms zijn er grote doorbraken of crises die voor versnelling zorgen, maar meestal boeken we vooruitgang in stappen die uiteindelijk leiden tot een grote transitie. Het is een optelsom van een veelheid aan transitie-initiatieven.

Nu al wordt er op alle niveaus gewerkt aan de grote veranderingen die nodig zijn voor de enorme uitdagingen van deze tijd. Denk aan de inspanningen om de overconsumptie van grondstoffen en de klimaatverandering te beperken en om de veiligheid van onze digitale data te beschermen. Daarvoor hebben we kennis nodig en nieuwe technologie, maar bovenal: elkaar. Deze transities kunnen we alleen tot stand brengen door een combinatie van moedig openbaar bestuur en sterke netwerken in alle onderdelen van de maatschappij. Hierbij is het traditionele openbaar bestuur nodig om met wetgeving, economische hervorming en ander beleid — zoals duurzaam inkoopbeleid — de maatschappij richting te geven. Internationale, nationale en lokale overheden bepalen de spelregels en beschermen onze gemeenschappelijke waarden en goederen. Maar sturing door netwerken van bedrijven, overheden, georganiseerde burgers en andere maatschappelijke organisaties, is minstens zo belangrijk. Netwerksturing zorgt voor realisatie van transitie-initiatieven en versterkt het maatschappelijk draagvlak daarvoor.

Netwerksturing is er in alle soorten en maten. Dat zien we ook terug in de Nederlandse praktijk. Op hyperlokaal niveau werken buurtbewoners, scholen en lokale bedrijven samen aan een veilige en leefbare wijk. Verschillende soorten organisaties werken aan de verduurzaming van productieketens — zoals de voedsel-, bouw- en plastic ketens: niet alleen producenten, maar ook afnemers, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en overheden. Steden en regio's implementeren met andere belanghebbenden grote programma's om transport slimmer te organiseren, om inkoopbeleid te verduurzamen of om gezondheidsdata te delen. En ook op nationaal niveau zien we netwerksturing: daar werkt het bedrijfsleven samen met non-gouvernementele organisaties, vakbonden en overheid. Een mooi voorbeeld hiervan is het Klimaatakkoord, waarmee we in Nederland willen voldoen aan de in 2015 in Parijs afgesproken klimaatdoelen.

De kern van netwerksturing is dat verschillende partijen met een gedeeld gevoel van urgentie samen zorgdragen voor het realiseren van een vernieuwend initiatief dat bijdraagt aan een van de grote transitie's. Hoewel elk transitie-initiatief maatwerk is en andere resultaten oplevert, zijn er ook gemene delers. Dat elk transitie-initiatief grofweg dezelfde fasen doorloopt, bijvoorbeeld dat je in elk initiatief rekening moet houden met de context. En dat intermediairen — ook wel transitie-makelaars genoemd — een transitie-initiatief flink kunnen versnellen, als zij partijen op de juiste manier weten te enthousiasmeren en bij elkaar weten te houden op weg naar het gezamenlijk doel. Het helpt enorm als zulke transitie-makelaars het mandaat krijgen van het netwerk om de rol van dienend leider te vervullen.

Voor netwerksturing zijn tien bouwstenen van belang. Bouwstenen die bruikbaar zijn voor iedereen die een transitie-initiatief in gang wil zetten: of je nu een beleidsmaker in Noordoost-Groningen bent, duurzaamheidsmanager bij een groot bedrijf in Brabant, een onderzoeker in Utrecht, een actieve deelnemer aan een burgerinitiatief, of werkt aan een oplossing binnen Amsterdam Smart City. Want alleen door onze krachten te bundelen in sterke netwerken waarin we van elkaar leren en samen werken aan een gezamenlijk doel kunnen we de benodigde transitie's verwezenlijken.

# Hoofdstuk 2

Tien bouwstenen voor  
een slimme, groene en  
gezonde toekomst

# Hoofdstuk 2

## Tien bouwstenen voor een slimme, groene en gezonde toekomst

**Elke transitie bestaat uit een veelheid aan transitie-initiatieven.** Met alleen een technologische innovatie of een verandering van wetgeving komen we er niet. Bij elk transitie-initiatief is er op diverse vlakken verandering nodig, spelen er veel verschillende belangen en zijn er diverse oplossingsrichtingen denkbaar. Deze bouwstenen raken aan al die onderdelen van dit veranderingsproces. Ze zijn gebaseerd op tientallen kleine en grote transitie-initiatieven, waaraan de Board heeft meegewerkt. Daar bleken ze vaak doorslaggevend voor succes.

In welke mate een bouwsteen bepalend is, verschilt uiteraard per transitie-initiatief en de omvang ervan. Bij een groot initiatief, met veel verschillende partijen vergt het meer tijd om een gedeeld gevoel van urgentie voor elkaar te krijgen of om een passend businessmodel te vinden. Bij een ander initiatief kan het juist weer ingewikkelder zijn om focus aan te brengen of de meest veelbelovende innovaties te vinden.

Gebruik deze bouwstenen dus vooral als gids. En stel bij waar nodig. Succes!



## DE TRANSITIE AANWAKKEREN

1. Een transitie-initiatief begint met een gedeeld gevoel van urgentie.
2. De uitvoering van elk transitie-initiatief verloopt in vier opeenvolgende, maar cyclische fasen.
3. De uit te voeren taken per transitie-initiatief zijn ongeveer hetzelfde, maar de focus verschilt.
4. Een transitie-initiatief is een reis met een duidelijk doel, maar heeft geen vooraf bepaalde route.

## CONTEXT IS CRUCIAAL

5. Focus op de meest veelbelovende en baanbrekende innovaties.
6. Breng de belangrijkste drijvende krachten en voorwaarden voor een succesvol transitie-initiatief in kaart.
7. Identificeer de relevante partijen en beoordeel hun bereidheid tot samenwerking.

## EEN SUCCESVOLLE UITVOERING

8. De kosten en baten van een transitie-initiatief moeten evenwichtig verdeeld worden onder de netwerkpartners.
9. Transitiemakelaars kunnen transitie-initiatieven versnellen.
10. Een transparante taakverdeling tussen netwerkpartners is cruciaal.



## DE TRANSITIE AANWAKKEREN

Transitie-initiatieven tot stand brengen is voor professionals geen alledaags werk. Met de eerste vier bouwstenen leggen we de basis voor succesvolle, netwerkgestuurde transitie-initiatieven en helpen we deze op gang.

## Bouwsteen 1

### 1. Een transitie-initiatief begint met een gedeeld gevoel van urgentie.

Alle deelnemers aan een transitie-initiatief moeten het belangrijk vinden dat er iets verandert. Als partijen afwachten en weinig urgentie voelen over de noodzaak van de verandering en hun rol daarin, zal het initiatief mislukken. Dan kan alleen maatschappelijke of politieke druk de veranderingsbereidheid van de belangrijkste partijen verhogen, bijvoorbeeld door respectievelijk mensen te mobiliseren via sociale media of de overheidsregels aan te scherpen.

Voor deze bouwsteen is het belangrijk dat de deelnemers genoeg gemeen hebben om gezamenlijk actie te ondernemen. Tegelijkertijd kan de motivatie voor de gevoelde urgentie verschillen. Die kan zowel materieel als immaterieel zijn en zowel offensief als defensief. Voor bedrijven kunnen motieven bijvoorbeeld zijn: inspelen op nieuwe trends, kans op een groter marktaandeel, toegang tot een nieuwe markt en, een betere reputatie bij (potentiële) klanten, investeerders en medewerkers. Defensieve motieven zijn: het reageren op maatschappelijke en politieke druk, het verminderen van potentiële risico's, het anticiperen op regelgeving en het vermijden van negatieve milieu- en sociale prestaties. Georganiseerde groepen burgers en maatschappelijke organisaties hebben andere motieven, bijvoorbeeld een schone en veilige leefomgeving en grip op wat er met hun data op internet gebeurt. En bij alle partijen kan de intrinsieke motivatie meespelen om een positieve bijdrage te willen leveren aan maatschappelijke verandering.

Daarbij kan de actualiteit helpen. De Amsterdam Economic Board faciliteert al sinds 2015 het gebruik van data en kunstmatige intelligentie voor een betere gezondheid in de regio. Daarvoor zijn een geïntegreerde Gezondheidsdata-Infrastructuur en goede afspraken over wie de data voor welke doeleinden mag gebruiken van belang. Begin 2020 toonde een tot dan toe onbekend virus haarscherp aan dat we dit als samenleving echt nodig hebben om eerder en beter in te kunnen grijpen bij ziektes. Ook werd duidelijk dat we als samenleving tot dan toe de moeilijke vragen over hoe we veilig en nuttig deze data kunnen gebruiken voor ons uit hadden geschoven. De COVID-19-pandemie creëert een duidelijk gevoel van urgentie en zorgt ervoor dat bijvoorbeeld zorgverleners en overheden nog meer aandacht en energie besteden aan het goed gebruik van medische data.



Een ander positief voorbeeld is het **Boardprogramma TechConnect**. Voor een vervolg kijk op blz. 33. Publieke en private partijen hebben er belang bij dat de vraag naar tech-medewerkers aansluit bij het aanbod. Toen hier een mismatch voelbaar werd hebben de partijen de handen ineengeslagen. In vier jaar gaan zij gezamenlijk 50.000 extra mensen activeren naar tech-opleidingen en tech-banen, zoals duizenden vrouwen, mensen uit sociaal kansarmere wijken, grote groepen 40-plussers en mkb'ers — opgeleid als programmeur, data-analist, 'growth hacker', UX-ontwerper of tech-beheerder.

In beide voorbeelden zien we een basaal gedeeld gevoel van urgentie. Dat is vaker het geval. Er zijn bijvoorbeeld koplopers die met hun duurzame producten of diensten de markt willen veroveren, of lokale overheden die hun inkoopkracht gebruiken om de markt voor duurzame producten en diensten te stimuleren. Het is echter een grote uitdaging om deze verspreide activiteiten te bundelen om zo meer massa en dus uiteindelijk ook meer impact te kunnen maken. Omdat het veel gedoe is om een gezamenlijk transitie-initiatief te starten, zien individuele partijen er vaak vanaf om de leiding te nemen. Elk van hen werkt meestal in een bepaalde silo en ziet niet hoe ze een groter transitie-initiatief in gang kunnen zetten met alle relevante partijen in hun productketen of regio. Ze hebben de neiging zich te beperken tot wat ze in hun eigen organisatie kunnen doen en wachten af tot iemand anders de collectieve verandering organiseert. Een intermediaire partij, zoals de Amsterdam Economic Board of een andere, onafhankelijke transitie-makelaar, kan dan uitkomst bieden. Zie daarvoor ook bouwsteen 9 op blz. 35.

## Bouwsteen 2

De uitvoering van elk transitie-initiatief verloopt in vier opeenvolgende, maar cyclische fasen.

Elke grote transitie is een bundeling van talrijke initiatieven, die elk bestaan uit vier fasen:

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.

Dit proces in vier fasen moet niet worden gezien als lineair, maar als een continu, cyclisch verbeteringsproces. Elk transitie-initiatief wordt niet in één keer gerealiseerd, maar heeft meerdere rondes van verdergaande verbeteringen nodig. Neem bijvoorbeeld een bedrijventerrein: met alleen een paar energiemaatregelen is dat terrein niet meteen energieneutraal. Of neem een datacenter: er zijn verschillende innovatieslagen nodig om het energieverbruik drastisch omlaag te krijgen. Een grote transitie — bijvoorbeeld de energietransitie of de overgang naar een circulaire economie — is dus geen plotselinge, radicale systeemverandering, maar kan tientallen jaren duren. Het is een optelsom van allerlei betekenisvolle initiatieven die de bij deze bouwsteen beschreven cyclische fasen volgen. Soms kunnen grote maatschappelijke rampen een transitie versnellen, doordat het draagvlak ervoor dan vaak snel toeneemt. Denk bijvoorbeeld aan de overstromingen in 1995, waarbij Nederlandse rivieren buiten hun oevers traden. Daarop werd snel gereageerd met een groot dijkverzwaringprogramma. En de COVID-19-pandemie heeft bijvoorbeeld invloed op de vervoersstromen in de regio en versterkt het fundament voor meer fiets- en minder autokilometers.

Bovenstaand vierfasenmodel laat zien dat een optelsom van een groot aantal transitie-initiatieven die de Board en anderen optuigen en versnellen, uiteindelijk gezamenlijk kan leiden tot de realisatie van één grote transitie.

Een voorbeeld hiervan is het **Regionale Circulaire Economie Programma van de Board**. In fase 1 werd het regionale programma opgesteld, samen met de lokale overheden en geïnteresseerden uit het bedrijfsleven en de onderzoeksweld. Hier werd besloten over de twee pijlers van het programma: circulaire inkoop en het hoogwaardig recyclen of hergebruiken van negen omvangrijke materiaalstromen in de regio. In fase 2 gingen er verschillende initiatieven rondom deze pijlers van start. Denk bijvoorbeeld aan Circulair inkopen en het initiatief om matrassen hoogwaardig

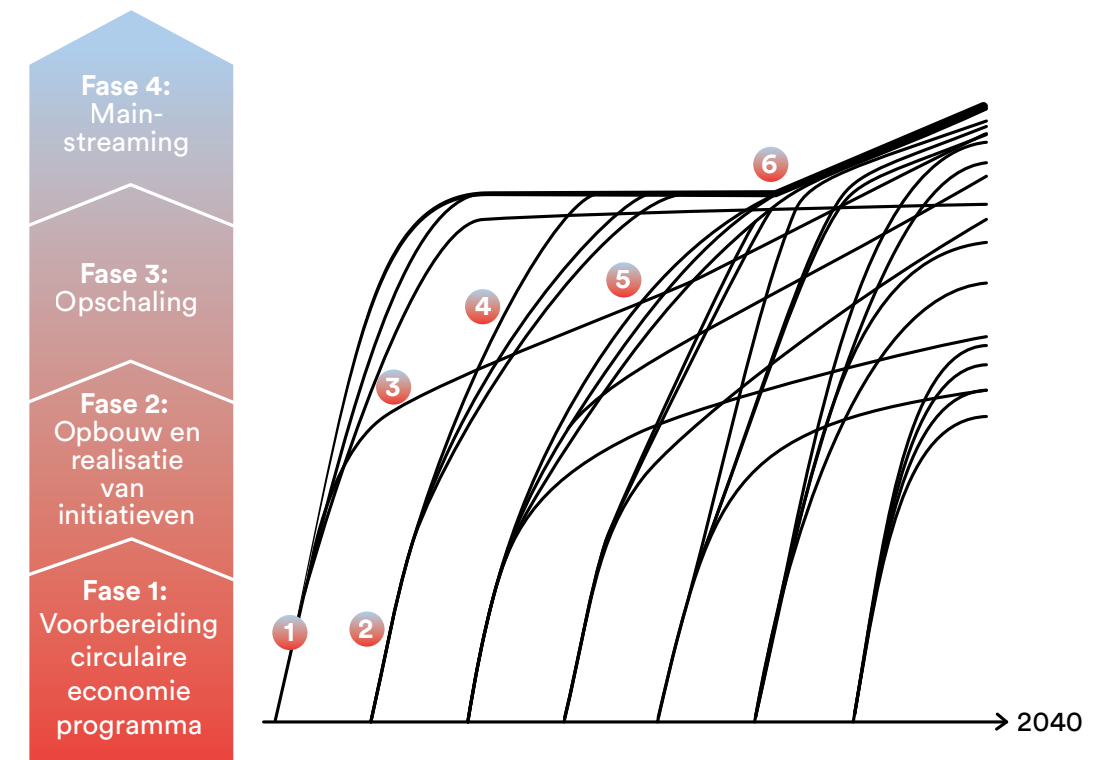


te recyclen en te herontwerpen. Enkele van die initiatieven bevinden zich nu al in fase 3, waar ze worden opgeschaald. De meeste andere hebben meer tijd nodig voor succesvolle realisatie. Van mainstreaming is in geen van de initiatieven al sprake; naar verwachting gebeurt dat bij de eerste initiatieven over een jaar of drie. Maar het zal nog zeker 20 jaar duren voordat alle initiatieven tezamen hebben geleid tot de grote transitie naar een circulaire economie.



Het is verstandig om bij elk initiatief de behaalde resultaten om de paar jaar te evalueren. Dit gebeurde bij het Regionale Circulaire Economie Programma van de Board na vier jaar. Dat leverde een aantal wijzigingen op en daaruit kwamen ook weer nieuwe initiatieven voort. Tegelijkertijd evolueerden lopende initiatieven verder in ambitieniveau. Dus ook in die zin is het een cyclisch proces. De aanname in het model is dat als de urgentie toeneemt en breder wordt gevoeld er steeds meer circulaire initiatieven van start zullen gaan, waarvoor steeds meer steun komt. Dat verhoogt de druk op de lokale en nationale overheid om verdere fundamentele juridische en financieel-economische barrières weg te nemen wat de overgang naar een circulaire economie weer zal versnellen. Dit gehele transitieproces op regionale schaal wordt in onderstaande model weergegeven.

## Model voor transitie-initiatieven op regionaal niveau



- 1 Ontwikkeling van een regionaal programma met strategische prioriteiten
- 2 Het programma wordt frequent geüpdatet, waarbij ook nieuwe prioriteiten worden geïdentificeerd
- 3 De implementatie verschilt per initiatief. Initiatieven ontwikkelen zich met verschillende snelheden
- 4 Opschaling binnen en tussen sectoren
- 5 Het verwijderen van fundamentele juridische en economische barrières zorgt voor versnelling
- 6 Alleen als voldoende initiatieven massa kunnen maken wordt de mainstreamfase bereikt



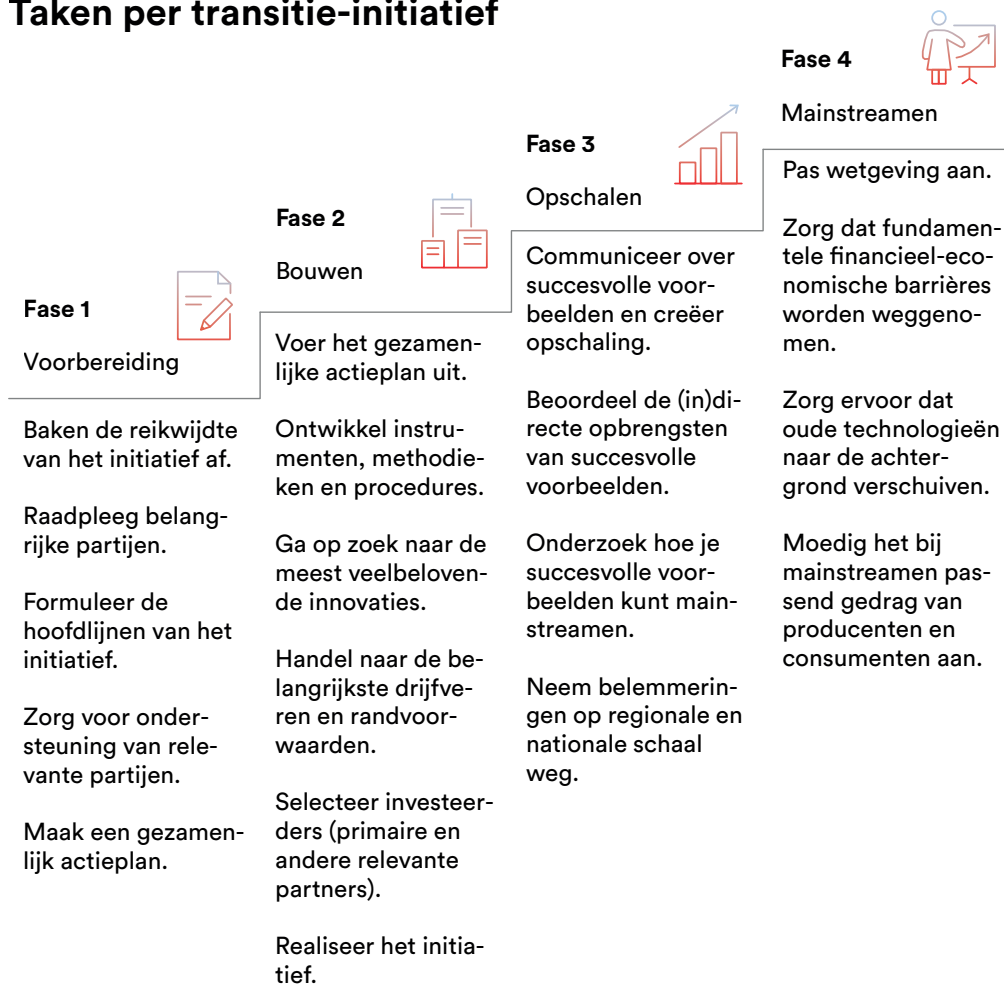
## Bouwsteen 3

De uit te voeren taken per transitie-initiatief zijn ongeveer hetzelfde, maar de focus verschilt.

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.

Onderstaande figuur vat de taken samen. De taken in fase 4 zijn indicatief en nog niet in de praktijk getest.

### Taken per transitie-initiatief



Een illustratie van deze verschillen in focus zijn de Circulaire initiatieven rondom matrassen, beton en textiel. Bij de matrassen zat er na een voorbereidende fase veel tijd in fase 2 omdat daarin afspraken gemaakt moesten worden met de matrassenproducenten over een vrijwillige producenten verantwoordelijkheid. In het initiatief in de betonsector werd na het sluiten van het Betonakkoord in fase 2 veel energie gestoken in het vormgeven van routekaarten, instrumenten en methodieken en in het uitwerken van innovaties die het halen van de ambitieuze doelen mogelijk zouden kunnen maken. En ook aan communicatie met de hele sector en met opdrachtgevers, zodat het initiatief opgeschaald kon worden naar een nationaal niveau. In het textielinitiatief werd na een voorbereidende fase de aandacht vooral gericht op het ondersteunen van grootschalige experimenten in vier regio's en het verbinden van deze experimenten aan het nationale beleid rondom textiel. Een van deze experimenten in de Amsterdamse regio, richt zich op hergebruik van niet meer draagbaar textiel (bijvoorbeeld middels de onlangs beklonken Denim Deal) en op het verbinden van 'slow fashion' initiatieven aan innovatieve grotere brands.





## Bouwsteen 4

Een transitie-initiatief is een reis met een duidelijk doel, maar heeft geen vooraf bepaalde route.

Bij het doorvoeren van veranderingen wordt onderstaand actieplan vaak toegepast. Deze vormt zeker een nuttige leidraad, maar het helpt niet om de genoemde stappen — net als deze tien bouwstenen — te gebruiken als afvinklijstje. Bij fundamentele systeemveranderingen is experimenteren cruciaal. Dit soort transities 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. Soms maak je snel vorderingen, soms loopt het proces vertraging op of stagneert het helemaal en soms moet je een scherpe bocht naar rechts of links maken.

### Stap-voor-stap actieplan

1



Formuleer een visie en missie.

2



Zorg voor inzicht in de huidige ecologische, economische en sociale situatie en dat wat de maatschappij vraagt.

3



Stel doelen voor de lange termijn die richting geven aan de korte termijn-acties.

4



Bepaal een strategie, inclusief speerpunten en tussen- en einddoelen.

5



Ontwikkel de benodigde instrumenten en pas procedures aan.

6



Monitor de resultaten, evalueer de vooruitgang en bepaal de volgende stappen.

7



Implementeer een offline en online communicatie strategie.

Neem bijvoorbeeld de ambitie van de Board om het stedelijk vervoer in de regio emissievrij te krijgen. Hiervan is de route regelmatig bijgesteld. Aanvankelijk lag de focus op duurzaam personenvervoer, maar gaandeweg werd duidelijk dat we breder moesten kijken dan dat. We constateerden dat er meer impact viel te behalen met slimme en schone stadslogistiek. Dat heeft in juni 2019 geleid tot ondertekening van de Green Deal Zero Emission Stadslogistiek (GDZES) voor de Metropool Amsterdam door 50+ lokale overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Deze wijziging van strategie leidde tot meer actiegerichtheid, in het bijzonder bij de overheden en werd daardoor de sleutel tot verandering. In een serie 'GDZES Meetups' delen we kennis en helpt de Board nieuwe samenwerking en schaalbare experimenten op te zetten. Partijen werken nu samen toe naar zoveel mogelijk slimme en schone logistieke bewegingen in de regio in 2025, terwijl tegelijkertijd ieder handelt vanuit zijn eigen rol als beleidsmaker, logistiek dienstverlener, verlader, voertuigproducent of onderzoeker.





## DE CONTEXT IS CRUCIAAL

Voor elk transitie-initiatief, groot of klein, is de context cruciaal. Vooraf zijn die variabelen vaak nog niet duidelijk. Daarom is een globaal overzicht van de mogelijke variabelen in dat stadium voldoende. Tijdens de transitie ontdek je vanzelf in welke mate de variabelen bepalend zijn. De volgende drie bouwstenen gaan over deze variabelen.

## Bouwsteen 5

### Focus op de meest veelbelovende en baanbrekende innovaties.

Innovatie is essentieel als je grote veranderingen wil doorvoeren. De uitdaging hierbij is om op zoek te gaan naar de innovaties die de meeste impact hebben en om weerstand te bieden aan de druk van gevestigde bedrijven die slechts kleine stappen vooruit willen zetten. Voor het selecteren van deze innovaties is onderstaande generieke aanpak bruikbaar.

### Generieke aanpak voor het vinden en selecteren van de meest veelbelovende innovaties



Om om te gaan met de weerstand en te voorkomen dat de transitie vertraging oploopt door een gebrek aan lef, is het zinvol om de deelnemers regelmatig te wijzen op de te behalen doelstellingen. Op basis van deze gedeelde, vaak ambitieuze doelen en gemeenschappelijke belangen kan er een dynamische interactie ontstaan tussen gevestigde bedrijven en nieuwkomers op de markt.

In transitie-initiatieven zijn gevestigde bedrijven vaak terughoudender. Een logge organisatie, risicomijdend gedrag en gevestigde belangen verhinderen hen om grote stappen te zetten. Liever houden ze het bij kleine stapjes voorwaarts. Alleen als ze koploper zijn of marktkansen zien door diversificatie of heroriëntatie, zijn ze geneigd om mee te doen aan baanbrekende initiatieven of zelfs het voortouw te nemen. Innovatieve nieuwkomers op de markt hebben minder last van deze restricties. Ze kunnen een startpunt creëren voor een transitie-initiatief, maar missen vaak de bredere acceptatie van hun innovaties in de markt om ze 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.

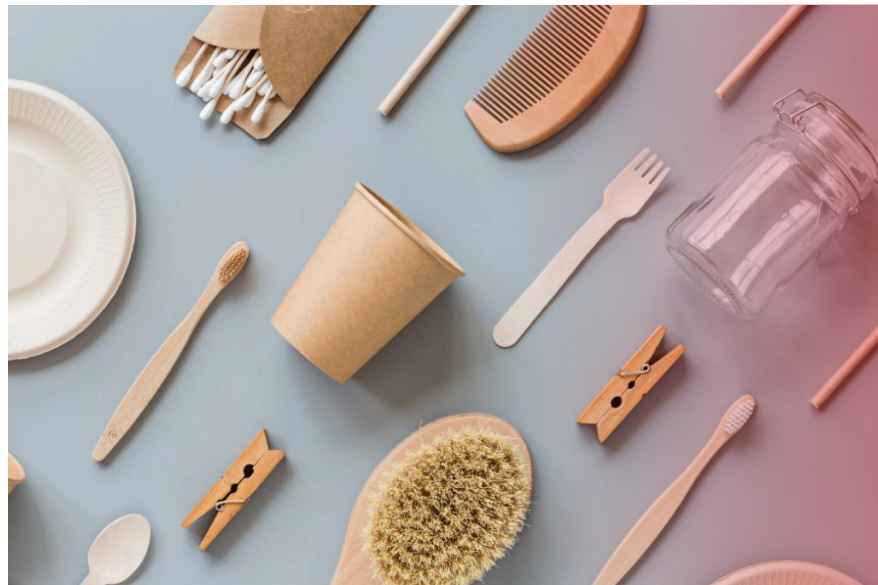
Een voorbeeld van zo'n dynamische interactie tussen nieuwkomers en gevestigde bedrijven is de opzet van de Amsterdam Data Exchange, waarbij de Board orchestreert. AMDEX is ontstaan uit een samenwerking tussen nieuwkomers zoals DEXES en bestaande partijen zoals AMS-IX en de Universiteit van Amsterdam, die elkaar hebben gevonden in een gemeenschappelijk belang om betrouwbaar en eerlijk data delen mogelijk te maken en controle te houden over hun data. De aanpak is fundamenteel anders dan gebruikelijk. De AMDEX gaat uit van neutrale end-to-end, en dus van niet-platformafhankelijke, data-uitwisseling. AMDEX haalt de tussenpartij weg, in tegenstelling tot de huidige situatie waarin (veelal Big Tech-)platformen zeggenschap hebben over en/of inzage hebben in (meta)data en gebruikers. AMDEX maakt het mogelijk voor organisaties om een (tijdelijke) datamarkt op te zetten waarin zij de regels, leden, datamodellen en datastandaarden bepalen. Dit is nog vrijwel nergens mogelijk.



## Bouwsteen 6

Breng de belangrijkste drijvende krachten en voorwaarden voor een succesvol transitie-initiatief in kaart.

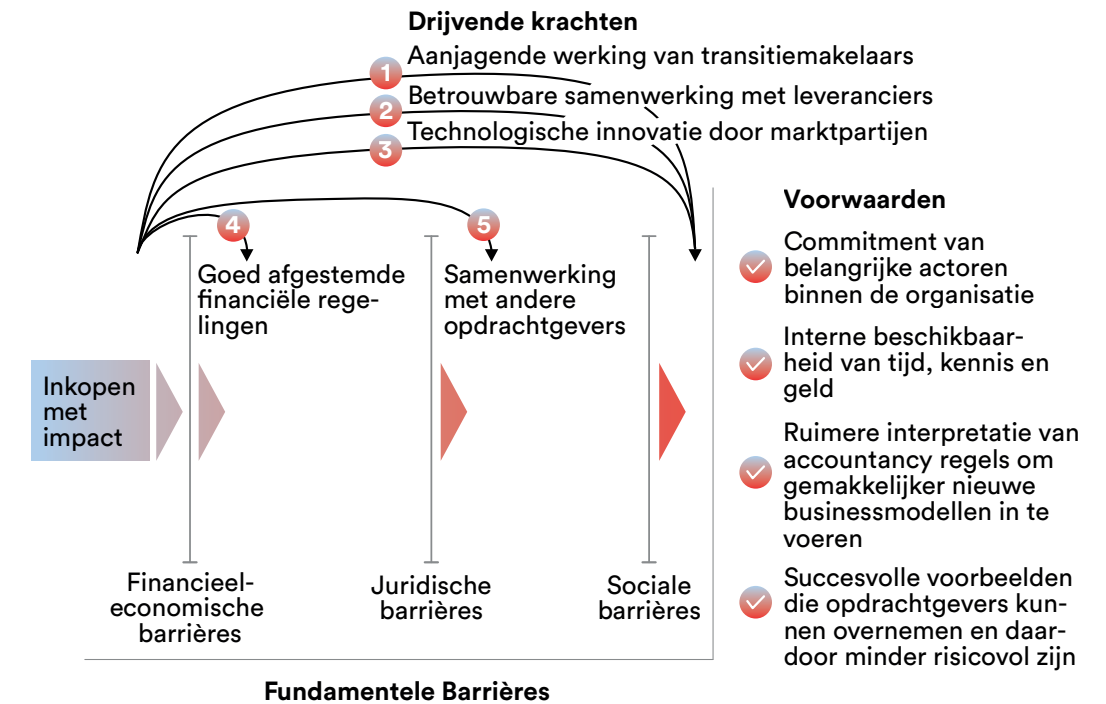
Om goed te kunnen sturen moet je weten in welk krachtenveld je opereert. In elk transitie-initiatief krijg je te maken met fundamentele economische, financiële, juridische en sociale barrières. Deze barrières kun je doorgaans niet op regionaal niveau of in productketens aanpassen. Wel kun je sommige ervan omzeilen door je te richten op belangrijke voorwaarden voor en aanjagers van verandering. Als je daarmee verandering voor elkaar krijgt verhoog je ook de druk om op hoger niveau iets aan de fundamentele barrières te doen en daarmee de algehele transitie te versnellen. Een duidelijke beschrijving van dat wat de verandering kan aanjagen en welke succesvoorwaarden daarbij gelden, is een goede leidraad bij de gesprekken en rolverdeling tussen betrokken partijen.



Een voorbeeld hiervan is het initiatief Circulair Inkopen. Daarvoor organiseerde de Board met uiteenlopende inkooporganisaties van overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen zogenoemde communities of practice. Hierin vond uitwisseling van kennis en ervaringen plaats over inkoopcriteria, aanbestedingsprocedures en concrete circulaire inkooptrajecten, bijvoorbeeld op het gebied van circulair bouwen, bedrijfskleding, kantoormeubilair en catering. Op grond van deze ervaring werden verschillende zaken duidelijk. Ten eerste de grote potentie van een gezamenlijk, circulair inkoopbeleid op regionaal niveau. Naast het Boardprogramma Circulaire Economie, raakten ook de initiatieven rondom mobiliteit en energietransitie hierbij betrokken en werd het oorspronkelijke programma uitgebreid naar Inkopen met Impact. Ten tweede hadden we van de communities of practice geleerd welke

succesvoorwaarden en drijvende krachten bepalend waren. Deze konden we bij de uitrol van het programma Inkopen met Impact meteen gebruiken om de aanpak gericht te houden op de hoofdzaken. Hieronder is weergegeven welke succesvoorwaarden dat in dit geval zijn en welke drijvende krachten de fundamentele barrières kunnen omzeilen.

### Drijvende krachten en voorwaarden voor inkopen met impact





## Bouwsteen 7

### Identificeer de relevante partijen en beoordeel hun bereidheid tot samenwerking.

Om een transitie-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. Aan het begin van een transitie-initiatief maak je hiervan een grove inschatting; na verloop van tijd kun je dit preciezer vaststellen.

Je kunt de partijen grofweg opdelen in drie groepen: de primaire partijen, meewerkende partijen en ondersteunende partijen. Dat onderscheid is belangrijk omdat je dan weet op wie je je vooral moet richten. Mensen zijn geneigd om alle belanghebbenden rondom een initiatief te betrekken en dezelfde rol en betrokkenheid te geven, waardoor er soms een soort Poolse Landdag ontstaat. Door je te focussen op de primaire partijen en tegelijkertijd de meewerkende partijen regelmatig te betrekken en ondersteunende partijen te informeren kun je de verandering versnellen.

Het Board initiatief Lower Energy Acceleration Programme (LEAP) heeft bovengestane in de praktijk gebracht. Het is erop gericht om energiebesparing, energie-efficiëntie en circulariteit te realiseren in ons significant toenemende, digitale dataverkeer. Er dreigt naar verwachting een verdubbeling van de benodigde hoeveelheid elektrische energie in 2030, wat ook leidt tot grotere risico's voor het elektriciteitsnetwerk in de regio Amsterdam. In dit transitie-initiatief zijn datacenters een belangrijke partij omdat zij dit dataverkeer faciliteren. Dit geldt ook voor zakelijke klanten; de hard- en software zijn vaak hun eigendom. Ook andere partijen spelen een rol om tot energiebesparing, energie-efficiëntie en circulariteit in het dataverkeer te komen. In de twee fasen waaruit het LEAP-project tot nu toe bestaat, speelt een andere combinatie van partijen een dominante rol.

Dit wordt weergegeven in het volgende overzicht.

## Partijenanalyse

	LEAP Track 1 – bestaande technologieën	LEAP Track 2 – innovaties in energie-efficiëntie, circulariteit en digitale infrastructuur
<b>Primaire partijen</b>	Zakelijke eindgebruikers Hard- en software leveranciers	Netwerkbedrijven (grid operators) Datacenters Cloudleveranciers (hyperscales) Zakelijke eindgebruikers Rijksoverheid Gemeenten
<b>Meewerkende partijen</b>	Datacenters Rijksoverheid Gemeenten	Technologiebedrijven Hard- en softwareleveranciers Telecombedrijven Kennisinstellingen Startups en scale-ups
<b>Ondersteunende partijen</b>	Netwerkbedrijven (grid operators) Branche-organisaties	Branche- en netwerkorganisaties

### LEAP Track 1:

Midden 2019 is samen met klanten van datacenters, hard- en software-leveranciers, datacenters en overheden gestart met concrete pilots en vervolgstappen voor energiebesparing met bestaande technologie. Centraal staat wat de eindgebruiker kan doen aan energiebesparing in het ICT-gebruik in de eigen organisatie en bij datacentra waar hun gegevens worden opgeslagen. In korte tijd zijn 20 coalitiepartners gemobiliseerd die vanuit verschillende rollen en belangen — maar met hetzelfde doel — samenwerken. De belangrijkste partijen zijn zakelijke eindgebruikers en hard- en softwareleveranciers. Nu werken we met datacenters aan hun ondersteunende rol. De rijks- en gemeentelijke overheden nemen de uitkomsten mee in regelgeving.

### LEAP Track 2:

Sinds februari 2020 wordt gewerkt aan verdergaande energie-efficiëntie binnen datacenters en aan een duurzame, digitale infrastructuur met behulp van innovatieve technologieën. Ook circulair materiaalgebruik wordt hierin meegenomen. Netbeheerders, zakelijke eindgebruikers en overheden, maar ook datacenters en cloudleveranciers hebben daarbij het grootste belang. Marktpartijen en kennisinstellingen zorgen voor de oplossingen. Wat hen allen bindt is een ‘sense of urgency’ en daardoor een bereidheid om nieuwe publiek-private partnerschappen en een platform voor samenwerking, kennisdeling en communicatie te ontwikkelen.





## SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE

Bij de implementatie van de transitie-initiatieven zijn drie zaken van groot belang. Dit zijn de laatste drie bouwstenen.

### Bouwsteen 8

**De kosten en baten van een transitie-initiatief moeten evenwichtig verdeeld worden onder de netwerkpartners.**

De financiering van een transitie-initiatief is een van de ingewikkeldste onderdelen van het veranderingsproces. Als de betrokken partijen en/of de transitie-makelaars daar niet op sturen, komen de kosten en baten onevenwichtig in verschillende delen van de keten terecht. De inzameling van en logistiek rondom afgedankte materialen is bijvoorbeeld een behoorlijk kostbaar proces, waar weinig inkomsten tegenover staan. Om die kosten evenredig te verdelen moet er dus onderhandeld worden met de partijen die van die producten weer nieuwe materialen, grondstoffen en/of producten maken en daarvan de baten krijgen.

Het op deze manier verdelen van de totale kosten en baten is relatief nieuw. Elke actor heeft immers de neiging om primair naar zijn of haar eigen businessmodel te kijken. Om het initiatief te laten slagen moeten bedrijven echter breder kijken en ook anderen inzage geven in hun cijfers. Dit is vanzelfsprekend een delicaat proces. Een zogenoemd netwerk-businessmodel kan daarbij helpen: dit is een businessmodel dat erin voorziet dat elke partij naar rato profiteert van of meebetaalt aan het transitie-initiatief, en dat past bij de eigen businessmodellen van de deelnemende bedrijven. Het netwerk-businessmodel helpt om structuur te geven aan het transitie-initiatief en staat individuele partijen bij om nieuwe producten en diensten te vermarkten. Overheden en banken doen er goed aan om zich bij de financiële ondersteuning van innovaties rekenschap te geven van alle partijen in het netwerk die nodig zijn om de innovatie te laten slagen en niet alleen te kijken naar de hoofdinvesteerder.

Het Boardprogramma TechConnect, zie ook blz. 18, vormt een goede illustratie van deze bouwsteen. TechConnect is ontstaan vanuit de ambitie om de tech-arbeidsmarkt divers en inclusief te maken en daarmee de tekorten op die arbeidsmarkt (deels) op te lossen. Dat is een transitie waar elke partij in de keten belang bij heeft. Het startpunt was obstakels in die verandering te inventariseren aan de hand van experimenten. Met een concreet model en aanpak hiervoor stapten vooral private partners in waardoor het ontwikkelen van businessmodellen en de nodige innovaties gefinancierd konden worden. Naast de Amsterdam Economic Board zijn dat Booking.com, Rabobank, TomTom en opleidingsfonds CA-ICT. Publieke partijen durfden in die fase niet in te stappen.

Een goed voorbeeld waar ook publieke partijen zijn ingestapt is het initiatief TechGrounds. JP Morgan en het Europese fonds EFRO maakten een startfinanciering mogelijk, zodat bijvoorbeeld mensen met een uitkering een gratis opleiding kunnen volgen. Dat wordt deels betaald door de gemeente of UWV en is met behoud van uitkering. Zodra de deelnemers de opleiding afgerond hebben wordt er een passende instapbaan gezocht en betaalt de nieuwe werkgever een placement fee. Hiermee worden de kosten en baten, van iemand van een uitkering naar een baan helpen en daarmee een openstaande vacature invullen, verdeeld over publiek en privaat.



## Bouwsteen 9

### Transitiemakelaars kunnen transitie-initiatieven versnellen.

Niemand kan in zijn eentje een transitie-initiatief realiseren. Elke actor loopt ergens tegen beperkingen aan en heeft daarom andersoortige partijen nodig. Lokale overheden kunnen bijvoorbeeld specifieke maatregelen nemen en randvoorwaarden creëren, maar moeten handelen binnen het nationale beleidskader wat weer een compromis is tussen verschillende politieke standpunten. De overheid is in de uitvoering van beleid afhankelijk van zowel de markt als het maatschappelijk middenveld en onderzoeks- en onderwijsinstellingen. Bedrijven zijn cruciale partijen, aangezien zij grotendeels bepalen wat er op de markt komt. Burgerinitiatieven en ngo's kunnen de markt en overheid onder druk zetten om actie te ondernemen. Onderzoeks- en onderwijsinstellingen spelen een sleutelrol bij innovatie, kennisontwikkeling en -verspreiding en bij het opleiden van mensen met nieuwe expertise en competenties.

Omdat veel van deze partijen gewend zijn om in silo's te werken — soms zelfs binnen de eigen organisatie — is het een behoorlijke uitdaging om aan nieuwe samenwerkingsvormen te bouwen. Transitiemakelaars kunnen als intermediairen helpen om alle relevante partijen op één lijn te brengen. Soms is een transitiemakelaar maar één persoon, soms is het een organisatie, zoals bijvoorbeeld de Amsterdam Economic Board. Wanneer een transitiemakelaar het mandaat krijgt van het betrokken netwerk om deze rol als dienend leider te vervullen, vergemakkelijkt dit de succesvolle implementatie van een transitie-initiatief.

Het is de rol van de transitiemakelaars om transitieprocessen te orkestreren en vanuit een neutrale positie de transitie-initiatieven te versnellen. Ze bouwen coalities met partijen die bereid zijn om grote stappen te zetten. De rol van transitiemakelaars is beter afgebakend wanneer zij kunnen toewerken naar een of meerdere doelen die aan het begin van het transitieproces gezamenlijk met de partijen zijn afgesproken. Ze moeten door de deelnemende partijen gezien worden als betrouwbare persoon. En ze zorgen voor een soepele samenwerking tussen partijen, helpen te voldoen aan de noodzakelijke randvoorwaarden en bouwen aan coalities die betekenisvolle transitie-initiatieven willen realiseren. Andere belangrijke taken zijn het motiveren van andere bedrijven om zich aan te sluiten bij het transitie-initiatief, en een lokaal en/of nationaal bestuur aan te spreken op hun rol en verantwoordelijkheid.

Transitiemakelaars orkestreren niet alleen het proces maar ook de inhoud van het transitie-initiatief. Hun inspanningen richten zich primair op initiatieven met een positieve impact op welvaart, welzijn en milieu. De transitiemakelaars moeten ervoor zorgen dat de meest veelbelovende innovaties prioriteit krijgen. Ze werken nauw samen met externe experts en innovatieve bedrijven. Ze formuleren samen met de andere partijen duidelijke en ambitieuze doelen voor de korte en lange termijn, die zijn afgeleid

van overheidsdoelen of specifieke maatschappelijke doelen. Deze aanpak leidt tot verdergaande ambities dan individuele marktpartijen op eigen kracht meestal kunnen realiseren.

Om bovenstaande taken uit te kunnen voeren beschikt een transitiemakelaar idealiter over de hieronder geformuleerde competenties.

### Een transitiemakelaar:



Is ondernemend, durft comfortzone te verlaten, is volhardend, ongeduldig, en bereid om achter mensen aan te zitten.



Kan anderen enthousiasmeren en inspireren om samen te werken.



Denkt en handelt vanuit systeemperspectief, maar is tegelijkertijd pragmatisch.



Kan de ideeën achter de transitie bij een grote groep bedrijven en organisaties uitleggen, vertaalt die ideeën naar duidelijke acties voor de deelnemers aan de transitie en komt niet bedreigend over.



Handelt in het collectieve belang en staat boven de partijen.



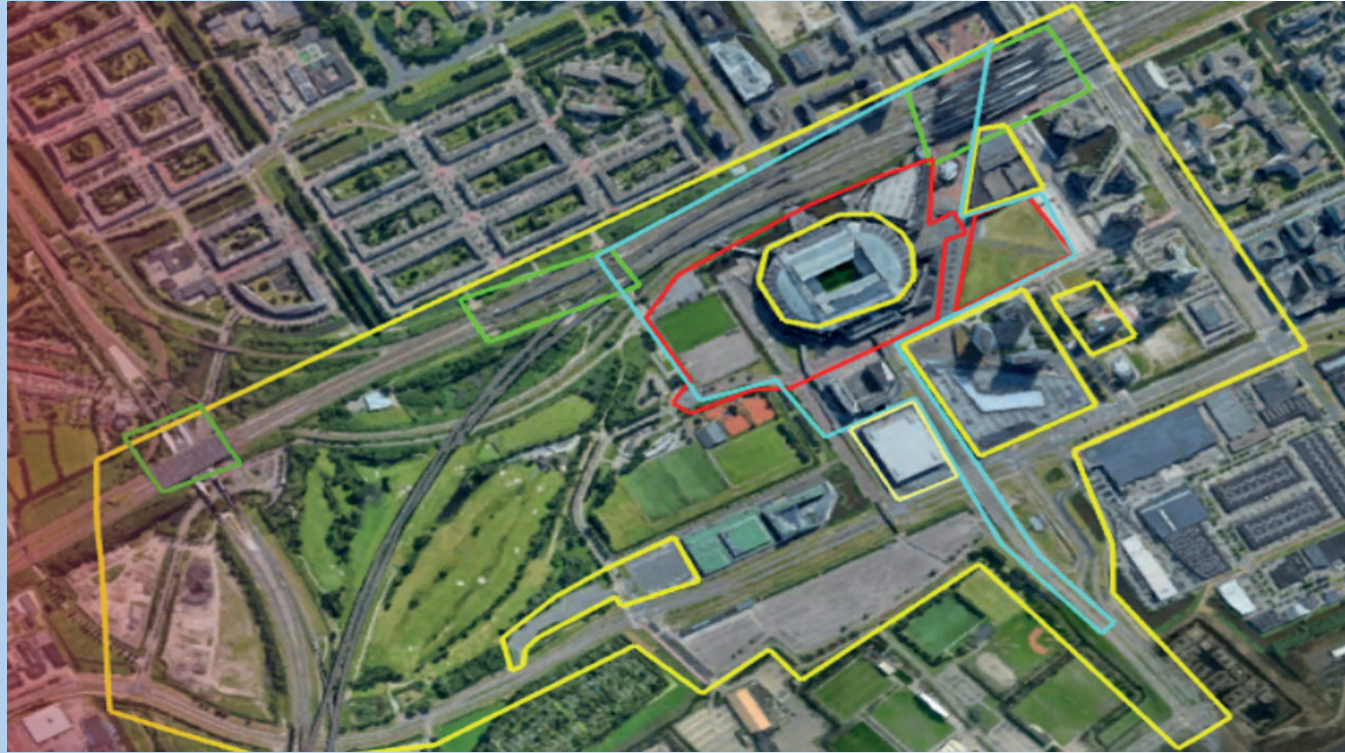
Heeft veel kennis over de specifieke transitie, de benodigde innovaties, de zakelijke omgeving en de politieke cultuur.



Kan deuren openen op verschillende beleidsniveaus en daarmee de overheid stimuleren te werken aan het wegnemen van belemmeringen en het creëren van de juiste voorwaarden.

De Board is een geboren transitiemakelaar. Op alle terreinen waarop de Board actief is treden haar medewerkers op als intermediair die overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en soms ook burgers verbindt en laat samenwerken in transitie-initiatieven die nodig zijn voor een slimme, groene en gezonde Metropool Amsterdam. Ook de Boardleden zelf dragen hieraan bij - soms ook door als transitiemakelaar mee te werken. Allen herkennen zich in de rollen en competenties die daarvoor nodig zijn. Het is weliswaar geen traditioneel beroep maar het vergt wel specifieke kennis en vaardigheden om als transitiemakelaar te kunnen optreden. Het mooie is dat je als transitiemakelaar van nabij meemaakt hoeveel veranderkracht we als samenleving hebben. Alle losse partijen blijken samen tot grootse dingen in staat. En als transitiemakelaar lever je daar een bijdrage aan.





Het **Boardprogramma Amsterdam Smart City** is in haar opzet een goed voorbeeld van het belang van een transitie makelaar. Het programma zorgt voor een open speelveld - vroeg in een initiatieffase - waar partijen elkaar vinden, elkaar begrijpen en samenwerken vanuit eigen verantwoordelijkheid, gebruikmakend van de verantwoordelijkheden en mogelijkheden van anderen. We helpen ze met het vormen van coalities, bijvoorbeeld op Transitiedagen. Op Demodagen helpt het netwerk elkaar met het bijstellen en verrijken van projecten en het uitdiepen van dilemma's. En voor alle innovaties en transitie-initiatieven geldt dat een goed contact met de samenleving essentieel is. Samen met de aangesloten maatschappelijke partijen als Pakhuis de Zwijger, Nemo en Kennisland organiseren we dan ook de publieke dialoog.

Een goed voorbeeld van een transitie-initiatief waar Johan Cruijff Arena, gemeente Amsterdam, TNO, Politie, AMS Institute en Nemo binnen het vliegwiel voor stedelijke innovatie van Amsterdam Smart City aan werken is de Digitale Perimeter om evenementen veilig en aangenaam te maken voor bezoekers en bewoners, met behulp van digitale methoden en de gedeelde waarden van **Tada (Data)** voor een verantwoorde digitale stad.

## Bouwsteen 10

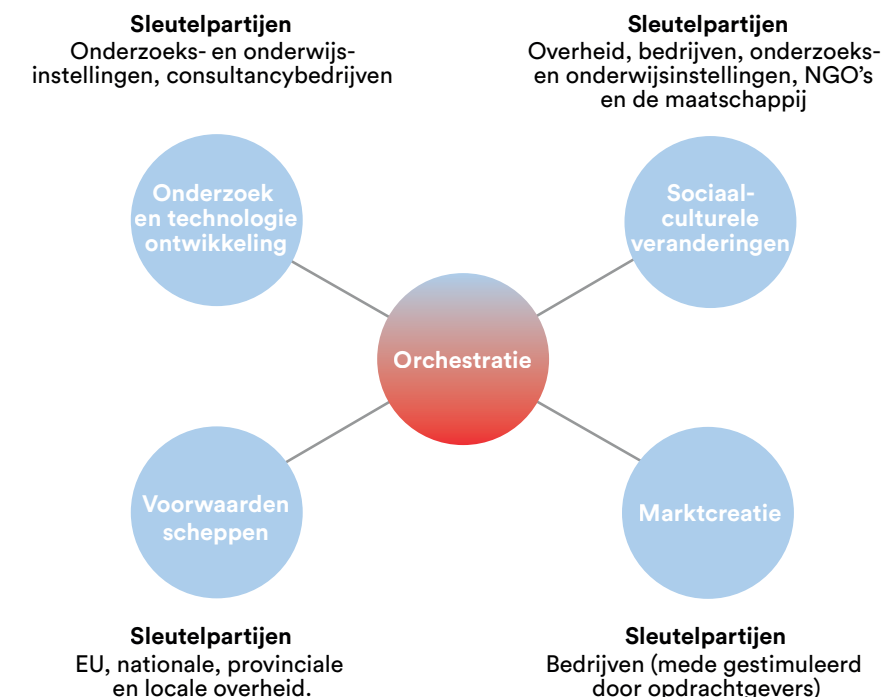
**Een transparante taakverdeling tussen netwerkpartners is cruciaal.**

De kern van netwerksturing is dat de belangrijkste netwerkpartners in een transitie-initiatief zich verantwoordelijk voelen voor het succes ervan. Vooraf moet daarom worden omschreven wie welke rol heeft; naarmate het transitie-initiatief vordert kan deze rol verder worden gespecificeerd. Dat klinkt misschien vanzelfsprekend, maar deze laatste maar allerbelangrijkste bouwsteen wordt vaak over het hoofd gezien. Meestal is er bij een transitie-initiatief geen transparante taakverdeling, waardoor het lastig is om deelnemers aan te spreken op hun verantwoordelijkheid.

Een algemene taakverdeling is op zich vaak redelijk duidelijk. Zo is de overheid verantwoordelijk voor het scheppen van de juiste randvoorwaarden, bedrijven voor het leveren van nieuwe, bij het transitie-initiatief passende producten en diensten, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en adviesbureaus voor kennisontwikkeling en -overdracht en zijn ngo's, burgers en alle andere maatschappelijke partijen verantwoordelijk voor de benodigde sociaal-culturele veranderingen.

Bij netwerksturing zijn alle partijen van elkaar afhankelijk voor een succesvolle implementatie van een transitie-initiatief, wat goed wordt weergegeven in de figuur op de rechterpagina. De transitie makelaar staat daarin centraal: die verbindt alle partijen met elkaar.

### Funcities en hoofdactiviteiten van sleutelpartijen



## Functies en hoofdactiviteiten van sleutelpartijen

Functie	Sleutelpartijen	Hoofdactiviteiten
<b>Onderzoek en technologie ontwikkeling</b>	Onderzoeks- en onderwijsinstellingen, consultancybedrijven	Kennisontwikkeling en -uitwisseling Creatie van innovatieve producten en diensten
<b>Voorwaarden scheppen</b>	EU, nationale, provinciale en lokale overheid.	Beleidsontwikkeling Aanpassing van beleidsinstrumenten Uitvoering van beleid Bevordering van werkgelegenheid en nieuwe bedrijvigheid Ondersteuning van innovatie en leer-netwerken
<b>Orchestratie</b>	Transitiemakelaars	Voorbereiding van initiatieven Opbouw en realisatie van initiatieven Opschaling van succesvolle initiatieven Mainstreaming van succesvolle initiatieven
<b>Sociaal-culturele veranderingen</b>	Overheid, bedrijven, onderzoeks- en onderwijsinstellingen, NGO's en de maatschappij	Gedragsverandering (bv. bij consumenten, gebruikers en opdrachtgevers) Bewerkstelling van institutionele veranderingen om de transitie te verankeren in organisaties Aanpassing van het onderwijssysteem Opleiding tot en bijscholing van gekwalificeerde arbeidskrachten
<b>Marktcreatie</b>	Bedrijven (mede gestimuleerd door opdrachtgevers)	Ontwikkeling van commercieel levensvatbare diensten en producten Ontwikkeling van nieuwe business in partnerschap Samenwerking met andere netwerkpartners Ontwikkeling van nieuwe business-modellen

# Hoofdstuk 3

De kracht van  
netwerksturing

# Hoofdstuk 3

## De kracht van netwerksturing

Netwerksturing is een inspirerende aanpak om gezamenlijk complexe maatschappelijke veranderingen tot stand te brengen. Niet als vervanger van het traditionele openbaar bestuur, maar als aanvulling erop. Netwerksturing versterkt de positieve krachten in de maatschappij en draagt daarom ook bij aan de verbetering van onze democratie.

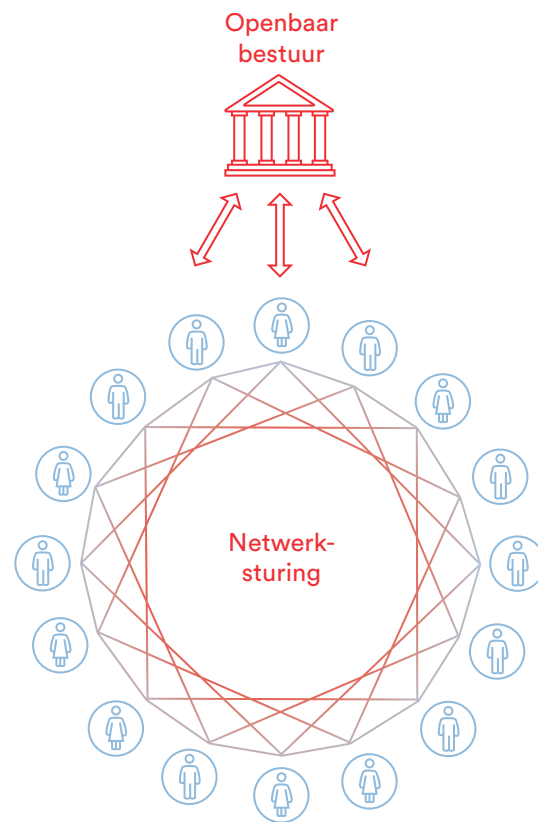
De implementatiestrategieën die voor netwerksturing nodig zijn verschillen fundamenteel van die we in het verleden gebruikten. Neem de aanpak van de milieuproblemen. In de jaren zeventig richtte het milieubeleid van de overheid zich nog op het reguleren van de uitstoot van verontreiniging door de industrie. De rollen waren duidelijk: de overheid bepaalde de regels en de industrie moest hieraan voldoen. Niet-gouvernementele organisaties traden op als waakhonden. Tegenwoordig zijn de milieuproblemen zo overweldigend groot geworden dat alleen regulering van de uitstoot niet meer volstaat. Kijk maar naar de schaarste van hulpbronnen en overconsumptie: om die problemen het hoofd te kunnen bieden, moeten we onze productiemethoden en consumptiepatronen fundamenteel veranderen en de circulaire economie implementeren. Om over te stappen op duurzame energiebronnen moeten alle bedrijfssectoren, inclusief woningbouw, zich aanpassen. Hetzelfde geldt voor mobiliteit: elektrisch en waterstof aangedreven vervoer vraagt niet alleen om andere auto's, maar ook om aanpassingen in de infrastructuur, bijvoorbeeld in de vorm van laadpalen en uitbreiding van het elektriciteitsnet. Dit vergt dus op uiteenlopende terreinen veranderingen: er is technologische vernieuwing nodig, ander gedrag, andere vormen van organiseren, andere verdienmodellen en nieuwe bedrijvigheid.

Hoewel scheuren in de vrijmarkteconomie in de afgelopen decennia steeds zichtbaarder zijn geworden, is er in de meeste Westerse landen nog steeds een sterke scheiding van taken tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappij: de overheid formuleert de regels, terwijl het aan de markt wordt overgelaten hoe ze daarmee omgaat. Bij de implementatie van grote transities volstaat deze scherpe rolverdeling echter niet. Bijvoorbeeld omdat de markt belang heeft bij het in stand houden van de huidige situatie of omdat ze, als ze wel wil veranderen, overheden, onderzoekers en afnemers nodig heeft. Tegelijkertijd zien we dat ook de overheid worstelt met de huidige rolverdeling. Iets dat in het parlement is afgesproken, blijkt in de praktijk niet altijd zomaar uitvoerbaar of te worden nageleefd. De afstand tussen beleid en uitvoering groeit. Het is daardoor steeds moeilijker in te schatten of degenen die het beleid moeten uitvoeren voldoende toegerust zijn om het gewenste resultaat te boeken. Er wordt hooguit gemonitord of ze op schema liggen. In waarom iets wel of niet lukt ontbreekt vaak het inzicht bij



beleidsmakers . Door conventionele overheidssturing te verbinden met netwerksturing kan een veel directere koppeling gemaakt worden tussen beleid en uitvoering.

### Relatie tussen openbaar bestuur en netwerksturing



Netwerksturing start bij het bouwen van een coalitie van mensen en organisaties die willen bijdragen aan de grote transitie van deze tijd en die elkaar nodig hebben om transitie-initiatieven te realiseren. Deze netwerkpartners delen een gevoel van urgentie en stellen ambitieuze doelen. De tien bouwstenen geven houvast bij de uitvoering van dit proces en zijn bruikbaar voor allerlei soorten transitie-initiatieven: voor grote landelijke en regionale initiatieven, maar ook voor buurten die hun wijk willen vergroenen of energiezuiniger willen maken.

Alle partijen hebben een eigen rol en verantwoordelijkheid in het netwerk. Pakken ze die niet, dan loopt het transitie-initiatief vertraging op. Netwerksturing moet je dus niet zien als een informele ‘we-kijken-wel-hoe-het-loopt’-samenwerking. Het is een geformaliseerde structuur waarin iedereen een vooraf afgesproken — en later preciezer ingevulde en soms eventueel bijgestelde — rol vervult die bijdraagt aan het eindresultaat. De overheid is bij netwerksturing niet langer de beleidsbepaler op afstand, maar treedt in het netwerk op als gelijkwaardige partner.

Transitiemakelaars kunnen bij netwerksturing een verbindende rol spelen en versnellen daarmee het transitieproces. Wanneer zij daartoe mandaat krijgen, kunnen zij hun rol als dienend leider nog effectiever inzetten. Transitiemakelaars zijn zich bewust van de bouwstenen van netwerksturing en kunnen helpen om alle partijen op een lijn te krijgen en mensen te verenigen op de gezamenlijk gestelde doelen. De Amsterdam Economic

Board is zo’n transitiemakelaar. Ze werkt vooral aan transitie waarbij bedrijven, overheden en kennisinstellingen betrokken zijn. Maar de bouwstenen gelden ook voor andere organisaties die als transitiemakelaar met name burgerinitiatieven helpen versnellen. Netwerksturing wordt dan zelfs nóg breder in zijn toepassing en versterkt daarmee alle positieve krachten in de samenleving. Het geeft op die manier ook vleugels aan de idealen van individuele burgers en een stem aan degenen die zich niet gehoord voelen door de overheid. Mensen zijn tot grootse dingen in staat, zoals ook is gebleken tijdens de COVID-19-crisis. Een ander goed voorbeeld zijn de burgerberaden waar overheden steeds vaker mee experimenteren. Zo werden in 2019 150 aselect gekozen Franse burgers uitgenodigd op een conventie om mee te denken over het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. En dat leverde mooie, innovatieve ideeën op. Tijdens het 70-jarig van de SER opperde voorzitter Mariëtte Hamer te overwegen om ook burgerberaden te gaan inzetten. Zulke burgerberaden kunnen niet alleen een rol spelen in beleidsvorming maar ook in de uitvoering, en dus bij netwerksturing.

Een bijkomend voordeel van netwerksturing is dat het draagvlak voor de verandering daarmee groter wordt. Wanneer alleen de overheid een besluit neemt, of wanneer een enkel bedrijf een nieuw, duurzaam product gaat verkopen is dat minder overtuigend dan wanneer een heel netwerk van bedrijven, onderzoekers, overheden en burgers aan die verandering werkt. Mensen zijn immers eerder geneigd om hun gedrag aan te passen als mensen die dichtbij hen staan of mensen die ze bewonderen hen verleiden om mee te doen. Bovendien wordt het veel tastbaarder en daardoor begrijpelijker wat de verandering voor hen zelf kan betekenen, ook in positieve zin.

Grote transitie nemen soms wel twee of drie decennia in beslag; daarbinnen kunnen talrijke transitie-initiatieven al binnen een of enkele jaren gerealiseerd worden. Dit zijn allemaal bouwblokken die opgeteld uiteindelijk leiden tot een transitie als geheel. Het tot stand brengen van deze transitie-initiatieven is geen lineair, maar een cyclisch proces. Elk initiatief op weg naar het uiteindelijke doel kan immers altijd weer verdergaand verbeterd en dus bijgesteld worden. Na enkele rondes vernieuwing mag verwacht worden dat deze zijn gestelde doel heeft bereikt. Impactvolle gebeurtenissen kunnen transitie versnellen of vertragen, net als nieuwe regelgeving, krachtige economische sturing en baanbrekende innovaties dat kunnen. Zo zorgt de coronacrisis ervoor dat we ons in versneld tempo allerlei digitale methoden hebben eigen gemaakt om vanuit huis te werken of met elkaar te vergaderen of te videoconfereren. Of dat blijvend is, weten we niet, maar je ziet wel dat veel organisaties beleid ontwikkelen om thuiswerken deels in stand te houden en reizen tijdens de spits te ontmoedigen. Eenzelfde ommekeer kan plotseling tot stand gebracht worden door aanscherping van de regelgeving of krachtige economische maatregelen.

Netwerksturing is de perfecte aanvulling op het openbaar bestuur. Tegelijkertijd draagt netwerksturing bij aan het realiseren van de grote transitie die nodig zijn. In Nederland zijn er tal van grote en kleine transitie-initiatieven gaande waarbij netwerksturing een belangrijke rol speelt. We leren snel en geleidelijk groeit de consensus over het belang van sterke coalities die werken aan de broodnodige verandering. De tien bouwstenen in deze publicatie kunnen deze netwerken verder versterken. Hopelijk zijn deze bouwstenen een inspiratiebron bij het verwezenlijken van de maatschappelijke opgave waar je zelf aan werkt.

2021 Jacqueline Cramer

Vormgeving Counter Creatives

Amsterdam Economic Board  
[www.amsterdameconomicboard.com](http://www.amsterdameconomicboard.com)