



DRENTHE WOONT
circulair



Leerboek transitie programma- management

Samen ontdekken door te doen

actium

Domesta

SEW
STICHTING EELDER WONINGBOUW

woonborg

Woningstichting De Volmacht

lefier

WOON
CONCEPT

WOONSERVICE

Inhoud

Inleiding proeftuin Drenthe Woont Circulair	5
Leeswijzer	6
ZIEN	
Bouw aan een gelijke basis aan competenties voor corporaties	7
Selecteer aan de poort: nodig de markt uit om vanuit gemeenschappelijk opgestelde kaders een visie te leveren	7
Organiseer een verdiepend kennismaken en stel visie en spelregels op	7
Ontwikkel een gezamenlijke taal	8
Bewaak het systemische doel, voedt de urgentie	8
Borg lobbykracht in je partnernetwerk	8
Zorg voor een blik uit de toekomst	9
Weet dat je eigenlijk het volledig omgooien van hun organisatie vraagt	9
Theorie en tools voor Anders ZIEN	10
DOEN	
Erken en beloon de inzet van de doeners	11
Benadruk vanaf de start dat falen van een pilot mag, en net zo waardevol is als slagen	11
Vind balans tussen aanjagen van de bouwteams, uitdagen van de bouwteams en ze hun werk laten doen	11
Zorg dat het doen transparant is	12
Blijf de bouwteams koppelen om te werken aan schaalvergroting, herhaalbaarheid	12
Theorie en tools voor Anders DOEN	12
SAMEN	
Selecteer aan de deur	14
Draag het uit!	14
Breng veel perspectieven samen, dat brengt je circulariteit verder	14
Ondersteun de veranderende ketensamenwerking	15
Organiseer samenwerking op vraagstukken: dat creëert lange termijn denken	15
Divergeer eerst bewust, convergeer later naar uniforme aanpak	15
Theorie en tips voor Anders SAMENwerken	16
REGIE	
Kies een organiserend principe dat geschikt is voor een transformatieve proeftuin	17
Zorg voor een backbone organisatie, een programmateam dat adaptief is	17
Neem de tijd - erken dat verandering veel meer tijd kost dan je denkt	18
Stuur op 3 niveaus van actie en impact	18
Borg commitment	19

Observatie	19
Werk aan vertrouwen, in eigen kunnen en in elkaar	19
Verdeel het eigenaarschap over de proeftuin: naar gezamenlijke besluitvorming	20
Pas je snelheid aan: deelnemers bewegen in eigen (en vaak verschillende) tijd en ritmes	20
Vergroot de draagkracht en daarmee daadkracht van de deelnemers stap voor stap	21
Borg continuïteit voorbij de looptijd van de proeftuin, organiseer herhaling en opschaling	22
Borg continuïteit bij wisseling van mensen	22
Hou continu een vinger aan de pols bij de DOENERS	22
Theorie en Tips voor Anders REGISSEREN	23
LEREN	
Zorg voor een 0-meting van alles in de proeftuin	27
Bevraag continue welke keuzes gemaakt zijn en waarom	27
Spiegel je observaties en lessen regelmatig	27
Zorg dat leren een middel is, geen doel, of toch wel?	28
Organiseer het leren eerst vraaggestuurd, daarna pas meer sturend	28
Accepteer dat het wiel vaak toch echt opnieuw moet worden uitgevonden	29
Werk met verschillende leerstijlen	29
Schuur totdat het pijn doet maar niet bloedt	29
Theorie en Tips Anders LEREN	30



Inleiding proeftuin Drenthe Woont Circulair

Drenthe Woont Circulair is een initiatief van de 8 Drentse woningcorporaties. Wij zien dat de noordelijke bouwindustrie jaarlijks goed is voor 1,8 miljoen ton aan nieuwe materialen. Dat slopen en downcyclen de standaard is. En waardevernietiging een bijkomend feit. Dat kan en moet anders! Dit begint bij het stellen van de vraag naar andere producten, prestaties en processen. En dat is wat Drenthe Woont Circulair doet.

Samenwerkende corporaties en een groot aantal marktpartijen nemen de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van een circulaire sociale huurwoning. Een woning die betaalbaar, herhaalbaar en opschaalbaar is. Hoe? Dat ontdekt Drenthe Woont Circulair in een proeftuin. Een experimenteerruimte met 6 verschillende pilotprojecten, sloop en nieuwbouw, en in totaal zo'n 70 woningen verspreid door heel Drenthe. Kortom: de context om al doende te leren. Als individu, organisatie en gemeenschap. Niet als eenmalige pilot, maar om blijvende impact te realiseren. Voorbij het nu gangbare, naar een circulaire bouwconomie.

Het Noordelijk Innovatielab Circulaire Economie, kortweg NICE, is een van onze partners in verandering. Zij zijn de regisseur van het leerproces dat integraal onderdeel is van de Proeftuin DWC. De (voorlopige) resultaten van dat leerproces zijn terug te vinden in het leerboek Programmamanagement.

Dit leerboek bevat de lessen, tools en inzichten uit de afgelopen twee jaar van programmamanagement van deze proeftuin. Het biedt handvatten en inspiratie voor partijen die bewust de keuze maken om zich aan de transitie naar een circulaire bouwconomie te committeren en die expliciet die keuze maken om dit in een proeftuinexperiment te doen.

Op het moment dat dit leerboek geschreven wordt, bevinden de zes pilots, en daarmee de proeftuin, zich in de (voorlopige) ontwerpfasen. De hierin gepresenteerde inhoud heeft dus met name betrekking op het proces van uitvraag, initiële samenwerking en het (voorlopige) ontwerp.

Naast dit leerboek gericht op het programmamanagement van de proeftuin is er ook een leerboek dat ingaat op werken in bouwteams.

De lessen worden ingedeeld in vijf categorieën die ook centraal hebben gestaan als bouwskelet van de proeftuin: REGIE, LEREN, SAMEN, ZIEN en DOEN. Hieronder volgt een korte uitleg wat elke categorie behelst.

ZIEN:

ZIEN gaat over het samen werken aan agenda's, het samen opbouwen van een visie, en het managen van alle verwachtingen die daarbij komen kijken. Dit alles is nodig om institutionele en andere structuren zodanig aan te passen dat de transitie versneld kan worden.

DOEN:

DOEN betekent gericht en bewust experimenteren om uit te vogelen wat onder welke omstandigheden werkt en wat niet.

SAMEN:

SAMEN gaat over alle samenwerking en netwerkactiviteiten die nodig zijn om de waardeketen te veranderen.

LEREN:

Het LEREN in een circulaire proeftuin gaat over de competenties, houdingen en manieren van kennisuitwisseling die nodig zijn om maximaal van elkaars vallen en opstaan te profiteren.

REGIE:

REGIE behelst de governance van een proeftuin; hoe verbindt je SAMEN, DOEN, ZIEN en LEREN tot een transformatief geheel.

Leeswijzer

Per categorie bespreken we in dit leerboek de observaties die relevant zijn voor programmamanagement en de geleerde les die daarbij hoort, op het einde gaan we ook kort in op wat de theorie erover zegt.

ZIEN

verder kijken dan je rekenmodellen

Bouw aan een gelijke basis aan competenties voor corporaties

Observatie

De proeftuin is gestart vanuit een scholingsprogramma over circulaire bouw in transitieperspectief voor de Drentse woningbouwcorporaties. In de loop van dat programma gingen de deelnemende corporaties anders kijken, anders denken, en wilden ze anders gaan doen. In sommige gevallen ging de pilot een kant op die zelfs de identiteit van de corporatie ter discussie stelde, door de woning tot een lease product te maken. Hier gingen de corporaties in mee, vanuit diepe intrinsieke motivatie en mandaat als corporaties om rentmeesterschap over de gebouwde omgeving inhoud te geven. Door dat scholingsprogramma en het traject met de pilots daarna werkten de corporaties naar een gezamenlijke visie en missie en uiteindelijk ook uitvraag waar ze ook trots voor en over voelden.

Geleerde les

Zorg voor een uitgebreid voorprogramma bij een gezamenlijke uitvraag, een programma waarin de competenties (kennis, vaardigheden en houding) bij de uitvragende partijen opgebouwd worden en leiden tot gezamenlijke visie en kaders voor de uitvraag.

Selecteer aan de poort: nodig de markt uit om vanuit gemeenschappelijk opgestelde kaders een visie te leveren

Observatie

In het scholingsprogramma kwamen allerlei elementen relevant voor de circulaire bouweconomie voorbij, van de 10 R ladder, de 7 dimensies van een circulaire economie, tot de 6 schalen benadering, Strategisch Niche Management tot de Collective Impact Approach.

Over al deze perspectieven op circulariteit vormden de deelnemers een mening en vertaalden ze dit in een uitvraag die kaders gaf ten aanzien van ambitieniveau, leren, samenwerken. Met dit als kader werd de markt uitgenodigd hun visie op een aanpak op te tekenen. Daar kwamen 31 zeer waardevolle visiedocumenten uit die een gedegen basis vormden om keuzes te maken voor winnende consortia.

Geleerde les

Stel kaders vast waarbinnen marktpartijen kunnen indienen, dan selecteer je aan de poort en eindig je met partijen die makkelijker aansluiting vinden bij je idee van de proeftuin.

Organiseer een verdiepend kennismaken en stel visie en spelregels op

Observatie

In de allereerste kick-off is veel aandacht besteed aan verdiepende kennismaking, door allerlei oefeningen te doen m.b.t. motivatie, karaktereigenschappen, teamrollen, ambitie, commitment, verwachtingen, aanvliegroutes, tussen bouwteams en andere partners.

Samen stelden we de spelregels vast voor de proeftuin en werd expliciet met elkaar uitgesproken dat we elkaar daar aan mochten houden en op mochten aanspreken. Dat bleek een belangrijk moment, met ook een echt fysiek keuzemoment (mensen moesten de kamer uit en alleen terugkomen als ze zich committeerden en eigenaarschap namen). Gedurende de hele proeftuin werd op verschillende momenten door verschillende deelnemers teruggегреpen naar dat moment en die regels.

Geleerde les

Samen de spelregels creëren bij de start en

expliciet commitment daarop vragen middels een bewust keuzemoment is van belang om de groep als groep te laten functioneren. Grijp ook terug op dat moment en de regels bij afwijken ervan. Sociale hygiëne zal in werking treden en de groep zal eventuele afwijkers erop aanspreken.

Ontwikkel een gezamenlijke taal

Observatie

Noodzaak om met elkaar goed te bespreken wat termen, woorden betekenen, en welke we gebruiken als groep, omdat er anders flinke spraakverwarring kan ontstaan. Bovendien paste veel van het oude vocabulaire niet bij het nieuwe denken en doen van de proeftuin. Nieuwe termen waren nodig. Een belangrijk onderdeel van de gezamenlijke taal bleek ook het factchecken en elkaar scherp houden op verwachtingen en uitlatingen. Er ontstond al snel een zogenaamde sociale hygiëne waarin de deelnemers elkaar gingen aanspreken op zaken die ze niet vonden passen in de proeftuin, bijvoorbeeld opmerkingen over betaling van geïnvesteerde uren, opmerkingen over niet willen delen zonder eerst heldere afspraken te hebben over eigenaarschap.

Geleerde les

Transities vragen ook om nieuwe taal, een nieuw vocabulaire en gedeelde regels over omgang met elkaar. Het met elkaar neerzetten van die nieuwe taal, het creëren van een ander begripkader, andere definities, kortom, een nieuw vocabulaire ontwikkelen, is noodzakelijk om van het bestaande systeem los te komen. De bestaande 'taal' volgt namelijk het lineaire proces en bestaande waarderingssysteem (schaduwkosten, onrendabel, etc.).

Bewaak het systemische doel, voedt de urgentie

Observatie

Alle proeftuinleden hadden hun visie, de uitvraag en voorstellen geschreven vanuit een sterk gedreven urgentie om het lineaire systeem circulair te maken en vanuit een diep gevoel

bewustzijn dat de proeftuin echte systeemverandering moest gaan nastreven, geen speldenprikje moest zijn, weliswaar door slechts een begin te maken, een zaadje te planten en concrete pilots te draaien, maar wel met de stip op een andere horizon.

Echter, in de waan van de dag was het soms erg moeilijk voor de bouwteams, die soms diep in materiaalkeuze zaten en moesten kiezen voor of tegen beton bijvoorbeeld, om die verre stip te blijven zien, en zich te herinneren dat hun pilot een zaadje moest zijn, geen gewoon project.

De plenaire sessies waarin alle bouwteams samenkwamen waren het moment om dit weer scherp te krijgen en de urgentie en de stip op de horizon weer collectief te gaan zien en te voelen. Daarvoor werden specifiek werkvormen ingezet zoals backcasting en forecasting, schrijven van krantenkoppen etc.

Geleerde les

Motivatatie, urgentie en het systeemdenken moet je blijven voeden, bijvoorbeeld met speciale collectieve werksessies, masterclasses etc. Doe dit op regelmatige basis om de waan van de dag van projectmanagement niet teveel te lang te laten regeren. Bouw daarmee een terugkerend patroon in van herijken en herbenoemen. Een reflectiemoment.

Borg lobbykracht in je partnernetwerk

Observatie

De eerste aanjager van de proeftuin heeft van begin af aan enorm gewerkt aan het activeren van allerlei stakeholders, de branches, provincie. Er is daarmee veel energie in het netwerk gestoken en er is aanvankelijk voor traditionele partners gekozen zoals brancheverenigingen. Achteraf heeft de proeftuin eerder last gehad van die keuzes dan profijt, omdat daarmee de verwachting is gewekt dat ze actief zouden participeren en mee zouden sturen. Dit is in de overdracht naar de volgende aanjagers/programmamanagers niet goed gegaan. De interactie was lastig met de traditionele stakeholders, en er was meer behoefte aan

controle dan kon worden gegeven. Een veel gehoorde reactie op voorstellen was dat je dit niet kon of mocht vragen van bouwende partijen. Al met al werd het een moeizame relatie. Die moeizame relatie werd er ook niet beter op in de volgende fase van de proeftuin omdat de partners veel minder betrokken werden dan aanvankelijk het idee was.

Geleerde les

De les is dat je het niet te groot moet maken aan de voorkant wat betreft de controle die grote partijen zoals brancheverenigingen kunnen krijgen over een proeftuin. Tegelijkertijd heb je ze wel nodig, bijvoorbeeld ook om bepaalde financiering te borgen vanuit partijen die hun deelname belangrijk vinden, zoals de provincie. Het is dus balans vinden tussen deelname en borgen van lobbykracht, maar voldoende afstand bewaren om echt innovatief te kunnen zijn en blijven. Wel intentieverklaringen, geen co-creatie. Verwachtingsmanagement op samenwerking moet heel scherp zijn, zeker bij wisseling van de wacht. Afspraken moeten klip en klaar zijn.

Zorg voor een blik uit de toekomst

Observatie

Vanaf het prille begin deden jongeren, kinderen mee in het selecteren van de winnende consortia en in de opzet van de proeftuin. Dit bleek een krachtige motivator te zijn voor veel deelnemers. Natuurlijk wisten ze wel voor wie ze het deden, maar dat die jeugd er fysiek was versterkte de urgentie enorm.

Plan was dat die jeugd ook een plek zou krijgen in de bouwteams, om mee te denken als toekomstig gebruiker van de woningen. Dit kwam echter niet van de grond, en de partner nam helaas afscheid van de proeftuin.

Geleerde les

Betrek vertegenwoordigers van de toekomstige generatie in de proeftuin, bijvoorbeeld door kinderraden in te stellen. Of jeugd te gebruiken als jury bij pitchers en selecties en een stoel te geven in sessies over ontwerpen.

Weet dat je eigenlijk het volledig omgooien van hun organisatie vraagt

Observatie

Als programmamanagement hebben we aanvankelijk onvoldoende stilgestaan bij de consequenties op organisatieniveau en hebben onvoldoende doorgrond wat organisatieverandering met zich mee zou gaan brengen. Het werd wel steeds benoemd en de daadwerkelijke impact is natuurlijk contextafhankelijk, afhankelijk van typen en culturen en grootte van bijvoorbeeld corporaties. De crux bleek in het aanhaken van de drie lagen te liggen: de projectleiders, managers en bestuurders. De pilots zouden niet eenmalig zijn maar een standaard worden, het nieuwe normaal. Daarom was het belangrijk om op belangrijke keuzemomenten alle lagen aan te haken, om daarmee de consequenties op organisatieniveau goed te doorgronden en door te spreken en bewustzijn in de organisatie daarmee te laten groeien.

Geleerde les

Organiseer regelmatig sessies waarop de drie lagen (operationeel/projectmanagement; tactisch/management en strategisch/bestuurders) met elkaar in gesprek gaan over organisatie-impact van keuzes die in de pilot gemaakt zijn, aangezien de doelstelling is om (succesvolle delen van) de pilot het nieuwe normaal te laten worden en dit organisatieverandering met zich mee zal brengen.

Theorie en tools voor Anders ZIEN

Anders aan de slag met alle fases en zeker met ZIEN en dus met visies en verwachtingen is een van de uitdagingen waar circulaire bouwers tegenaan lopen en waar je in je regie dus in moet ondersteunen. Dat anders werken doorloopt een aantal fases die door Bocken, Quist en Leising in 2018 op een rijtje zijn gezet (Bocken, N., Quist, J., & Leising, E. (2018). Circular Economy in the building sector; Three cases and a collaboration tool. Journal of cleaner production). De eerste fase is die van ZIEN. Die en anderen fasen zijn mooi beschreven in de volgende tabel:

	Phase 1: Preparation & vision development	Phase 2: Involve market & supply chain	Phase 3: Process design & collaboration	Phase 4: Business model & implementation	Phase 5: Usage & prepare for next use
Guidelines/activities	Show leadership and start to work from a circular strategy	System scan for value creation of parties: only involve those disciplines that create value	Non-traditional contracting, steering on shared ambitions in contracts	Building as material banks: design for disassembly and reuse	Show financial benefits of reuse: residual value of materials is an economic value
	Create support for this circular strategy in your organisation	Directly ask for multi-disciplinary tender teams: think in disciplines instead of companies	Create trust via openness in ambitions and en certainty for supply chain partners about the assignment	Incentive scheme: couple collective circularity performance to profits of collaborating parties	Establish a material market place where 'second hand' resources can be exchanged
	Work from ambitions for the project and process (in stead of requirements)	Personal connection is essential: create trust by showing vulnerability	Building integrated modelling that allows for tracking material value in the building	Material passports guard materials and their values during the lifetime of the building	Tack back schemes of producers and suppliers for shortlived products (interior)
Output	Circular vision	Multidisciplinary team	Contract	Building	Reuse of materials

Uit: Bocken, Quist en Leising (2018)

Die 5 fases hangen nauw samen met de Strategisch Niche Management onderdelen eerder beschreven. De tabel hieronder brengt die twee helder samen:

Transitieonderdeel	Focus	Fase	Output
ZIEN	Afstemmen van visie en verwachtingen	1	Circulaire visie
SAMEN	Netwerken opbouwen	2	Multidisciplinaire teams
LEREN	Leerprocessen opzetten	3	Ontwikkeling van nieuwe samenwerkingsvormen
DOEN	Experimenteren in het regime	4	Bouwen, tastbaar resultaat

Uit: Hofsteenge, S. (2022). Circulaire transitie binnen Drenthe Woont Circulair. Bachelor Scriptie.

DOEN
iets ontwerpen wat je nog niet kunt

Erken en beloon de inzet van de doeners

Observatie

Al vanaf de allereerste bijeenkomst werd er vanuit de marktpartijen een zorg geuit dat ze bang waren erg veel tijd te zullen gaan investeren voordat er daadwerkelijk gebouwd zou gaan worden. En dat het risico van die investering alleen bij hen lag. In de loop van de tijd kwam deze zorg steeds weer boven, in reactie op de vele proeftuinbijeenkomsten, webinars, kennisstudio's en festivals en zeker de verkennersgroepen. Sommige corporaties pakten dit vanaf het begin aan door de uren van marktpartijen te betalen vanuit het projectgeld, als procesgeld. Andere corporaties gaven marktpartijen opdrachten naast de pilot, maar gerelateerd aan werk dat gedaan werd in de proeftuin door die partijen. Maar voor sommige corporaties en daarmee marktpartijen was er geen vergoeding mogelijk. Dit bracht een continue spanning in de proeftuin, vooral omdat het vaak de kleinere nieuwere en innovatief denkende partijen waren die veel tijd investeerden. Vanuit het programmanagement was het vaak brandjes blussen daardoor.

Geleerde les

Neem in je aanbesteding/uitvraag mee hoe je om gaat met een dergelijke procesgeld investering.

Vergoed waar mogelijk, met prioriteit de kleinere spelers.

Denk na over andere vormen van vergoeding van tijdsinvestering, bijvoorbeeld door partijen een platform te bieden, bekendheid te vergroten.

Benadruk vanaf de start dat falen van een pilot mag, en net zo waardevol is als slagen

Observatie

In de proeftuin waren er verschillende momenten waarop het niet zeker was of een pilot uit zou komen, financieel, in de samenwerking, of wat betreft akkoord vanuit bestuurders voor de aanpak. Vanuit het programmteam is steeds benadrukt dat dit natuurlijk jammer zou zijn, maar zolang de lessen goed opgetekend zouden worden en gedeeld, dit 'all in the game' van een transformatieve proeftuin was.

Geleerde les

Alleen maar met elkaar afspreken dat falen mag is niet genoeg. Er moeten harde afspraken gemaakt worden aan de voorkant, over transparant delen van het proces, ook wanneer het moeizaam gaat, of wellicht juist extra wanneer het moeizaam gaat. Daarmee groeit de proeftuin in haar gevoel van proeftuin, anders kan juist een gevoel van individuele pilots versterkt worden.

Vind balans tussen aanjagen van de bouwteams, uitdagen van de bouwteams en ze hun werk laten doen

Observatie

Vanuit programmanagement was het een continu zoeken naar hoever je de bouwteams mocht vragen om bezig te zijn met proeftuinactiviteiten zoals toegesneden sessies, webinars, festivals. Zeker wanneer de bouwteams iets moesten voorbereiden, bijvoorbeeld om verslag te doen van hun vorderingen naar de andere bouwteams toe. Vooral in het begin zorgde dit nog wel eens voor wat irritatie vanuit de bouwteams, naarmate de tijd verstreek kregen ze

echter steeds meer gevoel van een proeftuin en zagen het belang van die sessies meer in.

Geleerde les

Ontwikkel voelsprietten om goed te blijven aanvoelen of je niet te ver vooruit loopt, te hoge ambitie vraagt, teveel inzet vraagt. Versnellen is oké, maar sla geen fases over in het proces. Een beetje weerstand is goed, de teams moeten tenslotte iets gaan doen wat ze niet eerder konden, maar zoveel vragen legt het proces lam en schaadt het vertrouwen in jou als programmamanagement.

Zorg dat het doen transparant is

Observatie

Het bleek erg moeilijk om toegang tot alle bouwteams te krijgen om vast te leggen wat er gedaan en gedacht en geleerd werd. Het potentieel falen van een pilot bleek moeilijk verkroppen te zijn voor het desbetreffende bouwteam en te leiden tot een zeer gesloten houding, en verminderde deelname in proeftuinactiviteiten, wat bij de andere bouwteams voor irritatie zorgde.

Geleerde les

Maak heldere afspraken vooraf, op alle drie de niveaus (projectleiders, managers en bestuurders) over toegang tot het verhaal en de lessen en ervaringen van een bouwteam, en over het delen van het verhaal, om het leren te borgen.

Blijf de bouwteams koppelen om te werken aan schaalvergroting, herhaalbaarheid

Observatie

Bouwteams, in de verkenningsfase, maar zeker ook in de ontwerpfase, hebben de neiging naar binnen te kijken en ervaren inmenging van en samenwerking met andere bouwteams op onderdelen, bijvoorbeeld materialeninkoop of subsidieaanvraag, als extra rompslomp. Dathoudt schaalvergroting en daarmee creatie van markt door een vraag op groter schaal-niveau te stellen tegen.

Geleerde les

Maak heldere afspraken vooraf over samenwerking op niveau van materiaalkeuze, inkoop, subsidieaanvragen, zodat je daarmee als proeftuin de potentie om bouwstromen te ontwikkelen maximaliseert.

Theorie en tools voor Anders DOEN

Als programmateam of regieteam zijn er een aantal essentiële competenties nodig. Dienstbaarheid en nederigheid in je rol als ondersteuner, maar zeker ook flexibiliteit en adaptatievermogen. De deelnemers hebben ook een set aan competenties nodig. Die staan uitvoeriger beschreven in het Leerboek Bouwteams.

Voor meer informatie over de verschillende rollen en competenties die je nodig hebt in een team dat een transitie moet helpen vormgeven is er een competentiecahier geschreven door Andringa en Weterings (2008). Zie de competentiecahiers die te vinden zijn op deze site van Transitiepraktijk Nederland:

<https://www.transitiepraktijk.nl/nl/experiment/competenties-inzetten>

De tabel op de volgende pagina vat de zes transitierollen en competenties die Andringa en Weterings beschrijven samen:

Rollen in de transitie/eigenaarschap	Competenties
De Onderzoeker	onbevangen vragen stellen analytisch en conceptueel integraal/systeemdenken observatievermogen/nieuwsgierigheid
De Vernieuwer	visie en inspiratie leef en creativiteit, historisch besef
De Netwerker	alliantiemanagement mobiliserend vermogen lobbykracht
De Manager	organisatievermogen anticiperend, balancerend tussen inhoud proces en resultaat gevoel voor timing
De Groepswerker	reflexief mobiliserend overtuigend
De Ondernemer	ondernemend overtuigend

SAMEN

afspraken over grenzeloos delen

Selecteer aan de deur

Observatie

De proeftuin had veel voordeel van open en in partnerschap uitvragen van de markt, waarbij de corporaties uitdrukkelijk aangaven geen standaard consortium te willen, en partners expliciet uitnodigde om in onzekerheid, al lerende te gaan doen. In de bijeenkomst in het provinciehuis in Assen dat voorafging aan de officiële uitvraag bleek die voor veel partijen nieuw, maar zeker ook juist de reden om in te stappen.

Bij de officiële uitvraag werd gewerkt met een aantal spelregels die selectie aan de voorkant veroorzaakte die van levensbelang was voor de houding van deelnemers in de proeftuin. Die regels gingen over het vormen van multidisciplinaire teams, op vertrouwen werken, vanuit visie werken, en volledig willen gaan voor leren en delen. Ook werd de nadruk gelegd op lokaal betrekken van de partijen. Dit laatste bleek niet het meest belangrijk achteraf voor goede samenwerking, wel het selecteren op gelijkgestemdheid. Het Drents betrekken van partijen was echter wel van belang voor het onderscheidend maken van de proeftuin.

Dit selecteerde uit tot consortia die op de vorm van samenwerking al een gedeelde visie en missie hadden, wat de helft van het werk scheelde.

Geleerde les

Stel regels voor deelname vast waarop selectie van marktpartijen plaatsvindt, zodat je aan boord stapt met partijen die in onzekerheid durven werken, op een nieuwe manier willen samenwerken en als transitiepartners het traject in willen gaan. Dit vraagt tijd aan de voorkant om elkaar te leren kennen voordat de verbinding definitief gemaakt wordt.

Draag het uit!

Observatie

Communicatie en marketing waren niet goed geborgd in de proeftuin. De verantwoordelijkheid ervoor lag bij een van de deelnemende partijen, bij een klein team, als extra naast de kerntaken. Dit bleek onvoldoende om SAMEN echt te versterken, omdat er onvoldoende capaciteit was om de vormgeving, taal, identiteit van de proeftuin te ontwerpen, te versterken en continu uit te dragen. Daarmee liep ook het uitdragen naar buiten via de website en LinkedIn onvoldoende mee met de gebeurtenissen in de proeftuin.

Geleerde les

Maak capaciteit en dus budget vrij voor het professioneel en continu kunnen uitdragen van de lessen en resultaten van de proeftuin. Dit is intern belangrijk om deelnemers trots te laten zijn en successen te vieren, en extern om de transitie te ondersteunen.

Breng veel perspectieven samen, dat brengt je circulariteit verder

Observatie

Veel consortia hebben zeer multidisciplinaire multisectoriële teams opgezet, vanwege de eis die vanuit het programmamanagement gesteld werd aan die consortia, anders was dit waarschijnlijk niet zo expliciet nagestreefd. Die teams organiseerden daarmee samenwerking tussen bijvoorbeeld architecten, aannemers, ecologen, systeemanalisten, slopers etc. Verschillende teams gaven aan veel te hebben gehad aan al die perspectieven, vanwege de holistische benadering die daarmee mogelijk was, en omdat al snel bleek dat het ontwerpen van een circulaire woning geen lineair proces is waarbij eerst de

architect, dan de aannemer of bouwer, en dan de slopers of materialenleveranciers pas aanschuiven.

Geleerde les

Een multisectoraal en multidisciplinair team opzetten in reactie op een uitvraag is geen vanzelfsprekendheid en moet in een uitvraag voor een proeftuin worden geborgd. In de transitietheorie wordt verder benadrukt dat je verschillende rollen moet borgen in je team, van onderzoeker tot ondernemer. Er was onvoldoende budget en tijd om dit goed op te pakken binnen de bouwteams, maar dit had ongetwijfeld voor nog meer kwaliteit gezorgd.

Ondersteun de veranderende ketensamenwerking

Observatie

In verschillende bouwteams, en tijdens sessies kwam steeds vaker de mededeling, op basis van ervaring, dat in een circulair bouwproject de hele ketensamenwerking anders ingericht moet worden. De rollen in een bouwteam veranderen (inhoud van rol, moment van aanschuiven, eigenaarschap, leiderschap van rollen) en dat vraagt overkoepelende ondersteuning en (h)erkenning vanuit een programmamanagement waar ook management en bestuurders in vertegenwoordigd zijn.

Geleerde les

Circulaire bouw vraagt, zeker gezien de vele onzekerheden en mogelijke paden, om vernieuwende samenwerking, partnerschap in verandering, ondernemend samenwerken. Met alle partijen vanaf het begin om tafel en het proces doorlopen zodat samenwerking en afstemming beter plaatsvindt, maar vooral ook zodat de circulariteit in de vorm van demontabel, herbruikbaar aan de voorkant ontworpen kan worden.

Organiseer samenwerking op vraagstukken: dat creëert lange termijn denken

Observatie

Veel van de bouwteams liepen al in de eerste weken aan tegen vraagstukken die te groot waren om met alleen hun bouwteam aan te vliegen. Bovendien werden die vraagstukken ook gedeeld door de andere bouwteams. Het programmateam stelde voor om deze vraagstukken in teams, die een doorsnede van de bouwteams vormden, te verkennen: verkennersgroepen. Er werden er twee opgericht, die later een belangrijke motor achter het doorzetten van de proeftuin bleken te zijn.

Geleerde les

Inventariseer z.s.m. welke vraagstukken bouwteam overstijgend zijn en te groot om alleen aan te vliegen.

Formeer verkennersgroepen met een dwarsdoorsnede uit de deelnemende teams om de vraagstukken verder te verkennen. Zorg voor procesbegeleiding voor die verkennersgroepen en organiseer externe ondersteuning of financiering indien nodig voor specifieke vraagstukken. Wees wel altijd volkomen transparant over wie welke financiering krijgt om eventuele vragen daarover voor te zijn.

Divergeer eerst bewust, convergeer later naar uniforme aanpak

Observatie

Gegeven de verschillende ambitieniveaus, snelheden en specifieke implementatiecontexten wilden de bouwteams allemaal eerst ‘vrij’ kunnen verkennen wat er aan mogelijke ontwerpen denkbaar waren. Ze koesterden de verschillen omdat ze daar expliciet van hoopten te leren. Pas later in het traject, en via de verkennersgroepen, werd er gedacht en gewerkt aan mogelijke harmonisatie, standaardisering, uniformiteit, bijvoorbeeld rondom een uniforme sloopaanpak over alle DWC corporaties heen. En door de samenwerking van zoveel partijen kreeg die aandacht voor harmonisatie gewicht naar managers en bestuurders en externe partijen toe.

Geleerde les

Een transformatieve proeftuin moet ruimte geven aan het ‘duizend bloemen laten bloeien’ concept, zeker in het begin. Daarmee kom je tegemoet aan die verschillende snelheden van partijen, verschil in ambitieniveau en verschil in lokale context. Maar na verloop van tijd de mogelijkheden voor samenwerken op basis van afspraken over uniforme processen versterkt de kracht van de niche, maakt het een gesprekspartner naar de managers en bestuurders van deelnemende partijen toe, maar ook naar de markt en zelfs politiek toe.

Theorie en tips voor Anders SAMENwerken

» Een onderwerp dat veel aandacht verdient bij nieuwe samenwerkingsvormen is de mate van vertrouwen tussen organisaties. De onderstaande vertrouwensmatrix opgesteld door Lewicki, Tomlinson en Gillespie in 2006, laat zien wat je voor gedrag kunt verwachten in situatie met een hoge en lage mate van ver- of wantrouwen.

Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. Journal of management, 1003.

High Trust Characterized by: Hope Faith Confidence Assurance Initiative	High value congruence Interdependence promoted Opportunities pursued New initiatives	Trust by verify Relationships highly segmented and bounded Opportunities pursued and downside risks/vulnerabilities continually monitored
	Low Trust Characterized by: No Hope No Faith No Confidence Passivity Hesitance	Undesirable eventualities expected and feared Harmful motives assumed Interdependence managed Preemption. Best offense is a good defense Paranoia
Low Distrust Characterized by: No Fear Absence of Skepticism Absence of Cynicism Low Monitoring Nonvigilance		High Distrust Characterized by: Fear Skepticism Cynicism Wariness and Watchfulness Vigilance

Matrix van vertrouwen (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006)

REGIE
iets sturen in onzekerheid

Kies een organiserend principe dat geschikt is voor een transformatieve proeftuin

Observatie

De proeftuin is opgezet vanuit een conceptueel kader dat expliciet ontwikkeld is voor transformatieve innovatietrajecten. Strategisch Niche Management is gebruikt door de initiatiefnemers, zonder dit al te expliciet steeds te benoemen. SNM zegt dat je moet experimenteren, visies moet ontwikkelen en agenda's moet beïnvloeden, een sterk netwerk moet opzetten, met elkaar moet leren en dit alles in goede banen moet leiden. Dit hebben we vertaald naar vijf werkpakketten die de ruggengraat zijn geworden voor de proeftuin maar de theorie onzichtbaar hebben gehouden voor de deelnemers: DOEN, ZIEN, SAMEN, LEREN, REGIE. Die werkpakketnamen werden al snel onderdeel van het vocabulaire, maar hielpen ook rollen en verantwoordelijkheden verdelen. Na een tijd kwamen er vragen over de organisatiestructuur, en toen die helder werd neergezet werd ook herkend dat dit een belangrijk en waardevol organiserend principe was.

Geleerde les

Je kunt een innovatieve proeftuin niet volledig managen en alles van te voren vastleggen aan acties en strategie. Het vraagt adaptief werken en organisch management. Tegelijkertijd zijn er wel organisatieprincipes die een goede basis kunnen bieden. Strategische Niche Management is in DWC gebruikt en blijkt goed te werken als organiserend principe. Intuïtief worden de individuele focusgebieden goed begrepen en gevoeld, het vertaalt makkelijk naar werkpakketten met heldere verantwoordelijkheid en gezamenlijk vormen de kernactiviteiten een strategie die je in staat stelt reflexieve governance mogelijk te maken. We hebben echter ook geleerd dat we nog

strakker hadden kunnen sturen op het goed samenwerken van die werkpakketten, bijvoorbeeld door ze allemaal een toegewezen eigenaar te geven die in het programmateam zit.

Zorg voor een backbone organisatie, een programmateam dat adaptief is

Observatie

De DOENERS in de proeftuin hebben geen capaciteit om daarnaast ook nog het overkoepelende management, of de regie op proeftuinniveau te doen. Daar moet een aparte groep mensen voor worden aangesteld. Bij voorkeur personen die zo min mogelijk actief betrokken zijn in de bouwteams, maar vanuit de tweede ring kunnen ondersteunen, samenbrengen etc. De leden van een dergelijk team moeten bij voorkeur een voet in de drie niveaus hebben (operationeel, tactisch en strategisch) om zo de verbinding daartussen steeds te kunnen borgen. Een aanvullende ervaring is dat we als programmamanagement weinig konden sturen op voorspelbare zaken, alles was nieuw. Het was vooral zaak om de voelsprietten vol aan te hebben en te houden en vooral het organisch ontwikkelen van de proeftuin te ondersteunen. Dat vroeg adaptief management, geen traditioneel management.

Geleerde les

Het opzetten van een programmateam bestaande uit personen met individuele verantwoordelijkheid voor de onderdelen ZIEN, DOEN, LEREN, SAMEN dat samen de REGIE doorspreekt en continu checkt of de operationele, tactische en strategische lagen en doelen aangehaakt en uitgelijnd blijven is essentieel. Niet in het minst omdat deze groep de aanjager kan blijven van de bouwteam overstijgende proeftuinactiviteiten. Dit team moet mandaat hebben en bij voorkeur bestaan uit

vertegenwoordigers van de operationele, tactische en strategische lagen (lees: een projectleider, een manager en een bestuurder).

Neem de tijd - erken dat verandering veel meer tijd kost dan je denkt

Observatie

Ongeduld, regelmatig weer vervallen in oude patronen, regelmatig weer moeten losbreken van die oude manieren van doen en denken, dat hoort allemaal bij het proces. Zodra het moeilijk werd vervielen bijna alle partners op verschillende manieren in oude patronen. Ook in patronen van opdrachtgever en opdrachtneemersrol. De behoefte om wanneer het stroperig wordt, te versnellen was ook een van die patronen. Dit was duidelijk onderdeel van de weerstand die het oude bestaande systeem levert tegen verandering, en het herkennen en erkennen ervan, begrijpend dat het betekende dat we iets moeilijks deden, en juist moesten vertragen i.p.v. versnellen was vaak al genoeg om het te overwinnen. Die oude patronen kwamen vaak onbewust en onbedoeld omhoog, maar soms, bij een enkeling, was het ook onderdeel van een bijna bewuste ondermijning van de proeftuin en de programmamanager, uit onvrede over wat deze partij haalde uit de deelname. Dat herkennen en ermee omgaan was soms lastig.

Geleerde les

Je moet vertragen aan de voorkant, en zeker wanneer het stroperig wordt, veel tijd steken in uitlijnen van alle neuzen, doelstellingen formuleren, spelregels met elkaar afspreken, visies opstellen en delen (zie ook ZIEN). En vertragen zodra iets stroperig gaat, omdat dit versnelt. Juist als iets stroperig gaat betekent dit dat er verandering bezig is waar weerstand tegen komt. We hebben geleerd dat dit veel tijd vraagt - meer dan we hadden voorzien en hebben kunnen geven - en echt gericht sturing vraagt van het programmateam.

Stuur op 3 niveaus van actie en impact

Observatie

De proeftuin werd pas een proeftuin toen de doeners (projectleiders), de managers en de bestuurders van elkaar wisten waar ze mee bezig waren, en elkaar daarin ook gingen ondersteunen, dankzij daarvoor opgezette structuren of evenementen. Daarvoor waren het nog zes losse pilots die ad hoc met elkaar in gesprek gingen. Ook het expliciet benoemen van borgen van het geleerde in de organisaties kwam pas echt op, toen die drie niveaus met elkaar in gesprek gebracht werden via het programma-management.

Geleerde les

Regie moet continue schakelen tussen het operationele, het tactische en het strategische niveau: multilevel governance. Continuïteit van de dialoog tussen drie lagen is belangrijk om impact te maken en motivatie te houden. Multilevel governance op organisatieniveau, de operationele laag van projectleiders en uitvoerders, tactische laag van management, en strategische laag van bestuurders moet van begin af aan en in samenhang en afhankelijkheden met elkaar in gesprek en uitgelijnd zijn. De verbinding moet blijvend gezocht en gemaakt worden, door de mensen die ze vertegenwoordigen (projectleiders, management en bestuurders) op de juiste momenten in stelling te brengen en te informeren, en aan te haken

Accepteer de complexiteit van een transformatief innovatietraject zoals een proeftuin. Dat houdt in dat je de activiteiten niet moet reduceren door ze op te breken in afzonderlijke onderdelen, maar door de regie op programma-niveau juist te richten op de zogenaamde intersecting nodes, de plekken waar operationeel, tactisch en strategische niveaus elkaar raken. Dit vraagt wel een andere vorm van betrokkenheid van organisaties zoals bijvoorbeeld corporaties. De ervaring in de eerste fase van DWC is dat bestuurders onbedoeld op afstand gehouden werden door de structuur van een lijntje met alleen twee leden van het programmateam. Omdat het al

zoveel moeite kost voor bestuurders om door de cultuur van kerntaken en bijzaken heen te breken moet er vanuit het programmateam veel meer en structureler gewerkt worden aan het systematisch betrekken van de bestuurders.

Borg commitment

Observatie

Het werk vond, na een eerste verkennende fase vooral bottom-up plaats, op de operationele laag van DOEN, binnen de bouwteams in de pilots. Een terugkerende vraag was of keuzes die door de bouwteams gemaakt werden gedragen werden door management en bestuur. Dat bleek namelijk nodig om de keuzes in te bedden in de werkpraktijk van de organisatie. En daarmee zouden de keuzes dus niet eenmalig zijn, en zou de pilot niet een eenmalig experiment blijven maar tot systeemverandering kunnen leiden doordat hij herhaald en opgeschaald zou worden

Een tweede observatie m.b.t. commitment heeft met aanwezigheid te maken bij proeftuin events. Sommige deelnemers waren vrijwel altijd aanwezig bij proeftuin events, anderen ad hoc. De ad hoc aan- en afwezigheid van sommigen zorgde voor onrust en vragen bij diegenen die wel aanwezig waren, vragen over commitment, ambitie, gezamenlijkheid.

Geleerde les

Commitment van management- en bestuurslaag om de noodzakelijke proces- en organisatie-aanpassingen te implementeren om herhaling en opschaling van de pilot te waarborgen, is essentieel. Essentieel om het gevoel van projectleiders met betekenisvol werk bezig te zijn en echt bij te dragen aan de gezamenlijk afgesproken visie op systeemverandering, en daarmee motivatie vast te houden. Bij een groot uitdagend en vooral onzeker proces als dit soort transformatieve experimenten ligt het 'er alleen voor staan' gevoel op de loer, en daarmee ook burn-outs.

Creëer acceptatie in de proeftuin dat aanwezigheid op veel manieren kan worden vormgegeven. Fysieke aanwezigheid bij sessies is een van

de vormen. Maar aanwezigheid kan ook worden geborgd door commentaar achteraf te organiseren bijvoorbeeld. Grijp in wanneer de sociale hygiëne in een groep ervoor zorgt dat afwezigheid bij meetings gelijkgesteld wordt met gebrek aan commitment.

Werk aan vertrouwen, in eigen kunnen en in elkaar

Observatie

Vertrouwen was een rode draad door alle fases van de proeftuin, van de scholing van corporatiemedewerkers die liep van 2018 tot 2019, de verkenningfase in 2020 en 2021 tot het vooruitkijken naar het borgen van het nieuwe denken en doen in 2022.

Tijdens de scholing speelde vertrouwen in het eigen kunnen een grote rol; deelnemers worstelden met grote vragen over hun eigen rol in een transformatie binnen hun organisatie, en de scholing was dan ook gericht op empowerment door hun competenties (hun kennis, vaardigheden en zeker ook houding) te vergroten.

Tijdens de verkennende fase in de proeftuin, die begon met de uitvraag aan de markt, en de matchmaking met consortia, was vertrouwen vooral een onderwerp in de samenwerking tussen corporaties en marktpartijen, waar ze vertrouwen moesten opbouwen in het nieuwe samenwerken als partners in transitie in plaats van traditionele opdrachtnemer-opdrachtgeverschap (zie SAMEN voor de observatie die daarover gaat in het Leerboek Bouwteams). Dit bleek een uitdaging wat betreft wat deelnemers van elkaar verwachtten ten aanzien van kennisdeling. Daar is de discussie vrij snel naar kennisdeling als eis of verwachting gegaan en de discussie over de randvoorwaarden werd onvoldoende gevoerd.

Maar parallel daaraan begon steeds vaker ook een vertrouwenskwestie te lopen van bouwteam naar bouwteam: 'Liep iedereen wel even hard?' was de vraag, 'Deelde iedereen wel even goed en veel?'

Geleerde les

Om een succesvolle proeftuin te bouwen moet je vertrouwen bouwen, op het niveau van individuen die het vertrouwen moeten krijgen in hun eigen kunnen, op het niveau van bouwteams die elkaar moeten vertrouwen in het nieuwe samenwerken, op het niveau van de achterliggende organisaties, die het implementeren van de nieuwe vorm van werken moeten gaan borgen, op het niveau van partners die zich in staat gesteld moeten voelen om de bouwteams en proeftuin te ondersteunen. Daarvoor is een onderzoekende en waarderende houding belangrijk, en die kan en moet door het programmateam bewaakt worden. Oordeel moet worden opgeschort. Sterk verbonden met de les over commitment borgen, is die van vertrouwen opbouwen. Wanneer er geen of onvoldoende vertrouwen is, dan is commitment moeilijk vast te houden. Maak afspraken meetbaar, zodat er daarna op vertrouwen kan worden gewerkt (wanneer iets op papier is gezet, is het vaak niet meer nodig om er naar terug te grijpen).

Verdeel het eigenaarschap over de proeftuin: naar gezamenlijke besluitvorming

Observatie

Een ambitieuze en innovatieve partij had de scholing gegeven, en de uitvraag begeleid voor en met de corporaties. In het licht van de omvang en grootte van de proeftuin, die vroeg om een vorm van programmamanagement, en om het borgen van financiële ondersteuning, werd diezelfde partij ook gevraagd om als programmamanagement op te treden. Dit leidde echter tot een situatie waarin de corporaties opdrachtgever werden van de proeftuin, en consortia en de programma-manager opdrachtnemer. Deze hiërarchische vorm werkte echter niet goed. Plannen moesten allerlei besluitvormingslagen door, maar eigenaarschap werd niet gevoeld door alle lagen omdat ze feitelijk enkel een ja- of nee-besluit hoefden te nemen i.p.v. te delen in het ontwerp. Na een harde confrontatie 6 maanden na de start, waarin expliciet uitgesproken werd dat deze vorm van programmamanagement

niet paste bij de identiteit van de proeftuin werd het programmamanagement verdeeld over verschillende teams, werkgroepen en lagen en begon langzaam (zie observatie over snelheden) meer gedeeld eigenaarschap te ontstaan.

Geleerde les

Van eigenaarschap bij een aanjagende kopgroep naar gedeeld eigenaarschap door meerdere partners is een langdurig en moeizaam proces, waarbij je door allerlei machtsvraagstukken tussen opdrachtgever en -nemer moet breken en een verbond van partners in transitie moet laten ontstaan.

Belangrijke acties die eigenaarschap helpen creëren en de basis leggen voor gedeeld eigenaarschap na verloop van tijd, zijn alle acties die met het opstellen van visies, het samen formuleren van de spelregels, het samen vaststellen van ambities, en het gezamenlijk afspraken maken over agenda's te maken hebben.

Maar zeker ook het z.s.m. loslaten van werken in een vorm waarbij een projectleider in opdracht van een deel van de deelnemers (bijvoorbeeld de corporaties) de proeftuin aanstuurt. Stap z.s.m. over op een programmateam waarin alle rollen en lagen gezamenlijk sturen, geflankeerd door werkgroepen die de verschillende lagen bijeenbrengen die het programmateam voeden. Het programmateam moet dus continu een luisterend oor leggen bij de bouwteams, dit is een belangrijke feedbackloop.

Pas je snelheid aan: deelnemers bewegen in eigen (en vaak verschillende) tijd en ritmes

Observatie

Draagvlak en draagkracht van de groep werd op een bepaald moment, vlak voor de zomer, na de eerste paar maanden van de verkenning in 2020, niet goed aanvoeld door het programma-team en dit zorgde voor grote spanning bij de deelnemende woningcorporaties en het bijna breken met het toenmalige programmateam. Dit had voor een deel te maken met het feit dat de snelheden niet meer synchroon liepen. De beweging was van klein ineens heel groot en

snel geworden, met enorm veel media-aandacht, grote oploop bij bijeenkomsten, erg veel consortia die een voorstel hadden ingediend. De beweging kreeg een eigen snelheid die sneller ging dan wat de woningcorporaties aan konden en wilden.

Het programmateam volgde de snelheid van de beweging en niet van de deelnemende corporaties. Daarnaast bleek de proeftuin ook een ritme door het jaar heen te hebben. Vlak voor en na de zomer en kerst vertraagde alles.

Geleerde les

Ritmes verschillen in een proeftuin, verschillende lagen hebben verschillende ritmes, hoe hoger in de boom hoe langzamer het gaat, en hoe meer mensen betrokken zijn in ontwerp, hoe langer het duurt om tot een gezamenlijk ritme te komen. Maar een proeftuin kan ook een eigen snelheid krijgen los van de deelnemers en daarmee kan spanning ontstaan. Zaak is dan om te vertragen naar de snelheid van diegenen die de proeftuin dragen.

Erken de ritmes van verschillende partijen, keur ze niet, en stuur er als programmamanagement ook op dat die afkeuring geen voet aan de grond krijgt binnen de bouwteams (ook niet over de andere bouwteams). Alles heeft zijn eigen tijd, creëer erkenning door te laten zien waar het vandaan komt, begrip creëren is essentieel.

De groep van deelnemers als geheel heeft een bepaald draagvlak voor verandering, vernieuwing, innovatie. Als je te snel te veel en te groot wilt dan ga je plat en verlies je het vertrouwen van de proeftuingroep; dan voelen ze zich niet gehoord of gezien, en terecht. Hou het einddoel voor ogen, maar stuur op draagvlak en draagkracht van de groep. Benoem dat je altijd wat druk zult leveren om de groep uit te nodigen een stap verder te zetten, maar dat de groep bepaalt.

Vergroot de draagkracht en daarmee daadkracht van de deelnemers stap voor stap

Observatie

Het managen van draagkracht en daadkracht bleek veel valkuilen te kennen. De proeftuin was georganiseerd rond verschillende ambitieniveaus van verschillende partijen. Dat ambitieniveau hing af van de grootte van de corporaties, en van het wel of geen koploper willen zijn. Maar dit bleek weliswaar als startpunt te werken, maar tijdens het proces en de veranderende wereld verschilde de daadwerkelijke draagkracht ook van moment tot moment, afhankelijk van aanwezige capaciteit, ondernemingsplannen en investeringskaders van de corporaties bijvoorbeeld.

Daarnaast werden we in de praktijk ook verrast door wat er door de buitenwereld werd verwacht en gevraagd. In het begin was de interactie en verwachting nog prima te managen en voelde als wandelen, maar al snel veranderde het in weglopen voor een sneeuwbal tot rennen voor een lawine. De wereld omarmde het idee van de proeftuin en ging ervoor, maar de bestuurders waren er nog niet klaar voor om het zo groot te laten worden. We hebben te weinig tijd besteed aan het begin aan het doorspreken van al die scenario's en wat dat zou vragen van deelnemende organisaties. De inschatting was te behoudend. Maar de inschatting van de investering die deelname zou vragen van partijen hebben we zwaar onderschat.

Geleerde les

Er zijn veel lessen te leren hier. Allereerst de les dat je er ook rekening mee moet houden dat iets een succes kan worden dat je opslokt als je niet voorbereid bent. Spreek alle scenario's goed door vooraf en maak daar afspraken over.

Verder is het belangrijk om afspraken te maken over ambitieniveau en mate van bijdrage (draagkracht). Maar draagkracht van de groep als geheel vergroten is belangrijker dan sturen op het naleven van individuele toegezegde draagkracht en daadkracht, deels door ervoor te zorgen dat er genoeg capaciteit is en door te blijven benadrukken dat meedoen en bijdragen aan de proeftuin ook een prioriteit blijkt.

Een andere les is dat het ambitieniveau dat je kiest van grote invloed is. Als je alleen op technisch niveau ambitie hebt (nieuwe producten ontwerpen en toepassen) dan ga je vastlopen, want een proeftuin is ook of juist een sociale- of procesinnovatie. En dat is wat je nodig hebt om ook echt stappen te zetten in het hoog eindigen op de R-ladder.

Borg continuïteit voorbij de looptijd van de proeftuin, organiseer herhaling en opschaling

Observatie

Continuïteit borgen van de pilots en het geleerde was een terugkerend vraagstuk. De pilotprojectleiders en het onderliggende consortium benoemde veelvuldig dat herhaalbaarheid en opschaalbaarheid vraagt om cultuurverandering binnen de deelnemende organisaties (bijvoorbeeld m.b.t. manier van ontwerpen, samenwerken, maar ook organisatieverandering, bijvoorbeeld bij (portefeuille)beheer en assetmanagement en inkoopprocessen.

Geleerde les

Herhaalbaar en opschaalbaar maken vraagt om erkenning dat cultuur en organisatie permanent zullen moeten veranderen om het nieuwe normaal mogelijk te maken. Er moet dus een continu gesprek worden georganiseerd tussen de pilot en de organisatie breed om het niet te laten vervallen tot een tijdelijk en of eenmalig project.

Het werken in pilotdoorkruisende verbanden aan gezamenlijke vraagstukken zorgt ook voor een blijvende samenwerkingsvorm die de uitkomsten van de proeftuin helpt borgen.

Borg continuïteit bij wisseling van mensen

Observatie

Overdracht in wisseling van de wacht bracht ook onduidelijkheden met zich mee over de rol van afvallers, van partners etc.

Geleerde les

Overdracht van waarden, normen, afspraken en afgesproken rollen is essentieel om vertrouwensbreuken en verwachtingsmanagement drama's te voorkomen.

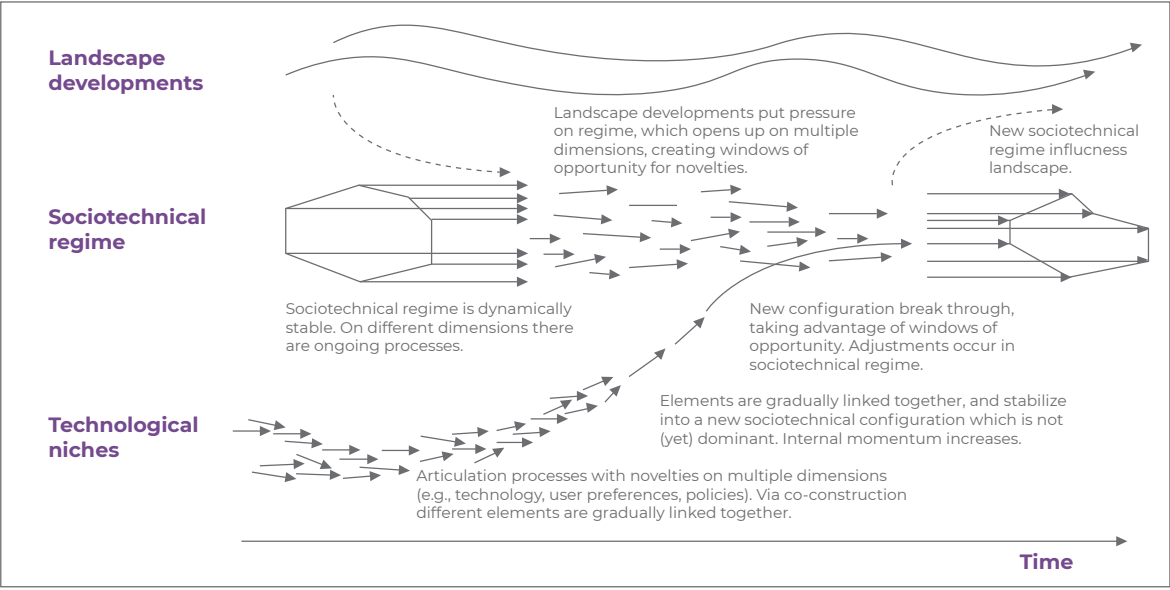
Hou continu een vinger aan de pols bij de DOENERS

Observatie

Er gebeurt erg veel, continu, in de pilots, maar navelstaren is zeker in de eerste maanden heel normaal. Er was daardoor veel onrust bij veel deelnemers, gebeurt er wel wat, waar staan de andere pilots, lopen wij niet als enige hard? En meer van dat soort vragen. Het delen van waar de bouwteams stonden op gestructureerde wijze nam veel van die onrust weg.

Geleerde les

Zorg dat een lid van het programmateam continu een vinger aan de pols houdt bij de bouwteams. Liefst door aan te schuiven bij alle sessies, bij voorkeur vanaf het begin. Daar kunnen dan verslagen van gemaakt worden die gedeeld worden met de rest, en zo heb je een ingang om vraagstukken die leven op te tekenen, en vraaggestuurd te kunnen leveren van activiteiten.



Afbeelding 1: Een dynamisch multi-level perspectief (Geels, 2004)

Theorie en Tips voor Anders REGISSEREN

Er zijn veel theorieën en tools die kunnen ondersteunen bij de REGIE van een transformatieve innovatie proeftuin. Die benoemen we hieronder kort ter inspiratie.

» Als organiserend principe werkt Strategisch Niche Management zeer goed. De onderdelen van SNM bleken een goede basis te zijn voor het opstellen van werkpakketten en met die werkpakketten en de activiteiten die daarbij hoorden dekten we alles wat moest gebeuren in de proeftuin.

» Voor meer informatie hierover zie verschillende artikelen over transitie management en SNM:

Kemp, R., Loorbach, D, Rotmans, J., (2009). Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. International journal of sustainable development and world ecology, 14, pp. 78-91. <http://dx.doi.org/10.1080/13504500709469709>

Geels, F.W. (2004) From Sectoral Systems of Innovation to Socio-Technical Systems: Insights about Dynamics and Change from Sociology and Institutional Theory. Research Policy, 33, 897-920. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.01.015>

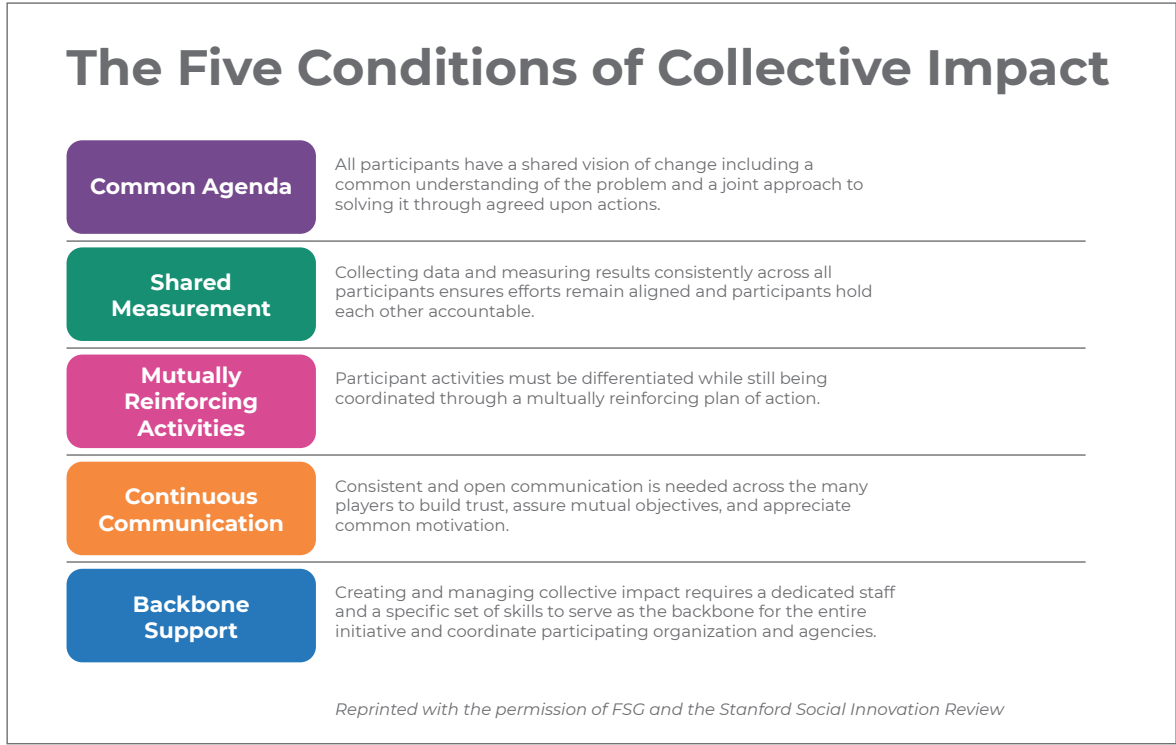
Raven, R., (2006). Niche accumulation and hybridization strategies in transitions processes towards a sustainable energy system an assessment of differences and pitfalls. Energy Policy, 35, pp. 2390-2400.

Schot, J.W., Geels, F.W., (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. Technology Analysis & Strategic Management. 20(5), pp. 537-554

» Een rapport dat uitgebreid ingaat op de acties die je vanuit SNM kunt ondernemen wanneer je een proeftuin opzet: Mourik, R.M.; Jeuken, Y. (2020). [Lessen over opschalen en lerend vermogen vanuit transitieperspectief. TKI Urban Energy, Topsector Energie.](#)

» Dit artikel gaat expliciet in op de governance die een circulaire innovatie proeftuin nodig heeft: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620355451>

Als beeld, om te beseffen in welk krachtenveld je met een niche proeftuin bezig bent, is onderstaande figuur zeer verhelderend:



Figuur 1 Uit Kania en Kramer 2011

- » Een tweede theorie die waardevol is om in je rugzak te hebben bij het regisseren van een proeftuin zoals DWC is de Collective Impact Approach. CIA biedt een aanvulling op Strategisch Niche Management door expliciet ook aandacht te besteden aan de backbone organisatie die je nodig hebt om regie te voeren, de communicatiestrategie die nodig is, en hoe je de verschillende activiteiten die ontstaan elkaar kunt laten versterken.

» Lees het volgende artikel: Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. Stanford Social Innovation Review, 9, 36-41. Available from https://ssir.org/images/articles/2011_WI_Feature_Kania.pdf

» Of bezoek deze sites voor meer info en concrete tools en tips: <https://www.sdfoundation.org/news-events/understanding-the-collective-impact-approach/>

<https://collectiveimpactforum.org/what-iscollective-impact/>
- » Het belang van het realiseren van gedeeld eigenaarschap is een van de geleerde lessen uit de proeftuin. Kaats en Opheij (2016) onderscheiden een aantal typen verbindend leiderschap.

Kaats, E., & Opheij, W. (2016). Leren samenwerken tussen organisaties. In E. Kaats, & W. Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties (p. 190). Deventer: Kluwer.

Die typen zijn in de tabel hiernaast samengevat.

Invalshoek op verbindend leiderschap	Thema's en uitgangspunten
Collaborative leadership	Het geheel aan gedrag en handelingen die in multipartij-omgevingen tot maximale voortgang en resultaten leidt. Leiderschap dat gericht is op het creëren en onderhouden van de voorwaarden om de diversiteit van partners zodanig te benutten dat het de verschillende partijen in staat stelt om hun doelstellingen te realiseren.
Distributed leadership	Leiderschap is het eigenaarschap van een groep of een netwerk van op elkaar inwerkende individuen, en wordt uitgeoefend door meerdere individuen, gebaseerd op verschillende aanvullende kwaliteiten. Het is een optelsom van gedrag van individuen (de geaggregeerde vorm van leiderschap), met als vertrekpunt een holistische benadering van bestuurlijke vraagstukken en de handelingen dragen achteraf gezien bij aan een samenhangend effect.
Shared leadership	Leiderschap is de eigenschap van de groep. Het is begrip is nauw verwant aan het begrip distributed leadership en legt de nadruk op het horizontale karakter van leiderschap. Shared leadership is een relationeel verschijnsel dat is gebaseerd op de wederzijdse afhankelijkheid en beïnvloeding van groepsleden.
Participating leadership	Hiermee wordt bedoeld op vormen van leiderschap waarbij de leider in verschillende mate ruimte biedt voor anderen om deel te nemen aan de besluitvorming.
Collective leadership	Richt zich op de interferentie van gedrag van verschillende leiders die tegelijk koersen op en handelen rondom gezamenlijke vraagstukken. Ze zijn min of meer afhankelijk. Netwerken is een belangrijk aspect van leiderschap en onderwerp van onderzoek.

Connective leadership	Een begrip dat vooral verbonden is met het werk van Lipman-Blumen, die synthese heeft gemaakt van de verschillende soorten leiderschap en deze heeft uitgewerkt tot een instrument/raamwerk voor het identificeren van leiderschapsstijlen.
Servant leadership	Leiderschapsbegrip, is een variant van transformationeel leiderschap en is gericht op enerzijds de persoonlijke groei van werknemers en verbetering van organisaties door een combinatie van teamwork en gemeenschapsgevoel, persoonlijke betrokkenheid bij de besluitvorming, en ethisch gedrag en zorg. Het omschrijft een leiderschapsstijl die wordt beschouwd als zeer geschikt in omgevingen van allianties en netwerken.

Verbindende leiderschapsstijlen, Uit scriptie Stef Hofsteenge, 2022

LEREN

waarderend onderzoeken

Zorg voor een 0-meting van alles in de proeftuin

Observatie

Direct bij de start van het project werd er een 0-meting uitgevoerd om allerlei belangrijke elementen vast te leggen om daar gedurende de looptijd van de proeftuin op terug te kunnen grijpen, en vooral te kunnen monitoren wat er veranderde en wat dat betekende. Dit leerboek is daar een uitkomst van. Dankzij de 0-meting kon er waar nodig teruggegrepen worden naar spelregels, verwachtingen, uitgesproken commitment, leervragen etc. Daarmee werd de basis gelegd van community opbouw, eigen taal opbouw, eigen gedeelde visie en missie.

Geleerde les

Zorg voor een partij die losstaat van de pilots en van de deelnemers, die het leren kan faciliteren en vastleggen.

Leg bij aanvang vast wat je kunt, spelregels, commitment, verwachtingen, leervragen, kennisbehoefte etc. Dit is een basis waar je je hele programmamanagement op en omheen kunt bouwen.

Bevraag continue welke keuzes gemaakt zijn en waarom

Observatie

Een belangrijk onderdeel van een proeftuin is dat je vastlegt welke lessen en ervaringen opgedaan worden. Een zeer belangrijke manier om die lessen en ervaringen boven water te krijgen was door bij keuzemomenten door te vragen op het waarom van de beslissing. En soms te bevragen of daarmee wel het schuren werd opgezocht met het bestaande systeem. Daarmee werden soms andere, moeilijkere,

keuzes aangedurft, vanwege het 'leer' element. Veel van die keuzes zijn door bouwteams vastgelegd in beslisbomen die volgende partijen zullen helpen met dezelfde keuzes.

Geleerde les

Door naar het waarom te vragen van keuzes kun je goed vaststellen of een keuze gemaakt is vanuit een 'oud' patroon dat je juist probeert te veranderen, of vanuit een 'nieuw' normaal. En dat geeft je de mogelijkheid om bij te sturen. Bovendien leg je daarmee beslisbomen bloot die waardevol zijn om op te tekenen voor toekomstig hergebruik en dus herhaling, opschaling.

Spiegel je observaties en lessen regelmatig

Observatie

Op meerdere momenten tijdens de proeftuin ontwikkeling bleek het waardevol te zijn om wat er geobserveerd te zijn door NICE, en wat er geleerd werd, terug te koppelen. Op individueel niveau, bouwteam niveau en proeftuin niveau. Dit was vaak een moment waarop de proeftuin deelnemers weer teruggingen naar de afgesproken spelregels, visies, en missie van de proeftuin, of expliciet besloten voort te bouwen op iets wat door een andere deelnemer of een ander bouwteam was gedaan of uitgezocht. Daarmee werd het groepsgevoel versterkt. Zo is het een belangrijke procestool gebleken.

Geleerde les

Leg observaties vast, en koppel ze regelmatig terug. Daarmee wordt die terugkoppeling een lijm tussen de 3 niveaus (operationeel, tactisch en strategisch) en een bouwsteen voor de proeftuin. De learning history als methode, en visuele terugkoppeling is waardevol voor een collectief leerproces.

*Zorg dat leren een middel is,
geen doel, of toch wel?*

Observatie

Hoewel leren in de uitvraagdocumenten stond, en ook expliciet in de visiedocumenten van de marktpartijen stond, was het enorm uitdagend om leren als houding vast te blijven houden voor de deelnemers. Na een verkennende fase gaven veel deelnemers aan gewoon te willen gaan DOEN, en al doende te leren. Het bleek een enorme uitdaging om deelnemers te laten meedoen aan evenementen die niet direct toepasbare kennis opleverden voor het sloop-ontwerp of bouwproces. Commentaar was dat leren daarmee een doel werd i.p.v. een middel. En met elkaar delen van ervaringen werd ook regelmatig als teveel investering ervaren. De toegevoegde waarde werd pas na een poos zichtbaarder voor de deelnemers, en daarmee groeide bereidheid om mee te doen aan leer-activiteiten. Maar toen kwam de knel vanuit de urgentie om de ontwerpen te gaan afronden en richting bouw te gaan.

Geleerde les

Blijf je voelsprietten uiterst gevoelig gebruiken om aan te voelen wanneer je overvraagd m.b.t. evenementen gericht op delen, leren.

Werk, zeker in het begin, met leervragen die de deelnemers zelf opstellen, zodat je zo vraag-gestuurd mogelijk en dus met mandaat, kunt werken.

Maak van het plannen van evenementen een onderhandelbaar spel, waarbij je vraaggestuurd en soms wat meer push gestuurd samen met deelnemers optrekt en leren als verbindend element in het netwerk probeert te borgen.

Blijf wel steeds helder communiceren dat leren essentieel is in het van de licht van onzekerheid van richting in de circulaire bouwtransitie.

Wanneer er sprake is van pilot overstijgende leervraagstukken breng deze onder in werkgroepen die leren expliciet als ‘opdracht’ hebben.

*Organiseer het leren eerst
vraaggestuurd, daarna pas
meer sturend*

Observatie

In het begin voelden vele deelnemers op het operationele niveau zich overvoerd door de hoeveelheid kennis, data, sessies die op hen afkwam. De vraag kwam vaak op waarom ze moesten reageren, meedoen, en of ze niet gewoon even met rust konden worden gelaten en konden DOEN. Toen dit veel meer vraag-gestuurd aangevlogen werd, gebaseerd op observaties tijdens vergaderingen van bouwteams, verdween deze reactie voor een deel, en zagen ze in toenemende mate de waarde van het van buiten naar binnen halen van kennis.

Geleerde les

Bevraag welke kennis en kunde behoefte er is, en luister vergaderingen mee met expliciet die opdracht in het achterhoofd.

Organiseer vervolgens voor een groot deel sessies, webinars etc. vraaggestuurd.

Benoem expliciet welke vraag die je gehoord hebt je beantwoord met de sessie, het webinar etc.

*Accepteer dat het wiel vaak toch echt
opnieuw moet worden uitgevonden*

Observatie

Vanuit het programmamanagement kwam, zeker in het begin, vaak de verzuchting dat deelnemers het wiel vaak opnieuw aan het uitvinden waren, terwijl ze ook hadden kunnen bouwen op wat andere deelnemers al hadden gedaan, geleerd en gedeeld. Terecht kwam daar echter het antwoord op dat sommige zaken, zeker wanneer je bezig bent met het bouwen van een nieuw normaal, ervaren moet worden. Alleen door die ervaring beklijft iets en kan het geborgd worden in (organisatie)gedrag.

Geleerde les

Proefondervindelijk leren is essentieel, vaardigheden en houding veranderen vaak enkel door ervaring. Erken dat en koester het herhaald wilen uitvinden. Je hebt er tenslotte minstens 2 nodig om te rijden.

Werk met verschillende leerstijlen

Observatie

Er zijn veel verschillende manieren gebruikt om geleerde lessen te delen, van filmpjes, verslagen, kennisdatabank, excerpt e-mails tot festivals. Nooit was iedereen tevreden met al die activiteiten. En waar sommigen de verslagen en e-mails heel fijn vonden, waren deze voor anderen eerder ‘spam’. Iedereen leert verschillend en neemt kennis op verschillende manieren tot zich.

Geleerde les

Organiseer voor ieder wat wils, webinars, kennis e-mails, werksessies, verslagen, website zodat iedereen kennis op zijn of haar manier tot zich kan nemen.

Accepteer dat nooit iedereen blij zal zijn met al die vormen.

Indien mogelijk is het gewenst om dezelfde kennis op verschillende manieren aan de persoon te brengen.

*Schuur totdat het pijn doet
maar niet bloedt*

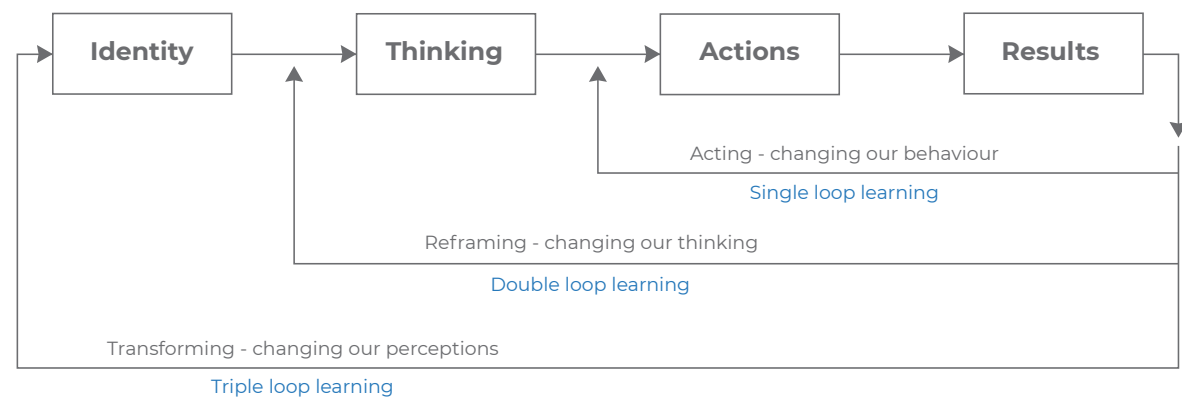
Observatie

De proeftuin werd gestart met de gedeelde missie om naar een nieuw normaal toe te werken, samen. En het oude systeem uit te dagen. Het werd vaak benoemd en bijna als geuzenleus gezegd dat de proeftuin zou gaan schuren. Wanneer dat schuren te maken had met externe partijen, bijvoorbeeld een gemeente die niet meewerkte, een keten-partner die niet mee wilde, dan werd dat gezien als prima, teken dat de pilot de grenzen opzocht. Echter, soms ging het ook schuren intern in het bouwteam, of tussen bouwteams en programmanagement, of tussen programma-management en corporaties. Dat werd niet als productief ervaren. Wat een belangrijke vlottrekker bleek, was de realisatie dat de proeftuin een beweging was die niet meer zou ophouden, een bewustwordingsproces.

Geleerde les

Het is lastig bepalen tot hoever je ‘veilig’ kunt schuren met de stakeholders buiten de proeftuin. Zolang het een pilot niet platlegt of dwingt tot standaardkeuzes zit je goed. Op het moment dat je merkt dat partijen uit elkaar drijven of met te verschillende snelheden gaan meedoen, dan moet je een stap terugzetten.

Als het intern teveel schuurt, dan is dat niet productief voor de samenwerking. Dan verdwijnt het vertrouwen en daarmee de draagkracht van en voor de proeftuin.



Bron: <http://www.tripleloop.com.au/LearningLoops.html>

Theorie en Tips Anders LEREN

- Het leerproces faciliteren in een proeftuin is een enorme uitdaging. Je moet zoveel kikkers in je kruiwagen houden, maar daarnaast ook nog eens vaak vertragen waar velen willen versnellen.
- Theorieën en tools die daarbij kunnen helpen zijn Theorie U van Otto Scharmer, en het begrijpen van de verschillende niveaus van leren die er zijn (eerste, tweede en derde orde). Kolb en Schon hebben daar veel over geschreven.

Traditioneel leren	Proeftuin leren
Kosten efficiency	Succes wordt ook gedefinieerd o.b.v. tevredenheid eindgebruikers en niet vooraf bepaalde uitkomsten
Project is binnen tijd en budget en planning afgerond	Flexibele houding t.a.v. indeling van tijd en budget (iteratie in reactie op geleerde)
Vooraf bepaalde doelen behaald	Ex-durante leren, delen en doelen worden daarop aangepast
Totale circulariteit is meetbaar toegenomen	Leren over wat er gemeten moet en kan worden Niet alles wat je kunt meten is waardevol en niet alles wat waardevol is kun je meten
Focus op afronding. Taart op einde en dossier afgerond.	Focus op leren. Lessen worden opgetekend voor de toekomst
Beheersbaarheid van team. Eenieder heeft zijn taak en doet 'haar/zijn' ding	Zo heterogeen mogelijk netwerk opbouwen en op basis van wat nodig is netwerk aanpassen
Taart en borrel	Leren over deze samenwerking en hoe kijk daarop veranderd is Bepalen wat er anders moet de volgende keer

samen ontdekken door te doen

Colofon

titel

Drenthe Woont Circulair
Leerboek Transitie Programmamanagement

auteurs

Ruth Mourik, Jordan Young - DuneWorks
Alex van Oost - NICE | Noordelijk Innovatielab Circulaire Economie

grafische vormgeving

Sjoukje van der Velde

versie

juni 2022

Het leerboek Programmamanagement van de Proeftuin Drenthe Woont Circulair is een van de resultaten van de inzet van NICE vanuit het project NICE Matters

Het project NICE Matters wordt medegefinancierd door het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN), Ruimtelijk Economisch Programma & Provincie Drenthe.



provincie Drenthe



DRENTHE WOONT
circulair

Drenthe Woont Circulair

Postbus 2102 | 7801 CE Emmen

info@drenthewoontcirculair.nl

www.drenthewoontcirculair.nl

Drenthe Woont Circulair is een samenwerkingsverband van:

actium

Domesta



lefier

**WOON
CONCEPT**

