

“De kansen zien in het netwerk is het leukste wat er is”



Hoe EZ uitgaat van gezamenlijke kansen voor een Biobased Economy

Het eerste wat opvalt op Biobasedeconomy.nl is de overweldigende complexiteit van het programma en de veelheid aan thema's en sectoren. Van biomassa tot economie, van logistiek tot elektriciteit. En van algen tot akkerbouw, van zuivel tot duurzaamheid, van transport tot de verpakkingindustrie. Met meer dan 300 partijen zoals DSM, het productschap tuinbouw, Groningen seaports en het merkstrategiebureau. Plus uiteraard onderzoeksinstituten, gemeenten, provincies, verschillende ministeries en uitvoeringsorganisaties die allemaal hun eigen invalshoek hebben op de vraag 'hoe gaan we toe naar een economie zonder fossiele brandstoffen?'

Zes ministeries waren er aanvankelijk betrokken bij het project: LNV, VROM, V&W, EZ, BZ en OS. Nu valt het programma onder EZ waar het is ingedeeld bij het directoraat-generaal Bedrijfsleven en Innovatie. In het Topsectorenbeleid is het TKI (Topconsortium Kennis en Innovatie) Biobased Economy als dwarsdoorsnijdend thema benoemd.

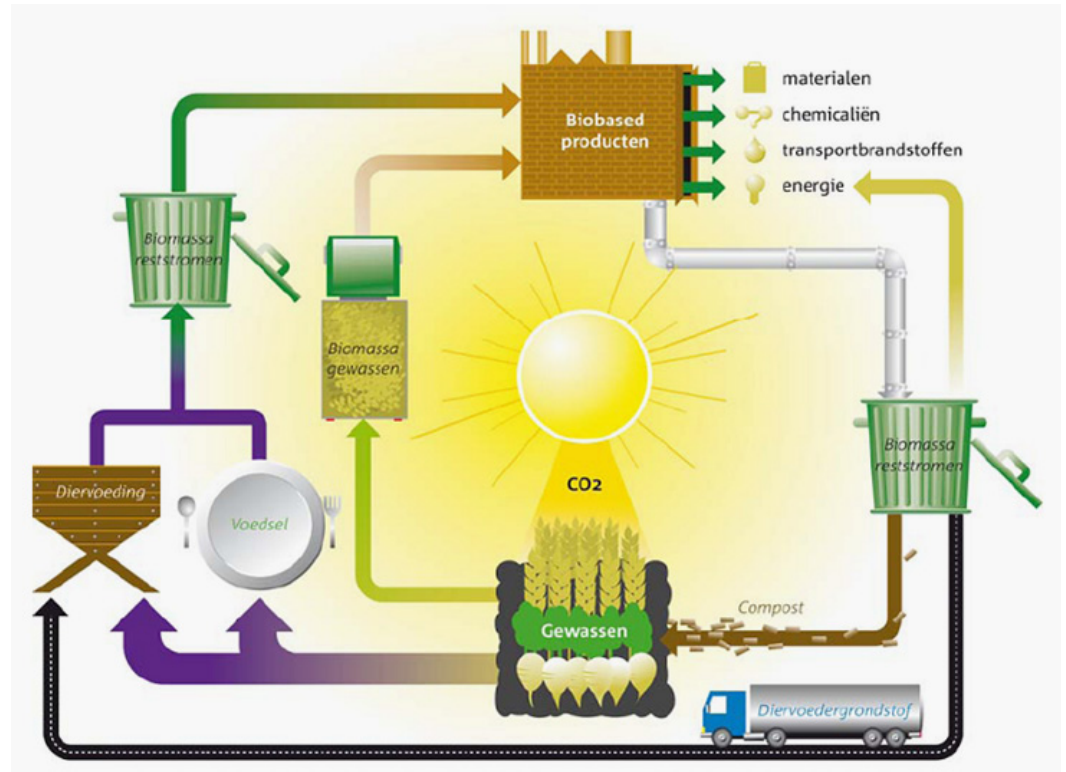
de uitdaging geformuleerd en we creëren perspectief. We geven antwoord op de vraag: Hoe kan het wel?" Aan het woord is Roel Bol, programmadirecteur Biobased Economy. "Dit is de meest complexe systeeminnovatie waar ik ooit tegenaan gelopen ben. Daarin moet je dan de overheid een stukje meenemen."

Waarom moest de overheid hier instappen?

"Het rare aan het biobased project is dat we geen probleem oplossen, want er was 'geen probleem'. Er was wel een visie op wat er te gebeuren staat: de uitputting van de fossiele brandstoffen. We hebben

Businesscases creëren

"De maatschappij is nog helemaal niet ingericht op een biobased economie. De fossiele sector wordt bevoordeeld en er is veel (Brusselse) regelgeving die alternatieven voor fossiele brandstof hindert.



Biomassa leent zich bij uitstek tot hergebruik in verschillende sectoren.

Afvalwetgeving bijvoorbeeld staat de kringloopeconomie in de weg. Dan heeft de overheid wel degelijk de taak om zo'n nieuwe sector in de benen te zetten door hobbels weg te nemen. Ook zien we dat sommige werelden nog zo ver uit elkaar liggen – daar hebben wij als overheid ook een rol: verbindingen leggen tussen sectoren, daarbij uitgaan van gezamenlijke kansen.

De beste ideeën komen als mensen lateraal gaan denken. Telkens als je tegen een schijnbaar onoplosbaar probleem aanloopt denken: 'en stel nou dat dit wél kon'. Daar komen de businesscases vandaan: de papierindustrie heeft vezels nodig, maar die gaan de verbrandingsoven in. Waar kun je dan nog meer vezels vandaan halen? Uit gras bijvoorbeeld. En uit afvalwater kun je grondstoffen voor bioplastics halen. Zulke partijen bij elkaar brengen, en er dan ook nog voor zorgen dat experimenten mogelijk zijn: daar zijn wij voor."

• **“De overheid heeft de rol om verbindingen te leggen tussen sectoren uitgaand van gezamenlijke kansen.”**

Partijen bij elkaar brengen

Wat doe je als overheid in het netwerk?

Beleidsmedewerker Dirk de Jong: “Je moet van alle mogelijke partijen weten wat hun belangen zijn bij een biobased economy.” Dirks focus is op de voortrekkers. Door hen bij elkaar te brengen en hun energie en enthousiasme te benutten wordt het vliegwieltje in gang gezet. Daarbij is het wel essentieel om een ‘stip op de horizon’ te hebben. Er is een duidelijke richting, maar de precieze koers en het tempo zijn niet vastgelegd. Ook heeft Dirk een rol in het structureren van het netwerk. Twee maal per jaar organiseert zijn club een landelijke netwerkbijeenkomst en via social media en de website zorgen ze ervoor dat mensen op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in het netwerk. Ook ziet Dirk de Jong het als een rol voor zijn programmadirectie om het overzicht te bewaken. “Waar zitten de zwakke schakels? Wie hebben we nodig? Bijvoorbeeld: we moeten nu echt meters maken met bioraffinage, waar zit de goede businesscase?”

Biobased in de lijn

De overheid als taaiste partij. Hoe lukt het toch om hier met zo'n twintig mensen aan te werken? Het blijkt dat dit niet via de lijn lukt. Roel Bol: “We hebben een grote schil van mensen die van buiten



De kweek van microalgen speelt een belangrijke rol in milieuvriendelijke productie van grondstoffen voor biodiesel. Daarnaast leveren algen tal van andere nuttige stoffen voor de levensmiddelen- en chemische industrie.

de overheid voor ons werken, op alle niveaus.

Ruud Lubbers zet zich in voor de transitie naar een biobased economy en Jeroen van der Veer – voormalig bestuursvoorzitter van Shell – is ambassadeur voor biosbased in Zeeland. Als zij druk zetten, dan krijgt het aandacht. Ook een recente uitnodiging van de Deense premier zet het onderwerp hier weer steviger op de agenda. En wat ook helpt is bijvoorbeeld een SER-advies vragen. Daaruit blijkt dan dat investeren in een biobased economy banen oplevert, en daar zit dan ook oogst voor de minister."

De manier van werken werkt

Fokie Flapper, lid van het managementteam van directie Communicatie van het ministerie van EZ: “Deze aanpak heeft niet echt instrumenten. Het is meer de manier van werken zelf die werkt. En dan gaat het niet eens zo om het idee van ‘Het Netwerk’, maar om contact. De sleutel zit in de hoofden van mensen. Dat maakt het meteen lastig om te verkopen: de effecten zijn moeilijk meetbaar, het proces duurt vaak langer en de winst zit pas in de uitvoering die veel soepeler verloopt. Maar daar ben je als beleidsafdeling of als minister niet meer bij, en dan is het moeilijk scoren met zo'n aanpak. Voor beleid zelf maar zeker ook voor de minister.” Toch kan het

wel: “Verhagen is een voorbeeld van iemand die met de netwerkaanpak van het topsectorenbeleid ook zelf kan scoren. Het wordt hem gegund in het netwerk, ook omdat hij anderen laat scoren en successen kan delen.”

• **“Ondanks de bureaucratie zijn we een heel eind gekomen.”**

Vrijheid van handelen

Niet zelf het onderzoek doen, en niet zelf de manifesten schrijven, betekent dat je moet loslaten. Voor Roel Bol geen risico: “Ik wéét dat het deze kant opgaat, dan is er geen risico.” De zelfbewuste directeur die staat voor het programma, is voor Dirk de Jong cruciaal: “Het gaat om personen en intenties. Om onze aanpak te laten werken, heb je als beleidsambtenaar ruimte nodig en vrijheid van handelen. Je moet niet bij elke 1500 euro die je wilt uitgeven het hele parafencircus hoeven te doorlopen. Je moet niet de hele tijd hoeven uitleggen waarom je een pilot wil starten, of motiveren waarom je denkt dat jouw aanpak werkt. Andere DGs kunnen het gevoel krijgen dat je in hun bordje roert, zeker omdat ons program-



Suikerbieten kunnen groene stroom leveren

ma dwars op zoveel andere thema's staat. Daar speelt Roel Bol dus een heel belangrijke rol. Ondanks de bureaucratie zijn we een heel eind gekomen." De verhouding tot de klassieke 'lijn' is complex. Komt er niet het moment dat het programma 'de lijn in geschoven wordt'? "Wat dat laatste betreft hebben we in zekere zin geluk dat we zo complex zijn geworden dat niemand in de lijn het programma als geheel wil claimen, en dat geeft ruimte. Het nadeel is dan wel dat het soms lastig is om geld los te krijgen."

Maar als er regels moeten veranderen, al is het maar voor een experiment, is de lijn nodig. Dan blijkt de netwerkaanpak ook binnen de organisatie te werken, aldus Dirk de Jong. Wederom zoeken de ambtenaren van biobased naar collega's die ook een belang hebben bij het veranderen van een regel, of die ook enthousiast zijn voor het initiatief. Met die mensen wordt een taskforce met duidelijke focus opgezet,

die aan het werk gaat om het vliegwiel in gang te zetten binnen de overheid. Als dat vliegwiel eenmaal gaat, dan loopt het verder weer gewoon via de lijn.

Rol van communicatie

Wat is de rol van communicatie in dit geheel? "Die rol is redelijk essentieel," zegt Dirk. Het liefst zou hij twee mensen fulltime op communicatie willen hebben. Zeker nu in de versnellingsfase van de transitie is communicatie essentieel, voor technieken en instrumenten – voor folders om uit te delen. Maar ook voor het strategisch meedenken over hoe communicatie kan bijdragen aan het doel. Hoe ga je om met NGO's, wetenschap, consument ofwel burger. "De directie Communicatie schrijft mooie speeches, en er zijn twee, drie mensen die ik zo kan bellen. Maar de ondersteuning vanuit DC is niet gericht op de ondersteuning van beleidsmedewerkers die met de buitenwereld moeten communiceren."

Zo is de samenwerking nu ook georganiseerd, bevestigt Fokke Flapper. "De afspraak is dat de boegbeelden van de topsectoren zelf verantwoordelijk zijn voor de communicatie met de achterbannen. Daar hebben ze ook budget voor. Daarnaast kan vanuit de directie Communicatie iemand nog wel even langs komen om mee te denken of om te helpen goede bureaus in te schakelen."

Paradox

Maar eigenlijk zijn beiden het erover eens dat dit niet de ideale situatie is. De ideale adviseur voor Dirk de Jong is 'iemand die out of the box kan denken, die niet wacht op een opdracht maar zelf met voorstellen komt. Iemand die echt meedraait in het programma'. Fokke voegt daaraan toe: "De communicatieadviseur kan lijn aanbrengen in de communicatie. Samenhang aanbrengen, juist waar het plan niet helemaal vaststaat. Dan is het de kunst om steeds op de vervolgstap te anticiperen en op de juiste momenten af te wijken van het plan. Daarin zit je kracht. En soms moeten we even politiek snel schakelen – daar zitten wij ook dichterbij."

⋮ **"De ideale adviseur wacht niet op een opdracht maar komt zelf met voorstellen."**

Fokke Flapper beaamt dat communicatieadviseurs inhoudelijk zeer goed op de hoogte moeten zijn om van toegevoegde waarde te zijn. "Tegelijkertijd: als je als adviseur inhoudelijk net zoveel moeten weten als de beleidsmedewerker, heb je dan nog tijd over om óók de communicatie-expertise te bieden? En heb je dan nog de mentale ruimte om een spiegelende rol te vervullen? Voor beleidsmedewerkers geldt andersom hetzelfde: zij moeten ook al behoorlijk wat communicatie-expertise hebben bovenop hun inhoudelijke kennis om hun werk te kunnen doen. Maar wat hoeven ze niet te hebben? De vraag is dan ook wel hoe inhoudelijk 'inhoudelijk' is. Waar houdt het op? Dat is zoeken. Een goede sparringpartner is heel goed op de hoogte én de buitenstaander die met een frisse blik tegen vraagstukken aan kan kijken. Dat is paradoxaal."

De buitenwereld binnenbrengen

Roel Bol ziet nog wel een noodzakelijke verandering in werkwijze bij directies Communicatie om echt de ondersteuning te krijgen die zijn programma nodig heeft: "De directie Communicatie is vanouds gericht op de woordvoering en communicatie-uitingen van de bewindspersonen. De rol van de overheid en de

ambtenaren is aan het veranderen. Interactieve beleidsontwikkeling met de maatschappij, de private sector en met de wetenschap wordt steeds belangrijker. Het lijkt of de directies Communicatie daar nog onvoldoende op zijn ingericht.” Dat is een kritische noot. Hoe zou het wel moeten? “Ik vind dat ze de onderwerpen en maatschappelijke thema's zouden moeten verbinden met de agenda van de minister. Ze moeten de thema's van het ministerie en de buitenwereld meer binnenbrengen bij de minister. Ook zaken als de rijkshuisstijl en rijksoverheid.nl zitten in de weg. Wij willen niet altijd de afzender zijn, maar als we de afzender niet zijn, mogen we weer niet op rijksoverheid.nl.”

Fokie Flapper ziet dat de communicatieadviseurs over het algemeen intensiever samenwerken met beleidsmensen dan woordvoerders, vanwege de ontwikkeling en uitvoering van communicatiestrategieën. Daar liggen ook kansen voor de verbinding met stakeholders en netwerkpartners. Voor woordvoerders ligt de uitdaging in het zoeken naar andere publiciteitsmogelijkheden als het ministerie geen klassiek beleidsinstrument ‘in de markt zet’, maar beleid ontwikkelt in netwerken. Management by speech zal in de toekomst bijvoorbeeld belangrijker worden: “Het zal veel meer een instrument worden om te inspireren dan om te vertellen hoe het zit.”

“Het leukste wat er is”

“Hoe deden we dat vroeg ook weer”, mijmert Dirk de Jong. “Beleidsplan, *deliverables* – die ouwe aanpak ben ik al zowat vergeten. Nu werken we vanuit een maatschappelijk opgave, dan heb je last van alleen maar taakgerichte mensen. Maar in het netwerk zitten en de kansen zien is het leukste wat er is.”

• “Realiseer je dat je geen • afgebakend programma aan • het neerzetten bent.”

Heeft Roel Bol al collega's kunnen inspireren om ook voor deze aanpak te kiezen? “Teveel procesmanagers worden directeur en die durven niet. Maar in de bestuursraad wordt er wel over gesproken. We zouden meer moeten doen met de netwerkorganisatie.” Roel Bols DG voelt er ook wel voor.

Heeft Roel nog tips voor ambtenaren die netwerkend willen werken? “Begin klein, denk niet teveel na over je eigen rol, en ga niet vragen om een mandaat. Realiseer je dat je geen afgebakend programma aan het neerzetten bent. Het blijft een zoekproces. Zorg ook dat je niet teveel in de politieke aandacht staat. Dan moet je veel te snel resultaat laten zien en verantwoorden wat je doet. En ten slotte: stel jezelf zelfbewust op, dan word je ook zo behandeld.”

Tekst: Miriam van Staden, kennisadviseur Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken

De netwerkende overheid

Iedereen doet het, netwerken. Ook de Rijksoverheid. Omdat de opgaven te groot en te complex zijn om als overheid alleen op te pakken, en omdat instrumenten als regelgeving en subsidies hun beperkingen hebben. De Rijksoverheid minder als spelleider en meer als één van de spelers om veranderingen tot stand te brengen- dat is de kern van de ‘netwerkende overheid’

Dit artikel kwam tot stand in aanloop naar het congres RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER over de netwerkende overheid. Het congres vond plaats op 29 november 2012 en werd georganiseerd door de Academie voor Overheidscommunicatie. Zes projecten van binnen de Rijksoverheid die zich kenmerken door de ‘netwerkaanpak’ werden op het congres gepresenteerd.

Lees ook de artikelen over de andere cases:

- Iedereen wil toch het beste voor het kind!? Hoe OCW relationeel stuurt op samenwerking tussen school en ouders
- “Oplossingen komen van partners, het Rijk faciliteert”. Hoe IenM een probleem aanpakt dat van iedereen is
- “Zendingsdrang is nergens voor nodig”. Hoe BZK met anderen optrekt in krimpgebieden
- Nederland wordt Wijzer in geldzaken. Hoe Financiën samen met partners de financiële ongeletterdheid aanpakt
- Wat levert het Rijk als er geen extra geld is? Hoe Rotterdam en Rijk de problemen van een achterstandswijk samen aanpakken

Je vindt ze op Rijkspitaal