



**TIEN KANSEN
VOOR DE ENERGIEKE
AMBTENAAR**

JOSÉ ANDRINGA
LIANE LANKREIJER
CAROLINE VAN LEENDERS
LIDWIEN REYN

TIEN KANSEN VOOR DE ENERGIEKE AMBTENAAR

ISBN/EAN: 978-90-810555-4-3

2012 Nieuw Akademia

De Creative Commons Naamsvermelding 3.0

Nederland Licentie is op deze uitgave van
toepassing. Zie voor meer informatie

creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl

José Andringa
Liane Lankreijer
Caroline van Leenders
Lidwien Reyn

Voorwoord

Er zit volop energie in de samenleving. Burgers en bedrijven nemen steeds vaker zelf het heft in handen als het om duurzaamheid gaat. De tijd van ‘masterplannen’ is voorbij. De burger regelt zijn eigen zaakjes. Zo bestaan er honderden kleine en grotere duurzaamheidsinitiatieven en telt Nederland inmiddels ruim 50 energiecoöperaties. Dit illustreert de enorme hoeveelheid kennis en creativiteit die in de samenleving aanwezig is. En het illustreert ook het leervermogen van de samenleving.

‘De overheid heeft een wereld te winnen door de creativiteit en innovatiekracht van burgers en bedrijven beter te benutten’, zo betoogde ik in het PBL-rapport de *Energieke Samenleving*. De duurzaamheidsopgave is groot en vereist dat we radicaal efficiënter omgaan met onze natuurlijke hulpbronnen. Die opgave is te groot voor overheden alleen, we zullen alle inventiviteit moeten mobiliseren. Dat laat onverlet dat de overheid een belangrijke speler is op het terrein van duurzame ontwikkeling. Het mobiliseren van de energie in de samenleving vraagt wel om een herijking van de sturingsfilosofie van de overheid. Die moet veel meer gericht zijn op het losmaken van dynamiek, het bieden van experimenteerruimte en accepteren dat er soms iets mislukt. Vanuit het besef dat er geen optimale uit te stippelen route bestaat, gaat het om een voortdurende zoektocht naar wat werkt. Variëteit en selectie zijn sleutelwoorden die kenmerkend zijn voor die sturingsfilosofie, om met Van Gunsteren te spreken. Tijdens de vele

presentaties die ik het afgelopen jaar in het land gaf, bleek dat er op veel plekken enthousiasme bestaat voor het denkkader van de energieke samenleving.

De aanpak in het Green Deal beleid waarbij bedrijven, burgers en organisaties worden opgeroepen om knelpunten in regelgeving te melden is een goed voorbeeld van hoe het anders kan. Vanuit een duidelijke richting – groene groei – faciliteert de overheid maatschappelijke initiatieven. In het ene geval kan dat bestaan uit het coördineren en regisseren van processen terwijl het in een ander geval kan gaan om het wegnemen van knellende regelgeving. Door deze aanpak kijkt de overheid in feite door de ogen van anderen, de ogen van gemeente-ambtenaren, van corporaties, van innovatieve ondernemers, van projectontwikkelaars en ontstaat zodoende het inzicht waarom sommige dingen wel werken en andere niet.

Een andere sturingsfilosofie voor de overheid impliceert ook een andere manier van werken voor ambtenaren. Hoe zij in hun dagelijks werk handen en voeten kunnen geven aan het denkkader van de energieke samenleving, is eveneens een zoektocht. Hoe kun je als ambtenaar bottom-up invulling geven aan het denkkader van de energieke samenleving? Waar loop je dan tegen aan? Wat zijn do’s en dont’s? Het boekje *Tien kansen voor de energieke ambtenaar* is een waardevolle reisgids voor die zoektocht. Het geeft handreikingen, tips en voorbeelden. Daarmee inspireert het om daadwerkelijk actie te ondernemen. De energieke ambtenaar is onlosmakelijk verbonden met een sterke overheid als katalysator in de energieke samenleving.

Prof. dr. Maarten Hajer
Directeur Planbureau voor de Leefomgeving (PBL)

Tien kansen voor de energieke ambtenaar

De samenleving verandert in rap tempo: mensen nemen steeds meer het heft in eigen handen. Of het nu gaat om eigen energieopwekking, om verbouwen van voedsel of het organiseren van zorg. Sociale media en smartphones maken overal en altijd met iedereen contact mogelijk. Via internet vind je snel wie je zoekt, of bouw je zomaar een netwerk van gelijkgezinden. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) noemt dat ‘de Energieke Samenleving’ (PBL 2011) ook wel aangeduid als de netwerksamenleving. Een samenleving met een andere dynamiek dan voorheen: meer gericht op verbinding en flexibiliteit, op kleinschaligheid en differentiatie. De netwerksamenleving is niet alleen dynamischer, hij is ook complexer. Alles lijkt wel met alles samen te hangen. De vernieuwing komt van alle kanten. Actoren in de samenleving experimenteren en leren in onverwachte coalities, waardoor nieuwe creativiteit en innovatie ontstaat.

Veel vraagstukken van nu zijn zo hardnekkig, dat eenvoudige oplossingen niet werken. Het klimaatprobleem, grondstofwinning, verlies van biodiversiteit en de financiële crisis. Nieuwe regels of subsidies inzetten is niet voldoende. Complexe problemen gaan over de grenzen van sectoren heen. En over de grenzen van het landsbestuur. Steeds meer beleid wordt op Europese of mondiale schaal bepaald. Ook producenten zijn steeds meer bewust van de internationale ketens waar ze onderdeel van zijn. Hiërarchische sturing werkt niet meer. We weten alleen dat als we doorgaan met wat we altijd al deden, we krijgen wat

we altijd al kregen. Terwijl deze ontwikkelingen ook van de overheid andere kwaliteiten vereist en dat geeft onzekerheid bij ambtenaren. Het gaat niet langer om initiatieven subsidiëren, maar ze helpen op gang te brengen. Niet om voorschrijven, maar om al lerend en experimenterend samen ontwikkelen. En zorgen voor de juiste condities. Condities waaronder particuliere initiatieven tot bloei kunnen komen. Deze ontwikkeling vraagt om een nieuwe manier van sturen op beleid.

Op verschillende plekken ontstaan ideeën over een nieuwe manier van sturen en de rol van de overheid. Naast ‘de Energieke Samenleving’ van PBL noemen we ‘de Boom en het Rizoom’ essays van de Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur (NSoB), systeeminnovatie onderzoek van het Kennisnetwerk Systeem Innovaties (KSI), de ‘Bruisende Samenleving’ van Greenwish, de Trendrede van 2013 en benaderingen zoals Theory U van Otto Scharmer. Kijk ook eens achter in dit boekje voor andere recente publicaties op dit vlak. Dit boekje past in deze trend. Overeenkomstig beeld in al die publicaties is dat de overheid voor de opgave staat om bij te dragen aan het oplossen van de complexe problemen in een andere rol. De overheid moet participeren in de maatschappelijke beweging en deze mogelijk maken. Uitgaan van samenwerking en het smeden van creatieve coalities tussen bedrijfsleven, burgers, NGOs, kennisinstellingen en overheid. In zo’n omgeving surft de energieke overheid mee op de golven van maatschappelijke beweging en initiatieven van koplopers voor het realiseren van haar beleidsambities. Ze versterkt effectief en gericht (markt)initiatieven en sluit allianties op basis van gelijkwaardigheid. Een energieke overheid is zich bewust van samenhang en onvoorspelbaarheid en werkt gericht (mee) aan de benodigde systeeminnovaties. Daarbij maakt ze gebruik van sociaal instrumentarium. Dit instrumentarium verbindt partijen in de maatschappij, helpt hen samen te leren en kennis te verspreiden. Sociaal instrumentarium helpt partijen die verantwoordelijkheid willen nemen om effectief te innoveren. Het laat kracht en beweging

ontstaan en versterkt legitimiteit van overheidshandelen. Sociaal instrumentarium is in de huidige samenleving niet alleen effectief, de kosten zijn lager dan die worden gemaakt met het klassieke juridische en financiële overheidsinstrumentarium (Arcadis, 2011). Voor de inzet van sociaal instrumentarium heb je energieke ambtenaren nodig die van hun functie een ‘tussenfunctie’ maken (Van Twist e.a. 2010). ‘Tussen’ slaat op het leven tussen twee werelden: tussen de overheidsorganisatie en de samenleving. Tussen de logica van de bureaucratie die is gericht op transparantie, eenduidigheid, overzichtelijkheid, herhaling, functiescheiding en hiërarchische verantwoording en de logica van de samenleving die zich kenmerkt door variatie, flexibiliteit en horizontale verhoudingen. De energieke ambtenaar verbindt deze werelden.

In ons werk bij de overheid zien we dat veel ambtenaren worstelen om deze nieuwe samenwerking met de samenleving vorm te geven. Daarom hebben we dit boekje geschreven. Het gaat over hoe je de kansen om tot actie over te gaan in de praktijk vorm geeft. De kansen die we beschrijven zijn geschikt voor gebruik op alle beleidsterreinen waar hardnekkige problemen spelen. Wij hebben als schrijvers de afgelopen 15 jaar geëxperimenteerd met de invulling van een andere rol van de overheid, zowel bij Interim Management Rijk als bij programma’s Leren voor Duurzame Ontwikkeling, Competentie Centrum voor Transities en daarvoor bij Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling en Duurzame Technologie Ontwikkeling. We zijn blij dat we met onze gebundelde praktijkinzichten en –kennis kunnen bijdragen aan een effectievere overheid. Veel van de voorbeelden die we geven komen uit de wereld van duurzame ontwikkeling, omdat drie van ons primair werken bij het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO). LvDO maakt realisatie van duurzame ontwikkeling mogelijk met advies, het samenbrengen van partijen en financiële ondersteuning. Inmiddels hebben we veel ervaring opgedaan met Gemeenschappen of

Practice, organiseren van Dialoog (U-proces), opzetten en verbinden van netwerken, aanjagen van nieuwe ontwikkelingen, benoemen en werken met competenties.

Wij bedanken Theo van Bruggen (manager LvDO/NME bij AgentschapNL) voor het meelezen, de creatieve bijdragen en inspiratie en ook Annelien Wisselink (hoofd Interim Management Rijk) voor de ruimte die zij ons hebben gegeven om dit boekje te maken. En dan hebben we het niet alleen over de tijd die we konden besteden aan het schrijven, maar ook over de ruimte die ze al jaren geven, om de energieke rol in onze eigen ambtenarenpraktijk vorm te geven.

We beginnen in dit boekje met de grondhouding (wees nieuwsgierig) die nodig is bij het werken als energieke ambtenaar. Bij de kansen 2 (zet een systeembril op) en 3 (werk op meerdere niveaus) gaat het over snappen wat je ziet en daaraan betekenis geven. De kansen 4 tot en met 8 geven handvatten voor wat je kunt doen en hoe je interenieert. De laatste twee kansen gaan over borgen van kwaliteit. Er zit een opbouw in de kansen, maar je kunt dit boekje ook heel goed in je eigen volgorde lezen. Of losse kansen eruit pikken. We hopen dat dit boekje je helpt om de complexiteit te omarmen, je (beleids)doelen te bereiken en daarin je eigen weg te vinden. En dat het je energie geeft de kansen die er zijn te grijpen.

José Andringa
Liane Lankreijer
Caroline van Leenders
Lidwien Reyn

Kans 1 - Wees nieuwsgierig



De energieke samenleving vraagt om een houding die helpt om met heel verschillende mensen gezamenlijk tot resultaten te komen. Een houding waarmee je over de grenzen van je eigen vakgebied en belang heen kijkt. Als energieke ambtenaar is je grondhouding daarom gebaseerd op een open blik, een open hart en vrije wil. Het gaat om de manier waarop je je aandacht richt: 'Always enhance the quality of your attention. Attention is the welding flame in the process of social reality creation. It's the transformative force that can melt down the boundaries that keep us separate.' (Otto Scharmer, 2009)

Een open blik is nodig, omdat het perspectief van de organisatie waar je werkt je blik kleurt. Vogelbescherming kijkt anders naar de Waddenzee dan de NAM. Als je het vraagstuk kunt zien vanuit meerdere perspectieven dan zie je ook de waarde én de beperkingen van elk van die perspectieven. Zo ontstaat interesse om uit te zoeken hoe je de verschillen kunt overbruggen. Er ontstaat een verbindend perspectief. Een open blik helpt te zoeken naar waar het in essentie om gaat. Om de zorg voor een kind met problemen bijvoorbeeld, in plaats van hoe we het beschikbare budget over de betrokken organisaties verdelen. Een open blik helpt te kijken naar de gemeenschappelijke vraag van een groep mensen. Of wat die vraag zou kunnen zijn.

Een open hart helpt om te kunnen luisteren naar wat anderen beweegt en je daarmee te verbinden. Door te luisteren en anderen uit te nodigen om te luisteren verbind je degenen die je rond een vraagstuk bij elkaar

hebt gebracht. Je organiseert begrip voor elkaars werk(wijze). Jouw open hart straalt vertrouwen uit en daarmee creëer je vertrouwen bij anderen. Compassie als intentie werkt als een sleutel voor begripvolle samenwerking.

Verbind jouw wilskracht aan wat je te doen staat. Wilskracht is niet blind doordrukken tot je er bent, maar flexibel en oplossingsgericht werken. Doen wat bij jou past. En daarvoor ruimte zoeken. Je neemt verantwoordelijkheid en initiatief. Je vrije wil gebruik je om te doen wat nodig is ook als jouw organisatie verbaasd of afwerend reageert. Je wilt immers bijdragen aan oplossingen. Aan de publieke zaak waar je aan werkt. Vanuit die trots toon je moed en doorzettingsvermogen.

VERTROUWEN IN DE BOUWSECTOR In de bouwsector zijn voorbeelden die laten zien dat anders samenwerken miljoenen bespaart en het afschuiven van risico's doorbreekt. Vroeger werden risico's door opdrachtgevers en opdrachtnemers zo goed mogelijk afgeschoven en er werden hoge posten opgenomen om eventueel meerwerk af te dekken. Dat was ongunstig voor beide partijen. In de Waardse Alliantie (Betuweroute) en bij de verbreding van de A2 gaat dat anders. Er wordt een bijeenkomst georganiseerd om de start van het project te markeren. Facilitatoren zorgen bewust voor het vergroten van het onderlinge vertrouwen en nemen de tijd voor reflectie. Als alternatief voor het afschuiven van risico's bedenken opdrachtgever en opdrachtnemer een gezamenlijke risico-pot. De afspraak is nu om bij tegenslag vroeg in te grijpen en gezamenlijk een oplossing te vinden. Eventuele meerkosten worden uit de risico-pot betaald. Geld dat na het project overblijft vloeit terug naar beide partners. De risico-pot blijkt een creatieve, financiële prikkel die samenwerking belooft.

BEWUST KIJKEN Het gaat bij een open blik, open hart en vrije wil om de kwaliteit van je aandacht. Dat kun je individueel doen. Bewust de aandacht richten op het hier en nu. Zodat je vanuit vrije keuze op een

situatie kunt reageren in plaats vanuit automatismen. Kijk naar je eigen oordelen, stel ze uit. Wees nieuwsgierig. Vraag door: 'Wat bedoel je met ...?', 'Wat maakt dat ...?' Verplaats je in de positie van een ander. Dat kan ook letterlijk, door te kijken in een andere organisatie. Creëer dus ruimte voor reflectie. Neem de tijd om dingen op je in te laten werken, te voelen wat je daar diep van binnen van vindt en ga niet af op wat je hoofd er als eerste van zegt. Doe iets met Zen, mindfulness, meditatie of yoga. Dit traint het richten van de aandacht. Luister naar je intuïtie én gebruik je gezonde verstand. Neem de tijd om tot nieuwe inzichten te komen. Het helpt om niet teveel 'ego' te hebben.

Aandachtig kijken kan ook samen met betrokkenen. Neem met hen de tijd voor reflectie en organiseer de mogelijkheid om vanuit andere perspectieven te kijken. Benoem wat je ziet gebeuren. Methoden waarin je met een groep in een situatie terecht komt, die reflectie teweeg brengen zijn bijvoorbeeld:

- Serious gaming – Spelsituaties waarbij je middels directe ervaringen leert. Kan gericht zijn op bijvoorbeeld beter communiceren, werven of selecteren, of het verwerven van inzicht;
- Rollenspellen – Een speelse manier om vanuit andere perspectieven te kijken, kan op veel manieren en kent veel verschillende toepassingen;
- Socratische methode – Je zoekt naar de kennis die al in ons aanwezig is, als het opgraven van een schat. Het gaat om inzicht in aannames, overtuigingen en zienswijzen. Hoofdelementen zijn aansporing en onderzoek (Jos Kessels, 1997).
- Appreciative inquiry – Dit is een aanpak voor het bespreken van een casus of organisatieverandering waarbij mensen samen onderzoeken wat er werkt in plaats van wat er verkeerd gaat. Het verlegt de focus van ontkennen, klagen en kritiek geven naar verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap en samenwerken.



Kans 2 - Zet een systeembril op

Aan de hand van het gedrag van een mier kun je niet afleiden hoe een mierenhoop is georganiseerd. Als je van een afstand mieren bekijkt die met voedsel en nestmateriaal onderweg zijn naar het nest, lijkt het alsof ze een net pad vormen. Maar als je ze in detail bestudeert, zie je dat de individuele mieren niet van A naar B lopen, maar zich chaotisch bewegen. Ze keren halverwege om of gaan iets anders doen. Toch is het resultaat een ordentelijk nest met nestkamers, temperatuurregeling en voedselvoorraden. De mieren vormen samen een systeem.

Een systeem is een zichzelf organiserend geheel van op elkaar inwerkende delen. De onderlinge wisselwerking en feedback mechanismen zie je pas als je elementen van een systeem in onderlinge samenhang bekijkt. Het totaal is groter dan de som der delen. Als er op één plaats in het systeem wat verandert dan heeft dat effect op andere delen van het systeem. Dat geldt ook voor jouw beleidsterrein. Er zijn veel actoren en invloeden. Er is niemand die het gehele systeem kan overzien. Je hebt per definitie te maken met onzekerheden, zoals ontbrekende kennis, onbekende (technologische) ontwikkelingen en onvoorspelbaar gedrag van actoren binnen systemen. Er is niet één partij die de oplossing heeft. Wel kan je samen stapsgewijs meer zicht krijgen op het geheel en de oplossingsrichting.

Er kan sprake zijn van systeemfouten. Van perverse koppelingen: relaties tussen delen van het systeem die slecht uitwerken voor mensen,

voor de wereld of voor de economie. Een systeembril opzetten helpt je om te kiezen met welke actoren je wilt samenwerken en bij welke ontwikkelingen je wilt aansluiten. Een systeembenadering laat zien hoe de onderdelen met elkaar samenhangen. Je ontdekt dan patronen, verbanden en relaties tussen de verschillende onderdelen. En wat jouw rol daarin is of zou kunnen zijn. Kijk wat de verschillende krachten zijn in het systeem. Welke beweging is er al in de goede richting? Hoe kun je die versterken en uitbreiden? En als er geen beweging is, waardoor komt dat? Wat kun je doen om dynamiek te creëren? Welke systeemregels zijn te ontdekken en welke kun je veranderen als ambtenaar?

AUTOGEBRUIK ALS DEELSYSTEEM Gebruik van de auto kun je zien als een deelsysteem van het grotere mobiliteitsstelsel. Er zijn immers ook andere manieren of deelsystemen om van A naar B te komen, zoals fietsen, wandelen of met het openbaar vervoer. Het deelsysteem automobilititeit heeft op zijn beurt relaties met andere systemen, zoals wonen, werken, zorg, groen en landschap. Een systeem heeft technische, sociale en financiële kenmerken. Bij de automobilititeit zit de techniek in auto's, wegen, flitspalen, (digitale) bewegwijzering, e.d. Sociale aspecten zijn bijvoorbeeld de betrokken partijen, de sociale functies die mobiliteit heeft, het gedrag en de voorkeuren van automobilisten. Zo ontstaat door een voorkeur voor vaste werktijden de spits. Een financieel kenmerk van het systeem is de belasting die wordt geheven op benzine en diesel of de wegenbelasting die moet worden betaald. De automobilititeit in Nederland kent problemen, zoals het ontstaan van files. De ervaring leert dat verbreden van wegen niet altijd een oplossing biedt, zeker niet op de langere termijn. Er is geëxperimenteerd met het oplossen van files door de afwegingen van automobilisten te beïnvloeden in plaats van iets aan de auto's of de wegen te veranderen (Vonk Noordergraaf en Van de Riet, 2007). Uitgangspunt voor het zoeken naar oplossingen was het systeeminzicht dat zodra 6% van de auto's uit de file wordt gehaald, de file oplost. In een experiment kregen

automobilisten een paar euro beloning per keer dat ze de spits mijden. Het blijkt te werken. Mensen organiseren hun werk anders en gaan vroeger of juist later van huis.

SYSTEEMANALYSE Systeemen denken vereist kennis van het systeem. Dat kun je verkrijgen door sleutelspelers te bevragen, door samen een systeem te beschrijven met heldere feiten, harde cijfers, zachte afspraken, etc. Maak de inzichten bespreekbaar, benoem de onzekerheden die er zijn en verken samen welke wel en welke niet te ondervangen zijn. Als het onderwerp een maatschappelijke innovatie is, is een Technologisch Innovatie Systeem (TIS) analyse een inzichtelijke methode om kennis van het systeem te vergaren. Met deze analyse breng je zeven functies van het innovatiesysteem in kaart. Deze functies zijn 1. experimenteren door entrepreneurs met commerciële (demonstratie) projecten, 2. kennisontwikkeling via studies, laboratoriumexperimenten, pilots, communities of practice, 3. kennisdiffusie in netwerken, 4. richting geven aan het zoekproces, 5. creëren van markten, bijvoorbeeld door marktstimuleringsbeleid of belastingvrijstellingen, 6. mobiliseren van middelen zoals investeringen en 7. creëren van legitimiteit door middel van overheidssteun, lobbyactiviteiten en adviezen. Een analyse aan de hand van deze functies levert niet alleen een overzicht van relevante actoren, instituties en infrastructuur. Het geeft ook inzicht in interacties zowel op netwerk als individueel niveau. Vanuit dit overzicht kun je vervolgens netwerken opbouwen, activiteiten ontwikkelen en beleid maken. In het Europese programma Pioneers into Practice is een korte handleiding gemaakt voor deze methode (Wieczorek 2012).

Kennis van het systeem kan je ook verkrijgen door een systeem opstelling. Het opstellen van de relevante onderdelen van het systeem in een ruimte brengt onbewuste processen in beeld. Het maakt relaties en patronen tussen actoren en organisaties zichtbaar. Door een dergelijke opstelling te ervaren, kun je aangrijpingspunten voor verandering vinden.



Kans 3 - Werk op meerdere niveaus

Een systeem verandert door beweging op verschillende niveaus. Als je die niveaus in beeld hebt kun je een samenhangende aanpak ontwikkelen. Er zijn verschillende indelingen te maken: bijvoorbeeld op rijks-, provincie- en gemeenteniveau. Of op internationaal, nationaal en regionaal niveau. Ook kunnen niveaus binnen een organisatie worden onderscheiden, zoals het niveau van de bestuurders, de verschillende managementlagen en de werkvloer. Wat je voor indeling kiest, hangt af van het doel of de opgave waaraan jij werkt. Kies dus een indeling in niveaus die past bij jouw werk.

Bij het werken aan maatschappelijke systeemveranderingen worden vaak drie niveaus onderscheiden. De onderste laag noemen we niches. Dit is het niveau van de burgerinitiatieven, de buurtmoestuin, de integratiediners in de wijk en het eerder genoemde spitsmijden. In niches vinden vernieuwende experimenten plaats. Als energieke ambtenaar kan je experimenten beschermen, zodat ze tot ontwikkeling kunnen komen, kunnen leren en kracht verzamelen. Ook verbind je de initiatieven onderling. Om elkaar te versterken of om een keten te vormen. Belangrijk effect van het werken met bottom-up initiatieven is dat je een band opbouwt met mensen en er onderling vertrouwen ontstaat. Want initiatieven ontstaan vaak uit frustratie. Bedenk dat deze frustratie een uiting is van betrokkenheid. Mensen willen bepaalde dingen realiseren. Een groene en kindvriendelijke wijk of zorg die op een respectvolle manier is georganiseerd.

De middelste laag van het systeem is het regime. Het gaat bij het regime om praktijken die veel en invloedrijke spelers onderschrijven. Om wetten, regels en financieringsstructuren. Maar ook om verwachtingen en gedrag. Zo doen we de dingen nu eenmaal. Het is de laag die stabiliteit geeft aan een systeem, maar ook vernieuwing kan tegenhouden.

Vanuit het perspectief van actieve burgers en maatschappelijke organisaties ben jij, werkend bij de overheid, onderdeel van het regime. En dus een aanspreekpunt om dat regime aan te passen als dat nodig is. Zodat de initiatieven van deze betrokken mensen ruimte krijgen en zich kunnen uitbreiden. Vaak helpt jouw kennis. Jij weet bij welke beleidsontwikkeling het initiatief aansluit.

Het landschap van het systeem is de laag van de grote maatschappelijke veranderingen op het gebied van politiek, cultuur en wereldbeelden. Globalisering en individualisering. Trends in het landschap breng je in beeld om te weten waar kansen en bedreigingen liggen voor de niches of voor het al dan niet wijzigen van het regime. De lagen die worden onderscheiden zijn afhankelijk van het perspectief van een project.

DE EIWITVERSNELLING Voor het programma Duurzame Voedingsystemen is de zogenaamde eiwitversnelling uitgevoerd. Vijftien innovatieve MKB-bedrijven (niche) kwamen bijeen om samen een toekomstvisie te ontwerpen. Deze visie werd vergeleken met toekomstscenario's die waren ontworpen op basis van trends (landschap). Vervolgens werd geanalyseerd welke belemmeringen in onderzoek, regelgeving en marktordening het realiseren van de visie in de weg stonden (regime). Voor de verschillende belemmeringen werd een aanpak ontwikkeld. Om versnipperd in het onderzoek tegen te gaan, werd een Centre of Excellence opgericht en kwam er een onderzoekslijn eiwitinnovaties binnen het topsectorenbeleid. Over de wet- en regelgeving werd een brief geschreven aan de minister. Ten slotte hebben betrokken MKB-ers een Green Deal ingediend waar de ondersteuning aan het opzetten van

een nieuwe keten centraal staat. Uitdaging is nu te zorgen dat de ontwikkelingen op de verschillende niveaus elkaar op een slimme manier versterken.

STRATEGISCH NICHEMANAGEMENT Als je in beeld hebt hoe de niveaus in jouw systeem eruit zien, dan kun je de interventies gaan richten. Op www.transitiepraktijk.nl vind je een handreiking voor strategisch nichemanagement (Raven et al, 2012). Dit model is een analysehulp en komt uit de transitietheorie. Het helpt je te ontdekken wat je zelf kan doen en op welk niveau. Je kunt met het meerlagenmodel verbinden en versterken:

- Kijk naar opvallende overeenkomsten in de initiatieven. Jouw rol kan zijn initiatieven met vergelijkbare problemen/kansen bij elkaar te zetten om van elkaar te leren. Zo versterken de experimenten elkaar.
- Verdiep je in bottom-up initiatieven (de niches), in de mensen er achter en hun verhaal. Zo krijg je waardevolle informatie over de inefficiënties van bestaande systemen (regimes). Vervolgens zoek je naar kansen om deze inefficiënties aan te passen.
- Kijk of er voldoende wordt geëxperimenteerd en onderzoek of de experimenten vanuit de niche voldoende kracht uitoefenen om het bestaande regime tot aanpassing te bewegen. Mogelijk kun je het regime zodanig aanpassen, dat er ruimte ontstaat voor nieuwe initiatieven.
- Gebruik de kansrijke trends op landschapsniveau als golf om op mee te 'surfen'. Bijvoorbeeld een project, programma of een geplande wetswijziging.

Je kunt lagen ook op een andere manier interpreteren, laat je inspireren door het boekje getiteld Inbreken in het Gangbare (NIDO 2003). Hierin vind je een schema dat een handreiking biedt hoe je vanaf het begin van een proces op verschillende niveaus activiteiten kunt ontwikkelen.



Kans 4 - Gebruik trends

Trends kun je gebruiken bij zowel het vaststellen als het realiseren van publieke doelen. Om op mee te liften en om geïnspireerd te worden. Door rekening te houden met trends voorkom je dat je alleen maar reageert op de waan van de dag. Trends geven een hint voor hoe de toekomst zich ontvouwt. Bij trends kun je denken aan klimaatverandering, de financiële crisis of globalisering. Maar ook aan stadslandbouw, minder vlees eten of de opkomst van sociale media. Het is zinvol en effectief zaken die je als overheid wilt in het licht van dit soort trends te positioneren. Op deze manier maak je duidelijk dat het beleid waar je voor staat niet een geïsoleerde actie is, maar deel uitmaakt van een grote maatschappelijke beweging. En het helpt je om het belang van het beleid met andere taal te verwoorden.

Dit geldt voor de inhoud van het beleid. Maar ook voor de veranderde positie van jou als ambtenaar. Trendwatchers zien zelforganisatie als belangrijke trend voor de komende tijd. Hierbij sluit jij als ambtenaar aan. 'Zelfsturing in sociale samenhang is de krachtige motor achter maatschappelijke vernieuwing. Wij willen regels alleen nog volgen wanneer ze passen bij onze intrinsieke motivatie. Nieuwe maatschappelijke en commerciële initiatieven nemen dat als uitgangspunt en bouwen op de eigen kracht van mensen.' (Trendrede 2013)

Het is niet altijd een kwestie van meeliften op bestaande trends. Systeemveranderingen en duurzame ontwikkeling vragen ook om breken met

het bestaande. Door de barsten van het oude systeem schemeren de mogelijkheden van nieuwe werkwijzen. ‘There’s a crack in everything. That’s where the light get’s in’, zingt Leonard Cohen. In allerlei kleine initiatieven worden de fundamenteen gelegd voor een nieuwe wereld. Onderzoek of er sprake is van synchroniciteit. Of er op andere plekken en bij vergelijkbare onderwerpen mensen tegelijk op een zelfde idee zijn gekomen. Want als je een patroon in beeld hebt, kun je het gebruiken om innovatie te versnellen. Je zet het patroon in als model voor de verdere ontwikkeling en beïnvloeding van het systeem. Door het te benoemen, mobiliseren en kracht bij te zetten, kun je gezamenlijk een nieuwe trend zetten.

DE KRACHT VAN DIVERSITEIT IN DE ENERGIETRANSITIE In de energietransitie zijn trends gebruikt om aanbevelingen te doen voor beleid. Door koploperprojecten binnen die energietransitie te bevragen en analyseren, werden trends zichtbaar. Zo is er een grote diversiteit binnen de energietransitie. Verschillende technieken worden naast elkaar ontwikkeld. Voor vervoer werkt men aan bussen op biogas en aan auto’s op elektriciteit. Voor het besparen van energie in huishoudens worden technieken als passiefhuizen, warmtepompen en de HRe-ketel ingezet. Er zijn individuele ondernemers, woningbouwverenigingen, grote en kleine bedrijven en nieuwe stichtingen actief. Ook consumenten krijgen een grotere invloed. Internationale ontwikkelingen spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van kennis en technologie. Dat geldt ook voor kennisinstellingen die keurmerken voor oplaadpalen verlenen of hoge golven bestuderen voor de introductie van wind-op-zee. In de sociale wereld en in de natuur wordt het belang van diversiteit al langer onderkend. Deze trend leidde tot de beleidsaanbeveling om diversiteit de ruimte te geven en niet mee te doen aan de roep om je als overheid te richten op een beperkt aantal gebieden (Van Leenders en Baidenmann, 2010). Inmiddels zijn er al 300 initiatieven geteld voor decentrale duurzame energie opwekking. Ook de WRR ziet deze trend en noemt het

een ‘veld van maatschappelijke initiatieven, waarbij burgers zelf het heft in handen nemen om een bepaald doel na te streven.’ (WRR, 2012)

TRENDS SPOTTEN Je kunt trends zelf ontdekken. Scan de krant en andere media om nieuwe begrippen en woorden te signaleren. Bijvoorbeeld eerlijke handel in plaats van armoedebestrijding en stadslandbouw in plaats van megastallen. Trends kun je ook achterhalen door door je ooghalen naar projecten, gesprekken, films en boeken te kijken. Zo vind je trends die maatschappelijk zijn. Die voortkomen uit de passie en actie van mensen zelf. Je kunt ook bepaalde trendwatchers volgen en nieuwsbrieven van organisaties, zoals:

- De trendrede: deze wordt sinds 2010 jaarlijks gemaakt door een groep vooraanstaande trendwatchers. Deze toekomstdenkers willen een bijdrage leveren aan discussies en besluitvorming rond maatschappelijke en economische onderwerpen www.trendrede.nl
- Trendwatchers: www.trendwatching.com of www.scienceofthetime.com
- World Resource Institute www.wri.org
- Organisaties zoals McKinsey op www.mckinsey.com

En je kunt met een groep trends identificeren. Bijvoorbeeld met behulp van de ‘world café’ methode. Vragen in een world café om te komen tot trends kunnen zijn:

1. wat is voor jou persoonlijk een belangrijke ontwikkeling?
2. wat voor ontwikkelingen zie je in de maatschappij bij het onderwerp...?
3. wat zijn de belangrijkste trends?

Door in de vragen en de sessie eromheen aandacht te besteden aan wat de trend voor iemand betekent, vertaal je de trend naar de praktijk van diegene en kunt je het omzetten in acties.



Kans 5 - Verbind netwerken

De overtuiging heerst dat als er zich een maatschappelijk probleem voordoet, de overheid dat moet oplossen (Greenwisch 2012). Terwijl Nederland uit haar voegen barst van initiatieven van burgers en sociaal ondernemers. Als je weet waar de energie zit, kun je die opzoeken en aan elkaar verbinden. Houd hierbij focus op de beleidsvraag waar je aan werkt, zodat je keuzes kunt maken. Maak zinvolle initiatieven zichtbaar, verbindt ze met anderen en ondersteun. Bij het zichtbaar maken van initiatieven hoort ook dat je deze vertaalt naar beleidstaal, zodat de overheid ze als zinvol herkent. Zo breng je verschillende belevingswerelden samen. Door verbinding van verschillende initiatieven ontstaat een nieuwe samenhang en is opschaling mogelijk, want dat ontbreekt nog vaak aan particuliere initiatieven en dat kun jij als ambtenaar toevoegen. Dit vraagt om een aanpak gericht op die onderlinge verbindingen. Governance middels participatieve netwerksturing. Je scheidt dan condities waaronder strategische allianties en netwerken kunnen ontstaan.

Een verstrengeling van relaties vormt een netwerk. Netwerken kunnen meer of minder verankerd zijn door organisatievorm of financiering. Robuust of vluchtig. Vitaal of niet vitaal. Hoezeer netwerken ook verschillen, uiteindelijk bepaalt de kwaliteit van de relaties de waarde van het netwerk. Relaties tussen mensen in het netwerk. Relaties zijn gebaseerd op vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde waarden en normen. Daarom is het niet verwonderlijk dat netwerken vaak bestaan

uit gelijksoortige partijen en mensen. En dat het makkelijk is te blijven hangen in het eigen netwerk. Om het netwerk productief te maken op regimenniveau zijn schakels nodig naar andere netwerken. Jouw rol ligt dan in het verknopen van verschillende netwerken door relaties te leggen die er eerder niet waren. Want als relaties en interactiepatronen veranderen, verandert het systeem.

GREEN DEALS Een Green Deal is een overheidsinstrument dat bouwt aan nieuwe relaties met maatschappelijke actoren. Door middel van Green Deals helpt de rijksoverheid burgers, bedrijven, organisaties of andere overheden bij het realiseren van duurzame initiatieven die moeilijk van de grond komen. Met deals maakt de overheid beter gebruik van het enthousiasme, de kennis, inzet en capaciteit van de maatschappij. En de samenleving maakt gebruik van de kernkracht van de overheid. Die zit in de sterke netwerken en in het juridisch instrumentarium. En soms in een beetje geld. De energie van de samenleving wordt gebruikt en overheid en samenleving trekken samen op. Uit de eerste monitoringsresultaten blijkt dat bedrijven vaak het netwerk van de overheid nodig hebben. In de provincie Noord-Brabant is in navolging van de rijksoverheid ook een aantal Green Deals afgesloten.

NETWERKSTURING Een netwerkanalyse dient om beweging in het systeem zichtbaar te maken en aanknopingspunten te vinden voor netwerksturing. Als je netwerken als beleidsinstrument wilt inzetten zijn de volgende stappen relevant:

- Analyseer wat de belangrijke partijen zijn voor je beleidsterrein. Denk daarbij aan de 5 O's: ondernemers, onderwijs, onderzoek, overheden en omgeving (maatschappelijke organisaties, invloedrijke burgers, bloggers, media, internationale relaties).
- Onderzoek of partijen elkaar ontmoeten in netwerken en benoem de belangrijkste netwerken. Het is niet vanzelfsprekend dat partijen die iets samen moeten of kunnen bij elkaar komen. Soms is het nodig zelf

het initiatief te nemen om een nieuw netwerk op te starten. Weet dan dat ordening niet tot stand komt door topdown sturing maar door onderlinge afspraken. Zelforganisatie en adaptatie zijn van groot belang, motivatie en inspiratie het centrale bindmiddel.

- Ontdek welke positie partijen in het netwerk innemen. Initiatiefnemer, partner, leverancier, gebruiker, knooppunten (schakels naar andere netwerken). Partners dragen het initiatief en doen er alles aan om het zichtbaar te maken, te realiseren en zelf voorbeeld te zijn. Zou dat jouw rol moeten of kunnen zijn? Zijn er vanuit jouw positie gezien ontbrekende partners?
- Vergroot effectiviteit van netwerken door netwerksturing. Stel jezelf de vraag of partijen of kennis uit een andere sector een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van het maatschappelijk vraagstuk waar jij voor aan de lat staat en waar het netwerk zich voor inspant. Jouw rol zou het verknopen van verschillende netwerken kunnen zijn door relaties te leggen die er eerder niet waren. Zo verschuift je perspectief van partijen naar relaties. Vanuit de arrangementen die door het programma Natuur- en Milieueducatie zijn gefinancierd leren we dat samenwerking leidt tot grotere effectiviteit, kostenbesparing en slagvaardigheid. Door samenwerking in duurzaamheidsknooppunten is tevens specialisatie mogelijk. Duurzaamheidsknooppunten kunnen tot doel hebben kennis te genereren, energie mobiliseren of om niet-vrijblijvende samenwerking op te zetten.
- Intervenier in interactiepatronen van netwerken om productiviteit te vergroten. Productieve netwerken zijn gebaseerd op vertrouwen en op omgangsvormen die dat vertrouwen voeden. Dat kan ontbreken. Het beschikbaar stellen van een neutrale actor met de opdracht het netwerk vitaal te maken kan dan een mogelijke interventie zijn. Moderne governance is het zoeken van balans tussen overheidsautoriteit en collectieve kracht waarin overheid, ondernemers en burgers gezamenlijk een publieke waarde realiseren.



Kans 6 - Co-creër met vertrouwen

Als je doelen wilt bereiken heb je anderen nodig. De problemen in de samenleving hangen steeds meer onderling samen dus is samenwerking cruciaal. De toenemende kosten van de zorg zijn niet alleen het probleem van de Minister van VWS, maar ook van burgers, zorginstellingen, sportverenigingen, wijken, de pensioenfondsen, scholen en woningcorporaties. Alleen door samen te werken en nieuwe wegen te vinden zijn hier oplossingen voor te vinden. Ook voor een overheid die steeds minder mensen en geld heeft. Ga daarom de dialoog aan en organiseer co-creatie. Oftewel vorm nieuwe coalities, vitale allianties of PubliekPrivateSamenwerking.

Bij co-creatie staat het gezamenlijke en vernieuwende resultaat voorop. Co-creëren heeft tot doel iets nieuws te maken dat meer of beter is dan de afzonderlijke organisaties of mensen zouden kunnen; $1 + 1 = 3$. Co-creatie gaat uit van een gelijkwaardige relatie. Van de co-creërende ambtenaar wordt verwacht dat zij het eigenaarschap in de groep laat en het niet een probleem van de overheid maakt. Bij co-creatie ga je iets gezamenlijks maken. Hierbij houden anderen je een spiegel voor en kijk jij door de ogen van een ander. Je leert van elkaars praktijkervaringen. Co-creatie leidt ook tot verandering bij jezelf en de organisatie. Het is aanvullend op het ontwikkelen en/of verbinden van netwerken. Het is een stap verder op de ladder van eigen belang naar gezamenlijk belang in dienst van een overkoepelende doelstelling. De nieuwe relaties die er worden gevormd gaan van samenwerken naar samen creëren. Daar-

door worden de mensen of organisaties door het nieuwe dat ontstaat verder aan elkaar verbonden.

DE FOSFAATKETEN EN DE GASWET Tijdens de Innovatie-estafette (4 oktober 2011) tekenden 20 partijen het Ketenakkoord Fosfaatkringloop. Betrokken waren ondermeer LTO-Nederland, Unie van Waterschappen, Royal COSUN, Van Gansewinkel, Thermphos International BV, ICL Fertilizers, de WUR, de Staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu (I&M) en de Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I). In het akkoord werd afgesproken belangrijke reststromen waarin fosfaat zit, te bundelen en te verwerken tot exporteerbare producten om zo een duurzame markt voor secundair fosfaat te laten ontstaan. Het sluiten van de fosfaatkringloop is niet alleen belangrijk vanuit milieuopectiek, maar ook vanuit de markt: secundair fosfaat maakt ons minder afhankelijk van een klein aantal internationale leveranciers in minder stabiele landen. Doel is om binnen twee jaar een Europese markt te creëren voor gerecycled fosfaat. Partijen zijn gevraagd welke ambities zij zelf hebben, wat ze de komende twee jaar daarvoor willen realiseren en wat zij van anderen nodig hebben. Ze werden hierdoor geconfronteerd met hun onderlinge afhankelijkheden. Door de gesprekken ontstond onderling vertrouwen, gingen ze elkaar opzoeken en werden samenwerkingsverbanden gesmeed. De overheid heeft een ketenregisseur aangesteld, regelgeving is met partijen doorgelicht en de resultaten zijn verzonden naar de Tweede Kamer en er is een netwerk gevormd met andere Europese lidstaten, bedrijven en onderzoeksinstellingen. Met de Europese Commissie en leden van het Europees Parlement wordt een Europese conferentie voorbereid. Cruciaal in het proces was een inspirerende gemeenschappelijke doelstelling met voldoende ruimte voor invulling door de partijen en transparantie.

Een ander voorbeeld was een digitale CoP. Van april tot juni 2012 heeft

een proces gelopen op LinkedIn om te komen tot betere inhoudelijke voorstellen voor een nieuwe Elektriciteit- en Gaswet. Het proces was een succes, want er kwamen veel bruikbare ideeën binnen. Bovendien waardeerde het betrokken netwerk de zichtbaarheid en bereikbaarheid van de ambtenaren. Ook verliep de ideeënvorming op een transparante wijze en werd het proces als positief gezien voor het imago van het ministerie. In totaal deden 792 deelnemers mee, die kwamen tot 33 zeker bruikbare en 77 mogelijk bruikbare ideeën. Er bleken veel ongebruikelijke gesprekspartners te hebben deelgenomen. Het proces werd ondersteund door Ambtenaar 2.0.

VELE METHODEN Methoden zoals Theory U, Meshworking en de Mutual Gains Approach zijn gericht op het creëren van meerwaarde door een groep actoren. Het gaat hierbij om het identificeren van zaken als:

- Een gedeelde doelstelling.
- De benodigde doorbraken voor het bereiken van de doelstelling.
- Bestaande activiteiten en initiatieven verbinden en focus geven door ze te richten op de gezamenlijke doelstelling.
- De condities die nodig zijn om de transitie te doen slagen.
- De transitiepaden en niches waaraan partijen kunnen werken.
- Vervolgstappen voor de deelnemers.

En uitgangspunten zoals:

- Gebruik frictie en schijnbaar tegenstrijdige belangen voor het creëren van synergie en co-creatie en geen compromissen.
- Facilitators helpen om gevoelde spanningen bespreekbaar te maken.
- Voed en steun het gevoel 'hier hoor ik bij' met communicatiemiddelen zoals een logo, website, portal etc.
- Richt je op wat functioneel is en niet op wie gelijk heeft.
- Maak de diversiteit aan onderliggende belangen en intenties duidelijk en houd er rekening mee in je manier van werken.
- Neem aan dat alles wat er nodig is, er al is.

Maatwerk is nodig voor een werkende aanpak.



Kans 7 - Leer in allianties

Als overheid kun je het initiatief nemen om kennis- en leeromgevingen in te richten in de vorm van (online) netwerken, leerkringen, team-coaching of intervisie. Door kennis en ervaring te delen leren mensen van elkaar en kunnen ze zichzelf zowel professioneel als persoonlijk ontwikkelen. Bovendien biedt een veilige en besloten leeromgeving ruimte voor innovatie en ontwikkeling van nieuwe concepten, werkwijzen of instrumenten. Het levert een gemeenschappelijke taal en zicht op patronen en trends. Je ziet deze manier van werken al meer en meer ontstaan, bijvoorbeeld in het Initiatief Duurzame Handel en in de Groene Zaak.

Een specifieke leeromgeving is een Community of Practice (CoP). Daarin komen mensen met eenzelfde belang, ambitie of beroep geregeld samen. Leren, kennis vergaren en praktijkkennis opdoen zijn immers sociale activiteiten. Je zet een CoP op als er een ambitie of urgentie is waarvan nog niet duidelijk is hoe die in de praktijk vorm kan krijgen. Een CoP kan spontaan ontstaan of vanuit de overheid opgezet worden. Voor een CoP zijn vakbekwame mensen nodig, die met positieve energie en een open houding complexe vraagstukken willen oplossen. Deelnemers bepalen zelf de centrale vragen en koers van een CoP. Zij agenderen strategische thema's, delen kennis en vertalen dat naar effectief handelen in hun eigen praktijk. De begeleider van een CoP richt zich, anders dan in projecten en programma's, vooral op het stimuleren van het leerproces en nauwelijks op de inhoudelijke sturing.

Belangrijk is er steeds op te letten dat resultaten van de CoP verankerd worden in organisaties waaruit de deelnemers afkomstig zijn. Door een (bestuurlijk) samenwerkingsconvenant, een financiële deelnemersbijdrage of door meer mensen per organisatie in de CoP uit te nodigen.

ONEINDIG LAAGLAND EN BIODIVERSITEIT Een CoP kan leiden tot verschillende resultaten. Van versnelling en verdieping van planontwikkeling tot het implementeren van nieuwe werkwijzen in de praktijk. Een CoP kan ook leiden tot kennisoverdracht naar een branche of sector. En tot inzicht in belemmeringen die de overheid kan wegnemen. Op het niveau van de deelnemers staat de eigen professionalisering voorop.

De CoP Oneindig Laagland (2009-2010) leverde professionals in gebiedsontwikkeling nieuwe kennis en inzichten op om duurzame ambities te realiseren. Het was een leeromgeving voor projecten van de gemeenten Almere en Haarlemmermeer en de Floriade Venlo, van het ministerie VROM en het RVOB. Door praktische vraagstukken met deelnemers uit ambtelijke organisaties, maar ook uit onderzoekbureaus en kennisinstellingen, uit te werken werd de gebiedsontwikkeling beter. Ideeën werden scherper en deelnemers konden krachtiger en effectiever opereren. De ontwikkelde kennis is vervolgens in de Handreiking Duurzame Gebiedsontwikkeling van het ministerie van I&M verankerd.

In de CoP Biodiversiteit en Bedrijfsleven (2012) leren bedrijven van elkaar hoe biodiversiteit in de duurzaamheidsstrategie van het bedrijf te integreren. En vervolgens hoe ze biodiversiteit kunnen vermarkten. Deelnemende bedrijven zijn koplopers uit verschillende sectoren, divers van aard en omvang, die tijd en energie willen vrijmaken. Deze CoP is het resultaat van de Green Deal die op 3 oktober 2011 werd ondertekend door Minister Verhagen van EL&I, Staatssecretaris Atsma van I&M en vier bedrijven.

EEN COP OPZETTEN Een CoP kent verschillende fasen. Vooraf bepaal je doel en domein van de CoP en je selecteert de deelnemers zorgvuldig. Je kiest een competente procesmanager die naast inhoud en proces ook persoonlijke effectiviteit helpt ontwikkelen. In de eerste bijeenkomsten ligt de nadruk op het creëren van verbinding en vertrouwen. Zodra dit ontstaat kun je sturen op lastiger vraagstukken. Verdieping ontstaat door toepassing in de praktijk. Of door op zoek te gaan naar onderliggende normen en waarden. Richt je op een gevoel van eigenaarschap en identiteit bij de deelnemers. En ten slotte maak je de opbrengsten zichtbaar, zowel bij het management van de deelnemende organisaties als naar een bredere doelgroep dan alleen de deelnemers.

Een CoP zoals we hier beschrijven is sterk gebaseerd op persoonlijke ontmoeting in een besloten groep, eventueel met inbreng van experts als dat zinvol is. Het leren kan verder worden ondersteund door bestaande of nieuwe digitale platforms.

Een CoP is niet de enige manier om samen te leren. Andere methoden zijn:

- Mastercircles – Deelnemers presenteren hun eigen complexe vraagstuk en krijgen feedback van een ervaren master. Iedere deelnemer legt uit hoe hij bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie en de synergie met de andere deelnemers. Door je plek in het systeem beter te begrijpen kun je samen met anderen zoeken naar nieuwe wegen.
- Netwerklernen – participeren in of creëren van relaties tussen lerenden al dan niet gebruikmakend van aanvullende bronnen van informatie. Deze netwerken kunnen ad hoc ontstaan rond een urgent probleem en kunnen uitgroeien tot min of meer stabiele collectieven.
- Intervisie – een manier om met en van collega's te leren van vragen en problemen uit de dagelijkse werkpraktijk.



Kans 8 - Maak ruimte

Als je met iets nieuws komt dan past het vaak niet. Dat geldt ook voor innovaties, zoals blijkt uit studies. Innovaties morrelen aan wetten, zeten paradigma's op zijn kop of vragen om ander gedrag of infrastructuur. Tegelijkertijd bevatten die nieuwe ideeën en aanpakken vaak een oplossing voor een vraagstuk dat het bestaande systeem nog niet weet op te lossen. Initiatieven en innovatieve aanpakken ontregelen dus het systeem. Als onderdeel van je aanpak zoek je daarom altijd naar manieren om ruimte te maken in het regime.

Ruimte maken begint met ruimte laten. Door maatschappelijke initiatieven te laten zoals ze zijn. Doe er niks aan af, maar voeg er liever wat aan toe. Centraal staat wat jouw bijdrage kan zijn om het innovatieve initiatief op lokale, regionale, nationale en Europese schaal een stap verder te brengen. Zorg dus dat het regime de 'zin om iets op te pakken' niet afbreekt met regels en ambtelijke overleggen maar juist stimuleert. Geef degenen met wie je samenwerkt de ruimte. Laat de sturing en behoefte om te controleren los en beweeg mee.

Innovaties vallen vaak tussen de kokers van organisaties. Of tussen de maatschappij en de eigen organisatie. Ze vallen ertussen, omdat specifieke individuele vragen niet altijd passen in de overheidsorganisatie. De problemen van burgers, kennisinstellingen, bedrijven of NGO's zijn vaak anders dan de structuur van het beleid. Maak ruimte door buiten de bestaande 'hokjes' te organiseren. Doorbreek schotten met andere

departementen, leg verbindingen en maak zo de weg vrij voor initiatieven. In het regime ontstaat ruimte als de initiatieven zich (tijdelijk) niet hoeven te voegen naar de (subsidie)regels. Probeer dus de condities zo te vormen dat de innovatieve initiatieven hierdoor bevorderd worden in plaats van afgeremd.

In coalities en allianties zal je het soms anders moeten doen dan je eigen organisatie gewend is. Bijvoorbeeld meer ondernemingszin en de daarbij behorende snelheid. Dit vraagt erom elkaar te leren kennen en begrijpen, zodat de verschillen niet in de weg staan. Geven en nemen. Maak daarom ook ruimte voor jezelf: zodat je persoonlijk de verbinding aan kunt gaan met mensen waarmee je werkt. Ruimte om niet alles te hoeven doen zoals gebruikelijk voor je organisatie. Soms helpt het om op bestuurlijk niveau dekking te organiseren voor deze ruimte, soms helpt het juist om onder de radar te blijven en pas achteraf de formele kant te regelen, als de aanpak een succes blijkt.

AANPAK PROBLEEMJONGEREN In Rotterdam worden met een gedurfde aanpak, de Assertive Community Treatment (ACT), jongeren met ernstige en complexe problemen op psychisch en psychiatrisch gebied begeleid naar een normaler leven. Het gaat om jongeren die niet uit zichzelf naar een hulpinstantie gaan. Het vernieuwende aan het experiment is dat begeleiding, zorg- en hulpverlening wordt geleverd in de leefwereld van jongeren, soms dus onder de brug of in het park. De jongere krijgt via één hulpverlener ondersteuning op vrijwel alle levensgebieden tegelijk, zoals praktische hulp, maatschappelijke ondersteuning, dagbesteding, woonondersteuning, psychiatrische zorg, gezinsbegeleiding, school- en werkondersteuning. Om deze onorthodoxe aanpak uit te proberen, moest er ruimte worden gecreëerd. Ruimte om niet de structuur van de hulpverlening te volgen, maar om direct bij de leefwereld van de jongere aan te sluiten. En met succes. De gemiddelde kosten per ACT cliënt zijn vele malen lager dan

de kosten bij klinische opname. Doordat ACT Jeugd bovendien sterk op preventie gericht is, levert het een positieve bijdrage aan de arbeidsinzet in de gehele keten door vermindering van schooluitval, werkloosheid, gevangenisstraffen, etc.

DRIE VORMEN VAN RUIMTE Je kunt op verschillende manieren ruimte maken:

- **Symbolisch:** Door contact te maken met initiatiefnemers bied je legitimatie en maak je gevoelsmatig ruimte. Je kan zo laten zien dat je het initiatief belangrijk vindt, omdat het bijdraagt aan overheidsbeleid.
- **Fysiek:** Een eenvoudige manier van ruimte geven aan maatschappelijk initiatief is om een fysieke plek ter beschikking te stellen voor initiatieven van actieve burgers en betrokkenen. Een plek om zelf ontmoetingen te organiseren en activiteiten te ontplooiën.
- **Juridisch:** Maak ruimte in het regime door experimenteer ruimte te maken. Door regelgeving aan te passen of tijdelijk uit te schakelen. Door goed te luisteren naar klachten van initiatiefnemers identificeer je de condities die nodig zijn wil een doorbraak succesvol zijn. Identificeer voor iedere conditie bestaande oplossingen, cases, uitdagingen en partijen die aan deze conditie werken. Organiseer ruimte voor onderling leren van deze oplossingen en cases en geef bekendheid aan de kennis die daar wordt opgebouwd.

Hoe je ook ruimte biedt, het is altijd belangrijk om duidelijk te zijn over waar wel en niet ruimte voor is. Wek geen verwachtingen die je niet waar kan maken. Wees duidelijk over de fase van besluitvorming. In de analysefase is meer ruimte dan wanneer de doelen al vast staan. Geef duidelijk aan of je als overheid middelen (menskracht, kennis, netwerk, locaties, geld, instrumentarium, etc.) ter beschikking kunt en wilt stellen.



Kans 9 - Blijf erbij

Erbij blijven is nodig om de voortgang en het effect in beeld te houden. Om te zien of de verschillende lagen van het systeem in beweging zijn en blijven en wat daarin werkt. Dit zijn processen die een lange adem vergen. Te vaak worden losse bijeenkomsten zonder vervolg georganiseerd. Eenmalige acties die op wat langere termijn geen effect hebben. Je hoeft niet overal bij betrokken te blijven, maar houd wel het uiteindelijke resultaat in de gaten. Dit klinkt als een open deur, maar wordt te vaak vergeten.

Heb je een initiatief ondersteund, houd dan een vinger aan de pols. Heb je een prijsvraag uitgeschreven voor nieuwe ideeën, blijf dan contact houden met de indieners. Door erbij te blijven, kun je indien nodig momentum creëren of behouden. Zorg dat je steeds de trends en ontwikkelingen in organisaties blijft volgen om te zien wanneer je de resultaten uit experimenten breder bekend kan maken of in contact kan brengen met een boegbeeld die het gewicht kan geven. Benoem de activiteiten zo dat het aansluit bij de beleidstaal. Zo wordt de ontwikkeling herkenbaar en kun je bruggen slaan.

Erbij blijven is niet om te controleren, maar omdat je wilt weten of de groep die naar een doorbraak streeft ook gezamenlijk tot dit resultaat komt. En om daarvan te leren. Waar zich kansen voordoen en wat het effect is van de verschillende activiteiten op het regime. Blijf kijken hoe de relaties in het netwerk zich ontwikkelen, waar het snel gaat en waar het langzamer gaat en hoe dat komt.

Jouw activiteiten zijn veelal niet zichtbaar. Je werkt in deze processen op de achtergrond. Om te zorgen dat er vruchtbare verbindingen worden gelegd en dat mensen de ruimte krijgen om hun initiatief tot wasdom te brengen. Er zullen eerst slechts zeer kleine verschuivingen gerealiseerd worden. Toch kan je meten wat je hebt gedaan.

SCHIPHOL EN DE VOGELS Schiphol werkt met een aantal boeren samen aan de productie van vogelwerende wisselteelten om te voorkomen dat er in de buurt van de luchthaven aantrekkelijke voedselbronnen voor ganzen en andere vogels zijn. De biomassa van de wisselteelten zal in biogas worden omgezet. Het initiatief moet leiden tot grotere vliegveiligheid, een groter aandeel groene energie voor Schiphol en een nieuwe keten van zogenaamde “biobased” producten. Wageningen Universiteit en Research Centrum (WUR) monitort het samenwerkingsproces. Met betrokkenen wordt teruggekeken naar interventies en daarachter liggende intentie. Er wordt besproken of het slimme activiteiten zijn geweest in relatie tot de doelstellingen, het lopende proces en de outcome. Gezamenlijk wordt bepaald wat er vervolgens concreet wordt gedaan. Zo wordt voor betrokkenen duidelijk wat het effect is van hun handelen, wat ze zelf kunnen doen en waar ze verantwoordelijkheid kunnen nemen. De aanpak leidt tot een beter gezamenlijk begrip van de doelstellingen, de outcome en hoe daar te komen. Deze blik in elkaars wereld leidt ook tot bestendige relaties tussen betrokkenen.

REFLEXIEVE MONITORING In een energieke samenleving met een grotere procesrol voor de overheid past reflexieve monitoring. Op basis van ‘meekijken’ in het proces wordt samen met betrokkenen geleerd hoe vernieuwing vorm te geven. Reflexieve monitoring is anders dan ‘gewone’ monitoring. Reflexieve monitoring neemt de ambitie van het programma, project of systeeminnovatie tot leidraad. Via een doorlopend en participatief proces reflecteren stakeholders actief op de voort-

gang en ontwikkelingen om te zien of ze nog op koers liggen. Reflexief monitoren gaat ervan uit dat niet alleen activiteiten, maar ook doelen, doelgroepen en strategieën van het programma of project aangepast kunnen worden. Monitoren van processen is vak- en maatwerk.

- Begin met het verhelderen van de doelen, vragen en de doelgroep(en) van monitoren en evalueren.
- Om tot thema’s en indicatoren voor monitoring te komen wil je weten wat er straks in het systeem wezenlijk anders is dan nu. Wat is gedaan om die nieuwe situatie te bereiken? Hoe gaan de verdere interventies bijdragen aan een systeemverandering? Welke condities zijn straks anders? Welke bestaande oplossingen, cases, uitdagingen en partijen werken aan deze condities?
- Organiseer de monitoring als co-creatieproces van de groep zelf. Benoem samen indicatoren voor het gedrag van deelnemende personen, de ontwikkeling van niches en aanpassing van het regime. Dit leidt tot kritische reflectie op het eigen ‘denkraam’ van diepere overtuigingen en waarden. Daarom maak je ook indicatoren voor veranderingen in gedrag, percepties of attitudes van betrokkenen.
- Indicatoren over de niches gaan over de samenstelling van het netwerk, het ontstaan van nieuwe netwerken of van nieuwe relaties binnen netwerken. Of hoe de visies van betrokkenen naar elkaar toe groeien. Ook het aantal vernieuwende experimenten en het ontstaan van nieuwe routines en standaarden zijn indicatoren voor veranderende praktijken.

Reflexief monitoren doe je om te leren en bij te stellen, dus niet om te beoordelen of te verantwoorden. Resultaten van je monitoring breng je in in het proces.



Kans 10 - Pas spelregels aan

Uiteindelijk wil je dat de nieuwe praktijken die in initiatieven, experimenten en projecten zijn uitgeprobeerd en waardevol zijn, dagelijkse praktijk worden. En dat de dynamiek die op gang is gebracht door jouw programma of project ook na afloop doorgaat. Omdat je werkt aan een lange termijn doelstelling is het noodzakelijk om beweging in de goede richting te verankeren. Ga uit van je eigen tijdelijkheid. Zorg ervoor dat je vanaf het begin van projecten of initiatieven duidelijk maakt dat je als overheid slechts een impuls aan de vernieuwing kunt leveren. Werk samen met partijen die in een latere fase zelf voor andere spelregels kunnen zorgen. Het gaat erom organisaties en personen te betrekken die behoefte hebben aan een nieuwe dynamiek. Zij kunnen gaandeweg ontdekken wat hun eigen rol is bij de gewenste verandering. Verankering leidt tot borging van korte termijn resultaten en zorgt voor een bedding voor lange termijn doelen. Verankeren is dus meer dan het vastleggen en communiceren van de resultaten. Verankeren is een werkwoord.

Nieuwe praktijken kennen vaak andere regels die niet meer kloppen met wat nu gebruik is. Dus zul je duidelijk moeten maken welke regels aangepast moeten worden en waarom. Breng de voordelen in kaart in de taal van het huidige regime en organiseer voldoende medewerking. Benut de machten en krachten in de organisatie die belang hebben bij verandering. Investeer in mensen die het verschil kunnen maken. Verankeren kan in structuren via organisatiedoelstellingen, -structuur,

wetgeving. En wat laagdrempeliger in beleidsvoorschriften en procedures. Maar ook door condities te veranderen, zodat wenselijk gedrag tot stand komt. Verankeren gebeurt ook doordat mensen uit experimenten zich blijvend anders gedragen. Dit is een meer dynamische vorm van verankeren. Gewoontes en competenties verspreiden zich viraal, omdat anderen zien dat het nieuwe loont. Met nieuwe contacten en nieuw geleerde mogelijkheden zullen mensen ook andere initiatieven ondernemen.

Behoud momentum. Zorg ervoor dat de aandacht niet verwatert. Gebruik ontwikkelingen en evenementen om aandacht voor vernieuwing vast te houden of nieuw leven in te blazen. Werk samen met andere vernieuwers aan legitimatie voor vervolg. Zorg gezamenlijk voor verspreiding van inzichten en lessen via allerlei media. En zoek ambassadeurs, zoals BNers, politici of jongeren. Maak het groot! Onderzoek hoe je lopende initiatieven kunt bundelen. En als je dat zelf niet kunt, ga dan na of je anderen kunt vinden die daaraan kunnen gaan trekken.

REGIONALE FINANCIERING VAN DUURZAME PROJECTEN Het Groene Woud geeft binnen de stedendriehoek 's-Hertogenbosch-Eindhoven-Tilburg ruimte aan talloze mooie dorpen, kapellen, historische bezienswaardigheden én veel natuur. Om duurzame projecten in Het Groene Woud te ondersteunen is een streekfonds opgezet. Het streekfonds is de 'pot' waaruit regionale initiatieven die de kernkwaliteiten van Het Groene Woud versterken, financieel worden ondersteund. De belangrijkste manier om het streekfonds te vullen is het spaarsysteem van de Rabo StreekRekening. Bedrijven of organisaties ontvangen een marktconforme rentevergoeding voor geld dat zij op de spaarrekening van de streek zetten. De streekrekeninghouders kunnen beslissen een deel van de eigen rente te schenken aan het streekfonds en de Rabobank voegt 5% over het totaal van de rentevergoedingen van alle streekrekeningen toe aan het streekfonds. Zo wordt jaarlijks minimaal tweehonderd-

duizend euro vanuit streekfonds besteed door de regio in de regio. Ook wordt er via een streekloterij met een vergelijkbaar concept als de Grote Clubactie geld verzameld voor het aantrekkelijk houden van de eigen omgeving. Inmiddels zijn ruim 20 projecten gerealiseerd. Dit is het effect van de spelregel: we laten het geld regionaal circuleren.

CONDITIESTURING Condiesturing betekent dat je condities aanpast zodat er een positieve prikkel ontstaat. Zo krijgt het systeem positieve feedback om het nog een keer op die manier te doen. Zoek de aangrijpingspunten voor conditiesturing op allerlei plekken. Dat kunnen ook wetenschappers of consultants zijn die met hun kennis en diensten invloed hebben. Het instellen van een nieuwe leerstoel aan een universiteit kan een vorm van conditiesturing zijn. Wees je bewust van de mechanismen die van invloed zijn op de sector of het beleidsveld waar beleid zich op richt. Condiesturing kan zich richten op de structuur (procedures en regels en cultuur) en op de mensen (gedrag waar je voor beloond wordt en bewustwording). Voorbeelden van aangrijpingspunten:

- Stimuleren van duurzaam produceren door aanpassing van het inkoopbeleid.
- Ruimte maken in lokale bestemmingsplannen om organische stedelijke ontwikkeling mogelijk te maken.
- Via werving en selectie van personeel nieuwe competenties en gewenste cultuur in de organisatie brengen.
- Opstellen van een maatschappelijke business case zodat zowel de economische als de maatschappelijke meerwaarde belicht wordt en er op een meer productieve manier wordt samengewerkt.
- Uitkering van verzekeringsgeld bij een auto ongeluk koppelen aan het dragen van autogordel.
- Pioniers de gelegenheid geven kennis te delen en zelfvertrouwen te ontwikkelen met andere koplopers, zodat ze elkaar in een nieuwe praktijk ondersteunen en versterken.



Pak de kansen

In dit boekje heb je kunnen lezen wat je als energieke ambtenaar kunt doen om de rol van de nieuwe overheid praktisch vorm te geven. Pak de kansen die je aanspreken en merk hoe leuk het is om met de buitenwereld samen te werken. Hoe verfrissend het kan zijn om van je functie een tussenfunctie te maken. Hoeveel energie dit geeft in je werk. Maar we weten ook dat het niet altijd gemakkelijk gaat. Daarom tenslotte aandacht voor jou en je werkomgeving. Wat je kunt doen om sterker te worden en hoe je hulp kunt regelen.

PERSOONLIJKE IMPACT VERGROTEN Om een succesvolle energieke ambtenaar te zijn, is het belangrijk je persoonlijke vermogen te versterken. Je kunt je persoonlijk vermogen versterken door het volgen van workshops, meelopen met iemand waarvan je vindt dat die goed is, door te oefenen met collega's en te leren van goede voorbeelden. Werk aan persoonlijke ontwikkeling op het niveau van eigen overtuigingen en waarden. Opleidingen kunnen je ondersteunen om een diepgaand inzicht te krijgen in het ontstaan van patronen, zowel bij jezelf als bij anderen als in organisaties. Probeer te leren en ervaren wanneer er ruimte nodig is voor het proces en de deelnemers en wanneer er knopen doorgemaakt moeten worden. Zie jezelf als deel van het systeem en ontdek systeemregels door de patronen in het systeem boven water te halen. Soms is het nodig om met de vuist op tafel te slaan of tegen de trend in te gaan. Draai waar nodig patronen binnen de overheid, zoals centrale sturing, maakbaarheid, geïnstitutionaliseerd wantrouwen en

onderlinge controle, om. Dan modelleer je nieuwe mogelijkheden en creëer je dynamiek. En als de basisregels veranderen, veranderen ook de procedures, en werkt je eigen gedrag als een viral die zich verspreid omdat anderen het ook gaan doen.

Het proceswerk dat je doet is vaak onzichtbaar. Het management is zich niet bewust van de sociale netwerken waarin je je begeeft. Als je achter de schermen overlegt met partijen die mogelijke sleutels tot de oplossing hebben, kun je maar moeilijk laten zien hoe het gaat en waar je mee bezig bent. Voor bepaalde organisatieonderdelen is dat een probleem, omdat zichtbaarheid en een strakke planning belangrijk zijn als vorm van verantwoording. Zichtbaarheid is daarmee indirect een organisationeel overlevingsprincipe (Van Twist 2010). Dan kan een kwalitatief meetbaar resultaat, zoals een netwerk dat is ontstaan of gezamenlijk commitment dat is bereikt, vaak helpen. Het is niet zo dat je altijd onzichtbaar moet zijn. Als de niche sterk geworden is, durf dan uit de schaduw te stappen. Vier het succes en zorg voor veel aandacht om collega's mee te krijgen.

GROEPSCAPACITEITEN VERSTERKEN Omdat het moeilijk is in je eentje een deuk in een pakje boter te slaan, kun je een groep vormen. Want in een omgeving die gedomineerd wordt door druk van deadlines, aansturing via vastgestelde budgetten en uren is het moeilijk pionieren. Als je niet oplet, gaat je energie ergens anders heen. Zoek daarom gelijkgestemden op om elkaar te motiveren, te ondersteunen en je het vertrouwen te geven dat je op de goede weg bent. Betrek je collega's en leidinggevende actief bij je netwerken en co-creatieproces. Bespreek in je eigen team je manier van werken en nodig je eigen organisatie uit mee te leren en te ontwikkelen. Neem in je programma's en opdrachten expliciet leren en ontwikkelen op als doelstelling met bijbehorende uren en middelen. Of start een intervisiegroep over leren met je collega's. Of vraag mensen uit je externe netwerken op een intern werkoverleg

te vertellen over hoe jullie werken, wat ze belangrijk vinden en hoe de overheid daarin kan ondersteunen. En kijk hoe je mensen met voorbeeldfunctie binnen je eigen organisatie kunt inzetten om het belang van nieuwe interventiemethoden te onderstrepen.

Laat je inspireren door het Kantoor van de Toekomst (Vroemen 2005) die stelt dat zo'n kantoor functioneert als een zwerm onafhankelijke professionals waarbij de onderdelen van de organisatie min of meer zelfstandig opereren. Er is sprake van horizontalisering en informalisering van verhoudingen, het verdwijnen van strakke aansturing, tijdelijkheid van organisatieverbanden en hoge mobiliteit. Ook is er een toenemend belang van aanpassingsvermogen en innovatiekracht, gevoed door diversiteit en pluriformiteit, vertrouwen, verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap en gelijkwaardigheid. Geen commando's maar faciliteren en dus niet alleen anders van structuur maar ook van karakter.

STRUCTUREN VERANDEREN Met structuur veranderen bedoelen we hier het aanpassen van regels en procedures binnen de overheidsorganisatie. Bijvoorbeeld door in HR-beleid maatregelen op te nemen waarin respect voor de mens en de omgeving tot uitdrukking komt. Door beloningssystemen en criteria voor promotie aan te passen. En door structurele aandacht voor sociale interventiemethoden in het standaard opleidingspakket op te nemen. Deze handschoen kan worden opgepakt door degenen die werken aan de werkomgeving van ambtenaren. Bemoedigend op dit vlak zijn initiatieven als van Regels naar Ruimte en de Hybride Ambtenaar van Binnenlands Zaken die er op gericht zijn professionals in overheidsdienst de ruimte te geven om het werk te doen waar ze goed in zijn. Samen met ambtenaren onderzoeken ze of beperkingen weggenomen kunnen worden om het dagelijks werk makkelijker te maken.

En ook wij willen jullie verder helpen dan dit boekje. We zijn een LinkedIn groep gestart getiteld 'de energieke ambtenaar' bedoeld voor andere energieke ambtenaren die ervaringen willen delen. Ook denken we graag met je mee over hoe je tot een energieke aanpak kunt komen. Je kunt ons vragen voor een presentatie over de tien kansen of voor een workshop waarin we helpen de 10 kansen te gebruiken in jou context. Je kunt ons bereiken via:

jose.andringa@agentschapnl.nl
liane.lankreijer@imr.wmrijk.nl
caroline.vanleenders@agentschapnl.nl
lidwien.reyn@agentschapnl.nl
info@lerenvoorduurzameontwikkeling.nl
info@imr.wmrijk.nl

Meer informatie

MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE

- » Gabriël van den Brink (2011) verslag van 'Debat Burger - Buurt – Bestuur. Over de ontwikkeling van buurtgericht werken'
- » Bas Denters, Evelien Tonkens, Imrat Verhoeven, Judith Bakker. Burgers maken hun buurt. Uitgave Platform31/Nicis Institute. Verwachte verschijningsdatum: januari 2013.
- » Pepik Henneman, Derk Loorbach, Debora Timmerman (2012) 'Burgermeesterboek - Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen', Van Gorcum
- » Jos van der Lans (2012) 'Loslaten,vertrouwen,verbinden. Over burgers en binding', Stichting Doen, Nationale Postcodeloterij, WRR en SOCIRES
- » Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (2012) Essay 'Toekomst van de stad'
- » Jan Rotmans (2005) 'Maatschappelijke innovatie: tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit', Erasmus Universiteit Rotterdam, Oratie, 3 juni 2005
- » Anne Marieke Schwencke (2012) 'Energieke Bottomup in Lage Landen. De energietransitie van onderaf'
- » Geert Teisman (2012), Proceskunst. Cahier gebiedsontwikkeling, innovatieprogramma NederlandBovenWater
- » Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012) 'rapport nr. 88 'Vertrouwen in burgers', Amsterdam University Press

NIEUWE OVERHEID

- » Arcadis (2011) onderzoeksrapport 'Effecten van sociale instrumenten, Leren voor Duurzame Ontwikkeling', AgentschapNL.
- » Joost Beunderman, Jurgen van der Heijden, Maurice Specht (2012) 'Meebewegen met de burger'
- » Jocelyne Bourgon, Peter Milley (2010) 'The New Frontiers of Public Administration: The New Synthesis Project', Public Governance International, University of Waterloo
- » Greenwish (2012) onderzoeksrapport 'De bruisende samenleving en de overheid', Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- » Maarten Hajer (2011) signalenrapport 'De energieke samenleving. Op zoek naar sturingsfilosofie voor een schonere economie', Plan Bureau voor de Leefomgeving.
- » Caroline van Leenders (2009) 'Tien tips voor slimme sturing' Nieuw Akademia
- » Mark van Twist, Martijn van der Steen, Rik Peters, (2010) essay 'De Boom en het rizoom. Overheidssturing in een netwerksamenleving' Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- » Mark van Twist, Rik Peters, Martin Schulz, Martijn van der Steen (2011) essay 'Beweging bestendigen. Over de dynamica van overheidssturing in het rizoom', Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- » Roel in t Veld (2011), Transgovernance; the Quest for Governance of Sustainable Development, Report for the TransGov project, IASS Potsdam

LEREN EN INNOVEREN

- » AgentschapNL, The Terrace (2011) 'Cradle to cradle loont! Bedrijven uit de C2C Leercommunity over hun ervaringen en leerpunten'
- » AgentschapNL (2010) magazine 'Oneindig Laagland. Duurzame Gebiedsontwikkeling'
- » Peter Block (2005) 'Community, the structure of belonging', Berret-Koehler Publishers

- » Sarah Cummings, Arin van Zee (2005) 'Communities of Practice and networks: reviewing two perspectives on social learning' www.km4dev.org/journal (p.8-22)
- » Marko Hekkert, Marjan Ossebaard (2010) 'De innovatiemotor. Het versnellen van baanbrekende innovaties', Van Gorcum
- » Kesseler, W. ea (2012) 'Meesterschap in complexe ontwikkelingen, de mastercircle methode'
- » Jos Kessels (1997) 'Socrates op de markt. Filosofie in bedrijf', Boom
- » Elsbeth Roelofs (2011) 'Tien Lessen in Leren', Nieuw Akademia
- » Peter van Rooy (2011) 'Verdienmogelijkheden. Cahier gebiedsontwikkeling', innovatieprogramma Nederland BovenWater
- » C. Otto Scharmer (2009) 'Theory U: Leading from the Future as it Emerges', Cambridge Massachusetts, Berret-Koehler Publishers
- » Anne-Marie Voorhoeve, Peter Merry, Ard Hordijk (2012) 'Meshworking - samenwerken aan doorbraken richting een duurzame wereld, creëren van coherentie en opschaling in een rijke diversiteit aan initiatieven', Center for Human Emergence the Netherlands
- » Vroemen (2005) 'Kantoorlog, De strijd tussen zingeving en vervreemding', Scriptum

TRANSITIES EN TRANSITIEMANAGEMENT

- » José Andringa, Rob Weterings (2008) 'Competentieprofiel van transitieprofessionals' Competentiecahier no. 2, Competentiecentrum Transities
- » John Grin (2012) 'Changing government, kitchens, supermarkets, firms and farms: the governance of transitions between societal practices and supply systems'. In G. Spaargaren, P. Oosterveer & A.M/C. Loeber (Eds.), Food Practices in Transition. Changing Food Consumption, Retail and Production in the Age of Reflexive Modernity (pp. 35-56). New York: Routledge.
- » John Grin (2012) 'The politics of transition governance in Dutch agriculture: conceptual understanding and implications for

transition management', International Journal for Sustainable Development, 15(1-2), 72-89.

- » Caroline van Leenders en J. Baidenmann (2010) 'Tekens van transitie', programma energietransitie in samenwerking met competente centrum transities.
- » Anne Loeber (2003) 'Inbreken in het Gangbare. Transitie management in de praktijk: de NIDO-benadering', Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling te downloaden via www.transitiepraktijk.nl/files/inbreken%20in%20het%20gangbare.pdf
- » Derk Loorbach, Jan Rotmans, R. Kemp (2012) 'Complexity and Transition Management', in: De Roo, Hillier, J. & Van Wezemaal, J. Complexity and Planning: Systems, Assemblages & Simulations, Ashgate, Surrey
- » Rob Raven, Bram Verhees, Suzanne van den Bosch (2012), 'Korte analyse strategisch niche management (snm)' op www.transitiepraktijk.nl/nl/programma/method/strategisch-niche-management
- » VNO-NCW en MKB Nederland (2012) 'Onze gemeenschappelijke toekomst. Integrale visie op duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen', Van Gorcum
- » Diana M. Vonk Noordergraaf en Odette A.W.T. van de Riet (2007) 'Belonen: een alternatief, aanvulling of bedreiging voor prijsbeleid in Nederland?', op www.transumofootprint.nl
- » Anna Wiczorek (2012), 'Korte analyse technologische systeem innovatie (TIS)' op <http://www.transitiepraktijk.nl/nl/experiment/method/technologische-innovatie-systeembenadering-tis>

WEBSITES

www.transitiepraktijk.nl
www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl
www.innovatienetwerk.org
www.idealenkompas.nl
www.krachtinnl.nl
www.transumofootprint.nl
www.trendwatching.com
www.scienceofthetime.com
www.wri.org
www.mckinsey.com
www.trendrede.nl

FOTO'S

Foto omslag – Jan Peter Oelen
Kans 1 – Stock
Kans 2 – Charlie Chaplin, beeld uit 'Modern Times'
Kans 3 – Cradle to cradle gebouw van Thomas Rau
Kans 4 – Illustratie D&AS
Kans 5 – Jaap Verhoeven
Kans 6 – Stock
Kans 7 – Jaap Verhoeven
Kans 8 – Park Lane in New York, Zinco/Leven op daken
Kans 9 – Hans van der Woerd
Kans 10 – Picasso, 'Tete de femme au chapeau vert'
Pak de Kansen – Jaap Verhoeven



JOSÉ ANDRINGA combineert graag praktisch met strategisch. Ze werkte aan Duurzame Technologie Ontwikkeling, met het MKB aan milieu-innovaties binnen Milieu en Technologie en later in het Competentiecentrum Transities. In Pioneers into Practice werkt ze met Europese regio's aan het overdragen van transitiekennis. Ze begeleidt processen en intervisie, onder meer op het gebied van sociaal instrumentarium. Daarnaast is ze coach en mindfulnesstrainer.



LIANE LANKREIJER (Interim Management Rijk) is gefascineerd door ingewikkelde vraagstukken in de samenleving en het vinden van wegen om beleid te realiseren. Als procesbegeleider en projectleider heeft ze zich de afgelopen 15 jaar gespecialiseerd in de totstandkoming van samenwerking en de wijze waarop je als beleidsmaker in de netwerksamenleving verbindingen kan organiseren om tot blijvende resultaten te komen.



CAROLINE VAN LEENDERS heeft 20 jaar ervaring op het gebied van duurzame ontwikkeling. Haar specialiteit is procesmanagement en transitiekennis. Ze adviseert en ondersteunt programma's rond duurzame voeding, groene grondstoffen, en biodiversiteit. Op dit moment faciliteert ze oa de CoP Bedrijven en Biodiversiteit waarin de 15 deelnemers van elkaar leren biodiversiteit in de bedrijfspraktijk verder te brengen. Ze heeft haar kennis en ervaring gebundeld in 10 tips voor slimme sturing te downloaden via www.slimmesturing.nl.



LIDWIEN REYN (bestuurskundige) is vanuit nieuwsgierigheid en met passie voor duurzame ontwikkeling werkzaam op het snijvlak van organiseren, leren en duurzaamheid bij Agentschap NL. Vanuit de programma's Leren voor Duurzame Ontwikkeling en Natuur- en Milieueducatie ondersteunt zij netwerken, Communities of Practice en andere leertrajecten. Recent begeleidde ze CoPs over duurzaamheidsknoopunten en over duurzame gebiedsontwikkeling. Voordat ze werkte bij de overheid gaf zij als management consultant advies aan bedrijven tussen markt en overheid.

WE ZIJN OP ZOEK NAAR ANDERE ENERGIEKE AMBTENAREN EN WILLEN OOK GRAAG DOOR HEN GEVONDEN WORDEN. OM TE BEGINNEN ZIJN WE EEN LINKED-IN GROEP GESTART 'ENERGIEKE AMBTENAAR'. DAAR KAN JE DISCUSSIES STARTEN EN JE ERVARINGEN DELEN. WE ZULLEN ONS OOK VERBINDEN AAN ANDERE NETWERKEN DIE WERKEN MET, VOOR EN DOOR DE ENERGIEKE SAMENLEVING. WE DENKEN GRAAG MET JE MEE OM TOT EEN ENERGIEKE AANPAK TE KOMEN. JE KUNT ONS BEREIKEN VIA INFO@IMR.WMRIJK.NL OF LVDO@AGENTSCHAPNL.NL.