



EINDRAPPORT
TRAJECT VERHALEN OPHALEN

NETWERK IN TRANSITIE
NOVEMBER 2019

Netwerk in transitie | rapport

Vlaams-Nederlandse Delta

[NBR-0100] - Eindrapport traject verhalen ophalen

Datum 1e versie	12 november 2019
Datum huidige versie	25 november 2019
Versienummer	1.0
Status	Definitief
Opgesteld door	Han Admiraal

© Enprodes 2019

Niets uit dit document mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van Enprodes Management Consultancy B.V, noch mag het zonder een dergelijke toestemming worden gebruikt voor enig ander werk dan waarvoor het is vervaardigd.

Inhoudsopgave

1	Managementsamenvatting.....	2
2	Overzicht van aanbevelingen in dit rapport	4
3	Op zoek naar het verhaal van de Vlaams-Nederlandse Delta.....	5
4	Het verhaal van de Vlaams-Nederlandse Delta	6
4.1	De oorsprong.....	6
4.2	Verhalen ophalen.....	8
4.3	Het waarom van de Vlaams-Nederlandse Delta	10
5	De focus van het netwerk	12
5.1	Netwerkthema's.....	12
5.2	Netwerkmonitor	12
5.3	Netwerkmomenten.....	13
6	Netwerkstructuur	14
6.1	Lichte netwerkstructuur	14
6.2	Een netwerk vraagt om ondersteuning	15
6.3	Een netwerk vraagt om regie	16
6.4	Jaarprogramma	17
7	Samenwerkingsovereenkomst.....	18
8	Netwerk van mensen én organisaties.....	19
9	Referenties	20

1 Managementsamenvatting

“Wij moeten elkaar verhalen blijven vertellen, en elkaar willen begrijpen. Wij moeten vragen blijven stellen. De toekomst die we nodig hebben, de toekomst die we willen, die komt er, maar alleen als we de keuze maken om vanaf vandaag het verschil te maken.”

(Admiraal, 2018)

Dit rapport is de weergave van een traject dit gestart is in mei 2018 met bovenstaande uitspraak gedaan in een lezing tijdens de jaarlijkse netwerklunch van de Vlaams-Nederlandse Delta. Het traject bestond uit het ophalen van verhalen, deze interpreteren en op basis van dialoog komen tot een nieuwe koersbepaling voor het netwerk.

De geschiedenis van de Vlaams-Nederlandse Delta begint 12.000 jaar geleden in een periode van zeespiegelrijzing. Het is een tijd zonder grenzen, een tijd waarin de eerste mens verdreven werd door de IJstijd. De Delta verandert continue, de komende jaren sneller dan ooit; de Delta brengt kansen maar ook uitdagingen met zich mee. De oorsprong van het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta ligt in de Rijn-Schelde-Delta samenwerking die weer voortvloeide uit respectievelijk het Eerste- en Tweede Delta Akkoord. Het huidige netwerk rust op een traditie van 20 jaar.

In 2011 werd een verkenner rapport opgesteld door D'havé en Sietsma. In dit rapport werd onder meer aanbevolen te kiezen voor een lichte netwerkstructuur voor de samenwerking. De keuze voor deze structuur is gebaseerd op het gegeven dat een meer geïnstitutionaliseerde vorm, bijvoorbeeld een EGTS, door partijen niet werd ondersteund.

De in het verkenner rapport genoemde ambities voor 2040 zijn buitengewoon ambitieus. De vraag is of deze in het licht van de huidige transitie en in het licht van circulariteit met de daarmee gepaard gaande overgang van een industriële economie naar een meer urbane economie, nog haalbaar of relevant zijn.

De Vlaams-Nederlandse Delta gaat over grenzen. Het netwerk heeft zelf ook weer grenzen om zich heen getrokken. Artificiële grenzen en bepaald door de definitie van provincies met een zeehaven. Het is zoeken naar een structuur, maar iedere structuur, iedere grens belemmert weer.

Institutionele grenzen werken in de praktijk ook belemmerend voor het netwerk. Deze grenzen, bijvoorbeeld in beschikbare capaciteit, beperken deelname aan het netwerk door overvolle agenda's en beperken daadkracht voor de kerngroep om de rol goed in te vullen. Feitelijk ontstaat hierdoor een begrenzing van de ambities en mogelijkheden van het netwerk die vraagt om keuzes.

De begrenzing van ambities wordt nog duidelijker door het beluisterde 'waarom' dat in de praktijk eerder een wensverhaal is dan de basis voor uitvoering. Er is een mismatch tussen structuur en ambitie. Het meest haalbare verhaal is een netwerk waarbij de ontmoeting centrale staat en de mogelijkheid om flexibel in te spelen op ontwikkelingen. Het resultaat is daarbij niet de uitkomsten van projecten, het resultaat komt tot stand op basis van de ontmoeting.

ENPRODES

Een keuze voor een grensoverschrijdend thema kan het netwerk helpen. Dit thema verder verdiepen is voldoende voor de continuïteit. Het thema 'transitie' is daarbij benoemd als het thema waar het netwerk de komende jaren mee verder wil.

Naast het thema heeft het netwerk momenten nodig om elkaar te ontmoeten. De kerngroep vormt de kern van het netwerk en bereid de ontmoetingen van de stuurgroep voor. In de kerngroep vindt ook de verdieping van het thema plaats. De netwerkklunch is een belangrijk moment voor de ontmoeting met de zeehavens. Tijdens deze lunch worden de resultaten van de netwerkmonitor bekend gemaakt en besproken.

De netwerkmonitor krijgt een ander karakter dat beter aansluit bij het thema transitie. Voorgesteld wordt om aansluiting te zoeken bij het gedachtegoed van Raworth (2018) wat op dit moment al door een aantal overheden wordt omarmd.

De lichte netwerkstructuur had volgens D'havé en Sietsma een aantal nadelen. Zij benoemde onder andere het risico dat het zou leiden tot een samenwerking die niet alleen vrijwillig, maar ook vrijblijvend wordt omdat partijen zich niet gebonden voelen. Onderkend moet worden dat dit de praktijk van het huidige netwerk lijkt te zijn. Daarbij heeft het netwerk een onvoldoende bestendige kern in de vorm van een netwerk assistent én een algemeen secretaris die de regie kan voeren. Er moet een spil zijn die zorgdraagt voor continuïteit, het netwerk activeert en bijeenhoudt.

Het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta is uniek in zijn deelnemers en in zijn opgave. Het besef gezamenlijk en grensoverschrijdend te werken aan de belangen van de inwoners van Delta onderschrijft dit. De uitwerking van dit besef is de reden van het bestaan van het netwerk:

'Om partijen de mogelijkheid te bieden elkaar te ontmoeten zodat er informeel uitwisseling van gedachten, ideeën en meningen kan plaatsvinden'.

2 Overzicht van aanbevelingen in dit rapport

Aanbeveling 1: Stel het thema 'Transities' vast als overkoepelend thema voor de komende samenwerkingsperiode.

Aanbeveling 2: Baseer de jaarlijkse netwerkmonitor op een methodiek die aansluit bij het circulaire gedachtengoed dat onderdeel is van de transities.

Aanbeveling 3: Stel vast dat er per jaar een beperkt aantal netwerkmomenten zijn waarbij de ontmoeting van het netwerk, het netwerkthema en de netwerkmonitor centraal staan.

Aanbeveling 4: pas de ambitie op de structuur aan nu is gebleken dat een te grote ambitie niet haalbaar is binnen een lichte netwerkstructuur en partijen niet voor een andere structuur willen kiezen. Stel vast dat het waarom van het netwerk ligt bij de ontmoeting binnen de context van de Delta en een grensoverschrijdend netwerk willen zijn.

Aanbeveling 5: stel de ambitie voor het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta als volgt vast: *'Het grensoverschrijdend netwerk voor de Vlaams-Nederlandse Delta bestaat om partijen de mogelijkheid te bieden elkaar te ontmoeten zodat er informeel uitwisseling van gedachten, ideeën en meningen kan plaatsvinden.'*

Aanbeveling 6: onderken dat de huidige ondersteuner/secretaris van het netwerk deze rol al geruime tijd vervuld en mogelijk vervangen zal moeten worden op korte termijn in het kader van arbeidsmobiliteit.

Aanbeveling 7: stel vast in de samenwerkingsovereenkomst welke commitment van partijen gevraagd wordt, zowel financieel als 'in kind' om te borgen dat er voldoende commitment geleverd kan en blijft worden.

Aanbeveling 8: stel vast dat het netwerk naast een netwerk assistent ook een netwerk regisseur nodig heeft en bewerkstellig dat een dergelijk persoon wordt benoemd voor de looptijd van de samenwerkingsovereenkomst.

Aanbeveling 9: stel vast dat het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta een jaarprogramma kent bestaande uit stuurgroep bijeenkomsten, kerngroep bijeenkomsten, een jaarlijkse netwerkklunch en een jaarlijkse netwerk conferentie.

Aanbeveling 10: stel vast dat de samenwerkingsovereenkomst wordt opgesteld op basis van dit rapport en conform het tijdschema dat in het rapport is opgenomen.

3 Op zoek naar het verhaal van de Vlaams-Nederlandse Delta

Op 23 mei 2018 sprak Han Admiraal een lezing uit tijdens de jaarlijkse lunch van de Vlaams-Nederlandse Delta, dit keer in de residentie van de Belgisch ambassadeur in Den Haag. De lezing ging in de kern over transitie, nieuwe paradigma's en elkaar verhalen vertellen. Het ging over het verlaten van gebaande paden, loslaten van 'business-as-usual', accepteren dat er geen 'one-solution-fits-all' bestaan. Hij betoogde dat alleen via de narratief gezocht kan worden naar nieuwe wegen. Dat vraagt om bestuurlijke moed, om ambtelijk lef en een ondernemerschap dat verder gaat dan we gewend zijn. Monbiot (2017) stelt het als volgt: *"To change the world you must tell a story; a story of hope and transformation that tells us who we are."* Hij volgt daarin onder andere Kunneman (1991) die stelt dat de narratief het enige is wat ons rest in het postmoderne tijdperk. De analyse van Monbiot gaat echter verder:

"A toxic ideology of extreme competition and individualism has come to dominate our world. It misrepresents human nature, destroying hope and common purpose. Only a positive vision can replace it, a new story that re-engages people in politics and lights a path to a better future."

Een prikkelende uitspraak die echter aangeeft dat het verhaal van deze tijd een verhaal is over het ontstijgen van de huidige crisis die de samenleving in zijn greep heeft. Een crisis die voortkomt uit het feit dat het menselijk handelen ons in een nieuw geologisch tijdperk heeft gebracht, het Antropoceen. Om met de woorden van hoogleraar Jan Rotmans te spreken: we leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk. Dat gegeven stelt ons allemaal voor uitdagingen.

Admiraal (2018) besloot zijn lezing met de woorden:

"Wij moeten elkaar verhalen blijven vertellen, en elkaar willen begrijpen. Wij moeten vragen blijven stellen. De toekomst die we nodig hebben, de toekomst die we willen, die komt er, maar alleen als we de keuze maken om vanaf vandaag het verschil te maken."

Dit rapport is een weergave van het traject dat hierna is ontstaan. Een traject van verhalen ophalen en deze interpreteren. Een verhaal van koers bepalen en van verder gaan als netwerk.

4 Het verhaal van de Vlaams-Nederlandse Delta

4.1 De oorsprong

Oorsprong van de Delta

De geschiedenis van de Vlaams-Nederlandse delta begint 12.000 jaar geleden in een periode van zeespiegelrijzing. Het is een tijd zonder grenzen, een tijd waar de eerste mens verdreven werd door de IJstijd. De Noordzee was nog afgesloten door een ijswal bij Schotland. Het zeeoppervlak lag bij de Doggersbank 55 meter en bij het Nauw van Calais 26 meter lager dan tegenwoordig (Bos en Bosch, 2017). In die tijd vloeiden Schelde, Maas en Rijn samen om via het Kanaal uit te monden in de Atlantische Oceaan. Het smeltende ijs veroorzaakte een stijging van de zeespiegel die vanaf 3.000 voor Chr. leidde tot de vorming van strandwallen en lage duinen met daarachter een getijde landschap en lagunes. De oudste resten uit die tijd zijn gevonden in Vlaardingen, zo'n 6.000 jaar geleden.

De Delta verandert continue, de komende jaren sneller dan ooit; de Delta brengt kansen maar ook uitdagingen met zich mee. Het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta maakt deel uit van die Delta en wil er zijn vóór die Delta.

Oorsprong Vlaams-Nederlandse Delta

De oorsprong van het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta ligt in de Rijn-Schelde-Delta samenwerking die voortvloeide uit respectievelijk het Eerste- en Tweede Delta Akkoord. Het eerste akkoord dateerde van 1999, het tweede van 2006 en liep af eind 2011. Daarmee rust het huidige netwerk op een traditie van ruim 20 jaar.

In 2011 werd door D'havé en Sietsma een rapportage opgesteld in hun rol als verkenner voor een nieuwe samenwerking. Als aanleiding voor hun verkenning geven zij het volgende aan:

“Het Tweede Delta Akkoord was de basis voor een open netwerk met publieke partijen (regionale en lokale overheden en nationale overheden als waarnemers), Havenbedrijven, Kamers van Koophandel en natuur- en milieuorganisaties. De samenwerking zou zich bewegen op de terreinen economie, mobiliteit en leefmilieu en was vooral bedoeld om te komen tot afstemming, keuzes en visievorming voor het Deltagebied; resultaatgericht en uitmondend in concrete plannen en activiteiten.

Er werd – anders dan in sommige andere grensoverschrijdende regio's – geen formeel samenwerkingsverband opgericht en er werden geen bevoegdheden van deelnemers aan de Rijn Schelde Delta overgedragen. De kracht van de RSD-samenwerking werd gezocht in de niet-verplichtende maar wel uitnodigende aanpak die tot aantoonbare resultaten zou moeten leiden.”

Ten aanzien van de motivatie en urgentie van de vorming van een vervolg op de samenwerking stellen zij:

“Aan het begin van deze rapportage willen we benadrukken dat, hoewel deelnemers soms verschillend oordelen over hetgeen tot heden in RSD-samenwerking bereikt is en over de samenwerking in de toekomst, er overeenstemming bestaat over de noodzaak dat er door

regionale overheden met de andere relevante partijen (havens, bedrijfsleven, kennisinstellingen) adequaat wordt samengewerkt.

(...)

Over de vraag hoe ver de samenwerking zich precies moet uitstrekken (naar terreinen als ruimtelijke ontwikkeling, landschapsbeleid, toerisme etc.) lopen de meningen uiteen. Ook leven er verschillende opinies inzake de zwaarte en structuur van de samenwerking.”

Lichte netwerkstructuur

D'havé en Sietsma komen tot de aanbeveling om te kiezen voor een lichte (netwerk-) structuur die volgt op de open netwerksamenwerking waar indertijd voor gekozen is in het kader van de RSD-samenwerking:

“Omdat gestreefd wordt naar een lichte (netwerk-) structuur die tegelijkertijd wel resultaat moet opleveren, kan als basis voor de samenwerking worden volstaan met een Convenant of Intentieverklaring van de zes provincies, waarin ze hun verantwoordelijkheid voor het netwerk vastleggen. Andere betrokken partijen worden uitgenodigd tot het netwerk toe te treden. Daarmee zijn de zes provincies verantwoordelijk voor de instandhouding van het netwerk.”

De keuze voor deze structuur is gebaseerd op het gegeven dat een meer geïnstitutionaliseerde vorm, de bestuurlijk-structurele variant, bijvoorbeeld in de vorm van een EGTS, door partijen niet werd ondersteund. Zij zien derhalve als ideaal voor de basis voor verder samenwerking in de Delta: *“(…) een Netwerkregio met onderling contact, een strategische visie, projectenmonitor en projecten à la carte .”*

Ambitieuw netwerk

De ambities van het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta zijn groot. Bij het ondertekenen in 2014 van de samenwerkingsovereenkomst werd het rapport van de Universiteit van Antwerpen en de Erasmus Universiteit Rotterdam over de visie 2040 als uitgangspunt benoemd (Vanellander et al., 2011).

Een persbericht uit die tijd laat zien wat de ambities en intenties zijn (dVO, 2014):

“Het Vlaams Nederlandse Deltagebied omvat de zeehavens van Antwerpen, Gent, Zeebrugge, Zeeland-Seaports, Moerdijk en Rotterdam. Het vormt zodoende een belangrijke toegangspoort tot Noord-West Europa. De ondertekenaars menen dat het van groot belang is dat voor de economische en logistieke ontwikkeling van de regio als bondgenoten wordt opgetreden.

De Vlaams Nederlandse Delta heeft zijn toekomstvisie 2040 laten opstellen door de universiteiten van Antwerpen en Rotterdam. Ze onderschrijft het grote belang van de zeehavens in de vorm van het halfjaarlijkse zeehavenoverleg. Deze samenwerking is essentieel voor innovatieve ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, logistiek en biobased economy.”

De in het rapport genoemde ambities voor 2040 zijn buitengewoon ambitieus. De vraag is of deze in het licht van de huidige transitie en in het licht van circulariteit met de daarmee gepaard gaande overgang van een industriële economie naar een meer urbane economie nog haalbaar of relevant zijn.

Over grenzen

De Vlaams-Nederlandse Delta gaat over grenzen. Grensoverschrijdende samenwerking, grensontkennende samenwerking. Het gaat over nationale grenzen, ontstaan vanuit de geschiedenis. Grenzen die zijn bepaald, maar vrijwel nooit samen vallen met dat wat mensen bepaalt. Daarom blijven grenzen altijd wringen en wrijven, ze hebben iets artificieels. Het is gestolde geschiedenis.

Grenzen vormen een fictie van een door mensen gezochte gestructureerdheid die hen eerder beperkt in handelen dan hen bevrijdt. Dit terwijl het ideaal van een grens juist voorkomt uit het verlangen naar vrijheid.

De Vlaams-Nederlandse Delta heeft zelf ook weer grenzen om zich heen getrokken, artificieel maar bepaald door de definitie van provincies met een zeehaven in hun gebied. Daarmee zijn de Limburgers geen onderdeel van dit netwerk. Zuid-Holland weer wel, maar zonder een provinciegrens met Vlaanderen. Het geeft al aan hoe fictief grenzen kunnen werken. We zoeken naar structuur, maar iedere structuur, iedere grens, belemmert ons weer.

Dit doorbreken vanuit een ander denken ligt aan de basis voor een nieuwe toekomst voor de Vlaams-Nederlandse Delta. Daarbij zijn de handreikingen veelal in het verleden al gedaan. Het verkenner rapport uit 2011 is in die zin nog steeds actueel.

4.2 Verhalen ophalen

Het bepalen van de koers is alleen mogelijk als er overeenstemming is over de bestemming.

Koersbepaling

Mensen vestigen zich in de Delta omdat deze voorspoed brengt. De havens ontwikkelen zich en daarmee groeit de economie. Er ontstaat een haven industrieel complex, waar alles met elkaar verbonden is. Er is een afhankelijkheid van aanvoer, afvoer en doorvoer van goederen.

De Vlaams-Nederlandse Delta is zich gaan focussen op de zeehavens. Het Zeehavenoverleg is de centrale spil waar de havens met elkaar overleggen. In de praktijk werkt dit echter niet. Het ontbreekt aan een gezamenlijke agenda; de relatie tussen zeehavenoverleg-kerngroep-stuurgroep is onduidelijk; de havens geven aan elkaar al in vele andere platforms te treffen en elkaar te kunnen vinden waar ze moeten samenwerken.

Hier ligt een onduidelijkheid aan ten grondslag in termen van 'sturing'. Dit werd al eerder geconstateerd in de rapportage van D'havé en Sietsma.

ENPRODES

Tegelijkertijd bedreigt de Delta het omringend gebied. De zeespiegelrijzing zet door en we reageren hier maar ten dele op. Klimaatmitigatie en klimaatadaptatie worden onderkend maar staan nog niet centraal in de beleidsagenda. De rol van de zeehavens is aan het veranderen door de transities die zich voltrekken. De Lage Landen studie wijst op een andere rol van de havens, een rol dicht bij huis, veel meer voor het omringend gebied in plaats van het verre achterland. Er ontstaan andere en nieuwe handelsroutes. China is bezig een nieuwe 'zijderoute' te ontwikkelen. Een blijvend groeiende aanvoer van goederen is niet langer vanzelfsprekend.

De motivatie en urgentie die in 2011 al onderkend werd is er nog steeds en alleen nog maar urgenter geworden.

De partijen die betrokken zijn op de Vlaams-Nederlandse Delta werden als volgt onderscheiden in 2011: provincies; (haven-)steden; Nederlandse en Vlaamse regeringen, Benelux; havens; bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties; wetenschap en onderwijs.

Bij het ophalen van verhalen is gesproken met vertegenwoordigers van de vier partijen die op dit moment actief deel uitmaken van de Vlaams-Nederlandse Delta: Nederlandse provincies; Vlaamse provincies, Nederlandse en Vlaamse overheid, Benelux; zeehavens.

Opvallend is dat er sprake is van een verschil in perceptie bij de betrokken partijen over het netwerk. De Nederlandse provincies zijn voorstanders van daadkracht. De Vlaamse provincies zijn veel meer gericht op ontmoeting. De Nederlandse en Vlaamse overheden en de Benelux zijn het netwerk vooral als gericht op grensoverschrijdende samenwerking. De deelname van de vertegenwoordigers van de zeehavens is vooral gericht op aanwezigheid uit beleefdheid maar zonder rolbegrip.

Daarmee dreigt het licht netwerk te verworden tot een disfunctioneel netwerk. In de kern is er onduidelijkheid over de reden van bestaan van het netwerk als er al een gedeeld beeld hierover bestaat.

Grenzen die beperken

Voor een netwerk dat grensverleggend en grensoverschrijdend te werk wil gaan is er sprake van opvallend veel beknellende en artificieel opgelegde grenzen. Door sommige provincies wordt richting het oosten gekeken en is deelname van de beide Limburgen een volgende stap. Voor andere provincies is een blik zuidwaarts richting Frankrijk logisch in het kader van de Seine-Schelde verbinding. Alle provincies en zeehavens kijken naar de nieuwe grens die in het westen dreigt de ontstaan door de Brexit.

Behalve de grens die ten grondslag ligt aan de samenwerking, de nationale grens tussen het Koninkrijk België en het Koninkrijk der Nederlanden, lijken institutionele grenzen ook een belemmering te zijn voor het netwerk. Deze grenzen, bijvoorbeeld in beschikbare capaciteit, beperken deelname aan het netwerk door overvolle agenda's en beperken de daadkracht van de kerngroep om de rol goed in te kunnen vullen.

Daarmee ontstaat een begrenzing van de ambities en mogelijkheden van het netwerk die vraagt om keuzes. Dit komt nadrukkelijk tot uiting als het gaat om het vaststellen van het 'waarom' van de Vlaams-Nederlandse Delta'.

4.3 Het waarom van de Vlaams-Nederlandse Delta

Zonder zicht op het waarom blijft het netwerk doelloos en stuurloos.

Het wensverhaal

De verschillen tussen de aan het netwerk deelnemende partijen zijn groot. Ze worden bepaald door de instituties zelf, door de grenzen om deze instituties heen, door de cultuur en door het ecosysteem waarbinnen partijen zich bevinden. De Haven van Antwerpen en de Haven van Rotterdam hebben beiden gemeen dat ze havens zijn. De werkelijkheid waarbinnen ze zich bevinden is voor beiden geheel anders. Dat geldt ook voor provincies in Nederland en Vlaanderen. De focus op deze verschillen beperkt echter het netwerk in het handelen. Het is belangrijk de verschillen te benoemen maar deze ook weer te zien als artificiële grenzen. Net als de landgrens belemmerend kan werken, geldt dit ook voor institutionele grenzen.

De kracht van het netwerk ligt wellicht nog het meest in het elkaar ontmoeten. In het spreken over gemeenschappelijke thema's. Over thema's die over grenzen heen reiken en die niet door één partij of aan een kant van de grens opgelost kunnen worden. Het zijn thema's die het bestaan van de Delta raken.

Het doorpakken uit zich niet door concrete acties of projecten. Het gaat om de kracht van het netwerk als 'influencer'. De relatie tussen het netwerk en de voorbereiding van de Vlaams-Nederlandse top wordt door een meerderheid benoemd en gedeeld als zinvol initiatief.

Maar wat is nu het verhaal van de Vlaams-Nederlandse Delta? De constatering is dat dit verhaal diffuus is. De oorzaak hiervoor ligt bij een verschil tussen wat de Vlaams-Nederlandse Delta zou willen zijn en wat deze feitelijk is. Dit laatste wordt vooral veroorzaakt door de keuze voor structuur en de beperkingen van mogelijkheden. De wens is duidelijk en wordt onderschreven door partijen.

De aan het netwerk deelnemende partijen erkennen dat het in het belang is van de Vlaams-Nederlandse Delta om samen te werken aan gezamenlijke opgaven. Meer dan ooit vragen de uitdagingen van deze tijd om een grensoverschrijdende, grensontkennende en grensverleggende samenwerking.

Het grensoverschrijdend netwerk voor de Vlaams-Nederlandse Delta bestaat om gemeenschappelijke uitdagingen en noden aan te pakken, zodat het ook in de toekomst goed leven, werken en recreëren is in de Delta regio.

Dit is het wensverhaal van het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta. Ten grondslag aan dit verhaal ligt de ambitie die al bestaat sinds de Rijn-Schelde-Delta samenwerking en die opnieuw bevestigd is in de huidige samenwerking mede op basis van de rapportage van D'havé en Sietsma.

Het meest haalbare verhaal

Het waarom van de Vlaams-Nederlandse Delta blijkt in de praktijk te ver weg van de mogelijkheden die het lichte netwerk biedt. Het is gewoonweg te ambitieus en zal nooit de ratio worden voor het netwerk. De reden is enerzijds een mismatch tussen structuur en ambitie. Hier komen we later op terug bij de aanpak. Anderzijds hebben de vier groepen die we eerder benoemd hebben, allen een eigen reden om rond de tafel te zitten. Daarbij zijn de zeehavens niet de centrale spil zoals beoogd werd indertijd. In de kern gaat het om de ontmoeting tussen de provincies. De overige partijen zijn op zijn minst betrokken toehoorders.

Het feitelijke waarom van de Vlaams-Nederlandse Delta laat zich beter als volgt formuleren:

'Het grensoverschrijdend netwerk voor de Vlaams-Nederlandse Delta bestaat om partijen de mogelijkheid te bieden elkaar te ontmoeten zodat er informeel uitwisseling van gedachten, ideeën en meningen kan plaatsvinden'.

Centraal staat daarbij de ontmoeting en de mogelijkheid of flexibel in te spelen op ontwikkelingen. Het doel van het netwerk is ontmoeting. Het resultaat is niet de uitkomsten van projecten, het resultaat komt tot stand op basis van de ontmoeting. Dit kunnen ad-hoc initiatieven zijn, gedeelde beeldvorming, agenda afstemming, voorbereiding van de Vlaams-Nederlandse top.

De context blijft de Delta. Die context maakt het netwerk uniek. Het besef dat overleven in de Delta het gedeelde thema is. Dat geldt ook voor de grens. De samenwerking over de grens heen maakt het netwerk ook uniek. Daar moet echter wel een duidelijke keuze gemaakt worden. Gaat het over die ene grens tussen België en Nederland, of gaat het ook over andere grenzen? Samenwerkingen richting Noordrijn-Westfalen en Frankrijk zijn mogelijk, zeker binnen het genoemde waarom. Daarmee verliest het netwerk echter wel zijn uniciteit doordat de focus op de Delta verdwijnt en wordt ingewisseld voor een focus op corridors.

Dit laatste hoeft geen bezwaar te zijn, echter dit vraagt om een heel andere inrichting van het netwerk.

Het Zeehavenoverleg in de huidige vorm verdwijnt daarbij. De zeehavens blijven wel een belangrijk partner, waarbij tegelijkertijd onderkend wordt dat deze ook hun eigen belangen en dynamiek. De netwerkklunch (zie ook 5.3) zal gebruikt worden om onder andere ook met vertegenwoordigers van de zeehavens rond een actueel thema elkaar te ontmoeten.

5 De focus van het netwerk

5.1 Netwerkt thema's

Er is overeenstemming over de gedachte dat grensoverschrijdende thema's de inhoud bepalen van het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta. Onderwerpen die teveel de agenda van slechts één of twee partijen bepalen, zullen al snel leiden tot afhaken van de overige partijen.

Onderwerpen hoeven ook niet altijd geclaimd te worden als successen van het netwerk. De vraag of North Sea Port ontstaan is door, dankzij of ondanks de Vlaams -Nederlandse Delta is niet van belang. Het feit dat bestuurders elkaar kennen en ontmoeten in het netwerk heeft hier zeker toe bijgedragen. Een 'wicked' dossier zoals 3RX kon ook mede door de Vlaams-Nederlandse Delta vlot getrokken worden.

Het zijn contextuele thema's die passen bij de uniciteit van het netwerk. Het geeft ook aan hoe het netwerk flexibel kan inspelen op 'emerging threats'. Tegelijkertijd is het wachten op het ontstaan van dergelijke thema's onvoldoende om het netwerk bijeen te houden.

Uit de verschillende overleggen met de leden van de kerngroep is een beeld ontstaan dat de keuze voor één thema wat verdiept kan worden voldoende zou moeten zijn voor de continuïteit. Het gaat daarbij ook om een thema dat past binnen de uniciteit van het netwerk. Het thema 'transitie' is daarbij benoemd als een thema waar het netwerk mee aan de slag kan. Het is een overkoepelend thema dat zich niet beperkt tot de energietransitie. De transitie waarin wij ons bevinden leidt ook tot andere vraagstukken die de Delta beïnvloeden. Van grensoverschrijdende criminaliteit tot coördinatie bij rampen. Het begrijpen waar de transitie vandaan komt en hoe hier mee omgegaan kan worden is een thematiek die alle partijen aanspreekt.

Hoe met deze inhoud om te gaan binnen het jaarprogramma wordt nader besproken in de paragraaf over de aanpak.

Aanbeveling 1: Stel het thema 'Transities' vast als overkoepelend thema voor de komende samenwerkingsperiode.

5.2 Netwerkmonitor

De jaarlijkse Delta-monitor vindt zijn oorsprong in de rapportage uit 2011:

“Een visie op de meest wenselijke toekomstige ontwikkeling (Toekomstvisie Vlaams-Nederlandse Deltaregio 2040) kan worden gekoppeld aan monitoring van de economische, logistieke en fysiek-ruimtelijke prestaties van de regio. Aan de hand van deze ontwikkelingen worden de projecten die in het kader van de regionale ontwikkeling gewenst zijn, geselecteerd.”

Geconstateerd moet worden dat de monitor enerzijds voortkomt uit de grote ambitie die niet gehaald is. Anderzijds wordt door velen getwijfeld aan de opzet en het nut van de monitor in de

huidige vorm. Daarnaast wordt opgemerkt dat de monitor uitstekend past in het beeld van een industriële economie gebaseerd op lineaire, vaste en gesloten systemen. De transitie lijkt echter steeds meer uit te gaan van een urbane economie gebaseerd op flexibele, circulaire en netwerk systemen.

Daarmee is niet gezegd dat er geen monitoring meer nodig is. Wel dat de basis waarop de monitoring plaatsvindt aangepast moet worden. Een model dat zich hier goed voor leent is het door Raworth (2018) voorgestelde model gebaseerd op de donuteconomie. Haar model wordt inmiddels al toegepast door de Gemeente Amsterdam (2019) en door het Franse Ministère de la Transition écologique et solidaire (2019). Het is een model dat op meerdere parameters vaststelt of en in welke mate er sprake is van het overschrijden van het ecologisch plafond of tekortkomen op het sociaal fundament. Het biedt daarbij perspectief op het ontwikkelen van een veilige en rechtvaardige ruimte waarbinnen de mensheid kan floreren. Een dergelijke monitor sluit beter aan bij de transitie, dan het vasthouden van de bestaande monitor.

Aanbeveling 2: Baseer de jaarlijkse netwerkmonitor op een methodiek die aansluit bij het circulaire gedachtegoed dat onderdeel is van de transities.

5.3 Netwerkmomenten

De focus van het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta richt zich primair op de ontmoeting tussen: de provincies, de vertegenwoordigers van de Nederlandse overheid, Vlaamse overheid en de Benelux, alsmede de vertegenwoordigers van de zeehavens. Daarnaast wordt secundair ook invulling gegeven aan de triple-helix gedachte. De ontmoeting is echter meer dan een informeel onder elkaar zijn. Het wil ook meer zijn dan een 'praatbarak'. Essentieel voor de ontmoeting is de onderliggende intentie om aan de narratief invulling te geven. Dat wil zeggen het elkaar verhalen vertellen wordt centraal gesteld met als doel inzicht te krijgen in de disrupties waarmee de transities nu eenmaal gepaard gaan.

De ontmoeting tussen de provincies en de vertegenwoordigers van de Nederlandse overheid, de Vlaamse overheid en de Benelux, vinden plaats in de stuurgroep. De ambtelijke kerngroep bereid deze ontmoetingen voor samen met het netwerksecretariaat.

Jaarlijks is er een ontmoeting met de zeehavens in de vorm van een netwerklunch evenals een ontmoeting met de triple-helix partijen in de vorm van een de Vlaams-Nederlandse Delta-conferentie. In 2020 zal dit op de residentie van de Belgisch ambassadeur zijn, de jaren hierna staat de keuze qua locatie open.

Aanbeveling 3: Stel vast dat er per jaar een beperkt aantal netwerkmomenten zijn waarbij de ontmoeting van het netwerk, het netwerkthema en de netwerkmonitor centraal staan.

6 Netwerkstructuur

Structuur volgt ambities en mogelijkheden

6.1 Lichte netwerkstructuur

De ambitie welke partijen hebben kan alleen bereikt worden als er een structuur aan ten grondslag ligt die dit mogelijk maakt. Geconstateerd wordt dat ruim acht jaar na de rapportage van D'havé en Sietsma vastgesteld moet worden dat de lichte netwerkstructuur zijn beperkingen heeft.

D'havé en Sietsma hebben indertijd de mogelijkheid van deze beperkingen als gesignaleerd in de keerzijde van de lichte netwerkstructuur:

“Er is echter ook een keerzijde:

a het risico dat de samenwerking niet alleen vrijwillig, maar ook vrijblijvend wordt omdat partijen zich niet gebonden voelen; er komt dan onvoldoende van de grond en de Verklaring van Hoeven blijkt in retrospectief een incidentele verklaring van goede wil, maar blijft zonder effect;

b onvoldoende energie en beschikbaarheid van bestuurders en ambtenaren voor regionale projecten omdat zij prioriteit zullen leggen bij hun eigen, meer formele, taken en verantwoordelijkheden;

c onvoldoende intern en extern gezag in de sfeer van lobby en beïnvloeding, omdat niet duidelijk is wie bestuurders in bepaalde overlegsituaties vertegenwoordigen;

d onvoldoende legitimiteit jegens de regionale volksvertegenwoordigingen (provinciale staten), omdat die niet structureel betrokken zijn;

e het risico van ‘free riders’; indien projecten worden gestart waarbij meerdere partijen belang hebben maar niet alle belanghebbenden bereid zijn tot medebekostiging, bv. onderzoek naar grensoverschrijdende externe veiligheid.”

Een zekere mate van voorspellend vermogen kan de rapporteurs niet ontzegd worden. De door hen gesignaleerde keerzijde lijkt zich in de praktijk haarscherp voltrokken te hebben. Daar staat tegenover dat de bestuurlijk-structurele variant indertijd en ook nu door partijen wordt afgewezen omdat dit teveel als formeel en geïnstitutionaliseerd wordt gezien, mede in het licht van de financiële bijdrage die dit vraagt.

Daarmee heeft de Vlaams-Nederlandse Delta alleen bestaansrecht indien de ambitie wordt aangepast naar de realiteit waarbinnen deze uitvoerbaar is. Met andere woorden, de afgelopen jaren hebben laten zien dat de keuze voor een lichte netwerkstructuur niet samengaat met de ambities en idealen die voortvloeien uit de rapportage van D'havé en Sietsma en de Visie 2040. Vasthouden aan de idealen van weleer binnen de huidige kaders is niet mogelijk en leidt tot een situatie waarbinnen alle partijen zich ongemakkelijk voelen.

Aanbeveling 4: pas de ambitie op de structuur aan nu is gebleken dat een te grote ambitie niet haalbaar is binnen een lichte netwerkstructuur en partijen niet voor een andere structuur willen kiezen. Stel vast dat het waarom van het netwerk ligt bij de ontmoeting binnen de context van de Delta en een grensoverschrijdend netwerk willen zijn.

Aanbeveling 5: stel de ambitie voor het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta als volgt vast: *'Het grensoverschrijdend netwerk voor de Vlaams-Nederlandse Delta bestaat om partijen de mogelijkheid te bieden elkaar te ontmoeten zodat er informeel uitwisseling van gedachten, ideeën en meningen kan plaatsvinden.'*

6.2 Een netwerk vraagt om ondersteuning

De Rijn-Schelde Delta samenwerking vormt de basis voor het netwerk voor de Vlaams-Nederlandse Delta. Bij de overgang of doorstart is ervoor gekozen om de Vlaams-Nederlandse Delta licht te ondersteunen. Dit komt er op neer dat de provincie Noord-Brabant al vele jaren een projectondersteuner detachert die feitelijk als netwerk secretaris fungeert. De hoofdtaken bestaan uit het organiseren van de vergaderingen van het netwerk, de agenda afstemming, uitnodigingen voorbereiden en verslag opstellen, en het verzorgen van de logistieke organisatie van de conferentie. Continuering van de ondersteunende functie is gewenst, maar vraagt aandacht in verband met het voorgenomen vertrek van de huidige ondersteuner medio 2021.

Aanbeveling 6: onderken dat de huidige ondersteuner/secretaris van het netwerk deze rol al geruime tijd vervuld en mogelijk vervangen zal moeten worden op korte termijn in het kader van arbeidsmobiliteit.

De kern van het netwerk draait om ontmoeting maar ook op inhoudelijke voorbereiding en uitvoering. Partijen stellen hiervoor capaciteit beschikbaar in de vorm van ambtenaren die met elkaar de kerngroep vormen. Geconstateerd wordt dat het beschikbaar stellen van deze capaciteit moet gebeuren door directeuren die niet altijd op de hoogte zijn of betrokken zijn bij het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta. Dit is zeker geen pleidooi voor een breed directeurenoverleg. Wel moet bij de herziening van de samenwerkingsovereenkomst duidelijk een commitment gemaakt worden voor het beschikbaar stellen van capaciteit. Deze bestuurlijke commitment moet vervolgens intern bij partijen geoperationaliseerd en geborgd worden voor de looptijd van de overeenkomst.

Aanbeveling 7: stel vast in de samenwerkingsovereenkomst welke commitment van partijen gevraagd wordt, zowel financieel als 'in kind' om te borgen dat er voldoende commitment geleverd kan en blijft worden.

6.3 Een netwerk vraagt om regie

Licht (2006) schrijft het volgende over netwerkregie:

“Iedereen die verantwoordelijkheid neemt voor de samenwerking in het netwerk en de realisatie van de opgave probeert het netwerk te beïnvloeden en voert feitelijk regie. In wezen kan iedere partij in een samenwerkingsverband zich opstellen als regisseur van dat samenwerkingsverband – van dat netwerk. Toch is het in een netwerk gewenst dat er iemand is die specifiek verantwoordelijk is voor de regie – iemand die niet primair verantwoordelijk is voor het behartigen van het belang van één van de partners en die vrij kan opereren.

(...)

Soms is er een secretaris van het netwerkoverleg die eerste verantwoordelijkheid heeft voor de regie. Maar veel secretarissen beperken hun rol tot het voeren van het secretariaat. Dan ontstaat gemakkelijk een situatie van een zelfsturend team, waarbij niemand echt aanspreekbaar is op het functioneren van de samenwerking. In een netwerk gaat het echter niet alleen om de samenwerking tussen de mensen in het netwerk. Het gaat om de samenwerking tussen organisaties.”

Licht gaat verder met het stellen dat voor ieder netwerk om levend en productief te blijven een regisseur vereist is en dat dit een tijdrovende bezigheid is die er niet zomaar ‘bij’ gedaan kan worden.

Geconstateerd wordt dat in de huidige structuur de rol van secretaris wordt ingevuld door een projectondersteuner die deze rol invult vanuit het voeren van secretariaat omdat deze rol nu eenmaal volgt uit de functie van projectondersteuner. Als er al sprake is van regie, dan wordt deze ad-hoc ingevuld door deelnemers van de kerngroep, die echter te beperkt zijn in hun opdracht en capaciteit en altijd, ongewild, acteren namens één van de partijen. De continuïteit binnen het netwerk is in de praktijk ook kwetsbaar. Wisselingen in bestuurders, ambtenaren en vertegenwoordigers van de zeehavens vragen om een continuïteit om het netwerk geheugen compleet te houden en over te dragen. Het beschikken over een netwerk assistent en een netwerk regisseur kunnen hier in hoge mate aan bijdragen.

De lichte netwerkstructuur vraagt minimaal om een ondersteuner in de vorm van een netwerk assistent én een algemeen secretaris die de regie kan voeren. Alleen dan zal het netwerk levend blijven en productief zijn.

Aanbeveling 8: stel vast dat het netwerk naast een netwerk assistent ook een netwerk regisseur nodig heeft en bewerkstellig dat een dergelijk persoon wordt benoemd voor de looptijd van de samenwerkingsovereenkomst.

6.4 Jaarprogramma

De ontmoetingen tezamen vormen het jaarprogramma van de Vlaams-Nederlandse Delta.

De bijeenkomsten van de **stuurgroep**, welke inhoudelijk worden voorbereid door de kerngroep, vinden tweemaal per jaar plaats. De voorjaarsbijeenkomst (maart) staat daarbij in het teken van een inhoudelijk uitdieping van het thema door middel van een spreker, terugkoppeling van de verkenning van het thema door de kerngroep, ontmoeting en ruimte voor verantwoording netwerkzaken. De najaarsbijeenkomst (september) staat in het teken van de Vlaams-Nederlandse top (agenda of review) en de ambtelijke terugkoppeling hierop alsmede ontmoeting en ruimte voor verantwoording netwerkzaken.

De **kerngroep** komt bij elkaar om de stuurgroep bijeenkomsten voor te bereiden (2x), om het thema inhoudelijk uit te diepen (2x), in het kader van de voorbereiding van de netwerkklunch (1x) en voor de startup en evaluatie van de Delta-conferentie (2x). Totaal gaat het om een zevental vergaderingen per jaar.

De ontmoeting met de **zeehavens** vindt jaarlijks plaats door hen uit te nodigen voor een netwerkklunch in mei/juni. Tijdens de netwerkklunch worden de resultaten van de netwerkmonitor gepresenteerd en besproken.

De **Delta conferentie** blijft plaatsvinden in november en focust op het thema dat in het voorjaar is verdiept. Daarmee ontstaat een koppeling tussen inhoud op stuurgroep/kerngroep niveau en het verder verdiepen met de overige Delta partijen tijdens de conferentie. De conferentie richt zich concreet op het leveren van een resultaat in de vorm van een verklaring, aanbevelingen voor onderzoek of samenwerkingsprojecten. Met dit laatste wordt beoogd invulling te geven aan de triple-helix gedachte. Nadrukkelijk wordt ook het resultaat van de Delta monitor meegenomen in de conferentie.

Met betrekking tot het organiseren van onderzoek en de projecten worden geen concrete afspraken gemaakt op dit moment, anders dan dat het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta een entamerende rol en geen uitvoerende rol op zich neemt. De organisatie van de conferentie wordt door één van de provincies op zich genomen, waarbij de afstemming over inhoud plaatsvindt in een startup sessie met de kerngroep. De organisatie wordt afgesloten met een evaluerende sessie met de kerngroep waarbij vervolgafspraken worden gemaakt en leerpunten voor een volgende conferentie worden geïdentificeerd.

Aanbeveling 9: stel vast dat het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta een jaarprogramma kent bestaande uit stuurgroep bijeenkomsten, kerngroep bijeenkomsten, een jaarlijkse netwerkklunch en een jaarlijkse netwerk conferentie.

7 Samenwerkingsovereenkomst

De huidige samenwerking is gebaseerd op een Intentieverklaring uit 2011 waarin de RSD samenwerking is voortgezet in het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta.

In 2014 is een samenwerkingsovereenkomst gesloten voor de periode 2014-2020.

De nieuwe samenwerkingsovereenkomst zal in het eerste kwartaal van 2020 in concept beschikbaar komen. Interne behandeling door partijen kan dan plaatsvinden in het tweede kwartaal 2020. Beoogd wordt om de samenwerkingsovereenkomst door de stuurgroep vast te laten stellen en te ondertekenen in het derde kwartaal van 2020 waarbij als ingangsdatum 1 januari 2021 wordt genomen. De samenwerking wordt aangegaan voor de periode 2021-2026, dat wil zeggen voor een periode van zes jaar. Na drie jaar vindt een midterm review plaats. Deze midterm review heeft een evaluatief karakter en is gericht op het aanpassen van werkwijzen voor de tweede termijn van de looptijd.

Aanbeveling 10: stel vast dat de samenwerkingsovereenkomst wordt opgesteld op basis van dit rapport en conform het tijdschema dat in het rapport is opgenomen.

8 Netwerk van mensen én organisaties

Netwerken bestaan uit mensen die ieder voor zich weer deel uitmaken van een eigen organisatie binnen een nog groter ecosysteem van partijen. Daarmee wordt een ieder bepaald, soms door een gezamenlijke agenda, soms door een eigen agenda. De kracht van een netwerk ligt in het onderkennen van een gezamenlijke opgave en die met elkaar uitvoeren. Daarbij hoeven de lusten en lasten niet gelijk verdeeld te worden en is het deelnemen en ontmoeten van het netwerk op zich al een resultaat.

Het netwerk Vlaams-Nederlandse Delta is uniek in zijn deelnemers en in zijn opgave. Het besef gezamenlijk en grensoverschrijdend te werken aan de belangen van de inwoners van Delta onderschrijft dit. De uitwerking van dit besef is de reden van het bestaan van het netwerk: *'Om partijen de mogelijkheid te bieden elkaar te ontmoeten zodat er informeel uitwisseling van gedachten, ideeën en meningen kan plaatsvinden'*. Aan deze ontmoeting ligt de idee van de narratief ten grondslag.

Dit is op dit moment het maximaal haalbare binnen de wens om vooral een lichte netwerkstructuur te willen vormen. Een lichte netwerkstructuur die wel een nadere invulling en zorg vraagt om het netwerk levend en productief te houden.

9 Referenties

Admiraal, Han (2018). *Lunchlezing Vlaams-Nederlandse Delta*. Tekst uitgesproken op 23 mei 2018 in Den Haag.

Bos, Kees en Bosch, Jan-Willem (2017). *Landschapsatlas van de Oosterschelde. Spiegel van verleden, venster op de toekomst*. Koudekerke: Bos & Böttcher.

D'havé, F. En Sietsma, H.H. (2011). *Verkenning toekomstige samenwerking Vlaams-Nederlandse Delta. Vloeibaar bestuur voor de Vlaams-Nederlandse Delta*. Rapportage uitgebracht op 1 september 2011.

dVO De Vlaamse Ondernemer (2014). *Samenwerkingsovereenkomst Vlaams Nederlandse Delta ondertekend*. Geraadpleegd van: <https://www.dvo.be/artikel/44904-samenwerkingsovereenkomst-vlaams-nederlandse-delta-ondertekend/>

Gemeente Amsterdam (2019). *Bouwstenen voor de nieuwe strategie Amsterdam Circulair 2020-2025*. Gemeente Amsterdam Circle Economy en Kate Raworth.

Kunneman, H. (1998). *Van theemutscultuur naar walkman-ego. Contouren van postmoderne individualiteit*. Amsterdam: Boom uitgeverij.

Licht, Hans (2016). *Netwerkregie. Samenwerken in en tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum Management.

Ministère de la Transition écologique et solidaire (2019). *L'Environnement en France 2019. Rapport de Synthèse*.

Monbiot, George (2017). *Out of the Wreckage. A New Politics for an Age of Crisis*. London, UK: Verso.

Vanelslander, T., Kuipers, B., Hintjens, J., Horst, M. van der (2011). *Ruimtelijk-economische en logistieke analyse: de Vlaams-Nederlandse Delta in 2040*.

Raworth, Kate (2018). *Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21-st Century Economist*. London, UK: Random House.