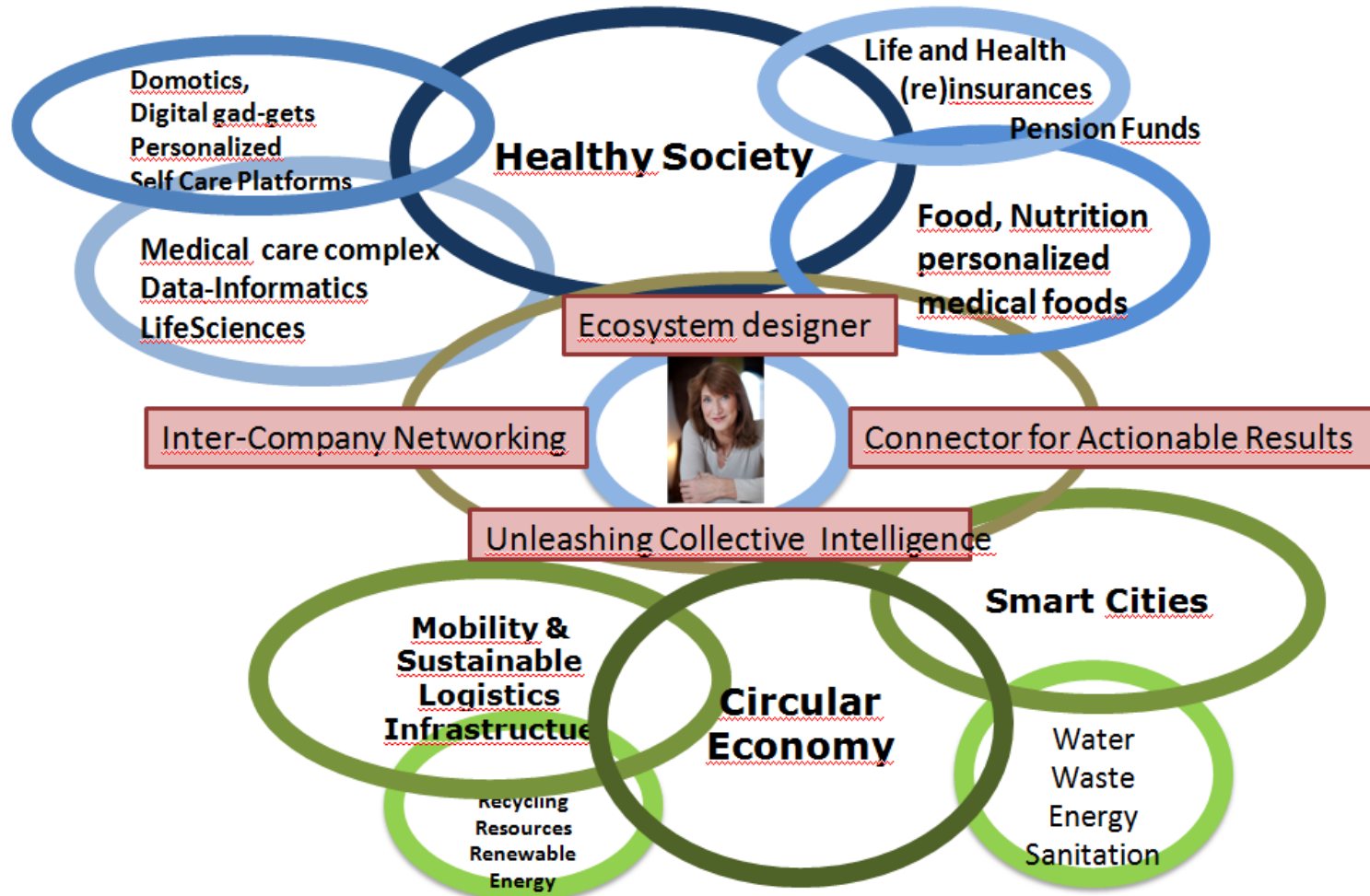




Inspiratiecollege Netwerkend Werken en  
Innoveren in Ecosystemen

**Prof. dr. Annemieke J.M. Roobeek**

# 21st Century Challenges



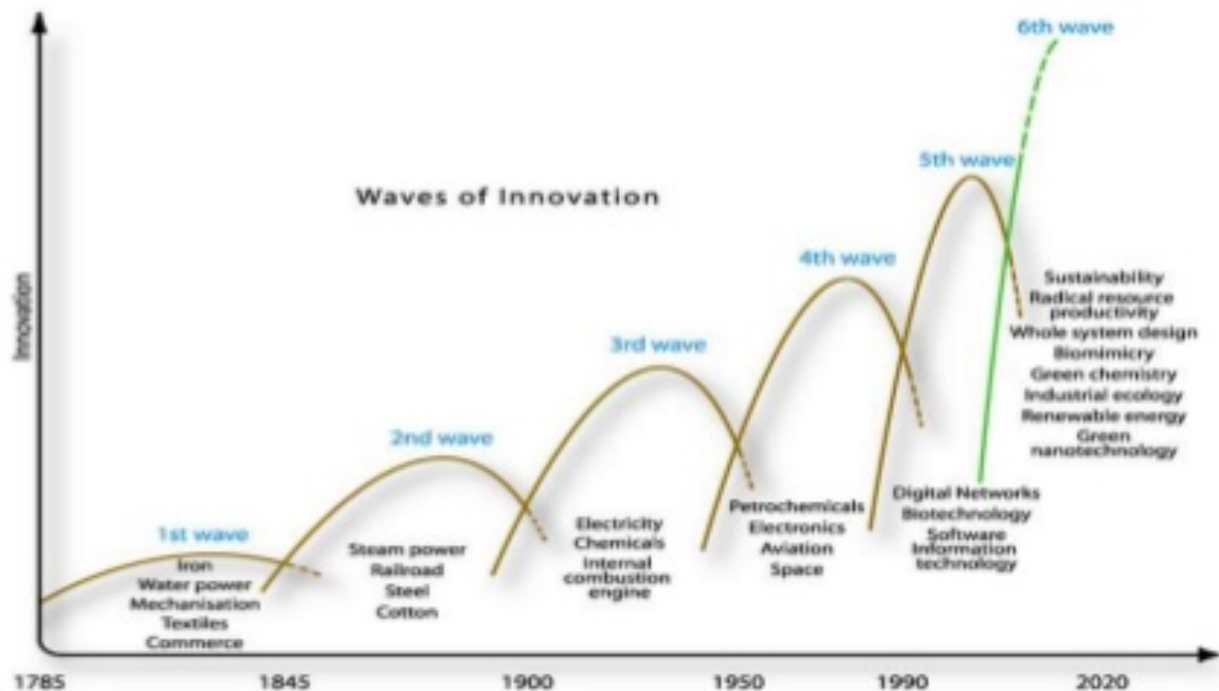
# Netwerken en Ecosystemen

- De wereld verandert razend snel: innovaties
- Andere organiseermodellen: netwerken
- Waarom netwerkend samenwerken
- Ecosystemen ontwerpen
- Ecosystemen voor ontwikkeling en uitvoering van complexe uitdagingen

# Er is een olifant die zich transformeert....!



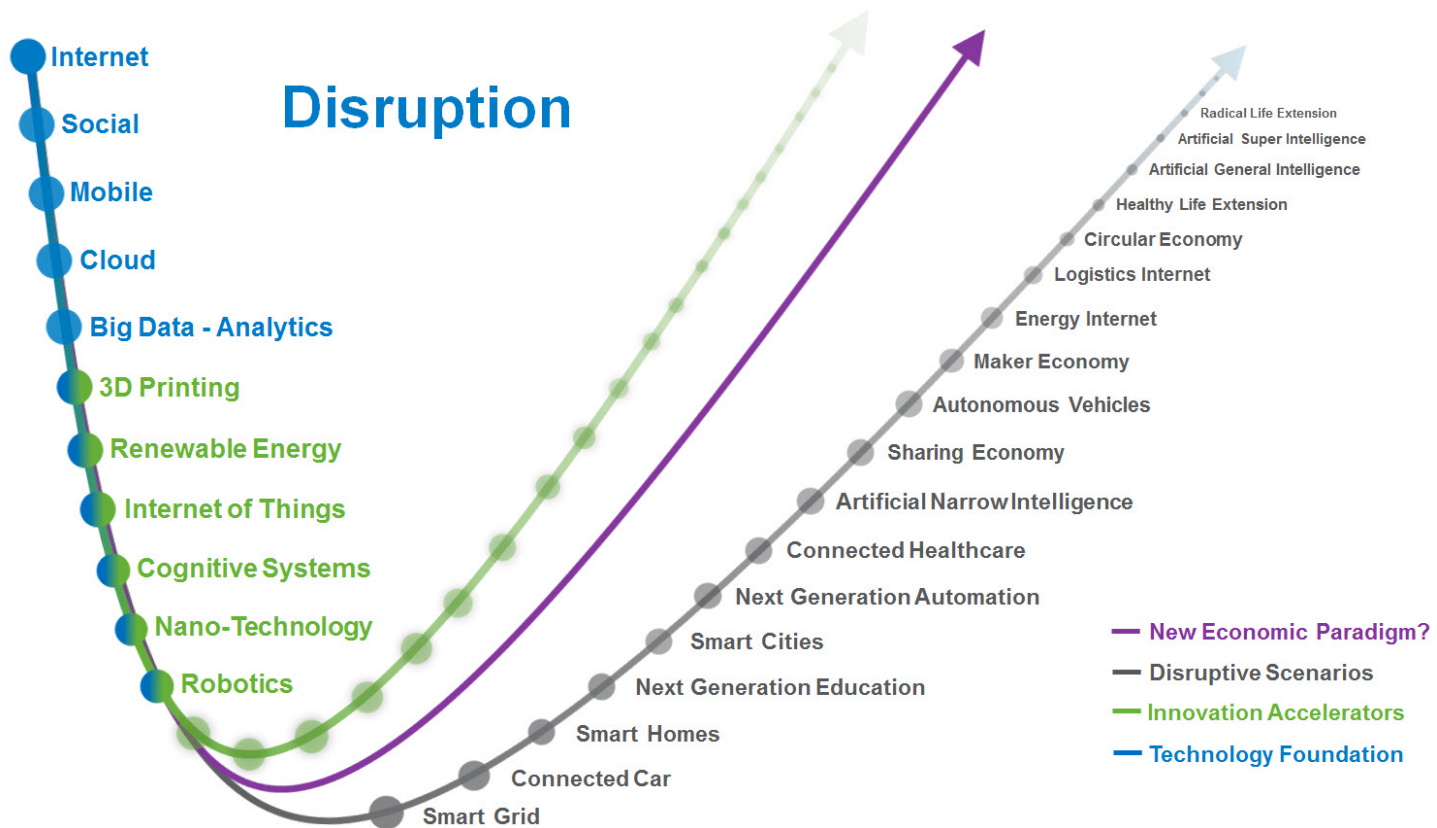
# Waves of Innovation "More Disruptive & Short-Cycled"



Michael Porter

2

**mavim**  
change it



# Disruptieve ontwikkelingen

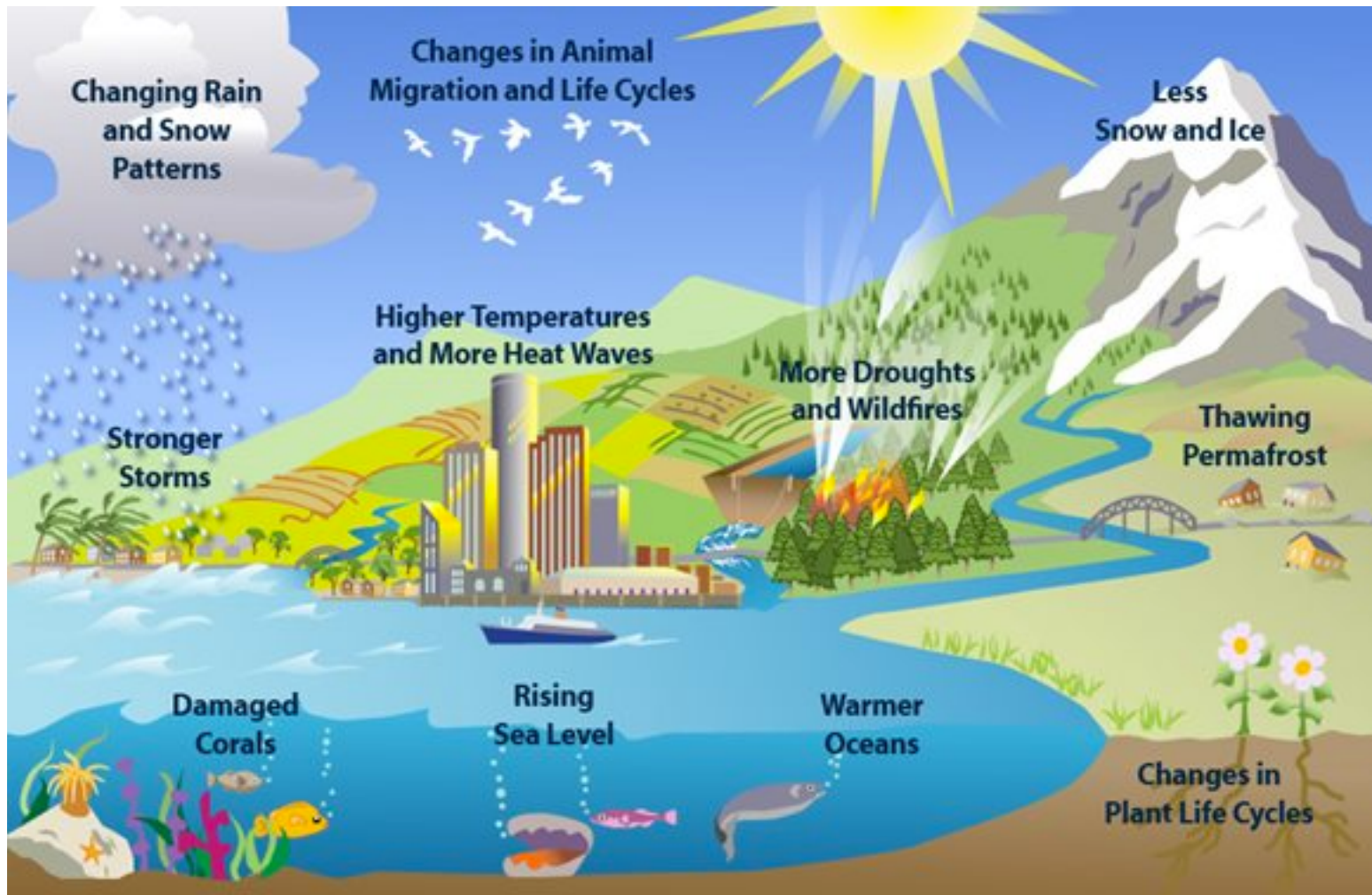


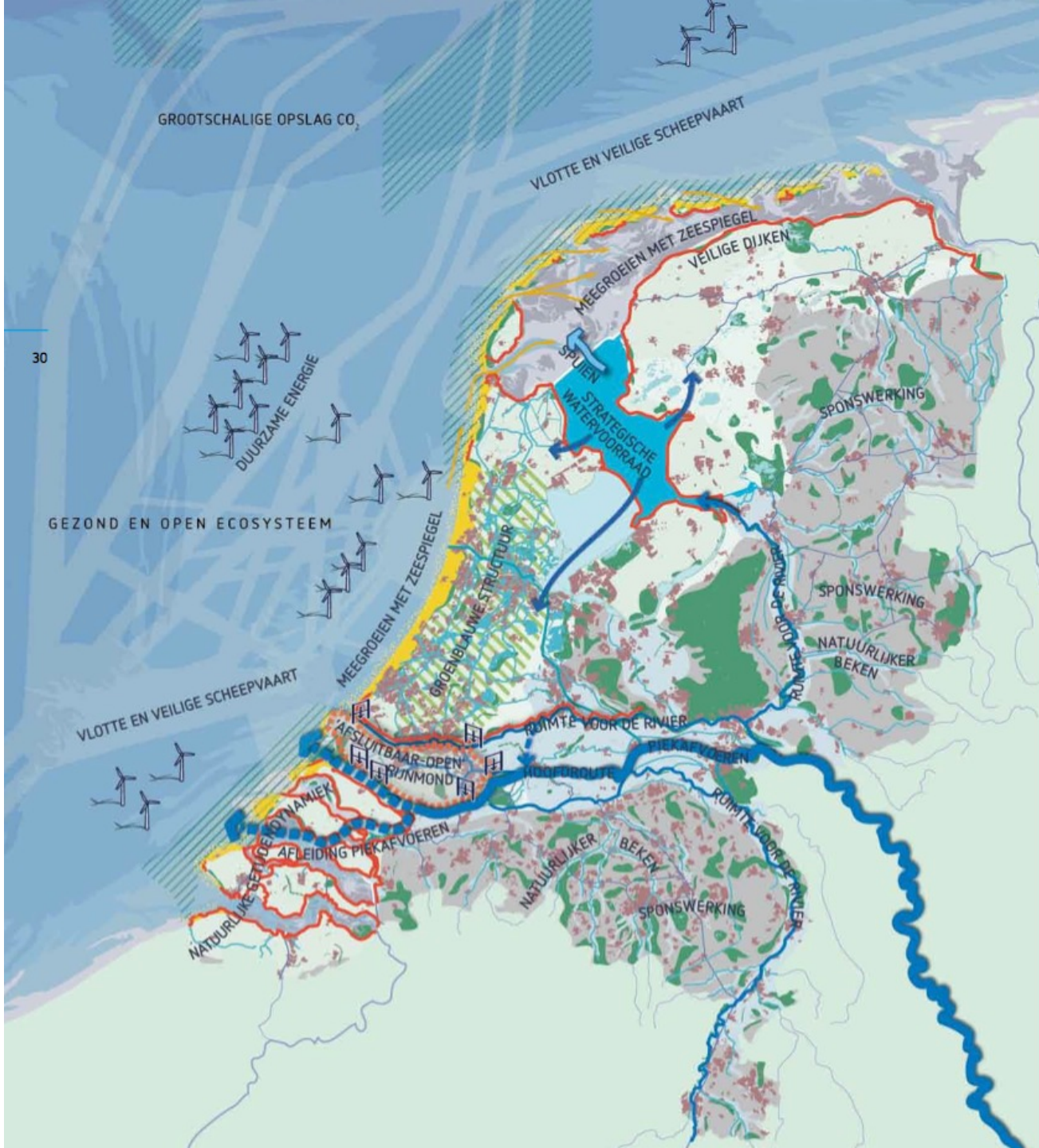
# Klimaatverandering





# Effecten klimaatverandering



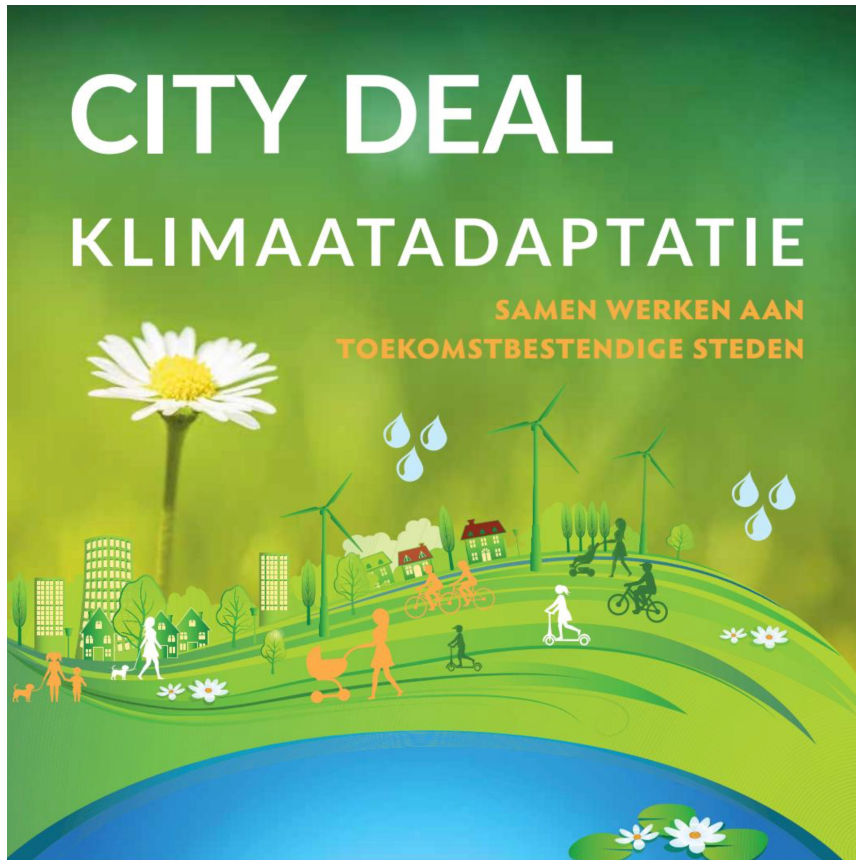


## streefbeeld

-  veilige dijken
-  afsluitbaar-open rijnmondning
-  duurzame energie
-  meegroeien met zeespiegel
-  Waal, hoofdroute piekafvoeren
-  afleiding piekafvoer rivieren via delta naar zee
-  rivierengebied: Ruimte voor de Rivier
-  groenblauwe structuur
-  natuurlijke getijdendynamiek
-  strategische wateropslag
-  teveel aan water spuien op Waddenzee
-  sponswerking
-  natuurlijker beken
-  vlotte en veilige scheepvaart
-  duurzame energie
-  natuurgebieden op zee

## ondergrond

-  stedelijk gebied (beeld ca. 2015)
-  natuur- en bosgebied
-  zandgronden
-  rivierengebied
-  veenweidegebied
-  zeekleilandschap
-  duinen
-  meren
-  zee



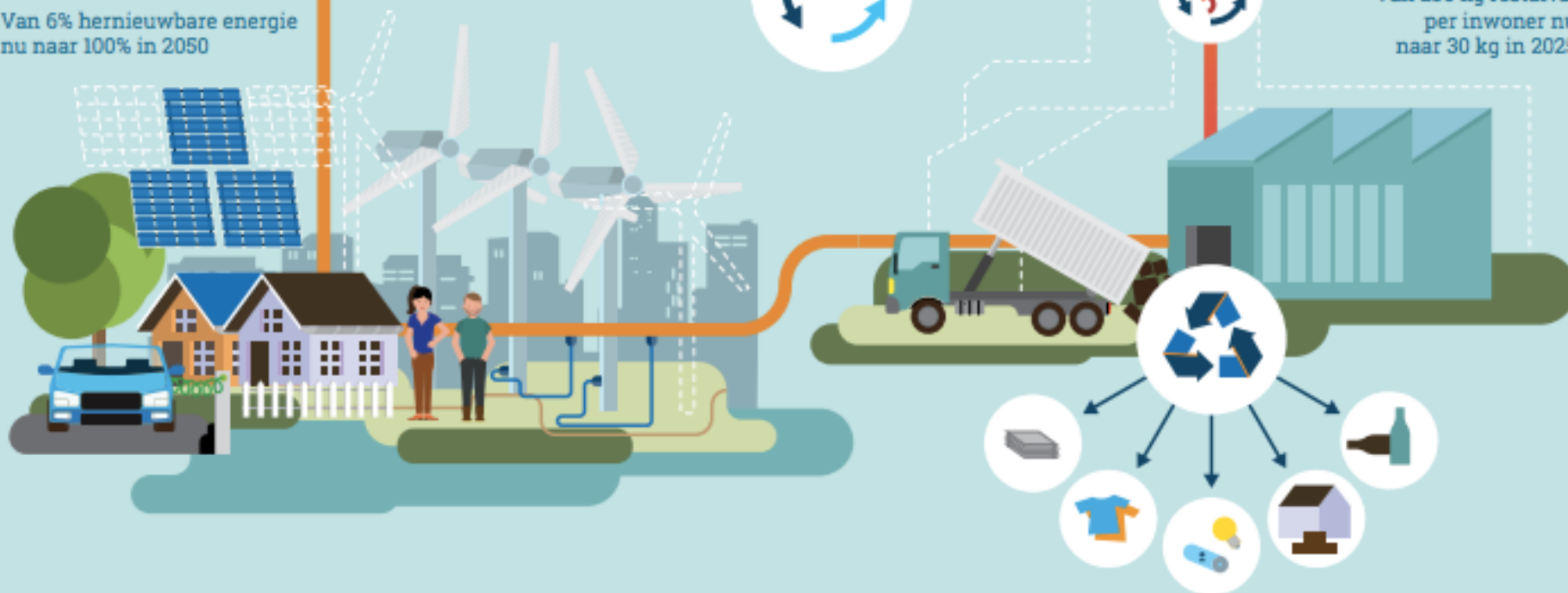
Van 14% energieneutraal en klimaatbestendig maatschappelijk vastgoed naar 100% in 2040

In 2050 2,5 tot 5,5 % meer neerslag opvangen

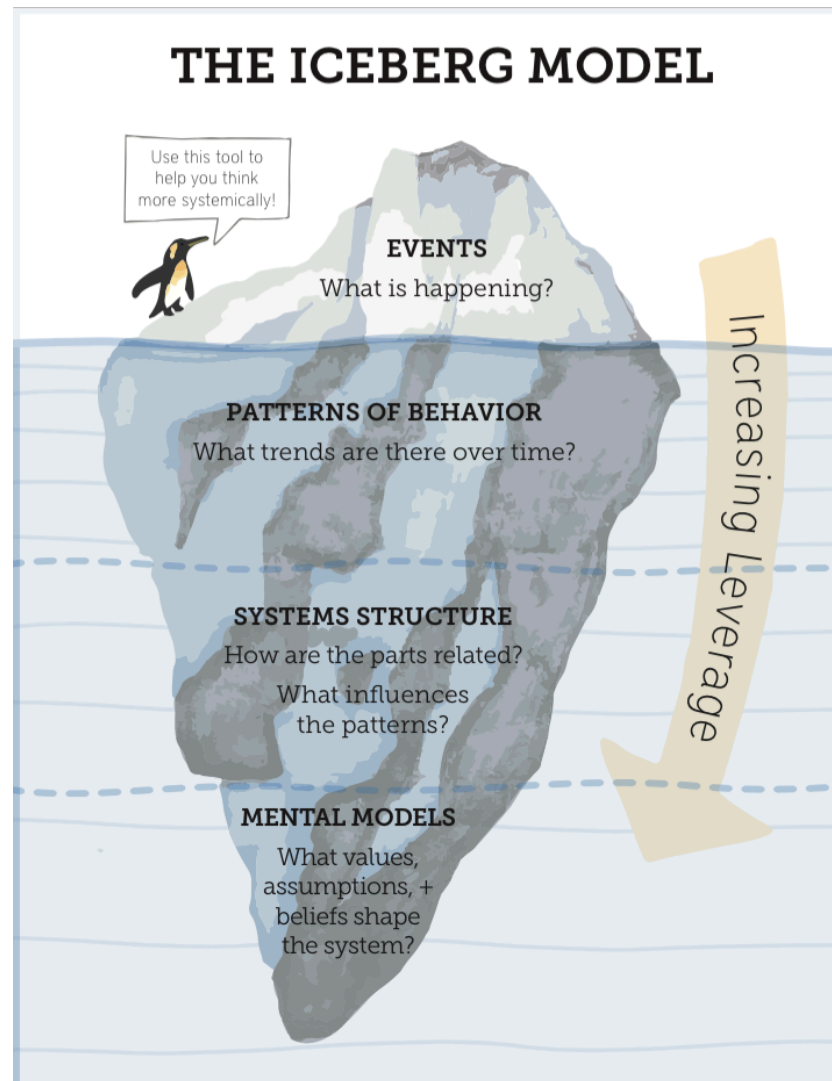


Van 6% hernieuwbare energie nu naar 100% in 2050

Van 236 kg restafval per inwoner nu naar 30 kg in 2025



# THE ICEBERG MODEL



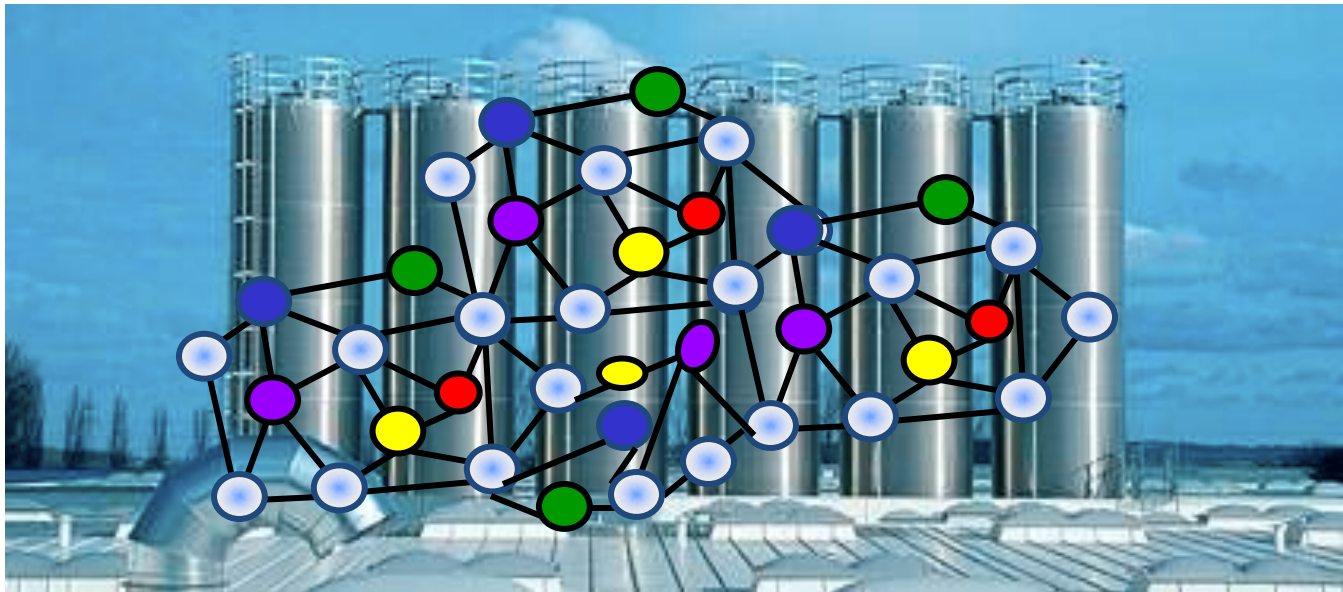


Stysteemveranderingen vergen andere  
organiseermodellen gebaseerd op netwerken,  
ecosystemen en samenwerken

# Feit: er zijn vooral silo's



# Nodig: collaborative networking samenwerking dwars door de silo's heen





# Hoe zijn disruptieve (technologische) veranderingen van invloed op uw werk/beleid/activiteiten?



[dreamstime.com](http://dreamstime.com)

# Beleid maken = keuzes maken



+ Aanpassen van de inhoud en werkwijze

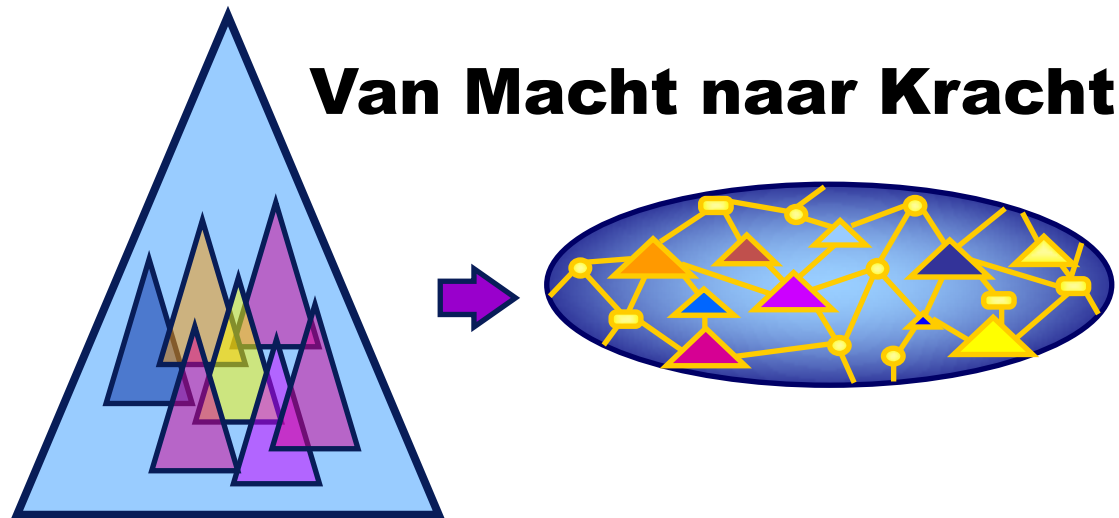
# EGO's zijn uit



Samenwerken is in



# Meerwaarde netwerkend werken



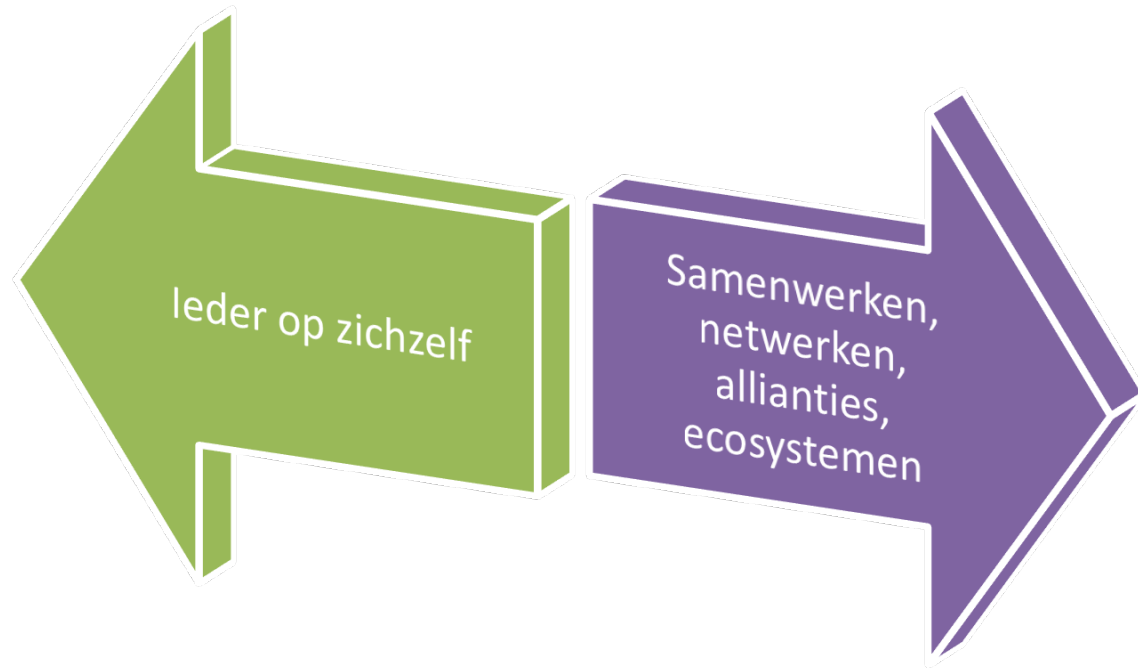
- Transparant samenwerken in flexibele netwerken
- Optimaal gebruik van competenties in het netwerk
- Meer mogelijkheden om leiderschap en ondernemerschap te tonen
- Meer in touch met de buitenwereld

## Jonge mensen hebben nieuwe kennis en van nature netwerkcompetenties



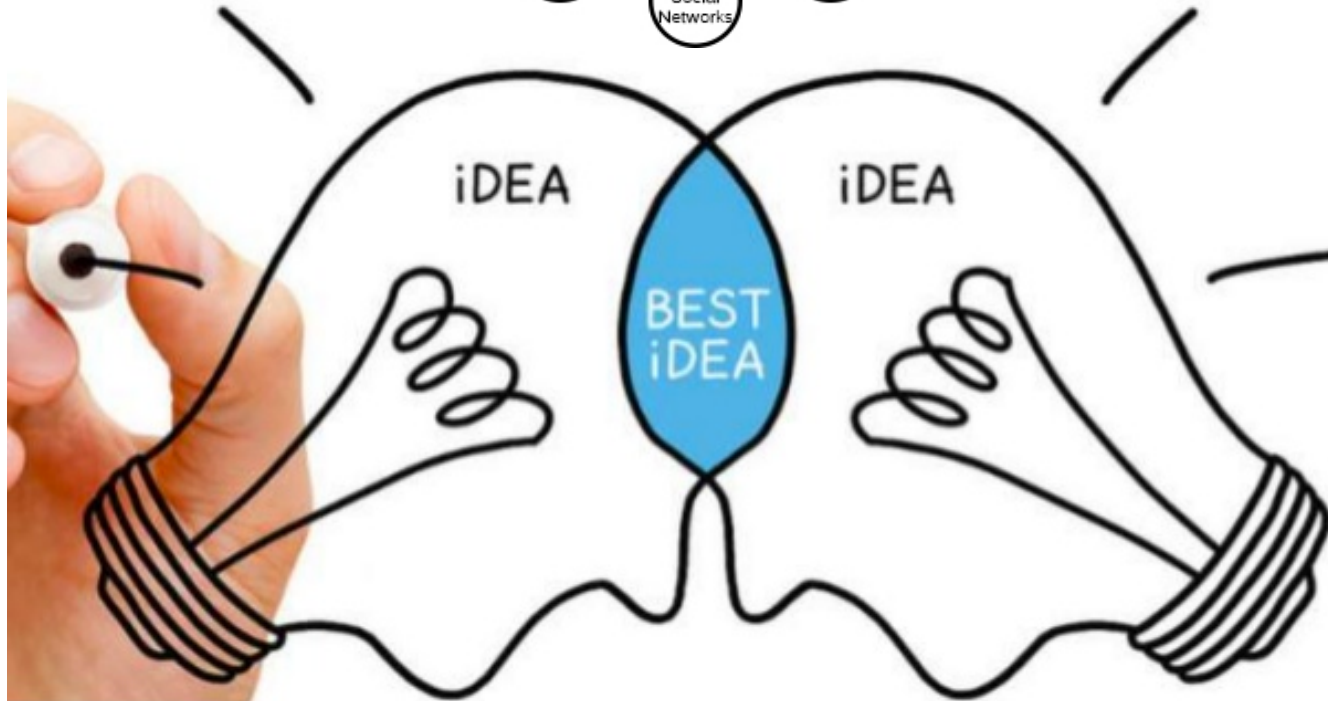
copyright @Prof. dr. Annemieke Roobeek,  
MeetingMoreMinds & Nyenrode Business  
Universiteit

# Over samenwerken, netwerken en ecosystemen





# Collaborative Advantage Strong Together in Excellence







Kun je een project of activiteit uit je werkomgeving aangeven waarin netwerksamenwerking het verschil maakte in positieve zin?

# Networking Strategies

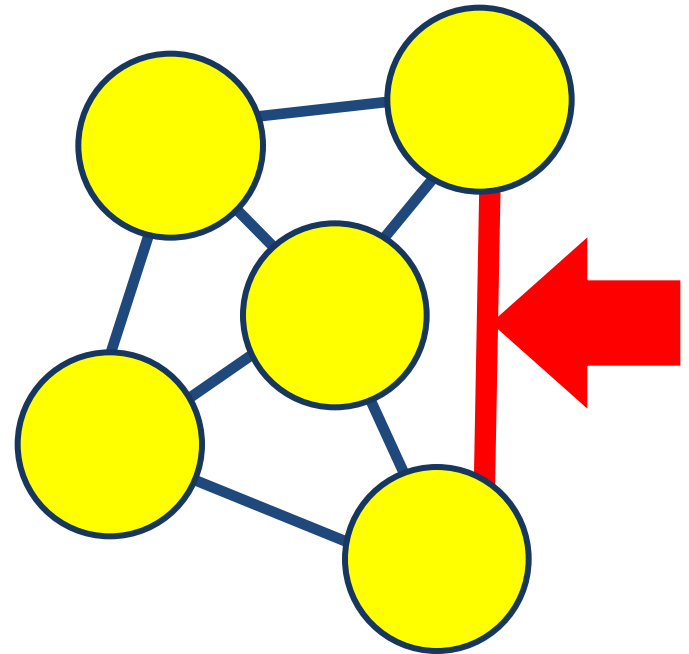
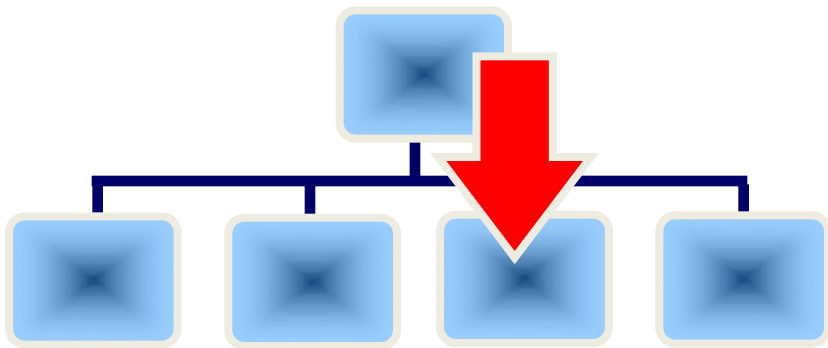


# Nodig: kenniscombinaties maken

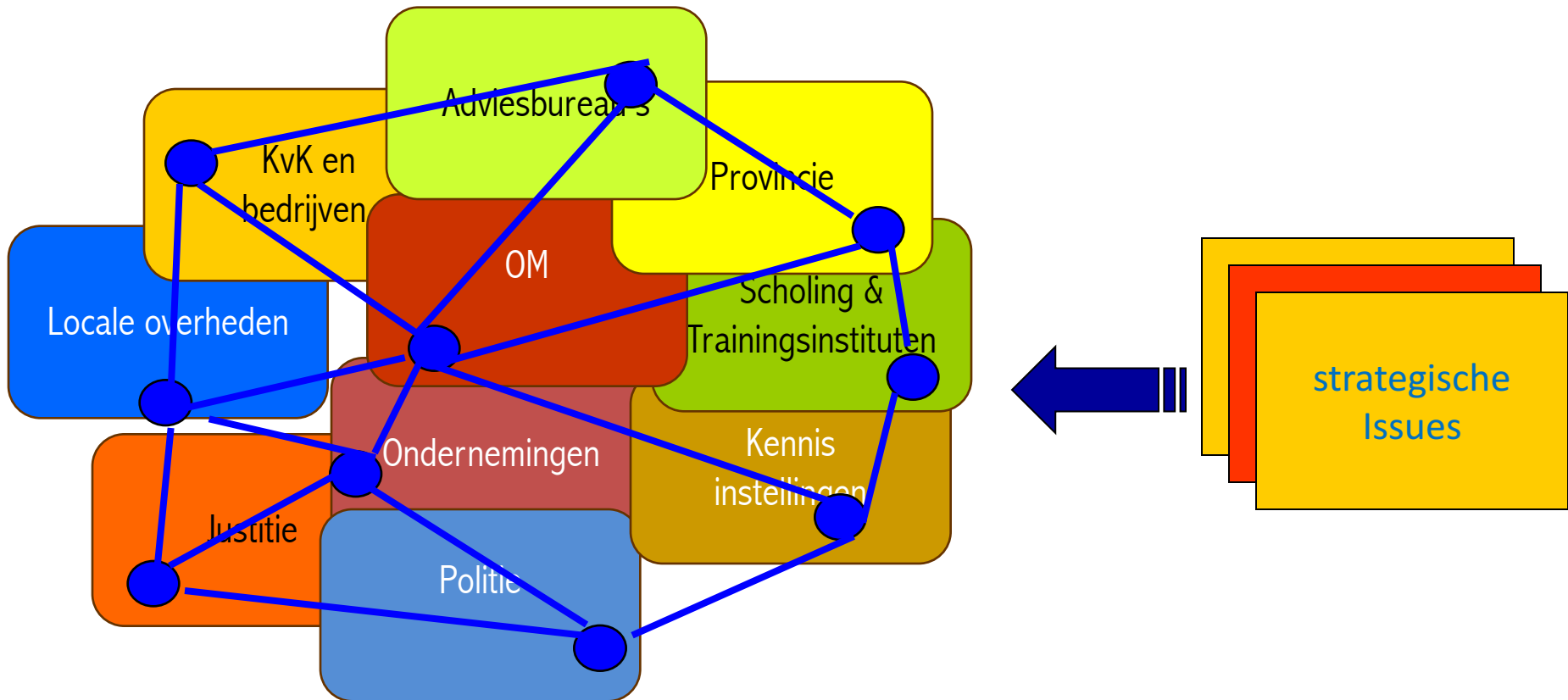
People at the  
Center of  
Collaboration



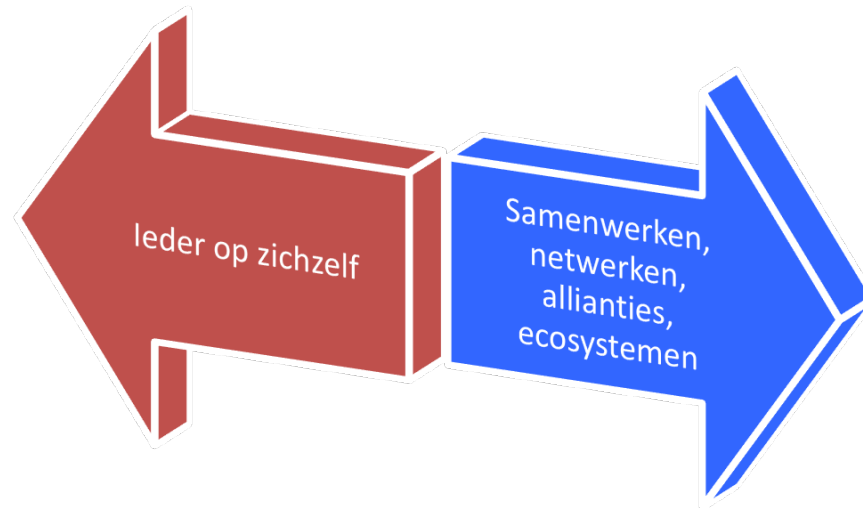
# Sturen op de verbindingslijnen



# In het strategieproces stakeholders verbinden door netwerkvorming



# Trend: van Ego's naar horizontaal netwerkleiderschap



# ....Netwerkend Leiderschap praktiseren

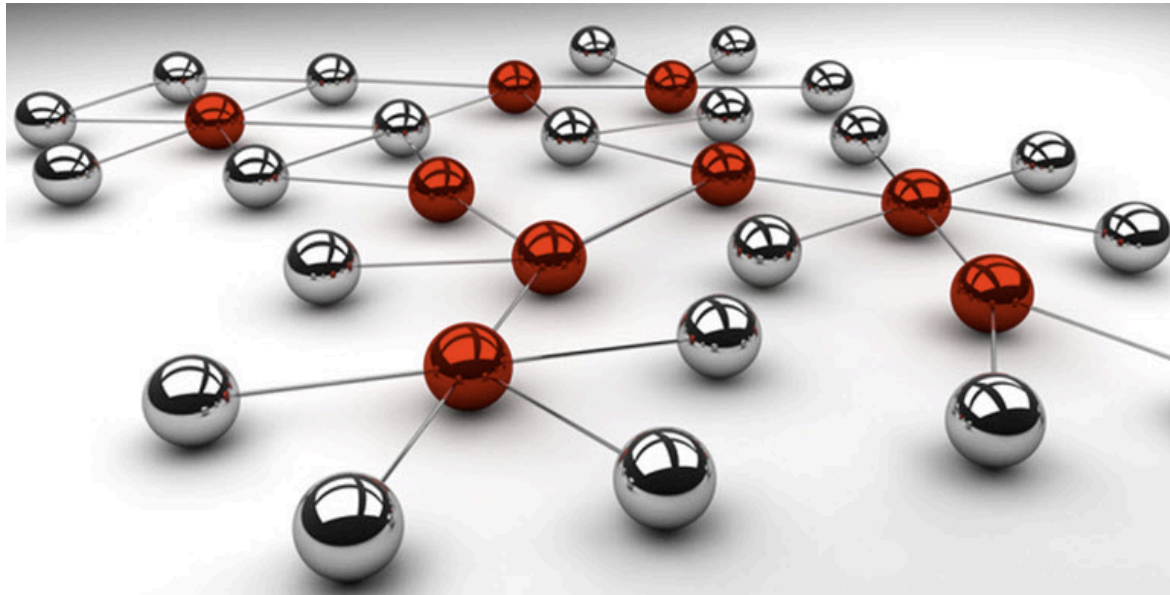


# Professionals opereren in meerdere netwerken tegelijkertijd: verbindende leiders maken daar gebruik van





# Webbers: de ultieme connectors



# Webbers, de ultieme netwerkleiders

- Webbers kennen de strategie by heart
- Webbers kennen het bedrijf en de omgeving
- Webbers integreren en brengen vraagstukken samen
- Webbers zijn de verbinders op inhoud, op proces en op human capital
- Webbers hebben mandaat en een directe verbinding met de top van de organisatie
- Webbers zijn de movers & shakers van de organisatie en zorgen dat veranderingen gerealiseerd worden



# Het gaat bij webbers niet om snel scoren en competitie, maar om echt samenwerken

- Innovatief werkklimaat
- Belangstelling voor anderen binnen/buiten
- Meedenken en meedoen
- Delen in plaats van halen
- In contact zijn in plaats van stressen
- Vraagbaken zijn en coachen in plaats van jagen
- De-escaleren door directe toegang tot de top



# Wat maakt samenwerken lastig?

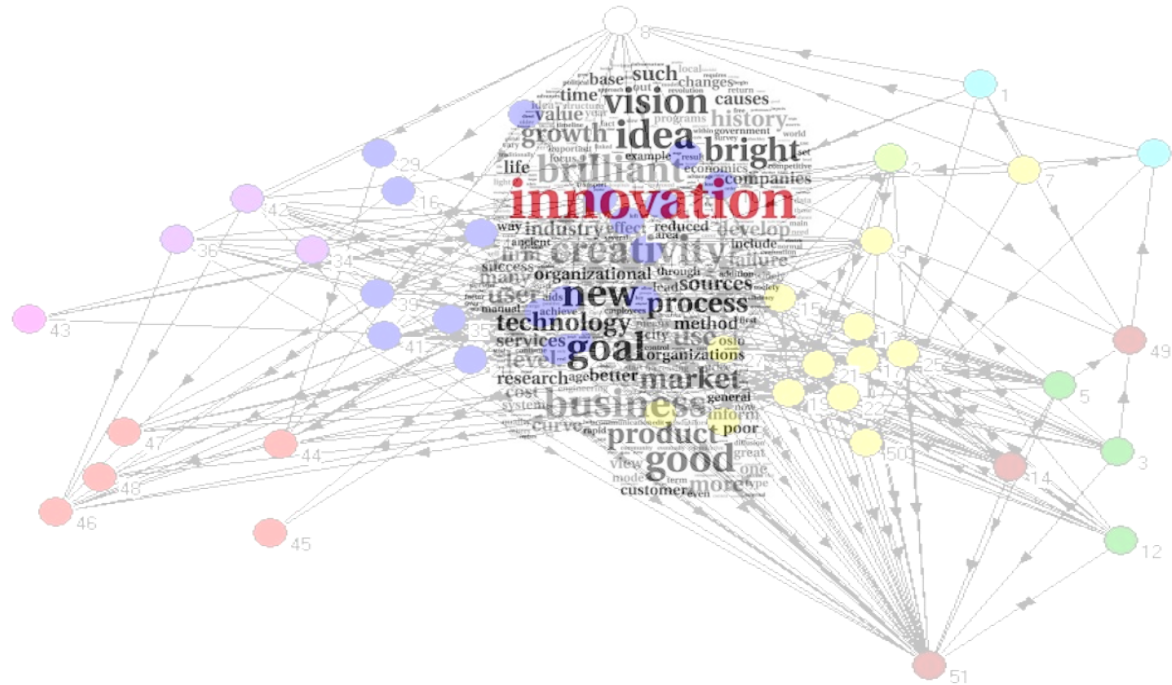


# Blokkades voor samenwerking



- Er is geen concreet doel en eensgezindheid ontbreekt
- Kosten: *'samenwerken kost meer tijd en is duur'*
- Besparingen: *'moeten we nog maar zien'*
- Gebrek aan vertrouwen: *'eerst ik, dan wij, ieder voor zich'*
- Korte termijn focus: *'alleen vandaag telt'*
- Gevoelige informatie niet willen delen
- Verdergaande specialisatie: *'de ander heeft weinig te bieden'*
- Andere (werk)cultuur: *'eigen manier; onze logica'*
- Afstand: *'kost tijd en moeite, levert weinig op'*
- Accepteren: *moeite dat een idee van een ander komt*
- Niet willen veranderen: *'ik blijf doen wat ik goed doe'*
- Zelf de baas willen zijn: *'ik bepaal zelf tempo en focus'*

# The Next Step: Innoveren in Ecosystemen



# Ecosystemen in een notendop

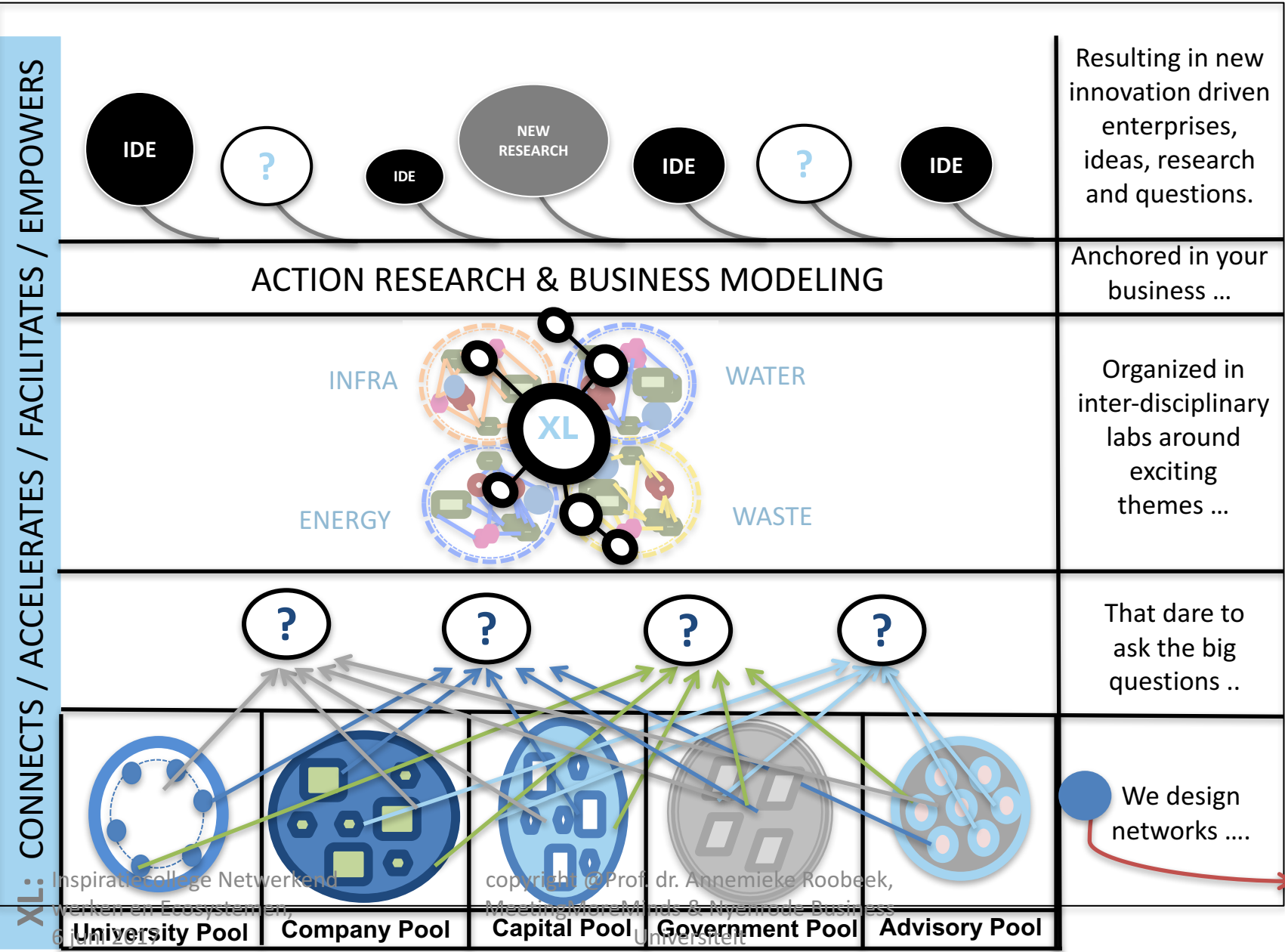
- Principe van ecosystemen is interdisciplinaire samenwerking en gebruik maken van elkaars kracht
- Focus ligt op complexe uitdagingen
- Zeer uiteenlopende partijen maken deel uit van een ecosysteem (niemand kan het alleen)
- Instituties (publiek/privaat) ondersteunen
- Netwerkstrategie is gebaseerd op lange termijn gezamenlijk doel met profijt voor een ieder
- Webbers met mandaat zorgen al netwerkend voor interfaces en productieve resultaten

# Collaborative advantage of Ecosystems





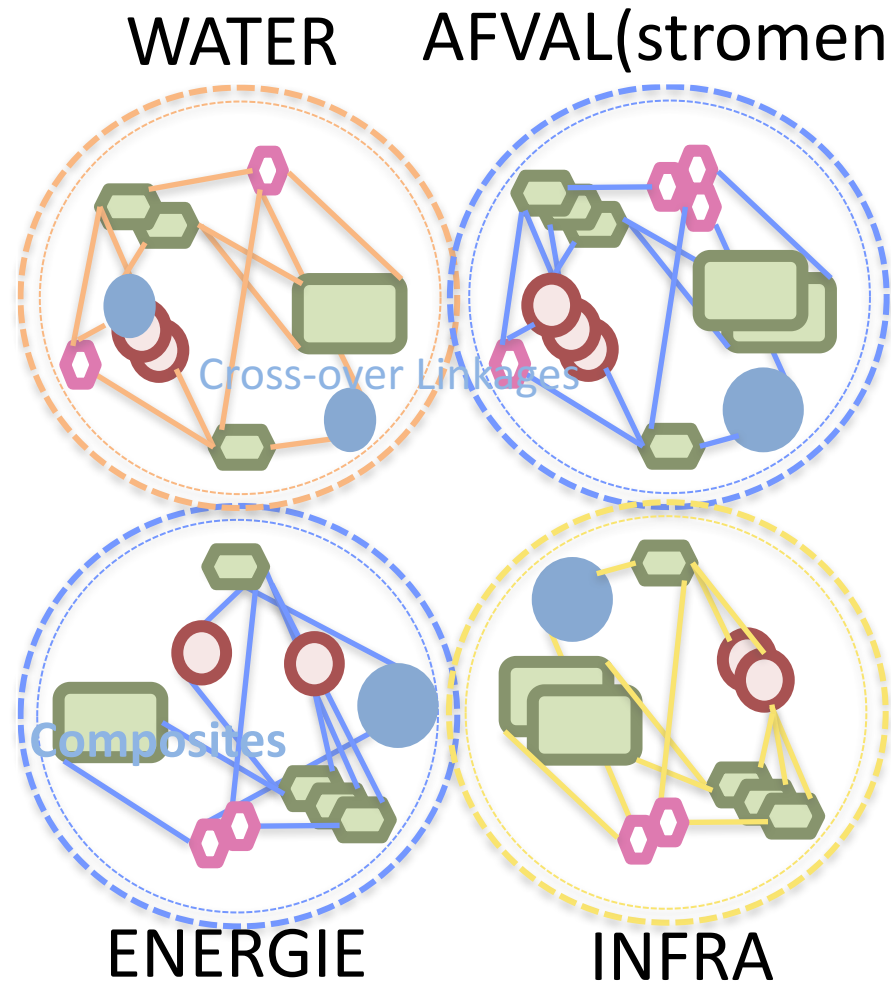
# Hoe ecosystemen opgebouwd worden




↑

WE START HERE!

# cross-over oplossingen en innovaties in ecosystemen



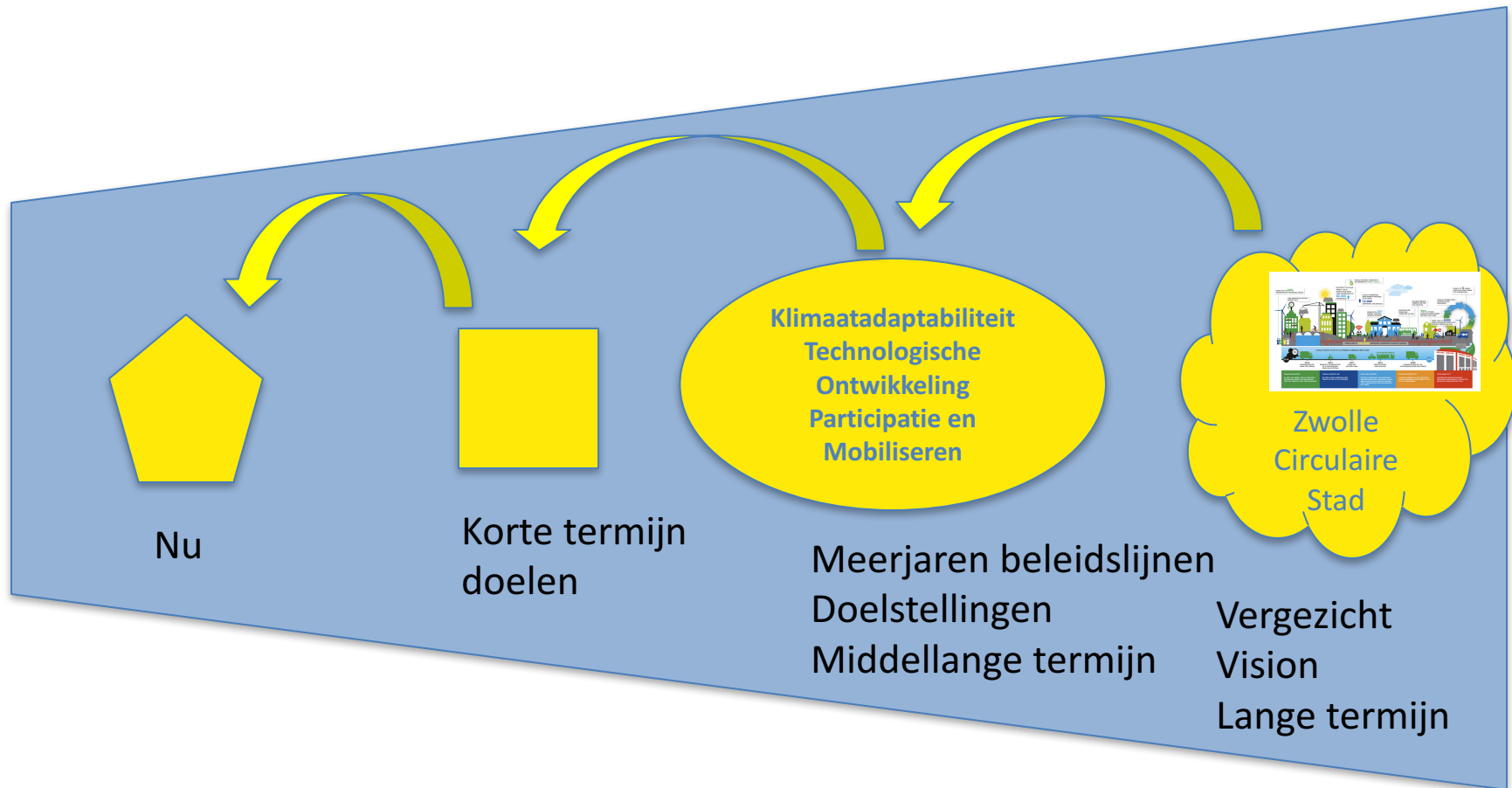


# Zwolle & Regio: Golfsgewijze aanpak naar een klimaatbestendige circulaire economie

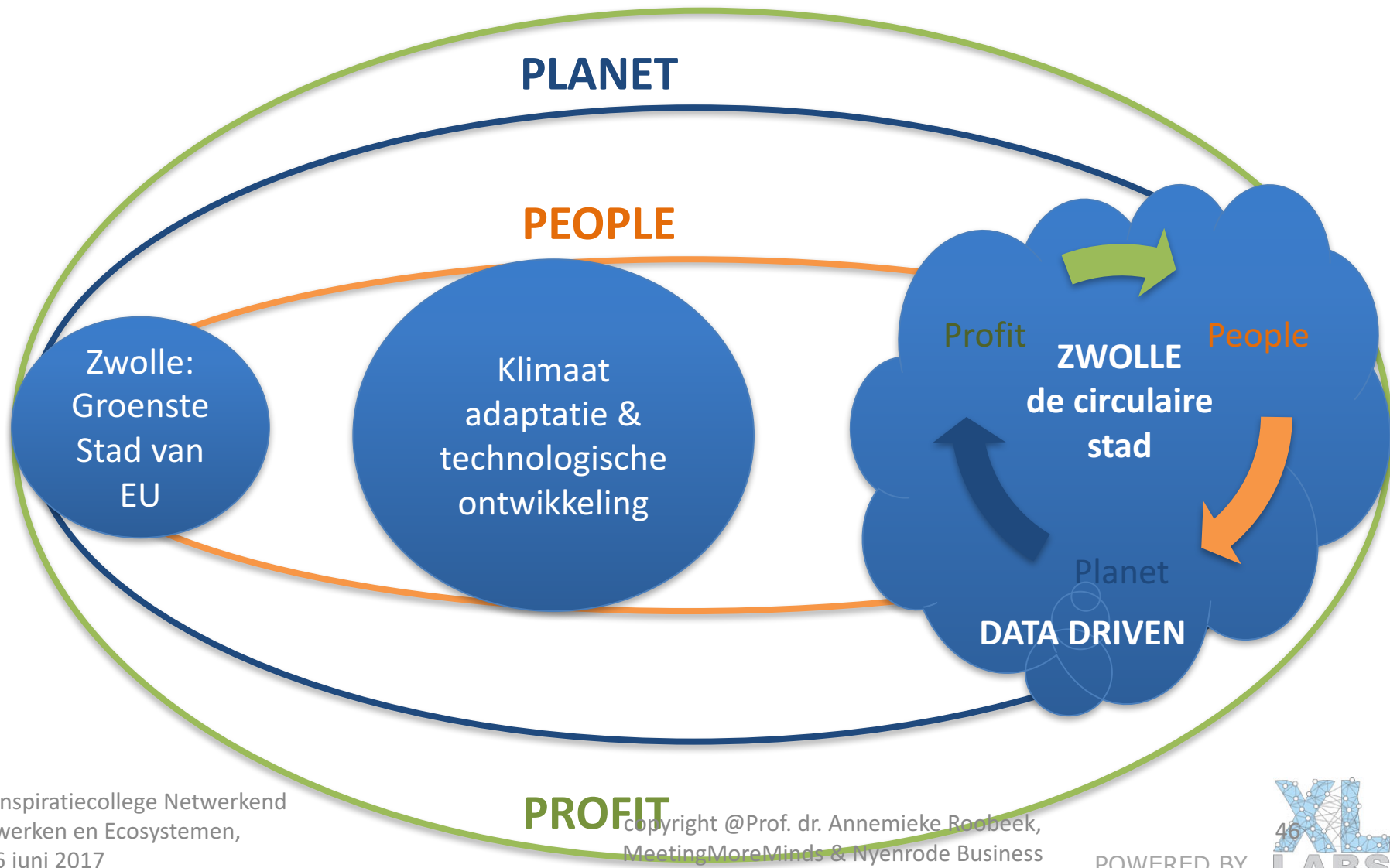
# Waarom Zwolle Circulaire Stad 2030?

- Zwolle wil actief in samenwerking met de regio aan klimaatadaptatie werken
- De ligging aan de Vecht-IJssel delta vraagt extra aandacht van beleidsmakers (City deal)
- De uitdaging gaat verder dan ecologie en waterbeheersing
- Het is de uitgelezen kans om de ontwikkelprincipes voor Zwolle richting 2030 op het gebied van People, Planet en Profit te formuleren
- Zwolle kan zich evolutionair golfsgewijs gaan profileren als het levende lab voor concrete veranderingen richting een circulaire stad.

# Zwolle Circulaire Stad: strategische stip aan de horizon



# Zwolle: ontwikkeling langs de lijnen van People, Planet, Profit



# Zwolle Circulaire Stad: van fragmentatie naar samenhang

## CIRCULAIR HANDELEN: PLANET

- Energie akkoord
- Geo data (RH/DHV)
- Groen Zwolle
- Afvalloze regio
- City deals

## MENSEN, STAD & OMGEVING: PEOPLE

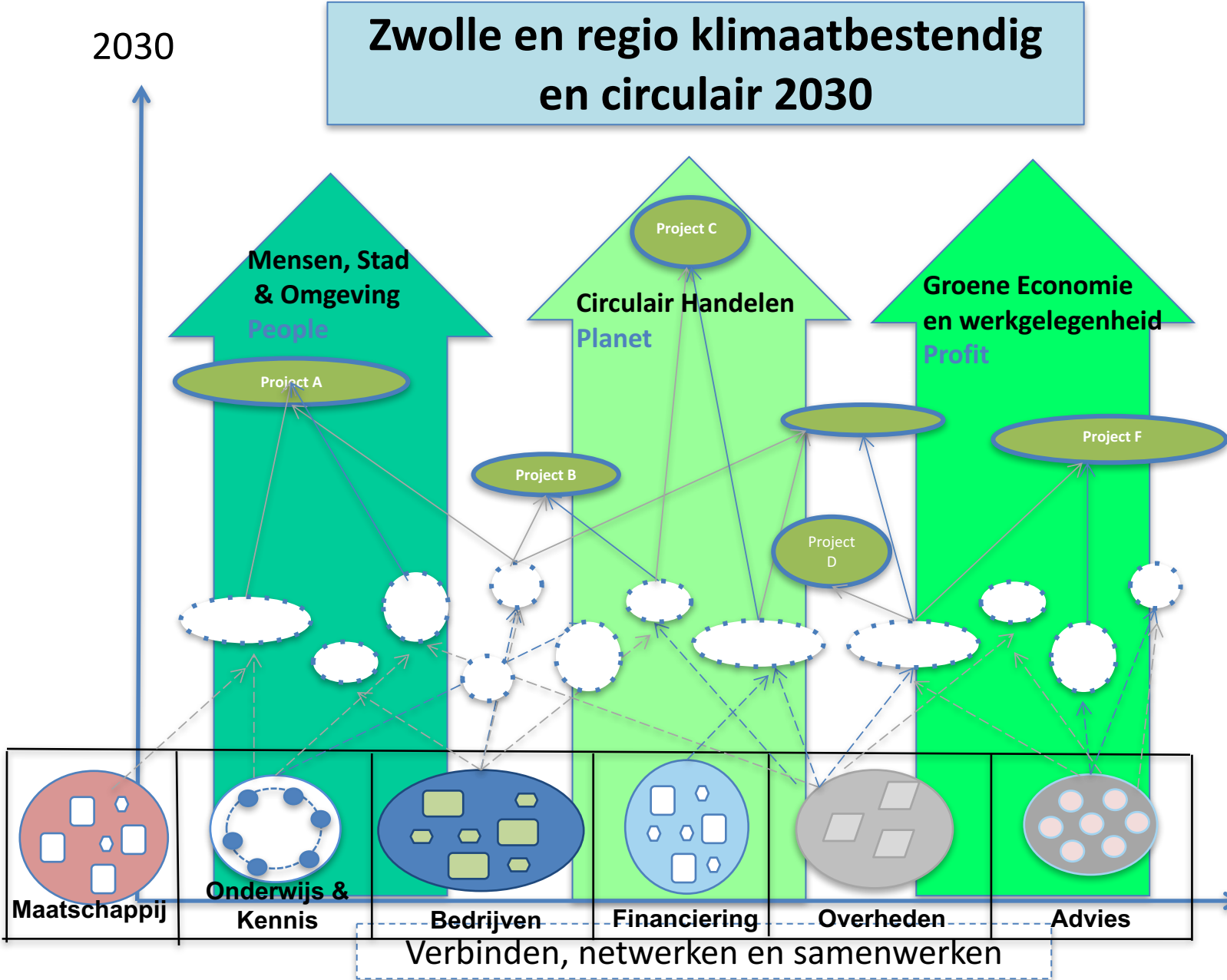
- Mobiliseren maatschappelijke betrokkenheid
- Ontwikkeling kenniscapaciteit
- Publiek private samenwerking
- Community to business

ZWOLLE  
e circulaire  
stad

## GROENE ECONOMIE & WERKGELEGENHEID: PROFIT

- Sustainable business modelling (welke investeringen leveren wat op?)
- Sterke betrokkenheid lokale & internationale bedrijven
- Groene werkgelegenheid
- Data analytics van gemeente, regio en circulaire infrastructuur

# Zwolle en regio klimaatbestendig en circulair 2030



Sterke basis en draagvlak voor duurzame systeemverandering

4

Clusters van strategische projecten

3

Wij verbinden bestaande en nieuwe initiatieven

2

Wij ontwerpen ecosystemen...

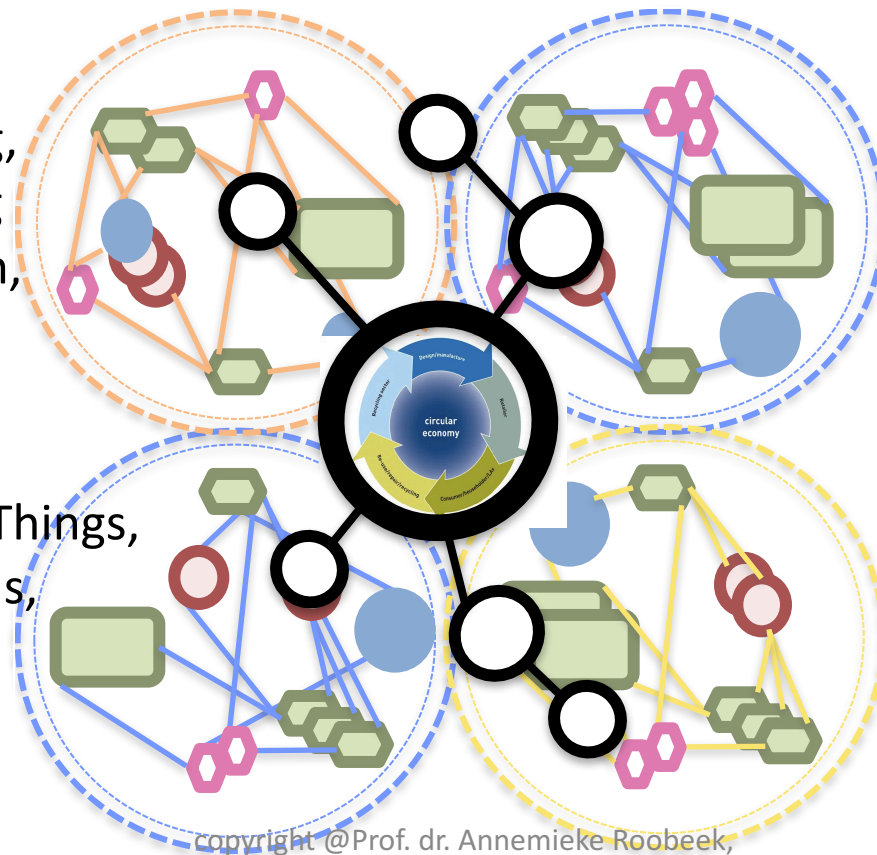
1



# Voorbeelden van thema's voor Zwolle en regio: verbinden van ecosystemen voor klimaatbestendige circulariteit

Activiteiten in  
bebouwde omgeving,  
ruimtelijke ordening  
huisvesting, kantoren,  
zorg, onderwijs

Big Data, Internet of Things,  
Digitale Platforms,  
Domotica



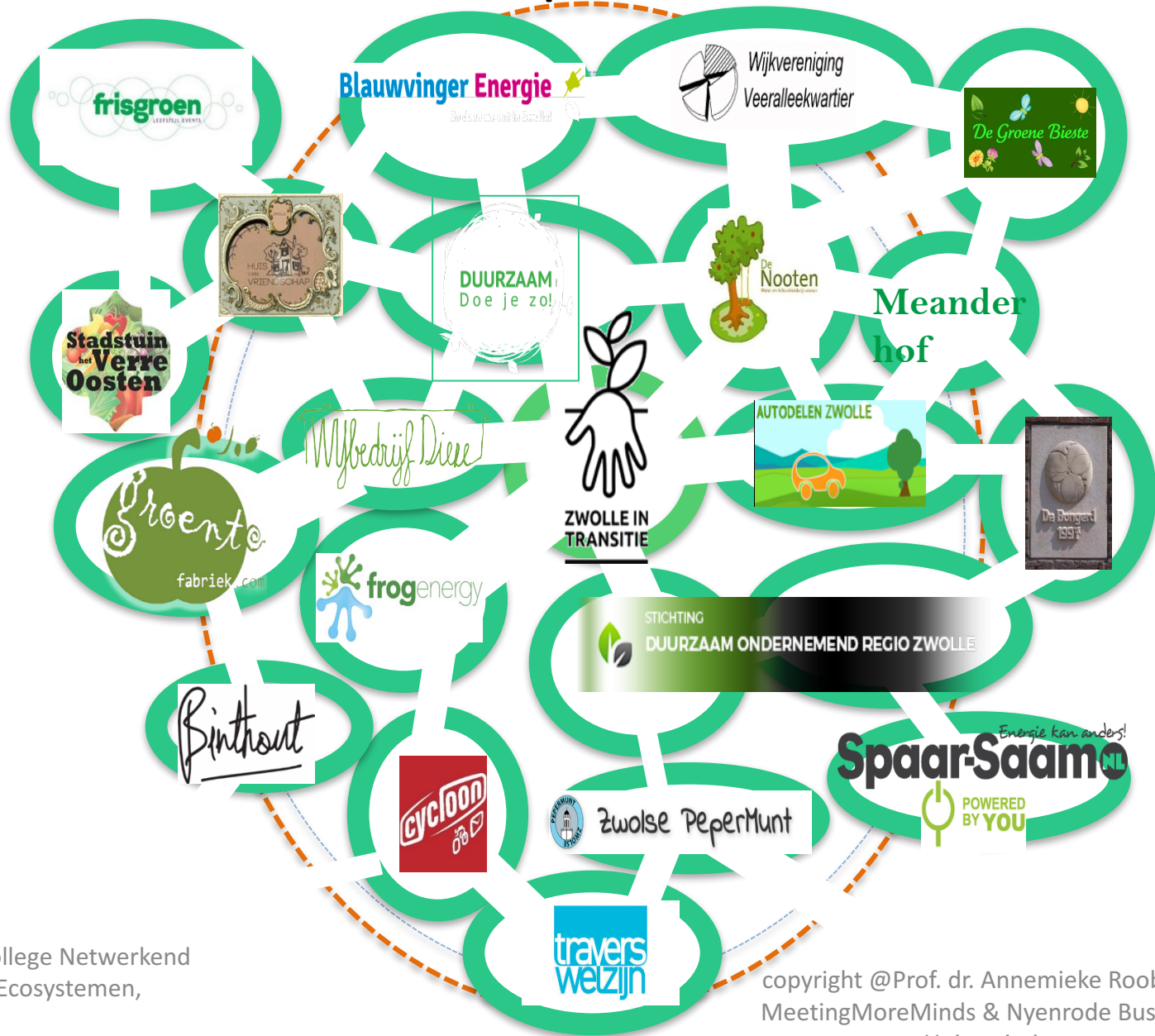
Energie, water,  
afval, infrastructuur

Duurzame logistiek,  
Transport, vervoer,  
bereikbaarheid

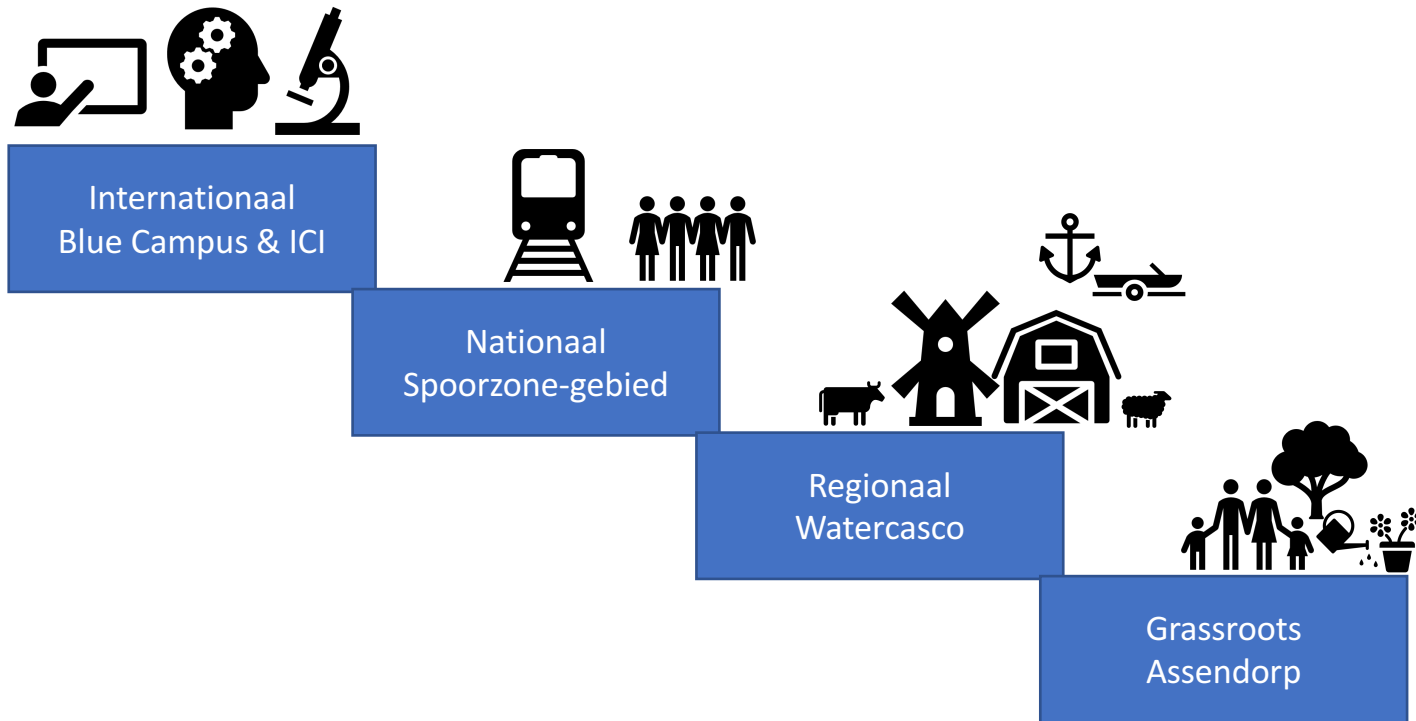
# Het beoogde effect van de golfsgewijze aanpak voor Zwolle Circulaire Stad

- De golven staan voor een evolutionaire verkenning naar circulaire mogelijkheden in en rond Zwolle
- Elke golf is een uitdaging voor netwerkend leiderschap in actie waarmee de gemeente Zwolle laat zien dat ze actief aan klimaatadaptatie en toekomstbestendig beleid werkt met stakeholders
- De golven zorgen voor stimulerende impulsen op diverse terreinen en maken de toekomst tastbaar, inzichtelijk en overzichtelijk
- De golven stimuleren samenwerking en interactie binnen de gemeente en met externe partijen op allerlei niveaus
- De golven creëren natuurlijke momenten van leren, uitwisselen en krachten bundelen
- Naarmate er meer golven (geweest) zijn, neemt de collectieve intelligentie toe en wordt het eenvoudiger om complexe uitdagingen met interne en externe partners aan te gaan

# Voorbeeld van verkenning burgerinitiatieven en social enterprises in Zwolle



# 4 levels, 4 Klimaatadaptatie projecten



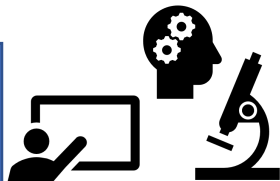
## Interne Stakeholders:

- Kernteam klimaat adaptatie
- Spoorzone project collega's
- Enexis campus
- Vastgoed personeel
- Personeel economie, start ups, cross-over met circulair
- Directie strategie
- Directie fysiek
- Interne mensen van Waterschap (directie, communicatie, team Klimaatadaptatie)
- Energie

## Externe Stakeholders:

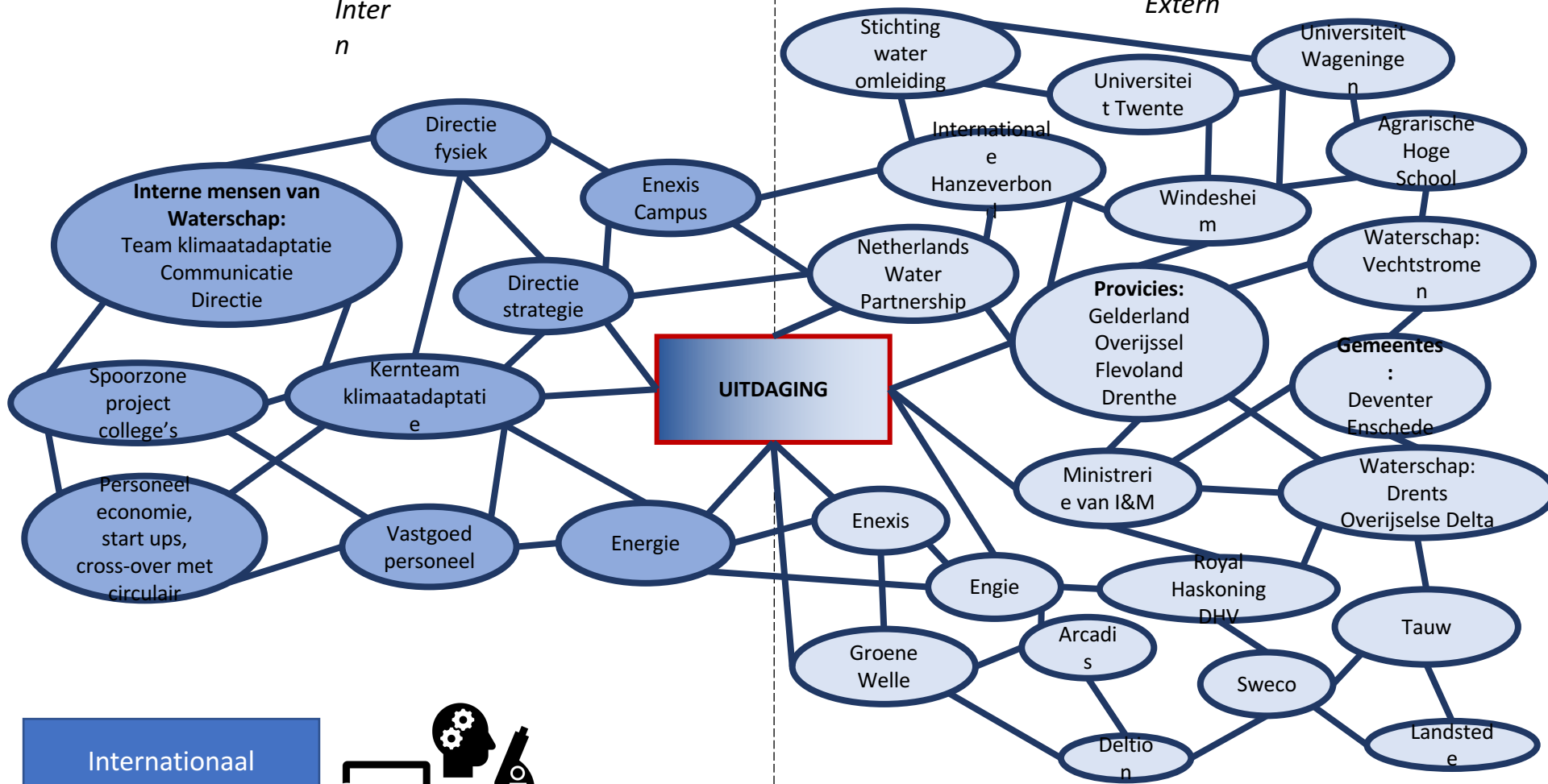
- Provincie: Gelderland; Overijssel; Flevoland; Drenthe
- Waterschap: Waterschap Drents Overijsselse Delta; Vechtstromen
- Windesheim
- Ministerie van Infrastructuur & Milieu
- Enexis
- Universiteit Twente, Universiteit Wageningen
- Landstede/Groene Welle/ Deltion
- Agrarisch Hoge school
- IJssel Vechtdelta
- Deventer
- Enschede
- Regio Zwolle
- Tauw, Arcadis, Sweco, RH/DHV advies bureaus
- Engie
- Internationale Hanzeverbond (internationaal)
- Netherlands Water Partnership (internationaal)
- Stichting water omleiding

Internationaal  
Blue Campus & ICI

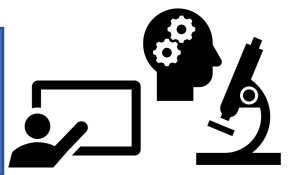


Intern

Extern



Internationaal Blue Campus & ICI



## Interne Stakeholders:

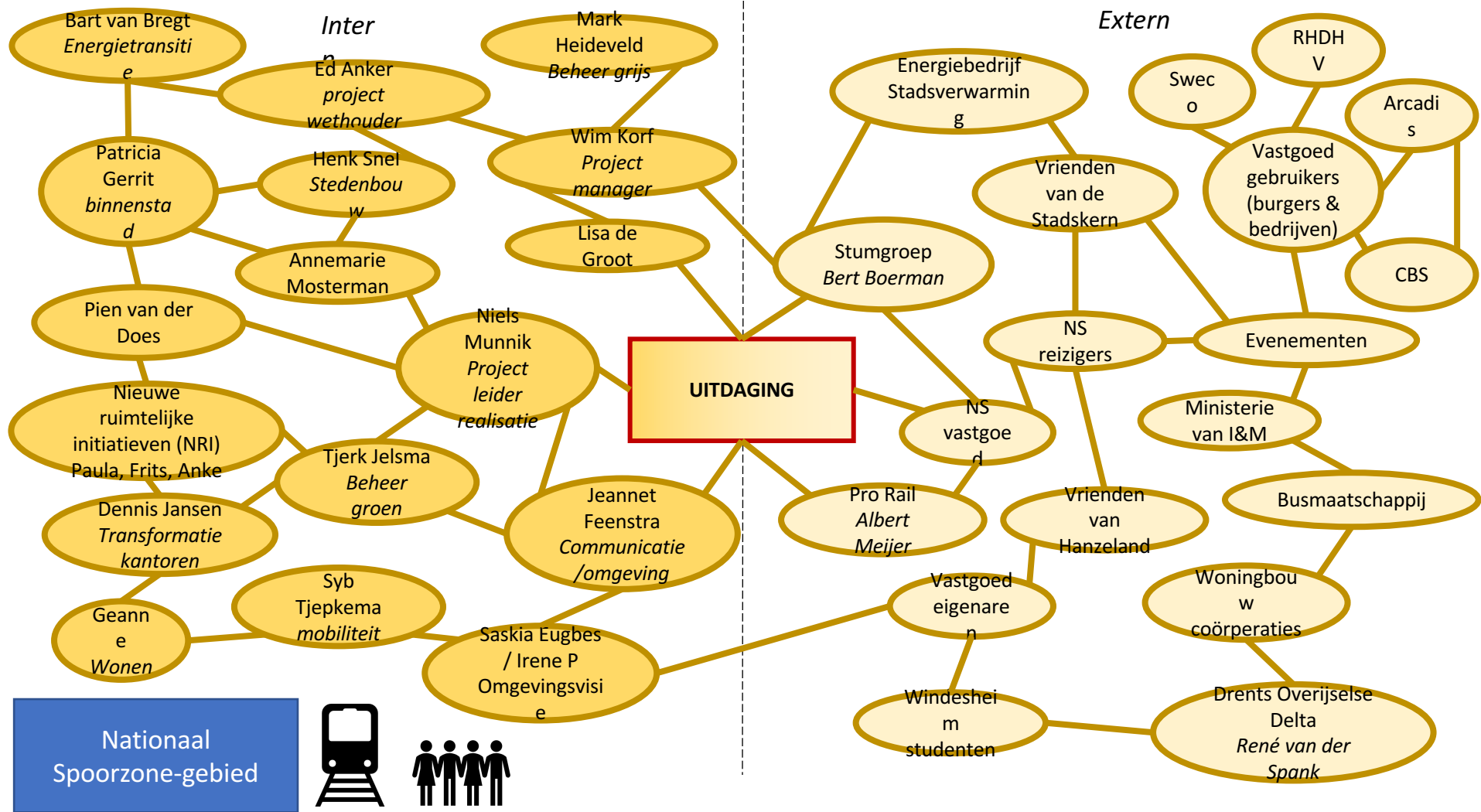
- Wim korf, project manager
- Lisa de Groot, gebied
- Annemarie Mosterman
- Henk Snel, Stedenbouw
- Mark Heideveld, beheer grijs
- Tjerk Jelsma, beheer groen
- Niels Munnik, project leider realisatie
- Jeannet Feenstra, communicatie/omgeving
- Ed Anker, project wethouder
- Pien van der Does, ambtelijk og.
- Dennis Jansen, Transformatie kantoren
- Syb Tjepkema, mobiliteit
- Saskia Eugbes/ Irene P., Omgevingsvisie
- Geanne, wonen
- Patricia Gerrit, binnenstad
- Bart van Bregt, Energie Transitie
- Nieuwe Ruimtelijke Initiatieven (NRI), Paula, Frits, Anke

Nationaal  
Spoorzone-gebied



## Externe Stakeholders:

- Bert Boerman, stumgroep: bereikbaarheid, financiën, economie
- Allert Meijer, Pro rail
- NS vastgoed
- Vrienden van Hanzeland/ ondernemers vereniging
- Vastgoed eigenaren, rijksgebouwen diensten, woningbouw corporaties
- Vastgoed gebruikers, zowel burgers als bedrijven (Sweco, RHDHV, Arcadis, CBS)
- Reizigers
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu
- Waterschap directie René van der Spank – icoon project realiseren
- Erfgoed (oude kap en stationsgebouw)
- Busmaatschappij
- Windesheim studenten (veel vervoer van en naar school)
- Buiten sociëteit/ Horeca en retail
- Vrienden van de Stadskern
- Energiebedrijf Stadsverwarming
- Evenementen, ½ marathon, 5 mei



- Bart van Bregt, Energie Transitie
- Nieuwe Ruimtelijke Initiatieven (NRI), Paula, Frits, Anke



### Interne Stakeholders:

- Rienko
- Ciska
- Henry
- Cristian
- Oebele
- Andreas
- Peter
- Paula
- Bestuur: Jan en Ed

### Externe Stakeholders

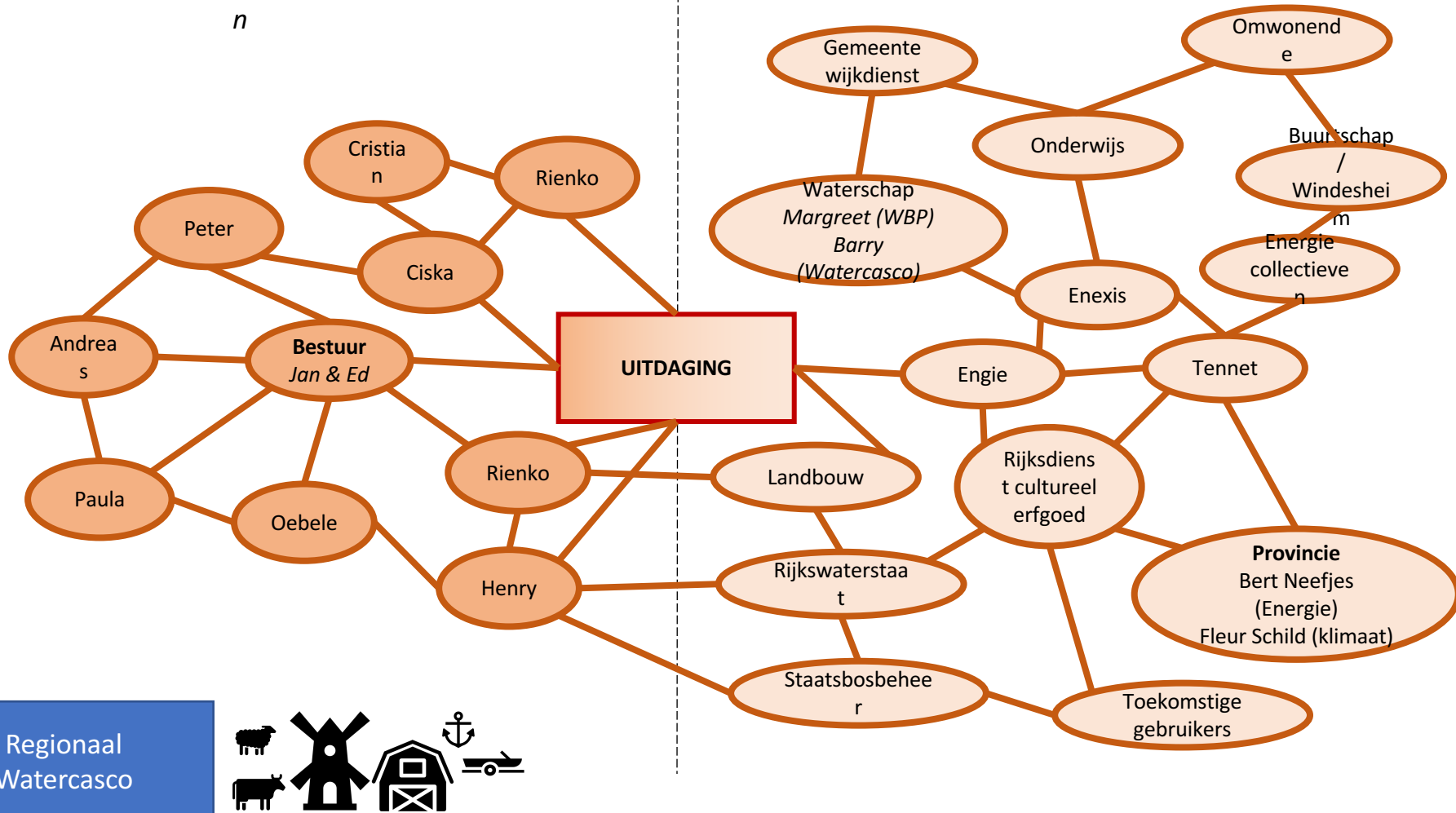
- Engie, Enexis Tennet
- Energie collectieven
- Waterschap (Margreet - WBP en Barry – Watercasco)
- Rijksdienst cultureel erfgoed
- Provincie - Bert Neefjes (Energie – Fleur Schild, klimaat, circulair)
- Omwonende
- Buurtschap/ Windesheim
- Gemeente wijkdienst
- Onderwijs
- Landbouw
- Rijkswaterstaat
- Staatsbosbeheer
- Toekomstige gebruikers

Regionaal  
Watercasco



Intern

Extern



### Interne Stakeholders:

- Sieb Tjepkema
- Winnifred Blokma
- Wijkmanagement: wijkmanager, wijkbeheerder
- Ronnie Walraven (adviseur)
- Annemieke Wiegman
- Ab Brand

### Externe Stakeholders

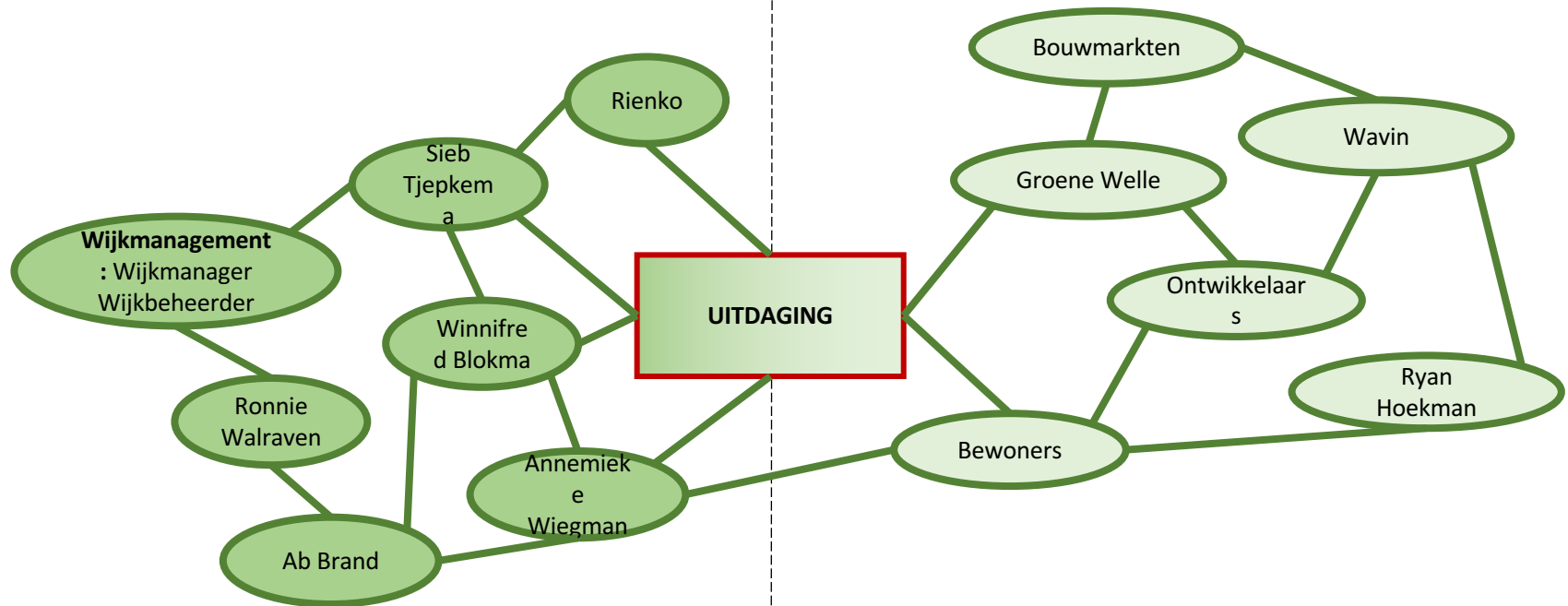
- Bewoners
- Ontwikkelaars
- Ryan Hoekman (KAS)
- Groene Welle
- Wavin (kratjes) niet voor bewoners
- Bouw markten (kunnen materialen nu nog niet leveren)

Grassroots  
Assendorp



Inter  
n

Extern



Grassroots  
Assendorp



# Vragen rond de 4 klimaatadaptatie projecten

Te beantwoorden per projectniveau  
(internationaal, nationaal, etc.)

## **Wat is de stand van zaken van de 4 projecten?**

Wat is er tot nu toe gedaan? En wat zijn de uitkomsten?

## **Wie zijn de externe stakeholders?**

Wat is daarmee gedaan? En wat zijn de uitkomsten?

Wat kan Zwolle bieden aan de externe stakeholders?

## **Wie zijn de interne, gemeentelijke stakeholders?**

Wat hebben die collega's nodig?

Wat kan Zwolle bieden aan de interne stakeholders?

## **Wat is de publieke opinie m.b.t. de projecten?**

Hoe zijn de projecten gecommuniceerd naar de burgers?

Welke (media) kanalen zijn er gebruikt?

Welke documentatie is hierover

## **Zijn er samenwerkende netwerken ontstaan?**

Wat is het potentieel voor verdere uitbouw?

Welke rol kan de Gemeente Zwolle hierin spelen?

Welke interne en/of externe stakeholders worden gemist?

Wat kan gedaan worden om die erbij te betrekken?

Wat kan de toegevoegde waarde zijn?

## **Wat is de uitdaging die nu aangegaan moet worden m.b.t. de vier klimaatadaptatie projecten?**

Wat is er nu nodig om de projecten optimaal als show cases te ontwikkelen?





# Contactgegevens

- Prof. Dr. Annemieke J.M. Roobeek
- Hoogleraar Strategy & Transformation Management  
Nyenrode Business Universiteit

• [a.roobeek@nyenrode.nl](mailto:a.roobeek@nyenrode.nl)

•

- MeetingMoreMinds
- Gebouw 'De Huygens'
- Jan Evertsenstraat 725
- 1061 XZ Amsterdam
- MeetingMoreMinds
- tel. 020 – 504.0002

•

• [annemieke.roobeek@meetingmoreminds.com](mailto:annemieke.roobeek@meetingmoreminds.com)

• [www.meetingmoreminds.com](http://www.meetingmoreminds.com)

