



HOE TRANSITIENETWERKEN BIJDAGEN AAN EEN DUURZAME SAMENLEVING

Klaas Vegter, Leen van Dijke en Mark van Twist

ORGANISATIE

Dwars door sectoren en ketens heen ontstaan netwerken waarin bedrijven samenwerken aan een nieuwe economie. Deze ‘transitienetwerken’ ontstaan vanuit een gemeenschappelijke behoefte aan kennis over een duurzame toekomst. Ze dragen bij aan de producten en diensten die daarbij passen. Wat zijn transitienetwerken en hoe kunnen ze succesvol worden?

Duurzaamheidsvraagstukken, zoals klimaatverandering en verlies aan biodiversiteit, staan steeds nadrukkelijker op nationale en internationale beleidsagenda's. Het wordt met de dag duidelijker dat deze problemen niet worden opgelost met kleine aanpassingen (Steffen, 2015; Mommers, 2015); ze vragen om grote veranderingen, om een transitie van de samenleving (Rotmans, 2014).

Door internationale en nationale verdragen – waarvan het klimaatakkoord van Parijs een goed voorbeeld is – en de wet- en regelgeving die daaruit voortkomt, worden er steeds strengere eisen gesteld aan bedrijven. Deze worden van bovenaf opgelegd en zullen het bedrijfsleven langzamerhand dwingen zich aan te passen.

Opvallend is dat er ook een beweging van onderaf gaande is. Steeds meer ondernemers zien in dat duurzaamheid kansen biedt (Porter & Kramer, 2011). Bekende voorbeelden zijn multinationals als DSM en Unilever. Maar ook steeds meer ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf beseffen dat ze voordeel kunnen behalen met duurzaamheid. Bovendien is duurzaamheid het terrein van startups, die bij uitstek in staat zijn vernieuwende producten en diensten te ontwikkelen.

De complexiteit van duurzaamheidsvraagstukken is te groot voor individuele organisaties of zelfs op zichzelf staande sectoren. Bedrijven hebben de kennis en innovatiekracht niet in eigen huis, en hun vaste partners evenmin. Het ontwikkelen van oplossingen vraagt dan ook om multidisciplinaire samenwerking, tussen sectoren onderling en tussen bedrijven, overheden en NGO's (Seitanidi, 2011). Steeds vaker zoeken ondernemers daarom netwerken op waarin ze nieuwe partners en kennis kunnen vinden.

Op uiteenlopende thema's en in verschillende vormen ontstaan ‘transitienetwerken’ die in deze behoefte voorzien en waarin wordt samengewerkt aan de producten en diensten van een nieuwe economie. Sommige netwerken ontstaan vanuit het perspectief op een ander soort economie (Circle Economy en Biobased Economy), sommige uit zorg voor maatschappelijke vraagstukken, zoals klimaatverandering (De Watercoalitie) of biodiversiteit (Natural Captains), en weer andere vanuit de missie om de energietransitie te versnellen (Stroomversnelling en Formule E-team).

Transitienetwerken zijn een relatief nieuwe organisatievorm en er wordt nog volop over geleerd. De behoefte

aan transitienetwerken zal waarschijnlijk alleen maar groeien. Het Nederlandse bedrijfsleven en de overheid zijn daarom gebaat bij een professionaliseringsslag van deze netwerken. In dit artikel bieden we handvatten aan de initiatiefnemers, ondernemers, beleidsambtenaren en andere professionals die hiermee te maken hebben. We geven antwoord op twee vragen: (1) hoe kan een transitienetwerk worden opgebouwd? (2) Wat zijn lessen voor een succesvol netwerk?

METHODE

Door verkennend onderzoek te doen naar negen verschillende cases hebben we de organisatievorm van de transitienetwerken beter in kaart gebracht. We hebben schriftelijke stukken (zoals startdocumenten en visies) onderzocht en interviews afgenomen bij de initiatiefnemers en deelnemers van verschillende netwerken (zie voor een overzicht figuur 1). We hebben daarnaast ook twee rondetafelgesprekken georgani-

FIGUUR 1. TRANSITIENETWERKEN DIE ZIJN ONDERZOCHT

Netwerk	Inhoudelijke focus	Doelsectoren
Biobased Economy	De overgang faciliteren van een economie die draait op fossiele grondstoffen naar een economie die draait op biomassa	Agro, chemie en logistiek
Circle Economy	Het versnellen van de praktische en schaalbare implementatie van de circulaire economie	Alle sectoren
Natural Captains	Het stimuleren van duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen in strategie en bedrijfsvoering van bedrijven	Alle sectoren
Impact Hub	De transitie naar een duurzame samenleving versnellen door ondernemende professionals te ondersteunen en met elkaar te verbinden	Alle sectoren
Watercoalitie	Samenwerking stimuleren tussen partijen om maatschappelijke opgaven in het waterbeheer op te lossen	Water
Stroomversnelling	De markt vergroten voor aantrekkelijke woonproducten die de energietransitie versnellen	Bouw en energie
Innovatienetwerk agro & natuur	Grensverleggende vernieuwingen ontwikkelen in landbouw, agribusiness, voeding en groene ruimte, en de implementatie ervan stimuleren	Landbouw, agro, voeding en natuur
Formule-E team	Nederland blijvend profileren als koploper op het gebied van elektrisch vervoer en kansen voor deze groene groei benutten	Mobiliteit
Alliantie verduurzaming voedsel	Samenwerking in de gehele voedselketen bevorderen en de minimeisen voor voedselproductie op het gebied van mens, milieu en dier verbeteren	Landbouw en voedsel

seerd, waarbij we met experts en ervaringsdeskundigen in gesprek gingen over onze resultaten.

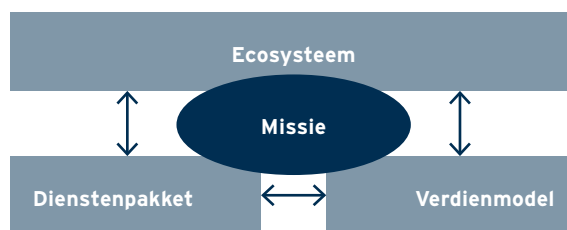
DE BOUWSTENEN VAN EEN TRANSITIENETWERK

Wanneer is iets een transitienetwerk? En hoe ziet zo'n netwerk eruit? We definiëren een transitienetwerk als een verzameling van organisaties die in georganiseerd verband samenwerken aan een gemeenschappelijk vraagstuk op het gebied van duurzaamheid. We hebben het dus niet over informele vormen van samenwerking tussen organisaties, en ook niet over bestaande samenwerkingsverbanden waarbij duurzaamheid een rol speelt. Transitienetwerken worden doelbewust opgericht en georganiseerd met het oog op een bepaald duurzaamheidsvraagstuk, en organisaties kiezen er expliciet voor om deel uit te maken van het netwerk.

Transitienetwerken komen voor in allerlei vormen en maten. Veel hangt af van het type vraagstuk, de behoefte die er is bij bedrijven en andere stakeholders, en de (financiële) mogelijkheden. Een netwerk kan zich bovendien gaandeweg ontwikkelen; dat is zelfs nodig als het onder veranderende omstandigheden relevant wil blijven.

Hoewel transitienetwerken heel verschillend kunnen worden georganiseerd, hebben ze allemaal een aantal bouwstenen met elkaar gemeen. We definiëren vier bouwstenen: (1) de missie, (2) het ecosysteem, (3) het dienstenpakket en (4) het verdienmodel (zie ook figuur 2). De keuzen die initiatiefnemers over deze bouwstenen maken, al gebeurt dat vaak impliciet, bepalen in sterke mate hoe het netwerk functioneert.

FIGUUR 2. DE VIER BOUWSTENEN VAN EEN TRANSITIENETWERK



1. De missie

De missie is het hart van een transitienetwerk, de gemeenschappelijke opgave waaraan wordt gewerkt. De missie is ook het eerste waardoor mensen worden aangetrokken, want er ontstaat pas betrokkenheid als er een duidelijk perspectief is en als mensen zich kunnen vinden in de 'why' van het netwerk (Sinek, 2011).

De missie bepaalt voor een belangrijk deel wat de doelgroep is en wie zich aansluit. Sommige missies spreken bewust veel verschillende sectoren aan, zoals die van Circle Economy – 'het versnellen van een praktische en schaalbare implementatie van de circulaire economie'. Andere missies, zoals die van Stroomversnelling – 'aan-trekkelijke woonproducten ontwikkelen die de energietransitie versnellen' – zijn vooral gericht op organisaties uit bepaalde sectoren, in dit geval de bouw- en energie-sector. Het gaat er echter steeds om, dat de missie een wenkend perspectief moet bieden. Daar hoort ook een aansprekend verhaal bij: waarom wordt er aan deze missie gewerkt, en waarom is het belangrijk dat organisaties zich bij deze missie aansluiten?

HOE NATURAL CAPTAINS VAN EEN PROBLEEM EEN KANS MAAKT

Wereldwijd is de biodiversiteit sinds 1970 geslonken met zo'n 60 procent (WWF, 2016). Onderzoek toont aan dat dit leidt tot allerlei problemen (Steffen, 2015). Mensen en bedrijven zijn namelijk afhankelijk van biodiversiteit en de natuurlijke hulpbronnen die het biedt (zoals grondstoffen, schoon water en een vruchtbare bodem). Het Natural Captains-netwerk is ontstaan vanuit de gemeenschappelijke zorg om deze trend. De missie van het netwerk is om deze trend in Nederland te stoppen en samen met het bedrijfsleven om te buigen. Natural Captains is een collectief initiatief van natuurvereniging IUCN, het ministerie van Economische Zaken en werkgeversorganisatie VNO-NCW.

Hoewel de aanleiding een gemeenschappelijke zorg is, is het verhaal van het netwerk geboren vanuit positieve energie. Ondernemers worden aangetrokken met de boodschap dat slim gebruik maken van natuurlijke hulpbronnen kansen biedt: kansen om waardevolle nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, kansen om 'voor te sorteren' op wet- en regelgeving en zich te

onderscheiden van concurrenten. Het netwerk biedt bedrijven de mogelijkheid samen te werken met gelijkgestemden, ondernemers, onderzoekers en experts die ze op andere plekken niet tegenkomen. Voor ondernemers is het een unieke plek om het bedrijf toekomstbestendig te ontwikkelen, en ze sluiten dan ook aan vanwege dit positieve verhaal.

2. Het ecosysteem

Om de leden van een transitienetwerk te helpen met de gezamenlijke missie, moet er een ecosysteem zijn: een omgeving die wordt gecreëerd voor én met de leden van het netwerk (Jackson, 2017). Dat kan een fysieke plek zijn. Zo heeft internationaal netwerk Impact Hub locaties op meer dan tachtig plekken waar activiteiten worden georganiseerd en waar mensen elkaar laagdrempelig kunnen treffen. Maar het kan ook een online-omgeving zijn: Natural Captains heeft een virtueel netwerk gecreëerd waarop te zien is aan welke thema's bedrijven werken, zodat ze elkaar gemakkelijker kunnen vinden.

Het ecosysteem gaat niet alleen over wat er wordt georganiseerd, maar ook *hoe* het wordt georganiseerd. Wat voor lidmaatschap krijg je als je lid wordt, en wat wordt er van jou verwacht? Bovendien: welke regels gelden er in het netwerk? Sommige netwerken, zoals De Watercoalitie en Innovatienetwerk Agro & Natuur, kiezen er bewust voor om het netwerk zo informeel mogelijk te houden. Dan ontstaat er minder bureaucreatie en kan er vrijer worden gewerkt en gedacht. Bijna alle netwerken maken gebruik van een intentieovereenkomst om vast te leggen wat er wederzijds kan worden verwacht.

De volgende elementen zijn van belang bij het vormgeven van een ecosysteem:

- De variëteit aan mensen die lid zijn (type organisaties, beroepsgroepen, sectoren, etc.).
- De kennis en expertise die organisaties zelf niet in huis hebben maar die ze wel in het netwerk kunnen vinden.
- De activiteiten die het netwerk organiseert en de plekken (zoals gebouwen) om netwerkliden met elkaar in

contact te brengen.

- De ICT die wordt gebruikt, zoals een website om nieuws te verspreiden of een virtuele marktplaats om leden met elkaar in verbinding te brengen.
- De manier waarop het netwerk juridisch is gestructureerd, bijvoorbeeld in de vorm van een stichting, vereniging of coöperatie, en de rol die het bestuur en de leden hebben in die structuur.

Een ecosysteem kan een zichzelf versterkend mechanisme worden. Hoe groter de waarde van het ecosysteem, des te meer zijn organisaties geneigd zich aan te sluiten en hun kennis en middelen te delen. Hiermee stijgt ook weer de waarde van het netwerk.

HOE EEN NETWERK VAN KOPLOPERS EEN DOORBRAAK REALISEERT IN DUURZAAM BOUWEN

Eind 2012 gaat de bouw door een dal, en de woningbouw heeft er het meeste last van. De omzet ten opzichte van recordjaar 2008 is op dat moment met ruim een kwart afgenomen. De vooruitzichten voor de komende jaren zijn ook somber: er zijn

relatief weinig vergunningen aangevraagd voor nieuwbouw en de verkoop van bestaande woningen blijft dalen.

Dit blijkt bij uitstek het moment om innovatie te stimuleren. Al enkele jaren wordt geprobeerd om vernieuwing en verduurzaming in de bouw op gang te krijgen, maar steeds lijkt het vast te lopen op ingesloten patronen en gevestigde belangen (Scherpenisse e.a., 2017). Onder druk van de crisis begint er beweging te ontstaan. Zes woningcorporaties en vier bouwers sluiten in de zomer van 2013 een deal: de corporaties beloven opdracht te geven elfduizend oude, onzuinige rijwoningen naar energieneutraal te verbouwen, onder de voorwaarde dat bouwers door middel van innovatie de kostprijs flink verlagen. De woningcorporaties willen zo hun grote voorraad bestaande woningen weer toekomstbestendig en duurzaam maken. Voor de bouwers biedt deze opdracht perspectief op

DE COMPLEXITEIT VAN DUURZAAMHEIDSVRAAGSTUKKEN IS TE GROOT VOOR INDIVIDUELE ORGANISATIES EN SECTOREN

een geheel nieuwe markt, die vele malen groter is dan die elfduizend woningen van deze ene transactie. De partijen starten vereniging 'Stroomversnelling' op. Deze vereniging houdt partijen scherp op de gemaakte afspraken, bevordert innovatie en zorgt dat knelpunten worden weggenomen. De partijen hebben niet alleen met elkaar afgesproken om woningen te leveren, maar vooral ook om kennis uit te wisselen, het prototyping-proces te faciliteren en de verschillende stakeholders met elkaar te verbinden. Bovendien hebben ze toegezegd zich in te zetten om het scala van deelnemers te verbreden en de droom levend te houden.

In 2017 is de Nul op de Meter (NOM)-woning een begrip in de bouw en staan er enkele duizenden van in Nederland. De vereniging is geëvolueerd tot een breed netwerk met de missie om de energietransitie in de woningmarkt te versnellen. Een enkeling die betrokken was bij de deal in 2013 heeft afscheid genomen. Daarvoor in de plaats zijn nieuwe bedrijven en andere organisaties toegetreden, zoals gemeenten en netbeheerders. Ook inhoudelijk heeft het netwerk zich geëvalueerd. De oorspronkelijke transactie voor elfduizend woningen is een springplank geweest, geen doel op zichzelf; dat was het innovatieproces. Onder tussen wordt er ook gewerkt aan innovaties op het gebied van nieuwbouw, flats en koopwoningen.

3. Het dienstenpakket

Een transitienetwerk moet voldoende toegevoegde waarde blijven leveren om nieuwe organisaties te kunnen aantrekken en de bestaande leden betrokken te houden. Het is daarom belangrijk om duidelijk te maken welke diensten het netwerk levert.

De kunst voor de organisatoren is om een goede balans te vinden tussen diensten voor het collectief en diensten voor individuele leden of groepen van leden. Lobbytrajecten voor het aanpassen van wet- en regelgeving kunnen nodig zijn om de missie van het netwerk te realiseren, maar ze kunnen ook verscheidene jaren duren en ze leveren een individueel lid vaak niet direct iets

op. De meeste leden zullen het daarom belangrijk vinden dat het netwerk tevens diensten biedt die hen op korte termijn iets opleveren, bijvoorbeeld nieuwe kennis en zakelijke relaties.

Het dienstenpakket van de netwerken die we onderzochten zijn in veel gevallen soortgelijk, maar er zijn ook duidelijke verschillen. Zo is het Innovatienetwerk Agro

& Natuur voornamelijk gericht op het uitvoeren van innovatietrajecten, terwijl de Impact Hub zich juist heel sterk toelegt op de netwerk- en marktplaatsfunctie. Netwerken die zich duidelijk op een bepaalde nieuwe markt richten, besteden relatief veel tijd aan standaardisering en lobby; welke producten ontstaan er en welke wet- en regelgeving staan in de weg? Bijna alle transitienetwerken organiseren kennissessies en workshops en nemen een (voortrekkers-)rol in op het vlak van marketing en communicatie.

4. Het verdienmodel

Het verdienmodel van transitienetwerken is uitdagend. Veel netwerken worstelen met hun legitimiteit en het blijkt moeilijk de concrete resultaten van het netwerk aan te tonen. Die bevinden zich veelal aan de zachte kant van het spectrum. Bovendien zijn het vaak collectieve resultaten, die niet ten goede komen aan één organisatie, maar aan meerdere tegelijkertijd. Participeren in deze netwerken berust op beleving, overtuiging en betrokkenheid. Dat geeft energie en vaart en kan daarmee een wezenlijke bijdrage leveren aan de 'eigen' onderneming – een extra dimensie aan menig verdienmodel die echter niet direct in harde cijfers kan worden vertaald.

In alle onderzochte netwerken wordt leden gevraagd een actieve bijdrage te leveren in het netwerk door te participeren in bijeenkomsten en kennis te delen met andere leden. Van enkel bijdragen 'in natura' kan ook een transitienetwerk echter niet overleven. De gemakkelijkste manier om geld te verdienen is een financiële bijdrage te vragen van de leden. Vrijwel alle onderzochte netwerken maken hier gebruik van of overwegen het. De hoogte van de financiële bijdrage verschilt per netwerk. Hoe meer diensten en mogelijkheden je biedt, des te meer je er aan

INITIATIEFNEMERS VAN TRANSITIENETWERKEN EXPERIMENTEREN CONTINU MET DE MANIER WAAROP ZE HUN NETWERK ORGANISEREN

kunt verdienen. Impact Hub, bijvoorbeeld, verhuurt ook werkplekken en vergaderzalen, en sommige netwerken – Circle Economy onder andere – gebruiken hun kennispositie om extra inkomsten te genereren met advieswerk voor leden en niet-leden.

De meeste netwerken hebben op de een of andere manier een financiële relatie met overheden. Een deel van de netwerken ontstaat uit een overheidsprogramma en ontvangt een directe bijdrage van de overheid voor de opstartfase. Maar ook netwerken die niet vanuit het publieke domein ontstaan, werken vaak samen met overheden. Beleidsdoelstellingen van overheden sluiten meestal goed aan bij de missie van transitienetwerken. Bovendien zien overheden dat transitienetwerken kunnen bieden voor innovatie in het Nederlandse bedrijfsleven. Door subsidies te geven en opdrachten te verlenen kunnen overheden een belangrijke financiële bijdrage leveren én invloed uitoefenen op de koers van het netwerk. Ten slotte zijn transitienetwerken soms afhankelijk van sponsoring van private partijen die belang hebben bij de missie van het netwerk.

HET GAAT EROM EEN BALANS TE VINDEN TUSSEN DIENSTEN VOOR HET COLLECTIEF EN DIENSTEN VOOR (GROEPEN VAN) LEDEN

afspraken gemaakt tussen organisaties uit het netwerk, zoals de overeenkomst in Stroomversnelling om elfduizend energieneutrale woningen te realiseren (zie kader

‘Hoe een netwerk van koplopers een doorbraak realiseert in duurzaam bouwen’). Dergelijke doelstellingen en afspraken kunnen heel goed helpen om mensen in beweging te brengen, maar er moet niet te star worden vastgehouden aan doelstellingen. Innovatieprocessen zitten vol verrassingen en ontwikkelen zich via onverwachte, ongeplande stapjes (Scherpenisse e.a., 2017). Bovendien kunnen externe factoren, zoals het

overheidsbeleid en de economie, de omstandigheden doen veranderen en doelstellingen in een nieuw licht zetten.

Het voordeel van een structurele samenwerking in netwerkverband is de flexibiliteit. De overkoepelende missie staat wel vast – dat is de gemeenschappelijke stip op de horizon – maar er is ruimte om samen met de leden van het netwerk de doelstellingen op korte en middellange termijn opnieuw te definiëren als daar aanleiding toe is. Zo blijft het netwerk zich al doende ontwikkelen.

DRIE LESSEN OVER SUCCESVOLLE TRANSITIENETWERKEN

Het is niet gemakkelijk om een netwerk te creëren dat echte verandering in gang zet. Er is een reëel risico dat het netwerk na een enthousiaste start verzandt en er weinig meer overblijft dan een façade. Ondernemers die echt willen veranderen nemen dan afscheid, terwijl andere alleen betrokken blijven om geassocieerd te worden met het thema. Wat zijn relevante lessen die helpen bij het organiseren van een succesvol en bestendig transitienetwerk?

Les 1: houd de opgave helder voor ogen, maar durf af te dwalen van de route

Om de missie van het netwerk handen en voeten te geven, stellen veel transitienetwerken ook doelstellingen voor de korte termijn vast. Soms worden er bovendien

POLDERMODEL OF TRANSITIENETWERK, OF ALLEBEI?

Als in Nederland aan maatschappelijke vraagstukken wordt gewerkt, dan wordt dat vaak gedaan door middel van het ‘poldermodel’: overleggen en uitruilen met veel verschillende vertegenwoordigende partijen om tot een akkoord te komen. Geheel in deze traditie werd in 2013 tussen ruim veertig partijen het energieakkoord gesloten: een breed ondersteund akkoord tussen overheid en bedrijfsleven waarin afspraken werden gemaakt over hoeveelheden duurzaam opgewekte energie en energiebesparing.

Een polderakkoord creëert duidelijkheid voor de markt. Het energieakkoord heeft een grote rol gespeeld in het verlagen van de kosten voor windmolenparken op zee doordat er zekerheid werd geboden over subsidie en beleid. Een polderakkoord heeft echter ook een blinde vlek voor voortschrijdend inzicht en inno-

vatie: wanneer een groot aantal partijen een langdurig proces heeft moeten doormaken om tot afspraken te komen, is het bijna onmogelijk om vervolgens af te wijken van die afspraken. Voor het stimuleren van innovatie en het benutten van nieuwe marktkansen biedt een samenwerking in een transitienetwerk meer mogelijkheden. Wanneer met beide organisatievormen wordt gewerkt aan een duurzaamheidsvraagstuk, wordt geprofiteerd van het beste van beide werelden.

Les 2: zonder anderen iets te verwijten onverbiddelijk kiezen voor de koplopers binnen het netwerk

Innovatie valt of staat met koplopers: mensen of partijen die het nieuwe omarmen en afscheid durven te nemen van het bestaande. Dit is een relatief kleine groep. Ongeveer zestien procent van de mensen is bereid om innovaties en ideeën te ontwikkelen en uit te proberen (Rogers, 2003). De rest komt pas in beweging als de techniek of het idee zich heeft bewezen. In het geval van duurzaamheid: als de overheid dwingende wet- en regelgeving heeft geïmplementeerd.

Lang niet altijd zijn het de koplopers met wie wordt gewerkt aan duurzaamheidsvraagstukken. Vaak wordt het gesprek gevoerd met de koepels en brancheorganisaties. Het probleem daarmee is dat dergelijke organisaties de gehele sector vertegenwoordigen, ook de meest conservatieve partijen. Zij zijn daarom geneigd om dicht bij het behouden van de status quo te blijven, en zullen hoogstens bereid zijn kleine stappen te stimuleren. Dat is anders voor ondernemers die duurzaamheidsvraagstukken als kansen zien. Zij hebben juist belang bij echte vernieuwing en een snelle transitie.

Koplopers durven tegen de stroom in te zwemmen. Ze betwisten de status quo en ontwikkelen kennis en producten die de rest van de markt stimuleren om ook te gaan vernieuwen (Scherpenisse e.a., 2017). Hoe beter de koplopers worden ondersteund binnen het netwerk, des te groter is de impact die zij kunnen hebben. Het netwerk kan bijvoorbeeld ondersteunen met goede communicatie. Door resultaten van koplopers in het zonnetje te

zetten, worden die partijen beloond voor hun inspanningen en ziet de rest van de markt dat ze in beweging moet komen om de boot niet te missen.

Een transitienetwerk bestaat niet alleen uit koplopers. Vooral wanneer het netwerk groeit en wint aan invloed zal er ook samenwerking moeten worden gezocht met gevestigde partijen en brancheorganisaties. Zodra koplopers echter niet langer centraal staan, verliest een transitienetwerk zijn functie als vernieuwer.

Les 3: boegbeelden zoeken die het netwerk een gezicht kunnen geven, maar tegelijkertijd durven vertrouwen op de collectieve kracht van mensen binnen het netwerk

De kracht van het netwerk ligt voor een belangrijk deel in zijn leden. Hoe groter de onderlinge kennisuitwisseling en samenwerking, des te meer waarde er wordt gecreëerd. Een krachtige groep van mensen binnen het netwerk ontstaat echter niet vanzelf. Transitienetwerken hebben meestal iemand die het boegbeeld is, iemand met een visie die de sector(en) kent en nieuwe partijen aan het netwerk weet te binden.

Voor een goede dynamiek zijn ook de juiste mensen binnen de bedrijven nodig. Managers op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) zijn belangrijke verbinders, maar zij opereren vaak nog in de periferie van het bedrijf. Echte verandering begint bij de mensen en afdelingen die in de kern van een organisatie opereren: mensen die werken aan innovatie, productontwikkeling en verkoop. Als het

goed is – want dan gaat het ergens om – dan is er altijd een gezonde spanning tussen competitie en samenwerking in het netwerk (Jackson, 2011).

Voor de leden moet het netwerk een plek van vernieuwing zijn. Het Innovatienetwerk Agro & Natuur ontstond vanuit de gedachte dat oplossingen niet worden gevonden vanuit de kaders waarmee het probleem is ontstaan, en dat er dus een plek nodig is waar er mag worden gedacht buiten de kaders van het eigen bedrijf. Om dat mogelijk te maken, moet het netwerk een onafhankelijke, beschermde omgeving bieden, waarin men-

**HOE GROTER DE
WAARDE VAN HET
ECOSYSTEEM, DES
TE MEER WILLEN
ORGANISATIES ZICH
AANSLUITEN EN HUN
KENNIS EN MIDDELEN
DELEN**

sen vrij zijn om te experimenteren en waar fouten mogen worden gemaakt. Zonder zo'n plek is er een risico dat er in het netwerk een cultuur van verdediging ontstaat, waarin de deelnemers vooral proberen om kennis naar zich toe te trekken en de ontwikkeling van het vraagstuk in de gaten houden in plaats van er actief aan te werken.

DE TOEKOMST VAN TRANSITIENETWERKEN

Transitienetwerken zijn belangrijk voor de overschakeling naar een duurzame samenleving. Ze zorgen ervoor dat bedrijven hun innovatiekracht aanwenden om samen met andere partijen oplossingen te vinden voor belangrijke vraagstukken. Als de urgentie om oplossingen te vinden groter wordt, zal het aantal transitienetwerken toenemen. Daarmee wordt het steeds belangrijker dat deze organisatievorm professionaliseert.

Voor ondernemers zijn transitienetwerken een middel om te werken aan een toekomstbestendig bedrijf. We hebben geprobeerd in dit artikel weer te geven hoe deze netwerken zijn georganiseerd, zodat ondernemers kunnen bepalen op welke manier zij er gebruik van kunnen maken.

Initiatiefnemers van transitienetwerken experimenteren continu met de manier waarop ze hun netwerk organiseren: hoe ze het ecosysteem inrichten, welk verdienmodel ze gebruiken en welke diensten ze aanbieden. Dit artikel biedt hen handvatten bij de organisatie van hun netwerk. De lessen die we hebben benoemd, zijn geen eenvoudig te implementeren regels. Ze vereisen een professionele organisatie die kan omgaan met grote belangen, onzekere processen en een veranderende omgeving.

De transitie naar een duurzame samenleving brengt op allerlei terreinen verandering op gang. In dit artikel hebben we een aantal van deze veranderingen besproken, maar de opkomst van transitienetwerken moet worden gezien in een breder perspectief. Het gaat in feite om de zoektocht naar de rol van bedrijven, overheden, kennisinstellingen en andere organisaties in de transitie naar een duurzame samenleving. De komende jaren zullen uitwijzen hoe die transitie zich verder ontplooft.

EEN NETWERK LOOPT HET RISICO NA EEN ENTHOUSIASTE START TE VERZANDEN

Literatuur

- Steffen, W. e.a. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, vol. 347, pp. 1-12.
- Mommers, J. (2015). Hoe duurzaamheid een duurzame samenleving in de weg staat (en wat er aan te doen). *De Correspondent*.
- Austin, J.E. & M.M. Seitanidi (2012a). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses, Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1-40. doi: 10.1177/0899764012454685
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 1- 17.
- Jackson, D.J. (2011). *What is an innovation ecosystem?* National Science Foundation, Arlington, VA.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio/Penguin Books Ltd.
- Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk*. Aeneas.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Scherpenisse, J. e.a. (2017). *Beweging brengen in de bouw – Stroomversnelling als innovatiemethode*. NSOB.
- WWF (2016). *Living Planet Report 2016: risk and resilience in a new era*. WWF International.

Over de auteurs

K. Vegter MSc is Transitmaker bij Squarewise, een rol waarin hij onder meer de transitienetwerken Stroomversnelling en Natural Captains heeft ondersteund en heeft helpen uitbouwen. Squarewise zet zich in om de transitie naar een duurzame samenleving te versnellen door mensen te verbinden met kennis en ideeën. L.C. van Dijke was Kamerlid voor achtereenvolgens de RPF en de ChristenUnie (1994-2002) en is voorzitter van transitienetwerk Stroomversnelling. Prof. dr. M.J.W. van Twist is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De auteurs danken Marlies Franssens, Squarewise, en Wessel Groot voor hun medewerking aan de totstandkoming van dit artikel.

