

SPECIAL

DECEMBER 2022

# publiek denken

W E L B E S C H O U W D V O O R U I T

SPECIAL  
**DUURZAAMDOOR**



## Nooit uitgeleerd

**Schouders onder  
de transitie**  
Stand van zaken

**Monitoren  
wat je doet**  
Stilstaan bij impact

**In dialoog kennis  
overbrengen**  
Goud in handen

## Colofon

Uitgever Publiek Denken B.V.

*Adres*  
Gebouw M1-47  
Binckhorstlaan 36  
2516 BE Den Haag  
T 085 486 85 41  
www.publiekdenken.nl  
redactie@publiekdenken.nl

*Hoofdreductie*  
Asha Narain  
M 06 549 541 12  
E Asha@publiekdenken.nl

*Eind- en webredactie*  
Marc Notebomer  
M 06 168 046 77  
E Marc@publiekdenken.nl

*Redactie*  
Jelle van der Meulen  
M 06 496 887 40  
E Jelle@publiekdenken.nl

*Marketing*  
Lucinda do Rosario

*Art direction en vormgeving*  
Dimitry de Bruin

*Medewerkers aan dit nummer*  
Sandra Braakmann, Jacqueline van Dongen, Peter Koll (gast-hoofdreducteur), Rosa Lucassen, Annemieke Nijhof, Barto Piersma, Roel van Raaij, Ellen Röling, Team DuurzaamDoor, Maurits van den Toorn

*Beeld*  
Aagjestudio, ANP Foto, Aad Goudappel, Mark van Mast/BMD Parkmanagement BV, RTV Purmerend, Shutterstock, Topsector Water & Maritiem, Erik Wardekker

*Drukkerij*  
Senefelder Misset,  
Doetinchem

*Abonnementen en mutaties*  
Dianne Bernabela  
T 085 48 68 54 1  
E info@publiekdenken.nl

Een abonnement op Publiek Denken is kosteloos voor bestuurders en ambtenaren. Aanmelden kan via [www.publiekdenken.nl/abonneren/publiekdenken](http://www.publiekdenken.nl/abonneren/publiekdenken).

*Verschijsning*  
Publiek Denken verschijnt minimaal 8 x per jaar in een oplage van 12.000 exemplaren in print en 30.000 exemplaren als e-zine.



Volg ons op Twitter, LinkedIn en Facebook!

*Kennispartner*



# Duurzame Daadkracht

**V**oor jullie ligt een DuurzaamDoor-special, vol met verhalen van mensen over hun zoektocht naar en vindplaats van duurzame doorbraken. DuurzaamDoor is sowieso speciaal: een programma dat inzet op het versneld leren: individuele verhalen en ervaringen, ontwikkelingen in sectoren of rond bepaalde duurzaamheidsopgaven. Opdat we versneld leren en versneld presteren.

Dat is hard nodig. We moeten nog meer versnellen in de energietransitie: zeker nu we door de oorlog in Oekraïne het risico lopen dat de energiecrisis tot vertraging leidt of tot investeringen in de fossiele energiewinning. We moeten door een complexe voedseltransitie, de waterkwaliteit is niet op orde en het derde jaar droogte op rij maakt dat we ook een watertransitie zullen moeten krijgen. Water en bodem, sturend in het ruimtegebruik, vormen een extra drijfveer voor een landbouw- en voedseltransitie. De zorg heeft grote verduurzamingsopgaven, mobiliteit zit nog niet op het goede spoor naar schoon vervoer en toegankelijke bereikbaarheid. Onze economie is nog verre van circulair, onze industrie is niet in lijn met Parijs.

Ik kan nog veel meer opgaven schetsen, maar ik geloof ook in de energie van mensen om problemen op te lossen en het goede te doen. Daar gaat deze special over.

## Verschil maken

DuurzaamDoor beoogt de slagkracht en de professionaliteit van transitieprofessionals (zoals ambtenaren), te versterken. Het is daarvoor van groot belang dat mensen open zijn over hun ervaringen en worstelingen. Want het is niet makkelijk om binnen bestaande organisaties, met gevestigde werkwijzen, opvattingen, belangen en veranderingen te agenderen, uit te werken en te realiseren. Maar wat is het mooi om in de verhalen te lezen hoe het wel kan. Hoe een persoon

het verschil kan maken. De omvang van de opgaven is soms zo overweldigend groot dat het gevoel kan ontstaan dat je als persoon te klein bent om iets te betekenen. Maar ik las daarover dat je bij zo'n gedachte maar moet denken aan de mug in je slaapkamer: heel klein maar wel in staat je de hele nacht uit je slaap te houden.

## Durf en lef

Deze special geeft heel veel inspiratie voor alle mensen die vastberaden zijn om hun steentje bij te dragen. De een beschrijft het werk als een groepsreis naar de top van de berg. Veel van onze opgaven betreft het beklimmen van een berg die nog nooit beklommen is. We bevinden ons in onbekend territorium en hebben elkaar nodig om de weg te bewandelen. Een ander beschrijft haar rol als het makelen en schakelen tussen onderwerpen, tijdschalen, belanghebbenden, abstract en concreet. Bijna als een circusartiest jonglerend met ballen en kegels.

Het woord pionieren komt ook regelmatig voor. We moeten ook durven te proberen en experimenteren: alleen met durf en lef vinden we nieuwe oplossingen. Ook als je niet bereikt wat je hoopte, is er veel te leren en te delen.

We hebben Duurzame Daadkracht nodig: de uitdagingen zijn niet alleen groot, we moeten ook tempo maken om aan onze doelstellingen te voldoen. De richting is helder, laten we versnellen en voortgang boeken. Daarom ben ik zo trots op het netwerk van mensen die er gewoon voor gaan. In hun eigen leefomgeving, in hun gemeente, provincie of waterschap, in hun eigen onderneming of maatschappelijke organisatie. Laten we nog meer van elkaars ervaringen profiteren: het maakt je sterker in de soms taaie strijd, maar ook creatiever.

Annemieke Nijhof,  
voorzitter van de Stuurgroep DuurzaamDoor

# INHOUD



6

## STAND VAN ZAKEN

Al bijna 10 jaar zet DuurzaamDoor de schouders onder de transitie van Nederland. Programmamanager Theo Leupen over de relevantie van het programma, de reis van kiemprojecten naar professionalisering van transitieprofessionals, verbinden en het doel: overbodig worden.



8

## VISIE VOOROP

Wat heeft een ambtenaar nodig om versneld de doelen van de circulaire transitie te realiseren? Met visie, ruimte en een klankbord van gelijkgestemden ben je een eind op weg. Ook lef mag niet ontbreken, vertelt Tessa de Haas. 'Soms is het beter niet te veel erover te praten, maar het gewoon te doen.'



18

## NEUTRALE BLIK

Wat kunnen DuurzaamDoor en de wetenschap voor elkaar betekenen? Veel, zo blijkt uit een tweegesprek tussen Tine de Moor en Stephan Jenniskens. De combinatie van een neutrale blik en inzicht in de samenleving levert mooie resultaten op.

## Rubrieken

**10** We kunnen dit met z'n allen

Participatietafel  
Voedseltransitie

**12** Monitoren wat je doet  
Stilstaan bij impact

**16** Tijd rijp voor  
voedselstrategie  
Nationaal programma

**20** Leren in de  
modderige praktijk  
Hoe laat je kennis stromen?

**22** Energieke samenwerking  
Participatietafel Energie

**24** Hefboom voor taaie  
vraagstukken  
Systems Convening

**26** Groene revolutie  
Werklandschappen van de  
Toekomst

**29** Goud in handen  
Dialoogmethode

**32** Kennisproducten  
Publicaties

## Columns

**5** Roel van Raaij  
Nieuwe wegen

**14** Barto Piersma  
Ervaringsverhalen

**30** Jacqueline van Dongen  
Inspiratie

**31** Rosa Lucassen  
Het hele verhaal





Roel van Raaij

## Nieuwe wegen

Doordenken, Doorrekenen, Doorleren, Doordoelen, Doorpakken, Doorzetten, Doordrammen... Ik ken veel woorden met "door" die passen bij het kennis- en innovatieprogramma DuurzaamDoor. De kracht van het programma zit in leren en innoveren op een wijze die vol recht doet aan de complexiteit, integraliteit, diversiteit en onzekerheden van de grote duurzaamheidsvraagstukken van deze tijd. Voor mij is duidelijk dat oplossingsrichtingen voor duurzaamheidsproblemen niet meer (alleen) kunnen worden gezocht binnen bestaande kaders en systemen, maar dat we buiten de lijntjes moeten kleuren om bij nieuwe inzichten en modellen te komen. Vaak buiten onze comfortzone en buiten onze bestaande kaders. Was het niet Einstein die beweerde: *problems can't be solved by thinking within the same framework that created them?* Of een andere quote: als je doet wat je al deed, dan krijg je wat je al had. Buiten de lijntjes, dat is vaak spannend, onzeker, onbekend. En wat kun je dan beter doen dan een lerende aanpak kiezen? Pionieren, kennis opdoen (en kennissen bovendien) en proberen te doorgronden wat de mechanismen zijn die bijdragen aan transformatie naar een meer duurzame samenleving.

Als secretaris van de stuurgroep DuurzaamDoor ben ik trots dat we samen met het programma-team erin slagen om zowel diverse overheden als onderzoekers, bedrijven, onderwijs en maatschappelijke partijen te verleiden om met ons dit avontuur aan te gaan. Te investeren in aandacht, kennis en netwerk via projecten die er toe doen, maar vooral in samen te leren. Als ik dat aan collega's bij de overheid moet duiden, dan zeg ik: denk maar aan de reclame van vroeger. Rivella... Een beetje vreemd, maar wel lekker.

Bij veel kennisagenda's staat het "wat" van de maatschappelijke of beleidsvraagstukken centraal, maar DuurzaamDoor vraagt meteen door: hoe dan? En met wie dan? Een aanpak die mij zeer aanspreekt, waarbij de *governance* dienend is aan het leerproces. DuurzaamDoor heeft zijn wortels in educatie en dan denken veel mensen aan scholen. En ja, dat doen we ook via de Coöperatie Leren voor Morgen. In alle onderwijsgeledingen: werken aan competenties van jonge mensen voor de wereld van morgen. Maar het zou niet eerlijk zijn om alle duurzaamheidsvraagstukken maar op het bordje van volgende generaties te schuiven. Daarom vind ik het ook niet meer dan logisch dat we ons grotendeels richten op informeel, non-formeel leren en sociale innovatie om in multistakeholder-processen de duurzaamheidsvraagstukken aan te pakken en van elkaar en met elkaar te leren en innoveren.

De huidige programmaperiode loopt tot eind 2024. Wat ik dan verwacht, is dat de urgentie van de nodige transitie rond energie, klimaat, voedselsystemen, circulaire economie en biodiversiteit ons steeds meer dwingt om nieuwe wegen te zoeken. Dat zal de wrijving tussen systeemwereld en leefwereld op spanning zetten, waar we alleen al lerende doorheen kunnen. Een wens is dat ook het leer- en onderwijssysteem zelf in transitie komt. Want de toekomst vraagt meer dan alleen de focus op lezen en rekenen, hoe belangrijk ook. Zoals een partner van een NGO het kernachtig uitdrukte: de wereld gaat naar de knoppen, maar ze kunnen er wel een prachtig opstel over schrijven. Voor mij persoonlijk is dat een uitdaging die ik graag aanga. In het huidige programma DuurzaamDoor of in een of andere vorm van een vervolg. We zijn nooit uitgeleerd.

Roel van Raaij is senior beleidsmedewerker strategie, kennis en innovatie bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, secretaris van de stuurgroep DuurzaamDoor en National Focal Point Education for Sustainable Development.

# DuurzaamDoor

## anno 2022

### *Stand van zaken*

Al bijna 10 jaar zet DuurzaamDoor de schouders onder de transitie van Nederland. Op dit moment is het programma halverwege de derde programmaperiode van 4 jaar die in 2024 afloopt. Programmamanager Theo Leupen over de relevantie van het programma, de reis van kiemprojecten naar professionalisering van transitieprofessionals, over verbinden en kennisdoorwerking, en het uiteindelijke doel: overbodig worden.

#### **Wat maakt DuurzaamDoor na al die jaren nog steeds relevant?**

'DuurzaamDoor is in 2013 gestart. Toen was al duidelijk dat de maatschappelijke opgaven waar Nederland voor staat niet top-down kunnen worden opgelost. Die vragen om samenwerking en cocreatie tussen overheden, ondernemers, onderwijs, onderzoek en burgers, jongeren (overmorgen) en maatschappelijke initiatieven (de beweging van 'onderop'). We spreken over de 7 O's. Als kennis- en leerprogramma op het gebied van sociale innovatie ondersteunen we met name de pioniers, de transitieprofessionals. Dat zijn de mensen die in hun eigen werkveld en vakgebied hun nek uitsteken en vaak tegen de grenzen

van hun eigen systeem oplopen. Denk aan gemeentebtenaren die binnen de regels ruimte en steun zoeken voor maatschappelijke initiatieven en aan ondernemers die impactvol willen zijn, bijvoorbeeld door circulaire initiatieven te starten. Vaak zijn dergelijke initiatieven op zichzelf nog te klein om het verschil te maken, maar kunnen ze wel kiemen zijn voor een grotere beweging richting versnelling van de transities. In de eerste jaren richtten we ons op ondersteuning van die projecten. Ook brachten we vertegenwoordigers van de 7 O's samen of ondersteunden we bestaande netwerken om beweging te creëren. In het lopende programma richten we ons nadrukkelijker op het vergroten van de slagkracht en professionaliteit van de transitieprofessionals zelf.'

#### **Waarom de nadruk op de transitieprofessional zelf?**

'Het uiteindelijke doel van DuurzaamDoor is te helpen om een grotere beweging in gang te zetten. We vergroten onze impact als we patronen in leerervaringen van transitieprofessionals gaan zien en die met ze delen. Wat heeft wel of juist niet gewerkt? Welke belangrijke "afslagen" zijn genomen in een project en vanuit

welke overwegingen? Andere transitieprofessionals kunnen daarop reflecteren en zich laten inspireren. Daarnaast helpt DuurzaamDoor veelvoorkomende obstakels (zoals juridische belemmeringen) te agenderen. We zetten ons bijvoorbeeld in voor Opgroeirecht voor burgercollectieven in de energietransitie. Dat recht moet ervoor zorgen dat burgers de tijd krijgen om zich te professionaliseren om een volwaardige samenwerkingspartner te worden. Waarmee we ook hun slagkracht en professionaliteit versterken.'

#### **Wat kenmerkt de aanpak DuurzaamDoor?**

'Toen we begonnen, waren we het eerste kennis- en leerprogramma in het veld van de duurzame transitie. Behalve het leren (al doende leren, al lerende doen) is cocreëren in een multistakeholderaanpak kenmerkend voor DuurzaamDoor. Wezenlijk onderdeel van onze aanpak is zorgen voor ontmoetingen en dialoog, tussen de verschillende O's. Daarmee dagen we deelnemers uit te kijken vanuit het perspectief van de ander, waardoor meer wederzijds begrip en een goede basis voor samenwerking ontstaan. Dat doen we onder meer door Participatietafels rond transitiethema's te organiseren. Onze aanpak, hoe wij het doen, is voortdurend in ontwikkeling. Wij leren van en bewegen mee met de wereld van de transitie. Maar onze uitgangspunten van verbinden en de dialoog aangaan, de persoonlijke benadering en werken

**'Onze aanpak draait om ontmoetingen en dialoog'**

Theo Leupen: 'De grootste uitdaging is het realiseren van kennisdoorwerking'

'We willen zelf leren en verbeteren, zodat ons gedachtegoed relevant blijft'

vanuit netwerken, blijven overeind staan. De laatste jaren verrijken wij die werkwijze met aanvullende inzichten op het gebied van leren en het bevorderen van kennisdoorwerking.'

'De onderwijssector speelt daarin ook een belangrijke rol. De komende jaren blijft DuurzaamDoor zich met name via de Coöperatie Leren voor Morgen inzetten voor verduurzaming in en van de onderwijssectoren in Nederland. Met deze netwerkorganisatie bevorderen wij dat duurzaamheid structureel wordt verankerd in het DNA van het onderwijs, met de Whole School Approach als uitgangspunt. De Whole School Approach voor duurzame ontwikkeling is een raamwerk dat scholen ondersteunt om onderwijs voor een duurzame toekomst vorm te geven en helpt om duurzaamheidsvraagstukken structureel en in samenhang in de schoolorganisatie te integreren.

#### Wat is de grootste uitdaging?

'De grootste uitdaging is het realiseren van kennisdoorwerking. Hoe kunnen we alle opgedane (en toekomstige) leerervaringen over effectief samenwerken rond duurzaamheidsopgaven, goed doorvertalen naar onze doelgroepen? We doen daar van alles aan. We maken artikelen, boekjes, podcasts, video's, filmpjes en meer, maar dat alleen is niet genoeg. In de praktijk blijkt dat de mensen het beste van elkaar leren als ze elkaar ontmoeten. Dat faciliteren we onder meer met bijeenkomsten, workshops, intervisie of door een andere omgeving te creëren waarin partijen samen (van elkaar) leren, zoals een Community of Practice. Maar we zijn pas succesvol als we onze doelgroepen daadwerkelijk weten te bereiken en ze echt met de aangereikte kennis aan de slag gaan. We onderzoeken voortdurend hoe dat nog beter kan.'

#### Wat zijn de ambities van DuurzaamDoor?

'Op de korte termijn ligt de focus op het vergroten van die slagkracht en professionaliteit. We willen de komende 2 jaar nadrukkelijker bepalen hoe we bestaande kennis opnieuw kunnen aanreiken om een impuls te geven aan de toepassing daarvan. We willen ook zelf leren en verbeteren, zodat ons gedachtegoed en onze aanpak relevant blijven. Via monitoring krijgen we zicht op onze impact en hoe onze aanpak effectiever kan. Bij ieder project staan we tegenwoordig ook samen met onze projectpartners nadrukkelijk stil bij de vraag hoe we met het eindresultaat andere transitieprofessionals willen bereiken, inspireren en verleiden om de aangereikte kennis toe te passen. Als dat allemaal lukt, hebben we onszelf als programma misschien wel overbodig gemaakt. En is dat niet de ultieme ambitie?' ■

Tekst *Jelle van der Meulen*  
Beeld *CC-BY-4.0 Commons 4.0/G. Lanting*

# CIRCULAIRE TRANSITIE

*Klimaat- en circulaire opgave*

## Visie voorop, versnellen en volhouden

Wat heeft een ambtenaar nou echt nodig om versneld de doelen van de circulaire transitie te realiseren? Met visie, ruimte en een klankbord van gelijkgestemden ben je een eind op weg. Een gezonde dosis lef mag ook niet ontbreken, vertelt Tessa de Haas. 'Soms is het beter niet te veel erover te praten, maar het gewoon te doen.'

**A**n goede ideeën en energie geen gebrek bij de ambtenaren die zich inzetten om de circulaire transitie te realiseren. Dat bleek wel op 9 december, toen de Participatietafel Circulaire Economie haar afsluitende bijeenkomst van opnieuw een inspirerend jaar organiseerde. Tessa is secretaris van de tafel. 'Mensen zijn heel blij om anderen te ontmoeten die dezelfde uitdagingen en worstelingen hebben met hoe ze mensen in beweging krijgen rondom hun opgave,' vertelt ze. 'Onze bijeenkomsten verbinden en inspireren enorm om versneld de opgaven te realiseren.'

### Verbinden en inspireren

Door bijeenkomsten en zogeheten kracht sessies te organiseren proberen Tessa en haar collega's ambtenaren te versterken in hun rol om circulaire opgaves versneld te realiseren. Die versnelling is nodig, becijferde het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) begin dit jaar: de circulaire ambities zijn hoog, de realisatie daarvan blijft vooralsnog achter. Om ambtenaren te versterken in de circulaire transitie, organiseerde de Participatietafel het afgelopen jaar verschillende bijeenkomsten.

De afgelopen jaren voerde Tessa gesprekken met transitieprofessionals over de obstakels die zij tegenkwamen. 'Die kunnen ze overwinnen of omzeilen door te handelen vanuit een voorstelbare visie, vervolgens te versnellen en vol te houden en focus te hanteren.'

**'Kijk waar de energie al zit en wie je om je heen kunt verzamelen'**

Een voorstelbare visie is herkenbaar voor mensen en laat zien hoe de wereld eruit kan zien en wat ze dan anders doen.' In zogeheten kracht sessies ging Tessa met een klein groepje ambtenaren de diepte in. 'Hoe ga je met je opgave aan de slag? Denk je daarvoor een visie uit, dan heeft dat consequenties voor hoe je je rol invult en hoe je jezelf kunt versterken in het versneld realiseren van je circulaire opgaves,' zegt Tessa. 'Veel ambtenaren hebben een enorm maatschappelijk kompas om hiermee aan de slag te gaan. Het kan echter voorkomen dat ze zich alleen voelen in hun organisaties en weerstand ervaren.'

### Van de gebaande paden

Een belangrijk inzicht van het afgelopen jaar gaat over hoe je ruimte nodig hebt om een andere manier van werken te organiseren. 'Vaak regeert de waan van de dag. De ruimte die ambtenaren hebben en krijgen is mede daardoor soms beperkt. De overheid is heel effectief ingericht, op het behalen van resultaten. Maar soms is het beter even een stapje terug te doen. Wat zijn we nou daadwerkelijk aan het organiseren? Draagt dat nou allemaal bij aan de gemeenschappelijke visie?'







Ze heeft het meermaals zien gebeuren. Er wordt een actie bedacht die moet worden uitgevoerd, of een bijeenkomst georganiseerd om de uitkomsten van een rapport te bespreken, onderwijl voorbijgaand aan een zeer belangrijke vraag. Tessa: 'Welke beweging wil je met wie organiseren? Wat wil je dat mensen anders gaan doen?' Soms loont het om andere paden te bewandelen. Tessa vervolgt: 'Ga je het alleen redden met het organiseren van een bijeenkomst, of is er iets anders nodig? Zeker in overleg met ondernemers kan het verhelderend zijn om één op één een gesprek te voeren. Jij wilt dat die ondernemer in beweging komt, maar misschien spelen er voor diegene wel obstakels. Hij heeft bijvoorbeeld moeite om aan personeel te komen en kan daarom echt niet aan jouw vraag voldoen. Wil je alleen maar vaart maken en resultaat boeken, in plaats van naar het specifieke geval te kijken, dan kan je plan weleens averechts werken.'

### Van praten naar doen

Niet te veel meegaan in de alledaagse gang van zaken is ook van belang voor de ambtenaar met een circulaire opgave in zijn eigen organisatie, vertelt Tessa. Op een bijeenkomst van de tafel in december vorig jaar brak ze al een lans voor de ambtenaar met lef. Die eigenschap is nog steeds van groot belang, zegt ze. 'Je kunt wachten op goedkeuring van je leidinggevende of bestuurder, maar soms moet je gewoon moed en lef tonen om alvast die andere stap te zetten. Kijk waar de energie al zit, zowel in als buiten jouw organisatie en wie

je om je heen kunt verzamelen als jouw krachtteam, om samen met jou stappen te zetten richting jouw visie.' Tot zover de 'transformatietaal', zoals Tessa het noemt. Hoe ziet zo'n uitdaging er in de praktijk uit? Sinds een aantal jaar worden verspreid door Nederland circulaire ambachtscentra opgezet, waar ingezamelde grondstoffen binnenkomen om ze te verkopen of een nieuw leven te geven. 'Vaak zijn binnen een gemeente meerdere van dit soort initiatieven. De vraag is dan: hoe verbind je die als ambtenaar met elkaar? Dan kun je daar lang over praten, maar je kunt het ook gewoon doen. Praten over iets maakt het soms lastiger en je krijgt vaak niet iedereen mee. Als je met de mensen van die initiatieven aan de slag gaat, werkend vanuit die voorstelbare visie, geeft dat veel energie. Zodra het goed gaat, haakt de rest van je organisatie aan.'

### Op naar 2023

De pioniers die al stappen gezet hebben, zijn bij de bijeenkomsten van de participatietafel een inspiratie voor anderen. De Haas: 'Ik ben op missie om zo veel mogelijk ambtenaren te versterken in hun rol om klimaat- en circulaire opgaves versneld te realiseren. In 2021 wilde ik 100 ambtenaren bereiken, in 2022 1000 en volgend jaar 5000. Ik zie zo veel ambtenaren en andere mensen die vol energie in de weer zijn en die zo'n enorm maatschappelijk kompas hebben. Dat geeft mij hoop. Als we vanuit DuurzaamDoor die groep kunnen verbinden en groter maken, zou dat heel tof zijn. Dan ga ik met een heel goed gevoel 2023 in.' ■



Circulair ambachtscentrum  
De Sleutel in Breda



Tessa de Haas

**'Hoe ziet een circulaire uitdaging er in de praktijk uit?'**



Tekst *Jelle van der Meulen*Beeld *ANP Foto*

## VOEDSELTRANSITIE



# We kunnen dit met z'n allen

De Participatietafel Voedseltransitie van DuurzaamDoor zet in op een radicale systeemverandering. Tijd om te polderen is er niet, maar door te zoeken naar gemeenschappelijke waarden wil de tafel zo veel mogelijk partijen aan elkaar verbinden. 'De transitie is veel dichterbij dan we denken.'

**E**en goed gesprek kan wonderen doen, weet Patrick Huntjens, hoogleraar Governance of Sustainability Transitions en voorzitter van de Participatietafel Voedseltransitie.

Vraag je aan een boer wat er moet veranderen in de landbouw, dan krijg je waarschijnlijk een antwoord over vergunningen en wat de overheid fout doet. 'Maar vraag je naar iemands persoonlijke *drive*, naar wat diegene belangrijk vindt, dan krijg je een

heel ander gesprek,' weet Patrick. 'Dan hoor je een verhaal van iemand die zorgen heeft, wiens bedrijf al generaties lang in de familie zit. Dan kom je op een heel ander niveau: dat van gedeelde waarden.'

### Mens en natuur

De Participatietafel Voedseltransitie zet zich in voor de transitie naar een duurzaam, eerlijk en gezond voedselsysteem. Partijen uit verschillende

## ‘Verbinding is onze centrale drijfveer’

sectoren – overheden, ondernemers, wetenschap, maatschappelijke organisaties, onderwijs en ook de jongere generatie – streven naar het herstellen van verbindingen, legt René Bruijns uit. René is namens DuurzaamDoor secretaris van de tafel. ‘Verbinding is onze centrale drijfveer,’ zegt hij. ‘Tussen mensen en tussen mens en natuur. Veel dingen hangen met elkaar samen. Wij zoeken naar de intrinsieke motivatie van partijen om daar hun rol in te pakken, uiteraard aansluitend op wat hen zelf drijft.’

Door die verbindingen te maken, probeert de tafel sociaal leren en sociale innovatie te bewerkstelligen. De leden zoeken naar grote en kleine “draaiknoppen” waarmee ze het voedselsysteem kunnen veranderen, vertelt Patrick. Een van de draaiknoppen die ze hebben geïdentificeerd is het investeren in voedselonderwijs. ‘Waar komt voedsel vandaan, hoe wordt het geproduceerd en welke gevolgen heeft dat voor mens en natuur? Dat eco-bewustzijn willen we kinderen al op jonge leeftijd meegeven, zodat ze begrijpen wat de gevolgen en de oplossingen zijn van en voor onze leefstijl.’

### Systeembril op

Door de enorme internationale verbondenheid van voedselsystemen ontkom je natuurlijk niet aan een breder perspectief dan het Nederlandse. Op Europese schaal ziet Patrick een aantal veelbelovende ontwikkelingen. ‘De Europese Unie zet duidelijk in op een progressief beleid, onder meer met de Green Deal. Een land als Oostenrijk laat al goed zien wat je in korte tijd kunt bereiken. Door biologisch boeren als norm te hanteren, is in 10 jaar tijd het aandeel biologische landbouw gegroeid naar ruim 30 procent.’

Over het Nederlandse beleid is Patrick minder te spreken. ‘Ik zie weinig hoopvolle signalen in de nationale politiek. We bungelen onderaan op de duurzaamheidslijstjes in Europa. Dat komt vooral doordat veel van onze politici blijven vasthouden aan economische groei en technologische innovatie als oplossingen voor elk probleem. Je hoeft maar naar de stikstofcrisis te kijken om te zien wat er dan gebeurt: een impasse.’

In die crisis zie je volgens hem bovendien dat het systeemperspectief ontbreekt. ‘De transitie gaat niet alleen over publiek en privaat, of boeren versus het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Je kunt pas oplossingen vinden als

je dingen in samenhang met elkaar gaat bekijken. Zet je de systeembril op, dan vind je de koppelkansen en de verschillende dingen die elkaar kunnen versterken.’

### Belonen voor publieke diensten

Blijf je even bij de landbouw als voorbeeld, dan kunnen we toewerken naar landschapsbeheer. De boer dient zijn bedrijf aan te passen, maar krijgt daar wel iets voor terug. Patrick: ‘In het huidige model worden ze afgeknepen door grote marktspeelers, maar in een ander model kunnen we ze belonen voor de publieke diensten die ze leveren, zoals het waarborgen van de biodiversiteit. Je hoeft een boer niet te vertellen hoe hij het beste voor zijn grond kan zorgen.’

Om zo’n systeem te realiseren, is dus verbinding nodig, waar de Participatietafel hard aan werkt. ‘Voer je zo’n gesprek over intrinsieke motivatie, dan kom je erachter dat we meer gemeenschappelijke normen en waarden hebben dan je op het eerste gezicht denkt,’ meent René. Patrick voegt toe: ‘Iedereen, van links tot rechts, wil inkomenszekerheid en sterke relaties in de samenleving. Door op basis van onze gedeelde overtuigingen een nieuw systeem op te zetten, krijg je veel meer toewijding en een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel.’

### Sociale wezens

De Participatietafel Voedseltransitie hoeft de komende jaren dus bepaald niet stil te zitten. Transitie hebben tijd nodig, maar er is wel haast geboden. Patrick: ‘We moeten vooral niet wachten op de politiek. Bedrijven, het maatschappelijk middenveld en onderwijsinstellingen zetten gelukkig al grote stappen en laten al zien dat het anders kan. Dat is heel belangrijk, want je kunt makkelijk zeggen dat het systeem op de schop moet, maar dan moet je wel een alternatief bieden.’ Dat is een ander verdienmodel, dat rekening houdt met mens en natuur. Dat kan vreemd in de oren klinken in een economisch systeem dat is ingericht op winstmaximalisatie, maar het past veel beter bij wie we zijn als mensheid, zegt Patrick. ‘We hebben altijd overleefd als sociale wezens. Het zit in ons DNA om rekening met elkaar te houden. Er zijn ook al veel ambtenaren van gemeenten en provincies die zich inzetten voor een nieuw systeem. De transitie is daarom veel dichterbij dan we denken. Wij kunnen dit met z’n allen.’ ■

## ‘Ga op zoek naar koppelkansen’



Het is belangrijk om kinderen al op jonge leeftijd mee te geven: waar komt voedsel vandaan, hoe wordt het geproduceerd en welke gevolgen heeft dat voor mens en natuur?



## Monitoren wat je doet

# Stilstaan bij impact

In Nederland zijn veel projecten en programma's die bijdragen aan transities, maar hoe maak je hard wat jouw bijdrage is? DuurzaamDoor wil het weten. Niet alleen om de inzet van mensen en middelen te verantwoorden, maar ook om sturing te kunnen geven en erover te kunnen communiceren. Omdat er nog geen impactmonitoren zijn voor programma's als DuurzaamDoor, gaat het programma-team er zelf een ontwikkelen. Het resultaat deelt DuurzaamDoor vanzelfsprekend graag met derden.

**B**innenkort is het tijd voor de "halverwege-rapportage" aan de Tweede Kamer en de opdrachtgever. Normaal rapporteert DuurzaamDoor de harde cijfers: zoveel participatietafels, zoveel deelnemers, zoveel bijeenkomsten en zoveel publicaties met zoveel bereik. 'Maar dat zegt nog weinig over wat je daarmee realiseert: je impact,' stelt programmasecretaris van DuurzaamDoor Eric Gerritsen, die de ontwikkeling van de impactmonitor trekt. 'Zeker als je met belastinggeld werkt, zoals wij, dan moet je willen weten of je betekenisvol bent. Niet alleen richting opdrachtgever, het ministerie van LNV, maar ook voor onszelf als programmamanager. Met onze activiteiten willen we de slagkracht en professionaliteit van bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties vergroten waar het gaat om het samenwerken aan transities. Je wilt weten of je het goede doet om die ambitie waar te maken: of je de juiste mensen bij elkaar hebt, of je met je events iets in beweging zet, en ook of je op een goede manier communiceert over de resultaten en of mensen daar ook iets mee doen.'

**'Je moet willen weten of je betekenisvol bent'**


Impact bepalen van een transitieproject is per definitie lastig. Werken aan transities is werken in een fluïde wereld waar kaders nog niet helder zijn. Niemand weet hoe het moet en hoe de toekomst eruitziet. Bovendien werken meerdere initiatieven aan hetzelfde doel. Hoe kun je dan zien wat je eigen bijdrage is? 'We hebben natuurlijk wel een gevoel bij wat we doen en of onze aanpak werkt,' zegt Eric. 'Onder al onze activiteiten ligt bijvoorbeeld de aanname dat je tot nieuwe, toekomstbestendiger oplossingen komt, als je mensen bij elkaar brengt die elkaar niet van nature opzoeken. Betere oplossingen dan wanneer je het overlaat aan een partij, bijvoorbeeld een gemeente of gebiedsontwikkelaar.' Eric: 'Wij zien dat we daardoor iets in beweging zetten wat anders niet zou gebeuren. Soms is de impact heel duidelijk: het zaadje voor de Green Protein Alliance is bijvoorbeeld ooit geplant bij DuurzaamDoor. En het platform Klimaatadaptief bouwen met de natuur (KAN) van Bouwend Nederland, WoningbouwersNL en NEPROM is ook ontstaan doordat DuurzaamDoor mensen bij elkaar aan tafel heeft gevraagd. Maar hoe ver reikt onze impact? We hebben Schiphol Trade Park geholpen met het schrijven van een ecologische visie als kader voor de inrichting en het beheer van dit bedrijvenpark. Over dit multi-stakeholderproces hebben we publicaties laten schrijven. Zijn er mensen die naar

### Reflexieve Monitoring in een notendop

Reflexieve Monitoring vraagt in eerste instantie een lerende, op verbetering gerichte houding. De methode biedt praktische tools die helpen om geregeld samen stil te staan bij de voortgang van je werk. Een van die tools is de Eye Opener Workshop:

1. Alle deelnemers delen in een pitch van maximaal 10 minuten wat hun belangrijkste inzichten zijn in een project of programma tot nu toe. De anderen schrijven mee, maar stellen geen vragen.
2. Iedereen deelt vervolgens wat het meest is opgevallen en welke associaties, irritaties, of nieuwe ideeën omhoog kwamen bij het luisteren naar de pitches: de eyeopeners.
3. Bespreek de belangrijke inzichten en nieuwe ideeën en formuleer samen acties om het project te verbeteren.



A portrait of Eric Gerritsen, a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark blue blazer over a light blue patterned shirt and blue jeans. He is standing outdoors with a blurred green background. His hands are in his pockets.

Eric Gerritsen: 'Zeker bij transitieprojecten is het belangrijk om op gezette tijden samen stil te staan voor reflectie'

## 'We zetten iets in beweging wat anders niet zou gebeuren'

aanleiding daarvan geïnspireerd zijn geraakt om ook een visie te schrijven voor een bedrijventerrein in hun eigen buurt? Impact is ook, wanneer mensen op een van onze bijeenkomsten toevallig met elkaar in gesprek komen en later nog eens een kop koffie gaan drinken om ideeën uit te wisselen. Dat monitoren wordt al een stuk lastiger.'

### Interne reflectie

De impactmonitoring gaat DuurzaamDoor ook gebruiken voor interne reflectie. 'Zeker bij transitieprojecten is het belangrijk om op gezette momenten de tijd te nemen voor reflectie,' zegt Eric, 'in plaats van altijd maar door te denderen. Even afstand nemen om na te gaan of we nog de goede dingen doen en of we de dingen goed doen.' 'Wij gebruiken daarvoor onder andere tools uit de Reflexieve Monitoring (zie kader). Waarbij we mensen die bij een project betrokken zijn of waren laten reflecteren op dat project om samen tot nieuwe inzichten te komen. Dat maakt het een vruchtbare methode om concrete stappen vooruit te zetten. Met Reflexieve Monitoring kunnen we als programmteam ook reflecteren op de vraag hoe we ons programma impactvoller kunt maken. Daar is de impactmonitor als middel heel geschikt voor.'

### Extra laag

De ontwikkeling van een methodiek voor impactmonitoring is ondertussen gestart. Hoe het instrument eruit moet zien, staat nog open. Eric: 'De basis voor de impactmonitor vormen de objectieve cijfers over ingezette mensen en middelen en onze interventies en publicaties. Daarover komt een "laag" met de impact die we daarmee hebben gehad. Ik zou me bijvoorbeeld kunnen voorstellen dat we mensen met wie we hebben samengewerkt hun verhaal laten vertellen en op die manier inzichtelijk maken wat ze aan ons hebben gehad. Daarmee kunnen we de rapportage ook interessanter maken om te lezen en gebruiken om te inspireren voor nog meer impact. Maar het kan ook wat anders worden: we gaan er open in.'

Het doel is om begin 2023 een instrument te hebben dat niet alleen geschikt is voor DuurzaamDoor, maar ook inspirerend is voor andere initiatieven die meer zicht willen krijgen op hun impact. ■



Barto Piersma

# Ervaringsverhalen

Bij RVO ondersteunen we duizenden projecten rond energie en klimaat. We willen ertoe doen: impact maken. Voor het leeuwendeel van die projecten is die impact meetbaar of aannemelijk te maken. Dat komt omdat vaak van tevoren al vaststaat waar een project toe moet leiden en wat de route is. Soms hebben we daarin een advies- en expertrol, soms zijn we uitvoerend, soms geven we ondersteuning bijvoorbeeld aan gemeenten en provincies om tot een Regionale Energiestrategie te komen. Onze impact kan worden afgeleid uit het eindresultaat. Maar exact vaststellen hoe groot die impact is, blijft moeilijk. Wat heeft ons advies bijvoorbeeld bijgedragen?

## Aan het roer staan

Bij een handjevol kennisprogramma's, waaronder DuurzaamDoor, ligt dat nog genuanceerder. DuurzaamDoor neemt de aarde, de bron van ons bestaan, als uitgangspunt: hoe kunnen we duurzamer leven, produceren en consumeren? Het mooie van DuurzaamDoor is dat het programma niet adviseert, niet dingen voor de samenleving doet, maar krachten in de samenleving weet te mobiliseren rond verduurzamingsthema's door partijen bij elkaar te brengen, aan tafels en binnen netwerken.

Als ik een ding zeker weet: zonder samenwerking in netwerken gaan we complexe transitie als klimaat en energie niet redden. Ik zie een duidelijke trend dat de overheid niet alles zelf meer kan en hoeft te bedenken. Mensen willen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun leefwereld en zelf aan het roer staan. Daarnaast is de complexiteit van vraagstukken veel te groot om het als partij alleen te doen. Dan ontkomt je er niet aan om rond complexe opgaven partijen samen te brengen en die met elkaar te verbinden, zodat je samen stappen kunt zetten. Netwerken spelen dus een essentiële rol. Hoe moeilijk dat soms misschien ook kan zijn in onze steeds verder polariserende samenleving, waar mensen en groepen elkaar niet meer vinden en soms lijnrecht tegenover elkaar staan. Daarom ben ik blij met een club als DuurzaamDoor die meebouwt aan die netwerk-samenleving en mensen met verschillende perspectieven bij elkaar aan tafel zet en naar elkaar laat luisteren.

## Verhaal

Er is een Joods gezegde: als je het wilt weten, vertel ik het je. Als je het wilt snappen, dan leg ik het uit. Maar als je het wilt begrijpen, dan vertel ik je een verhaal. Op het moment dat je elkaars verhalen leert kennen, dan komt er begrip. Je ziet het vraagstuk vanuit een nieuw perspectief en je voelt de emotie, de betrokkenheid en de passie van de verteller. Je ziet waar de verteller staat, ook al sta je er zelf heel anders in. Door daarover met elkaar het gesprek aan te gaan, ontstaat ruimte om samen te kijken of er een nieuw gezamenlijk verhaal naar de toekomst mogelijk is. Een verhaal dat ruimte biedt voor alle andere verhalen en waarin iedereen tot z'n recht komt.

## C O L U M N

Hoe krachtig dat is, ervoer ik op een bijeenkomst van DuurzaamDoor over Stadslandbouw in Almere. Ik was daar gevraagd als moderator. Wat zeker iets te maken zal hebben met mijn achtergrond bij het ministerie van LNV en mijn inzet voor meer biologische landbouw en zorglandbouw. Ik trof daar ongelofelijk geëngageerde mensen die de landbouw duurzamer willen maken en dichterbij de mens willen brengen, maar die dat alleen niet voor elkaar krijgen: mensen van koepelorganisatie Stadslandbouw Nederland, burgerinitiatieven, kennisinstituten, onderzoekers, gemeenten en het ministerie van LNV. Ofwel alle partijen die je nodig hebt om stappen te maken.

De kwaliteit van DuurzaamDoor is dat het team een mooie krachtige leeromgeving creëert, een omgeving waarin mensen uitgedaagd worden hun eigen verhaal in te brengen, hun eigen verantwoordelijkheid te nemen en hun perspectief te verbreden. Er ontstond een prachtig gesprek. Door naar elkaar te luisteren en mee te kijken vanuit een ander perspectief was er aan het einde van de bijeenkomst door iedereen heel veel geleerd. Ook was er een gevoel van gezamenlijkheid en de wil om samen verder op te trekken.

### Impact

De impact? In het prille netwerk rond de stadslandbouw zie ik het voor mijn ogen gebeuren. Deelnemers voelen zich gezien en gesterkt: ze zien hun eigen rol en positie en weten wat ze te doen staat. Ik zag ook dat verschillende waarden van landbouw worden meegenomen. Niet alleen landbouw als economische waarde, maar ook als verbinding tussen samenleving en natuur, als plek waar overspannen managers weer tot zichzelf kunnen komen, als omgeving waar kinderen zien waar voedsel vandaan komt. Ik zag deelnemers die van elkaar leren: de aanwezige burgerinitiatieven vertelden elkaar hoe je de verantwoordelijk wethouder kunt benaderen, anderen spraken af om eens bij elkaar te komen kijken. Er ontstond handelingsperspectief. Niet alleen voor alle deelnemers, maar ook voor het collectief en voor het lerende netwerk dat was ontstaan.

Dan kun je je natuurlijk afvragen: is dat de impact van DuurzaamDoor? Of is het de verdienste van degene die aan de slag is gegaan? Ik ben zelf leraar van huis uit, onderwijskundige, en ken dat dilemma. Ik kon een heel krachtige leeromgeving bieden, maar het kind moet het zelf doen. Als het niet leert, dan heeft die leeromgeving weinig nut. Maar als het kind wel hard studeert en een diploma behaalt, dan is dat primair de verdienste van het kind. De impact van DuurzaamDoor laat zich net zo lastig vastpakken. Maar die zie je wat mij betreft wel terug in de verhalen. Verhalen van mensen die elkaar via DuurzaamDoor hebben ontmoet en samen stappen hebben gezet, verhalen over nieuwe initiatieven en netwerken, en ervaringsverhalen over hoe je effectief samenwerkt in netwerken en de volgende stap kunt maken. Dat is voor mij de impact van DuurzaamDoor.

Barto Piersma is  
directeur Nationale  
Programma's bij RVO.



Tekst *Jelle van der Meulen*  
Beeld *Shutterstock*

# NATIONAAL PROGRAMMA

*Voedsel van dichtbij*

# Tijd rijp voor voedselstrategie

Voedsel van dichtbij maakt ons voedselsysteem duurzamer en onze inwoners potentieel gezonder. DuurzaamDoor is goed op weg om een nationaal programma te helpen ontwikkelen voor lokale voedselvoorziening.

**D**aken vol bloeiende gewassen, volkstuinjes met seizoensgroenten en balkonnetjes vol met planten en kruiden: stadslandbouw zit in de lift. Dat is een goede zaak, zegt René Bruijns, secretaris Participatietafel Voedseltransitie bij DuurzaamDoor. 'Voedsel van dichtbij kan duurzamer zijn, versterkt de sociale cohesie, is klimaatadaptief. Uitholling van bodem en aarde moeten we niet meer willen en kunnen we deels verhelpen door lokaal te produceren en te consumeren. We gaan terug naar ons eigen eten.'

## Meer dan voedsel telen

DuurzaamDoor werkt nauw samen met Stadslandbouw Nederland om een

nationaal programma te helpen ontwikkelen voor voedsel van dichtbij. René zag dat alle verschillende voedselinitiatieven in gemeenten nog wat verspreid waren. 'Wij ondersteunden hen met kennis-sessies, maar dat vond ik uiteindelijk te beperkt. Om ook onderwijs en onderzoek beter te betrekken, is de tijd rijp voor een nationaal programma.'

Jean Eigeman is voorzitter van Stadslandbouw Nederland. Met het nationale programma wil hij het gat tussen burger en landbouw kleiner maken. 'Waar komt je eten vandaan, wat kun je ermee doen en wat doet het met je gezondheid? Veel mensen in de stad weten daar niet voldoende over.' Stadslandbouw gaat ook volgens Jean om meer dan alleen het telen van voedsel: het kan de omgevingskwaliteit verbeteren en de stad leefbaarder maken.

## Partijen verbinden

Om het nationaal programma gestalte te geven, heeft DuurzaamDoor het afgelopen jaar verschillende webinars georganiseerd. Een daarvan ging over voedselraden: onafhankelijke burgerraden die ongevaagd adviezen geven aan het lokaal bestuur. Een ander webinar

**'We gaan terug naar ons eigen eten'**

ging over de financiering van stadslandbouw. 'Ik vond het altijd raar dat veelbelovende initiatieven geen financiering kunnen vinden, terwijl aan de andere kant partijen met geld niet van het bestaan van die initiatieven afweten,' zegt René. 'Wij brengen die partijen bij elkaar.' Stadslandbouw Nederland was voorheen het Stedennetwerk Stadslandbouw. De uitbouw van een netwerk naar een platform naar een nationaal programma verloopt voorspoedig omdat men alle partijen aan tafel brengt, beaamt Jean. 'Wij besteden aandacht aan concrete kennisvragen. Door dat te faciliteren, groeien we mee. Let wel: het is ook een beweging van onderop. Dus ruimen we aan tafel een belangrijke plaats in voor mensen die zelf met hun handen de worteltjes uit de grond trekken.' Het nationaal programma moet geen centrum zijn waar alles gebeurt, maar eerder fungeren als een schakelkast die



De stadslandbouw  
zit in de lift

## ‘Op de huidige voet doorgaan is niet houdbaar’

alle partijen uit de keten met elkaar in verbinding brengt, aldus Jean.

### Leren van Vlaanderen

Ter inspiratie voor het nationale programma Voedsel van dichtbij dat in Nederland wordt opgezet, keken René en Jean naar onze zuiderburen. Daar zit de voedseltransitie bijna standaard in het voedselbeleid van een gemeente, vertelt René. ‘Het is problematisch dat we dat hier nog niet zo doen. Je moet stadslandbouw meer profiel geven, door de betekenis en toegevoegde waarde uit te leggen. Dat begint met landelijk beleid en druppelt door naar lokale en regionale voedselstrategieën. Vergelijk het met de Regionale Energiestrategieën. Zoiets zouden we ook met voedsel moeten doen: Regionale Voedselstrategieën.’

De belangstelling voor stadslandbouw en voedsel van dichtbij is de afgelopen jaren toegenomen, voegt Jean toe, maar meer van onderop dan op bestuurlijk niveau. ‘Mondjesmaat sluiten gemeenten zich erbij aan. Soms menen gemeenten dat stadslandbouw concurreert met plaatselijke voedselondernemers, maar dat beeld klopt niet.’ René: ‘Het is een aanvulling op, geen vervanging van.’

### Voorbij politieke kleur

De gemeenteraad van Rotterdam heeft ingezien dat lokaal voedsel niet hoort bij de ene of de andere politieke kleur. Denk en Leefbaar Rotterdam, die in veel opzichten lijnrecht tegenover elkaar staan, staan beide niet bekend om hun duurzaamheidsagenda. ‘Totdat ze inzagen dat stadslandbouw ook een manier is om armoede te bestrijden,’ weet Jean. ‘Ze zijn niet direct ambassadeurs voor lokale voedselvoorziening, maar zijn gevoelig voor het argument om mensen middelen in

handen te geven waarmee ze hun eigen voedselpakketten kunnen maken.’

Een ander mooi voorbeeld waarin veel samenkomt zag René in Friesland. Daar is een zogeheten sociale voedselzelfoogsttuin opgezet. ‘Klanten van de Voedselbank kunnen zelf hun groenten oogsten in een daarvoor aangelegde Voedseltuin. Dan pak je een aantal thema’s tegelijk aan. Dat is natuurlijk heel erg mooi en inspirerend.’

### Wal en schip

In 2024 loopt de huidige programma-periode van DuurzaamDoor ten einde. René hoopt dat het nationale programma er tegen die tijd voor zorgt dat ongeveer de helft van de provincies en gemeenten voedselstrategie en voedselraden consistent in hun beleid hebben verankerd. ‘Dat is een hoge ambitie, maar als we dat voor elkaar krijgen, hebben we een hoop bereikt. Je hebt te maken met een systeemverandering, dus het kost nu eenmaal tijd. Uiteindelijk keert de wal het schip. Op de huidige voet doorgaan met eten produceren is simpelweg niet langer houdbaar.’ Kijken we nog verder vooruit, zeg naar het jaar 2050, dan moet er nog veel meer veranderd zijn, wat René betreft. ‘Dan hoop ik dat we nagenoeg geen vlees meer eten en dat de 80/20-principes van de Dutch Cuisine volledig zijn ingeburgerd. Dat houdt in 80 procent plantaardig, 20 procent dierlijk voedsel, 80 procent lokaal, 20 procent globaal en 80 procent seizoensproducten, 20 procent buiten het seizoen.’

Jean voegt toe: ‘Er is helemaal geen tegenstelling tussen goede landbouw en natuurbeheer. In 2050 eten we veel bewuster uit de eigen omgeving. Voedselproductie is dan weer veel meer onderdeel van de natuur, met boeren als natuurbeheerders. Zoals het lang geleden ook was.’ ■

# Neutrale blik en inzicht in de samenleving

Wat kunnen DuurzaamDoor en de wetenschap voor elkaar betekenen? Veel, zo blijkt uit een tweegesprek over de relatie daartussen met Tine de Moor en Stephan Jenniskens. Tine is hoogleraar aan Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit en initiatiefnemer van CollectieveKracht, een platform voor burgercollectieven. Stephan is strategisch adviseur X Lab bij RVO.

**D**e wetenschap heeft DuurzaamDoor een aantal zaken te bieden, stelt Tine. 'De universiteit kan zich als een van de weinige partijen neutraal opstellen in het maatschappelijk debat. Wetenschappers kunnen ongekleurd en met nuancering naar een probleem kijken; lobbygroepen, politieke partijen en andere organisaties hebben altijd belangen of kijken met een ideologisch perspectief.' 'Samenhangend daarmee is dat we vanuit de wetenschap *evidence-based* materiaal en kennis hebben waarmee we burgercollectieven, zoals die deelnemen in het platform CollectieveKracht, kunnen ondersteunen bij hun ontwikkeling,' aldus Tine. 'Wetenschappers kunnen ook goed definiëren waar het in zo'n collectief eigenlijk over moet gaan. Een beetje streng zijn vanuit de wetenschap voorkomt daarbij dat het begrip burgercollectief overenthousiast en ongenueanceerd wordt gebruikt; het is bijvoorbeeld iets anders dan een tijdelijk burgerinitiatief. Dat "streng zijn" geldt trouwens ook voor wetenschappers zelf: wetenschappers zijn "hyperspecialisten" die niet overal op onderbouwde wijze wat over kunnen vertellen, maar vanuit hun expertise wel vaak kunnen meedenken op een metaniveau. We moeten soms nee zeggen en ons weerhouden om over zaken buiten ons expertisegebied uitspraken te doen, maar ook meer moeite doen om de

verbindingen met andere terreinen aan te gaan.' Anderzijds kan DuurzaamDoor de wetenschap helpen. Tine: 'Wetenschappers vormen een apart slag mensen, ze zijn intrinsiek zo gemotiveerd dat ze in weekenden en vakanties gewoon doorgaan met hun onderzoek, maar om dat te kunnen doen zijn goede relaties met de organisaties die zij onderzoeken noodzakelijk. Samenwerken met een programma als DuurzaamDoor kan ervoor zorgen dat wetenschappers gemakkelijker aansluiten bij wat er leeft in de samenleving.'

## Parallel

Stephan is het met Tine eens. 'We hebben als overheid een belang en zijn niet neutraal. We moeten altijd de afweging maken tussen het helpen van individuele burgers en beleid. Om bij de transitie toch een neutrale blik te hebben is de wetenschap belangrijk; de nuancering die de wetenschap biedt houdt ons scherp en helpt om uit te vinden waarom iets

werkt. Ik wens DuurzaamDoor daarom die wetenschappelijke houding toe, samenwerking met de wetenschap in de uitvoering kan daarbij helpen. En inderdaad, wij hebben toegang tot casussen en die vormen grondstof voor wetenschappers om te onderzoeken. Anderzijds zijn de (uitvoerings)kennis en de ervaringen van DuurzaamDoor te gebruiken om het platform CollectieveKracht te ondersteunen. Zo kunnen we elkaar dus op meerdere vlakken versterken.'

Tine: 'Er is een parallel tussen beide: in de wetenschap doen we experimenten om wetenschappelijke inzichten te testen, DuurzaamDoor doet experimenten om maatschappelijke ideeën te testen. We kunnen elkaar *in the middle* ontmoeten zodat we als wetenschappers de data van DuurzaamDoor kunnen gebruiken maar die inzichten ook weer teruggeven aan de maatschappij zodat het maatschappelijk experiment ook meer kansen op slagen krijgt.'

'We hebben als wetenschappers een dubbele positie,' zegt Tine. 'Als je met historische data werkt, wordt de *bias* van het onderzoek je opgelegd doordat historische data altijd incompleet zijn. Je moet het doen met wat er is en wat je kunt vinden; er zijn altijd blinde vlekken. Als je als sociale wetenschapper te werk gaat, kies je zelf je *bias* en bepaal je grotendeels zelf wat je

**'Als wetenschappers zijn we soms een beetje streng'**



blinde vlek is door de keuzes die je maakt in wat je onderzoekt.'

'Die twee aspecten - verleden en toekomst - komen ook terug bij het onderzoek naar de transitie en de burgercollectieven. Enerzijds gebruiken we bestaand materiaal als basis voor onderzoek, met eventuele hiaten daarin, anderzijds confronteren we in CollectieveKracht mensen met potentiële problemen die ze kunnen verwachten en leveren we tools waarmee ze die zelf kunnen onderzoeken, zodat ze ook meer *evidence-based* beslissingen kunnen nemen. Je moet als wetenschapper in feite achteruit en vooruit kunnen denken. Dat is best een lastige opgave, maar het is ook spannend.' Stephan: 'Wij moeten met DuurzaamDoor de casuïstiek zien te verbinden met het beleid. Vanuit de uitvoering leren wij van de ervaringen van mensen. Wij hebben de rol die signalen uit de samenleving terug te koppelen naar de politieke arena. Van boven naar beneden functioneert het bij de overheid in principe wel, er wordt beleid ontwikkeld en daarna volgt de uitvoering. Van beneden naar boven is lastiger: maatwerk is vaak een sluitstuk als beleid niet blijkt te werken, leren van maatwerk hoe beleid anders moet, dat is de uitdaging. We moeten leren hoe we dat doen, zodat het beleid op basis van de casuïstiek kan worden aangepast. *Evidence-based* werken draagt daaraan bij. Dat is bij de overheid nog onvoldoende ontwikkeld, de wetenschap kan daarbij helpen.'

### Pingpong

Tine vult aan: 'De wetenschap kan ook helpen voorkomen dat beleidsbeslissingen worden genomen op basis van puur persoonlijke ervaringen van politici. Een onderwerp komt nu soms op de politieke agenda omdat een politicus iets heeft meegemaakt en daar een issue van maakt. Om dat te voorkomen is een soort pingpong tussen wetenschap en politiek wenselijk. Daarbij zegt de wetenschap niet wat je moet doen, dat is een zaak van de politiek, maar je kunt op die manier wel beter bepalen wat het algemeen belang is.' ■



### Goed Werk in Duurzaamheidstransities

In DuurzaamDoor ontwikkelen we allerlei soorten kennis: van wetenschappelijk onderzoek en stappenplannen tot praktijkverhalen. Al die soorten kennis hebben we nodig. Maar ze hebben ook hun voor- en nadelen. Het praktijkverhaal sprankelt vaak van het enthousiasme, maar is bijzonder contextspecifiek. Je voelt als het ware het *moeras* (zie plaatje hieronder) waar degene in staat. En als je als lezer ermee aan de slag wilt gaan, dan zul je zien dat er een behoorlijke kloof is tussen jouw context en de context van het verhaal dat je inspireerde.

Een *evidence-based* theorie is ook lastig om aan te laten sluiten op jouw context, want die mist, hoe goed geschreven ook, vaak die sprankelende energie waarop je aangaat. Als je vanuit de wetenschappelijke theorie je praktijk wilt analyseren, dan kijk je vanaf de *hooglanden* (zie figuur). In een persoonlijke, actieve dialoog weten wij die middenweg goed te vinden, maar dat is lastiger via publicaties. *Gebaande paden*, zoals handboeken of stappenplannen, zijn nauwelijks te maken omdat we in een transitie zitten, waarbij het pad op voorhand onvoorspelbaar is. We zijn als maatschappij hard op weg om gebaande paden te maken voor die transitiedoelen. Tegelijkertijd zien we dat de verbinding tussen dat *moeras* en de *hooglanden* hard nodig is om te checken: klopt dit *gebaande* pad? Het werkschrift *Goed Werk in duurzaamheidstransities* (DuurzaamDoor.nl/werkschrift) helpt je om dat pad te checken.



*Hoe laat je kennis stromen?*

# Leren in de modderige praktijk

Bij leren hebben we het vaak over kennis-overdracht, maar veel minder over kennis laten stromen. En juist om kennis te laten stromen, heb je meer nodig dan een goed verhaal, een analyse of een handboek. Toch is er dicht op de modderige praktijk van de professional veel te halen. Maar een steen in de modder maakt nauwelijks kringen. Dus hoe stimuleer je het gesprek en hoe maak je inzichten overdraagbaar? Samen met Good Work Company zoekt DuurzaamDoor een antwoord op die vraag.

**A**n het woord zijn Mayke Derksen en Irma Straathof van DuurzaamDoor. Samen zijn ze verantwoordelijk voor de innovatiediensten die DuurzaamDoor aan het ontwikkelen is, zoals Beelden van Goed Werk en het werkschrift *Goed Werk in duurzaamheidstransities*. Doel van die diensten is om het leren van transitie-professionals zo veel mogelijk te faciliteren. 'Leren is een aparte tak van sport,' zegt Irma. 'Wat we met DuurzaamDoor onder andere hebben gedaan is mooie voorbeelden ophalen en de kennis die dat oplevert zo veel mogelijk proberen te verspreiden. Maar we hebben gemerkt: met die voorbeelden raken we vaak net de kern niet. De kern zit hem juist in de afweging die mensen maken in een kritische situatie. De vraag is: hoe kunnen we deze verdieping in het leren beter faciliteren?'

### Even stilstaan

Kennisoverdracht lukt in de meeste gevallen prima, vult Mayke aan. 'Maar wat gebeurt er vervolgens met die kennis? Iemand download bijvoorbeeld een boekje met tips van onze website, maar wat doet hij of zij er vervolgens



Irma Straathof

mee? Wat we niet willen is dat mensen een goed voorbeeld toepassen. In plaats daarvan willen we dat ze gaan nadenken over wat te doen in een soortgelijke situatie in de eigen praktijk. We willen mensen handvatten geven, zodat ze af kunnen wegen wat goed is om te doen, wanneer kant-en-klare oplossingen ontbreken. Zodat ze daar met elkaar het gesprek over kunnen voeren.'

'De mensen uit het werkveld vinden bij ons een veilige haven, een moment van reflectie,' gaat Mayke verder. 'Maar vervolgens gaan ze terug naar de praktijk van hun eigen werk, waar de waan van de dag heerst. Ze moeten producten en resultaten leveren en staan onder druk.'

Irma vult aan: 'Terwijl je voor een beweging tijd nodig hebt en even stil moet staan. Bovendien is het veel werk om in positie te komen om iets te veranderen: dan heb je vaak veel meer mensen nodig in je organisatie.'



Mayke Derksen

**'Voor een beweging heb je tijd nodig'**





DuurzaamDoor wil verdiepen op hoe je leren het beste kunt organiseren. Daarom heeft het de hulp van Good Work Company (GWC) ingeschakeld om dat concreter te maken. 'Waarom is het leren in transities niet gemakkelijk? Ik denk dat dat samenhangt met een grote complexiteit, een continue dynamiek, voortdurende verandering en dat wetenschappelijke kennis beperkt behulpzaam is in de modderige praktijk,' vertelt Manon Ruijters van GWC. 'Waar het om gaat, is om in die modder te leren en dat wat we leren aan elkaar door te geven en met elkaar te verbinden. Dat is moeilijker dan het lijkt. Als we een steen in de modder gooien, ligt ie stil. Je krijgt geen kring, geen grotere beweging.'

### Drijfzand

Soms ervaren de mensen die modder ook nog eens als drijfzand,' gaat ze verder. ze denken: doe ik het wel goed? Ik heb dit een keer gedaan maar lukt het volgende keer weer? Misschien is het toeval? Of ze hebben geen tijd om na te denken over waarom iets wel of niet werkt.'



Manon Ruijters

'Het is gebruikelijk om te zoeken naar geleerde lessen of *best practices*. vult haar collega Bob Houtkamp aan. 'Maar in de praktijk werkt dat eigenlijk niet zo goed: mensen leren meer van puzzels dan van oplossingen. Bovendien zoeken we geen mooie verhalen voor in de etalage.' 'In plaats daarvan gaan we samen met de professionals in hun modderige praktijk staan,' gaat hij verder. 'Je begint bij een kritische situatie. Een situatie waarvoor geen standaardoplossingen zijn. Waar de betrokkenen verschillend tegen aankijken en waarin de spanning soms flink kan oplopen. We vragen de professional naar het hittepunt in deze situatie. Wat maakte het lastig, waarom deed het er echt toe? Vervolgens verdiepen we bijvoorbeeld op het handelen, wat deed je precies? Welke vrijheid ervoer je daarbij, waar droeg je zorg voor? Zo werk je samen toe naar een beeld van goed werk in de specifieke situatie, inclusief alle afwegingen, puzzels en lastigheden.'

Manon: 'We vangen eigenlijk de verhalen van mensen: wat weeg je af, hoe wil je je laten zien, welke kennis is belangrijk? Als je beter wordt in die afwegingen, ga je steviger staan. Met die verhalen trek je



Bob Houtkamp

ook anderen mee: oh, dat dat bedoel je. Dat heb ik ook meegemaakt! Zo kom je in het volgende verhaal terecht en bouw je stapsgewijs aan nieuwe manieren van handelen.'

### Invoelbaar

In het eerdergenoemde werkschrift *Goed Werk in duurzaamheidstransities* hebben DuurzaamDoor en GWC de verhalen van transitieprofessionals verzameld. Mayke: 'Belangrijk is dat het persoonlijke beelden van goed werk zijn, die tegelijkertijd herkenbaar zijn voor anderen. Invoelbaar maar anoniem, waardoor het gemakkelijker is om ze op je eigen praktijk toe te passen.'

Uiteindelijk wil DuurzaamDoor 'het hele systeem' aan het leren zetten. Mayke: 'Veel mensen zien leren als iets lineairs. Zoals op school: je wilt van Engels niveau nul naar niveau Havo 5 en daar kun je stappen voor doorlopen. Maar in transities werkt het anders. De oude lineaire manier werkt niet. Wat wel werkt? We zijn bezig om daar diensten voor te ontwikkelen.' ■

**'De oude lineaire manier werkt niet'**

# Energieke samenwerking

*Met focus op participatie*

De sociale kant van de energietransitie is een beetje een ondergeschoven kindje. Veel programma's worden technocratisch ingestoken, terwijl ook het betrekken van de samenleving essentieel is om de energietransitie tot een succes te maken. De Participatietafel Energie van DuurzaamDoor heeft de afgelopen jaren hard gewerkt om juist die sociale kant voor het voetlicht te krijgen. De komende 2 jaar gaat ze daar mee verder. De focus? *Local for local*, inclusiviteit en het Opgroeirecht.

Irma Straathof is secretaris van de Participatietafel Energie en sinds het begin bij de organisatie ervan betrokken. 'De tafel bestaat sinds september 2018,' vertelt ze. 'Dat was in de tweede programmaperiode van DuurzaamDoor. In die tijd was de energiewereld in beweging: het Programma Aardgasvrije Wijken werd opgericht en het Nationaal Programma RES (NP RES) stond in de steigers. De energietransitie kwam in de fase van de lokale uitwerking.'

Al snel bleek: het technische plaatje is ingewikkeld, maar dat is uiteindelijk wel in te vullen. Irma: 'Maar hoe het te organiseren en het samenspel tussen de partijen te verbeteren, daarop is nog veel te leren. Als je afspraken wilt maken, gaat het immers om het samenspel. En juist daar schuurt het vaak.'

## Regio's ondersteunen

De Participatietafel Energie is in dat gat gestapt, vertelt Irma. 'Met als richtpunt: participatie.' Ze lacht: 'We zijn niet voor niets een participatietafel. We zagen bijvoorbeeld aan het begin van het NP RES dat participatie bij de RES'en nog niet goed geregeld was. Vooral de geëigende partijen zaten aan tafel maar niet de inwoners. We zijn dat verder gaan onderzoeken, en hebben daarmee een

kiem gelegd voor het landelijk netwerk participatie.'

'In 2021 startte de derde programmaperiode van DuurzaamDoor. Dat was een mooi moment om nog eens met elkaar in gesprek te gaan en ons nut te evalueren,' gaat Irma verder. 'We kwamen tot de conclusie: we zijn nog steeds nodig en onze aanpak werkt nog steeds. Elke keer pakt de Participatietafel iets bij de kop waar anderen (nog) niet mee bezig zijn. En er is een breed aantal organisaties aangesloten bij de tafel. Het zijn met name landelijke partijen, maar ook af en toe provincies, gemeenten en milieufederaties. Ieder jaar sluiten er organisch weer nieuwe partijen aan.'

Op die manier faciliteert de tafel samenwerking tussen partijen op het lokale niveau, zoals de burger, en nationale partijen, zoals kennisinstituten en ministeries. Irma: 'We geloven erin dat door sociale innovatie de transitiebeweging kan worden versneld. Focus ligt op de samenwerking tussen leef- en systeemwereld.'

**'Door een dialoog  
te organiseren,  
kom je erachter  
waar het schuurt'**

Als we constateren dat het op een bepaald punt schuurt, proberen we daar een impuls aan te geven. Waarna andere partijen het verder op kunnen pakken, als ze willen. Een plank over de sloot leggen, noemen we dit.'

## Lokaal organiseren

Zoals bij systeemintegratie en netinpassing bijvoorbeeld. Irma: 'Zo'n 2 jaar geleden was daar al wel aandacht voor maar dat was nog vrij abstract en hoog over. Er waren ondertussen mooie publicaties waarin uitgelegd werd wat systeemintegratie was. Maar die gaven geen antwoord op de vraag hoe dit lokaal te organiseren. Waarom is het in de praktijk zo lastig? We zijn met koepelorganisatie Energie Samen in de regio gaan kijken: hoe leeft dit onderwerp, waar lopen de partijen tegenaan en wat kun je daarvan leren?'

'Het bleek onder andere dat betrokkenen elkaar niet konden vinden. Men moest rond de tafel maar dat gebeurde niet omdat dat extra tijd kostte en men elkaar niet kende. Het organiseren van systeemintegratie kost veel tijd, zonder een natuurlijke prikkel. Genoeg redenen om kansen te laten liggen, helaas. Op basis van onze bevindingen zijn Energie Samen en het NP RES nu aan het kijken op welke wijze de regio's hierin ondersteund kunnen worden.'

In de energietransitie werd vooral de technische kant ondersteund



In oktober van dit jaar heeft de Participatietafel plannen voor de komende 2 jaar gemaakt. Een van de hoofdlijnen is *local for local*: lokale energie lokaal invullen. Een tweede lijn is inclusiviteit. Wat hebben energie en inclusiviteit met elkaar te maken? Irma: 'In de energietransitie kom je vooral het bekende publiek tegen: blank en hoogopgeleid. Maar weinig inwoners met een andere achtergrond, bijvoorbeeld. En ook jongeren missen we aan tafel. Terwijl het belangrijk is om de volle breedte van de samenleving in onze beleidsprocessen en besluitvormingsprocessen te betrekken. Een van de onderwerpen waarop we ons gaan richten is: energiearmoede. Er zijn onderzaken verschillende nationale en lokale instrumenten om mensen met energiearmoede te helpen. Als je het echter aan de doelgroep vraagt, blijkt dat deze instrumenten vaak niet aansluiten. De mensen die in armoede leven worden zelden betrokken in de beleidsprocessen die uiteindelijk tot deze instrumenten of tot maatregelen in hun wijk leiden. In het lopende onderzoek wordt gekeken hoe deze groep beter aan kan sluiten en wat daarvoor nodig is.'

### Cocreatie

Zoals bij alle initiatieven van de Participatietafel gebeurt dat in verbinding en cocreatie. Onder andere met Klimaatverbond Nederland, een vereniging van lokale overheden die werkt

aan klimaatmitigatie en -adaptatie. 'De werkwijze van de Participatietafel sluit goed aan bij onze manier van werken,' zegt Dieuwertje Walch, inhoudelijk medewerker bij Klimaatverbond Nederland. 'We zien onszelf als wegbereiders. Samen met partners pakken we belangrijke onderwerpen aan die van anderen weinig aandacht krijgen. Ook de sociale kant is voor ons van belang: je kunt nog zo'n goed instrument bedenken maar je moet er wel voor zorgen dat die in organisaties kan landen.' Als het gaat om energie, ziet Dieuwertje een kloof tussen de aanpak van gemeenten en de inwoners die door energiearmoede worden getroffen. 'Met de Participatietafel willen we die kloof dichten,' zegt ze. 'Onder andere door Sterk uit Armoede erbij te betrekken. Dat zijn mensen die uit eigen ervaring spreken en energiearmoede heel anders benaderen dan de gemiddelde ambtenaar dat doet. Samen met LSA bewoners gaat Sterk uit Armoede kijken: wat is de behoefte van inwoners en hoe kunnen gemeenten daar beter op inspelen?' 'Als vereniging van en voor overheden kijken wij op onze beurt: hebben gemeenten energiearmoede in beeld, zijn er goede voorbeelden van een efficiënte aanpak en waarom zijn dat goede voorbeelden? Vervolgens willen we dat tot concrete aanbevelingen verwerken.'

### Opgroeirecht

Nog een onderwerp waarmee de Participatietafel Energie aan de slag gaat

de komende tijd, is het Opgroeirecht. 'Dat is kort gezegd het recht van organisaties om naar volwassenheid te groeien,' legt Irma uit. 'Al in 2014 - toen er allerlei energiecoöperaties startten - kregen we signalen van hen en van gemeenten. De bewonersinitiatieven zeiden: we zijn met de gemeenten in gesprek, maar we krijgen geen ruimte om een project uit te voeren. En de gemeenten gaven aan: er komt een initiatief binnen maar we hebben geen beeld van wie het is, wat ze kunnen en wie hun achterban is. In de warmtetransitie zie je dat opnieuw. Er zijn bewonersinitiatieven die met de warmtetransitie aan de slag willen. Zoals in Wageningen waar inwoners zelf een warmtenet willen aanleggen en exploiteren. Er was kennis en kunde in de wijk, maar voor de gemeente was het de vraag hoe serieus het was. Inmiddels is het uitgegroeid tot een mooi initiatief, mede dankzij de ruimte die samen is gezocht.'

### Dialogoog

'Je kunt van initiatieven niet verwachten dat ze vanaf het begin als gelijkwaardige partner functioneren,' gaat Irma verder. 'In de exploitatie en het beheer van een warmtevoorziening moeten ze nog groeien. Aan het Opgroeirecht willen we vanaf januari handen en voeten gaan geven. In samenspraak met gemeenten en coöperaties natuurlijk. We moeten met hen het gesprek aangaan; de dialoog organiseren. Zo komen we erachter waar het schuurt en wat er nodig is om verder te komen.' ■



*Systems Convening*

# Hefboom voor taaie vraagstukken

Een boerin die haar melkveebedrijf wil inbedden in de regionale volhoudbare voedselketen of een bosbeheerder die biodiversiteit wil vergroten met woningbouw in het Purmerbos. In de Community of Practice Regionale Transities (CoP RTW) van DuurzaamDoor onderzoeken ze samen met nog zo'n 15 lokale en regionale initiatiefnemers hoe ze hun plannen makkelijker van de grond krijgen door *Systems Convening*, een nieuw vakgebied dat focust op verbinding en hoe je met weinig middelen een groot effect bereikt.

In de afgelopen 8 jaar zag DuurzaamDoor dat mensen met elkaar verbinden effectief is om beweging te krijgen rond transitithema's. En ook dat resultaten beklijven als ze landen in concrete projecten in de regio. In transitieland wordt de gebiedsgerichte aanpak steeds vaker genoemd als effectief, zeker bij vraagstukken die muurvast lijken te zitten en waar de gebruikelijke aanpakken niet werken. Maar hoe je lokale of regionale samenwerking succesvol organiseert, daarover is nog weinig kennis. 'In alle transitievraagstukken waar mensen boos zijn en ongemakkelijk naar elkaar zitten te kijken, en roepen dat de ander iets moet doen, kan *Systems Convening* de oplossing zijn,' stelt adviseur Cees Anton de Vries. Samen met collega Rembrandt Zegers is hij de trekker van de CoP RTW, op uitnodiging van René Bruijns, de verantwoordelijke tafelsecretaris van DuurzaamDoor.

## Systemisch werk

'Met *Systems Convening* neem je als burger, ambtenaar of ondernemer verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaten in de regio,' resultaten die je in je eentje niet voor elkaar krijgt, zegt Cees Anton. 'De kern van *Systems Convening* is dat je het systeem het werk laat doen.

Je zet dus niet met geld, kennis, macht of inspiratie van buiten de beweging in gang, maar je creëert hefboomwerking door slim het systeem uit te nodigen. Je zorgt dat de regio zelf verantwoordelijkheid gaat nemen om de resultaten te behalen.'

Een belangrijk doel van de CoP RTW is het vak van *Systems Convener* vormgeven, verder professionaliseren en uitdragen. De keuze voor de Community of Practice als werkvorm past daar prima bij aldus Rembrandt: 'De CoP komt oorspronkelijk uit de IT. Daarin zet je specialisten bij elkaar die al doende, in verbinding met elkaar nieuwe functionaliteiten of toepassingen ontwikkelen.'

De CoP RTW is afgelopen voorjaar van start gegaan en komt - gedurende een periode van 3 jaar - 5 keer per jaar bijeen. In de eerste bijeenkomsten lag de focus op het persoonlijke en op bewustwording over waar het bij *Systems Convening* om draait. Rembrandt: 'Deelnemers helpen verbinding te maken geeft gelijk de ervaring hoe ze een beweging in

**'De kern is dat je het systeem het werk laat doen'**





Voor de ontwikkeling van het Purmerbos praten en denken Purmerenders vanaf moment één mee.

gang kunnen zetten. Daarvoor moeten ze zich ook bewust zijn van hun eigen rol en inbreng, en bijvoorbeeld niet te snel oordelen, reageren of handelen op basis van hun positie of uit gewoonte. Ambtenaren zijn geneigd om snel “nee” te zeggen tegen initiatieven die niet binnen het beleid passen. Maar het wordt interessant als er ruimte is om te beseffen dat het beleid niet altijd ondersteunend is. Wat is dan wel mogelijk? Je moet daarvoor zicht hebben op het krachtenveld waarin je opereert, waar ook de natuur deel van uitmaakt. Ook het krachtenveld dat zich in jezelf afspeelt en waarmee je invloed hebt op anderen, is van belang. Denk aan je eigen vooringenomenheid of gevoelens van woede of frustratie. Om dat voelbaar te maken hebben we onder meer systemisch werk gedaan, een methodiek die ook in managementtrainingen vaak wordt gebruikt. Zo werden de deelnemers zich (nog) beter bewust van wat hoe alles met alles verbonden is en elkaar beïnvloedt. Ook kijk je daardoor heel anders naar wat je zelf doet.’

In de laatste bijeenkomsten van dit jaar in december is het tijd om aan de slag te gaan met de casussen. Het is de bedoeling dat deelnemers het werk uitvoeren binnen hun eigen regionale netwerk. Dat zijn de regionale transitiewerkplaatsen.

De Community of Practice is de moederwerkplaats waar ervaringen en expertise worden gedeeld, waar de deelnemer vervolgens regionaal mee verder kan. Waarna ze de resultaten daarvan ook weer terug leggen in de CoP om er met elkaar van te leren.

### Bekendheid

De vijftien initiatiefnemers die meedoen, zijn zorgvuldig geselecteerd en afkomstig uit alle sectoren die bij de duurzaamheids transitie betrokken zijn, onder wie ambtenaren, ondernemers, kenniswerkers en burgers. Stuk voor stuk mensen die met hun plannen en dromen voor een duurzamere wereld tegen dichte deuren aanliepen en het verlangen hebben hun project in beweging te krijgen. Cees Anton: ‘In de CoP RTW willen we dat ze ervaren hoe je als Systems Convener wel resultaten kunt boeken. Hoe je wel door die deur kunt gaan of eromheen, hoe je dat samen kunt doen en welke vaardigheden je daarbij moet aanspreken.’

Voor DuurzaamDoor snijdt het mes

## ‘Systems Convener is een pad naar succes’

aan twee kanten. Het programma is enerzijds initiator van dit project en anderzijds nemen René Bruijns (secretaris Participatietafel Voedseltransitie) en Tessa de Haas (secretaris Participatietafel Circulaire Economie) van DuurzaamDoor ook zelf deel aan deze CoP. Daarmee kan DuurzaamDoor ook leren hoe Systems Convener de effectiviteit van het programma kan vergroten. Cees Anton: ‘Over 3 jaar willen we zo’n tien voorbeelden hebben van regio’s die iets voor elkaar hebben gekregen wat zonder gebiedsgerichte aanpak en Systems Convener niet gelukt zou zijn. We willen dan ook kunnen uitleggen wat de rol van de Systems Convener was en welke stappen zijn gezet, zodat anderen daarvan kunnen leren.’ ‘Daarnaast willen we dat opdrachtgevers, zoals wethouders, programmamanagers en ondernemingen, de rol van Systems Convener kennen en beseffen dat Systems Convener een pad is dat tot succes leidt en waarvan ze gebruik kunnen maken. En tot slot zou het mooi zijn als we tien à vijftien deelnemers op basis van hun ervaring in de CoP RTW een echte Systems Convener kunnen noemen en dat zij hun ervaring verder de wereld in brengen.’ ■

Meer informatie: [Wenger-trayner.com/systems-convener/](http://Wenger-trayner.com/systems-convener/).



Tekst Ellen Röling

Beeld Mark van Mast, BMD Parkmanagement BV

## WERKLANDSCHAP

*Nationaal Groeifonds steunt Werklandschappen van de Toekomst*

# Startschot voor groene revolutie op bedrijventerreinen in Nederland

Vergroening van bedrijventerreinen kent vooral voordelen. Voor ondernemers, hun werknemers en omwonenden, maar ook voor de lokale overheden die daar alle belang bij hebben. Terreinen worden klimaatbestendig, duurzamer, gezonder, mooier en gezelliger en de biodiversiteit neemt toe. Daarom is het goed nieuws dat het Nationaal Groeifonds 26,2 miljoen heeft toegekend aan het programma Werklandschappen van de Toekomst om de vergroening verder op gang te brengen.

**V**ergroening van bedrijventerreinen is hoogst noodzakelijk,' stelt Jelle de Jong, directeur van IVN Natuureducatie, de initiatiefnemer van het programma. 'Er ligt 100.000 hectare aan bedrijventerreinen in ons land, dat is net zoveel als alle natuurgebieden van Natuurmonumenten bij elkaar, en het aantal meters breidt zich snel uit door groei in de logistieke sector. 99 Procent van die oppervlakte bestaat uit staal en steen, slechts 1 procent uit "natuurlijke elementen". Daardoor is 87 procent van de 3.500 bedrijventerreinen gevoelig voor wateroverlast bij heftige neerslag. Daarnaast is de verwachting dat - als er niets verandert - over 30 jaar de gemiddelde gevoelstemperatuur op een zomerse dag op een bedrijventerrein zal oplopen tot ruim 40 graden Celsius. Veel te warm om te werken. De enige logische conclusie is dat je die grijze terreinen niet meer moet willen in Nederland. We starten een groene revolutie: groene daken, groene gevels en - als het aan ons ligt - parkeerplekken

stapelen in garages met gevelbegroeiing, zodat je de vrijkomende ruimte kunt gebruiken voor groen, wandelpaden en wadi's om water op te vangen. Zo maken we een groen paradijs van onze verstedede bedrijventerreinen met minder risico voor wateroverlast en hitte, en een veel aantrekkelijkere omgeving voor werken, wonen en recreëren, waardoor uiteindelijk ook de vastgoedwaarde van al deze panden toeneemt. Berekeningen laten zien dat deze vergroening flink bijdraagt aan de groei van het bruto nationaal product!'

## Innovaties

Vorig jaar sloeg een brede coalitie van zo'n dertig betrokken partijen, waaronder IVN Natuureducatie, DuurzaamDoor, overheden, koepelorganisaties van bedrijven en bedrijventerreinen, onderwijsorganisaties, en de groene sector, daarom de handen ineen om te komen tot het kennisprogramma Werklandschappen van de Toekomst. Jelle: 'Met de middelen uit het Groeifonds gaan we op veertien plekken mooie en inspirerende voorbeelden creëren. Daar gaan we met drie universiteiten en vier hogescholen bewijzen wat de baten van vergroening zijn. We werken toe naar een gebiedslabel met een jaarlijkse rapportage over wat het groen oplevert. Daarnaast doen we een innovatietraject

**'We maken een groen paradijs van bedrijventerreinen'**



## Kiem bij DuurzaamDoor

De kiem voor Werklandschappen van de Toekomst ligt bij DuurzaamDoor. Als voorzitter van de participatietafel Natuurinclusief Bouwen van DuurzaamDoor ontmoette Jelle enkele van de huidige partners van het consortium. Ook DuurzaamDoor neemt deel. Adviseur Eric Gerritsen: 'Wij denken bijvoorbeeld mee over de wijze waarop de werkorganisatie van het consortium, een stichting, gaat opereren.'

Het programma gaat in 2023 van start met dezelfde uitgangspunten als DuurzaamDoor: samenwerken en samen leren in publiek-private samenwerking om transities – in dit geval van grijs naar groen – verder op gang te krijgen. Eric: 'We werken aan een eigentijdse organisatievorm, een niet-hiërarchische netwerkorganisatie waarbinnen professionals uit verschillende organisaties op gelijkwaardige en transparante wijze samenwerken in zogenaamde cirkels<sup>1</sup> en samen bepalen wat de beste aanpak is. Als secretaris van de participatietafel Natuurinclusief Bouwen wil ik mijn DuurzaamDoor-ervaring inbrengen, het lerend vermogen van het consortium stimuleren en lessen ophalen: is die teamsturing in cirkels effectief? En als het werkt: wat zijn dan de randvoorwaarden? Met die kennis kunnen we andere initiatieven weer inspireren om hun eigen transitieproject te organiseren.'

Meer informatie: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/10/21/kabinet-trekt-definitief-602-miljoen-euro-uit-voor-vijf-nationaal-groefondsprojecten>.

<sup>1</sup> Zie voorbeeld elders: [https://www.groenecirkels.nl/storage/cms/files/downloads/nsob\\_essay\\_groene\\_cirkels\\_2019.pdf](https://www.groenecirkels.nl/storage/cms/files/downloads/nsob_essay_groene_cirkels_2019.pdf).

met de groensector om de beste groene oplossingen te selecteren, en helpen we met een arbeidsmarkt- en onderwijsaanpak, zodat er ook voldoende mensen zijn die de vergroening kunnen uitvoeren. Daarnaast betrekken we overheden om vergroening via beleid te stimuleren. Zo gaan we onder meer Green Deals (bestuurlijke overeenkomsten) sluiten met zes provincies.'

### Ambtenaren onmisbaar

De transitie van grijs naar groen gaat volgens Jelle niet vanzelf. 'Ons doel is dat binnen 10 jaar minimaal duizend bedrijventerreinen (een derde van het totaal) meedoen met de groene beweging. Zonder betrokken ambtenaren die zin hebben om hier de schouders onder te zetten, krijgen we dat niet voor elkaar. De gemeente heeft veel belang bij vergroening. Ze is vaak de eigenaar van de openbare ruimte op bedrijventerreinen en heeft een ruimtelijk en economisch belang. Ook heeft ze een belang bij klimaatadaptatie en het creëren van een prettige woon- en werkomgeving. Daarmee is ze naast de ondernemers zelf

een aangewezen partij om de beweging in gang te zetten. Wij kunnen gemeenten daarin ondersteunen met een integrale visie- en beleidsontwikkeling en met het vinden van goede samenwerkingspartners. De subsidie van het Nationaal Groeifonds mogen we niet inzetten om de groenprojecten zelf te financieren, maar we kunnen wel helpen met financieringsvoorstellen maken of om de benodigde middelen te vinden. Een voorbeeld: de gemeente Groningen had een potje van 20 miljoen voor rioolverbreiding, maar besteedde 10 miljoen daarvan aan vergroening van bedrijventerreinen. Niet alleen is daardoor een deel van de rioolverbreiding niet meer nodig, Groningen krijgt mooie groene terreinen met alle extra voordelen.'

### Leuk en makkelijk

Een vergroeningsproject vraagt volgens Jelle niet per se een grootse aanpak. 'Je kunt klein beginnen met tegel eruit, plant erin, zodat mensen zien hoe leuk en makkelijk het is om te vergroenen. Het initiatief kan van de ondernemers zelf komen. Het is belangrijk dat de lokale overheid deze initiatieven ondersteunt. Dat ze naast het bedrijventerrein staat en meehelpt om er iets moois van te maken. Zo komt een beweging op gang waarbij groene bedrijventerreinen uiteindelijk het nieuwe normaal worden.' ■

**'De transitie van grijs naar groen gaat niet vanzelf'**

*In dialoog kennis overbrengen*

# Goud in handen

De duurzame transitie waar we voor staan is onontgonnen terrein. Omdat we nog niet weten wat wel of niet werkt, voldoet het traditionele lineaire beleid van eerst maken en daarna uitvoeren niet meer. Dat betekent dat we moeten experimenteren en in samenwerking met de transitiepartners stap voor stap uitvinden wat wel werkt. Het accountteam Kennis van DuurzaamDoor heeft manieren ontwikkeld om te kunnen werken in de complexe en dynamische werkelijkheid waar we ons in bevinden. Theo Leupen, programmamanager DuurzaamDoor spreekt met Stephan Jenniskens, adviseur bij de concernstaf van RVO en lid van het accountteam Kennis, over de doelstellingen en de resultaten van het accountteam.

**Theo: Hoe kijk je terug op het ontstaan van het team in 2015?**

Stephan: 'De basis van het accountteam is in 2015 als X Lab ontstaan. Het was een initiatief van twee medewerkers van RVO om de organisatie te helpen met het innoveren van de dienstverlening. Indertijd lag de focus op het uitvoeren van processen op verschillende, min of meer los van elkaar staande beleidsvelden. We voorzagen een

verschuiving in de focus van processen naar diensten en een toenemende verwevenheid van de beleidsvelden waarop RVO actief is. "Denken in diensten" en "systeemdenken" waren daarmee sleutelonderwerpen waar we naar hebben gekeken.' 'Het "denken in diensten" is belangrijk omdat RVO een subsidieverstrekker is, wat betekent dat veel mensen binnen de organisatie vooral bezig zijn met processen. Maar daarnaast is RVO ook dienstverlener, bijvoorbeeld met DuurzaamDoor; we hebben het denken over die rol als dienstverlener als het ware aangezet.' 'Systeemdenken is belangrijk omdat beleid vaak gecompliceerd is. Neem de stikstofaanpak: jarenlang is er vooral gekeken naar het stikstofprobleem en wat je daar met technische maatregelen aan kunt doen, maar het gaat om een maatschappelijk vraagstuk dat aan veel andere beleidsterreinen raakt - denk aan het verkeer en de bouw. Om die samenhangen te doorgronden is systeemdenken nodig. We hebben het team indertijd opgezet als "laboratorium", naar analogie van Europese beleidslabs als Nesta in het Verenigd Koninkrijk en Mindlab in Denemarken.'

**Theo: 'Welke methodes hebben jullie ingezet?'**

Stephan: 'We deden met de organisatie experimenten in de vorm van cases die enerzijds concrete oplossingen bieden voor de indieners ervan en anderzijds inzicht bieden in hoe de dienstverlening van RVO zou kunnen worden verbeterd. Maar na

een aantal jaren cases gedraaid te hebben merkten we dat er relatief weinig met de oplossingen en inzichten gedaan werd, de doorwerking was gering. Dat heeft tot een koerswijziging geleid: naast denken in diensten en systeemdenken hebben we toen het thema doorwerking toegevoegd als onderzoeksgebied. Uiteindelijk heeft dat geleid tot een methodiek, *flow design*, die we in nieuwe cases zijn gaan testen, ook bij DuurzaamDoor. Dat is in het project Kennisvalidatie en -valorisatie toegepast. Doel van dat project was de kennis van DuurzaamDoor op een zodanige manier te borgen dat die binnen en buiten DuurzaamDoor verspreid, verder ontwikkeld en toegepast zou kunnen worden.' 'Bij de uitvoering van dit project bleek al snel dat de tafelsecretarissen van DuurzaamDoor in hun domeinen veelal dezelfde principes toepassen, alleen verschillen de methodieken van elkaar. Dat leverde twee waardevolle lessen op, zowel voor DuurzaamDoor als voor het accountteam Kennis. Als eerste merkten we dat je op het niveau van principes gemakkelijker de verbinding tussen de tafels vindt dan op het niveau van methodieken. Als tweede bleek dat we die principes wel toepassen in onze domeinen, maar minder in ons eigen team. Langs die twee lijnen werken we nu het project verder uit.'

**Theo: 'Jullie werken met bepaalde modellen. Welke zijn dat?'**

Stephan: 'In een van de eerste gesprekken met de tafelsecretarissen is het 9-vlaksmodel ontstaan als resultaat van het al



genoemde *flow design*. We werken daarin met verschillende rollen: mijn rol in het gesprek was die van “duider”, iemand die vastlegt wat er in het gesprek gezegd wordt en daar al doende de patronen uithaalt. In het gesprek viel op dat de tafelsecretarissen voortdurend schakelen tussen verschillende niveaus zonder dat expliciet te maken. Die niveaus kun je langs twee assen in een matrix plotten. De ene as is die van de inhoudelijke transitie, waarin de drie niveaus respectievelijk het valorisatieproject, de participatietafel en de daadwerkelijke transitie zijn (van klein naar groot dus), de andere as is die van het werk van DuurzaamDoor, met als drie niveaus inhoud, proces en relatie. Daarmee krijg je dus een 9-vlakmodel. Door de gesprekken in die matrix te plotten krijg je inzicht in witte vlekken, daarom hebben we dat model in het vervolg van de gesprekken ook gebruikt.’

In een teamsessie met DuurzaamDoor ontstond eerder dit jaar een ander model dat inzicht gaf in de positie van de medewerkers ten opzichte van elkaar. Dat model kent twee assen die de mate beschrijven waarin medewerkers gemotiveerd zijn om hun werk te doen. Op de ene as staat links de transitie en rechts de mens, oftewel: ben je vooral op zoek naar harmonie in groepen mensen, of word je gedreven door de transitie? Op de andere as staan boven overzicht en sturing en onder actie, oftewel: vind je het belangrijk dat je weet hoe het systeem in elkaar zit, of word je vooral gedreven door concrete dingen doen?’

‘Dan is er ook nog het *double diamond*-mo-

## ‘Je valideert voortdurend je eigen kennis’

del; dat is een project-management-techniek die *design thinking* heet. Het is een ontwerpmethodiek die geschikt is voor een complexe omgeving waar veel onzekerheden zijn. We hebben er samen met Pauline Lanz (de projectleider van het valorisatieproject) voor gekozen om die methodiek te gebruiken en te introduceren in DuurzaamDoor.’

### Theo: ‘Wat heb je met het accountteam Kennis tot nu toe aan inzichten aan het licht gebracht?’

Stephan: ‘DuurzaamDoor en het accountteam staan voor een werkwijze die recht doet aan de complexe en dynamische werkelijkheid die maatschappelijke vraagstukken eigen is. De ervaringen die in de afgelopen 10 jaar zijn opgebouwd, en ook het netwerk wat is ontstaan, kunnen een drager worden van een beweging die zichtbaar is in de maatschappij: hoe organiseren we de collectiviteit op een zodanige manier dat we de maatschappelijke vraagstukken de baas kunnen, rekening houdend met de individuele belangen van de betrokken mensen? Volgens RVO-directeur Barto Piersma hebben we hiermee goud in handen.’

‘We weten inmiddels dat kennis opschrijven en dan vertellen hoe het moet niet werkt. We hebben daarom een dialoogmethode ontwikkeld om daarmee op impliciete

wijze kennis over te brengen. Mensen accepteren iets gemakkelijker als ze het zelf ervaren dan als ze er alleen maar over lezen. We zijn met alle tafelsecretarissen van DuurzaamDoor gaan praten over hun principes en methodieken. In die gesprekken hebben ze hun ervaringen gedeeld en hebben we gezocht naar wat ze met elkaar verbindt. Dat is eigenlijk ook de manier waarop ze in hun transitiepraktijk werken: ze kijken of de verschillende belangen met elkaar te verenigen zijn en hoe je tot een gezamenlijke visie komt. Dat is een manier van werken die voor alle transitieprofessionals interessant is. Het is een aanpak die bij het accountteam Kennis goed heeft gewerkt, het werden aangename gesprekken gevonden.’

### Theo: ‘Hoe pas je opgedane inzichten toe?’

Stephan: ‘Dat is een *ongoing process*. Het is geen product dat op een gegeven moment klaar is, maar een proces waarin je voortdurend je eigen kennis valideert en valoriseert. Het leren is onderdeel van het werkproces. Het gedachtegoed van de drie thema’s systeemdenken, denken in diensten en doorwerking gaat op in de bredere beweging die aan het ontstaan is en waar DuurzaamDoor ook onderdeel van is. We zouden een dergelijke manier van werken graag binnen de hele overheid zien. Je kunt deze technieken gebruiken bij veel andere vraagstukken waar de overheid mee zit; denk aan organisaties als SVB en UWV. De potentie voor een overheidsbrede toepassing is er zeker.’ ■





Jacqueline van Dongen

## Inspiratie

Transities beginnen vaak klein. Neem het dragen van bont. Dat is nooit verboden. Maar opeens zegt iemand: ik doe het niet meer. En dan ontstaat er een beweging en wordt er iets in gang gezet. Op rijksniveau worden vaak grote bewegingen gemaakt. Maar ook kleine dingen als dit kunnen impact maken.

Als wethouder met onder andere de energietransitie, klimaatopgave en de vergroening van de gemeente in mijn portefeuille en als voorzitter van Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO) zie ik de beweging van verduurzaming van dichtbij. Zo hebben de gemeenten die lid zijn van GDO vaak natuur- en duurzaamheidscentra die in de haarvaten van de lokale samenleving zitten. Het zijn die centra die de transitiebeweging op gang brengen en helpen om de klimaatdoelen van gemeenten te realiseren. Ook in mijn eigen gemeente Zwijndrecht stellen we ons de vraag: hoe worden we een klimaatrobuuste gemeente?

Zwijndrecht is dichtbebouwd en er zijn heel veel auto's. In veel tuinen liggen tegels. Een paar jaar geleden hebben we heel zware regen gehad en stroomde de klimaatverandering letterlijk bij de mensen naar binnen. We zijn druk bezig om van kijkgroen meer beleefbaar groen te maken. We willen dat elke inwoner op vijf minuten loopafstand van zijn of haar voordeur een groenplek heeft die er toe doet, die meer is dan een rozenperkje... een *sanctuary*.

In de stuurgroep DuurzaamDoor, die tot doel heeft om programma, beleid en maatschappelijke behoefte bij elkaar te brengen en waaraan ik namens GDO deelneem, trekken we multidisciplinair met elkaar op. We proberen elkaar te begrijpen en versterken en hebben elkaar nodig. Een ding is duidelijk: in transities wordt het altijd anders dan we van tevoren hadden bedacht. De uitdaging is om mee te bewegen en te kijken waar het heen gaat en natuurlijk om af en toe tegen te strubbelen.

Wanneer ik van een bijeenkomst terug naar huis ga, reis ik met de trein. Vaak blijven de *devices* dan in de tas en heb ik een uur of anderhalf om te verwerken wat ik heb gehoord en wat ik ermee kan: heb ik de goede dingen ingebracht en misschien moet ik daar en daar nog eens over nadenken? Dat zijn inspiratiemomenten die vaak een nieuw startpunt creëren voor de zaken waarmee ik op dat moment bezig ben. We zitten niet in de stuurgroep voor "het moeten" of "het maken" van wetten. Integendeel. We zitten er om elkaar te leren kennen en te weten wat er in elkaars wereld speelt. Op die manier kunnen we complementair zijn en versnellen op de duurzaamheidstransitie.

In de dagelijkse praktijk hebben gemeenten vaak te maken met een beperkte ambtelijke capaciteit. Dat betekent dat je heel grote verduurzamingsbewegingen gewoonweg niet rond krijgt. Met de hulp van DuurzaamDoor slagen we erin te prioriteren en leren we dat we om de hulp van andere disciplines kunnen vragen. We hoeven niet altijd groots en meeslepend bezig te zijn. Vaak is het beter om iets eerst smaller en dieper aan te pakken.

Jacqueline van Dongen is wethouder in Zwijndrecht en lid van de stuurgroep DuurzaamDoor.





Rosa Lucassen

## Het hele verhaal

DuurzaamDoor. Er zijn weinig andere plekken waar je zo welkom bent met je hele verhaal, je twijfels en overtuigingen. Een plek waar je in gesprek gaat met elkaar om gezamenlijke verantwoordelijkheid te ontwikkelen. Naar mijn idee kom je tot goede, toekomstbestendige oplossingen, juist als je energieke samenwerking weet aan te gaan. In deze laatste programmaperiode, die tot 2024 loopt, ben ik onder andere betrokken bij het ontwikkelen van innovatieve diensten waarmee we lessen die geleerd worden aan de tafels en in de projecten bundelen en ontsluiten. Het zijn diensten die transitieprofessionals houvast kunnen bieden in hun dagelijkse praktijk en verspreid worden in transitienetwerken en andere professionals die er belangstelling voor hebben.

Zo'n innovatieve dienst kan een kaartspel zijn of een vlugschrift. Je kunt allerlei vormen bedenken om het voor mensen toegankelijk en inspirerend te maken. Met de Good Work Company maakten we *Beelden van Goed Werk*. Ik vond het een geweldige ervaring om bevestigd te worden en zo te kunnen vertellen wat ik deed in een paar kritische situaties. Zo kwam ik op een essentie van werken bij DuurzaamDoor: de oplossing ligt bij iedereen. Ik merk dat er bij organisaties veel behoefte is om te weten hoe je werkt aan verduurzaming. Er is nauwelijks tijd om het nog niet te weten. Met name bij overheden neemt de druk toe. Veel routines werken niet meer, er worden andere rollen gevraagd en er moeten concrete resultaten komen. Terwijl verduurzaming eigenlijk om uithoudingsvermogen vraagt en om ideeën voor de langere termijn. Gelukkig zijn er technieken die zorgen dat kortetermijnresultaten gehaald worden en de lange termijn toch goed op tafel blijft. Die zijn beschreven in een aantal publicaties van DuurzaamDoor die ik koester: *Tien kansen voor de energieke ambtenaar* ([Bit.ly/3Y72U8k](https://bit.ly/3Y72U8k)) en *De regionale voedseltransitie; 10 tips voor versnelling* ([Bit.ly/3h9ffZ8](https://bit.ly/3h9ffZ8)).

Verduurzamen is nog nooit zo actueel geweest als nu. Ik werk momenteel met een initiatiefgroep om het boerenperspectief te versterken. Dat is een uitdagende opdracht, zeker omdat ik zelf op een boerderij ben opgegroeid. Er gaat nu zo veel aandacht en geld naar het perfectioneren van technische oplossingen voor de huidige problemen. Ik vind dat nogal beperkt. Liever vorm ik netwerken met boeren, om die boeren heen om zo vanuit meer perspectieven naar de uitdagingen te kijken. Op die manier kun je werken aan een gezamenlijk verhaal voor een toekomstbestendig landbouwsysteem, liefst aan de keukentafel. Ook een plek waar het hele verhaal verteld en gehoord mag worden. Niet in de techniek maar in mensen schuilen de oplossingen. Dat ontdek ik elke dag opnieuw. Als je verlangens en ambities aanwakkert en naar patronen durft te kijken in de samenwerking, dan ontstaat er ruimte om samen aan een opgave te werken. Om dat voor elkaar te krijgen moet je juist vertragen in plaats van versnellen. Doe je dat goed, dan ontstaat er sprankeling en veel energie.

DuurzaamDoor; dat is het hele verhaal.

Rosa Lucassen  
is directeur van  
Burosa.

# Kennisproducten

Van DuurzaamDoor of ontwikkeld in samenwerking met of door partners van DuurzaamDoor



## Kompas verduurzaming voedselsysteem

Een kompas voor iedereen die op regionaal niveau wegen zoekt naar verduurzaming van het voedselsysteem.

<https://www.duurzaamdoor.nl/nieuws/kompas-verduurzaming-voedselsysteem>



## Versnellen in transitie

Een transitie is niet te vatten in een rechtlijnig project Van a naar b. Het is een beweging, een tour de force zonder een allesomvattend draaiboek. Dat vraagt van ambtenaren behalve technische en inhoudelijke kennis bijvoorbeeld ook een meer responsieve rol.

<https://www.binnenlandsbestuur.nl/whitepapers>



## Goed werk in duurzaamheidstransities

Beter worden in het herkennen van kritische situaties, lezen wat anderen deden en waarom, en nadenken over welke afweging je zelf wilt maken, helpen bij het werken aan transitieopgaven.

<https://www.duurzaamdoor.nl/werkschrift>



## Tien kansen voor de energieke ambtenaar

Een uitgave uit 2012, maar nog steeds actueel. Regelgeving en subsidies zijn niet genoeg om de hedendaagse uitdagingen in goede banen te leiden. Er is een ander soort ambtenaar nodig. Wie de overheid en de almaar complexere netwerk-samenleving kan verbinden met elkaar, heeft de toekomst.

[https://www.hetnieuwesamenwerken.net/wp-content/uploads/tien\\_kansen\\_voor\\_de\\_energieke\\_ambtenaar.pdf](https://www.hetnieuwesamenwerken.net/wp-content/uploads/tien_kansen_voor_de_energieke_ambtenaar.pdf)



## 10 stappen voor een succesvolle Community of Practice

In een Community of Practice (CoP) komen mensen met eenzelfde vraag, ambitie of beroep geregeld samen om kennis uit te wisselen en nieuwe oplossingen te ontwikkelen. Hoe zet je een CoP van begin tot eind op?

<https://www.duurzaamdoor.nl/meer-over-community-practice>



## Sociale innovatie voor een duurzame samenleving

Patrick Huntjens, een van de auteurs van dit boek, vertelt dat sociale innovaties de basis zijn voor succesvolle transitie. Sociale innovaties leiden uiteindelijk tot een sociaal contract, waarin elke deelnemer een reis maakt van ego-bewustzijn naar eco-bewustzijn.

<https://www.duurzaamdoor.nl/nieuws/hoebereiken-wesuccesvolle-transities>



## Lesson learned uit de ecologische visie van Schiphol Trade Park

Hoe ontwikkel je een duurzaam, toekomstbestendig en natuurinclusief bedrijventerrein? Schiphol Area Development Company (SADC) stelde een ecologische visie op voor het Schiphol Trade Park (STP). De waardevolle inzichten van SADC worden in dit artikel gedeeld.

<https://www.duurzaamdoor.nl/nieuws/lesson-learned-schiphol-trade-park>



### Contact met DuurzaamDoor

Maak verbinding via het LinkedIn-account van DuurzaamDoor en maak een connectie met DuurzaamDoor-medewerkers. Ook kun je een e-mail sturen: [duurzaamdoor@rvo.nl](mailto:duurzaamdoor@rvo.nl)

[www.duurzaamdoor.nl](http://www.duurzaamdoor.nl)

