



Van experiment naar beleidsimpact: leren van verbindingswerk rond Energie Lab Zuidoost

*Door Joshua B. Cohen (TU Delft, project EXTRA)
Annoesjka Nienhuis (gemeente Amsterdam, Energie Lab Zuidoost)
Maike Simmes (AMS Institute, Energie Lab Zuidoost)
Anneke Haverlag (AMS Institute, Energie Lab Zuidoost) &
Maria Fraaije (Hogeschool Rotterdam, project EXTRA)*

Rapport van een bijeenkomst op 16 april 2026 van project EXTRA. Het NWO-project EXTRA onderzoekt hoe sociale en technologische innovaties uit experimenteeromgevingen zoals living labs kunnen doorgroeien van experiment naar brede maatschappelijke toepassing. Meer info is [hier](#) te vinden.

Vaak blijkt dat succesvolle pilots en labs maar beperkt impact hebben op beleid, wet- en regelgeving. Op 16 april stonden we in het kader van het [EXTRA project](#) tijdens de [AMS conferentie](#) daarom stil bij de volgende vraag: hoe maken we de relatie tussen experimentele plekken en de systeemwereld productiever, zodat experimenten daadwerkelijk kunnen doorwerken in beleid, wet- en regelgeving?

Na een mooie ochtend met inspirerende key notes en een panel doken we snel de diepte in met Maike Simmes (AMS Institute) en Annoesjka Nienhuis (gemeente Amsterdam) van **Energie Lab Zuidoost**. Zij vertelden ons over de ontstaansgeschiedenis van de experimentele samenwerking en het belang van slim verbindingswerk.

Wat is Energie Lab Zuidoost (ELZO)?



Amsterdam Zuidoost wil in 2040 energieneutraal zijn. De grootschalige gebiedsontwikkeling van Amsterdam Zuidoost (tussen 2020 en 2040 komen er ca. 45.000 woningen bij) biedt kansen om ook de bestaande bouw te verduurzamen en dit samen te laten gaan met armoedebestrijding en sociale verbetering. Bijvoorbeeld door het wooncomfort van woningen te verbeteren wanneer deze gerenoveerd worden. Of door lokale werkgelegenheid te creëren bij grootschalige renovaties. Dit noemen we een sociale energietransitie.

Het realiseren en versnellen hiervan vraagt om samenwerking tussen de overheid, de bewoners, bedrijven en onderzoekers. ELZO brengt deze partijen samen. Door samen te experimenteren in verschillende 'Living Labs' ontwikkelen en testen ze innovaties en leren ze wat echt goed werkt. Door het organiseren van workshops en evenementen, wordt kennis uitgewisseld tussen verschillende projecten, organisaties en disciplines. Zodat de vernieuwingen toegepast kunnen worden in heel Amsterdam en daarbuiten.

[Verder lezen](#)



Verbindingswerk voor het verankeren van experimenten

Maike vertelde dat Energie Lab Zuidoost (ELZO) gestart is in 2020 met onderzoek rondom drie energie pilotprojecten. In 2023 is een [manifest](#) (gedragscode) opgesteld voor onderzoek. Daarin is vastgelegd dat **onderzoek voortbouwt op elkaar**. Onderzoekers en studenten committeren zich aan het manifest. Zodat ook “*continu aandacht is voor wat de bewoners eraan hebben die daar nu wonen*”. Ze werken met verschillende teams en een [strategische leeragenda](#) rondom thema’s als: Duurzame Energiesystemen, Circulair Gebouwde Omgeving, Klimaatadaptatie en Rechtvaardige Energietransitie. Dit laatste wordt uitgebreid onderzocht in het [JUST PREPARE](#) project. Een uitdaging is nog wel om goed zichtbaar te maken wat er echt gebeurt. Dat gebeurt gelukkig wel steeds meer via het delen van [impactverhalen](#) en via het jaarlijkse [seminar](#).

Annoesjka vertelde vervolgens over hoe ze vanuit de gemeente Amsterdam werkt aan verbindingswerk. Ze gaf aan dat ze bij de Directie Grond en Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam werkt voor de gebiedsontwikkeling en transformatie van Zuidoost. Ze is aangenomen om strategisch mee te denken op duurzaamheid en innovatie. De opgave die voorligt is **hoe versnellen we de sociale energietransitie in Amsterdam Zuidoost?** Dat is een “*vraagstuk van iedereen en van niemand: multi-actor, multi-factor, meerschallig en meertijdig en ongemak over dat we niet snel genoeg gaan*”.

Ze vertelde dat ze bij de gemeente na de financiële crisis van 2008, rond 2017, te maken hadden met veel druk op de ruimte: steeds meer eigenaren wilden hun grond verder ontwikkelen. Ook stond het ambtelijk apparaat onder druk door de hoeveelheid nieuwe duurzaamheidsprogramma's en reorganisaties. *“Dus zijn we vanuit de uitvoering samen met partners maar zelf beleid gaan maken uiteraard wel in samenspraak met de beleidsmakers”*.

Een mooi sprekend initiatief daarvan vanuit ELZO is bijvoorbeeld het actie-onderzoek van [Joe Llewellyn](#) (AMS Institute) die vele gesprekken achter de voordeur heeft gevoerd met bewoners en de effecten heeft onderzocht van verschillende maatregelen van energiebesparing. Nu wordt bekeken samen met woningbouwcorporaties en op gemeentelijk niveau hoe dit kan worden doorvertaald naar beleid-, wet- en regelgeving. En het blijft niet bij lokale impact. Voor een ander project van ELZO in de K-buurt kwamen in mei drie ministeries op bezoek in de wijk om te leren van Zuidoost voor landelijk beleid.

Maar hoe bereik je dat nou als experiment? Annoesjka: *“Als we een pilot doen **beginnen we meteen met nadenken over in welke organisatie en bij wie je het dynamisch verankert.**”* Dat betekent niet alleen stilstaan bij wie je aanklopt om op de agenda te komen. Maar ook echt verbinden aan andermans belangen en durven loslaten, zodat anderen een initiatief verder kunnen brengen.



Over de kunst van het institutionaliseren

Dat sluit mooi aan bij het verhaal van Joshua Cohen (TU Delft). Hij dook geïnspireerd door Energie Lab Zuidoost namens project EXTRA de literatuur in om enkele tips te verzamelen over hoe je het politieke en ambtelijke spel slim meespeelt als experimenteel initiatief. Zijn hoofdboodschap: institutionaliseren is een kunst, maar wel één die je kunt leren.

Allereerst gaat het om invloed uitoefenen op de politieke en ambtelijke agenda. Binnen de zogeheten *agenda setting* theorie wordt gesproken over **beleidsondernemers** die geld, tijd en aandacht besteden aan het verbinden van stromen van problemen, oplossingen en personen om de agenda te bepalen in een zogeheten *window of opportunity* (Kingdon, 1984, Cohen et al., 1972).

Een voorbeeld: we zitten met het **probleem** van de verduurzaming van de industrie. Daar is groene waterstof mogelijk een **oplossing**. Door vroeg te investeren in een groene waterstoffabriek positioneer je jezelf als onderdeel van die oplossing. Door ook de **politici en ambtenaren** te laten zien wat mogelijk is en informatie te delen dat dit een “onmisbaar” onderdeel wordt van het toekomstige energiesysteem kun je, als de politieke wind gunstig staat, probleem, oplossing en politiek aan elkaar verbinden en zo het beleid beïnvloeden. Zoals een lobbyist het ooit omschreef: “*Be ready to surf when the wave is there.*”

Welke praktische tactieken horen bij beleidsondernemerschap? In de context van transitie moet je dan denken aan de volgende tactieken (Braams et al., 2024):

- **Hijs goede voorbeelden op het podium.** Mensen houden van sprekende menselijke en locatiegebonden voorbeelden. Een goed voorbeeld met symbolische waarde, van hoe het wel kan, zegt soms meer dan duizend woorden.
- **Deel informatie met besluitvormers.** Bedenk wie dat zijn en bied je hulp aan. Geef ze op gezette tijden informatie om zowel het probleem als de oplossing te duiden. Laat zien wat de verschillende positieve effecten zijn voor verschillende doelgroepen. Hoe concreter, hoe beter.
- **Vind aansluiting bij verschillende politieke arena's.** Denk na of je beter op stads-, provinciaal, landelijk en/of Europees niveau aan de slag wil. Ga je in gesprek met ambtenaren, politici of andere belangengroeperingen? Denk na wie uit je netwerk je daarvoor het best kunt inzetten: "*Kennissen is het meervoud van kennis*".
- **Zoek de samenwerking op met andere veranderaars.** Soms betekent dat samenwerken met ambtenaren binnen de instituties zoals bijvoorbeeld rond de Donut Economy of de klimaatbrandbrief is gebeurd in Amsterdam (Vestergaard & Schmid, 2026). Een andere keer misschien weer meer met burgerinitiatieven zoals Oranje Energie of Hart voor de K-buurt om het vuur van buiten aan te wakkeren.
- **Vorm beleidsnetwerken en pak daarin leiderschap.** Juist op de randen van bestaande organisaties en domeinen ontstaat ruimte voor vernieuwing. Investeer daarom in zulke samenwerkingen. Zie ook AMS Institute en ELZO als voorbeelden van plekken waar organisaties structureel samenwerken over grenzen heen.



Tactieken voor de transitiewerker

Mooie inzichten, maar let op: er zijn wel extra beren op de weg als je werkt aan transities en transformaties: fysieke experimenten zoals de living labs en innovaties van ELZO zwemmen vaak tegen de stroom in van gevestigde manieren van doen, denken en organiseren (instituten). Dus ook juist daar wil je doorwerking bereiken. We hebben het dan meer over institutionele- of systeemverandering. Tegenwoordig wordt daar steeds meer onderzoek naar gedaan (Grin, Rotmans & Schot, 2010; Ghosh et al., 2021; Potjer, 2019; AWTI, 2024).

Dat levert vaak interessante visies op, maar het is nog niet altijd duidelijk welke tactieken je als persoon of organisatie kunt gebruiken om in de praktijk te werken aan systeemverandering. Hoe dan wel? Daar wordt veel onderzoek naar gedaan door verschillende mensen (Garud et al., 2007; Lawrence & Suddaby, 2011; Elzen et al., 2012; Lowndes & Roberts, 2013; Grin, 2020; Braams et al., 2021; Löhr et al., 2022; Cohen et al., 2024;). We delen hier voor nu een paar inzichten uit die je kunt gebruiken. We illustreren dit ook met goede voorbeelden uit de lokale praktijk:

- **Zet je institutionele bril op en kijk een laagje dieper.** Kijk wat de bestaande manieren van organiseren, denken en doen zijn. Welke bestaande beleid, wet- en regelgeving en incentives moeten er veranderen om jouw vernieuwing op te schalen? Maar ook: welke mogelijkheden zijn er momenteel al? Zie bijvoorbeeld het werk van [Circulaw](#) dat in bestaande wet- en regelgeving duikt en juridische instrumenten ontwikkelt en ontsluit voor de transitie naar de circulaire economie.

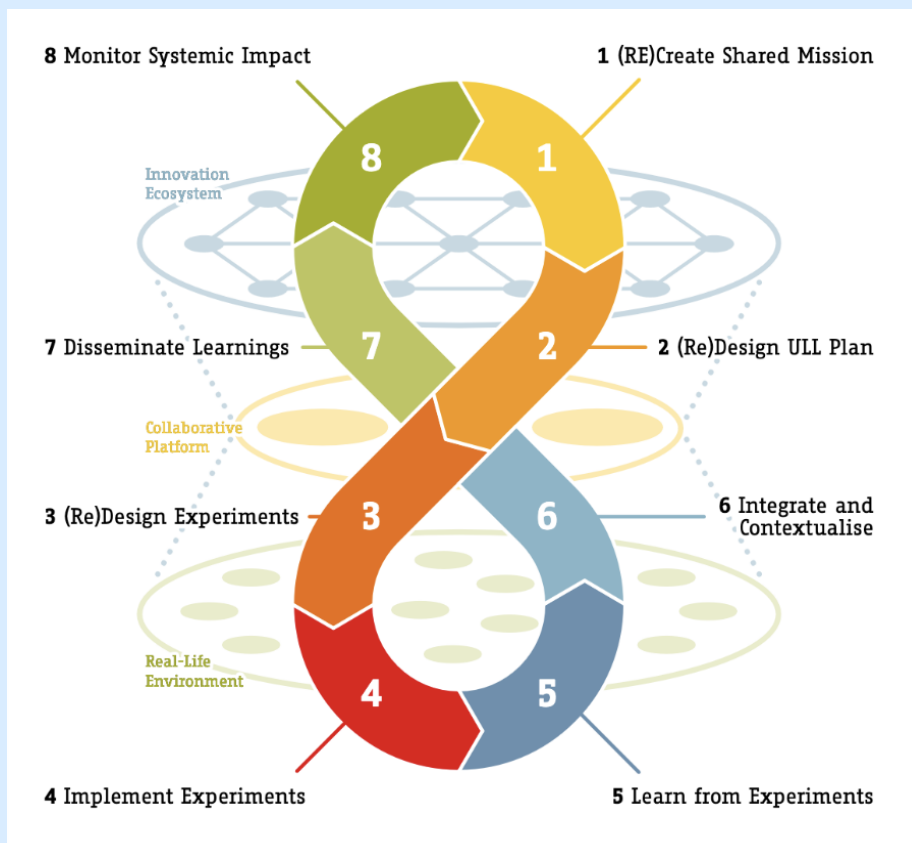
- **Werk aan een helder veranderverhaal.** Een goed verhaal werkt beter dan het zoveelste rapport. Zie bijvoorbeeld het werk van Marco te Brömmelstoet, de fietsprofessor. Die constateerde dat het gesprek over doden in het verkeer elk jaar weer hetzelfde verloopt, zonder enige verandering. In reactie daarop formuleerde hij een manifest van de [Rechtvaardige Straat](#) met het pleidooi dat de straat van iedereen is. Met een prijsuitreiking en andere ludieke acties geven hij en andere initiatiefnemers zo een krachtig nieuw verhaal waarmee ze straten en gemeenten door heel Nederland aan elkaar verbinden en inspireren om anders te handelen.
- **Creëer organisatieruimte om mee te leren.** Verbindt de mensen die meer op strategisch niveau werken met mensen die al anders werken in de operatie zoals bijvoorbeeld gedaan is in het [Koppelkansen-traject](#) in Amsterdam (Naus et al., 2026). Hier werd tussen sectoren gewerkt aan gekoppelde uitdagingen op het gebied van de energietransitie, bodemvernieuwing, waterhuishouding en circulaire economie. Ze gebruikten ook een zogeheten tangconstructie: op operationeel gebied werd geëxperimenteerd met nieuwe innovaties en tegelijk was er een Directeurenforum waar belangrijke beleidsbesluiten werden genomen. In het midden zat het kernteam waarin vertegenwoordigers van de organisaties en actie-onderzoekers samen het onderlinge leren bevorderden.
- **Werk voortdurend aan dynamische verankering.** Welke ervaringen, manifesten en andere interventies creëer je met betrokkenen (voorbij het klassieke rapport graag) en veranker je bij welke netwerken en actoren? Denk daarbij aan *small wins* of *essential wins* (Termeer & Metze, 2019; Naus et al., 2026): op het eerste oog kleine stapjes die bij elkaar opgeteld als katalysator kunnen werken voor verandering. Een inspirerend Amsterdams voorbeeld is het KetelhuisWG waarbij bewoners zijn begonnen een warmtenet aan te leggen op het voormalig Wilhelmina Gasthuis-terrein. Zij hebben een hele interactieve en kleurrijke [tijdlijn](#) gemaakt waarop ze hun strubbelingen, geleerde lessen en mijlpalen delen met anderen. Recent was er nog een werkbezoek van een lid van de Tweede Kamer. Samen met een Amsterdamse wethouder en EnergieSamen werd toen ook een [handreiking](#) aangeboden met geleerde lessen en aanbevelingen.
- **Doe verbindingswerk voorbij het project.** Verandering gaat niet over één nacht ijs. Hoe zorg je dat je elkaar vasthoudt voorbij het tijdelijke project? Bedenk welk achterliggend vraagstuk jullie samen aan zullen blijven werken. Met wie ga je welke financiering vinden voor meer structurele samenwerking? Hoe en wanneer organiseren jullie samenkomsten met mensen die er verder mee willen? Welke lappendeken van initiatieven (Vermaak, 2025) wil je je aan verbinden? Wat is er nodig aan training om mensen verder te laten denken dan een project?

Bouwen aan ecosystemen van verandering: de AMS Urban Living Lab Way of Working

Dat laatste begint bij het besef dat jij en je partners zelf onderdeel zijn van een complex en adaptief innovatie-ecosysteem. In plaats van een focus op het ene plantje in de rots kunnen we beter **kijken naar het hele ecosysteem** en welke rol ons verbindingswerk daarin speelt. Hoe werk je aan meer systemische beleidsimpact als living lab? Vanuit AMS Institute wordt geïnvesteerd in het ontwikkelen van de AMS Urban Living Lab Way of Working (AMS ULL WOW). Dit is een stapsgewijze manier om experimenten in de stad via living labs te verbinden met het bredere innovatie-ecosysteem.

Tijdens de leermiddag werden we onder leiding van Stach Aarts (AMS) en Tamara Metze (TU Delft) meegenomen in deze manier van werken. Deze wordt continu doorontwikkeld en ook de medewerkers van AMS Institute worden met ondersteuning van het EXTRA project via een actielee-traject getraind in meer outcome-gericht werken met behulp van een Theory of Change. De volgende stap is om ook de tools en methoden door te ontwikkelen en te ontsluiten voor andere living labs.

[Meer lezen over de ULL WOW](#)





Aandacht voor de uitvoering

Tijdens de sessie op 16 april was er ook ruimte voor intervisie. Onder leiding van Maria Fraaije (Hogeschool Rotterdam) gingen de mensen in groepjes uiteen. Verspreid over het Marineterrein werden met vertegenwoordigers van o.a. [Nationaal Programma Samen Nieuw-West](#), [Bouwlab R&Do](#) uit Haarlem, [Cropmix](#) en de [Chief Science Office](#) van de gemeente Amsterdam geanimeerde gesprekken gevoerd over de strubbelingen en lessen in het werken aan concrete impact op beleid-, wet- en regelgeving.

Na afloop kwamen we weer samen als groep en eindigden we in het zonnetje in een cirkel. Sommige praktijkpartners gaven aan dat het soms nog best lastig is om een goed **veranderverhaal** te vertellen en dat het belangrijk is om dit te oefenen met elkaar. Ook werd benadrukt dat het op tijd betrekken van de uitvoering cruciaal is. **Het is vaak slimmer om mensen uit de uitvoering uit te nodigen** en hen te enthousiasmeren voor een innovatie dan weer een volgende burgemeester of duurzaamheidsadviseur.

Wat met name bleef hangen was de **cruciale rol van ondernemerschap binnen en buiten instituties en het bijbehorend verbindingswerk**. Met wie doen we welk strategisch verbindingswerk om de duurzame toekomst een stukje dichterbij te brengen? En de vraag ook aan jou, de lezer. Hoe doe jij dat en waar wil jij mee aan de slag?

Verder lezen

- AWTI. (2025). *In dienst van de toekomst -een handreiking voor transformatiegericht beleid*. <https://www.awti.nl/documenten/2025/04/08/advies-in-dienst-van-de-toekomst-een-handreiking-voor-transformatiegericht-beleid>
- Braams, R. B., Wesseling, J. H., Meijer, A. J., & Hekkert, M. P. (2021). Legitimizing transformative government: Aligning essential government tasks from transition literature with normative arguments about legitimacy from Public Administration traditions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 39, 191–205. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.04.004>
- Braams, R. B., Wesseling, J. H., Meijer, A. J., & Hekkert, M. P. (2024). Civil servant tactics for realizing transition tasks understanding the microdynamics of transformative government. *Public Administration*, 102(2), 500–518. <https://doi.org/10.1111/PADM.12933>
- Cohen, J. B., Loeber, A. M., Marschalek, I., Bernstein, M. J., Blok, V., Tabarés, R., Gianni, R. & Griessler, E. (2024). From experimentation to structural change: fostering institutional entrepreneurship for public engagement in research and innovation. *Science and Public Policy*, 51(2), 324–336. <https://doi.org/10.1093/scipol/scad065>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- Dijkstra, A. M., & Joore, P. (2025). *The Urban Living Lab Way of Working Handbook*. Via: <https://www.ams-institute.org/documents/123/AMS-LLWOW-Handbook.pdf>
- Elzen, B., van Mierlo, B., & Leeuwis, C. (2012). Anchoring of innovations: Assessing Dutch efforts to harvest energy from glasshouses. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 5, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2012.10.006>
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. In *Organization Studies* (Vol. 28, Issue 7, pp. 957–969). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0170840607078958>
- Ghosh, B., Kivimaa, P., Ramirez, M., Schot, J., & Torrens, J. (2021). Transformative outcomes: assessing and reorienting experimentation with transformative innovation policy. *Science and Public Policy*, 48(5), 739–756. <https://doi.org/10.1093/SCIPOL/SCAB045>
- Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. (2010). *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*. Routledge.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies*. Brown and Company.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of management inquiry*, 20(1), 52-58. <https://doi.org/10.1177/0170840613495305>
- Loehr, M., Chlebna, C., & Mattes, J. (2022). From institutional work to transition work: Actors creating, maintaining and disrupting transition processes. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 42, 251-267. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.12.005>
- Lowndes, V., & Roberts, M. (2013). *Why institutions matter: The new institutionalism in political science*. Bloomsbury Publishing.
- Naus, J., Grin, J., & Hordijk, M. (2026). Cross-sectoral transition work at the heart of the regime: Transforming incumbent systems in utility infrastructure planning in Amsterdam. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 60, 101125. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2026.101125>
- Potjer, S. (2019). *Experimenteel bestuur: van mogelijk, naar haalbare, naar gangbare vernieuwing*. Urban Futures Studio. https://www.uu.nl/sites/default/files/experimenteel_bestuur-urban_futures_studio-nl-web.pdf
- Termeer, C. J. A. M., & Metze, T. A. P. (2019). More than peanuts: Transformation towards a circular economy through a small-wins governance framework. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118272. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118272>
- Vermaak, H. (2025). *De Logica van de Lappendeken. Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. Boom*.
- Vestergaard, L. K., & Schmid, B. (2026). Institutional activism within the local state: exploring ambitions for deep transformation in Amsterdam. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 59, 101092. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2025.101092>