

TransitieGesprek 26 juni 2026

Thema: Overstijgende samenwerking voor duurzame impact

Organisatie: WEAll Nederland & SDG Nederland

Spreekers: Noël Josemans (Impact024 / Nijmegen), Vera Breugem (Commons Network), Erik Arkesteijn (Katalys)

Wie vanuit één wereld opereert – gemeente, buurtbeweging, universiteit, coöperatie, bedrijf – loopt vroeg of laat vast op de grenzen van die wereld. Hoe werken mensen en organisaties vanuit radicaal verschillende posities, mandaten en wereldbeelden toch sámen aan grote opgaven als de energietransitie, circulaire economie of inclusieve arbeidsmarkt? Drie sprekers deelden hun praktijk; deelnemers wisselden in breakout-sessies uit. Het verslag hieronder.

1. Probleemdefinities en -analyses

De structurele mismatch: sectorale organisatie vs. integrale realiteit

Overheden, financiers en kennisinstellingen zijn sectoraal ingericht (energie, zorg, groen, sociaal). Initiatieven en bewoners overstijgen die indeling van nature: bewoners denken geografisch – hun wijk, hun dorp – en pakken meerdere opgaven tegelijk aan. Wie als initiatief financiering zoekt, moet zich toch in één potje wringen, terwijl dat potje het initiatief niet past. Erik Arkesteijn illustreerde dit met Groengroepen in Arnhem: een sociaal-ecologisch wijkinitiatief dat in dezelfde aanbesteding moet concurreren als een commercieel hovenier. Zijn kernobservatie: *“De overheid financiert en organiseert vanuit sectoren. Maar bewoners denken niet sectoraal – die denken geografisch, vanuit hun eigen leefomgeving. Dat is een mismatch die je eigenlijk al meteen hebt.”* (Erik Arkesteijn, Katalys)

Doelen van bovenaf vs. urgentie van onderaf Organisaties komen met vooraf bepaalde doelstellingen, tijdlijnen en budgetten de wijk in. Bewoners hebben heel andere, soms al jarenlang ervaren urgentie. Als die twee niet op elkaar aansluiten, ontstaat wantrouwen – en na een paar cycli van beloftes zonder opvolging zijn mensen niet meer te mobiliseren. Een verkeersgroep klopte twintig jaar aan bij de gemeente en werd nooit gehoord, totdat een provincieplan het probleem toevallig oploste. Als bewoners ergens mee komen dat niet op de agenda van de overheid past, kan dat een belangrijk signaal zijn. *“Bewoners hebben kennis – alleen niet die kennis die jij hebt.”* Experts missen precies waar bewoners veel verstand van hebben: de eigen straat, de eigen sociale verbanden. (Erik Arkesteijn, Katalys)

Erkend worden als andere economische entiteit Commons ondernemingen zoals coöperaties en sommige bewonersinitiatieven zijn geen marktpartijen, maar ook niet de gebruikelijke (gesubsidieerde) organisaties. Ze creëren meervoudige waarde (sociaal, ecologisch, economisch), maar gemeenten – en hun financierings- en aanbestedingssystemen – begrijpen die waardecreatie vaak niet. Deze waardevolle vorm van waardecreatie erkennen en mee leren werken is belangrijk voor de democratisering van de economie.

Vera Breugem stelde de achterliggende vraag scherp: *“Als we stemmen, hebben we allemaal onze democratische jas aan – we zijn ons bewust van het politieke proces. Maar in onze economie doen we die jas heel snel weer uit.”* De ‘commons’ of ‘meent’ dwingt ons om vragen te stellen: wie is eigenaar van de economie, en wie heeft er zeggenschap over? In een gemeenschapseconomie is het antwoord: de gemeenschap. (Vera Breugem, Commons Network)

Cultuur van afrekenen Samenwerking met sociale ondernemingen en coöperaties vraagt vertrouwen en ruimte om [‘naar elkaar toe te groeien’](#). De huidige bestuurscultuur werkt met harde doelstellingen en contracten geschreven voor marktpartijen: *“Je bent gewend om een contract te vormen met de honderd pagina’s aan doelen en afspraken. Maar dat is niet iets wat met de gemiddelde gemeenschap werkt.”* Als een sleutelfiguur verdwijnt – de ambtenaar die ‘het snapt’, de betrokken wethouder – moet je bovendien soms van nul af aan beginnen. Continuïteit hangt nu te veel af van individuele personen en ‘geitenpaadjes’. (Rigo Stegeman, SDG Nederland)

Taalgebruik als drempel Woordgebruik uit de transitiewereld (SDG’s, gemeenschapseconomie, commons, donut) sluit sommige mensen buiten. Ook mensen die je medestander en onverwachte voorlopers kunnen zijn. Mensen met een migratieachtergrond snappen in de praktijk heel goed de transitie naar ‘de eetbare stad’ en leven dat in zekere zin al voor (bv. met wildplukken of moestuinen). Andere doelgroepen – jongeren voorop – zijn dan weer klaar met het ‘positieve, inspirerende’ frame van veel beleid en willen juist de urgentie direct benoemen. Eén taal voor iedereen bestaat niet.

2. Handelingsperspectieven

Focus op thema, niet op domein Zodra mensen bijeen zijn rondom een gedeeld thema – arbeidsinclusie, eetbare stad, energie – vallen domeingrenzen vanzelf wat weg. Dat is een bewuste keuze: begin niet met structuren en rollen, maar met de vraag. Noël Josemans past dit toe in Impact024 (Nijmegen): acht transitithema’s als ankerpunt, niet organisatietypen. *“Overheden en organisaties zijn sectoraal ingericht – energie hier, zorg daar, groen elders. Maar als je mensen samenbrengt rondom een thema, vallen die domeinen een beetje weg. Dat is ook meteen de truc.”* (Noël Josemans, Impact024)

Werk vanuit wat er al is – vorm een Coalition of the Willing Soms is het bouwen van een breed netwerk contraproductief. Niet iedereen wil mee en kunnen daarmee

saboteren wat anderen wel willen. Kijken wat er al bestaat en wie er al mee bezig is. De mensen die vrijwillig willen bijdragen vormen de kern. Wie niets wil doen, hoeft niet mee. Dat maakt het netwerk kleiner maar echter. *“Iedereen is een impactmaker. Of je nou de burgemeester bent of een inwoner in een wijk of een professor van de universiteit – jij wilt aan die transitie werken.”* (Noël Josemans, Impact024)

Maar: Sluit niet mensen uit – onderscheid macht van kwetsbaarheid De Coalition of the Willing werkt als startpunt, maar niet iedereen die (nog) niet meedoet is een tegenstander. Omzeil machtige verdedigers van het oude systeem ('regimespelers') – maar doe extra moeite om kwetsbare of nog niet aangehaakte groepen mee te nemen. Erik Arkesteijn: kies een aanpak die de lasten niet afwentelt op degenen die niet mee konden doen. In de taakdemocratie geldt bovendien: ook 'dwarsliggers' moeten worden gehoord en hun belangen meegewogen in de besluitvorming, ook als je ze (nog) niet kunt overtuigen. (Rob van Poelje; Harm van den Heiligenberg, Universiteit Utrecht)

Pentahelix / Taakdemocratie: overheid als één van vijf Een structurele manier om de mismatch te doorbreken: vijf 'taakgroepen' (overheden, bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, inwonersinitiatieven) werken samen aan een transitiethema, elk met een gelijkwaardige stem en een eigen taak. De overheid krijgt zo een taak, niet de taak. *“Wat gaat iedereen doen? We proberen zo min mogelijk te 'praten over' en in plaats daarvan proberen we in actie te komen.”* Noël Josemans testte dit in Nijmegen; [de aanpak](#) is ontwikkeld door Noorden Duurzaam, geïnspireerd op de 13e-eeuwse waterschappen. (Noël Josemans, Impact024)

Co-benefits zichtbaar maken Initiatieven die ook de missie van de gemeente helpen realiseren – meer mensen aan het werk, energietransitie vlottrekken, sociale cohesie versterken – doen er goed aan die bijdrage expliciet te maken. Dat geeft politieke en budgettaire ruimte. Kien van Hovell wees op de bredere logica: *“In het industriële tijdperk probeerden we alles naar één eenduidig resultaat te sturen – één kleur. Maar als je complementaire partijen met verschillende perspectieven laat samenwerken, wordt de oplossingsruimte veel groter. Door die interactie kun je veel meer synergie maken dan wanneer het gewoon eenduidige opdrachten zijn.”* (Kien van Hovell)

Principes boven aanbestedingen In plaats van aanbestedingen leidend te laten zijn, zouden principes centraal moeten staan: zo veel mogelijk lokaal behouden, gemeenschapsbelang voorop, meervoudige waardencreatie erkennen. De gemeente die vanuit die principes werkt, contracteert niet automatisch de grote marktpartij – maar kijkt eerst wat er lokaal te vinden is.

Meentcoop: de lobbykant Erkenning en opdrachten krijgen als coöperatieve entiteit lukt niet vanzelf – daar is ook politieke tegenmacht voor nodig. Meentcoop (Amsterdam Cooperatief Verbond) is een coalitie die bij raadsleden lobbyt voor erkenning, financiering en het daadwerkelijk gunnen van opdrachten aan

coöperatieve initiatieven. Een 'Dag van de Gemeenschapseconomie' maakt zichtbaar wat er al werkt.

Publiek-civiele incubator: ambtenaren koppelen aan initiatieven Commons Network begeleidde [een traject](#) waarbij Amsterdamse ambtenaren een jaar lang werden gekoppeld aan bewonersinitiatieven. Initiatieven konden daardoor beter adresseren waar beleid spaak liep; ambtenaren leerden van de praktijk. Er komt een nieuwe ronde. Uit de breakout: *“Professionaliteit is een struikelblok – maar wat is professionaliteit? Dat is vaak bedrijfsmatig gedefinieerd. Initiatieven hebben ingroeirecht nodig.”* (Breakout lokaal/regionaal)

Taalgebruik aanpassen Sluit aan bij de taal en urgentie van de specifieke doelgroep. En als taalverschil te groot is: doe eerst, praat later. Noël gaf een concreet voorbeeld: in een nieuw flexwijkje werkte een campagne-folder niet. Zijn aanpak was gewoon beginnen – planten neerzetten, mensen uitnodigen mee te doen. *“Als het taalverschil te groot is – dan is de oplossing: gaan doen. In doen vind je elkaar.”* In gezamenlijk handelen vind je elkaar sneller dan in gezamenlijk vergaderen. (Noël Josemans, Impact024)

Action learning: aanhaken waar urgentie al gevoeld wordt Zoek de plekken en mensen waar de urgentie al leeft. Gebruik die energie als startpunt, in plaats van urgentie van bovenaf te installeren. *“Op straat werkt gewoon doen. Niet te veel erover praten – al moet je de theorie en kennis erbij houden. Dat noemen we action learning: je leert door het te doen, in de praktijk.”* (Rigo Stegeman, SDG Nederland)

3. Open vragen

De volgende vragen bleven tijdens het gesprek onbeantwoord. Maar er zijn al wel organisaties en onderzoekers die zich hierover hebben gebogen. Zoek het op!

- **Hoe maak je overstijgende samenwerking bestendig** als de sleutelpersoon (ambtenaar, wethouder) verdwijnt? Is structurele institutionalisering de oplossing, of ondermijnt dat juist de energie?
- **Hoe verander je de cultuur van aanbestedingen** van honderd pagina's contracten naar werkbare principes – en wie heeft de positie om dat te doen?
- **Op welke schaal werkt wat?** Wijk, gemeente, regio, nationaal – Noël beschreef hoe je kunt schakelen tussen niveaus, maar de vraag welk niveau de hefboom is, bleef open.
- **Hoe financier je sector-overstijgende initiatieven** die in geen enkel bestaand potje passen, zonder dat ze hun identiteit of onafhankelijkheid verliezen?
- **Hoe erken je bewonerskennis structureel** in processen die worden gedomineerd door formele expertise? En hoe train je professionals om die kennis op te zoeken in plaats van eraan voorbij te gaan?
- **Hoe maak je 'in- of opgroeirecht' concreet?** Initiatieven hebben ruimte nodig om capaciteiten te ontwikkelen – maar wie garandeert die ruimte, en op basis van welk vertrouwen?
- **Is het SDG-frame een brug of een drempel?** Hoe verleid je bedrijven via SDG's en ESG's – voor welke doelgroepen is dit een effectief frame?