

Evaluatie van IKS*-project *De Groene Hub 1.0* Proces- en systeeminnovaties



Februari 2013

Dr. ir. Janneke Hagens

Swinda Pfau, MSc

Prof. dr. Toine Smits

Radboud Universiteit

Institute for Science Innovation and Society (ISIS)

Radboud Universiteit Nijmegen



** Innovatieprogramma Klimaatneutrale Steden (IKS), Agentschap NL*

Colofon

Titel: Evaluatie van IKS-project *De Groene Hub* - Proces- en systeeminnovaties

Oprachtgevers: Jan Luijten & Anne Hurkens, Gemeente Nijmegen

Datum: februari 2013

Onderzoeksomschrijving: dit rapport is een evaluatie van de proces- en systeeminnovaties van de Groene Hub 1.0, een project onder Innovatieprogramma Klimaatneutrale Steden (Agentschap NL) dat streeft naar 'slimme, schone en duurzame kilometers' in de Stadsregio Arnhem Nijmegen. Het specifieke innovatieverhaal van de Groene Hub 1.0 wordt vergeleken met theorie over 'de ideale transitie in lokale context'. Uit deze vergelijking volgen conclusies en uitdagingen voor de Groene Hub 2.0, waaronder: het nog sterker verbinden met marktpartijen en burgers, en als netwerk 'adaptive' blijven; het blijven benoemen en benutten van de diverse achterliggende doelstellingen bij het maken van keuzes en de inzet van instrumenten; focus op de regio, indien functioneel, als meerwaarde voor het realiseren van lokale duurzaamheidsambities en als voorbeeld/tegenwicht voor (abstracte) nationale ambities; een traject waarbij enerzijds 'koplopers' kunnen presteren en anderzijds de vernieuwingen vanzelfsprekend onderdeel worden van de dagelijkse praktijk van Groene Hub overheden.

Auteurs: Janneke Hagens, Swinda Pfau, Toine Smits

Contactpersoon : Janneke Hagens, j.hagens@science.ru.nl

Radboud Universiteit

Faculteit Natuurwetenschappen

Institute for Science Innovation and Society (ISIS)

Dit project is onderdeel van:

Interreg – Decentrale Energie Landschappen Nederland Duitsland (DELAND)



NWO – Urban Regions in the Delta (URD)



Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
1.1 De Groene Hub als IKS-project.....	1
1.2 Doelstelling van het innovatieproces van de Groene Hub.....	1
1.3 Behoeftte aan inzicht in het innovatieproces.....	1
1.4 Doelstelling van de evaluatie: lessen voor Groene Hub overheden.....	2
1.5 Aanpak en materiaal: realistisch evalueren.....	2
1.6 Opbouw van het evaluatie-rapport.....	3
2. Theorie: de ideale transitie.....	4
2.1 Transitietheorie volgens Rotmans.....	4
2.2 Van focus op sturing naar focus op lokale context.....	4
2.3 'Public value management': sturen met visie.....	5
2.4 Succeskenmerken van de ideale transitie.....	5
3. Resultaten: het innovatieverhaal van de Groene Hub.....	7
3.1 Inleiding: afbakening.....	7
3.2 Start.....	7
3.3 Deelproject Afname Groen Gas.....	7
3.4 Deelproject Productie van Groen Gas.....	8
3.5 Deelproject Logistiek.....	8
3.6 Deelproject Kennis en communicatie.....	9
3.7 Overige aspecten van het innovatieverhaal.....	10
4. Conclusie: de ideale transitie versus het Groene Hub innovatieverhaal.....	11
4.1 De Groene Hub in de voorontwikkelingsfase van systeeminnovatie.....	11
4.2 Resultaat succeskenmerk 'Verbinden van probleem en visie' (ad A).....	12
4.3 Resultaat succeskenmerk 'Acceptatie van complexiteit: reflectie en leren' (ad F).....	12
4.4 Resultaat succeskenmerk 'Diverse deelname en middelen' (ad B).....	13
4.5 Resultaat succeskenmerk 'Strategische koppeling' (ad D).....	13
4.6 Resultaat succeskenmerk 'Koplopers met speelruimte' (ad C).....	14
4.7 Resultaat succeskenmerk 'Organisatorische koppeling' (ad E).....	14
4.8 Resultaat succeskenmerk 'Sturen met visie' (ad G).....	14
5. Vooruitblik: acties en kennisagenda voor Groene Hub 2.0.....	15
5.1 - I. Het Groene Hub netwerk: krachtig en 'adaptive'?.....	15
5.2 - II. De paradox van de koplopers: van externe kracht naar interne verandering?.....	15
5.3 - III. Koppeling met bedrijven: welke risico's wegnemen en met welk verhaal?.....	16
5.4 - IV. Diverse regionale verhalen: samen sterk en flexibel?.....	16
Literatuur.....	18
Bijlage 1. Interviews voor Groene Hub evaluatie.....	19
Bijlage 2. Expertbijeenkomst Groene Hub.....	20
Bijlage 3. Overzicht meerwaarde deelprojecten Groene Hub 1.0.....	21
Bijlage 4. Antwoorden op de Groene Hub kennisvragen.....	22

1. Inleiding

1.1 De Groene Hub als IKS-project

Met het project de Groene Hub streven deelnemers naar ‘slimme, schone, duurzame kilometers’ in de stadsregio Arnhem Nijmegen. Kerndeelnemers zijn lokale en regionale overheden: gemeenten, stadsregio Arnhem-Nijmegen en provincie Gelderland. Zij werken samen met bedrijven en kennisinstellingen. Als traject is de Groene Hub onderdeel van Innovatieprogramma Klimaatneutrale Steden (IKS) van Agentschap NL. IKS richt zich, via financiering van verwachte proces- en systeeminnovatie en bijbehorend kennistraject, op het ondersteunen en versnellen van een transitie richting klimaatneutrale steden. De Groene Hub is één van de acht uitvoerende innovatieprojecten die in 2010 een subsidie hebben ontvangen. Zij dient als voorbeeld voor andere gemeenten en regio’s. De subsidie is bedoeld voor het creëren en delen van kennis en het organiseren van activiteiten, welke nodig zijn om relevante ‘kantelingen’ en ‘doorbraken’ te realiseren in het transitieproces naar een klimaatneutrale regio. Uitgangspunt is dat de transitie niet alleen een technische opgave is, maar vooral een proces- en systeemopgave. Zo is bijvoorbeeld de vraag hoe Groene Hub betrokkenen (institutionele) barrières van de huidige praktijk kunnen doorbreken, zoals verkokerd beleid, rigide regels of ‘blindelinge’ werkwijzen.

1.2 Doelstelling van het innovatieproces van de Groene Hub

In het plan van aanpak Groene Hub (IKS Groene Hub Nijmegen, PvA v1.1) staan twee specifieke innovatiedoelstellingen:

1. Het overwinnen van de -institutionele- fragmentatie tussen de organisatie van afvalstromen, energieopwekking en toepassing van deze energie (i.e. een ketenbenadering).
2. Initiatieven op het gebied van duurzame stadsdistributie verder helpen, met behulp van voorkeursbeleid.

Boven deze doelstellingen staat de volgende ambitie: “ De Groene Hub is een grensverleggend project dat bestaande patronen poogt te doorbreken door dwarsverbanden te leggen.” Deze doelstellingen kunnen we koppelen aan de deelprojecten, die na de start van de Groene Hub zijn ontstaan: 1. De productie van groen gas; 2. De afname van groen gas; 3. Duurzame distributie (logistiek); 4. Kennis & communicatie.

1.3 Behoeftte aan inzicht in het innovatieproces

Vanuit de projectleiding van de Groene Hub en deelproject Kennis en communicatie is richting het eind van de Groene Hub periode de behoefte ontstaan om inzicht te krijgen in de mate waarin en, vooral, de wijze waarop proces- en systeeminnovaties zijn bereikt. De Groene Hub projectleiding heeft daarom het Institute for Science Innovation and Society (ISIS) van de Radboud Universiteit gevraagd om een evaluatie uit te voeren naar proces- en systeeminnovaties, in combinatie met de organisatie van een expertbijeenkomst voor discussie en aanvullend advies. ISIS is een ‘betrokken buitenstaander’: zij is betrokken bij relevante onderzoeksprogramma’s, gericht op duurzame regionale ontwikkeling, waaronder Urban Regions in the Delta (URD, NWO programma) en Decentrale Energie Landschappen Nederland Duitsland (DELaND, Interreg programma). Mede vanuit deze praktijkgerichte onderzoeken kan ISIS -kritisch maar constructief- analyseren en adviseren. Ook kan zij gebruik maken van haar wetenschappelijke netwerk binnen en buiten de Radboud Universiteit.

1.4 Doelstelling van de evaluatie: lessen voor Groene Hub overheden

Het doel van de evaluatie naar proces- en systeeminnovaties van de Groene Hub 1.0 is inzicht krijgen in de mate waarin de Groene Hub overheden de gewenste proces- en systeeminnovaties hebben gehaald, de wijze waarop zij dit wel/niet hebben bereikt, inclusief de effecten die dit heeft gehad op betrokkenen en de omgeving. Kortom: wat is bereikt en wat hebben we geleerd? Inzicht uit de evaluatie zal vertaald worden in lessen en een kennisagenda voor de Groene Hub 2.0. De uitkomsten van de evaluatie zijn primair bedoeld voor de Groene Hub *overheden*. De focus van de evaluatie en de lessen zijn daarom specifiek gericht op acties die deze overheden kunnen nemen als bijdrage aan de transitie. Daarnaast zullen inzichten interessant zijn voor andere 'Groene Hub betrokkenen' (bedrijven, burgers, etc.), IKS-gemeenten, andere regio's met duurzaamheidsambities, als ook voor Agentschap NL als kennisdeler en trekker van het IKS programma.

Deze evaluatie bestaat uit twee producten:

1. Deze rapportage, met een analyse van de proces- en systeeminnovaties van Groene Hub 1.0 en adviezen voor Groene Hub 2.0: een terugblik en korte vooruitblik.
2. Een expertbijeenkomst in december 2012 voor betrokkenen van Groene Hub overheden, met een panel van experts uit de wetenschap; voor aanvullende inzichten, en extra betrokkenheid vanuit de wetenschap bij de Groene Hub.

1.5 Aanpak en materiaal: realistisch evalueren

Deze evaluatie voeren we uit vanuit een realistisch perspectief. Dat betekent dat we de specifieke, context-afhankelijke, resultaten van de Groene Hub beschrijven. Om deze specifieke resultaten te vinden, maken we een reconstructie van het Groene Hub verhaal¹. Deze reconstructie bevat een kwalitatieve beschrijving van de 'output' en 'outcome' (respectievelijk: effectiviteit en efficiency). Bij deze evaluatie is het belangrijk om de meerwaarde van de Groene Hub aan te geven; dit kan echter lastig zijn, omdat de Groene Hub activiteiten zijn verweven met lopende taken en ambities die -voor een deel- ook zonder de Groene Hub waren opgepakt.



Figuur 1 Expertbijeenkomst evaluatie Groene Hub, 5 december 2012, Radboud Universiteit

Het gebruikte materiaal bestaat uit projectdocumenten (waaronder deelprojectplannen, verslagen van stand-van-zaken, bijeenkomsten, etc.), interviews met direct-betrokkenen (zie bijlage 1), eerdere onderzoeken en bijbehorende interviews (Hurkens 2011 en Pfau 2012). Daarnaast hebben alle deelnemers van de Groene Hub bijeenkomst van 5 december 2012, waaronder vier wetenschappelijke panelleden, een bijdrage geleverd aan deze evaluatie (zie

¹ Deze opzet is vergelijkbaar met dramaturgisch onderzoek naar *het optreden* van een project of proces, waarbij onderzoekers de leereffecten en (on)bedoelde effecten van een project of proces beschrijven. Een dramaturgisch raamwerk bevat: de 'setting' (politiek en ruimtelijke context), 'players' (actieve betrokkenen), 'audience' (indirect betrokkenen), 'staging' van players (interacties), en 'scripts' (definities, statements, etc.) (Hajer & Uitermark 2008).

bijlage 2 voor deelnemers). Dit verhaal vergelijken we met de ideale transitie volgens diverse innovatieliteratuur.

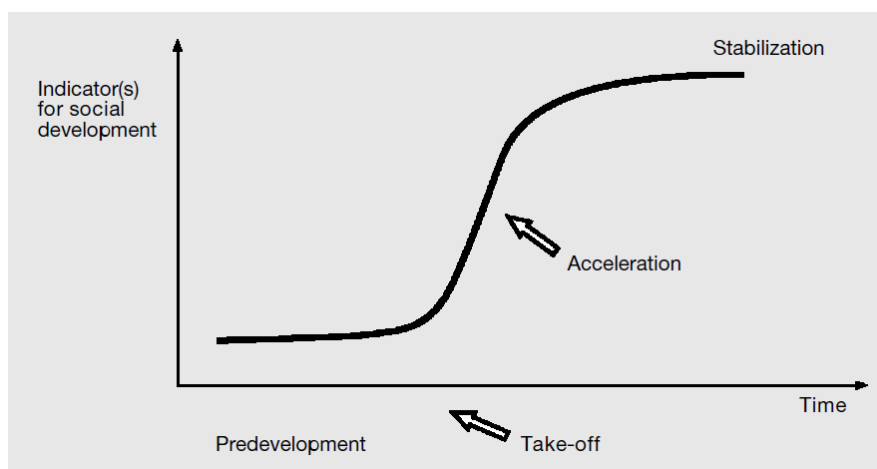
1.6 Opbouw van het evaluatie-rapport

In hoofdstuk 2 van dit rapport beschrijven wij 'de ideale transitie', gebaseerd op algemene transitieliteratuur aangevuld met kritische en pragmatische perspectieven op innovatie. In hoofdstuk 3 staat het verhaal van de Groene Hub 1.0, beschreven aan de hand van de vier deelprojecten. In hoofdstuk 4 vergelijken wij, ter conclusie, de ideale transitie (hoofdstuk 2) met het verhaal van de Groene Hub 1.0 (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 5 staat een kennisagenda met uitdagingen voor de Groene Hub 2.0.

2. Theorie: de ideale transitie

2.1 Transitietheorie volgens Rotmans

Het IKS-programma neemt transitietheorieën van Rotmans en collegae als uitgangspunt voor de innovatieprojecten die zijn gestart onder IKS. Een transitieproces is de organisatie van complexe problemen, waarbij de oplossing vraagt om fundamentele verandering van de functionerende systemen (Loorbach & Rotmans 2010, in referentie naar het Nationaal Milieubeleidsplan VROM 2001 en Rotmans et al. 2001). In lijn met deze complexe opgave vereist transitie management een combinatie van strategische, tactische, operationele en reflecterende activiteiten, waaronder het gebruiken van een langetermijn- en interdisciplinair-perspectief (ibid). Qua transitiefasen gaat het om een lange voorontwikkelings-, korte lancerings-, korte versnellings- en lange stabilisatiefase (zie figuur 2).



*Figuur 2 Vier transitiefasen, in tijd en ontwikkeling (Rotmans et al. 2001)
De voorontwikkelings-, lancerings-, versnellings- en stabilisatiefase*

Het Innovatieprogramma Klimaatneutrale Steden (IKS) van Agentschap NL richt zich specifiek op *proces- en systeeminnovatie*, door de uitvoering van lokaal-regionale duurzaamheidsprojecten zoals de Groene Hub in regio Arnhem Nijmegen. *Procesinnovatie* gaat over het zorgen voor kantelingen in (overheids)praktijken, door verandering van rollen, coalities en werkwijzen. Bij *systeeminnovatie* gaat het om meer structurele veranderingen, zogeheten doorbraken, in de (organisatie-overstijgende) economisch en politiek-bestuurlijke systemen.

2.2 Van focus op sturing naar focus op lokale context

In bovengenoemde transitietheorie staat het vertrouwen in *stuurbaarheid* centraal: de veronderstelling dat het 'automatisch' mogelijk is om doorbraken te realiseren als transitie managers de transitieregels volgen. De volgende studies tonen een meer complexe realiteit, waarin *de lokale context* van een transitie-opgave centraal staat: praktijkervaringen met transitie management (zoals Loorbach & Rotmans 2010), een politiek-praktische reflectie op transitieliteratuur (Shove & Walker 2007), 'social innovation' en 'governance' literatuur (zoals Mouleart et al. 2007), en de 'energieke samenleving' als sturingsfilosofie voor een schonere economie (Hajer 2011). In deze (kritische) studies wordt benadrukt dat verandering en innovatie afhankelijk is van 'lokale' omstandigheden: de kracht van burgers en bedrijven, de specifieke politiek-bestuurlijk en fysiek-geografische kansen en beperkingen van een regio, maar ook de belemmeringen door bestaande (te) sterk-georganiseerde systemen.

2.3 'Public value management': sturen met visie

Bij studies naar innovatie of verandering met een focus op de lokale context, in plaats van een focus op stuurbaarheid, past tevens een overheid die stuurt op specifieke 'publieke waarde' (Moore 1994; Stoker 2006). Bij deze vorm van besturen, 'public value management', past een overheid die de idealen en belangen (i.e. een visie) van al haar burgers als uitgangspunt neemt bij al haar activiteiten (van prioriteitstelling, beleidsvorming, samenwerking, inzet van instrumenten, uitvoering, tot monitoren van resultaten). Het gaat om diverse idealen en belangen: van een gezonde omgeving tot een bereikbare stad, van ecologische tot economische waarde, van samenwerking tot onafhankelijkheid. Een overheid stuurt niet 'om te sturen', maar stuurt op *belangen*; zij stuurt niet op de idealen van enkel de dominante belanghebbenden maar op *diverse* belangen; en zij beschouwt instrumenten niet als doel maar als *middel* om deze diverse belangen te bereiken (ibid).

2.4 Succeskenmerken van de ideale transitie

De combinatie van bovengenoemde literatuur over transitietheorie, innovatie in lokale context, en 'public value management' resulteert in een aantal succeskenmerken van de ideale transitie op lokaal-regionaal niveau.

Tabel A Succeskenmerken van proces- en systeeminnovatie: 'de ideale transitie', met uitleg.

Succeskenmerken van proces- en systeeminnovatie: 'de ideale transitie' Zie Hagens et al. 2013. Gebaseerd op Rotmans et al., aangevuld met diverse kritische en 'lokale' visies op transitie.	Uitleg van het succeskenmerk
A. Verbinden van probleem en visie	Definieer de transitie-opgave in haar lokale fysiek-politieke context: wat zijn specifieke problemen en kansen? met welke (overheids)opgaven moet/wil men aan de slag? Zorg daarnaast voor een inspirerende visie, die je nastreeft met het aanpakken van de transitie-opgave (zie ook G.). Verbind het probleem en de visie met elkaar (zie ook Kingdon 2003: agenda-setting en 'window's of opportunities'): waarom is actie nodig?
B. Diverse deelname en middelen	Zorg voor een divers 'speelveld' met diverse partijen (zoals overheden, private partijen, kennisinstututen, maatschappelijke initiatieven), met ieder zijn eigen kracht en middelen: werk samen.
C. Koplopers met speelruimte	Zorg voor deelnemers met creativiteit en/of doorzettingsvermogen en/of verbindingskracht, inclusief financieel en organisatorische ruimte om te vernieuwen.
D. Strategische koppeling	Zorg dat de ambitie achter de transitie-opgave ook onderdeel is van de agenda en acties van andere ('hogere') politiek-economische systemen.
E. Organisatorische koppeling	Zorg dat succesvolle deelresultaten, zoals nieuwe instrumenten of werkwijzen, onderdeel kunnen worden van de dagelijkse praktijk. Zorg dus dat successen niet eenmalig zijn of 'buiten' de organisatie blijven staan. Deze koppeling

	vereist soms kleine praktische aanpassingen maar soms ook een grotere culturele omslag ² .
F. Acceptatie van complexiteit: reflectie en leren	Een transitie-opgave bevat meerdere belangen en (daarom) meerdere oplossingsrichtingen. Een transitie-opgave is onderdeel van diverse praktijken; de toekomst van deze praktijken is deels onvoorspelbaar en ongrijpbaar. Gebruik realistische 'stepping stones', in plaats van onrealistische 'eind'-oplossingen, naar een duurzame toekomst (Robert et al. 2002). In lijn met deze complexiteit vraagt de aanpak van een complex probleem om een avontuurlijke houding, in plaats van een controlerende houding (Hagens 2010). 'Fouten' maken mag; leer hier van.
G. Sturen met visie	Definieer, promoot en benut -bij alle soorten activiteiten- de uiteenlopende belangen en waarden die je nastreeft met het aanpakken van de transitieopgave: stuur met visie.

In hoofdstuk 4 zetten we het verhaal van de Groene Hub 1.0, zoals beschreven in hoofdstuk 3, naast deze succeskenmerken van de ideale transitie.

² Diverse onderzoekers wijzen op de consequenties van sterk-georganiseerde (overheids)systemen; veel systemen lijken op het eerste gezicht 'open' voor vernieuwing maar zijn in werkelijkheid te 'gesloten' of 'conservatief': "...at the object-level many things are changing due to external influences, but at the meta-level of the institutional order nothing changes. The ordering is reproduced—an open and adaptive system that reproduces its structure. In his interpretation of autopoiesis, Morgan (1986) considered this as a model of "dynamic conservatism": all sorts of things are changed by the organization, but actually with the only intention of conserving its existence—changing to conserve." (Kickert & Van der Meer 2011, p.477)

3. Resultaten: het innovatieverhaal van de Groene Hub

3.1 Inleiding: afbakening

In deze evaluatie kijken we specifiek naar de innovatiekenmerken van de Groene Hub, ten opzichte van ‘geen Groene Hub’, om zo de *meerwaarde* van de Groene Hub te beschrijven. Het verschil tussen ‘wel’ en ‘geen’ Groene Hub is soms echter lastig te waarnemen, omdat Groene Hub activiteiten zijn verweven met lopende zaken die wellicht ook zonder de Groene Hub waren opgepakt, maar dan op een andere wijze.

De overheid is vaak beducht voor evaluaties, terwijl leren inherent is aan het ‘zoekproces’ van innovatie.

Panellid Sonja Kruitwagen

Tevens richten we ons in onderstaande beschrijving specifiek op aanwezige kansen en belemmeringen rond *proces- en systeeminnovatie* (zie hoofdstuk 2.1 voor definities). Onderstaande beschrijving is daarom geen complete beschrijving van Groene Hub gebeurtenissen; het is een overzicht van de opvallende aspecten en cruciale stappen rond proces- en systeeminnovatie, maar ook van de kanttekeningen bij deze successen.

In **bijlage 3 ‘Overzicht meerwaarde deelprojecten Groene Hub 1.0’** staat in een schema een puntsgewijze samenvatting van de resultaten van de vier deelprojecten. In onderstaande tekst staat een meer complete beschrijving van ‘het innovatieverhaal van de Groene Hub’.

Noot: de tekstboxen in hoofdstuk 3 en 4 bevatten uitspraken van de deelnemers van de Groene Hub bijeenkomst van 5 december 2012, ter bevestiging of aanvulling van de beschreven resultaten.

3.2 Start

De oorsprong van de Groene Hub ligt enerzijds bij een kleine groep gedreven ‘entrepreneurs’ van (semi)private partijen en een enkele gedreven ambtenaar, allen met ambities rond duurzaam vervoer, slimme logistiek en groene energie. Anderzijds was er via het IKS-programma de mogelijkheid om, rond deze thema’s, een projectaanvraag in te dienen (zie hoofdstuk 1). Het plan van aanpak zoals ingediend bij Agentschap NL is van gemeente Nijmegen in samenwerking met verbonden partijen (waaronder ondernemers). Na indiening zijn Stadsregio Arnhem Nijmegen, gemeente Arnhem en provincie ook verantwoordelijk geworden. Bij enkele betrokkenen, zoals kleinere gemeenten, bestaat overigens nog vaak het beeld dat de Groene Hub “van Nijmegen” is.

3.3 Deelproject Afname Groen Gas

Al snel na de start in 2010 behalen de Groene Hub betrokkenen een belangrijk eerste succes. Op dat moment wordt de aanbesteding van de OV concessie voor de stadsregio voorbereid.

Betrokkenen van de Groene Hub zijn ervan overtuigd dat het, onder voorwaarden, reëel is om als aanbesteder eisen te stellen rond brandstofkeuze. De aanbesteding van de OV concessie biedt een grote kans, een ‘window of opportunity’, om in één keer een grote (regionale) afzetmarkt voor groene brandstof te creëren. Om die kans te benutten moet de haalbaarheid van een dergelijke eis aan worden getoond. Kennis, vooral in de vorm van ‘het rekenmodel’, speelt een grote rol door veronderstellingen van onder andere vervoerders te beïnvloeden: rijden op groen gas is onder

Het rekenmodel had invloed op de risicoperceptie van vervoerders. Je moet het onbekende inzichtelijk en aantrekkelijk maken.

Panellid Frans Blanker

voorwaarden een reële mogelijkheid. Er komt een groene aanbesteding voor een concessie met een relatief lange looptijd van 10 jaar, waarin de eis staat dat er niet op fossiele brandstof gereden mag worden en er minimaal 75% CO2 reductie moet plaatsvinden.

De OV concessie van Arnhem Nijmegen is een groot voorbeeld voor (kleinere) aanbestedingen van andere vervoersdiensten in de stadsregio, maar ook voor andere regio's in Nederland. Ook voor aanbestedingen rond andere onderwerpen dan vervoer is de OV concessie een voorbeeld van het stellen van meer dan financiële eisen. Naast de groene concessie zelf en de voorbeeldfunctie is in dit deelproject ook een vliegende start gemaakt voor het andere groen gas deelproject: met de OV concessie is een grote vraag ontstaan naar (regionale) groen gas productie.

3.4 Deelproject Productie van Groen Gas

De betrokken overheden gaan niet zelf groen gas produceren: zij hebben als taak 'de regie op afval', waaronder GFT-afval. Vanuit dit deelproject hebben de Groene Hub overheden vooral gestuurd via regie-activiteiten, zoals overleg, lobby, kennis en netwerken. Op deze wijze is er vanuit de Groene Hub invloed geweest op de beslissing en bouw van een biovergistingsinstallatie door de Afvalenergiecentrale ARN BV (Nijmegen), en op de koppeling via groen certificaten tussen de OV concessiehouder (Hermes) en de ARN. Ook zijn er bijdragen geleverd via studies en advies aan, onder andere, de aanbesteding van het GFT-afval van de Milieu Regio Arnhem (MRA) en de bouwplannen van Bioenergie Bergerden (Lingewaard) (zie ook Deelproject kennis & communicatie). Genoemde regie-activiteiten hebben dus een bijdrage geleverd aan regionaal groen gas productie; de omvang van deze bijdrage is niet te kwantificeren en soms lastig te doorgronden. Feit is wel dat het benutten van (rest)biomassa en groen gas op de 'regionale agenda' zijn gezet. Deze 'regionale agenda' biedt lokale partijen, waaronder ondernemers, enige richting bij keuzes of investeringen. De toekomst van de 'regionale agenda' blijft echter onzeker; zij is bijvoorbeeld afhankelijk van technische ontwikkelingen maar ook van nationale en Europese agenda's waar soms andere prioriteiten dan groen gas op staan (denk aan de diesel-lobby).

3.5 Deelproject Logistiek

Groene Hub betrokkenen beschrijven deelproject Logistiek vaak als een deelproject met een "andere dynamiek" dan de groen gas deelprojecten, waarbij ze vooral verwijzen naar het feit dat er binnen dit project geen 'grootse' successen zijn gehaald zoals de OV concessie. De resultaten binnen het deelproject Logistiek zijn qua omvang of imago niet zo 'groot', maar kunnen als combinatie van 'kleine' successen wel een goede start zijn voor meer duurzame logistiek en mobiliteit. Zo is vanuit dit deelproject een bijdrage geleverd aan het aanvragen en starten van activiteiten onder het rijksprogramma Beter Benutten, thema mobiliteit: het vervoersprobleem wordt regionaal scherp in beeld gebracht; er wordt gewerkt aan betere afstemming tussen Nijmegen en Arnhem, bijvoorbeeld rond privilegebeleid (stadsdistributie); en via een prijsvraag zullen marktconsortia uitgedaagd worden om tot slimme pilots rond goederenvervoer in de regio te komen. Daarnaast is vanuit dit deelproject bijgedragen aan CombiPact (i.e. het bundelen van goederen op een bedrijventerrein voor vervoer naar het centrum van Nijmegen). En er zijn wederom enkele studies uitgevoerd. In dit deelproject zijn dus meerdere 'lijntjes' uitgezet, vooral via kennis en advies. Net als bij de deelprojecten productie en afname van groen gas hebben de Groene Hub overheden slechts een beperkte rol, en blijven zij afhankelijk van meerdere marktpartijen en andere overheden. In vergelijking met de andere deelprojecten gaat

het bij logistiek om veel (kleine) marktpartijen, met een grote diversiteit aan belangen en werkwijzen; dit maakt innoveren extra complex.

3.6 Deelproject Kennis en communicatie

In alle deelprojecten, in meerdere fasen en in diverse vormen (zoals bijeenkomst, advies of rapportage) heeft kennis een belangrijke rol gespeeld: kennis speelde een rol in het overtuigen van betrokkenen van bepaalde problemen en kansen, waardoor bepaalde acties zijn gestimuleerd (zie bijlage 3 voor een overzicht kennisactiviteiten onder de deelprojecten). Naast deze kennisactiviteiten binnen de Groene Hub zal via de Groene Hub website (www.degroenehub.nl) veel informatie en ervaring ‘wereldwijd’ ontsloten worden.

De betekenis van kennis is divers. Je kan bijvoorbeeld onderscheid maken tussen enerzijds ‘harde kennis’ zoals praktische handleidingen of technische berekeningen, en anderzijds ‘softe kennis’ die inspireert en mensen verbindt zoals voorbeelden of ontwerpscenario’s. Daarnaast kan je onderscheid maken tussen enerzijds ‘gevraagde kennis’ als specifiek antwoord of advies op vragen van een partij, en anderzijds ‘ongevraagde kennis’ die een partij zelf wil overbrengen op anderen. De ene vorm van kennis is niet beter dan de andere vorm; bepaalde vormen zijn wel lastiger te beoordelen op output/outcome.

In het plan van aanpak Groene Hub staan vijf kennisvragen³. De vragen zijn qua inhoud relevant voor de Groene Hub ambities, en onderdeel van het oorspronkelijke plan van aanpak van de Groene Hub (IKS aanvraag), waar meerdere partijen zich aan hebben verbonden. Ondanks deze relevantie betreft het vooral ‘ongevraagde kennis’: het is niet precies duidelijk wie de probleemeigenaar is van de kennisvragen (wie en met welke ambitie) en waarom is gekozen voor een bepaalde invulling van de vragen (zie plan van aanpak). De kennisvragen zijn in praktijk onderdeel geworden van discussies en acties van de deelprojecten. In deze deelprojecten zijn uiteenlopende kennisactiviteiten uitgevoerd, vaak gericht op ‘softe kennis’. De integratie van de kennisvragen in de deelprojecten is een voordeel qua praktische bruikbaarheid, maar is ook een nadeel: de herkenbaarheid van de vijf kennisvragen is hierdoor verdwenen⁴. Samen met het feit dat het veelal gaat om ‘ongevraagde’ en ‘softe’ vormen van kennis, maakt dit het lastig om te beoordelen wat precies de opbrengst is van de kennisvragen.

Zorg dat het ‘groen’ van de Groene Hub ook een publiek gevoel wordt: dat de man op straat zich hier in de regio een voorloper voelt.

Panellid Frans Blanker

Dit deelproject gaat naast kennis ook over communicatie van de doelstellingen en resultaten naar buiten. Opvallend is dat de focus van communicatie vooral ligt op het grootste succes van de Groene Hub: het realiseren van een groene concessie, de 225 bussen die op groen gas of ‘onze bananen’ gaan rijden. Communicatie gaat niet alleen over de externe communicatie maar ook over de interne communicatie binnen de Groene Hub. Vieren en trots zijn belangrijke aspecten. Een risico van deze sterke focus op succes is

³ Op welke wijze regelen we regionale biomassa als duurzame energiebron in OV concessies? Hoe wordt groen gas concurrerend? Duurzame stadsdistributie: hoe bereiken we een optimaal samenspel van regelgeving en marktontwikkeling? Hoe kan een op privileges gestoeld beleid ingericht worden? Hoe verkrijgen we samenwerking in de logistiek rond de stad?

⁴ Voor een compleet inhoudelijk overzicht van de antwoorden op de vijf kennisvragen (zie voetnoot 3), die in de loop van de Groene Hub 1.0 zijn ontstaan: zie Bijlage 4 van deze evaluatie. Deze antwoorden zullen ook op de website van de Groene Hub een plek krijgen.

echter dat andere ‘kleinere’ successen, maar ook ‘mislukkingen’ waar je van kan leren, worden vergeten. Een ander risico is dat de betekenis van de Groene Hub versmalt tot ‘de OV concessie’ of ‘groen gas’.

3.7 Overige aspecten van het innovatieverhaal

Naast genoemde resultaten onder de deelproject-beschrijvingen zijn de bestuurlijke betrokkenheid en activiteiten een belangrijk middel én resultaat van de Groene Hub. Zo is een bestuurlijk overleg over de Groene Hub gestart; het overleg wordt regelmatig verbreed met andere klimaat en energie onderwerpen waarop betrokken overheden gezamenlijk acties ondernemen. De bestuurlijke betrokkenheid wordt gevoed door een sterke, op hoofdlijn gedeelde, visie rond een ‘groene economie’ en ‘energietransitie’. Richting de burgers is het motto ‘jouw bus rijdt op jouw bananenschil’ een slim motto om draagvlak voor GFT-inzameling te vergroten. Daarbij vinden betrokkenen het een voorwaarde dat de keten regionaal blijft. Dit motto, maar zeker ook het grotere verhaal achter de Groene Hub, zijn echter nog minder bekend bij de burgers.

Verder valt op dat veel successen in de Groene Hub draaien om ‘samenwerking’, binnen overheden, tussen overheden, en van overheden met andere partijen zoals bedrijven of kennisinstellingen. Deze samenwerking is niet alleen een middel geweest, maar biedt ook kansen voor het gezamenlijk aanpakken van nieuwe opgaven. Er zijn echter ook relevante

De kracht van de Groene Hub is dat het werkt als een ‘adaptive network’: samenwerken op het moment dat het nodig is.

Douwe Jan Joustra, Agentschap NL

partijen die zich (nog) minder onderdeel voelen van de Groene Hub, zoals kleinere gemeenten. Dit resulteert in een paradox en risico voor de Groene Hub 2.0: de huidige ‘Groene Hub club’ is energiek en vertrouwd met elkaar, maar kan juist door deze verbondenheid toekomstige partners op afstand houden.

Tot slot valt op dat een deel van de Groene Hub overheden, waaronder de procesmanagers, een belangrijke relationele rol hebben vervuld: sturen met behulp van kennis, via netwerken, lobby, door partijen te verbinden en op te treden als ‘launching customer’. Deze relationele rol is cruciaal bij innovatietrajecten, in het bijzonder bij de start van innovaties. De relationele rol is anders dan een traditionele hiërarchische rol en ook anders dan een meer-teruggetrokken overheid die marktpartijen faciliteert met stimulansen (volgens ‘new public management’) of door bestaande regelgeving te wijzigen.

De overheid heeft niet 1 specifieke rol. Het belangrijkste is: als overheid weten wanneer je naar welke rol moet schakelen.

Panellid Chris Zuidema

De relationele overheidsrol past bij de ‘koplopers’-rol van Groene Hub projectleden, maar bleek voor sommige projectleden een lastige opgave. Tevens is de relationele rol niet de enige rol die overheden moeten vervullen bij innovaties.

4. Conclusie: de ideale transitie versus het Groene Hub innovatieverhaal

4.1 De Groene Hub in de voorontwikkelingsfase van systeeminnovatie

De twee algemene innovatiedoelstellingen zoals beschreven in het plan van aanpak Groene Hub (zie hoofdstuk 1) zijn op hoofdlijnen gehaald. Deze doelstellingen waren beschreven als:

1. Het overwinnen van de -institutionele- fragmentatie tussen de organisatie van afvalstromen, energieopwekking en toepassing van deze energie (i.e. een ketenbenadering).
2. Initiatieven op het gebied van duurzame stadsdistributie verder helpen, met behulp van voorkeursbeleid.

Met het behalen van bovengenoemde innovatiedoelstellingen zijn echter niet automatisch proces- en systeeminnovatie bereikt. Qua procesinnovatie in de overheidspraktijk zien we wel diverse 'kantelingen'. We observeren dat de werkwijzen van de meeste Groene Hub ambtenaren anders is dan traditioneel, waardoor verandering mogelijk is: ze werken 'horizontaal' en daarmee probleem- en kansgericht, in plaats van volgens een hiërarchisch programma; ze werken organisatie-overstijgend; ze hebben een relationele rol naast algemene overheidsrollen (zoals faciliteren en controleren); en ze introduceren, op pilotniveau, 'groen aanbesteden'. Qua systeeminnovatie observeren we echter nog geen 'doorbraken' op grote schaal in het economisch systeem, in de dagelijkse praktijk van de overheidsorganisaties of centrale regelgeving. Kortom, we herkennen wel belangrijke procesinnovaties, maar nog weinig structurele systeeminnovaties.

De overheid moet fundamenteel veranderen als je een transitie wilt bereiken; deze verandering is geen doel, maar een randvoorwaarde.

Panellid Sonja Kruitwagen

De Groene Hub bevindt zich nog in de lange en lastige voorontwikkelingsfase van een transitie (zie hoofdstuk 2 met Figuur 2). Deze fase wordt gekenmerkt door de uitvoering van 'experimenten' op lokaal-regionaal niveau maar nog beperkte zichtbaarheid op hoger of fundamenteeler systeemniveau. De voorontwikkelingsfase toont ook de uitdaging waar het Groene Hub 2.0 team voor staat: het blijven experimenteren met slimme werkwijzen voor duurzame ontwikkeling en tegelijkertijd activiteiten verbreden en het netwerk blijven aanpassen zodat successen niet eenmalig zijn maar onderdeel worden van de 'standaard' praktijk. [Zie hoofdstuk 5, met leerpunten richting systeeminnovatie].

De groen gas deelprojecten van de Groene Hub 1.0 lijken zich, qua omvang van de resultaten, al op een verder moment van de voorontwikkelingsfase te bevinden dan het logistiek deelproject. Het logistiek deelproject wordt echter gekenmerkt door succeskenmerken van een transitie die juist nog in mindere mate aanwezig zijn in de groen gas deelprojecten, zoals probleemanalyse (zie 4.2) en reflectie (zie 4.3).

In onderstaande tekst gaan we in meer detail in op de mate en wijze waarop bovengenoemde innovatiedoelstellingen zijn behaald, en op welke onderdelen van de Groene Hub activiteiten (deels) proces- en systeeminnovatie zijn behaald. Deze beschrijving geven we aan de hand van een vergelijking van de succeskenmerken van de ideale transitie (zie hoofdstuk 3 met Tabel A) met het innovatieverhaal van de Groene Hub (zie hoofdstuk 4). Onderstaande tekst is in (chrono)logische volgorde geschreven; in de tekst verwijzen we in de kopjes naar de betreffende succeskenmerken (A t/m G), zoals beschreven in hoofdstuk 3 (zie Tabel A voor uitleg; Tabel B voor een samenvatting).

Tabel B Succeskenmerken van proces- en systeeminnovatie: 'de ideale transitie' (samenvatting)

Succeskenmerken van proces- en systeeminnovatie: 'de ideale transitie'
Zie Hagens et al. 2013. Gebaseerd op Rotmans et al., aangevuld met diverse kritische en 'lokale' visies op transities.
A. Verbinden van probleem en visie
B. Diverse deelname en middelen
C. Koplopers met speelruimte
D. Strategische koppeling
E. Organisatorische koppeling
F. Acceptatie van complexiteit: reflectie en leren
G. Sturen met visie

4.2 Resultaat succeskenmerk 'Verbinden van probleem en visie' (ad A)

De voorontwikkelingsfase van een transitie wordt algemeen gekenmerkt door het uitvoeren van diverse 'experimenten' op lokaal-regionaal niveau. In de groen gas deelprojecten zijn enkele maar vooral grote experimenten ondersteund en gestart; in het logistiek deelproject zijn meerdere maar kleinere experimenten voorbereid en gestart. Met deze laatste experimenten onder deelproject logistiek is de tweede innovatiedoelstelling uit het plan van aanpak van de Groene Hub reeds behaald (zie 4.1); de vraag is uiteraard of deze experimenten ook voldoen aan de succeskenmerken van proces- en systeeminnovatie (zie vervolg van dit hoofdstuk).

Een succeskenmerk in de Groene Hub is dat -bewust of onbewust- in de diverse 'experimenten' een koppeling heeft plaatsgevonden tussen concrete problemen en actuele overheidsopgaven enerzijds, en een inspirerende visie rond een circulaire economie en onafhankelijkheid qua energievoorziening anderzijds. Het op de agenda krijgen van deze visie (vooralsnog in kleine kring) is al een belangrijke stap richting systeeminnovatie, maar zeker nog geen systeeminnovatie op zichzelf; systeeminnovatie gaat ook om realisatie van de diverse doelstellingen in de visie en continuïteit van resultaten.

Er is een verschil tussen de deelprojecten als het gaat om het 'verbinden van probleem en visie': in de deelprojecten rond groen gas staat de visie sterker dan de definitie van het probleem in grotere context; in deelproject logistiek krijgt het in beeld brengen van regionale vervoerssituatie juist meer aandacht dan visievorming. Beide onderdelen, probleem en visie, zijn belangrijk; de verbinding leggen is cruciaal.

4.3 Resultaat succeskenmerk 'Acceptatie van complexiteit: reflectie en leren' (ad F)

Een ander verschil tussen de deelprojecten is de aandacht voor succes. De groep Groene Hub betrokkenen is sterk in het promoten en vieren van de grote succesvolle resultaten van de deelprojecten rond groen gas, zoals de OV concessie. Daarbij worden de meer 'bescheiden' experimenten echter overschaduwd, zoals die onder deelproject logistiek zijn gestart. In een transitie is het realistisch en zelfs een noodzaak, dat initiatieven kunnen 'mislukken' of op z'n minst minder opvallend

Meerdere OV bedrijven hebben niet ingeschreven op de aanbesteding – leer van deze bedrijven. Is hier weerstand en waarom?

Panellid Frans Blanker

zijn dan de grote successen. Ook van 'kleine' successen kan geleerd worden. Bovendien is het niet duurzaam om afhankelijk te zijn van het succes van één of enkele projecten.

Hoewel de Groene Hub qua leren dus nog een stap moet zetten richting 'acceptatie van complexiteit', zien we wel een ander teken van 'acceptatie van complexiteit': in de Groene Hub is gekozen voor groen gas dat voor nu een duurzame en realistische keuze is, maar wellicht op lange termijn niet het meest duurzaam en efficiënt zal zijn. De keuze voor groen gas is een 'stepping stone'; door het nu al organiseren van logistiek en samenwerking kan al wel bijgedragen worden aan de organisatie van een eventueel andere brandstofkeuze in de toekomst.

4.4 Resultaat succeskenmerk 'Diverse deelname en middelen' (ad B)

Een ander succeskenmerk van de experimenten van de Groene Hub is dat deze via samenwerking tussen overheden, marktpartijen en kennisinstellingen tot stand zijn gekomen, waarbij iedere partij zijn eigen kracht heeft. In deze samenwerking hebben de overheden -en in het bijzonder de gemeente Nijmegen, gemeente Arnhem, Stadsregio en provincie Gelderland- een doorlopende leidende rol gehad, terwijl anderen een beperkte rol hebben gehad of een sterke rol op één of enkele momenten.

Groene Hub partijen hebben een belangrijke 'attitude': creatieve kracht en de wil om samen te werken. Dat is een belangrijker resultaat dan de bussen die rijden op groen gas.

Panellid Chris Zuidema

De betrokken overheden focussen op het verbinden van mensen en op het sturen met een brede groene toekomst visie, terwijl de 'gemiddelde' marktpartij relatief korte-termijn keuzes maakt, gebaseerd op economische belangen, technische mogelijkheden, persoonlijke drijfveren, etc.. Tegelijkertijd mist 'de markt' juist vaak een stabiele visie van de diverse overheden (van lokaal tot internationaal), en heeft daarom soms weinig vertrouwen in overheidsbeloftes op moment x. Naast de verbinding met marktpartijen kan ook de betrokkenheid van kleinere gemeenten, burgers en 'derden' -ieder met eigen belangen en middelen- versterkt worden.

Juist als je bedrijven uitnodigt om mee te doen, moet je een lange termijn visie hebben. En die moet ook realistisch zijn.

Panellid Ben Dankbaar

Niet alleen op netwerkniveau maar -mede hierdoor- ook op functioneel groen gas keten-niveau zijn verbindingen gemaakt. Er is via de OV concessie een grote vraag naar groen gas gecreëerd, waarna vervolgens de keten met regionale groen gas productie rond is gekregen. Met deze sluiting van de keten (van GFT naar bussen die rijden op regionale brandstof) is ook de eerste innovatiedoelstelling (zie 4.1) gehaald. Tevens kan de totstandkoming van deze keten gezien worden als een eerste stap, of een belangrijk voorbeeld, richting systeeminnovatie. Er zal pas sprake zijn van volledige systeeminnovatie als een 'circulaire economie' of een 'regionale energieketen' een vanzelfsprekende praktijk is, in plaats van een eenmalig succes.

4.5 Resultaat succeskenmerk 'Strategische koppeling' (ad D)

De voorontwikkelingsfase van een transitie, waar de Groene Hub zich in bevindt, wordt gekenmerkt door diverse experimenten, zoals hierboven beschreven. Een tweede kenmerk van de voorontwikkelingsfase is dat de resultaten en veranderingen nog slechts beperkt zijn 'ingebed' in de grotere (inter)nationale context (i.e. op hoger of fundamenteeler systeemniveau). Deze borgingsuitdaging zie je terug in de Groene Hub. Zo staat op de rijksagenda diesel boven

groen gas. Ook wordt bijvoorbeeld opgemerkt dat het als gemeente lastig is om flexibel te zijn richting marktpartijen die iets duurzaam of ondernemends willen doen, omdat je (soms terecht) tegen algemene wet- en regelgeving aan loopt. Vanwege deze rigide taakverdeling tussen overheden is het in sommige gevallen ook moeilijk om te faciliteren met bestaande instrumenten. Dus, het gewenste innovatiedoel om de fragmentatie tussen de afval-energieketen te overbruggen is (nog) niet geslaagd op hoger/fundamenteeler institutioneel niveau maar wel op praktisch regionaal niveau. Dit kan consequenties hebben voor de houdbaarheid van de huidige resultaten.

4.6 Resultaat succeskenmerk 'Koplopers met speelruimte' (ad C)

Het is een voordeel geweest, waarschijnlijk een vereiste, dat de Groene Hub betrokkenen 'vrijheid' kregen (o.a. tijd, geld) om buiten bestaande structuur en controle te opereren. Met deze autonome speelruimte kreeg een groepje 'koplopers' de kans om te experimenteren, bijvoorbeeld om een relationele overheidsrol te vervullen, 'groen aanbesteden' te onderbouwen en introduceren en organisatie-overschrijdend te werken. Als het gaat om de organisatorische borging van dergelijke resultaten van de Groene Hub komen we echter bij een paradox uit (zie 4.7).

4.7 Resultaat succeskenmerk 'Organisatorische koppeling' (ad E)

Het gevaar is dat de resultaten van de 'koplopers' van de Groene Hub 1.0 buiten de 'standaard-organisatie' blijven, en dat successen dus eenmalig blijven. Dit risico wordt vergroot door de situatie dat een deel van de 'koplopers' is ingehuurd. Een gunstig vooruitzicht is dat de Groene Hub 2.0, als Regiocontract (groen gas) en Programma Beter Benutten (vervoer), sterker onderdeel worden van de 'standaard-organisatie' maar tegelijkertijd nog een zekere 'vrijheid' behouden.

4.8 Resultaat succeskenmerk 'Sturen met visie' (ad G)

Er is binnen de Groene Hub een sterke toekomstvisie (van lineair naar circulaire economie) en er is een slim motto richting burgers (het rijden op de banaan, in combinatie met het verhaal van een regionale groen gas keten). De vraag is of deze visie voldoende bekend is bij (toekomstige!) betrokken organisaties en burgers, en of deze visie aanspreekt en (dus) diverse belangen representeert. Daarnaast is de vraag of bestuurders, ambtenaren, burgers en marktpartijen daadwerkelijk handelen naar deze visie (zie ook 4.2, over verbinden van probleem en visie). Het is goed om te blijven realiseren wat het 'einddoel' (de visie of publieke waarden) is van Groene Hub activiteiten (zie ook 4.3, over reflectie). Zo moet de groene aanbesteding niet alleen als resultaat maar ook als middel voor een groter 'einddoel' worden beschouwd. Zorg dat je blijft sturen met visie.

5. Vooruitblik: acties en kennisagenda voor Groene Hub 2.0

Op basis van de conclusies van deze evaluatie van proces- en systeeminnovaties van de Groene Hub 1.0, in combinatie met de uitkomsten van de expertbijeenkomst van 5 december 2012, volgt een kennisagenda met onderzoeksvragen en mogelijke acties voor de overheden die aan de slag gaan met de Groene Hub 2.0⁵. Deze kennisagenda bevat vier uitdagingen die opgepakt moeten worden om de Groene Hub 2.0 en de transitie richting “slim, schoon en duurzaam vervoer” in regio Arnhem Nijmegen te kunnen realiseren. Tevens is het aanpakken van deze uitdagingen nodig om ‘doorbraken’ op systeemniveau te bereiken.

5.1 - I. Het Groene Hub netwerk: krachtig en ‘adaptive’?

De Groene Hub is een sterk netwerk van diverse partijen geworden, met uiteenlopende achtergronden maar een (gecreëerde) doelstelling die op hoofdlijn gedeeld wordt. Bij elk netwerk geldt echter: er zijn ook partijen die niet, niet meer, of beperkt meedoen in het netwerk. Dit zijn de ‘mazen’ van het netwerk, bijvoorbeeld waterschappen, natuurbeheerorganisaties of burger-energie-initiatieven. Welke partijen zijn nog niet of weinig betrokken, terwijl ze wellicht wel een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de gewenste ‘slimme, schone en duurzame kilometers’ of de ‘groene economie’ in regio Arnhem-Nijmegen? Wat belemmert deze partijen om deel te nemen, waar ligt weerstand: kennis, inspiratie, motivatie, middelen (tijd, geld), regelgeving, gewoonte? Onder welke voorwaarden zullen zij dus wel deelnemen? Is het huidige netwerk van enthousiaste partijen eigenlijk nog wel voldoende ‘adaptive’ om nieuwe partijen toe te laten? En is de doelstelling van het netwerk inderdaad evident en gedeeld door de betrokken partijen?

Mogelijke actie: verbreed in de Groene Hub 2.0 het Groene Hub 1.0 netwerk met ‘nieuwe’ partijen; afhankelijk van de doelgroep, bijvoorbeeld, via de organisatie van een netwerkmarkt voor bedrijven, een prijsvraag voor burgerinitiatieven, 1 op 1 gesprekken met partijen die eerder twijfelden over deelname, een workshop met een ander gerelateerd innovatieprogramma in de regio.

Mogelijke actie: verken via interviews waarom partijen (nog) niet willen deelnemen aan de Groene Hub, benoem onder welke voorwaarden zij wel willen deelnemen, besluit in welke voorwaarden je wilt investeren, realiseer deze voorwaarden, communiceer en stimuleer de nieuwe kansen.

5.2 - II. De paradox van de koplopers: van externe kracht naar interne verandering?

Koplopers (i.e. het Groene Hub team, met voornamelijk ambtenaren) zijn de drijfveren van de Groene Hub resultaten geweest. Ook in het vervolg wil je deze kracht vasthouden, inclusief de ruimte om te experimenteren en vernieuwen. Tegelijkertijd wil je vermijden dat de resultaten van de Groene Hub slechts een eenmalig succes waren van een groepje ‘buitenstaanders’. De vraag is daarom of en op welke wijze de betrokken overheidsorganisaties kunnen en willen veranderen, om de Groene Hub ambities rond een groene of circulaire economie -blijvend- te realiseren. Welke structuren, werkwijze, instrumenten, ‘taal’, regelgeving wil/kan je veranderen binnen de eigen overheidsorganisaties? En hoe? Hoe zorg je dat er continue vernieuwingsruimte blijft bestaan? Op welke punten zijn de Groene Hub overheidsorganisatie afhankelijk van andere (overheids)organisaties (Rijk en Europa)? En hoe kan je die afhankelijkheid, indien nodig, doorbreken?

⁵ De Groene Hub 2.0: enerzijds innovatiedoelstellingen rond groen gas via het Regiocontract met provincie; anderzijds innovatiedoelstellingen rond logistiek en vervoer via het Programma Beter Benutten.

Mogelijke actie: organiseer actiebijeenkomsten met 'Groene Hub ambtenaren' en 'collega ambtenaren' die met een vergelijkbare opgave bezig zijn: wissel ervaring uit over belemmeringen en kansen; benoem en voer vervolgens gezamenlijk (binnen drie maanden) een klein actieplan uit die nodig is om duurzame ontwikkeling voor elkaar te krijgen (een procedure aanpassen, gesprekken bij een ministerie of bedrijfstak, een media-actie, etc.).

5.3 - III. Koppeling met bedrijven: welke risico's wegnemen en met welk verhaal?

In de Groene Hub waren een aantal bedrijven van begin af aan betrokken en speelden een belangrijke rol. De ketenbenadering rond groen gas bood kansen voor bedrijven in de regio en door de financiering van haalbaarheidsonderzoeken werden bepaalde bedrijven verder ondersteund. Het blijkt dat veel marktpartijen duurzaam willen werken, maar onder uiteenlopende voorwaarden. Een combinatie van economische haalbaarheid, imago verbetering, goodwill en lange termijn strategieën speelt hierbij een grote rol. Binnen de Groene Hub werden ter voorbereiding van aanbestedingstrajecten marktpartijen geconsulteerd om gebruik te maken van hun kennis en ervaring en zo het bestek te verbeteren. Toch resulteerde het innovatieve karakter van de aanbesteding van de OV concessie in minder inschrijvingen dan normaal. Het verlagen van een risicoperceptie blijft een belangrijke taak van de overheidspartijen; marktpartijen willen bijvoorbeeld zekerheid over de (regionale) strategie op lange termijn. Voor het vervolg traject is het dan ook van groot belang om de banden met bedrijven te versterken en bedrijven centraal te zetten, want zij gaan de transitie uiteindelijk realiseren. Hoe zorgen de betrokkenen van de Groene Hub 2.0 voor intensieve communicatie met bedrijven? Wat is de politieke koers, het verhaal, dat centraal staat? En hoe zorg je dat het verhaal aansprekend maar 'stabiel' blijft? Hoe doorbreek je verkeerde risicopercepties bij bedrijven? Welke ontwikkelingen spelen bij de diverse bedrijven waar je als overheid aan kunt en wilt bijdragen rond duurzame ontwikkeling? Wat is het potentieel, bijvoorbeeld aan rest-biomassa, bij deze bedrijven?

Mogelijke actie: organiseer een 'rondje' langs energie/logistiek bedrijven om nog beter te ontdekken wat daar speelt qua duurzame ambities, technische innovaties, beelden van (on)mogelijkheden van de overheid, etc. Benoem vervolgens vijf condities (en check deze bij bedrijven) waarop je als gezamenlijke overheden de komende drie jaar gaat sturen en stimuleren richting bedrijven, waarmee innovaties rond groene energie/slimme logistiek tot stand kunnen komen; voer deze vijf acties uit.

5.4 - IV. Diverse regionale verhalen: samen sterk en flexibel?

De regio is voor veel ruimtelijke duurzaamheidvraagstukken (groene energie, vervoer, etc.) een functioneel schaalniveau: de regio kan een meerwaarde zijn voor het realiseren van lokale duurzaamheidsambities en de regio kan een voorbeeld of zelfs tegenwicht zijn voor abstracte nationale ambities. Een regionaal verhaal met inhoud is van cruciaal belang bij de uitvoering van het duurzaamheidvraagstuk. Mogelijke onderdelen van het verhaal van de Groene Hub 2.0 zijn "energieneutraal", "zelfvoorzienend" of "bio-based".

De weg naar een beoogd doel blijft altijd afhankelijk van toekomstige ontwikkelingen en innovaties en is dus deels onvoorspelbaar. Het is daarom van groot belang om flexibel te blijven in de beslissingen die worden genomen. Keuzes die vandaag worden gemaakt hoeven geen directe weg naar het doel te zijn, maar dat betekent niet dat ze geen goede beslissing voorstellen. Een visie kan altijd alleen stapsgewijs worden bereikt en het is essentieel om ondanks onzekerheden stappen te zetten. Terwijl de Groene Hub 1.0 zich bijvoorbeeld voornamelijk richt op een groene brandstofkeuze die op dit moment realistisch is, hoeft dit niet

te betekenen dat dit de enige mogelijkheid op de lange termijn blijft. Toch is het belangrijk om deze stap te zetten, want als er nu geen start wordt gemaakt is er ook geen mogelijkheid voor vooruitgang. Er moet hierbij een balans worden gevonden tussen het volgen van 'mixed strategies', flexibel blijven, maar ook vasthouden van een ingeslagen koers (tenminste voor een bepaalde tijd) om bijvoorbeeld marktpartijen kansen te geven om een koers te zetten en winsten te behalen. Doordat regio's verschillende strategieën volgen en op verschillende momenten verschillende stappen zetten, kunnen ze van elkaar leren en samen de weg naar een duurzame toekomst zetten. Er is in dat geval niet één 'juist' verhaal. Hoe zorg je als regio voor een sterk en sturend eigen 'verhaal', en tegelijkertijd voor samenwerking en afstemming met andere regio's die op hun beurt hun eigen 'verhaal' volgen? Hoe werk je als regio's samen aan een duurzame toekomst, juist door verschillend en flexibel te zijn?

Mogelijke actie: schrijf het verhaal van regio Arnhem-Nijmegen in samenwerking met (toekomstig!) betrokken Groene Hub 2.0 partijen, zoals overheden, bedrijven, kennisinstellingen, burgers en andere regio's. Gebruik concepten zoals 'selfsupporting', groene energie, 'bio-based', circulaire economie, cascadering, klimaatneutraal, etc. En laat het verhaal leven, door het te promoten, herschrijven en gebruiken.

Literatuur

Hagens, J.E. (2010), *The performance of landscape concepts in spatial planning - Branding, bonding and bringing about*, PhD thesis, Wageningen University.

Hajer, M.A. (2011), *De energieke samenleving*, Planbureau voor de Leefomgeving, Signalenrapport.

Hajer, M.A. and Uitermark, J. (2008) 'Performing authority: Discursive politics after the assassination of Theo van Gogh', *Public Administration*, 86(1), p.5-19.

Hurkens, A. (2011), *Op weg naar duurzaam transport*, Onderzoeksverslag De Groene Hub (inclusief interviewverslagen)

Kickert, W.J.M., Van der Meer, F.B., (2011) 'Small, Slow, and Gradual Reform: What can Historical Institutionalism Teach us?' *International Journal of Public Administration*, 34(8), p.475-485

Kingdon, J. W. (2003) *Agendas, alternatives, and public policies*, New York, Longman.

Loorbach, D., Rotmans J., (2010), 'The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases', *Futures* 42(3), p.237-246.

Moore, M. (1994), 'Public Value as the Focus of Strategy' *Australian Journal of Public Administration*, 53(3), p.296-303.

Moulaert, F. Martinelli, F., Gonzalez, S., Swyngedouw, E., (2007), 'Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities, Urban Development Between Path Dependency and Radical Innovation'. *European Urban and Regional Studies*,14(3) p.195-209.

Pfau, S. (2012), *Public private partnerships for riverine Energy Landscapes*, Master thesis, Radboud University & University of Duisburg-Essen.

Robèrt, K.H., Schmidt-Bleek, B., Aloisi de Larderel, J., Basile, G., Jansen, J.L., Kuehr, R., Price Thomas, P., Suzuki, M., Hawken, P., Wackernagel, M., (2002) 'Strategic sustainable development — selection, design and synergies of applied tools', *Journal of Cleaner Production* 10, p.197-214.

Rotmans, J., Kemp, R., Van Asselt, M., (2001) 'More evolution than revolution: transition management in public policy', *Foresight*, 3(1), p.15-31.

Shove, E., Walker G., (2007), 'CAUTION! Transitions ahead: politics, practice, and sustainable transition management', *Environment and Planning A*, 39(4), p.763-770.

Stoker, G. (2006), Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), p.41-57.

Bijlage 1. Interviews voor Groene Hub evaluatie

Geïnterviewde	Functie	Datum interview
Douwe Jan Joustra	One Planet Architecture institute, namens Agentschap NL (coach)	19-09-2012
Arrien Sietsma	DP1 Productie groen gas	26-09-2012
Kees van Dalen	DP3 Logistiek	05-10-2012
Paul Zuiker	Procesmanagement	25-10-2012
Peter Swart	DP2 Afname	26-10-2012
Jan Luijten	Projectleider / Opdrachtteam	07-11-2012
Ab Emmerzaal	Bio-Energie Bergerden	07-11-2012
Rob van Eldik	Milieu Regio Arnhem (MRA)	19-11-2012
Anne Hurkens	DP4 Kennis & Communicatie / Opdrachtteam	20-11-2012
Mark Geurts	Milieusamenwerking Afvalverwerking Regio Nijmegen (MARN)	21-11-2012
Jan van der Meer	Wethouder Nijmegen	28-11-2012

Bijlage 2. Expertbijeenkomst Groene Hub

Groene Hub expertbijeenkomst 5 december 2012 Radboud Universiteit, Faculteit Natuurwetenschappen, ISIS Nijmegen, RU Huygensgebouw		
Naam deelnemer	Organisatie	Functie deelnemer
Chris Zuidema	Rijksuniversiteit Groningen	Panellid
Ben Dankbaar	Radboud Universiteit Nijmegen	Panellid
Frans Blanker	MUConsult	Panellid
Sonja Kruitwagen	PBL, Sector Duurzame Ontwikkeling	Panellid
Jan van der Meer	Gemeente Nijmegen	Bestuurder
Margreet van Gastel	Gemeente Arnhem	Bestuurder
Annemieke Traag	Provincie Gelderland	Bestuurder
Arrien Sietsma	Gemeente Arnhem	Deelnemer
Theo Tjisse Klasen	Stadsregio	Deelnemer
Peter Swart	Gemeente Arnhem	Deelnemer
Kees van Daalen	Gemeente Nijmegen	Deelnemer
Erik Lubberding	Stadsregio	Deelnemer
Gert Jan Schulkes	MARN	Deelnemer
Jan Luijten	Gemeente Nijmegen	Deelnemer
Anne Hurkens	Gemeente Nijmegen	Deelnemer
Yvonne Sinay	Stadsregio	Deelnemer
Remco Hoogma	Dwarsverband	Deelnemer
Paul Zuiker	Emergent	Deelnemer
Erik van der Staak	PM	Deelnemer
Douwe Jan Joustra	OPAi / Agentschap NL	Deelnemer
Marcel Michon	Buck Consultants International	Deelnemer
Michiel Hustinx	Gemeente Nijmegen	Deelnemer
Martijn Mentink	Stadsregio	Deelnemer
Jessica de Boer	Rijksuniversiteit Groningen	Deelnemer
Susan Martens	Bureau ZET	Voorzitter
Janneke Hagens	Radboud Universiteit Nijmegen – ISIS	Organisatie
Toine Smits	Radboud Universiteit Nijmegen – ISIS	Organisatie
Swinda Pfau	Radboud Universiteit Nijmegen – ISIS	Organisatie

Programma Expertbijeenkomst 'evaluatie Groene Hub, proces- en systeeminnovatie'

14:45 – 15:00 Welkom met koffie & thee

15:00 – 15:05 Welkom door prof. Toine Smits, RU

15:05 – 15:10 Inleiding van de bijeenkomst door voorzitter

15:10 – 15:25 Presentatie resultaten conceptevaluatie door Janneke Hagens, RU

15:25 – 15:40 Input door panelleden

15:40 – 16:45 Discussie met allen rond 3 sleutelfactoren

16:45 – 17:00 Slotreacties door bestuurders

17:00 – 17:30 Borrel

Bijlage 3. Overzicht meerwaarde deelprojecten Groene Hub 1.0

DP1 Productie Groen Gas	DP2 Afname Groen Gas	DP3 Logistiek	DP4 Kennis & communicatie
Resultaten per deelproject			
<p>Stimulans groen gas productie, via kennis-, netwerk-, lobby-activiteiten.</p> <p>Dus, op de regionale agenda staat 'het van benutten biomassa, voor groen gas'.</p> <ul style="list-style-type: none"> ∴ Bv invloed op ARN bouw biovergistingsinstallatie. ∴ Bv invloed op groens gas certificaten ARN en Hermes. ∴ Bv juridisch advies en consultatie (markt)partijen, bij voortraject 'groen aanbesteding' GFT-afval MRA. ∴ Bv kansen verkennen (naast GFT) bij waterschap en provincie. ∴ Bv overzicht potentieel Groen Gas productie. ∴ Bv Studie voor BioEnergieBergerden in belang van SDE-aanvraag. 	<p>Via ontwikkeling van een rekenmodel wordt mogelijkheid van rijden op groen gas duidelijk: cruciale bijdrage aan duurzame ov-concessie Stadsregio, met een eis 'geen fossiele brandstof' = start van regionale groen gas keten, want grote vraag gecreëerd.</p> <p>= belangrijk voorbeeld van groen aanbesteden, voor diverse overheden</p> <p>= trots</p> <p>Daarnaast:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∴ Groen aanbesteden van enkele andere vervoersdiensten in de stadsregio. ∴ Kennis over groen aanbesteden voor collega-ambtenaren (op andere onderwerpen dan vervoer). 	<p>Bijdrage subsidie-aanvraag door Stadsregio en starten van 'Beter Benutten' goederenvervoer (rijksprogramma). Hieronder valt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∴ organisatie verkeers-monitoring: 'regionaal-meten is weten' = probleem scherp krijgen ∴ Quick wins in samenwerking Arnhem-Nijmegen, oa uitwisseling en afstemming privilegebeleid bevoorrading binnenstad ∴ Pilots via prijsvraag voor marktconsortia, om belemmeringen van inefficiënt praktijk weg te nemen. Dus inzet op (meer) experimenten. <p>Bijdragen andere pilots</p> <ul style="list-style-type: none"> ∴ Bv Combi-Pakt (bundelen goederen op bedrijventerrein voor vervoer naar binnenstad): krijgt enerzijds het stempel 'bescheiden' maar is anderzijds een internationaal voorbeeld. ∴ Bv proef Arnhem met duurzaam toelatingsbeleid. <p>Kennis voor vervoerders, zoals rekenmodel (bv hoe duur is laatste km; voordeel samenwerking).</p> <p>'Lean and green' status van Nijmegen. Arnhem is bezig.</p>	<p>Kennis creëren en delen: via onderzoeken; presentaties 'in het land'; website met wiki (in aanbouw).</p> <p>Communicatie naar buiten: succes van ov-concessie staat centraal, inclusief motto 'bus rijdt op banaan'. Belang van bestuurders.</p> <p>Link met lobby.</p> <p><i>Zie aparte DP's voor voorbeelden van onderzoeken!</i></p>
Opmerkingen en kanttekeningen bij resultaten			
<p>Let op 'beperkte' taak van de overheid: regie op afval.</p> <p>Wat is daadwerkelijk invloed geweest van de overheden op beslissingen rond groen gas productie/bouw van installaties?</p> <p>'Lokaal' is gebonden aan nationale regels rond gasproductie.</p>	<p>Lobby groen gas is cruciaal! Lobby is reeds ingezet.</p> <p>De OV concessie is een groot succes, maar daardoor ook een dominant succes. Hierdoor zijn 'kleinere' resultaten overschaduwde.</p>	<p>Complexiteit van opgave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∴ Let op bescheiden rol van stad/regio in logistieke sector; probleem is mondiaal-nationaal; rijk heeft ook een stimulerende rol. ∴ Binnen vervoerssector: concurrentiestrijd; diverse werkwijzen (zoals ICT); soms inefficiënte praktijk. Dit maakt noodzakelijke samenwerking lastig. <p>Belangrijk aspect voor markt: betrouwbaarheid van de overheid; bv looptijd van beleid en regels, bv focus van rijk.</p> <p>Belang van erkenning door overheden van markt-uitgangspunt "vergroenen moet verdienen zijn."</p>	<p>Het PVA de Groene Hub als IKS programma bevat het onderdeel kennisdeling. Hier staan 5 kennisvragen centraal. De inhoud van de vragen sluit aan bij de innovatiedoelen, maar de positie van deze kennisvragen in de Groene Hub projectorganisatie lijkt wat 'verloren'.</p> <p>Idem: vanwege een andere type taak is er een apart deelproject kennis. Daardoor lijkt deze echter wat 'los' te staan van de andere deelprojecten; wie zijn de 'probleemeigenaren' van de kennisvragen?</p>

Bijlage 4. Antwoorden op de Groene Hub kennisvragen

Hieronder staan de antwoorden op de inhoudelijke kennisvragen uit projectplan DGH 1.0; deze antwoorden zijn opgesteld door het Groene Hub team (februari 2013). Zie hoofdstuk 3.6 voor een beschrijving van de positie en rol van deze kennisvragen in het innovatietraject van de Groene Hub 1.0.

1. Op welke wijze regelen we regionale biomassa als duurzame energiebron in OV-concessie?

Eén van de hoofdpogingen is het slechten van barrières die vaak meer institutioneel dan technisch van aard zijn. Tot nu toe wordt iedere stap in de keten geïsoleerd bestuurd en beoordeeld. Aanbesteding blijkt een prima middel om bestuurlijke doelen te verwezenlijken. In dit geval is dat de organisatie van een regionale keten van afval tot brandstof, met economisch toegevoegde waarde in de regio. De OV-concessie in de Stadsregio Arnhem Nijmegen is een goed voorbeeld van een rendabele business case, gekoppeld aan regionale productie van groen gas uit afvalstromen. Dankzij de combinatie van landelijke productiesubsidies voor groengas en regionale vraag naar en verhandeling van groengascertificaten ontstaat een regionale groengasmarkt die zichzelf tot het einde van de OV-concessie overeind kan houden. Tegen het einde van de OV-concessie moet een nieuwe strategie worden bepaald om groengas zonder subsidie te produceren. Alle leerervaringen rondom het hele verdienmodel met alle individuele spelers in de keten worden nog uitgeschreven.

2. Hoe wordt groen gas concurrerend?

Groen gas (in gasvorm of vloeibaar) kan concurrerend worden door technische innovatie, schaalvergroting en geschikt stimuleringsbeleid. Op dit moment is er nog SDE+ subsidie nodig om de business case voor vergisting rendabel te maken, en wordt op relatief kleine schaal geproduceerd. Daarnaast is de business case afhankelijk van:

- de marktprijzen van gas en biomassa;
- ontwikkeling van alternatieve toepassingen voor biomassa en biogas;
- waarde van biotickets (bij geen SDE);
- gelijke behandeling in subsidiebeleid van vloeibaar gemaakt biogas aan andere vormen van biogas;
- fiscaal regime en accijnzen voor CNG en LNG.

3. Duurzame stadsdistributie: hoe bereiken we een optimaal samenspel tussen van regelgeving en marktontwikkeling?

De afgelopen tien jaar zijn vele wegen bewandeld als het gaat om het bevoorraden van winkels en kantoren in de binnensteden en bedrijven op bedrijventerreinen. Het betrof vaak kleinschalige pilots die in meerdere of mindere mate succesvol waren en in een aantal gevallen netwerkorganisaties (zoals Transmission) die vanuit een samenwerkingsverband zijn ontstaan. De markt is verdeeld in meerdere segmenten en ook meerdere patronen. In steden als Arnhem en Nijmegen rijden dagelijks meer dan 100 bedrijven met in totaal honderden voertuigen de binnenstad in. Veel pilots zijn in Nijmegen opgestart mede met behulp van de organisatiestructuur van de Groene Hub, denk aan Combipakt (bedrijventerreinen), BSS (binnenstad Nijmegen en later ook Arnhem) en diverse fietskoeriers en pakketleveranciers (Micodo). Er zijn resultaten geboekt maar tot een daadwerkelijke systeemverandering is het nog niet gekomen. De sector zit in een zogenaamde 'lock-in fase' en komt nog niet in de versnelling zoals groen gas. Dat komt door factoren als de complexe bevoorradingsstructuren,

de machtsverhoudingen in de keten, de tarievenstructuur in de markt en ook de 'ik vecht voor iedere transportopdracht' cultuur in de logistieke wereld, zeker nu de sector onder druk. Het is duidelijk dat er meer moet gebeuren. Op dit moment wordt via twee aanvliegroutes gewerkt aan meer trend doorbrekende projecten:

1. De beweging via grote dominante marktspelers inzetten, gesteund door overheidsmaatregelen is de meest kansrijke optie.

Er is een andere marktordening nodig, met een andere verdeling van taken en waardeverdeling. Theoretisch is die andere ordening financieel rond te rekenen, de business case is haalbaar. Maar het is een grote omwenteling die niet beperkt lokaal kan ontstaan en dan groeien. De barrière voor verandering is dus hoog, zoals de evaluatie van de effecten van individuele maatregelen laat zien.

2. De beweging lokaal laten beginnen, op basis van bijvoorbeeld een langjarige pilot.

Bij een lokale insteek is het de vraag of er een gebied te definiëren is (bijvoorbeeld de stadsregio Arnhem-Nijmegen) waar een virtueel hekje rondom geplaatst kan worden en of er voldoende draagvlak bij politiek en bedrijfsleven kan worden opgebouwd. Als dat niet kan, dan is de onder 1 beschreven optie in plaats van het meest kansrijk misschien wel de enig mogelijke.

De leden van de Groene Hub zijn actief in het bedenken en uitwerken van nieuwe verdienmodellen:

- Grotere bedrijven worden bij het proces betrokken om meer massa te maken en ook openingen te creëren tot het 'industrialiseren' van pilots. Risico is dat duurzame stadsdistributie vanuit eigen initiatief van marktpartijen zeer langzaam verloopt, omdat er slechts weinig consumentenvraag naar is. En zelfs als er enige consumentenvraag naar ontstaat, dan is er nog steeds sprake van een markt met grote prijsconcurrentie.
- Een mogelijke volgende stap is het invoeren van verhandelbare distributierechten. Als de overheid in deze markt wenst in te grijpen, dan zal zij eerst voor een goede afbakening van de markt moeten zorgen, en ten tweede voor schaarste in deze markt. Deze schaarste kan worden vertaald in rechten die worden verleend door concessieverlening op (meerdere partijen) of om (één partij) de weg, of door vergunningverlening. Deze schaarste kan hiermee beprijsd worden.

4. Hoe kan een op privileges gestoeld beleid ingericht worden?

Er loopt een proef met privileges voor duurzaam vervoer in de venstertijden: avondprivilege voor schone voertuigen in Nijmegen en verruiming van het ochtendvenster in geval van bundeling of meerdere stops in Arnhem. Dit heeft tot nu toe weinig effect op de duurzaamheid van de voertuigen in de binnenstad.

Tot op heden loopt de markt nog onvoldoende warm voor wat we noemen dagranddistributie. Dit ondanks het feit dat veel bedrijven dit hoog op de agenda hebben staan. Een paar jaar geleden heeft de stadsregio hiernaar onderzoek laten verrichten. Het vermoeden bestaat dat de privilegemaatregel als geïsoleerde maatregel te weinig beweging in de markt teweeg brengt. Winkels moeten wel open zijn en de goederen moeten in ontvangst kunnen worden genomen. Ook dient er een nauw samenspel te zijn tussen leverancier, transporteur en ontvangende winkel. Wellicht dat in een 'gesloten keten' een keer een gericht experiment kan worden opgezet.

De inzet van subsidies is een mogelijk middel om veranderingen te versnellen, maar heeft als nadeel de beperkte houdbaarheid. Daarom zal er een ander pad bewandeld moeten worden, met andere sleutelwoorden zoals: markt, concessie, schaarste, beprijzing, rechten, level playing field.

We zullen eerst moeten onderzoeken hoe schaarste gecreëerd kan worden, juridisch, financieel, technisch en qua draagvlak bij bevolking, bestuurders, marktpartijen, (landelijke) politiek. Dit is een kwestie van het opzetten van een business case⁶.

Daarna moeten we onderzoeken welke marktregels er geformuleerd moeten worden, hoe deze nageleefd kunnen worden, en hoe deze beheerst kunnen worden door de overheid. We zullen ook moeten onderzoeken hoe er draagvlak bij partijen gaat ontstaan. Het initiatief zal marketingtechnisch gepositioneerd moeten worden, en er zal moeten worden gewerkt aan het verkrijgen van een positief imago

5. Hoe verkrijgen we samenwerking in de logistiek rond de stad?

Factoren als de complexe bevoorradingsstructuren, de machtsverhoudingen in de keten, de tarievenstructuur in de markt en ook de 'ik vecht voor ieder transportopdracht' cultuur in de logistieke wereld, belemmeren de behoefte aan samenwerking. Zeker nu de sector onder druk staat, is het "ieder voor zich, overleven is het credo".

Als de markt nu nog niet volgt, moet de overheid eerst naar de aard van haar aanpak en initiatieven kijken. Er zijn al vele initiatieven waar marktpartijen bij betrokken zijn, zoals ook is aangegeven onder de pilots van punt 3. Het is zaak om dit structureel om te buigen en een structurele en inhoudelijke betrokkenheid te verkrijgen. Daarvoor zal de overheid als opdrachtgever eerst een geloofwaardig langetermijnbeleid moeten formuleren en uitzetten. Dit moet vanuit bedrijfs perspectief uitzicht bieden op een verdienmodel. Dan gaan de marktpartijen wel bewegen.

⁶ Kanttekening: voor business case wordt wellicht te gemakkelijk het woord 'verdienmodel' gebruikt. Het is nog maar de vraag wie er gaat verdienen en wie er gaat betalen in de business case.