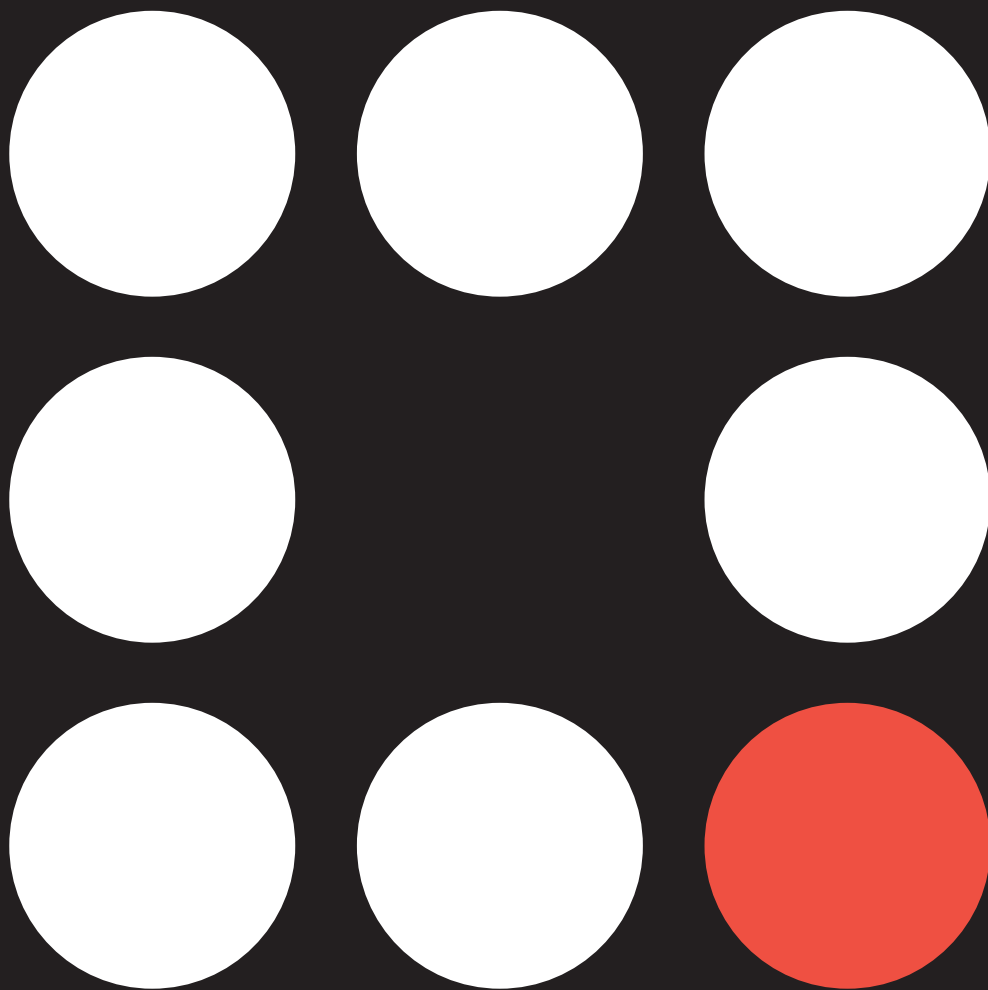


Op weg naar Nul

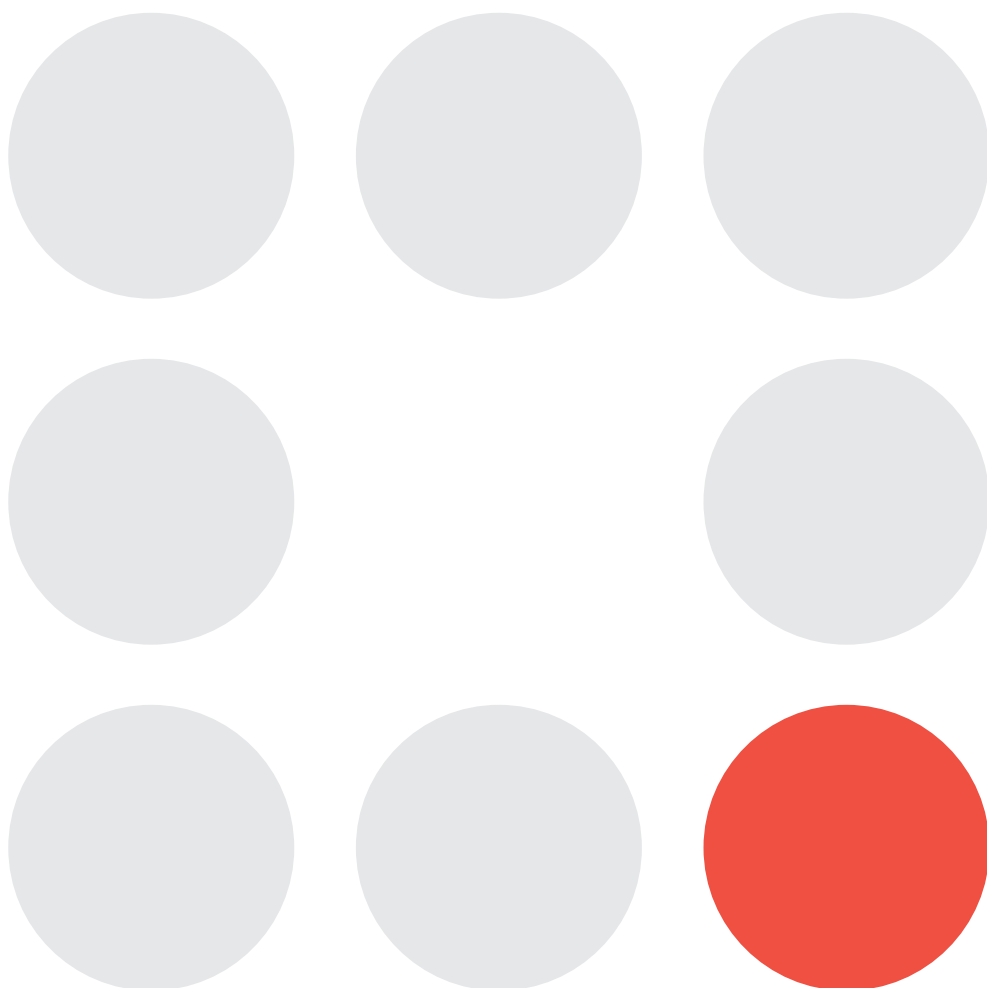
transitie in acht stappen



José van der Loop & Petra Hofman
Powered by Energiesprong

Op weg naar Nul

transitie in acht stappen



Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	10
Transitie	11
Energiespong	13
Nul op de Meter	14
Verschillende veranderingsprocessen	17
Uit de praktijk - de werkvloer van de transitie	20
Een spannenden innovatieagenda	20
Bewust aan de gang met verschillende invalshoeken	21
Alle schroeven los in experimenteren met een radicaal ander vraag-aanbodproces	22
Opgaven en ambities	25
Procescoaching	28
Experimenten vol verrassingen	31
De Goede Woning: mislukt proces of briljant experiment?	33
Momentum voor een grootschalige aanpak Nul op de Meter	34
Aanjagen van de deal - een 24/7 klus van vijf rebellen in enkele maanden	36
Bestuurlijk commitment leidt niet automatisch tot beweging	40
Na de dealondertekening volgde kanteling in het proces	42
Grote belangen en harde afspraken zorgen voor enorme druk en hevige emoties	45
Er gebeurt de hele tijd van alles	47
Diepgewortelde werkwijzen en patronen veranderen	47
Van abstract naar diept in de operatie - the devil is in the details	48
De starheid van reeds ingezette plannen	49
Het gepolder in de Stroomversnelling	49
Breder verbinden van belangen	51
De meest briljante missers van de Stroomversnelling	51
Het belang van één persoon op de goede plek	53
Een ambitieuze en creatieve wethouder	54
De zoektocht van een consortium	55
Winnen van vertrouwen	57
Waar zijn we nou helemaal mee bezig	58
Leerproces en schakelen tussen micro en meso	59

Acht stepping stones voor duurzame verandering in de praktijk	61
De acht chaordic stepping stones	63
Stepping stone 1: Inzicht krijgen in het vraagstuk en doel	65
Stepping stone 2: Verkennen van het veld	73
Stepping stone 3: Identificeren van betrokkenen, belangen en bondgenoten	81
Stepping stone 4: Het geheel overzien	91
Stepping stone 5: Procesarchitectuur	97
Stepping stone 6: Interventies bepalen	107
Stepping stone 7: Ruimte voor (ongekende) mogelijkheden	119
Stepping stone 8: Continuïteit van de beweging	127
De procescoach, kwartiermaker en monitor als instrument in de transitie	141
Slotwoord	148
José van der Loop	150
Petra Hofman	152
Op zoek naar meer inspiratie en achtergrond?	153
Boeken	153
Wetenschappelijke artikelen	154
Aanjagers, helden en andere betrokkenen	147
Websites	158
Filmpjes	158

**Een aanpak
ontwikkeld in het
aanjaagprogramma
voor energieneutrale
gebouwde omgeving
Energiesprong**

Nog 95 procent te gaan

Het is nog maar zes jaar geleden, dat ik in 2010 van het toenmalige ministerie van VROM de opdracht kreeg om te onderzoeken hoe we de bestaande woningvoorraad energie-efficiënt zouden kunnen maken. Ik heb toen direct gezegd dat we de woningen energieneutraal moesten maken en dat we dat ook nog eens in twintig jaar tijd moeten doen. Mijn rapport verdween uiteindelijk in de alleronderste la met daarop het stempel van 'te ambitieus' en 'te onrealistisch'.

Vervolgens zijn we met de Energiesprong toch een ronde langs zeker dertig woningcorporaties gaan maken. Het werd een tour de force samen met Jan Willem Croon, Anke van Hal en later ook Jan Willem van de Groep. Dat was in mijn beleving ook hét moment geweest, dat we het thema van energieneutraal renoveren hebben weten te agenderen. Met natuurlijk 'de case' Tilburg als de belangrijkste doorbraak. Circa 5.000 woningen, met name in Tilburg, die aanvankelijk naar energielabel B zouden worden gebracht, moesten nu energieneutraal worden gemaakt. U leest daar meer over in dit boek. Terugkijkend zie ik dat trouwens nog steeds als de spreekwoordelijke steen in de vijver. Immers, vanaf dat moment ging het niet langer meer over het waaróm we woningen Nul op de Meter moeten maken maar vooral over h^oe gaan we dat doen.

Het betekende vooral een vliegende start. Sindsdien staat het Nul op de Meterprogramma op de agenda en heeft praktisch iedereen het erover. Bij nieuwbouw is het zelfs al bijna 'piece of cake' maar daarentegen is het in de bestaande woningvoorraad nog wel een niche. Het lijkt wellicht alsof het al op grote schaal wordt toegepast, in de praktijk gaat het nog maar mondjesmaat. Overigens is dat niet heel erg want zo gaat het bij een transitie altijd. Simpelweg omdat de concepten nog niet helemaal marktrijp zijn. We zitten namelijk nog steeds in de fase van het ontwikkelen van prototypes en het verbeteren daarvan. Ook zijn er nog de nodige kinderziektes, dat blijkt ook wel uit de ervaringen van bewoners, al zijn die grotendeels positief. Heel langzaam kruipen de kosten van de huidige concepten richting de 50.000 euro. Maar op het moment dat we straks duizenden woningen Nul op de Meter kunnen maken, gaat die prijs spectaculair dalen en dan pas ontstaat er een zich ontwikkelende markt.

Je ziet ook dat transities en veranderingen zich bijna altijd via vaste patronen voltrekken. Het herkennen en overwinnen van weerstanden is daarbij cruciaal. 'Het kan niet waar zijn', is meestal de eerste weerstand. Na een eerste goed voorbeeld is vaak een veel

gehoorde reactie: 'Er zal wel een addertje onder het gras zitten.' Telkens moet er stap voor stap een nieuwe weerstand worden weggenomen en dat kost nu eenmaal tijd. Eén van de voornaamste weerstanden is nu eenmaal de mentale weerstand. Er is vaak veel onbegrip. Hoe krijg je een huis zonder gas warm? Een andere belangrijke weerstand is het financiële aspect. Huurders denken al snel dat ze door woningcorporaties met een huurverhoging worden opgezadeld. En ook weerstanden op het gebied van de wet- en regelgeving moeten stapsgewijs worden overwonnen. Je ziet ook wat er gebeurt als er wat kritische geluiden naar buiten komen. Een goed voorbeeld daarvan is het Nul op de Meterproject waar bewoners niet tevreden waren en de pers opzochten. Er ontstaan gelijk weer nieuwe weerstanden. Maar dit soort ervaringen horen er wel bij. Het vraagt geduld, vertrouwen en een uitgekende strategie om daarmee om te gaan. Dat gaat in fases, de stepping stones in deze uitgave geven hier invulling aan.

Het leveren van maatwerk blijft in mijn visie belangrijk. Zoveel mensen, zoveel wensen. Dat geldt ook voor de wijze van het energieneutraal maken van de woningen. De Stroomversnelling kiest bijvoorbeeld radicaal voor gasloos, elektriciteit en een superisolatie. Buiten de Stroomversnelling kiest bijvoorbeeld consortium Built4U voor een combinatie van gebruik van fossiele brandstoffen en duurzame energie opwekking en haalt het niet al het gas weg en Urgenda werkt weer met infrarode verwarming. Het zijn drie verschillende manieren om een woning energieneutraal te maken en alle drie hebben ze voor- en nadelen. De toepassing hangt naar mijn idee sterk van het type woning af. Ik wil er maar mee zeggen, dat er meerdere wegen zijn die leiden tot energieneutraliteit. Ik ben ambassadeur van de Stroomversnelling maar het is niet de enige weg. Het gaat mij ook veel meer om de beweging dan om de techniek die daar achter zit. Want laten we eerlijk zijn, over tien jaar lachen we over hoe het er nu aan toe gaat. Zo snel gaan die ontwikkelingen. Waar het vooral om gaat is dat wij de woningvoorraad zo snel mogelijk naar Nul op de Meter brengen.

*'Er zal wel een addertje onder het gras zitten.'
Telkens moet er stap voor stap een nieuwe
weerstand worden weggenomen en
dat kost nu eenmaal tijd.'*

Ik wens hartstochtelijk dat we dit met z'n allen in twintig jaar bereiken. Dan zitten we inmiddels in het jaar 2036 en dat is met het oog op de klimaatverandering eigenlijk al rijkelijk laat. Maar we moeten alles op alles zetten om die 7 miljoen huur- en koopwoningen zo snel mogelijk energieneutraal te maken. Dat valt of staat echter niet met de techniek maar vooral hoe we het met elkaar organiseren. Wat dat betreft biedt dit boek daarvoor zeer nuttige bouwstenen.

Ik sluit af met op deze plek mijn waardering en lof uit te spreken voor de dames en heren van de Stroomversnelling en Energiesprong. Er lopen in deze organisatie veel koplopers en verbinders rond die onder aanvoering van Jan Willem van de Groep voor een doorbraak hebben gezorgd. Waarvoor hulde. Alleen, het zal inmiddels duidelijk zijn, we zijn er nog lang niet. We hebben nog 95 procent te gaan!

Ik wens u heel veel leesplezier.

Jan Rotmans



Inleiding

De meeste boeken over transitie beschrijven ideeën over hoe systemen in bijvoorbeeld de zorg, de bouw of het onderwijs eruit zouden kunnen zien en wat er mis is met de huidige stand van zaken. Hoe je dat werkelijk in de praktijk brengt, midden in de dynamiek van alledag, staat er vaak niet bij. Ook zijn er veel boeken over innovatie, procesmanagement, verandermanagement en projectmanagement met veel nuttige inzichten over processen in de praktijk, maar de verbinding met een bredere transitieopgave wordt vaak niet gemaakt. In dit boek overbruggen we die kloof. We verschaffen praktische handvatten en inzicht in de werkwijzen waarmee je werkt aan transitie. We gaan specifiek in op de dagelijkse praktijk op de werkvloer van elk moment in het proces.

De inzichten uit dit boek kunnen worden toegepast in ieder beginnend of gevorderd transitie initiatief dat een duurzame en blijvende verandering beoogt. De ideeën uit dit boek bieden concrete handvatten voor complexe en ingewikkelde vraagstukken met hoge ambities, dingen die nog nooit gedaan zijn. Waarbij vele stakeholders betrokken zijn, randvoorwaarden belemmeringen lijken op te leveren en inhoudelijke oplossingen niet voor handen lijken te zijn.

Ben jij met ons de aanjager en realisator van duurzame ontwikkeling? We nodigen je bij deze uit met ons mee op reis te gaan in dit boek. De reis beschrijft onze ervaring in het programma Energiesprong, waarin wij hebben samengewerkt. Een programma dat alleen maar heeft ingezet op de hoogst haalbare ambitie. Iedereen in het programma is ongelooflijk gedreven. Er is ruimte om te experimenteren, uit te proberen en te leren. Na een paar jaar volhardend werken aan projecten met een grote ambitie is het vertrouwen bij andere partijen ook gegroeid en zien we echt verandering tot stand komen in de bouw- en woningmarkt. In de afgelopen jaren hebben we concrete resultaten geboekt. Woningen verduurzaamd, beleid veranderd en technische innovatie bevorderd. Juist door te doen waar het vaak bij praten blijft bij vele bijeenkomsten, congressen en werkgroepen die vaak jaren met elkaar van gedachten wisselen en niet tot concrete actie overgaan. We hebben condities gecreëerd voor opschaling daar waar het vaak bij losse pilots blijft en eenmalige toepassingen door aan de voorkant na te denken over aan schaal-grootte en systeemverandering. We hebben ingespeeld op momentum om te verbreden. We hebben impact en dat geeft voldoening. Naarmate het einde van het programma naderde ontstond de behoefte om dit op te schrijven. Om overzicht te creëren. We delen niet alleen succesverhalen maar ook de vele momenten van vertwijfeling, chaos en onze zoektochten naar de juiste volgende stappen. We hebben namelijk regelmatig geploeterd

en gezwogd en anderen met ons. De ontwikkeling van onze rol en het programma is een intensieve weg geweest waarin we ons meerdere malen hebben afgevraagd waar we in terecht gekomen waren.

Transitie

Toen wij een aantal jaren geleden begonnen met de opgave rond ingrijpende innovatie in de bouw en energieneutraal renoveren wisten we niet eens dat het transitie heette waar we mee bezig waren. Wij werkten allebei inmiddels al een heel aantal jaren in innovatie en ontwikkelingsprojecten en programma's. Maar deze opgave en aanpak was toch anders... De ambitie was hoger, de aanpak experimenteler en vrijer dan we gewend waren. En er waren behoorlijk veel middelen om hierin doelgericht te investeren. Maar er was ook meer weerstand. Mensen verklaarden ons regelmatig voor gek, voor niet realistische hemelfietsers die 'maar wat riepen'.

Gebaseerd op het werk van onder andere Jan Rotmans en Derk Loorbach van DRIFT / Erasmus Universiteit leerden we over de theorie achter transities.¹



Een transitie is een structurele, onomkeerbare verandering (van een systeem) die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu. De nu gangbare systemen van bouwen, van energievoorziening, financiering etc. staan onder druk. Deze systemen bestaan niet alleen uit technologieën en producten, maar ook uit bestaande infrastructuur, beleid, regels, wetten, organisatiestructuren, netwerken, werkwijzen, sociale normen en verwachtingen. Zo is beleid en normering vaak ingesteld op gangbare oplossingsrichtingen en kunnen afwijkende, misschien wel zeer veelbelovende richtingen maar moeilijk doorbreken. Verandering van deze systemen gaat gepaard met de totstandkoming van nieuwe mogelijkheden, maar ook met het afbreken en loslaten van bestaande werkwijzen. Dit gaat vaak gepaard met weerstand.

Vrij naar Jan Rotmans en Derk Loorbach

¹ Hun werk verschijnt in vele wetenschappelijke publicaties, maar ook in bijvoorbeeld de boeken *In het oog van de orkaan* (2012) en *Verandering van tijdperk* (2014) van Jan Rotmans.

Rotmans en Loorbach bestuderen ook hoe ontwikkelingen gestuurd kunnen worden. Interessant, gezien transitie een uitkomst zijn van een complex samenspel van keuzes, sturing, actie en diverse vormen van menselijk handelen. De ontwikkeling van alternatieven is een vaak lang proces van visievorming, ontwikkelen en leren binnen een complexe en onzekere context, maar ook het slim allianties sluiten, communicatie en strategisch handelen ten behoeve van opschaling. Hun recente wetenschappelijke studies leggen naast de ontwikkeling van nieuwe alternatieven ook steeds meer de nadruk op het afbreken van het bestaande en het loslaten van huidige systemen als belangrijk onderdeel van transitie.²

De ontwikkelingen rond energieneutraal maken van de bestaande bouw vinden plaats in een context van een bredere transitie in verschillende sectoren, maar ook in de maatschappij als geheel. Zo zien we dat de versnipperde, op productie gerichte bouwsector onder druk staat, en toch maar moeizaam verandert tot een productgerichte, klantgerichte en duurzame sector. Alternatieven voor de nog grotendeels op kolen en gas gebaseerde energievoorziening winnen terrein. De gevestigde belangen tot op internationaal en geopolitiek niveau en verschillende perspectieven zijn groot. Zowel energie als de gebouwde omgeving kenmerken zich door infrastructuur en installaties die ooit zijn aangelegd en die ook de huidige mogelijkheden en belangen bepalen. Zo zijn er warmtenetten en energienetten die nog niet zijn afgeschreven, maar hebben ook alle woningen een gasaansluiting. Ook het functioneren van de woningmarkt verandert. Nederland kent een lange historie van sociale woningbouw via woningcorporaties, maar is dit systeem nog houdbaar? Burgers wantrouwen de ooit zo betrouwbare instituties die nu ver van de menselijke maat af staan en ontwikkelen andere vormen van organisatie. Nemen deze in kracht toe dan zie je vaak weerstand bij de gevestigde partijen die zich bedreigd voelen of het vooral gedoe vinden. De bewegingen in de context zijn heel verschillend en soms zelfs tegengesteld. Maar juist de ingrijpende verandering binnen deze dynamische context van verschillende krachten en machten is transitie.

Energiesprong is gebaseerd op de destijds (in 2009) nog vrij nieuwe transitiebenadering. Wij hebben inmiddels gemerkt wat de transitiedynamiek in de praktijk betekent. Hoe moeizaam processen af en toe kunnen zijn. Hoe hardnekkig bestaande denkbeelden en werkwijzen zijn. Hoeveel weerstand er kan zijn als bestaande belangen en posities op het spel staan. We zijn de afgelopen jaren vaak persoonlijk geraakt door mensen en situaties, en het heeft ons in ieder geval voor altijd veranderd. Wij hebben ervaren dat we zelf, persoonlijk, altijd onderdeel van de transitie zijn, zoals wij allemaal een onderdeel van het geheel zijn. We hebben ook zelf, meer dan eens, op onze eigen denkbeelden en

² Hierover lees je meer in de inaugurele rede *'To Transition! Governance Panarchy in the new Transformation'* uitgesproken door Derk Loorbach op 31 oktober 2014.

patronen moeten reflecteren en deze veranderd. Werken aan transitie in de praktijk doe je er niet even bij. Het zijn processen waar je in opgaat vanuit betrokkenheid. Ploeteren, worstelen, vertwijfeling en chaos kenmerken deze processen. Maar ook samen optrekken, verwondering over de kracht van mensen, positieve flow en energie en onverwachte steun en commitment.

Energiesprong

Het doel van Energiesprong is het energiegebruik in de gebouwde omgeving - woningen, kantoren, ziekenhuizen, enzovoorts - drastisch verminderen. Achterliggende doelen zijn het terugdringen van CO₂ uitstoot en zorgen dat mensen minder afhankelijk worden van fossiele energie. Het lukte in allerlei initiatieven al eerder om op kleine schaal pilotprojecten vorm te geven. Maar flinke stappen op grote schaal, dat was nog niet gelukt. Goede bouwoplossingen waren te duur en er leek in de praktijk zeer beperkte vraag te zijn. Twee zijden van de markt die elkaar in de greep hielden. Het programma Energiesprong is ontwikkeld om juist hier verandering in te brengen.

Met name in de woningmarkt zagen we een belangrijke mogelijkheid om tot een werkelijk andere aanpak te komen. In Nederland zijn tussen 1950 en 1975 grote aantallen woningen gebouwd. De meeste van die woningen zijn nu aan renovatie toe. In de periode na de oorlog was de vraag naar woningen groot en er is toen gekozen voor systeembouw op grote schaal. Dat betekent dat veel van deze woningen in de basis volgens een beperkt aantal standaardtypen zijn gebouwd - met een industriële aanpak. Dit biedt mogelijkheden om ook de renovatie op een industriële en efficiënte manier aan te pakken. Woningrenovatie is echter nog nooit op deze schaal gedaan gericht op systeembouw. De groot-schalige verduurzaming van de bestaande woningbouw betreft niet enkel een technische innovatieopgave, maar ook een structurele opgave die raakt aan de wijze waarop de woningmarkt werkt en de manier waarop organisaties gewend zijn te werken. Deze gedachte is de basis geweest voor Slim en Snel, het programma voor de bestaande woningbouw, ontwikkeld en uitgevoerd door Energiesprong in samenwerking met Anke van Hal die vanuit Nyenrode en de TU Delft aan deze opgave werkte. Slim en Snel combineerde het opzetten van een netwerk met een onderzoekspoor en een praktijkspoor bestaande uit experimenten. Met name over het praktijkspoor is meer te lezen dit boek.³

³ Lees ook de intreedende *'Fusie van belangen - over duurzaamheid en rendement in de bouwsector'* uitgesproken door Anke van Hal op 27 augustus 2009.



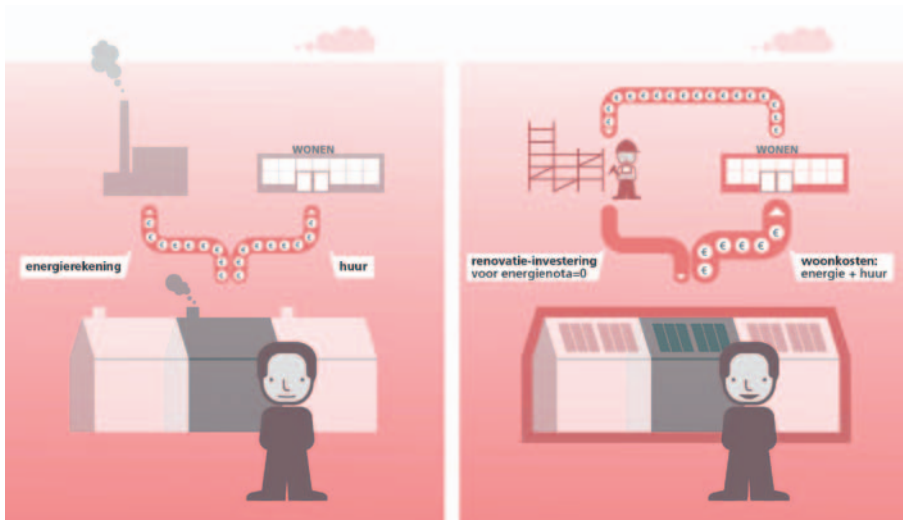
Het slagen van deze transitie zal niet enkel CO₂-reductie opleveren. Door de versnelde en verbrede aanpak van de gebouwde omgeving ontstaat er een groot werkgelegenheidspotentieel in de bouwsector. Er zullen intelligente, innovatieve renovatie- en nieuwbouwsystemen moeten worden ontwikkeld en geleverd. Voor de bouwsector een kans om zich te vernieuwen en zich internationaal te positioneren als koplopers. Voor bewoners en exploitanten van de gebouwen betekent de transitie een verregerende onafhankelijkheid van de grillige energieprijzen. Dit leidt tot zekere, en op termijn lagere, woon- en exploitatiekosten.

Het programma Energiesprong beoogt een substantiële bijdrage te leveren aan de condities waaronder de energietransitie effectief tot stand kan komen.

Uit: Meerjarenplan Energiesprong

Nul op de Meter

Energiesprong startte in 2010 met een aantal experimenten, waaronder de experimenten die gericht waren op de opgaven van woningcorporaties. In deze experimenten werden marktpartijen steeds uitgedaagd om in multidisciplinaire consortia tot verregerende, schaalbare duurzame oplossingen te komen voor woningrenovatie. Eind 2012, begin 2013, ontstond hieruit een concreter beeld van wat verandering op grote schaal tot stand kon brengen. Al vroeg in een experiment in Apeldoorn zeiden bewoners hun energierekening te willen inzetten voor de financiering van de renovatie tot energieneutraal. Op één voorwaarde: de totale woonkosten (huur plus energie) moesten na de renovatie gegarandeerd gelijk zijn (of lager) dan voor de renovatie. De lat was daarmee extreem hoog gelegd: energieneutraliteit én woonkostengarantie. Een van de bouwers in het experiment had de ambitie om zijn eigen huis ingrijpend te verbouwen en energieneutraal te maken. Maar hij beschikte niet over de financiële mogelijkheden. Hij bedacht dat hij de maatregelen met de energiebesparing kon financieren. De financiering van de investering was ook voor de corporatie in Apeldoorn een probleem en deze gedachte is toen door Energiesprong, de bouwer en de corporatie in Apeldoorn uitgewerkt tot het eerste idee van Nul op de Meter. Door belemmeringen in de wetgeving kon de business case en financiering op dat moment en op die plek helaas niet tot stand komen. Een woningcorporatie mag alleen huur innen, geen vergoeding voor geleverde energie. Heel frustrerend voor de mensen bij dat lokale experiment. Maar een doorbraak voor het programma. De toon was gezet.



*Een helder perspectief is een kracht.
Ik ben er zo van overtuigd dat ik het aan
iedereen wil vertellen. Daarin moet je
duidelijk zijn en zeggen: 'Zo moeten we
het dus doen. En het kan ook'.
Institutionele dingen moeten anders.*

HARMKE BEKKEMA
PROGRAMMASECRETARIS ENERGIESPRONG

De uitgangspunten van Nul op de Meter voor huurwoningen:

- Woningen leveren evenveel energie als nodig is voor het huis en huishouden. De energiemeter staat einde van het jaar op nul.
- Energie is 100% afkomstig van duurzame bronnen en niet van fossiele afkomst. De gasmeter gaat dan ook uit de woning.
- De bestaande energienota wordt over de gehele exploitatieverlenging van 40 jaar 'netto contant gemaakt naar nu' waardoor een investeringsbedrag voor de renovatie ontstaat.
- De bewoners betalen een Energieprestatievergoeding aan de verhuurder.
- Er wordt een woonlastengarantie op basis van 'Niet meer dan Anders' afgegeven voor de bewoners.
- De business case voor de woningcorporatie moet kloppen op een rendement van 5,25% op de totale investering inclusief onderhoud over de levensduurverlenging van de woning over 40 jaar.
- De Nul op de Meter renovaties worden conceptmatig en industrieel ontwikkeld, integraal benaderd en prijzen worden lager door fundamentele innovatie.
- Aanbieders bieden 100% garantie op de totale prestatie van het concept aan.

Je kunt bijna niet bevatten hoe ambitieus en ingrijpend dit is. Hoe baanbrekend als dit waarheid wordt. En hoe gaaf dat er een weg duidelijk wordt hoe daar te komen.

We zagen zo'n 15 onderwerpen voor ons die aangepakt moesten worden. Denk aan nieuwe contracten met 100% garantie op de energieprestatie, veranderen van de huurwetgeving om een Energieprestatievergoeding te kunnen innen door de verhuurder en een radicaal innovatieproces om tot renovatieconcepten te komen die aan de gestelde randvoorwaarden konden voldoen. Dit concreter worden van de contouren van een oplossingsrichting op grote schaal en de weg daar naartoe deed veel met mensen, zowel binnen als buiten het programma. Mensen kregen het gevoel dat ze zich ergens op konden richten. Het kàn. Dit moet 'm worden!

Grootschalige toepassing van Nul op de Meter kan alleen als de condities er zijn. Dat betekent dat regelgeving aangepast moet worden. Maar ook dat er 'veel betere spullen voor veel lagere prijzen' ontwikkeld moeten worden. Ook daarin bleek de context van een experiment rond één opgave te beperkt. Daarvoor moeten de bouwers concepten industrialiseren. Om te industrialiseren is volume nodig, want er moet geïnvesteerd worden. In de vorm van veel woningen, een perspectief voor grote investeringen. Boven alles moeten bewoners en corporaties ontwikkelde concepten op grote schaal aantrekkelijk vinden.

Verschillende veranderingsprocessen

Om de Nul op de Meter renovaties te ontwikkelen en mogelijk te maken op grote schaal zijn veel veranderingen nodig. Het gebeurt echter niet vanzelf. Hardnekkig vastgeroeste patronen en denkbeelden vanuit de 'opdrachtgever-opdrachtnemer' rol, ervaringen, wantrouwen in ons als partij, onzekerheden en, belemmeringen in financiële systemen en wet- en regelgeving waren aan de orde van de dag. Vanuit de programma's van Energiesprong hebben we verschillende veranderingsprocessen om tot stappen te komen geïnitieerd en meegemaakt bij bedrijven, bij corporaties, tussen bedrijven en corporaties en bij gemeenten.

Met vier woningcorporaties zijn experimenten gedaan om te komen tot nieuwe renovatieconcepten. In eerste instantie was het de bedoeling om opgaven van verschillende corporaties te bundelen om tot grotere aantallen te komen. Dit bleek ontzettend moeizaam. Daarnaast zagen we de standaard inkoopprocessen (80% van de inkoop werd gedaan via traditioneel aanbesteden op basis van bestek en tekeningen) als een grote belemmering voor de radicale innovatie die nodig was. In de experimenten gaven we vorm aan een ander type inkoopproces en dit was voor alle partijen zeer ingrijpend. Er was in het begin veel weerstand van marktpartijen.

Met een aantal bouwers en woningcorporaties - en de partijen die belangrijk zijn voor het creëren van randvoorwaarden is een deal gesloten om Nul op de Meter woningen op grote schaal mogelijk te maken: Stroomversnelling. In de Stroomversnelling is bijvoorbeeld gewerkt aan een totaal nieuw soort contract gebaseerd op de aankoop van een product in plaats van aanneming van werk. Daardoor werd het mogelijk 100% garantie op het product te bieden dat de bouwers zelf hadden ontworpen en gemaakt. De betrokken bouwers werkten in plaats van aan bouwprojecten aan prototypes voor renovaties die ze later op een industriële manier kunnen uitrollen. Met het ministerie van Binnenlandse Zaken werd gewerkt aan nieuwe wetgeving.

Dat vraagt een enorme omslag in het denken en grote investeringen van alle betrokkenen. Binnen de betrokken bedrijven stuiten de pioniers op twijfels, ongeduld en tegenwerking. In de sector klaagden concurrenten van de vier Stroomversnellingsbouwers dat ze niet betrokken waren en brancheorganisaties stelden kritische vragen.

In steden en regio's kregen we te maken met vigerend beleid in duurzaamheid en wonen dat niet matchte met deze aanpak. Beleidsmakers die al jaren met duurzaamheid bezig waren hielden vast aan hun eigen strategie, bijvoorbeeld een 'Label B' aanpak die een veel lagere energiebesparing voorstond. In hun ogen creëerde je via veel kleine stappen ook impact en kostte dit veel minder geld. Echter, zij rekenden niet met de nieuwe business case, waarbij het volledig bedrag van de Energieprestatievergoeding op basis van het bedrag van de huidige energierekening ingezet kan worden. Talloze keren is ons voorgerekend dat het Nul op de Meter idee niet rendabel was, niet klopte, te duur, te ingrijpend, te risicovol en nog 300 andere redenen om het niet te doen. Ook de wens om met lokale bouwers te werken was hardnekkig. Dit waren vaak niet de partijen die in eerste instantie over de capaciteit om te industrialiseren beschikten, maar er ging wel veel geld en energie van gemeenten naartoe. Al doende leerden we de belangen en reacties van verschillende stakeholders kennen, ontwikkelde de Nul op de Meter aanpak zich verder en kregen we steeds meer medestanders.

Binnen de verschillende initiatieven van Energiesprong gelden inhoudelijk andere vraagstukken, maar zien we soortgelijke processen en uitdagingen steeds terugkomen. Deze ervaringen (en meer) vormen de basis voor dit boek. In hoofdstuk 2 beschrijven we verhalen uit de praktijk. In hoofdstuk 3 introduceren we de stepping stones, een model dat helpt bij het inrichten van een proces om bij te dragen aan transitie. De stepping stones lichten we toe met voorbeelden uit onze praktijk.



Uit de praktijk - de werkvloer van de transitie

In dit deel van het boek nemen we je mee op reis. We nemen je mee in de praktijk - de werkvloer van de transitie - waarin de Nul op de Meter ambitie tot stand is gekomen en een beweging op gang heeft gebracht. De weg leidt langs een diversiteit aan experimenten, ontwikkel- en veranderingsprocessen op veel verschillende plekken in complexe netwerken van actoren. Gaandeweg het Energiesprong programma heeft de transitie praktijk zich ontplooid in een intrigerend samenspel met alle belanghebbenden om een nieuwe werkelijkheid te creëren. Een dynamiek die bol staat van onderlinge afhankelijkheden en verbindingen met mensen die het lef hebben en ervoor gaan!

Een spannende innovatieagenda

Energiesprong is voortgekomen uit de Innovatieagenda Energie (2009) waarin (aanvankelijk helemaal niet zo duidelijk) een visie is omschreven op basis van doelen en een systeemanalyse met de belemmeringen en de kansen die er waren. Bij de systeemanalyse en het opstellen van de agenda waren verschillende, ook niet-technische disciplines, betrokken, onder andere een marketeer. Dat was men tot dan niet zo gewend en alleen al daarom raakte men uit de comfort zone. De bedoeling was de markt mee te nemen naar een toekomst gestoeld op integrale woningconcepten. Het was een spannende agenda.

*Compliment aan het ministerie van BZK als opdrachtgever.
Ze hebben Energiesprong de ruimte gegeven en hebben
destijds bewust gekozen voor een rebellenclub.
Was spannend voor hen, dat loslaten. De overheid wil
toch vaak op detailniveau weten en sturen en controleren.
Dat werkt dan toch niet.*

JASPER VAN DEN MUNCKHOF

Dat het een spannende agenda was bleek uit het volgende. Het ministerie kon op een bepaald moment 7,5 miljoen euro inzetten voor een tenderregeling binnen de gebouwde omgeving. Men besloot om te gaan voor de hoge ambitie uit de Innovatieagenda.

Aanvankelijk was men bang dat de regeling te ambitieus was voor de markt. Onterecht: er waren veertig inschrijvingen! Dat was voor VROM en EZ voldoende om het sein definitief op groen te zetten voor de Innovatieagenda.

De uitvoering van de Innovatieagenda is vanwege haar ervaring met experimenten bij de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting - nu Platform31 - terecht gekomen. De Innovatieagenda bestond uit ambitieuze doelstellingen en een strategie. De agenda was nog niet tot in detail uitgewerkt tot een uitvoeringsprogramma. Er werd gebroken met de traditie om stimuleringsprogramma's in te richten via strak uitgewerkte plannen. Dat heeft in de uitvoering ruimte gegeven om te experimenteren en steeds voort te bouwen op ervaringen. Die ruimte heeft veel betekend voor de aard van het programma Energiesprong. Ook inhoudelijk werd gekozen voor de toen nog nieuwe transitiebenadering.

Bewust aan de gang met verschillende invalshoeken

Energiesprong viel in eerste instantie onder de hoede van Lex de Boer, de directeur van toen nog de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting. Hij deed iets belangrijks. Hij stelde expres drie mensen aan met verschillende meningen. Hoewel de missie duidelijk was, namelijk 'het creëren van marktcondities voor de energieneutrale gebouwde omgeving', was aan het begin van Energiesprong veel discussie over wat de beste uitvoering van het programma zou zijn. De focus van Jan Willem van de Groep lag op procesinnovatie, Ivo Opstelten vond goede - in de praktijk werkende - technische voorbeelden cruciaal en Frans Spekking was manager uit het bedrijfsleven. Al vrij snel besloot Frans Spekking een andere richting op te gaan en werden Claudia Laumans en Jasper van den Munckhof erbij betrokken. Iedereen die aan het programma deelnam had ideeën over de aanpak en invulling, over doelen, en hoe deze uit te voeren en ook over inhoudelijke standpunten. Lex wilde verschillende dingen uitproberen, kijken wat werkt, innovatie laten ontstaan om energieneutraal te bouwen.

Energiesprong ging dus op die manier van start. Het programma had daarmee een bijzonder experimenteel karakter: op basis van de missie werden verschillende strategieën gekozen, uitgevoerd en (tussentijds) geëvalueerd en bijgesteld. Omdat er verschillende opvattingen waren werden ook verschillende paden bewandeld. Vervolgens werd simpelweg gekeken wat werkte en wat niet. Waar dynamiek en resultaten ontstonden en waar deze uitbleven. Werkte een initiatief niet? Dan stopten we. De enige criteria waren de hoge ambitie op energiebesparing en de schaalbaarheid van kennis, aanpakken en concepten.

Zo werd in 'Lokaal Alle Lichten Op Groen' (LALOG) gewerkt aan het identificeren en wegnemen van belemmeringen voor 'energie-nul' renoveren door particulieren, zo veel mogelijk in coalitie met bestaande lokale actoren. In verschillende tenderregelingen wer-

den (consortia van) bouwers middels een subsidie uitgedaagd om steeds energiezuiniger te bouwen en renoveren. In de zin van concrete resultaten en innovatie. De echt innovatieve concepten en business modellen ontstonden niet in de lokale condities. In het initiatief de ‘experimenten Slim&Snel’ werd het proces van aanbesteden op de schop genomen en getransformeerd in een innovatiegerichte vraag-aanboddialog tussen bouwers en corporaties. Deze experimenten zetten het denken en doen in organisaties in beweging en brachten koplopers bij elkaar. Binnen al deze lokale experimenten bleek het erg moeilijk om schaalgrootte te genereren, voort te bouwen op elders ontwikkelde kennis en om, vanuit lokale coalities, bottom-up tot schaalbare en geïndustrialiseerde concepten te komen.

Er werd in de experimenten Slim&Snel gestart met een energiebesparingsambitie van 45% voor gebouw- en gebruikersgebonden energie. Overigens nam deze ambitie tot onze verwondering tijdens het uitvoeren van de experimenten ‘Slim&Snel’ steeds toe. Van 45 naar 60% energiebesparing naar 80 en 100% energieneutraal. Alle initiatieven hebben een functie gehad en mensen geactiveerd om aan deze fundamentele verandering te werken. Het verbinden van de inzichten uit de experimenten en vervolgens aan de slag te gaan met een aantal structurele zaken was belangrijk.

Alle schroeven los in experimenteren met een radicaal ander vraag-aanbodproces

Zowel het aanbod vanuit de bouwsector als de vraag naar duurzame renovatieconcepten door woningcorporaties kwam nauwelijks van de grond. Woningcorporaties benaderden de markt met kleinschalige projecten via traditionele aanbestedingsprocessen. Dat waren rigide processen waarin de renovatie door de corporatie op voorhand gedetailleerd voorgeschreven werd. De vrager - corporatie - bepaalde daarmee de oplossing die door de ‘aannemer’ gemaakt moet worden. De kennis van de bouwer werd op deze manier niet benut en innovatie had nauwelijks een plaats. De oplossingen die geboden werden waren gestapelde installatietechnische en bouwkundige deeloplossingen in plaats van de benodigde integrale benadering van goed op elkaar afgestemde componenten. Binnen Energiesprong ontstond het idee dit structurele element in de praktijk van de woningcorporaties en de bouwers radicaal los te laten en anders in te richten. En om juist het aanbestedingsproces niet als remmer, maar als katalysator voor innovatie te gebruiken. Door dit aanbestedingsproces radicaal te veranderen zouden de verhoudingen tussen de partijen veranderen en zou ruimte ontstaan voor duurzame innovatie.

Een eerste voorloper van deze aanpak vond plaats in Ulft in de Achterhoek waar Jan Willem van de Groep vastgoedontwikkelaar was bij woningcorporatie Wonion. Hij betrok daar anderen bij: onder andere Teun Leuftink en Petra Hofman. Zij hadden daar

een innovatief vraag-aanbodproces ontwikkeld en met succes toegepast voor 64 energie-neutrale woningen in Ulft: de Soft Selection Methodology. Dit is een werkwijze waarin complexe, innovatieve opgaven iteratief en transparant met verschillende stakeholders worden aangepakt. De Soft Selection Methodology was gebaseerd op de Soft Systems Methodology van professor Peter Checkland van de universiteit van Lancaster. Checklands ideeën waren gebaseerd op de complexiteitstheorie en systeemdenken. Die invalshoek paste perfect bij de ambitie en experimentele aanpak van Energiesprong. Er werden vier experimenten met woningcorporaties opgezet met de titel Slim&Snel. We ontwikkelden het proces op basis van de ervaringen in Ulft. Later werd het proces met een groter team waarbij José van der Loop, Kim Verschuren en Barbara Middelhoff betrokken raakten, doorontwikkeld tot een innovatiegerichte vraag-aanboddialog.

Kenmerkend voor het programma Slim&Snel en eigenlijk heel Energiesprong is dat de ambitie gedurende de uitvoering naar boven is bijgesteld. Daarbij zijn nooit de bouwkundige ingrepen of installaties gesubsidieerd, maar enkel het innovatieproces.

IVO OPSTELTEN

De experimenten Slim&Snel zijn gebaseerd op de volgende aannames:

- Er wordt multidisciplinair samengewerkt door partijen in de bouw, en bovendien onder een zekere tijdsdruk. Marktpartijen die deelnemen aan Slim&Snel presenteren zich in vorm van multidisciplinaire consortia, die idealiter als creatieve coalities werken.
- De markt moet met concrete renovatieoplossingen komen. Deze worden niet voorgeschreven door opdrachtgevende woningcorporaties. De oplossingen moeten opschaalbaar zijn.
- Kennis delen en innovatie moeten zorgen voor integrale concepten in plaats van het gebruikelijke 'stapelen van deeloplossingen'.
- 'Softe' selectie houdt in dat er zowel geselecteerd wordt op harde objectieve eisen, als op softe subjectieve aspecten die niet meetbaar zijn. De Soft Selection idee is een van de belangrijkste uitgangspunten van de nieuwe visie op aanbesteden en daarmee van het Slim&Snel proces. Het idee daarachter is dat bij selectie van partijen, producten of diensten juist de meer subjectieve aspecten een rol spelen. Is er een klik? Word je geraakt of geprikkeld of verrast?

We wilden dat de ontwikkelde concepten of processen ook elders toepasbaar zouden zijn. We realiseerden ons dat de markt alleen in beweging zou komen indien er een substantiële opgave op tafel lag; in dit geval een relatief groot aantal woningen als renovatieopgave.

Om de beoogde ambitie te bereiken stelden wij ingesleten principes, paradigma's en gedachteconcepten fundamenteel ter discussie. We draaiden onder alle vertrouwde uitgangspunten de schroeven los om de ruimte te creëren waarbinnen partijen de hoogste ambities waar zouden kunnen maken.

We zochten echt de randen op van wat mogelijk was en wat partijen accepteerden. De aanbestedingsspecialisten van Rijkswaterstaat die we consulteerden luisterden verbijsterd naar wat wij deden. 'Jullie liever dan wij', zeiden ze toen we aangaven dat consortia tijdens de aanbesteding gewoon kennis deelden, iets dat hoogst ongebruikelijk is in concurrentiegevoelige aanbestedingsprocessen. Veel partijen reageerden sceptisch of afwijzend. Een paar woningcorporaties durfden het aan. Ook daarna was niet iedereen in de organisaties en bij marktpartijen enthousiast.

'Een beetje vreemd, maar wel lekker.'
Slim&Snel heeft alle betrokkenen
permanent geraakt en veranderd.

PETRA HOFMAN

Opgaven en ambities

Konden we de corporaties vinden die bereid waren met ons dit avontuur aan te gaan? In 2010 en 2011 zijn de eerste gesprekken gevoerd. Jan Willem Croon, Jan Rotmans en Anke van Hal spraken met corporaties die geïnteresseerd waren in zowel het verduurzamen van hun woningbezit als de innovatiegerichte vraag-aanboddialog. Dit traject heette 'De Roadshow'. De voorbereiding van die gesprekken was intensief. Op basis van een stevige financiële en strategische analyse werden corporaties gekozen. Afhankelijk van de oriëntatie van de bestuurder - procesmatig, economisch of anders - werd gekozen wie vanuit Energiesprong erheen ging. Met vallen en opstaan is geleerd om bij bestuurders te beginnen. De fasering bestond eruit om bestuurlijke verankering te creëren en dus eerst de bestuurders te spreken. Een enkele keer zijn de eerste gesprekken gevoerd met vastgoeddirecteuren. Dat ging niet goed. De verankering lukte zo niet en bestuurders waren totaal niet aangehaakt. De grootte van corporaties deed eigenlijk niet ter zake. Er waren kleine corporaties die in die tijd al label A+++ invoerden. Dat waren toen koplopers die het gewoon deden. En grote corporaties waar we helemaal in vastliepen omdat ze een instituut in zichzelf waren geworden. Het bij elkaar brengen van grotere opgaven om te kunnen industrialiseren lukte toen niet omdat corporatiebestuurders sterk afwijkende meningen ten opzichte van elkaar hadden die onmogelijk verenigd konden worden in

een gezamenlijk geformuleerde ambitie en het bundelen van opgaven tot de duizenden woningen die nodig waren om de massa voor industriële aanpak te verkrijgen. Daarnaast bestond in die tijd de Nul op de Meter businesscase nog helemaal niet en er was nog geen aanpak met uitvoerende bouwers afgesproken.

De roadshow is het best geslaagd in Tilburg. Drie Tilburgse corporaties en de gemeente verenigden hun belangen. Iedereen had er zin in en er was budget beschikbaar. Wat hielp is dat Jan Rotmans in een van de gesprekken met de bestuurders druk uitoefende door de uitspraak: 'Ok, wanneer gaan we de eerste 15.000 woningen doen'. Niemand weigerde mee te doen. Anno 2015 is Tilburg ook de aanjager en motor voor de later afgesloten regionale Brabantse Nul op de Meter deal. De Roadshow fungeerde als ambassadeur en breekijzer en duurde tot in het voorjaar van 2013.

Ook Jan Willem van de Groep had hierin een rol. Veel mensen waren geïnspireerd doordat ze ergens een gloeiend betoog hadden gehoord van Jan Willem van de Groep. Hij vertelde dan met verve over de opwarming van de aarde, onderbouwd met een foto van steeds kleiner wordende damesonderbroeken van de jaren '50 tot nu: 'Klimaatverandering is een feit!'. Ook maakte hij een zeer rake analyse van de versnippering van actoren in de bouwsector en innovatie, de onderprestatie van de sector en de oorzaken daarvan. Vervolgens schetste hij een helder toekomstbeeld aan de hand van slimme industrialisatievoorbeelden uit bijvoorbeeld de autobranche. Hij liet ook zien wat hij zelf al had gedaan om in die richting te ontwikkelen en dat hij daar succesvol in was. Hij was geen adviseur of theoreticus. Hij was één van hen en had verstand van bouwen. Dat sprak aan en ráákte.

*Tijdens al die gesprekken
in het begin met de corporaties
dacht ik vaak wat ís dit,
waar ben ik in terecht gekomen,
wat beweegt deze mensen,
hoe zit het hier in elkaar?*

KIM VERSCHUREN



De opwarming van de aarde is een feit.

In de eerste twee jaren hebben wij veel tijd gestoken in het enthousiasmeren, verleiden en bewegen van deze organisaties om grote aantallen woningen beschikbaar te stellen en in het programma te participeren. Daarbij deden we een beroep op het gevoel van iedereen om echt iets voor de wereld te betekenen. Omdat we de overtuiging hadden en hebben dat iedereen over een dosis bewustzijn en verantwoordelijkheidsgevoel beschikt. De aanlooptijd van interesse naar daadwerkelijk participeren bedroeg ongeveer anderhalf jaar. In die anderhalf jaar zijn vele gesprekken gevoerd. We vroegen natuurlijk een behoorlijke inspanning van de corporaties: 'laten we experimenteren met jullie bewoonde woningen, en een concept ontwikkelen wat er nog niet is'. Dat is heel spannend. Zeker als ook de bestaande randvoorwaarden onderdeel van het experiment zijn.

Procescoaching

Er werd gebruik gemaakt van het fenomeen 'procescoaching' om de experimenten te begeleiden. We waren het erover eens dat procesmanagers, projectleiders en veranderconsultants niet voor de experimentele ruimte zouden zorgen. Het proces moest eerder gecoached worden om de 'briljantie' die latent aanwezig was in mensen, te laten floreren. We noemden dat het 'Ecologisch Perspectief'. We vertrouwden erop dat iedereen voldoende ecologisch bewustzijn zou hebben om intrinsiek datgene te doen dat nodig was om bij te dragen aan de verduurzaming. Bovendien zagen we de processen die intern bij consortia en corporaties plaatsvonden tot dan als een 'black box', naar analogie van vliegtuigen. Als het proces crasht en liefst ervoor, wil je weten wat er ècht gebeurt, in de onderstroom en in de hoofden van mensen. Want zij oefenen invloed uit op het proces.

Het team van procescoaches dat de experimenten Slim&Snel met de woningcorporaties inrichtte en begeleidde bestond uit vier personen die in stijl en rol behoorlijk van elkaar verschilden. Dat alles samen kon het experiment verder brengen in de richting van doel en resultaat. Kim Verschuren was uitermate bedreven in het herkennen en benoemen van de 'onderstroom', de vaak niet rationele drijfveren van mensen en dynamiek in systemen die een proces kunnen bevorderen of frustreren. Barbara Middelhoff was de aardende en begeleidende coach voor de consortia. Zij creëerde rust en veiligheid zodat mensen ook daadwerkelijk aan verandering konden werken. José van der Loop was gericht op werken met wat er binnen organisaties collectief beschikbaar was - dynamiek, kennis en kwaliteit - en voegde daar inhoudelijke expertkennis aan toe van anderen. De aanvoerder van het team was Teun Leuftink die - met zijn respectabele seniore leeftijd - behoorlijk actief de toon neerzette. Hij bracht het filosofische en methodologische deel in. Hij voedde het team met wekelijkse 'braakballen' op zondagmiddag. Stukken reflectieve tekst waarin hij filosofisch reflecteerde op de praktijk en datgene wat we probeerden te bewerkstelligen. Hiermee zetten wij samen een praktijk en een toon neer. De teksten van Teun op deze pagina's zijn kenmerkend voor de 'tone of voice' van de Slim&Snel experimenten.

Sectoren en instituties die de eigen al dan niet zelfgekozen hervormingsagenda gebruiken om zich doorlopend met elkaar te verbinden in het scheppen van een nieuw ecologisch perspectief. De landelijke, provinciale, regionale en lokale, alsmede Europese en internationale agenda bieden een onafzienbaar aantal letterlijke aanknopingspunten (nexi) waarop verbinding en actie van toepassing zijn. Een en ander vereist radicale en experimentele innovatie. Een mentaliteit (bewustzijnstoestand) en een vaardigheid (bekwaamheidstoestand) in ecologisch perspectief. Een eigen en zelfgeschapen domein waarin het exploreren van en het oefenen met onbekende paradigma's, principes en praktijken de standaard is.

TEUN LEUFTINK

Alle deelnemers in de experimenten werden gezien als participanten in het geheel, proces-eigenaren van een beweging in de richting van een bewustzijn dat ook na Slim&Snel zou blijven bestaan. Niet om de experimenten te herhalen, maar om het aanwezig ecologisch bewustzijn dat in ieder mens aanwezig is te laten ontwaken en in het proces een plek te geven. Behalve een experiment met een inhoudelijk doel was dit een permanente uitnodiging om niet te verschuilen achter procedures en gewoontes, maar om daadwerkelijke verandering mogelijk te maken. We vroegen in de voorstelrondes altijd aan iedereen waar hun intrinsieke drive lag om woningen te verduurzamen. Die intrinsieke drive is de werkelijke motor voor deze uitdagende processen. Wat doet ertoe voor jou? Waarom ben je hier? Waarom ben je überhaupt opgestaan vanmorgen? Een van de bouwers antwoordde eens geëmotioneerd dat hij het verschrikkelijk vond dat er ook in Nederland kinderen zonder ontbijt naar school moesten. En dat hij door het ontwikkelen van een duurzaam concept dat energiebesparing oplevert een bijdrage wilde leveren aan betaalbaarheid van wonen voor de mensen die het echt nodig hebben.

We waren ons zeer bewust dat er iets bijzonders voor nodig was om de zaak echt in beweging te krijgen. Traditioneel zijn bouwpartijen tot elkaar veroordeeld in een ‘vechtmodel’ rond belangen met laagste prijs als drijfveer. Deze ingesleten verhoudingen die tot diep in de haarvaten van de mensen en organisaties gaan stonden innovatie in de weg. Vernieuwers en pioniers liepen er op stuk. We zagen de noodzaak partijen te helpen om tot het breken met deze traditie en tot synergie te komen. Energiesprong stelde procesbegeleiding voor zowel de woningcorporaties als met de consortia van bouwers beschikbaar om de innovatieve vraag-aanboddialog in de praktijk gestalte te geven. Procescoaches werden verplicht aan de consortia toegevoegd. De procescoaches zijn gericht op het bewust afstand nemen van beperkende overtuigingen en werkwijzen en het bevorderen van creativiteit, synergie en samenwerking door coaching op het proces, niet op inhoud of techniek.

Een selectieproces als een georganiseerde manier van oordelen en besluiten op basis van inspiratie, intuïtie en interactie. Een procesmatige en synergetische manier van werken waarbij complexiteit en dynamiek vanzelfsprekend zijn, voortschrijdend inzicht een natuurlijke bron is en participatie en commitment eigendom zijn van alle deelnemers. Dat mondt uit in creatieve coalities en productieve gemeenschappen waarin kennisdeling en ketenvorming vanzelf gaan.

TEUN LEUFTINK

We hanteerden daarvoor een persoonlijke, abstracte en filosofische benadering die geregeld mensen in verwarring bracht. Ze dachten in een aanbestedingsproces mee te doen waarvan de contouren bij hen enigszins bekend waren. In plaats daarvan raakten ze betrokken bij een experimentele vraag-aanboddialog, die gebaseerd was op een model dat ze niet kenden en een abstracte en filosofische, persoonlijke en coachende benadering voorstond. De abstracte benadering zette doelbewust een omgeving neer die innovatie door het ‘stretchen van je mind’, maximaal uitdaagde.

We hebben gemerkt dat ook je eigen persoonlijkheid en je ervaring belemmerend kan werken doordat je ook zelf vertrouwde handelingsprincipes hebt en vaak automatisch ‘de bekende weg’ kiest. Dit belemmert soms dat je de ruimte neemt in het denken en handelen dat nodig is om tot echte vergezichten te komen. Om ook zelf te kunnen stretchen is het bewust maken van je persoonlijke eigenschappen, blinde vlekken en tunnels een randvoorwaarde. José had bijvoorbeeld veel ervaring met aanbesteden. Enerzijds was dat

een toegevoegde waarde omdat ze precies wist hoe het binnen de corporaties en bouwers werkte. Anderzijds moet je enorm opletten dat je ervaring je niet in de weg staat bij het ontwikkelen van een nieuwe dialoogvorm. ‘Vergeet je kennis en onthoudt het tegelijkertijd’ hebben we vaak tegen elkaar gezegd.

Wanneer gaan we het over de inhoud hebben?

Waar is de planning? Vertel ons nou eens wat je wilt hebben, dan gaan we het maken.

DEELNEMENDE BOUWER

Experimenten mogen ook falen. Ze leveren mits ze goed zijn uitgevoerd veel informatie over de juistheid van de uitgangspunten voor het opzetten van pilots en voor verdere ontwikkelingen. Essentieel is de inrichting van de proefopstelling. Bedachtzaamheid en uitmuntendheid in de architectuur van het experiment helpen zowel de inrichting als de uitvoering. De geloofwaardigheid van zowel de uitkomsten als het commitment nemen toe met de zuiverheid, de kwaliteit en de transparantie van de opzet en het verloop. En natuurlijk ging het ook geregeld mis. En was het falen eigenlijk geen optie want alles moest lukken was de opdracht. Soms schatten we een situatie niet goed in. Dan dachten we dat iedereen het open innovatieproces begreep en lag er opeens toch weer een Programma van Eisen van de corporatie op tafel met iemand die met verve betoogde dat het toch echt niet anders kon. Of zat de bouwer te wachten op de uitgangspunten van het concept om te maken wat er werd gevraagd terwijl wij dachten dat ze zelf aan het innoveren waren. Not!

Experimenten vol verrassingen

Het team dat vanuit QuaWonen het proces begeleidde was uitermate toegewijd en betrokken. Voorafgaand aan het experiment was de organisatie traditioneel ingericht. ‘Woonbestekkie en laagste prijs’, volgens Peter Ottevanger van QuaWonen. ‘Maar we stonden als organisatie ook open voor nieuwe ideeën en kregen binnen een maand intern groen licht om deel te nemen aan Slim&Snel’. Dit draagvlak bij de directie en de Raad van Commissarissen was voor het experiment heel belangrijk. Er was een goede band, waarbij iedereen één keer in de vier weken in een fysiek gesprek op de hoogte werd gebracht. Maar men zag ook risico’s, was zich daar bewust van. Op het moment dat je met drie consortia in zee gaat in een experiment dat onmiddellijk media aandacht krijgt, weet je al zeker dat je twintig miljoen euro in het project hebt gestoken: je gaat het doen en je kunt niet meer terug. Dat is heel anders dan bij aanbesteden. Daar kun je nog schrappen,

besluiten om het niet te doen, hier niet. Consortia hebben zich uit de naad gewerkt en je staat wel even in de schijnwerpers.

Op de meest onverwachte momenten kwamen konijnen uit de hoed; verrassingen die je niet aan ziet komen. De schijnwerpers stonden ook aan op het eind van dit proces toen QuaWonen in een openbare jurering tot definitieve keuze van een consortium kwam. Dit juryproces was een traject op zich! We waren het erover eens dat externe adviseurs nodig waren om QuaWonen te ondersteunen bij het beoordelen van de technische eisen die aan de renovatieoplossingen gesteld werden.

De techniek was te nieuw en de corporatie kon niet beoordelen of het aangeboden concept klopte of niet. Aan deze externe adviseurs is gevraagd om aan te geven of de aanbiedingen op een aantal basisvoorwaarden (zoals de energieprestatie) klopten. De externe adviseurs wilden vervolgens een beoordeling geven. Maar dat werd niet gevraagd. Zij moesten alleen bekijken of de aanbiedingen technisch klopten en aan de minimale kwaliteit voldeden. De jury en moest uiteindelijk een beoordeling geven waarbij de 'softe' selectie de doorslag gaf. Het heeft behoorlijk wat overtuigingskracht gekost om de adviseurs in de rol te krijgen die gevraagd werd. Verhitte debatten met de adviseurs die het experiment op zich al ter discussie stelden en overal kanttekeningen bij hadden. De wethouder deed later nog een verrassingsduik in het zakje door tijdens het openbaar juryberaad en plein public te verkondigen dat de keuze voor het consortium doorgestoken kaart was en dat er al lang voor de jurering een keuze was gemaakt. Daar zaten we dan, met honderd man in een zaal, pers erbij, filmcamera's en al onze goede bedoelingen.

Met woningcorporatie Stadlander gingen we op zoek naar wat de radicale innovatie zou kunnen bevorderen voor woningen met versnipperd bezit in huur en koop. Dit deden we aan de hand van een project voor zeshonderd woningen in Bergen op Zoom. Driehonderd ervan waren particulier eigendom en stonden tussen de corporatiewoningen. Als de ene woning wel gerenoveerd zou worden en de ander niet zou dat een hopeloos straatbeeld opleveren met een negatief effect op de waarde van de corporatiewoningen. Een fikse uitdaging dus.

Qua proces lieten we ons inspireren door de innovatietheorie van Steven Johnson en de briljantie van Steve Jobs. Johnson beschrijft de synthese, synergie en serendipiteit die we in de experimenten tot stand wilden brengen. Jobs heeft het in de praktijk gebracht. We gingen concreet op zoek naar 'Sparkles of brilliance'. Onverwachte invalshoeken, slimme verbindingen en bovenal: briljante ingevingen die het verschil zouden maken.

Op een informatiebijeenkomst in januari motiveerde Reimar von Meding 25 consortia de handen ineen te slaan en een superconsortium te vormen om met de opgave van Stadlander aan de slag te gaan: 'De Buurtsuper'. Dat kwam echt als een verrassing! Dit soort interventies zorgen natuurlijk voor de nodige tumult aan alle kanten. Later is dit Reimarkt eerste duurzame renovatiewinkel in Nederland geworden die fungeert als een supermarkt waar duurzame maatregelen gekocht kunnen worden. In de schappen liggen concepten die bekostigd kunnen worden met de besparing op de energierekening tot wel 100%.



Reimar von Meding van Reimarkt (toen nog de Buurtsuper) tijdens het experiment met Stadlander



Slim&Snel is geen plan of project, maar een experiment dat gaat volgens een niet van tevoren geheel te definiëren en vooruit te plannen proces dat voortdurend in gezamenlijkheid en op basis van tussentijdse inzichten ontwikkeld wordt.

De Goede Woning: mislukt proces of briljant experiment?

100% energieneutraal was ook de inzet in een ander Slim&Snel experiment. In Apeldoorn gaven de bewoners van het Schilderskwartier aan bereid te zijn hun energierekening in te zetten om de verbouwing te kunnen bekostigen. Eis was de totale woonlasten (huur + energie) te stabiliseren of zelfs te verlagen en hier ook garantie op te geven. Met een jurist is toen bekeken hoe dit in een huurcontract vertaald kon worden. Ook is er gewerkt aan een financieel rekenmodel dat het oude exploitatiemodel van de woningcorporatie kon vervangen. In het nieuwe model konden zowel de inkomsten uit de huur- als de energiecomponent meegenomen worden. Het uitgangspunt voor eerst 'energienootloos' en later 'Nul op de Meter' was geboren.

De slotfase van het experiment is voor de deelnemers behoorlijk tegengevallen. De selectie van het definitieve concept zou in drie stappen verlopen: expertbeoordeling op minimumcriteria, een bewonersadvies en een jury van de Goede Woning. Helaas bleek tijdens stap één dat geen van de drie plannen kon voldoen aan de gestelde minimumcriteria. De plannen faalden met name op de financiële eisen. Er was nu geen plan meer dat

aan de bewoners en jury voorgelegd kon worden. De Goede Woning besloot toch door te gaan met het proces, zij het op een andere manier dan gepland. In twee van de drie aangeboden plannen zag De Goede Woning namelijk wel potentie. Deze twee consortia hadden voldoende vertrouwen in het proces en De Goede Woning en optimaliseerden hun plannen om toch te kunnen voldoen aan de gestelde randvoorwaarden. Bij een tweede deskundigentoets in december 2012 viel één van de twee consortia alsnog af omdat ze de financiering niet rond kregen. In plaats van drie plannen lag er dus uiteindelijk één plan dat aan de minimumcriteria voldeed. Voor de bewoners was dit een grote teleurstelling. Zij hadden verwacht invloed te kunnen hebben op de keuze, maar er was nu niks meer te kiezen. De Goede Woning en het overgebleven consortium De Kwartiermakers zijn toch samen aan de slag gegaan om het plan uit te werken voor uitvoering. Het lukte om tot een resultaat te komen waar zowel de corporatie als het consortium tevreden mee was. Echter, voor grootschalige renovatieprojecten is volgens de wetgeving 70% instemming van bewoners nodig om tot realisatie over te gaan. Helaas stemde slechts 60% in. Na het resultaat van de 60% bewonersparticipatie tijdens de zomer van 2013, koos De Goede Woning voor een reguliere label B-renovatie en een voortzetting van het energieneutrale experiment op kleinere schaal. Grote teleurstelling alom!

Maar! Het Slim&Snel proces bij de Goede Woning is intensief geweest met de vele betrokkenen en de ongelofelijk hoge ambities. Aansluiting tussen de verschillende partijen was niet altijd gemakkelijk, integendeel. Het resultaat zal zeker voor de corporatie, de deelnemende consortia en de bewoners toen niet als bevredigend hebben gevoeld. Was het een mislukt proces of geslaagd experiment? In het perspectief van Energiesprong en de ontwikkelingen zoals we ze later zien was het absoluut een geslaagd experiment. Het experiment in Apeldoorn was een doorbraak in de ontwikkeling van een opschaalbare aanpak en het duidelijk krijgen van de condities die gecreëerd moesten worden om dit waar te maken. Het was de opmaat naar de Nul op de Meter woning die opgeschaald kon worden in 'De Stroomversnelling'.

Momentum voor een grootschalige aanpak Nul op de Meter

Inmiddels was er een schare 'fans' ontstaan van (voorlopers van) de ideeën rond Nul op de Meter. Verschillende beeldbepalende gezichten bij Energiesprong, met name Jan Willem van de Groep en Ivo Opstelten, brachten de boodschap keer op keer ter sprake op publieksbijeenkomsten. Jan Willem wist een sfeer neer te zetten die mensen raakte en tot beweging aanzette. Hij had zich inhoudelijk in alle aspecten verdiept en dit vertaald in een klinkend verhaal waar mensen niet omheen konden. Overigens riep dit ook weerstand op onder critici die hem regelmatig voor hemelftetsier en luchtkastelenverkoper uitmaakte en nog steeds. Dat zei men dan tegen ons, vooral als Jan Willem het niet kon horen en net de deur uitgelopen was. Met het groeien van zijn bekendheid groeide ook

het aantal mensen dat zijn ideeën niet meer wilde horen omdat ze bijvoorbeeld geen deel uit konden maken van het proces of zich op de een of andere manier niet betrokken voelden.

Rond de jaarwisseling van 2012-2013 ontstond een kantelpunt. Een aantal mensen van gevestigde partijen begon te geloven dat de ontwikkeling naar Nul op de Meter niet onmogelijk was. Het basisidee achter de Stroomversnelling - die toen nog niet zo heette - ontsteeg ook in hun ogen het idealisme en werd het onderzoeken waard.

Zowel de bouw als de woningcorporatiemarkt vonden zich op dat moment in hun bestaan bedreigd: de nieuwbouwmarkt was ingestort en dat leverde zowel de bouwers als de corporaties ernstige inkomstenderving op. Energiesprong speelde hierop in. Jan Willem van de Groep begon zijn presentaties bijvoorbeeld consequent met het noemen van de 13 miljard aan gezamenlijke huishoudelijke energierekeningen die we in Nederland per jaar door de schoorsteen jagen. Met daarbij de boodschap dat het kapitaliseren en in de woningvoorraad investeren van dat bedrag zou zorgen voor vele jaren werk voor bedrijven en een nieuwe kasstroom voor woningcorporaties.



*13 miljard euro gaat jaarlijks
van het woondomein naar
het energiedomein.*

De energieprijzen waren in de voorgaande vijftien jaar gemiddeld ruim boven inflatie gestegen, waardoor een inmiddels aanzienlijk deel van de Nederlandse bevolking in sociale woningbouw aan zogenoemde ‘energiearmoede’ leed, ofwel het niet of nauwelijks kunnen betalen van de woonlasten waaronder de energierekening. Als sociale ondernemingen zien veel woningcorporaties dat deels als hun probleem. Energiesprong beloofde dat, na de energiebesparende renovatie, de energierekening met maximaal inflatie zou stijgen. De energiearmoede zou daarmee beheersbaar worden. Deze boodschap werd door corporaties gretig omarmd.

Door de extra ‘verhuurdersheffing’ konden corporaties veel minder investeren in hun woningen terwijl veel huurwoningen achterstallig onderhoud kennen. Door de energienota van de huurder in te zetten ten behoeve van vernieuwbouw naar Nul op de Meter ontstaat een extra kasstroom waardoor wel geïnvesteerd kan worden in de kwaliteit van het woningbezit.

De context voor het willen overwegen van alternatieve benaderingen van de woningmarkt was evident aanwezig. Tegelijkertijd hadden een aantal marktpartijen de afgelopen jaren ervaring opgedaan met vernieuwende duurzame proefprojecten en was er vertrouwen ontstaan in de mensen bij Energiesprong die het eerdergenoemde alternatief ‘Nul op de Meter’ hadden gebombardeerd tot dé visie voor de toekomst van de Nederlandse woningmarkt.

Aanjagen van de deal - een 24/7 klus van vijf rebellen in enkele maanden

Begin 2013 voegde Energiesprong de revenuen uit eerdere initiatieven bij elkaar. Met de Nul op de Meter woning uit Apeldoorn viel het laatste kwartje. Het was tijd om groot te denken. Op dat moment werd het doel van 111.000 gerenoveerde woningen voor het eerst genoemd.

In de eerste maanden van 2013 voerden Jan Willem van de Groep en Patrick Kaashoek van Energiesprong regelmatig gesprekken met onderdelen van een embryonale coalitie tussen bouwers, corporaties en het ministerie van Binnenlandse Zaken, dienst Bouwen en Wonen. Er werd aan de ene kant gesproken met een aantal vooroplopende woningcorporaties en aan de andere kant met een aantal leidende bouwpartijen.

Deze gesprekken werden gevoerd op de niveaus van de ‘tactici’ - ofwel strategische beleids mensen uit het hogere middenkader - en de ‘bestuurders’, waarbij de tactici telkens een halve stap voorliepen op de bestuurders en de bestuurders hielpen comfort te krijgen bij de tot stand komende plannen. De inzet van de gesprekken was telkens: ‘Hoe kunnen we dit voor elkaar krijgen?’ Er is in die gesprekken vaak hevig gediscussieerd over de randvoorwaarden van de deal. Soms moesten we sleuren en trekken op een aantal

punten. Bijvoorbeeld de uitgangssituatie van een woning. In welke bouwkundige staat tref je de woning aan? Hoe moet de woning eruit zien na renovatie? Daar zijn stevige gesprekken over gevoerd. De investeringen waren immers omvangrijk. De vraag was: 'Hoeveel woningen hebben de bouwers nodig om het break-even punt te bereiken?' De Nul op de Meter concepten kostten in die tijd zo'n anderhalve ton. Meer dan een sociale nieuwbouw woning. Hoeveel woningen waren nodig om naar het gewenste bedrag van 60.000 euro per renovatieconcept te innoveren? Dat hebben we een keer op een flipover getekend en langs de duim uitgerekend. We kwamen op een schatting van 11.000 woningen voor de vier bouwers.

Jan Willem van de Groep riep overal - op bijeenkomsten, op Twitter - steeds dat de Nul op de Meter concepten 60.000 euro moesten kosten. Pas later tijdens de uitvoering realiseerden de deelnemers aan de Stroomversnelling zich pas echt wat dat bedrag betekende. Ten tijde van het tot stand komen van de deal beseften men dit gelukkig nog niet helemaal anders was de deal veel moeizamer tot stand gekomen. Later heeft dit uitgangspunt tot felle discussie geleid, binnen en buiten de Stroomversnelling. Door de stelligheid van Jan Willem begon men ook buiten de Stroomversnelling te geloven in dit bedrag en zagen de bouwers enorme risico's op zich af komen omdat de gemiddelde prijs van deze renovatieconcepten toen nog veel hoger lag.



Jan Willem van de Groep aan het woord.

Toen in maart 2013 bleek dat er bij een belangrijk aantal partijen geen fundamentele bezwaren waren, maar nog wel heel veel onbeantwoorde vragen besloten Jan Willem en Patrick een team van vier mensen in te huren om de verdere totstandkoming van een deal te faciliteren. Het was teveel voor hun twee alleen. José van der Loop, Paul Kengen, Marga Slijkerman en Marten Witkamp werden aan het team toegevoegd. We kunnen ons nog herinneren dat Patrick ons op vrijdag vroeg een plan te maken en een offerte voor onze inzet in het aanjaagteam. Het moest natuurlijk snel. Op zaterdag 9 maart 2013 ontmoetten we elkaar op het kantoor van Paul in het Amsterdamse WTC. We kenden elkaar niet, Paul, Marten en José. Bij binnenkomst zat Marten, een slimme, breed georiënteerde, eigenwijze dertiger, op de grond met laptop op schoot op ons te wachten. Die middag was de start van de hectische maanden die zouden volgen. We draaiden in een paar uur de offerte en het plan in elkaar waar Patrick om gevraagd had en die maandag erop had hij het. We gingen onmiddellijk aan de slag.

*Veel technische mensen.
Die houden van een schoolsere aanpak.
Hoe verleid je dat type mens?
Taak voor directeuren om organisaties
mee te krijgen. Dat is een vak apart.
Moet je bijna een soort
interventiestrategie voor hebben...*

EEN VAN DE CORPORATIEMEDEWERKERS

We waren volledig toegewijd aan het tot stand komen van de deal. Van 9 maart 2013 tot aan de ondertekening van de deal op 20 juni 2013 hebben we met dit team 24/7 gewerkt aan de voorwaarden. Alleen tussen een uur 's nachts en zes uur 's ochtends was er geen mailverkeer. Als je uit een vergadering van een uur kwam zaten er 20 ongelezen mails in je mailbox. Zondagmiddagen kenmerkten zich eveneens door de enorme hoeveelheden mailverkeer. We hadden soms bijna dagelijks conference calls van een uur. Je stond soms op de gekste plekken en tijden te telefoneren en we waren altijd bereikbaar. We voelden ons verbonden, en waren zonder er gericht energie in te steken een hecht team dat deed wat er moest gebeuren. Deelnemers moesten worden aangehaakt, specialisten betrokken en de inhoud moest vorm krijgen. Marga Slijkerman was organisatorisch onze rots in de branding en wist als geen ander hoe bestuurssecretariaten benaderd moesten worden.

Zij kon snel afspraken met de moeilijkst bereikbare mensen maken. We spreken nog vaak over deze periode, waarin we ons rebellen voelden die samenspannen. We wisten dat we met iets baanbrekends bezig waren.

In de drie maanden ontstond ook met de deelnemers een vergelijkbaar ritme en dynamiek. Zij ervoeren dezelfde energie als wij. Tweemaal werd een tweedaagse 'heidag' georganiseerd waarop tactici van corporaties en bouwers en externe experts aanwezig waren (financieel, juridisch, technisch). Allemaal intrinsiek gedreven mensen met het duurzame hart op de juiste plek. We spraken dan de contouren van de deal door en namen principebesluiten. Aan het eind werden de bestuurders ontvangen om de resultaten met hen te delen. Tijdens zo'n tweedaagse werd weliswaar uitgebreid aandacht besteed aan inhoudelijke onderwerpen ('hoe zit het met de huurwetgeving?', 'hoe werkt de business case?'), maar ging vooral ook veel aandacht uit naar het proces van coalitievorming. Het leren kennen van elkaar, het open delen van ieders motivaties om hier aan deel te nemen, het erkennen en respecteren van elkaars belangen. Zo begon de eerste tweedaagse met een uitgebreide verkenning van 'waarom ben jij hier?' en 'waar doen we het uiteindelijk allemaal voor?'. We wilden allemaal de wereld verbeteren, het verschil maken, bijdragen aan duurzame energievoorzieningen en ook gewoon nieuwe business ontwikkelen.

Investeren in onderlinge verbinding en vertrouwen is vanaf het begin een terugkerend aspect geweest. Je hebt elkaar keihard nodig! Men wist dat er geïnnoveerd zou gaan worden en dat dat betekent dat je ongebaande paden betreedt op cruciale punten, de inzet van middelen, nieuwe contracten en omgaan met woningbezit.

Er was nog niets: geen producten, geen condities, geen regelgeving en geen kant en klare randvoorwaarden. Alleen een groot leeg onbeschreven vel waarop van alles moest komen. Nieuwe contracten, concepten, aangepaste wetgeving, bewonerscommunicatie en veel meer. Iedereen die meedeed beseftte dit en er is ongelooflijk veel werk verzet in korte tijd.

In de perioden tussen de tweedaagse in werd gewerkt aan het verder brengen van de op zo'n tweedaagse werksessie als belangrijk benoemde inhoudelijke vraagstukken. Dit werden de 'condities' genoemd. Na de tweede tweedaagse - inmiddels was een aantal corporaties afgevallen en hadden anderen zich juist bij de groep gevoegd - lag er een concept van de toekomstige samenwerkingsovereenkomst, met daarin de voorwaarden waaronder de partijen met elkaar wilden samenwerken. Op 20 juni 2013 werd de definitieve samenwerkingsovereenkomst getekend: de Stroomversnelling was een feit.

Bestuurlijk commitment leidt niet automatisch tot beweging

In dezelfde periode dat de deal Stroomversnelling tot stand kwam werd ook het programma Hoogspringers gestart. Ook op stedelijk niveau wilden we een proces op gang brengen waarmee ambitie Nul op de Meter voor sociale huurwoningen gerealiseerd kon worden. Er was meer schaalgrootte nodig, meer aanhakers en daarnaast moesten ook de processen in de gemeenten Nul op de Meter mogelijk maken. In navolging op de eerste ronde van de Roadshow langs gemeenten en corporaties in het land prikkelden Jan Rotmans met Jan Willem van de Groep bestuurders opnieuw, en nu om te gaan voor de ambitie Nul op de Meter. In Tilburg, Groningen, Amersfoort en Utrecht werd als eerste bestuurlijk 'ja' gezegd op het realiseren van Nul op de Meter woningen op grote schaal. Natuurlijk wisten we nog niet hoe die ambitie gerealiseerd zou worden. Dat zouden we nou net gaan uitvinden in de stedelijke processen. We kwamen er overigens achter dat een bestuurlijk 'ja' er nog niet toe leidt dat de betrokken organisatie gaat doen wat de bestuurder zegt. We kennen hilarische voorbeelden die het tegendeel bewijzen. Eén van de corporatiebestuurders kwam na een overleg met collega-bestuurders, waarin het besluit was genomen om te investeren in Nul op de Meter, terug in zijn organisatie en meldde een aantal generieke afspraken die tussen de bestuurders van de organisaties betrokken bij de Stroomversnelling was gemaakt. Een dag later zegt een medewerker: 'Ja, dat kan mijn bestuurder wel zeggen, maar ik heb er geen mandaat voor dus ik doe het niet'. Wat zit daar dan tussen? Je zou denken dat een bestuurlijk besluit leidend is en dat je erop kunt voortbouwen. Niets blijkt minder waar.



Ondertekeningsmoment van de deal 'De Stroomversnelling' in 2013.

Een tijd lang zijn we de organisaties van de woningcorporaties ingedoken. Waar wij vooral op zoek waren naar draagvlak voor werkelijke vernieuwing, naar partijen die mee de eerste stappen wilden zetten, hadden de corporaties behoefte aan oplossingen die min of meer bewezen waren. Keer op keer bleek dat er veel vooroordelen en vragen waren over de verschillende inhoudelijke aspecten van Nul op de Meter: Hoe zit de business case in elkaar? Aan welke voorwaarden moet worden voldaan? Wat is de opgave voor de aanbieders eigenlijk? Het heeft wel een jaar gekost om de mensen op eenzelfde basis kennisniveau en verwachtingspatroon te brengen. Het gaat dan niet alleen om de specifieke inhoudelijk kennis op zichzelf, maar ook om op andere manieren naar de opgave en naar de oplossingen te kijken dan gebruikelijk. Om niet enkel te redeneren vanuit de bestaande beperkingen en werkwijzen. Om te redeneren vanuit een business case en niet alleen vanuit technische oplossingen. Bijna op de millimeter werkten we met mensen om een stapje verder te komen.



Bij de inspiratiesessies met Jan Willem van de Groep zaten de directeuren aan tafel. Iedereen riep 'Okee! Doen we!' Champagne erbij. Vervolgens wordt dit via managementlagen naar operationeel niveau vertaald. En na een tijdje is de vraag: 'Heb ik nog wel het commitment van de directies?', 'Is dit nog wel waar jij (directie) voor wil gaan?' Er komt stroperigheid in het proces en de spirit gaat eruit.

Ook merkten we dat we in elk team, in elke stad, in elke organisatie, bij elke afdeling te maken hadden met een eigen dynamiek. Op sommige plekken troffen we een bepaalde sprankeling, een goede sfeer en kracht. De dingen leken vanzelf te gaan. Op andere plekken troffen we frustratie, weerstand, onbehaaglijkheid en onmacht. Uitspraken uit de steden als 'ik sla lam' en 'ik kan niet verantwoordelijk worden gehouden' zijn hier uitdrukkingen van. Soms wordt heel enthousiast kennis gedeeld, een plan geschreven en worden afspraken met elkaar gemaakt, maar blijkt later dat er niet veel tot stand komt. Andersom kan ook, opeens vinden doorbraken plaats via mensen van wie je het niet verwacht. Eén van de procescoaches zei altijd dat je je 'verwonderknop' aan moet zetten in dit soort processen.

Na de dealondertekening volgde kanteling in het proces

Ondertussen ging de Stroomversnelling in volle vaart door. De deal werd ondertekend en iedereen maakte zich op voor de volgende fase: 1.000 woningen naar Nul op de Meter renoveren. Wat we niet voorzagen is dat na de ondertekening van de deal de werkwijze en het proces van Stroomversnelling radicaal veranderde. Vereniging De Stroomversnelling werd opgericht om de samenwerkingsovereenkomst uit te voeren. De inrichting van de Stroomversnelling werd opgebouwd: een Algemeen Bestuur, een dagelijks bestuur met voorzitter Peter Kunneman, 'Linking Pins' van elk van de betrokken organisaties, en een zogenaamd 'kernteam' dat het hele proces faciliteert.

*In de bouw mag een project nooit mis gaan,
in een innovatieproces weet je veel dingen
niet zeker, ook niet of het gaat lukken,
hoe kan je veilig out-of-the-box denken?*

PETRA BUIJS
INNOVATIEDESKUNDIGE

Dat kernteam, voor het merendeel bestaand uit dezelfde mensen die ook de totstandkoming van de Stroomversnelling hadden gefaciliteerd en inmiddels aangevuld met omdenker Arthur Lippus, die toen nog innovatiemanager bij Portaal was, en begaafd spreker en uitstekend lobbyist Leen van Dijke, voormalig fractievoorzitter van de SGP, zou de uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst geheel begeleiden. Hun rol was om ervoor te zorgen dat alles wat nodig is om de Stroomversnelling te laten slagen, plaats vindt. Innovatie, procesbegeleiding, inhoudelijke technische kennis, wetgeving en algehele coördinatie van de Stroomversnelling. Het doel lag op 1.000 woningen in 2014, te beginnen met een aantal prototypes. We volgden het innovatieproces van prototyping tot doorontwikkelen en lancering van concepten. Deze benadering is steeds onze basis geweest. We werden daartoe geïnspireerd door Petra Buijs, een innovatiedeskundige. Zij gaf tijdens de eerste bestuursvergadering in september 2013 in het LEF Future Centre in Utrecht een presentatie over innovatieprocessen.

Die eerste bestuursvergadering was onze vuurproef. De bestuurders - CEO's van de vier bouwers en bestuurders van de zes corporaties - zaten helemaal niet op een lijn. Leen van Dijke leidde het gezamenlijk gesprek. Hij had er zelfs als ervaren debatleider een behoorlijke klus aan om het tot een 'gesprek' te leiden. Ongelooflijk. Hoe hielden we deze 'kickers' in de vijver? Je denkt dat je gezamenlijke afspraken hebt gemaakt en ondertussen

heeft iedereen andere beelden en ideeën over dingen. De ene bestuurder wilde binnen de Stroomversnelling aanbesteden op basis van kwaliteit en prestaties, de andere wilde de 11.000 woningen gewoon onder de vier bouwers verdelen om te kunnen oefenen. Er waren veel vragen. Corporaties stellen woningen beschikbaar aan de bouwers om mee te oefenen en in korte tijd te prototypen. Eén van de bouwdirecties vroeg zich die avond af: 'Past de context van het verhaal wel bij de Stroomversnelling als we een oude T-Ford 'en plein public' om willen bouwen naar toekomstige eisen? Volkswagen heeft twee jaar over het ontwikkelen van een platform gedaan. Nu hanteren we een moordend tempo van 1.000 woningen in een jaar tijd. Kunnen we wel radicale technische innovatie verwachten die nu niet in de markt verkrijgbaar is? Daarbij: de buitenwereld kijkt naar ons, wat wordt onze boodschap? Met tien organisaties kunnen we nooit één club en één merk zijn.' Een ander: 'Hoe kunnen we aan Cobouw uitleggen dat de eerste prototypes mislukt zijn terwijl we gezegd hebben dat we het kunnen?' Vragen en onzekerheden voerden de boventoon.

In de Stroomversnelling gaat het om balans tussen de eigen belangen en de grote opgave. Je wilt toe naar een organisatie die grenzen open houdt, besluiten neemt en tot resultaten komt.

PETER KUNNEMAN
VOORZITTER DAGELIJKS BESTUUR
'STROOMVERSNELLING HUUR'

Medio 2013 werd gestart met het tegelijkertijd ontwikkelen van financiële modellen, contracten, communicatie, wet- en regelgeving, innovatie en meer. Onderwerpen die eigenlijk volgordelijk zijn, werden tegelijkertijd en parallel opgestart. Schaken op 14 borden tegelijk, vaak beginnen met niets concreets behalve een idee, een gedachte.

Hoewel ons team grotendeels al bestond voor de oprichting van de vereniging, veranderde de rol na de oprichting onmiddellijk. Voor het sluiten van de deal opereerden wij zelfstandig en vanuit Energiesprong en hadden we een aanjaagfunctie. We waren een soort rebellenteam en voelden ons cowboys. Na de deal werden we plots aangestuurd door bestuurders en de voorzitter en waren we verantwoordelijk voor het faciliteren van de operationalisering van de deal. Dit alles in een bestuurlijke en politieke context waarbij

verantwoording aan een hiërarchisch georganiseerd bestuur moest worden afgelegd. Dat was een hele andere rol! Ook de financiering veranderde. Energiesprong betaalde niet langer de rekening van dit team; het werd nu door de samenwerkende partijen gedaan. Wij, als teamleden, ervoeren dit als een sprong van een ‘cowboy-omgeving’ naar een ‘managerial omgeving’ en had daar moeite mee. Hoewel de ‘vrije rol’ van het kernteam in de Samenwerkingsovereenkomst was bedongen en ook niet direct ter discussie werd gesteld, kwam er in praktijk veel druk vanuit meerdere kanten om verdergaande planvorming, controle en inkadering. Dat deed ons gevoel van vrijheid en vooruitgang verminderen. Als kernteam moesten we dus een nieuwe balans vinden. Juist in die periode werden Arthur Lippus en Leen van Dijke aan het team toegevoegd. We kenden elkaar nog niet goed, kenden elkaars competenties niet. Het heeft binnen het team tijd gekost voordat we elkaar wisten te vinden en de nieuwe situatie ingericht hadden.

Terwijl dit hervinden van de balans in het kernteam aan de ene kant veel aandacht vergde, was aan de andere kant de uitvoering van de Stroomversnelling in volle hevigheid losgebarsten. Het kernteam was er verantwoordelijk voor dat dit in goede banen werd geleid. Bij die uitvoering speelden en spelen vier organisatiestructuren door elkaar: ten eerste heeft elke deelnemende organisatie een eigen innovatieteam dat de uitvoering van het prototypen in eigen organisatie ter hand neemt. Een ‘Linking Pin’ van elke organisatie - vaak de eerder genoemde tacticus - is verantwoordelijk voor de verbinding tussen dit team en de Stroomversnelling. Ten tweede werken organisatie overstijgende en themagerichte ‘werkgroepen’ onder leiding van een kernteamlid aan het verder brengen van de condities, bijvoorbeeld rondom contractvorming of de business case. Ten derde komen de deelnemers elke drie weken op ‘Samenwerkdagen’ bij elkaar om een dag te werken aan gezamenlijke uitdagingen, van elkaar te leren en koers te kiezen in het prototyping proces. Tenslotte komen elke twee maanden de tien betrokken bestuurders van de deelnemende organisaties op een Algemene Leden Vergadering (ALV) samen om besluiten te nemen over de verdere voortgang en richting van de Stroomversnelling. Het kernteam begeleidt het proces in al deze vier dynamieken en zorgt voor verbinding tussen de operatie en het einddoel. Het houdt een vinger aan de pols bij de Linking Pins, leidt de werkgroepen die bijvoorbeeld gaan over de business case, prestatiegarantie en bewonerscommunicatie, organiseert en faciliteert de Samenwerkdagen en het bereidt de algemene ledenvergaderingen voor. En vangt alles op dat zich plotsklaps voordoet. Op die manier vormt het kernteam de lijm, richtingaanwijzer en aanjager van de Stroomversnelling.

De Stroomversnelling:

6 corporaties

4 bouwers

1 overheid

10 bestuurders

10 linking pins

1 kernteam

HET KERNTeam

Grote belangen en harde afspraken zorgen voor enorme druk en hevige emoties

111.000 woningen naar Nul op de Meter als stip op de horizon. De Stroomversnelling moet massa maken om te kunnen industrialiseren en wet- en regelgeving te veranderen. De getekende Samenwerkingsovereenkomst is niet vrijblijvend en gaat om juridisch vastgelegde verplichtingen tussen de tien partijen. Daarbij wordt veel geld geïnvesteerd door zowel bouwers als corporaties. Iedereen neemt majeure risico's.

In tegenstelling tot de programma's van Energiesprong zijn partijen binnen de Stroomversnelling gehouden aan de inhoud van de samenwerkingsovereenkomst die de ambitie voor iedereen hoog heeft gesteld. Als gevolg van het effectueren van de hoge ambitie in korte tijd met veel onzekerheden ondervindt de samenwerking de nodige druk.

Als facilitator denk je in dit proces steeds: wat gebeurt er wat zie ik niet liggen? Wat zie ik over het hoofd dat straks grootse effecten kan hebben? Je moet vooruitkijken en het totaalplaatje in beeld houden.

JOSÉ VAN DER LOOP

Verbinden van belangen, compromissen sluiten en coalities vormen is nodig om voortgang te kunnen maken, condities te concretiseren en het belangrijkste: de woningen realiseren! Maar het is belangrijk de ambitie hoog te houden - de stip op de horizon is immers die 111.000 woningen naar het niveau Nul op de Meter. Aan middelmatige compromissen hebben we niets.

Zolang het nog om een paar woningen gaat, of over het maken van algemene afspraken verloopt het proces in relatieve rust. Zodra het over de afspraken gaat waarbij geld en kwaliteitsprestaties moeten worden afgesproken verandert de dynamiek evenredig. Daar liepen we voor het eerst tegenaan toen we afspraken wilden maken over bedragen die de bouwers de corporaties in rekening konden brengen. De eigenlijke kosten waren nog veel te hoog - ruim een ton per woning - dus wat was een redelijk bedrag om op dat moment af te rekenen? De gemoederen over deze bedragen liepen hoog op bij zowel de Linking Pins als de bestuurders. We zijn er maanden mee bezig geweest. Steeds dachten we dat we afspraken hadden gemaakt met de Linking Pins, wat niet zo bleek te zijn. Logisch, want zij hadden niet het mandaat om te besluiten over de enorme bedragen waar het uiteindelijk om ging. In twee bestuursvergaderingen waar overigens de gemoederen ook hoog opliepen, zijn de bedragen uiteindelijk vastgelegd. Vervolgens ontstond discussie over 'Wat krijgen we dan voor dat bedrag?' en 'Wat zit er wel en niet in?' 'Wel of geen keuken, badkamer en toilet?' 'Wat doen we met de dure kopgevels, asbestsanering enzovoorts?' En toen we daar een besluit over hadden genomen ontstond discussie over prestaties op energie, CO₂ en ventilatie, en meer.



Het kernteam en de Linking Pins van de tien organisaties schakelen op verschillende niveaus en lagen:

- **Strategisch - overkoepelende afspraken en de effecten ervan**
- **Details bepalen alles - die ene zin in het contract die de garantie neerzet of om zeep helpt, één detail kan het verschil maken**
- **Onderstroom - waarom één iemand (van de 10) tegen een contract is of een financiële afspraak niet ziet zitten**
- **Alles er tussenin en de verbinding maken**

Wat enorm heeft geholpen is gewoon doen. Stoppen met theoretiseren. Uitproberen en afspreken om te monitoren en evalueren en zo nodig bij te stellen. Doordat er woningen werden gerealiseerd kreeg iedereen steeds meer beeld bij wat wel en niet kan. Stukje bij beetje werden de 'wilde beren op de weg' tot overzichtelijke vraagstukken waar antwoorden op zijn. Hoe zullen bewoners zich gaan gedragen in de woningen? Zetten ze collectief het raam open of niet? Na een tijdje theoretiseren blijkt het ook hier beter het gewoon te

gaan doen. De wildste verhalen en aannames deden de ronde. Je kunt van tevoren niet alles dicht beredeneren, en je komt er met het naast elkaar leggen van dertig meningen ook niet uit. Het met elkaar in de vele onzekerheden durven stappen en met elkaar blijven staan is steeds de kern van het proces geweest. Niet blijven praten maar samen de stap nemen. Uitproberen, kijken of het werkt, daarvan leren en weer bijsturen. De betrokkenen verdienen een groot applaus voor hun durf, enthousiasme en gedrevenheid. In ruim een jaar tijd zijn de mensen van de Stroomversnelling naar elkaar gegroeid en een hechte groep geworden.

Er gebeurt de hele tijd van alles

Overigens gebeurt de hele tijd van alles in de processen waar je mee bezig bent, maar ook in de context daarvan. Dat merken we zowel in Hoogspringers als in de Stroomversnelling. Wethouders en bestuurders die opstappen. Gemeenteraadsverkiezingen die ineens alles doorkruisen. Nieuwe bestuurders die aantreden. De woningcorporaties die zich druk maken om de verhuurdersheffing. Woningcorporaties die reorganiseren en onze contactpersonen boventallig maken. Mensen die murw zijn van de opeenstapeling van maatregelen en reorganisaties. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken dat de planning voor de nieuwe wetgeving opschuift. Of juist iemand die een publicatie in een eigen vakblad leest over de kansen van Nul op de Meter en daar of enthousiast of juist kritisch door wordt en belt: ‘doe mij ook zo’n Nul op de Meter woning, kom mij meer vertellen!’ Of: ‘zie je wel, het kan helemaal niet!’

Soms lijkt het alsof dat je plannen doorkruist, maar feitelijk is dat het proces dat plaatsvindt in die dynamiek creëren we fundamentele verandering en realiseren we ambities. Soms brengt een gebeurtenis ineens dynamiek en momentum met zich mee en soms werkt het vertragend of gooit het weer alles in de war.

Diepgewortelde werkwijzen en patronen veranderen

Ingesleten patronen zijn hardnekkig. We houden er graag aan vast omdat we er vertrouwen aan ontlenuen. Dat is een universeel principe. Al jaren en jaren pakken we dingen op dezelfde manier aan en kijken we er op dezelfde manier naar. De verwachtingen die we hebben van anderen zijn daarop gebaseerd. Dat dit van grote invloed op het transitieproces is evident! Daar willen we juist de dingen anders doen met elkaar! Mensen kunnen op dag X tot een nieuw inzicht komen over hoe ze in de toekomst moeten en willen gaan werken, op dag Y vigeert de vertrouwde werkwijze weer. Dit zegt niets over betrokkenheid en drive. Of over bereidheid te innoveren en oude patronen te doorbreken. Weerstand tegen verandering is universeel en menselijk, vooral als je wordt geconfronteerd met zoveel onzekerheden met serieuze consequenties als bij bijvoorbeeld de Stroomversnelling.

Soms zit er ook iets anders achter als het komen tot verandering of concretisering niet lekker loopt. Eén van de Linking Pins in de Stroomversnelling was faliekant tegen de nieuwe standaardovereenkomst die werd ontwikkeld en hij maakte het voor het kern-team behoorlijk ingewikkeld. Het contract is uiteindelijk via een omweg tot stand gekomen. Maanden later bleek dat deze persoon ooit betrokken was geweest bij een langdurige slepende rechtszaak waarbij een nieuw contract de oorzaak was. Deze nare ervaring uit het verleden maakte dat hij het werken met een nieuw contract per definitie als enorm risicovol ervoer.

Het is aan de procescoach, kwartiermaker of het kernteam om zo'n moment te herkennen en daar goed mee om te gaan. Eraan voorbij gaan of wegwuiven 'het hoort er allemaal bij' heeft als resultaat dat contact, betrokkenheid, innovatie en drive verminderen. Het bestempelen als 'oud denken' en andere neerbuigende uitingen zijn evenmin constructief, een belangrijke les die we hebben geleerd. In het begin hadden we de neiging om op die manier met de mensen en organisaties om te gaan. En bestempelden weerstand als 'oud denken'. We hebben daar op een gegeven moment bewust een punt achter gezet. We hebben besloten nooit meer in die termen over elkaar te spreken. Achter iedere handeling zit een goede reden. Hoe onhandig het soms ook lijkt. 'Ze moeten eens veranderen, anders denken, ze zijn zo traditioneel als wat' en andere uitspraken liggen voor de hand maar zijn 'not done' bij ons.

Van abstract naar diep in de operatie - the devil is in the details

Het gaat op een bepaald moment echt om de punten en de komma's. Want in rekensommen, contractvoorwaarden en kwaliteitsaspecten veranderen zit juist de transitie. Op microniveau werken met mensen die bereid zijn van gedachten te veranderen en anders naar de dingen te kijken. Met een goed idee kun je enthousiasme kweken, maar de transitie vindt vooral ook op operationeel niveau plaats en dan moet je precies, maar dan ook echt precies, weten hoe iets werkt en samen sleutelen aan nieuwe kloppende werkwijzen.

*Er zijn een hoop 'onzichtbare'
sociale effecten eromheen van invloed.
Iets wat iemand door de vingers ziet,
telefoontjes die gepleegd worden...*

JAN WILLEM VAN DE GROEP

Binnen de Stroomversnelling zijn ontelbare uren, van vele direct betrokkenen en ingehuurd experts, gestopt in samen werken aan een simpel rekenmodel dat inzichtelijk moet maken hoe je als woningcorporatie je Nul op de Meter renovatie in een begroting kunt rekenen. Wat is de inbrengwaarde van je woning? Hoe bepaal je de beheerslast van een woning? Middel je dat voor heel Nederland of mag elke corporatie het voor zichzelf invullen? Discussies over elke parameter van het rekenmodel. En ook nog 100 vragen op de veertien andere onderwerpen. Ook daar gaat het om balans houden tussen brede toepasbaarheid en zeggings- en verbindingskracht. Tegelijk waak je er de hele tijd voor dat er geen middelmatige compromissen worden gesloten want de lat moet hoog blijven liggen.

De starheid van reeds ingezette plannen

In het Hoogspringsproject werkten we intussen met de woningcorporaties en gemeentes aan het realiseren van de Nul op de Meter ambitie in de steden. De eerste rekenmodellen en aanpakken die in de Stroomversnelling werden ontwikkeld werden gepresenteerd en met enthousiasme ontvangen. In Amersfoort hadden gemeente en woningcorporaties net een label B programma met elkaar afgesproken. Een woningcorporatie had met een bouwer een contract gesloten om honderden woningen naar label B te renoveren. Daar was hard aan gewerkt en daar was men trots op. Hoewel de ambitie om te gaan voor Nul op de Meter enthousiast werd ontvangen bleek in de praktijk dat het moeilijk was om zich echt te verbinden aan de doelstellingen. De bouwer wilde er in eerste instantie niet zoveel van weten, hij had het contract immers al. Men was bang weer opnieuw te beginnen met een proces en daardoor de reeds afgesproken resultaten niet te behalen.

Het gepolder in de Stroomversnelling

Vooraf in het begin is er heel veel gepolderd in de Stroomversnelling. Er waren veertien onderwerpen die opgepakt moesten worden. Het bestuur wilde daarbij zoveel mogelijk gebruik maken van mensen en kennis uit de betrokken organisaties. Het kernteam had de neiging te vragen waar de deelnemers behoefte aan hadden, terwijl de betrokken organisaties eigenlijk meer leiderschap van ons verwachtten: 'vertel ons maar wat we moeten doen!'. Het kernteam dacht juist dat de aangehaakte mensen uit de betrokken organisaties de experts en vernieuwers waren en dat alleen een verbindende en faciliterende rol nodig was. Waarbij de vernieuwende inhoud vanzelf ontstond. Dat bleek niet zo te zijn. Vernieuwende inhoud bedenken en vervolgens door organisaties duwen was deels effectief. We wierpen soms een rekenmodel op, of een vernieuwend contract. Het toevoegen van een concreet stuk inhoud is een uitstekende interventie om beweging te creëren. Die naderhand natuurlijk wel in goede banen geleid moet worden.

Ervaren door doen en denken blijkt een goede weg te zijn. Concreet doen en de effecten meemaken. Samen optrekken en elkaar weten te vinden. Op een aantal onderwerpen (condities) moet door het kernteam regie op het proces worden gevoerd anders kom je er met elkaar niet uit. Dat is ook het voordeel van de rol van het kernteam geweest, maar ook van de mensen van Energiesprong. Werkend vanuit een innovatieprogramma heb je een vrije rol. Je bent 'van niemand' van de organisaties, hoeft geen belang te verdedigen. Je kunt dingen zeggen die de betrokken organisatiemedewerkers en bestuurders nooit kunnen zeggen.

Want ondanks dat het doel helder was en het enthousiasme onder de Linking Pins groot, was regie en richting nodig om echt tot afspraken te komen. Dit is echt een leerproces geweest voor iedereen. Ook voor ons als kernteam dat duidelijk leiding en regie aan het proces moest geven. Die rol pakken was echt een zoekproces. Overigens, het voortdurend bijstellen van het proces maakt het kernteam participierend in de vernieuwing.



Breder verbinden van belangen

Waar de Stroomversnelling zich richt op de woningconcepten, richtte het initiatief 'Hoogspringers' zich op het gereed maken van de stad voor opschaling van Nul op de Meter. Een woning geschikt maken voor Nul op de Meter is tot daaraan toe. Maar wat als er duizenden woningrenovaties, waarbij de buitenkant ingrijpend veranderd wordt, de instemming van de gemeentelijke welstand moeten verkrijgen? Of als de periodieke prestatieafspraken tussen gemeenten en woningcorporaties worden gemaakt? In de Hoogspringer initiatieven hadden we weer te maken met een complex en dynamisch veld van betrokkenen en belanghebbenden. Met name de betrokkenheid van de gemeente was groot. Anders dan in de Stroomversnelling levert dat een rijk geschakeld stedelijk veld op van politieke deelbelangen, beleidsgebieden, cultuur waarbij de 'couleur locale' een grote rol speelt.

In Utrecht kwam met het stedelijke Hoogspringers initiatief een aantal zaken samen. De stad heeft veel naoorlogse woningen met achterstallig onderhoud en de vraag naar huurwoningen is heel groot. Het op peil houden van het bestand van huurwoningen is een urgente opgave in Utrecht, nog los van de ambities op het gebied van duurzaamheid en economie. Daarnaast loopt de discussie over leefbaarheid en de fysieke kwaliteit. Een flat kan in principe niks doen aan de leefbaarheidsproblemen, maar als de gevel wordt ingepakt ten behoeve van isolatie, resulteert dat in fris ogende woningen en straten. Daarmee pak je dan ook de uitstraling van het complex en het imago aan van een wijk of buurt met grote sociale problematiek. In Utrecht was het idee werk met werk te koppelen. Te investeren in een aantal maatregelen en daarmee een positief effect op meerdere vlakken bewerkstelligen: CO₂ uitstoot verminderen, de negatieve effecten van de crisis bij bouwpartijen beperken, werkgelegenheid creëren, bijdragen aan betaalbaarheid van huurwoningen en het aanpakken van de fijnstofproblematiek. 1+1=5. De gemeente had een netwerk gevormd van relevante partijen uit de stad wat enthousiast en kundig gefaciliteerd werd door een programmamanager van de gemeente. De toenmalige wethouders waren belangrijke aanjagers van een duurzame beweging in de stad.

De meest briljante 'missers' van de Stroomversnelling

Nadat we een jaar bezig waren in de Stroomversnelling werd tijdens een gezamenlijke bijeenkomst een wedstrijd georganiseerd voor wie de meest briljante 'misser' had meegemaakt. Die kreeg een prijs. Het was in de zomer tijdens het Europees Kampioenschap voetbal. Wij hadden onze eigen voetbalwedstrijd. Elke geformuleerde 'misser' kon doelpunten scoren. Er ontstond een mooie avond met verhalen over persoonlijke 'missers'. Werkelijk iedereen in dit immense proces had een persoonlijke dip gehad. Zelfs fysiek. Eén persoon gaf aan dat ze huiduitslag kreeg van de stress en dat ze toen besloot gas terug

te nemen. Iemand anders gaf aan dat zijn echtgenote zei: ‘Als je zo thuis komt elke avond moet er iets gebeuren, dit gaat zo niet langer’. Hij stond er alleen voor in zijn organisatie en heeft daarna deze verantwoordelijkheid nadrukkelijk met anderen gedeeld. Iedereen had een verhaal, niemand uitgezonderd. In de loop van de tijd zijn de Linking Pins van de betrokken organisaties een hechte club van fijne mensen geworden. Kennis delen, elkaar helpen, steunen en opzoeken zijn vanzelfsprekend en gebeurt doorlopend. Dat geldt ook voor de bestuurders. Het is echt mooi om te zien hoe iedereen naar elkaar toe is gegroeid. Wat niet betekent dat er geen hevige discussie meer is. Dat zaken niet meer ter discussie worden gesteld. Natuurlijk wel. Belangen en emoties blijven de dynamiek bepalen. Maar we beleven samen een avontuur, maken het verschil en hebben iets neergezet dat in de bouwsector haast mythische vormen heeft aangenomen. In het begin was er veel ongelof om ons heen, maar we hebben het wel neergezet. Zonder geloof in de missie, toewijding en betrokkenheid van de Linking Pins en bestuurders was het nooit zover gekomen.

We hebben geleerd dat testwoningen die in een wijk staan zijn niet zomaar testwoningen achter de schermen zijn. Ze staan zo in de schijnwerpers dat het eigenlijk meteen showmodellen zijn waar je op beoordeeld wordt. Pers en media, Twitter en LinkedIn, overall staan foto’s, van successen en ook minder goede dingen. We hebben vooraf onderzocht hoeveel je moet investeren om iedereen om je heen steeds mee te krijgen. Je kunt hard vooruit lopen omdat je denkt dat iedereen het verhaal al snapt en kent, maar het investeren in de organisatie om je heen zodat je als team vooruit komt, is cruciaal. De Stroomversnelling trekt veel gedreven en betrokken mensen, die in de wedstrijd zitten om te winnen, maar je moet ook met teleurstellingen omgaan en je rust pakken. Een overeenkomst met elkaar sluiten is stap één, het echte gesprek over elkaars belangen en het vormgeven van echte samenwerking heb je pas als het concreet over geld gaat. En de mooiste, bijna Cruijffiaanse uitspraak, ‘Als je alles onder controle hebt, ga je niet hard genoeg.’

De Stroomversnelling wordt vaak gebracht als een geloof. Het is geen geloof. Het is zoeken naar een weg, naar een middel. Met als doel woonlasten omlaag te brengen, beheersbaar te houden, te stabiliseren. We hebben veel te maken met cijferfetisjisme terwijl we het willen hebben over de bedoeling en over argumenten.

NICO VAN GINKEL, PORTAAL

De aanpak van de ‘deal’ zoals die bij de Stroomversnelling is toegepast lijkt een aanpak die in meerdere gevallen kan werken. Het gaat daarbij om het verzamelen van een coalitie rondom een perspectief (in dit geval de Nul op de Meter-renovatie) en het met elkaar afspreken wat ieder zijn aandeel is in het tot stand brengen van het resultaat. Het is bij uitstek geschikt als meerdere partijen tegelijk in beweging moeten komen, bijvoorbeeld vraag, aanbod en partijen die randvoorwaarden creëren. Het is belangrijk hoe de deal gesloten wordt en ook hoe het proces van de realisatie uitgevoerd wordt. Bij een vrijblijvende afspraak komt de deal makkelijk tot stand, maar is het moeilijk om elkaar te houden aan een hoge ambitie en die te concretiseren. Bij een deal met of strakke afspraken of met veel partijen die elkaar niet kunnen afvallen ontstaat commitment. Bij de Stroomversnelling Koop en de Stroomversnelling Huur heeft de betrokkenheid van Energiesprong een belangrijke rol gespeeld. Energiesprong was in de lead totdat de samenwerking geformaliseerd was. Ook daarna is het belangrijk om erboven op te zitten en bijvoorbeeld procescoaches of kwartiermakers in te zetten. Het in de praktijk brengen van een deal gaat om anders denken en anders doen, tot in de details. En dit terwijl mensen ook in de praktijk van alledag bezig zijn en ze geconfronteerd worden met belangen en obstakels uit hun organisaties.

Ik dacht dat als de handtekeningen onder de samenwerkingsovereenkomst staan, de zaak uit zichzelf zou gaan lopen, maar dat is niet waar.

LEEN VAN DIJKE

KERNTEAM STROOMVERSNELLING

Het belang van één persoon op de goede plek

Eén deelnemer van de Hoogspringer werkgroep in Utrecht, een medewerker van een corporatie waar een reorganisatie plaatsvond, was zeer betrokken, maar ook zeer sceptisch. Hij ging het gesprek aan met verschillende partijen en wilde steeds het naadje van de kous weten. Hij was benieuwd wat de markt daadwerkelijk kon realiseren. Hij zag dat nog niet helemaal voor zich. Wij hebben vele gesprekken met hem gevoerd om met elkaar duidelijk te krijgen waar de zorgen en onzekerheden voor hem en zijn organisatie precies zaten. En hoe we een bijdrage konden leveren aan het wegnemen ervan zonder alleen maar in de overtuigende modus te zitten. Kunnen we een manier bedenken om de eerste stap te kunnen zetten in de setting van de specifieke woningcorporatie?

Wij hebben hem mogelijkheden geboden om het vraag-aanbodproces met de markt op een vernieuwende manier vorm te geven. Via het Slim&Snel proces. We hebben vol-

doende perspectief kunnen bieden zodat een volgende stap gezet kan worden. Overigens niet zonder slag of stoot! De betrokken medewerker had af en toe een flinke clash met Jan Willem van de Groep. 'Ik doe dit niet omdat ik Jan Willem zo aardig vind... Ik erger me aan het feit dat aannames vaak ongefundeerd en niet correct zijn. Bijvoorbeeld de aannames dat de energielasten met 70% stijgen. Dat goeroe achtig gedrag, alsof het een mantra is.' Dat leverde bij de corporatiemedewerker weerstand op. 'Verder is het deels naïef om te denken dat als we de energierekening wegnemen (die ook nog eens voor 70% uit belastingen bestaat) dat daar niks voor in de plaats komt. Dat laat het Rijk niet zo'.

Deze woningcorporatie heeft de markt inmiddels betrokken bij de ontwikkeling van Nul op de Meter portieketagewoningen in Utrecht via de Soft Selection Methodology zoals we nog kennen uit Slim&Snel.

Je gaat het langzaam voor je zien.

WALTER DE VETTE

Een ambitieuze en creatieve wethouder

In Tilburg en later in heel Noord-Brabant was de wethouder van Duurzaamheid en Wonen van meet af aan de grote aanjager. En hij is ooit geïnspireerd door Jan Rotmans die, naar zijn eigen verhaal, een keer met Jan Willem op zijn bagagedrager kwam aanzetten. In dat gesprek was het voor hem allemaal begonnen. In het boek van Jan Rotmans 'In het oog van de orkaan' stond Tilburg al vernoemd: 5.000 woningen naar Nul op de Meter! Dat was op zich voorbarig, maar de wethouder heeft er nog vaak aan gereferreerd. Het werd een soort gimmick.

Er stond in principe een goed Tilburgs verhaal rond CO₂ reductie en woonlasten en de ambities werden verankerd in lokale Green deals en prestatieafspraken. Binnen de gemeente was een aantal mensen aangewezen om alles mogelijk te maken: belemmeringen werden weggenomen en er werden een aantal voorzieningen getroffen zodat het voor corporaties makkelijker was te investeren in een pilot of prototype. Voor elke prototype woning was 15.000 euro van de gemeente beschikbaar. Elk van de woningcorporaties ging daar weer op een geheel eigen manier mee om. Eén corporatie uit Tilburg nam als koploper deel aan de Stroomversnelling Huur. Een andere ging aan de slag in een eigen ontwikkelproces met een Brabants consortium.

De wethouder was zich bewust van de noodzaak tot schaalgrootte en toen de kans zich voordeed betrok hij bestuurders van andere gemeenten en de provincie Noord-Brabant

om de handen ineen te slaan en voor een echte Brabantse Stroomversnelling te gaan: in 2050 moet de hele woningvoorraad, huur en koop, energieneutraal zijn. Met Nul op de Meter als belangrijke motor voor systeemveranderingen. Ook in Brabant werken we nu weer aan het creëren van condities en het vormen van een coalitie, die gezamenlijk tot een doorbraak kan komen.

Dit is één van de spannendste projecten die ik heb meegemaakt. Ik had nooit verwacht dat mensen hiervoor zouden tekenen en dat is toch gebeurd.

MEDEWERKER GEMEENTE TILBURG

De zoektocht van een consortium

Een tweede woningcorporatie in Tilburg heeft besloten om met een lokaal consortium van partijen een Nul op de Meter prototype te ontwikkelen. Zowel de woningcorporatie als de leden van het consortium willen graag die ambitie halen, maar zijn tegelijkertijd sceptisch ten opzichte van Energiesprong en de Stroomversnelling. Ze doen het op hun eigen manier. Om hoge ambities als Nul op de Meter waar te maken wordt afgeweken van een aantal gebruikelijke werkwijzen. Ook hier zien we dat de leden van het consortium



zoeken naar hun positie, business model en de beste manier om zo'n concept te ontwikkelen en te vermarkten. Voor een lokaal bedrijf is het opzetten van een fabriek voor gevelelementen of andere componenten niet zomaar mogelijk, maar ook het intensief samenwerken met co-makers is niet gebruikelijk.

Het consortium deelde eerst weinig van hun eigen ontwikkelingen. Later werden ze veel opener en tijdens een bijeenkomst deelden ze alle achtergrond informatie met de aanwezige corporaties, gemeente en collega-bouwers.

We kijken de hele tijd wanneer op het juiste moment ideeën en vragen vanuit de ervaringen uit de Stroomversnelling en andere Energiesprong projecten ingebracht kunnen worden. Ook kijken we hoe andere, misschien impliciete belemmeringen aangepakt kunnen worden, bijvoorbeeld de traditionele, wat meer technisch en financieel georiënteerde benadering van zowel de corporatie als het consortium. Het is heel dapper en bewonderenswaardig dat een lokaal consortium haar nek uitsteekt en tijd investeert in het ontwikkelen van een Nul op de Meter concept. Het blijkt ook voor hen spannend om open te zijn in dit leerproces, ondanks dat ze beamen dat een cultuurverandering ook noodzakelijk is.

We zijn in Heerhugowaard geweest om het prototype van de Stroomversnelling daar te bezoeken. Daar sloeg ons (gezond) cynisme om. We zagen een hele ambitieuze club, die hard werkt, met een open visie, structuur, cultuur en communicatie. We hadden een vooroordeel dat het vast een ambtelijk gebeuren zou zijn. Maar we zijn erg positief verrast. Normaal is de bouw een gesloten wereld, er wordt veel gezegd, maar weinig verteld. Een cultuurverandering in de bouw is voorwaarde om iets te bereiken.

CONSORTIUM

Bij alle partijen is het ontzettend moeilijk om afwijkende inhoud geaccepteerd te krijgen. 'Dat kan niet.' 'Dat werkt niet.' 'Dat is belachelijk.' Allerlei standpunten en vooroordelen kom je tegen. 'De laatste 20% van het verduurzamen kost onevenredig veel geld.' 'Het stapelen van ambities is onrealistisch.' Maar is dat wel zo? We nodigen de partijen uit tot het stretchen van hun mind en om de zaken vanuit verschillende perspectieven te benaderen. Als niemand start gebeurt er nooit iets. Zeker niet het veranderen van de stedelijke

randvoorwaarden. We nodigen mensen uit niet alleen te kijken wat nu mogelijk is, maar naar waar we naartoe willen. Het is heel sensitief werk. Je moet als kwartiermaker en procescoach voortdurend het speelveld overzien op alle niveaus. En interveniëren waar je dat nodig acht. Door een telefoontje te plegen, een bestuurder in te schakelen, of soms gewoon met iemand een kop koffie te drinken! Verbinden, verleiden, bewegen.

Winnen van vertrouwen

We werkten in Amsterdam met een ambtenaar van de gemeente wiens vertrouwen we in het begin duidelijk nog moesten winnen. We zijn herhaaldelijk met hem in gesprek gegaan en hebben al zijn wantrouwende vragen soms geduldig, soms onze eigen woede en frustratie onderdrukkend, beantwoord. Zeker toen hij ons vroeg of wij door Energiesprong per naar Nul op de Meter gerenoveerde woning betaald kregen. Of we een fee per woning kregen. 'Bovendien', vervolgde deze ambtenaar in een gesprek, 'ik heb het eens nagevraagd op het ministerie, maar de minister heeft niet echt getekend voor de Stroomversnelling heb ik gehoord, dat is toch vreemd?' We waren met ons tweeën. Later vertelde mijn collega me dat ze zo boos was in dat gesprek dat ze haar tas al in de hand had om stante pede weg te lopen. Ook wij raken wel eens emotioneel! Meer dan eens...

Langzamerhand wonnen we beetje bij beetje het vertrouwen van de overigens proactieve Amsterdamse ambtenaar en gingen we samen aan de slag bij de drie corporaties in de stad. Bij alle drie hebben we concrete opgaven van gemiddeld 150 woningen. De projectleider van de koploper van de drie vond het duidelijk super spannend. Hij vond het in het begin ingewikkeld om veel meer verantwoordelijkheid over het ontwerp en aanpak bij de aanbieder te laten. Maar zijn stoïcijnse doorzettingsvermogen heeft er wel voor gezorgd dat er 150 Nul op de Meter portieketagewoningen in Amsterdam worden gerealiseerd. Dit zijn onze helden! We hebben een hybride juridische samenwerkingsvorm gevonden waarin architectenkeuze bij de corporatie ligt en de bouwer de ruimte heeft om te innoveren. Via een bouwteamovereenkomst die we - nadat we een traditioneel exemplaar op het nippertje onderschept hadden - alvast hebben aangepast aan de in de Stroomversnelling ontwikkelde productafnameovereenkomst. De bouwer in kwestie had eerst een jonge bevlogen projectleider naar voren geschoven met weinig werkervaring en die nog onvoldoende wist van de Nul op de Meter. Mede onder invloed van zijn team maakte hij in het proces logischerwijs traditionele keuzes. Tijdens het verkennen van de haalbaarheid liepen oude processen en de nieuw ontwikkelde benaderingswijzen door elkaar. Later is het innovatieteam van de Stroomversnelling aangehaakt wat ook de projectleider meer comfort gaf. Binnen de Stroomversnelling hebben we om vergelijkbare redenen ook al eens gekozen voor een hybride vorm door bij de productafnameovereenkomst een set aan algemene leveringsvoorwaarden te voegen waarin bepalingen over bijvoorbeeld verzekeringen zijn opgenomen. Zowel organisatie bij de bouwers als corporaties zitten in een

veranderingsproces. Behalve een aantal koplopers in de organisaties moet ook de rest van de mensen nog ingelicht en meegenomen worden. Het vinden van tussentijdse - hybride - vormen waarin oud en nieuw samen opgenomen zijn, maar wel met de intentie om dit in de toekomst te veranderen is een beproefde interventie. We zeggen dan tegen elkaar: 'we doen het nu nog niet radicaal anders, maar straks wel en leggen die ambitie ook vast in 'vastklikdocumenten.' Een document of afspraak op deze manier vastklikken is een goede interventie om kaders te stellen en houvast te creëren waarop je weer vooruit kunt.

Waar zijn wij nou helemaal mee bezig

We schakelen voortdurend tussen de twee niveaus: het microniveau van de personen, de organisaties en de steden en het mesoniveau van de transitie in de woningbouw - het grotere geheel waar we aan werken. Continu zoeken naar wat werkt en wat niet. Vanuit een bepaalde visie is er een beeld over wat mogelijk zou moeten zijn en wat wenselijk is. Maar in de 'echte wereld' wordt je voortdurend geconfronteerd met andere belangen en andere perspectieven. Je moet kunnen aansluiten en werken met wat is en ook voldoende kunnen kiezen waar je je energie instopt en kunnen oprekken naar het nieuwe perspectief. Dat is een pad van voortdurend focus bepalen, proberen, reflecteren, evalueren en focus bepalen, proberen, reflecteren, etc.

Op een bepaald moment had één van ons het gevoel dat ze prijsonderhandelingen voor de Nul op de Meter projecten aan het doen was. Het voelde niet goed op dat moment. Ze constateerde frustratie bij zichzelf. Het was belangrijk om op dat moment te kunnen reflecteren. Onszelf de vragen te stellen: 'Wat zijn we eigenlijk aan het doen? Zijn we Nul op de Meter woningen aan het verkopen of condities aan het creëren? Hoe ben ik hier terecht gekomen? Ben ik zo wel effectief? Is dit het juiste om te doen? Ben ik wel in verbinding met de mensen waarmee ik dit tot stand wil brengen? Of ben ik alleen maar aan het trekken en duwen?'

*Het gaat allemaal niet over de inhoud,
eigenlijk gaat het allemaal over gevoelens
en emoties.*

CHARLIE MARTENS
VOORZITTER KERNTTEAM STROOMVERSNELLING

Door analyse en reflectie en door het delen van verschillende perspectieven en mogelijkheden geven we vorm aan de strategie. Deze strategie is zeer contextafhankelijk en wordt ook gevormd door de interactie met de context. We spreken steeds als team door waar we aan werken en wat we tegenkomen. We helpen elkaar te begrijpen wat er daadwerkelijk gebeurt. De vraag is altijd: ‘Wat is er op dit moment nodig?’ Zowel op het microniveau in de interactie met individuele mensen als op het grotere niveau van het organiseren en vormgeven van bijeenkomsten of het afsluiten of initiëren van nieuwe initiatieven. Uiteindelijk kun je het ook vertalen naar de gehele maatschappelijke beweging, die uit zoeken, experimenteren en leren bestaat.

Leerproces en schakelen tussen micro en meso

Binnen de lokale experimenten bleek het erg moeilijk om schaalgrootte te genereren, voort te bouwen op elders ontwikkelde kennis en om, vanuit lokale coalities, bottom-up tot schaalbare en geïndustrialiseerde concepten te komen.

Alle initiatieven hebben een functie gehad. We hebben ervan geleerd en ze hebben voor een opschaalbare basis en bekendheid gezorgd en mensen geactiveerd om aan deze fundamentele verandering te werken. Op basis van de geleerde lessen hebben andere experimenten en initiatieven vorm gekregen. Het verbinden van de inzichten uit de experimenten en vervolgens aan de slag te gaan met een aantal structurele zaken was belangrijk.

Nul op de Meter woningen in Oud-Vossemeer.



1

2

3

8

4

7

6

5



Acht stepping stones voor duurzame verandering in de praktijk

In dit deel van het boek vertalen we onze ervaringen naar concrete tools die houvast bieden in de praktijk van experimenten, initiatieven, projecten. **Wat doe je? Wanneer doe je dat? Waarom doe je dat? Op basis van wat?**

Binnen de praktijk van Energiesprong hebben we gemerkt dat niet alleen ratio, maar vooral emoties en gevoelens een grote rol spelen in processen waarin fundamentele verandering centraal staat. We hebben ons gerealiseerd dat er geen lineaire weg bestaat van vraag naar actie naar resultaat in een transitieproces. Gaandeweg de verschillende initiatieven hebben we op basis van eigen ervaringen een andere praktijk ontwikkeld. Daarbij hebben we ons laten inspireren door diverse vakgebieden zoals transitiekunde en filosofie. Evenals door onderwerpen als innovatie, techniek en aanbesteden.

Er wordt veelvuldig gevraagd naar stappenplannen en projectaanpakken voor het managen van de processen waarmee we te maken hebben. We hebben ons daar een tijd lang tegen verzet vanuit de gedachte dat we niet werken aan een lineaire weg van A naar B maar aan transitie en dat die niet gepland kan worden. We hebben geleerd dat we een proces wel kunnen programmeren en sturen door een aantal ankerpunten te definiëren. We hebben de stepping stones ontwikkeld als stapstenen, als vaste fundamenten voor het inrichten en beïnvloeden van processen in transitie experimenten en initiatieven. Iedere stepping stone vertegenwoordigt een bijzonder en belangrijk ingrediënt van hetgeen je neerzet als initiator, procescoach of kwartiermaker. Zie ze als handvatten die cyclisch en iteratief ingezet kunnen worden. Als een methodiek om steeds in beweging te kunnen blijven en te kunnen reageren op een dynamisch context. In onze ogen hét stappenplan voor transitieprocessen.

Het concept van de chaordic stepping stones vindt zijn oorsprong in het werk van onder meer Chris Corrigan, Tim Merry en The Art of Hosting over het vormgeven van transformatieve processen. Wij zijn geïnspireerd door dit gedachtegoed en hebben het uitgebouwd en aangepast tot stepping stones voor duurzame verandering in de praktijk.

1
Inzicht
in het
vraagstuk
en doel

2
Verkennen
van het veld

3
Identificeren
van betrokkenen,
belangen en
bondgenoten

8
Verankering
en continuïteit

Transitie in 8 stappen

4
Het geheel
overzien

7
Ruimte voor
(ongekende)
mogelijkheden

6
Interventies
bepalen

5
Procesarchitectuur

Chaordic stepping stones:

*Ambities realiseren door levende en adaptieve systemen en bewegingen
op te zetten die zichzelf continueren*

De acht chaordic stepping stones

Met de stepping stones zorgen we ervoor dat we voldoende structuur bieden aan onszelf en anderen om comfortabel te zijn met chaos en orde. Je verkeert midden in de praktijk, daar waar het zoekproces, het proces van verandering en de confrontatie tussen het oude en het nieuwe plaatsvindt. Elk proces en elke context is anders. Het is een proces van zoeken, leren, experimenteren, definiëren en uitbreiden, waarin zich allerlei vraagstukken aandienen. Waarin onverwachte wezenlijke discussies gevoerd worden. En waarin bestaande patronen en denkbeelden heel hardnekkig blijken te zijn. In deze processen zie je kantelpunten en benut je die. Je zoekt letterlijk naar stepping stones die je houvast bieden om een stap verder te gaan.

De stepping stones helpen om zowel intuïtief te werk te gaan als scherpe analyses te maken van inhoud, context en situaties. De stepping stones toepassen is niet een eenmalige activiteit die, eenmaal alle stones doorlopen, stopt bij de laatste. Binnen een proces doorloop je ze vaker, afhankelijk van de situatie op een bepaald moment. Transitie is een adaptief en cyclisch proces en daarmee het doorlopen van de stepping stones ook. Door de cyclische beweging kun je voortdurend blijven reageren op een veranderende context. Door de cyclus te herhalen ontstaat verdieping en meer inzicht. Via strategisch procesontwerp bepaal je steeds de volgende stap. Dit komt vooral bij stepping stones vier, vijf en zes aan de orde. Deze stappen worden gevoed door stepping stones één tot en met drie. Stepping stones zeven en acht gaan vooral over wat er vervolgens ontstaat en hoe je daarmee omgaat en continuïteit.

De acht chaordic stepping stones zijn:

Stepping Stone 1	Inzicht krijgen in het vraagstuk en doel
Stepping Stone 2	Verkennen van het veld
Stepping Stone 3	Identificeren van betrokkenen, belangen en bondgenoten
Stepping Stone 4	Het geheel overzien
Stepping Stone 5	Procesarchitectuur
Stepping Stone 6	Interventies bepalen
Stepping Stone 7	Ruimte voor (ongekende) mogelijkheden
Stepping Stone 8	Verankering en continuïteit

Waar gáát het
hier over?
context en
systeem

1
Wat is het vraagstuk?
Waarom doen we dit?
Als we dit bereiken... dan....!
Wat is het hoger doel?

Wat is nu de
opgave?
Wiens opgave
is het?

Doel en ambities.
Waarom zijn
we hier eigenlijk?

Stepping stone 1:

Inzicht krijgen in het vraagstuk en doel

Stepping stone 1

Inzicht krijgen in het vraagstuk en doel

De eerste stepping stone gaat over het bepalen van je doel en ambitie in relatie tot een project, initiatief of experiment. Helderheid over het doel en de achtergronden en drijfveren werkt als navigatie en richtingaanwijzer voor alles wat je in gang zet. Het geeft kracht en zet de koers uit voor de juiste acties. Daarnaast werkt een collectief doel verbindend.



Drie elementen zijn belangrijk bij het helder krijgen van het doel:

- 'Waar gaat het hier over' - context en systeem
- Doel en ambitie - 'Waarom zijn we hier'?
Wat zijn de achterliggende intenties?
- Opgave, doel: diepgang, waarom, scherpste, focus, bevlogen, energiek, ertoe doen.

Je hebt zelf een idee of intentie of je wordt door iemand betrokken bij een opgave. Om het doel helder te maken moet je inzicht krijgen in het vraagstuk dat voorligt. Je gaat een beeld vormen van de opgave. Waar gaat het over? Waar is het hier om te doen? Waarvoor is het juiste momentum? Wat is het hoger doel en de intentie waar je je aan verbindt? Investeer ruim tijd in het definiëren en articuleren van het hoger doel van het project, experiment of initiatief. Dat is bijvoorbeeld niet de Nul op de Meter woning op zichzelf. Dat is een middel en geen doel op zich.

We moeten het vergezicht scherp hebben met elkaar, anders gaan we met een step de hoek om in plaats van met een raket naar mars.

SJOERD KLIJN VELDERMAN

HOOFD BUSINESS DEVELOPMENT BAM WONINGBOUW

Bij een transitiedoel ligt het eindbeeld aan het begin niet vast. De weg ernaar toe en het vormen van het eindbeeld is een collectief leerproces dat soms jaren duurt. Bij een transitiedoel gaan we uit van wat werkelijk wenselijk is, niet van bestaande mogelijkheden en belangen. In het geval van Energiesprong heeft de doelstelling zich ontwikkeld: van 45-60-80% reductie van het energiegebruik op gebouwniveau tot energieneutraal. Met als achterliggend doel het elimineren van het gebruik van fossiele energie in de gebouwde omgeving.

Als procescoach of kwartiermaker vertrokken we met een concrete ambitie en doel vanuit het programma. Bijvoorbeeld stedelijke randvoorwaarden creëren voor opschaling van Nul op de Meter in het Hoogspringers initiatief, vraag-aanbodproces ontwikkelen voor radicale innovatie bij Slim&Snel of überhaupt de randvoorwaarden creëren voor Nul op de Meter in de Stroomversnelling. We namen een paar piketpalen mee: de hoge ambitie en de heldere focus op transformatie van de markt en schaalbaarheid van producten en processen ook.

Verkennen en verbinden van doelen en ambities

Veel te vaak gaan we snel over tot actie, nog voordat we weten waarom we die actie precies inzetten. Het is heel 'oké' om een tijdje niet te weten hoe het zit. Niet per omgaande conclusies te trekken en eerst te verkennen. In combinatie met het bestuderen van onder andere rapportages en literatuur doe je dit verkennen vooral door voortdurend gesprekken te voeren, bezoeken af te leggen en op allerlei manieren contact te houden met mensen. Juist in dit soort complexe opgaven met veel verschillende invalshoeken duurt zo'n fase vaak lang.



In plaats van een gesprek te zien als een struikelblok dat in de weg staat van de actie die je wilt, denken wij dat het voeren van gesprekken juist een onontbeerlijke activiteit is die voorafgaat aan welk initiatief dan ook en waar je nooit genoeg tijd voor kunt nemen. Een goed gesprek levert je de informatie op die je nodig hebt om je werk als kwartiermaker of procescoach te kunnen doen. Zonder dat kan het niet.

Binnen Energiesprong en met de mensen waarmee we een initiatief opstartten hadden we veelvuldig overleg over de juiste vraag, positie en ambitie en de content en context. Vaak spraken we in eerste instantie met een klein aantal mensen rond een experiment of initiatief. Gesprekken die je bijna niet zorgvuldig genoeg kunt voeren. Waarin je blijft checken en doorvragen totdat een helder beeld van doel, ambitie en drijfveren ontstaat - op verschillende niveaus. Zowel van de brede opgave als de mensen waarmee je direct te maken hebt.



Wat gebeurt er in onze wereld op dit moment? Welke tijd is het voor ons initiatief? Wat zijn de kansen en uitdagingen die we zien? Wat moeten we werkelijk begrijpen? Waarover maken we ons druk en waar geven we zodanig om dat we daarvoor actie willen ondernemen? Wat is de behoefte waaraan we voldoen met dit project? Waarom doen we dit? Waarom doen we dit nu?

Bron: Art of Hosting

Het is een voortdurende uitdaging verschillende doelen ambities te verbinden en daarbij de lat hoog te houden en niet tot middelmatige compromissen te komen. Je moet wel verbinding maken met doelen en ambities van anderen, anders kom je tot niets. Organisaties en mensen waarmee we geen gedeelde ambitie en voldoende overeenstemming over het uiteindelijke doel vonden, daar gingen we niet mee verder.

Tijdens een eerste afspraak rond een initiatief, experiment of project hoorden we vaak van mensen die besloten om mee te doen aan een experiment dat ze waren geraakt door de ambitie of de energie van Energiesprong. Maar we merkten ook dat het voorliggende vraagstuk of ambitie voor partijen iets anders betekende. Bij elke corporatie, bij elk bedrijf en ook bij de programma organisatie van Energiesprong zelf bleek het keer op keer nodig ruimschoots aandacht te besteden aan het helder krijgen van het vraagstuk en het vinden en toetsen van het (hoger) doel.

In het begin, bij Slim&Snel, waren we ons heel erg bewust van de noodzaak van het achterhalen van drijfveren en intenties. Redenen waarom corporaties meededen waren heel divers. QuaWonen was getriggerd door nieuwe samenwerkingsvormen met de markt, Stadlander omdat via Slim&Snel een product kon worden gemaakt voor een specifiek type woningen - eigenlijk te klein en op niet aantrekkelijke locaties in een regio die gekenmerkt wordt door krimp en vergrijzing. Stadlander was ook zoekende naar manieren om hun organisatie meer toekomstgericht te maken. We hebben veel gesprekken met hen gevoerd over Professioneel Opdrachtgeverschap, over de zin van het bestaan en de toekomst van woningcorporaties en de manier waarop innovatieve vraag aanbod dialogen bij konden dragen aan een effectievere manier van samenwerken met de markt. Voor duurzame vernieuwing vormde de gemiddelde aanbestedingsprocedure een majeur obstakel dat iedere vorm van innovatie in de weg staat en vanuit Energiesprong wilden we juist het aanbestedingsproces als katalysator voor innovatie gebruiken. Door dit aanbestedingsproces te veranderen zou ruimte ontstaan voor innovatie. Vergelijkbare doelen, maar totaal andere beweegredenen.

Later in het programma, bijvoorbeeld in het project Hoogspringers, leek alles veel duidelijker en concreter, maar juist ook daar bleek het ontzettend belangrijk om aandacht te besteden aan het herhaaldelijk opnieuw verkennen van de doelen en intenties. Nul op de Meter léék een hele concrete en duidelijke opgave, maar was dat zo? Spraken verschillende mensen eigenlijk over hetzelfde? Gaf het doel energie? Door verbreding van de opgave naar de stad waren er ook weer meer betrokkenen, met veel verschillende perspectieven en invalshoeken die nieuw voor ons waren.

Voor de stad Amsterdam betekende de doelstelling van Hoogspringers het renoveren van 1.000 woningen in korte tijd. Voor Groningen betekende de ambitie dat de stad klaar moest zijn voor opschaling wanneer randvoorwaardelijke wet- en regelgeving een feit zou zijn. In Utrecht was de relatie met economie en werkgelegenheid belangrijk en in Amersfoort wilde men ook scholen verduurzamen.

Stellen van doelen en het formuleren van een collectief doel

We hebben veel persoonlijke gesprekken over ambitie, drijfveren en intentie gevoerd. Dromen en ambities die ons persoonlijk raken, daar is iedereen altijd aanspreekbaar op. Als je vanuit daar een gezamenlijk gedeelde urgentie vindt is er een goede basis.



Wat is het brandende vraagstuk? Voor welke uitdaging kan je zetten: 'Het is toch te gek dat ...' Vul maar in.

Voor Energiesprong was het: 'het is toch te gek dat we 13 miljard euro per jaar door de schoorsteen verstoken en dit niet inzetten voor vernieuwbouw van sociale woningen voor de mensen die het nodig hebben. Deze doelgroep woont in de slechtste woningen met de hoogste energierekeningen.'

Het hoger doel formuleren geeft een intentie die ervoor zorgt dat je geen projectfocus hebt, dat is te smal. Een gezamenlijk hoger doel en een gezamenlijke intentie die door iedereen begrepen en gedragen wordt geeft de juiste focus die opening biedt aan de creatieve actie die je nodig hebt om het systeem te veranderen. Het articuleren van een hoger doel dat verbonden is met persoonlijke drijfveren is het meest krachtige organiserend principe dat een initiatief of experiment richting geeft. Zelfs wanneer complexe en snel veranderende condities zorgen voor de nodige uitdagingen en het soms lastig te voorspellen is waar we uiteindelijk op uit komen.

Inzicht verkrijgen in de opgave en het articuleren van ambitie en doelen heeft een verbinding met de procesarchitectuur en interventies in stones 5 en 6. Het helpt om aan te sluiten bij intrinsieke motivatie. Een hoge lat, een ambitie, een lonkend perspectief werkt verbindend en uitdagend. Bij stone 1 leg je hiervoor de basis.

Duidelijkheid over het collectieve doel is de onzichtbare leider.

MARY PARKER FOLLETT

Rond 2004 zochten meerdere clubs op het gebied van energie en gebouwde omgeving elkaar op om te komen tot slimme oplossingen. Ivo Opstelten, één van de latere kartrekkers van Energiesprong, werkte op dat moment bij onderzoeksinstituut TNO en kreeg de vraag of hij de samenwerking met energiespecialist ECN op dit vlak op kon zetten. Dat ging in het begin moeizaam. Een reorganisatie zorgde ervoor dat de betreffende twee afdelingen van TNO en ECN samengevoegd werden. In dat proces volgde de vraag: 'Waarvoor zijn jullie op aarde? Wat willen jullie echt bereiken?' Na intensieve gesprekken en wezenlijke discussies ontstond het gezamenlijk doel: 'de verduurzaming van de gebouwde omgeving' wat focus gaf en voor verbinding zorgde. Voor Ivo persoonlijk veranderde zijn perspectief in een half uur tijd radicaal. Hij besloot dat het helpen realiseren van een energieneutrale gebouwde omgeving zijn persoonlijke missie zou worden. Vanaf dat moment stond de vraag centraal hoe ze dat voor elkaar konden krijgen. In die jaren werden in Nederland diverse transitieplatforms voor verduurzaming opgericht, waaronder het transitieplatform voor de gebouwde omgeving onder leiding van Jan Terlouw in 2006. De innovatieagenda van dit platform vormde de basis voor het latere Energiesprong.

Steeds opnieuw

Ondanks dat we lange tijd aan hetzelfde vraagstuk werken komt stepping stone 1 steeds opnieuw voorbij. Je hebt steeds te maken met voortschrijdend inzicht, nieuwe stakeholders en veranderingen in context. Je ijkt dan steeds ijken aan een hoger doel en intentie. Je scherpt je doelen aan en verrijkt ze met nieuwe informatie en mogelijkheden.

Na anderhalf jaar met een team lokale partijen in Utrecht en Amersfoort te hebben gewerkt aan stedelijke randvoorwaarden voor Nul op de Meter is ook de rest van de provincie Utrecht in beweging gekomen. Een aantal partijen willen van 0 naar 50.000 Nul op de Meter woningen in vijf jaar en koppelen daar lokale ambities aan zoals Circulaire Economie en verbinding met de creatieve industrie. Deze ambitie kwam bovendien

in de loop van het Hoogspringer initiatief. Om de middelen beschikbaar te maken was duidelijk bestuurlijk commitment nodig van overheden en marktpartijen (bouwers en corporaties) zodat bestuurlijk Utrecht de financiering voor het ontwikkelde innovatiesupportprogramma zou kunnen ondersteunen. We zijn toen met een team van vijf mensen opnieuw gestart met contact maken met koplopers en hun behoefte verkennen en verbinden aan de opschaling in Utrecht. Op dat moment hebben we opnieuw de beweging gemaakt om het vraagstuk helder te krijgen. Waar is het hier om te doen? Wat is de echte opgave en wie zijn in deze fase betrokken? Opnieuw stelden we de vragen: wat is hier belangrijk, wat is voldoende commitment en van wie? Wat is hier waarde? De timing en context verandert, het veld verandert en er doen zich nieuwe kansen voor. Het doel scherper definiëren en bijstellen gebeurt meerdere malen tijdens een proces en in nauwe iteratie met de stepping stones twee en drie.

Vanaf het moment dat je op zoek gaat naar verschillende perspectieven, dat je ballonnetjes oplaat over je eigen ambitie en doelen ben je eigenlijk aan het kwartiermaken en op een bepaalde manier aan het interveniëren. Je werkt dan al aan het verbinden van ambities en doelen, terwijl je ook nog bezig bent de opgave helder te krijgen. Kunst daarbij is om niet tot middelmatige compromissen te komen, maar ambities hoog te houden en die met de gesprekken, inzichten en ideeën te voeden tot mooie gedragen hoogwaardige doelen die betekenis hebben in de systeemverandering.



Fundamentele vragen voor het verhelderen van vraagstuk en doel

- Waarom doen we dit? Waarom doe jij dit?
- Wat is het allerbelangrijkste dat je wilt bereiken met dit initiatief?
- Welke doelen zijn belangrijk? Wat is jouw onderliggende intentie?
- Hebben we het over hetzelfde vraagstuk? Wat zijn percepties? Invullingen?
- Over welk tijdsbestek gaat het? Wat is de samenhang tussen lange en korte termijn? Hoe belangrijk vind jij dit?
- Waar moet het initiatief toe leiden, wanneer heeft het voor jou waarde? Wat is die waarde?
- Wat is je grootste zorg, belemmering, wat zie je niet zitten en waarom? Wanneer gaat het volgens jou niet lukken?
- Waar moet aandacht aan worden besteed?
- Wie zit er achter? Waar is dit ontstaan?

Handvatten

- Praat met mensen, persoonlijk, in groepen. Neem de tijd hiervoor. Durf direct te zijn en vragen te stellen die er echt toe doen. Wees niet oppervlakkig. Neem geen genoegen met een algemeen en nietszeggend antwoord.
- Spreek vanuit jezelf in plaats van namens het programma of de organisatie waarvoor je werkt. Maak het persoonlijk. Zorg dat jij voldoende inzicht krijgt.
- Hoor wat mensen tegen je zeggen. Uit gesprekken haal je waardevolle informatie, ook van de criticasters.
- Laat je voorzien van beleidskaders, documenten, stukken, inhoudelijke en technische achtergronden. Lees vakliteratuur.
- Wees eerlijk tegen jezelf. Zorg dat je inzicht krijgt in je eigen drijfveren, intenties in relatie tot dit initiatief en de lange termijn doelen. Transitie zal ook van jou vragen zekerheden en verworvenheden ter discussie te stellen.

Wie zijn
betrokken?

2
Verkennen van het veld,
het systeem op meso niveau

Inhoudelijke
componenten

(Sectorale)
verbanden,
structuur,
onderstroom

*Stepping stone 2:
Verkennen van het veld*



Stepping stone 2

Verkennen van het veld

De tweede stepping stone gaat over het verkennen van het veld:

- Wie zijn betrokken?
- Wat speelt er?
- Wat zijn de huidige uitgangspunten?

Dit doen we op twee niveaus. Het microniveau, de directe context van organisaties waarmee we werken, en het mesoniveau, de grotere maatschappelijke en sectorale verbanden en ontwikkelingen. In stepping stone 2 ligt de focus op het meso niveau. In stepping stone 3 op het microniveau.

Vanuit de wetenschap zijn diverse modellen en methodieken ontwikkeld om dergelijke analyses te maken zoals het multi level perspectief uit de transitiewetenschap, sectorale, geografische en technische innovatiesystemen vanuit de innovatiewetenschap, en complexe systeemanalyse gebaseerd op systeemdenken.⁴ Dit is zowel een zeer inhoudelijk deel van het werk als ook een onderdeel waarin je je intuïtie en procesvoelsprietten nodig hebt om de onderstroom te kunnen scannen, waarnemen en analyseren. Onderstroom kun je op verschillende manieren interpreteren vanuit verschillende vakgebieden. In de transitiekunde wordt onderstroom vaak gebruikt als term voor 'de beweging van onderop', een vernieuwingsbeweging die vaak niet direct zichtbaar is, maar zich manifesteert in de samenleving. Vanuit organisatiekundig en veranderkundig perspectief verwijst de onderstroom vooral naar de vaak onzichtbare krachten die gedrag van mensen bepalen. Dit komt extra tot uiting in veranderprocessen waarbij een bestaande status quo wordt doorbroken. Wij leggen deze benaderingen op elkaar.

Meso systeem, sectorale ontwikkelingen en de inhoudelijke componenten

Hoe zit deze sector precies in elkaar? Wat is vigerende wet- en regelgeving? Wat zijn gebruikelijke financiële modellen? Wat zijn nu de procedures? We kijken naar technologie, prestaties en contractvormen, wetten en regels. We kijken naar de ordening en structuur van de sector - zoals het aanbestedingsregime en hoe men samenwerkt. Wat zijn de ver-

⁴ Over deze onderwerpen bestaat een grote hoeveelheid wetenschappelijke literatuur zowel qua theorie als empirisch materiaal over energie, gebouwde omgeving en maatschappelijke transities. Werk van onder andere Frank Geels, Jan Rotmans, John Grin, Derk Loorbach, Marko Hekkert, Bart Bossink, Thomas Hoppe, Flor Avelino, Rob Raven, Johan Schot.

houdingen? Welke officiële instanties zijn er en hoe wordt daar verantwoording aan afgelegd? En hoe zwaar weegt dat? Welke zijn betrokken organisaties en personen? We kijken naar de brancheorganisaties en de leidende figuren zoals bekende professoren. Welk punt maken ze? Kan je daarop aansluiten of juist niet? Waar loopt het vast? Wat zijn diepere oorzaken en gevolgen van problemen die we zien? Waar zijn ontwikkelingen? Wat speelt zich af? Waar zit vernieuwingskracht? Welke bewegingen en veranderingen spelen onder de oppervlakte? Wat is de dynamiek daar omheen?

Wij maakten de volgende analyse. Zowel de bouwbedrijven als de woningcorporaties hadden te maken gehad met crises. De nieuwbouwmarkt was ingestort. We zagen de ene reorganisatie na de andere. Er had een parlementaire enquête over misstanden bij woningcorporaties plaatsgevonden en het kabinet had maatregelen getroffen. Zowel bouwers als corporaties hadden een slecht imago en er was sprake van diep wantrouwen tussen partijen onderling. Deze crises droegen bij aan de urgentie om ingrijpend te veranderen. Sommige organisaties en mensen reageerden door te verstarren en anderen voelden juist te ruimte om zichzelf opnieuw uit te vinden.

In de systeembenadering kunnen de eigenschappen van de delen alleen begrepen worden vanuit de organisatie van het geheel. In overeenstemming daarmee richt systeemdenken zich niet op de basale bouwstenen, maar op de basisprincipes van organiseren. Systeemdenken is 'contextueel', wat het tegenovergestelde is van analytisch denken. Analyse betekent iets uit elkaar halen om het te begrijpen; systeemdenken betekent iets plaatsen in de context van een groter geheel.

VERTAALD UIT FRITJOF CAPRA, THE WEB OF LIFE

Het aanbod van duurzame renovatieconcepten vanuit de bouwsector kwam nauwelijks van de grond. Er ontstond geen substantiële vraag door woningcorporaties. Bouwers en corporaties zagen duurzame renovatie als moeilijk en (te) duur. Woningcorporaties benaderden de markt met kleinschalige verduurzamingsprojecten via meestal traditionele aanbestedingsprocedures. Dat waren rigide processen waarin alles door de corporatie op voorhand gedetailleerd voorgeschreven werd. De vrager bepaalde de oplossing die door de 'aannemer' gemaakt moet worden. De kennis van de bouwer werd op deze manier niet benut. Innovatie had daarin nauwelijks een rol of plaats. De oplossingen die geboden werden waren gestapelde installatietechnische en bouwkundige deeloplossingen in plaats van de benodigde integrale benadering van goed op elkaar afgestemde - gedimensioneer-

de - componenten. Dit was niet toereikend om echte duurzame ambities op grote schaal te behalen. Beide kanten hielden de situatie als het ware gevangen. Ondanks dat vele partijen de noodzaak tot verandering beaamden kwam er geen verandering tot stand, althans niet vanzelf. Overigens waren er in die tijd wel initiatieven waarin pionierende woningcorporaties experimenteerden met echt andere aanpakken zoals Wonion met de Soft Selection Methodology en Portaal met Nia Nesto en het 'Barbahuis'.⁵

Wij stelden ons de vraag: Waarom bestaat iets op de manier waarop het er is? Hoe is dit tot stand gekomen? Systemen ontwikkelen zich in de loop van een periode en ontstaansredenen zijn vaak legitiem. Neem bijvoorbeeld aanbesteden. Als gevolg van prijsvechten, meerwerk en op basis daarvan wantrouwen is de sterke juridisering van aanbesteden en contracteren een hindernis voor innovatie in de bouw. Dichtgespijkerde processen waarin niemand de ruimte heeft om met een idee te komen. Dat kunnen we stevig veroordelen maar we kennen ook de verhalen van alle dingen die mis zijn gegaan. Met alleen veroordelen kun je er ook geen beweging in brengen. Als je niet weet hoe het zit heb je geen idee aan welke knoppen je kunt draaien om beweging in de juiste richting te veroorzaken. Voordat we aan de Slim&Snel experimenten begonnen hebben we dit onderdeel stevig uitgeplozen.

Veel van de inzichten doe je op als je midden in de praktijk staat. De ingesleten gedragspatronen en aannames die gedaan worden op basis van wijdverspreide overtuigingen en ervaringen uit het verleden worden dan zichtbaar. De veelal techneuten in de corporatie organisaties willen heel graag de technische uitgangspunten bedenken en de controle houden. 'Kunnen aannemers dit wel?', was een veel gehoorde opmerking. De aanbestedende afdelingen bedachten steeds strenger aanbestedingsbeleid gebaseerd op 'gedoe' uit het verleden. Marges in aanbesteden zijn niet hoger dan drie procent winst en eigen risico. Twee spijkers verkeerd in een plank slaan en het project draait verlies. Zo kwam men in een vicieuze cirkel. Wantrouwen leidde tot meer druk, wat weer leidde tot fouten en gedoe over meerwerk en dat soort zaken. Aannemers die afspraken niet nakwamen en de corporaties met boze huurders lieten zitten. Deze patronen en aannames vormen een zeer weerbarstig onderdeel van het bestaande systeem waar we in de veranderingsprocessen dag in, dag uit mee te maken hebben gehad.

Al in 2010 en 2011 werden de eerste gesprekken met corporaties gevoerd over de Slim&Snel experimenten, terwijl de meeste experimenten pas in 2012 in volle gang waren. Deze gesprekken gaven ons heel veel inzicht in de werkwijze van corporaties, hoe zij zichzelf zien, waarvoor ze op aarde zijn, aan wie ze verantwoording af moeten leggen. Antwoorden op de vraag wat 'context en systeem woningcorporaties' omvat. Wat betekent dit? Hoe voelen mensen zich in dit systeem? Waarom is het hier zoals het is?

⁵ www.portaal.nl/niaNesto-Utrecht.aspx en www.barbahuis.nl

Tijdens al die gesprekken in het begin met de corporaties dacht ik vaak 'wat is dit, waar ben ik in terecht gekomen, wat beweegt deze mensen, hoe zit het hier in elkaar?'

KIM VERSCHUREN
PROCESCOACH

We kwamen er zo achter dat corporaties onderling concurreren, dat ze niet de snelheid hebben van commerciële organisaties en dat ze meestal ruim de tijd nemen om een complex aan te pakken. En dat ze vanuit hun perspectief bekeken, legitieme redenen hebben om zo te handelen. Veel corporatiemedewerkers voelen zich zeer verantwoordelijk om de publieke middelen zorgvuldig te besteden en zoeken naar zekerheden.

Op een gegeven moment maakten we de overstap naar de stad. We gingen met woningcorporaties en gemeenten samen kijken welke stedelijke randvoorwaarden nodig zijn, zodat duizenden woningen Nul op de Meter gemaakt kunnen worden. Zowel inhoudelijk als qua krachtenveld een nieuw speelveld voor ons.

Als je de inhoud niet pakt, ben je nergens.

JOSÉ VAN DER LOOP

We merkten dat het onderwerp energiebesparing en Nul op de Meter bij de meeste gemeenten geadopteerd was door de bestuurders en ambtenaren met de portefeuilles milieu en duurzaamheid. De domeinen economie, innovatie, wonen en ruimtelijke ordening waren nauwelijks aangehaakt. We ontdekten gaandeweg welke gremia er in de verschillende gemeenten waren en waar we dit onderwerp op de agenda wilden krijgen. We kwamen erachter dat bestaande stedelijke warmtenetten en het beleid daarover van invloed was, dat de procedures rond welstand, flora en fauna en ondergrondse infrastructuur bepalend waren voor de mogelijkheden tot opschaling in vrijwel elke stedelijke context.

We kwamen nieuwe technische en organisatorische uitdagingen tegen: wanneer hele wijken energie terug gaan leveren op het ondergronds net kan de huidige infrastructuur van de netbeheerders de grote hoeveelheden elektriciteit afkomstig van de woningen niet aan. De omvormers van zonnecollectoren op de daken van de Nul op de Meter woningen

zouden dan automatisch uit gaan waardoor de opwekking zou stoppen. De dertig centimeter extra gevel die bij de meeste Nul op de Meter concepten hoort, past niet binnen de in de meeste bestemmingsplannen vastgestelde rooilijnen.

Welstandcommissies zijn gewend om een definitief ontwerp van een project te toetsen aan hun uitgangspunten, waar vaak weken overheen gaan. Dit sluit aan bij de traditionele bouwpraktijk waarbij per project van programma van eisen, naar ontwerp naar uitvoering wordt gewerkt, maar het strookt niet met aanpak die hoort bij het renoveren van woningen in één week of zelfs één dag. In veel gevallen zijn de visies gebaseerd op het behoud van het oorspronkelijke straatbeeld, de mogelijkheden van prefab gevels en daken die voor en over de huidige gezet worden zijn daar niet in meegenomen. Dat alles leidt tot onduidelijkheid, onzekerheid en in ieder geval vertraging in vergunningverlening.

Welstand, de netbeheerders, vergunningverleners, wethouders, ambtenaren, iedereen die verantwoordelijkheid droeg voor één of meerdere randvoorwaarden hebben we benoemd en in kaart gebracht. We hebben dit van tevoren allemaal niet uitgedacht. Deels wel, maar door gewoon aan de slag te gaan en te werken aan het realiseren van de eerste Nul op de Meter woningen kwamen we automatisch in contact met relevante stakeholders. Zij dienden zich vanzelf aan doordat plotselinge issues ter tafel kwamen. Uiteindelijk ontstond een totaalplaatje. Bij die verkenning van het bestaande systeem en omvormen naar een nieuw, passend systeem rond een bepaald onderwerp zochten we samenwerking met experts, bijvoorbeeld op het gebied van vergunningverlening en warmtenetten. Onderwerpen zijn soms zo specialistisch dat je daar anderen bij nodig hebt.

Hoe pak je het aan - iteraties

Neem de tijd om het veld te verkennen en erover te praten. Alsof je een mandje met bolletjes wol hebt gekregen waarvan enkele helemaal door elkaar verknoopt zijn en sommige netjes opgerold op kleur. Mediteer erop, mijmer, laat je gedachten erover gaan. De beste houding om aan te nemen is die van verwondering en nieuwsgierigheid zonder oordeel. Niets is er zomaar. Iedereen doet van alles om heel legitieme redenen ook al lijkt het onlogisch. Verkenning en constatering van dat wat er is. Verdiepen in de materie en vervolgens praten met mensen uit het werkveld is het beste wat je kunt doen. Blijf vooral niet hangen in het clubje bekende mensen om je heen en eindeloze interne overleggen. Het gebeurt daarbuiten, daar haal je kennis en informatie op. Wees voortvarend, bel, schrijf en klop aan.

Trek nog geen conclusies, pas als je overzicht hebt. Deze houding maakt de oogst van vragen en exploreren rijker. Ga te werk als een ontdekkingsreiziger en volg daarbij je intuïtie. Constateer wat er is, zoveel mogelijk zonder waarde oordeel. Je bent aan het intunen op het veld, de organisaties en de mensen. En stretch ondertussen het denken van jezelf en iedereen om je heen door verwonderd te zijn en vragen te stellen!

**Zet al je zintuigen
in om het systeem
te leren kennen.**

PETRA HOFMAN



Stepping stone 3:

Identificeren van betrokkenen, belangen en bondgenoten



Stepping stone 3

Identificeren van betrokkenen, belangen en bondgenoten

We kijken ook naar het systeem op micro niveau: de specifieke operationele context waarin we aan de gang gaan. Dat is de context van een experiment of project of ander initiatief waarmee je in het kader van de grotere beweging een stap wil maken. In welke setting en met welke spelers wordt onder andere bepaald op basis van stepping stones 1 en 2. Bij de derde stepping stone gaat het om het inzicht krijgen in de concrete dynamiek van het directe krachtenveld in het systeem waarin je wilt werken: Wie zijn betrokkenen en bondgenoten? Wat zijn de belangen? Nu komen we dicht bij de kern van wat beweging veroorzaakt en tot stand brengt: 'It's all about the people!'.



- Wie zijn betrokken? Wie moeten betrokken worden?
- Wat drijft hen?
- Wie vormt een meewerkende kracht?
- Wie vormt een tegenwerkende kracht?
- Welke organisaties zijn direct en indirect betrokken en waarom? Wat is hun invloed? Wie kennen we daar al? Wat is hun beleid, procedures en identiteit? Maak een overzicht bijvoorbeeld een stakeholder en krachtenveld analyse.
- Wat is de onderstroom van personen en organisaties?
- Welke rol en positie hebben de betrokken organisaties in het systeem zoals een sector?
- Wie zijn hier de beste specialisten en deskundigen?

Bijvoorbeeld de Slim&Snel experimenten zijn opgezet vanuit een begrip van de situatie op mesoniveau, vanuit een sectoraal probleem dat de gebruikelijke op laagste prijs gerichte aanbestedingspraktijk en bijbehorende denkbeelden een belemmering vormen voor de benodigde integrale innovatie in de sector. Vervolgens probeerden we met specifieke woningcorporaties experimenten op te zetten. Bij de woningcorporaties die deelnamen aan Slim&Snel riep de persoon die dit experiment onder handen had in eerste instantie dingen als: 'de criteria moeten van tevoren bekend zijn anders zijn we niet

transparant'. Vaak worden er door de corporaties in onze ogen rigide aanbestedingsprocedures opgesteld. Meestal is dit niet zomaar ontstaan: opdrachtgevende corporaties hebben aantoonbaar slechte ervaringen met traditionele 'aannemers', en de behoefte om meer te reguleren komt daar vandaan. Als je weet wat erachter zit en dat er meer dan genoeg ruimte is om de strikte procedures van tafel te vegen kun je met die persoon in gesprek. Het is ook goed te weten hoe die persoon er in zit. Krijgt hij de steun van het management team of wordt er met argusogen naar hem gekeken? Heeft hij recent een experiment gedaan waar men heel kritisch over was?

Inzichtelijk maken van het directe krachtenveld helpt je om een kerngroep te creëren van mensen waarmee je je kunt verbinden, en om een strategie te bepalen om verschillende betrokkenen mee te nemen in het proces in de richting van een doel. Belangrijk is te kijken naar de personen en niet alleen naar functie, rol of positie. Wie hebben met dit vraagstuk te maken? Hoe zitten de organisaties en netwerken in elkaar waarmee we te maken hebben. Wat wordt belangrijk gevonden? Welke rollen zijn er? Welke perspectieven zijn er? Hoe verhouden dingen zich tot elkaar? Wat hebben we in handen om mee te werken? Waar zitten de sparkles? In welke grotere systemen functioneren we? Hoe zit het in elkaar?

In de gemeentelijke setting in het project Hoogspringers werkten we met bestuurders en ambtenaren van een gemeente en de relaties die zij hebben met andere partijen zoals de woningcorporaties, burgers of bedrijven. We stelden opnieuw dezelfde vragen. Hoe ziet het krachtenveld er hier uit? Bij welke lokale dynamiek kunnen we aansluiten? Waar zit het vast en welke hobbels zijn er te nemen? Elke stad was volledig anders, zowel qua fysieke opgaven als ook qua krachtenveld. Het kan belangrijk zijn welke wethouder of andere bestuurder welk domein onder zijn hoede heeft en hoe de relaties tussen de wethouders en verschillende bestuurders onderling zijn. In Tilburg had de betrokken wethouder toevallig zowel wonen als duurzaamheid in zijn portefeuille, waardoor gemakkelijk logische verbindingen werden gemaakt. In Amersfoort was de wethouder wonen vervangen tijdens het project en nauwelijks betrokken. Ambtelijk waren het de mensen van het programma Duurzaamheid die zich enthousiast inzetten voor Nul op de Meter, terwijl de andere afdelingen het afwachtend bekeken. In Utrecht hadden we te maken met twee wethouders waarvan één voormalig kamerlid was en de ander afkomstig van Natuur en Milieu Utrecht. De wethouder wonen was erg kritisch en was sceptisch over de rol van woningcorporaties. Zij hadden het de afgelopen jaren in zijn ogen heel slecht gedaan, en het was afgelopen met de gekkigheid. Corporaties moesten volgens hem investeren in praktische stappen die de huurder direct ten goede zouden komen. We ontdekten ook gaande het programma welke gremia er in de verschillende gemeenten waren en waar we dit onderwerp op de agenda wilden krijgen. En vervolgens wie daar dan over ging en wat de formele en informele procedures waren om dit voor elkaar te krijgen.

*Zorg dat je zelf net zoveel weet als de mensen om je heen.
Als je weet hoe het precies zit kun je de manoeuvreerruimte
bepalen die je nodig hebt om beweging te creëren.*

JOSÉ VAN DER LOOP

Om dit in kaart te brengen bestaan verschillende ondersteunende tools. Zo kun je een stakeholderanalyse maken en een krachtenveldanalyse. Naast de feitelijke, functionele informatie neem je ook waar door welke andere dingen mensen worden bewogen - de onderstroom. Worden mensen gedreven door bijvoorbeeld angst of opportunisme? Het werk om het veld te verkennen op microniveau bestaat uit veel praten, contact maken met alle lokale betrokkenen en kijken waar zowel bestuurlijk als operationeel beweging zit.

Wie zijn bondgenoten en supporters? Wat is er al waar je op kunt bouwen?

In een eerste fase van een transitieproces werk je vaak met klein aantal mensen die de verandering in gang willen zetten. Dat kleine groepje mensen die met je willen pionieren, daar wil je verbinding mee maken.

*It's all about the people: wie zijn de echte
aanjagers vanuit relevante organisaties en
hoeveel invloed kunnen zij bewerkstelligen?*

De mooiste ervaringen hebben we in situaties waarin alles klopte: medewerkers van een corporatie - zoals QuaWonen - die echt geïnspireerd waren door Energiesprong, in hun organisatie ruimte kregen om te pionieren en emotioneel verbinding konden maken met ons, met de doelen en het perspectief van super duurzame sociale woningen. We hadden een gezamenlijke urgentie die gekoppeld was aan betekenis - waarom doen we dit? Wat is het hoger doel?

Koplopers, volgers en criticasters

Vaak haalden we koplopers en volgers door elkaar. Volgers herken je aan hun enorme interesse en tegelijk terughoudendheid. Zij zijn niet de eerste die over de streep gaan. Zij hebben ruimschoots inhoudelijke kritiek. We hebben behoorlijk veel tijd gestoken in hun argumenten. Ze zijn heel geïnteresseerd, vinden overal iets van en het vraagt veel van je interventietactiek om hen aan de voorkant te doen meebewegen. Let op dat volgers je niet teveel energie kosten. Koplopers zijn opportunistischer, wanneer ze tachtig procent overzien, nemen ze de overige twintig procent onvoorzien erbij. Koplopers lopen zelf vaak tegen muren aan. Ze lopen vaak voor de troepen uit en hebben dan moeite om de verbinding te houden met andere mensen binnen en buiten hun organisatie. Zij krijgen vaak veel energie van de verbinding met andere koplopers en je kan ze helpen de brug te slaan naar anderen. We stoppen soms veel energie in kritische mensen om ze over te halen. Dat kan een specifiek doel hebben, maar dat moet je voor jezelf wel helder hebben. Wat wil je precies bereiken met het overhalen van kritische mensen? Hoeveel energie stop je in hen en wanneer is het genoeg? Criticasters zijn overigens ook degenen die je belangrijke informatie leveren. Zij leggen feilloos de vinger op de juiste vraagstukken, onzekerheden en hiaten in je verhaal. De balans vinden ligt in horen wat ze zeggen, en kijken wat je ermee doet of niet.

Hoe ga je te werk?

Je komt eigenlijk pas achter de belangen en posities van de mensen als je met ze aan het werk gaat. Als je je daadwerkelijk tussen de mensen en in de organisaties beweegt. Je gaat dus aan de slag en al doende leer je iedereen kennen. Het is geen bureauwerk. Niet een kwestie van op het één volgt het ander. Je bent er.

*Word de schildpad onder de
schildpadden en observeer.
Het zit vaak in kleine dingen.*

**HEIN DIJKSTERHUIS
ZEILER**

Vaak barsten de eerste bijeenkomsten rondom een initiatief van de energie. ‘Jááá, goed idee, we gaan het doen, dit is wat er moet gebeuren.’ Iedereen heeft er zin in. Maar als het concreter wordt en het om echte belangen en inzet van middelen gaat worden zaken scherp. Je komt er vaak niet in één keer achter wie welk belang heeft en wat er precies achter zit. Het is ook niet altijd wat het lijkt. Iemand kan inhoudelijk zeggen dat ze meewerken en achter de doelen staan, maar toch in de praktijk niks doen of zelfs tegenwerken door het vastzitten in bepaalde patronen. In één van de steden uit het Hoogspringersproject merkten we dat de mensen die feitelijk zelf koploper waren steeds de negatieve kanten van de ontwikkelingen en hun twijfels benadrukten. Ze vonden het belangrijk om een realistisch verhaal neer te zetten en mensen niet met alleen een positief ‘verkoopverhaal’ op pad te sturen. Heel nobel, maar van de bevlogenheid en ambitie, die ook deel uitmaakte van het verhaal bleef weinig over. Dat had veel impact op de anderen in de stad die de Nul op de Meter ontwikkeling toch al kritischer volgden.

Identificeren van de onderstroom - emotie, macht en verhoudingen

Behalve het identificeren van de mensen wil je ook weten hoe de onderlinge verhoudingen zijn. Die worden voor het grootste gedeelte bepaald door onderstroom. De werking van deze onderstroom is wat ons betreft het meest onderschatte en slechtst belichte fenomeen van de hele transitiebeweging. We zien de meeste mensen vooral heel enthousiast werken met inhoud, afspraken maken, stappenplannen bedenken. Of zaken al dan niet in beweging komen heeft echter ook, en vooral, te maken met de onderstroom. Hoe zit iemand erin? Wat zijn de zorgen angsten, emoties en behoeften die onder gedrag liggen? Legitieme angsten en zorgen, gezien vanuit het perspectief van degenen die ze opwerpt. Onderstroom gaat over ego, macht, politiek, voorkeuren, neigingen, allergieën, wilskracht, onvermogen, onderlinge verhoudingen, zienswijzen en alles wat ons tot een compleet mens maakt. Met al onze fantastische eigenschappen en tekortkomingen. Negatieve onderstroom zorgt ervoor dat briljante kennis nooit aangewend wordt, ook al is deze binnen handbereik. Positieve onderstroom zorgt voor het effectueren van kansen die eerder onmogelijk waren. Onderstroom is het meest ongrijpbaar, je moet er verdomd alert op zijn en de invloed op het proces is minstens even groot als die van de juiste inhoudelijke kennis.

Hoe ga je te werk?

- Vind de powerhouses, de gedreven opportunisten en degenen die met je mee willen en risico's durven te nemen.
- Onderscheid koplopers van volgers.
- Wie zijn de echte criticasters? Hun feedback geeft je waardevolle informatie. Valkuilen, no go area's en waarschuwingen. Maar ook manieren om je punt duidelijker te formuleren. Of hoe een organisatie politiek in elkaar zit. Het is fijn als mensen met je mee willen, maar degenen die tegen zijn en dit goed kunnen onderbouwen geven de hiaten in je verhaal aan. Hoor wat ze zeggen.
- Houd permanent zicht op de onderstroom door contact te maken met de mensen in het veld. Zet je intuïtie in. Als je goed in je gevoel zit weet je wanneer je moet bellen, mailen of een bezoek brengen. Een systeem is een voortdurende op elkaar reagerende dynamiek die je moet kennen en waar je voeling mee moet houden.

*Wat gaat er werkelijk in iemand om
en hoe zit hij of zij erin?
Wat voor persoon is dit?
Zit hij in zijn hoofd of in zijn gevoel?
Waar zit de ingang hier?*

KIM VERSCHUREN

De belangrijkste boodschap is om de onderstroom bloedserieus te nemen. Goed (h)erkennen van de onderstroom vraagt om beschikbaarheid, er zijn, waarnemend vermogen, zien en voelen wat er speelt en wat de consequenties daarvan zijn. Door zelf via je intuïtie en gevoel te ervaren en de onderstroom waar te nemen. Door contact maken, heel veel contact maken. Ook met jezelf. Wat neem ik waar? Wat voel ik? Wat zie ik? Wat doet deze uitspraak of situatie met mij? En naar anderen: luisteren, vragen stellen, doorvragen naar wat iemand beweegt. Aanvoelen. Kijken hoe je iemand raakt. Waar haakjes zitten om aan te sluiten. Maar ook waarnemen hoe de interactie is tussen mensen en organisaties. Hoe het systeem of de context werkt waarin ze werken of leven. Wat het krachtenveld is. In de Slim&Snel experimenten joegen we onze belbundels van 2500 minuten er met gemak door. Je moest weten hoe iedereen er in zat, of ze aangesloten waren, of juist ongelukkig. In alle Energiesprong initiatieven hebben we gemerkt dat echt contact hebben met elkaar en een band creëren zeker een half jaar kost.

Wij hebben binnen onze teams veel aandacht besteed aan wat we waarnamen, voelden en zagen gebeuren. Op hoofdlijnen, in detail. Reageren op spanning, gevoel in de onderbuik, gevoel vast te zitten, etc. Het heeft ons geholpen naar binnen toe en naar buiten. Als je zelf nog te beladen bent met je ego en persoonlijke stukken beïnvloedt dat de kwaliteit van je werk. Hoe meer je waardeoordelen achter je kunt laten en hoe beter je in je gevoel zit, hoe beter je bent in dit vak.

Je komt hier pas achter als je je ook daadwerkelijk in het veld beweegt. Trek niet te snel conclusies. Als er iets gebeurt je afvragen: wat zit erachter? Wie zegt het en waarom, vanuit welke behoefte wordt gesproken? Veel vragen stellen en een beeld vormen. Dat beeld ook bij anderen checken. Kom niet te snel tot interpretatie en actie, vaak is er iets anders aan de hand.

Eén van de vier bouwbedrijven van de Stroomversnelling doet zaken met een installateur, een klein bedrijf. Zij hebben voor anderhalve ton voor eigen risico ontwikkelingskosten in de Stroomversnelling gestopt, omdat ze grootse perspectieven zien in de opschaling van hun concept. Hun technisch concept heeft een bepaalde opwekcapaciteit. De installateur wil heel graag met zijn concept succesvol zijn in de Stroomversnelling. Op een bepaald moment leek het hen niet te lukken om de lat van Nul op de Meter te halen. Dat leverde een hoop stress en onzekerheid op. Dat uitte zich onder andere in verschillende mails met cc's aan tenminste zes anderen waarin we er verschillende keren met een sneer van langs kregen. Uiteindelijk bleek het om een rekenkundige misinterpretatie te gaan. De installateur knokt zich er dan letterlijk door. Dit wisten we natuurlijk niet op dag één. Hij is met zijn gedrag en de achtergronden daarvan medebepalend voor de koers en de keuzes die gemaakt worden. Wij wilden steeds precies weten hoe hij er in zat. Mensen slaan snel om zich heen als ze zich bedreigd voelen en dat kan chaos veroorzaken en een

risico vormen voor de voortgang.

In de loop van 2014 ervoeren we vanuit verschillende kanten dat er momentum ontstond voor meer samenwerking op provinciaal niveau in Noord-Brabant. De eerste concrete resultaten uit Stroomversnelling Huur in Brabant trokken veel bekijks. Veel Brabantse gemeenten en de provincie hadden zich aangesloten bij de Stroomversnelling Koop deal en een aantal gemeenten hadden in projecten als Hoogspringers en Woonlastenexperiment ervaringen opgedaan met Nul op de Meter. Zowel bestuurlijk als onder tactici stonden koplopers en aanjagers op. Toen er met name vanuit wethouders van Brabantse grote steden en de gedeputeerde van de provincie interesse was om een Brabantse Nul op de Meter beweging vorm te geven hebben we daarop ingespeeld. Dit heeft geleid tot een Brabantse deal Nul op de Meter met 111 partijen in juli 2015. Dit is een voorbeeld van hoe een positieve onderstroom en het identificeren en versterken daarvan tot heel veel energie kan leiden en dat het schijnbaar onmogelijke mogelijk wordt. Overigens ontstond in de periode na de ondertekening een nieuwe situatie doordat afspraken concreetiseerd moesten worden. Dat bracht nieuwe belangen en sentimenten met zich mee. Door weer opnieuw te kijken naar het speelveld en de stepping stones in te zetten ontstaat ruimte en inzicht om hiermee om te gaan.

Betrokkenen in initiatieven wijzigen overigens nogal eens. Er gaat iemand op vakantie en zijn plek wordt tijdelijk ingevuld door een collega. Een teamlid krijgt een nieuwe baan of een nieuwe partij sluit zich aan. Je merkt het direct als er iemand bij komt die nieuw in het initiatief stapt. Omdat we binnen Energiesprong altijd de randen van wat regulier kan en verder opzoeken kost het tijd voordat iemand goed ingevoerd is zowel qua inhoud als de manier van werken. Onze ervaring is dat je er een half jaar voor nodig hebt om mensen te laten aansluiten, maar ook om te bepalen of iemand werkelijk aan boord is of niet.

Wat je je continu afvraagt

- Welke stakeholders zijn betrokken?
- Wie zijn je dragers, 'zaadjes', agents, kantelaars, koplopers?
- Hoe zit hier de hiërarchie in elkaar?
- Welke rollen heeft iedereen in de situatie?
- Wie zijn oude helden, formeel en informeel?
Naar wie wordt geluisterd? Wie heeft invloed?
- Wat is de sfeer binnen betrokken organisaties en de positie van degene met wie je te maken heb? Is er druk, ontspanning?
Wanneer wel en wanneer niet?
- Hoe liggen de onderliggende verhoudingen in het team waarmee je werkt? Is er verbinding of los zand? Zijn er sterke ego's en waar zijn die op te triggeren? Hoe kunnen we hen positief inzetten?
- Wie zijn de mensen om je heen, wat zijn hun karakters, eigenschappen, gevoeligheden?
- Wie kent wie? Wie zijn bevriend, of juist niet?
- Mensen, karakter, wie ben je, eigenschappen?
- Wat zijn de verschillende perspectieven van iedereen?
Hoe kijkt een ieder naar het initiatief en wat is voor hem of haar belangrijk hierin?
- Wie is een kei in... Wie moet je waarvoor hebben?
- Zijn er tegenstanders, wie en waarom?
- Wie zijn stille krachten?
- Met wie moeten we absoluut rekening houden?



*Stepping stone 4:
Het geheel overzien*



Stepping stone 4

Het geheel overzien

De vierde stepping stone gaat om overzien van het complete speelveld en om het herdefiniëren, opnieuw bepalen van het vraagstuk dat in stepping stone één werd gesteld. In de eerste drie stepping stones gaat het om exploreren, kwartier maken en inventariseren. Daarbij zijn doel en opgave, inhoudelijke context, betrokkenen en hun (onderstroom) dynamiek en omgevingsfactoren op micro en meso niveau verkend. Alle ingrediënten om inzicht te krijgen in het 'systeem' waarin je wilt werken zijn bekend. Het gaat er nu om de samenhang der dingen te zien en te bepalen waar de hefboomen zitten voor beweging. Stepping stone vier doet een groot beroep op jou en je vermogen om waar te nemen, te interpreteren en te analyseren met gevoel, verstand en intuïtie.

De vragen die hier centraal staan zijn:

- Wat gebeurt hier echt?
- Wat is de kern? Wat voel je daarbij, wat zegt je intuïtie erover?
Is het wat het lijkt of niet?
- Wat zijn de onderlinge verbanden?
- Gaat het om een meso of micro proces?
- Wie en wat zijn beïnvloedende factoren en hoe belangrijk zijn ze?
- Wie beïnvloedt wat en hoe verhouden aspecten zich tot elkaar?
- Wie is waarvan afhankelijk en hoe komt dat?

Het systeem kan overigens op verschillende schaalniveaus betrekking hebben: op een initiatief, een programma, een sector, een organisatie of zelfs op een hele specifieke kwestie zoals de discussie binnen de Stroomversnelling over welk bedrag wordt afgerekend tussen bouwers en corporaties toen er nog niets zinnigs over kon worden gezegd.

*Als je het overzicht hebt en alles overziet,
dan weet je vaak ook wat je moet doen.*

JASPER VAN DEN MUNCKHOF



Een mooi concept uit de filosofie, natuurkunde en biologie dat dit beschrijft hoe systemen opgebouwd zijn is de 'holon'. Holons zijn eenheden die deel uit maken van een groter geheel en zelf ook weer uit delen bestaan. Het woord holons wordt gebruikt om de onderdelen en dynamiek in levende systemen te beschrijven. Holons hebben tegelijkertijd een zekere autonomie en onafhankelijkheid als dat ze worden beïnvloed door de onderdelen op lagere niveaus of door de context waarvan ze deel uitmaken.

Overzicht: ontwarren van de kluwen, feiten en onderstroom

Door het overzicht te creëren bouw je een beeld op van het systeem (of de deelsystemen) waarin je werkt. Het systeem dat bol staat van de onderlinge afhankelijkheden en waarin letterlijk alles met alles verbonden is. Regelgeving met procedures, onderstroom met werkwijzen, belangen met beweegredenen. Het geheel overzien en ontwarren van de kluwen die hoofdzakelijk uit feiten en onderstroom bestaat vindt plaats op verschillende niveaus. Overzicht hebben en een gevoel bij de situatie - micro of meso - houden is een staat waarin je als procescoach of kwartiermaker permanent verkeert. We zitten vaak diep, heel diep in de operatie. Helemaal in het microproces. Maar je wil tegelijkertijd het geheel overzien, bij voorkeur van de grote beweging tot in de haarvaten.



We hadden de experimenten Slim&Snel niet uit kunnen voeren als we niet precies hadden geweten hoe corporaties renovaties inkopen. Hoe aanbestedingsprocessen verlopen. We kunnen niet genoeg benadrukken dat kennis van bijvoorbeeld regelgeving, geldstromen, samenwerkingsvormen en techniek voorwaardelijk zijn. Inhoudelijke specialistische kennis moet voorhanden zijn. Vaak is sprake van een meervoudige klem waarbij meerdere aspecten opgelost moeten worden om een nieuwe werkelijkheid mogelijk te maken. Het helpt soms om de meervoudige klem in één keer beet te pakken en op te lossen.

Het geheel overzien naar aanleiding van experiment in Apeldoorn

Een verhaal van Patrick Kaashoek illustreert heel mooi hoe vanuit verschillende programma's, ervaringen en ideeën op een gegeven moment een heel helder beeld ontstond van wat mogelijk was. 'Bij Energiesprong waren we bezig het programma uit te voeren. De vraag naar opschaling kwam steeds pregnanter naar voren. Hoe kun je die bereiken? We hadden het idee dat er meer nodig was. Het verhaal van Apeldoorn kwam toen steeds meer op de voorgrond. Daar was BAM bezig om een renovatie naar energieneutraal vorm te geven voor De Goede Woning. De casus toonde voor ons aan dat energienota-loos en later Nul op de Meter mogelijk is. Het bracht ons op het idee om te gaan denken in business cases, waarin huur en energierekening communicerende vaten zijn. Ook aanvullende vormen van financiering kwamen in beeld. De gedachte dat er wijziging in wetgeving nodig is vatte post. We hebben er toen wat adviseurs bij gehaald waaronder Finance Ideas en Fakton. Dat was allemaal nog wat voorbereidend en oriënterend. In gedachten fantaseerden we over nog meer grootschaligheid. Waar spreken we dan over? Als je kijkt in termen van alle energierekeningen van alle huishoudens in Nederland. Dan heb je 13 miljard euro per jaar te besteden. De slogan 'De bouw is de grootste concurrent van het energiebedrijf' passeerde de revue. Op een gegeven moment is ook het idee van Total Cost of Ownership er in gekomen, gekoppeld aan het concept van een totaal andere verdeling van verantwoordelijkheden tussen corporatie en bouwer, gekoppeld aan heel andere contractvormen dan gebruikelijk. Op enig moment hebben we met elkaar staan brainstormen over een ander type aanpak. Zouden we niet kunnen aansturen op een deal tussen partijen? Dat maakt dat ze zich committeren. Er is business te halen. Jan Willem van de Groep peilde de belangstelling bij partijen en reacties waren overwegend positief. Men was er voor te porren om met het perspectief op een mogelijke deal met elkaar aan het werk te gaan. We hebben in een voorbereidend gesprek het voorstel gedaan om een tweedaagse bijeenkomst te organiseren om met elkaar de haalbaarheid uit te zoeken. Toen hebben we binnen Energiesprong budget geregeld om het voorbereidingsteam in te kunnen richten.'

Overzicht vanuit dynamiek en onderstroom

Het geheel overzien is iteratief en dynamisch. Doordat er de hele tijd van alles gebeurt verandert ook het beeld. Er wordt steeds nieuwe informatie toegevoegd en door interventies en ontwikkelingen veranderen dingen. In de Stroomversnelling Huur is het proces een paar keer van vorm en karakter veranderd. Voor de ondertekening van de deal was de dynamiek heel anders dan erna. De periode dat we bezig waren om de deal aan te jagen en we ons verbonden voelden, ons cowboys voelden en ons energiepeil oneindig was. Na de deal ontstond een meer hiërarchisch aangestuurd kernteam dat verantwoording moest afleggen aan een bestuur. Een bestuur met financiële en imago belangen, onderlinge verhoudingen en zeggenschap. De corporatiesector stond in die tijd onder financiële druk door extra ministeriele heffingen en een parlementaire enquête over misstanden in de corporatiesector. Een heel ander speelveld dan voor het sluiten van de deal toen Energiesprong in de lead was. Politiek, macht, verhoudingen en belangen speelden een rol. Dat zijn wel de momenten die je moet erkennen en waar je op moet reageren. Deze contextwijziging heeft veel impact gehad op ons eigen handelen. We bleven doorwerken als rebellen, cowboys. Dat werd niet op prijs gesteld. Wel onze tomeloze inzet maar niet de vrije rol die we paktten. De eerste woningen werden naar Nul op de Meter vernieuwbouwd en daarmee ontstond het besef dat de concepten echt nog veel te duur waren. Vervolgens ontstond de discussie over welk bedrag dan reëel was om af te rekenen. Een tijd later, in de opschalingsfase van enkele prototypen naar meerdere woningen per opgave uitte de prijsdruk zich door vertraging op de planning. Deze greep uit factoren, emoties en context zorgt voor een voortdurend veranderende situatie.

*Don't do something, just stand there! -
Doe even niets, sta stil en neem waar.*

Overzicht houden is voor ons als kernteamleden en als procescoaches of kwartiermakers van Energiesprong een permanente staat waarin we ons bevinden. Je wilt het als procescoach of kwartiermaker eigenlijk van tevoren aan zien komen wat er gebeurt. 'Wat zie ik niet liggen en is er toch of is aan het ontstaan.' Kleine signalen oppikken. The devil is in the details, die ene regel in dat contract, dat ene gebaar, die paar woorden die aangeven dat de context en speelveld veranderen. Sta daar regelmatig bij stil. Vaak gaan we te snel door naar volgende stappen en missen we feiten, onderstroomsignalen met belangrijke informatie over het - onbewuste - proces die we, als we even stil hadden gestaan, op hadden kunnen pakken. Zorg voor leegte en ruimte om na te denken en in te tunen op het geheel. Objectieve en oordeelloze waarneming zonder interpretatie. Gebruik daarbij je intuïtie en je gevoel. Te snel denken: oh zo zit het hier laat je besluiten nemen die onherroepelijk zijn of de verkeerde kant op sturen. We zijn binnen Slim&Snel en Hoogspringers regelmatig weer teruggegaan naar waar het over gaat - heen en weer in het proces.

Dat deden we vooral ook als team. We creëerden bewust ruimte om gezamenlijk door te spreken wat we zagen en voelden en om te schakelen tussen de verschillende onderdelen en het geheel. Monitoring kan hier een belangrijke rol bij spelen: informatie ophalen en ordenen en analyseren, vorm geven aan reflectie en synthese in de processen en over de processen. Ook in het geval van monitoring vinden we het belangrijk informatie op te halen over zowel inhoudelijke processen en resultaten, als ook over de onderstroom.

Bij het waarnemen en interpreteren zijn onze eigen manier van kijken, onze eigen perspectieven en onze emoties, gevoelens en kennis van grote invloed. Vooringenomen standpunten van onszelf staan in de weg van een goed begrip en daarmee ook van de oplossing. Het veld goed kunnen overzien vraagt om ego-loosheid en ook je eigen standpunten los kunnen laten. Je hoofd, hart, weten en gevoel aanspreken om het juiste beeld op te bouwen. Niet vooringenomen zijn door opvattingen. Dan kun je de structuren helder zien, feiten van aannames onderscheiden en ook onderbouwen.

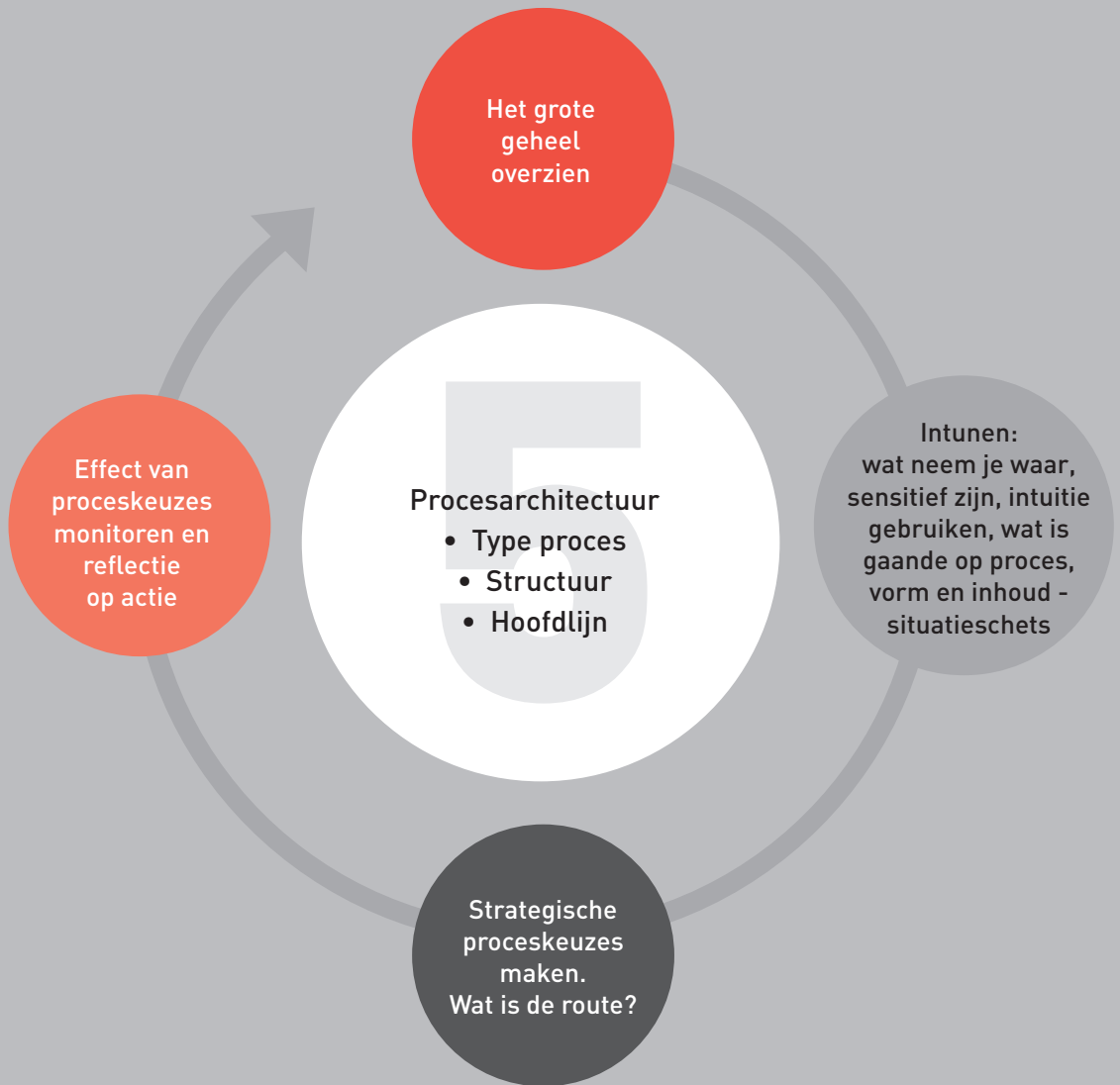


Zorg dat er adequate facts en figures voorhanden zijn. Onze ervaring is dat aannames op basis van een enkele persoonlijke ervaring of zelfs dat niet eens, zomaar dominant kunnen zijn en als je niet uitkijkt, mede bepalend voor besluitvorming.

Met het overzicht in beeld en door voortdurend in gesprek te zijn met het veld worden oplossingsrichtingen doorgaans vanzelf zichtbaar. Op het moment dat je goed overziet hoe het veld in elkaar zit, zie je ook wat er moet gebeuren om de volgende stappen te kunnen zetten.

Checklist van aspecten waar je naar kunt kijken

- Interne en externe factoren, waar heb je direct invloed op en waar niet?
- Beleid, politiek en machtsverhoudingen
- Wat is dominant in de onderstroom?
- Welk beeld heb je bij de dynamiek?
- Wat speelt er nu?
- Is er inhoudelijke, wetenschappelijke informatie voorhanden, empirisch onderzoek, facts en figures en wat is de herkomst ervan?



*Stepping stone 5:
Procesarchitectuur*



Stepping stone 5

Procesarchitectuur

Procesarchitectuur gaat over keuzes maken over hoe het proces het best ingericht kan worden om het doel te bereiken of de juiste reis te maken. Afhankelijk van doelen en context zijn verschillende dingen nodig. Soms is het nodig om de boel open te gooien, los te komen van gewoontes en patronen. Om te exploreren en divergeren. Soms is het juist nodig om keuzes te maken, te concretiseren, convergeren en consolideren. Soms is het nodig om met een kleine groep in een beschermde gefocuste context te werken en soms zoek je verbreding en de aansluiting bij een breder veld. Welk type structuur zet je neer en waarvoor? Vanuit overzicht bepaal je wat nodig is en maak je daarin keuzes.



- Welk type proces is hier nu nodig?
- Welke structuur hoort daarbij?
- Wat is de hoofdlijn?

Voorbeelden van procesarchitectuur

Aan het begin van het bestaan van Energiesprong is gekozen om verschillende programmalijnen - bijvoorbeeld Slim&Snel en subsidieregelingen - met zeer verschillende strategieën naast elkaar te laten bestaan. Allemaal vanuit de intentie om systeemverandering en grote sprongen in energiebesparing mogelijk te maken. Elke programmalijn startte op een eigen manier vanuit een andere invalshoek en werd daarop gemonitord. De onderdelen die succesvol bleken werden versterkt, zoals de stap van Slim&Snel naar de Stroomversnelling en de onderdelen die niet leken te werken werden stopgezet, zoals Lokaal alle lichten op Groen, en een georganiseerde 'bewonersopstand' van mensen die hun woning stevig wilden verduurzamen. Heel duidelijk werd de keuze gemaakt om te exploreren.

Met het programma Slim&Snel werd heel expliciet voor een procesarchitectuur gekozen. We hadden al geconcludeerd dat juist het proces van vraag en aanbod in de sector voor belemmeringen zorgde op het gebied van innovatie. Vanuit het inkoopproces is een aanpak ontwikkeld, gebaseerd op onder andere de Soft Systems Methodology van Peter Checkland.⁶ De keuzes om verplicht te werken met consortia, een tool als Projectplace

⁶ Soft systems methodology (SSM) is een door Peter Checkland ontwikkelde praktische methodologie gebaseerd op het systeemdenken. De SSM biedt een benadering en schematechnieken om organisatieprocessen te modelleren. Dit kan worden gebruikt voor algemene probleemanalyse en synthese en bij veranderingsmanagement. (Bron: Wikipedia, https://nl.wikipedia.org/wiki/Soft_systems_methodology d.d. 11 maart 2016)

in te zetten en aan elk consortium een procescoach toe te voegen maken allemaal deel uit van de procesarchitectuur. We kozen een systeem en procesaanpak waarbij experimenteren centraal stond. En binnen het experiment de context creëren waarin nieuwe inhoud, producten en werkwijzen tot stand kunnen komen. We hanteerden een vaak zeer persoonlijke aanpak ten aanzien van de mensen die deelnamen aan het experiment vanuit de overtuiging dat het omarmen van een doel en een ambitie één ding is, maar daadwerkelijk tot een dergelijke omslag te komen ook een persoonlijke en organisatorische transformatie met zich meebrengt. Vertrouwde uitgangspunten veranderen ook. Er lag veel nadruk op het herkennen en loskomen van oude patronen en systemen in samenwerking, gedrag, denkwijzen en manieren van kijken. Op het loslaten van bestaande belangen en zekerheden. Proceseigenaarschap was daarbij een belangrijk element: commitment aan het doel en aan het proces, werkelijk verbinding maken en experimenteren met nieuw gedrag en nieuwe uitgangspunten. We kozen voor reflectie op actie, leren en opnieuw proberen en experimenteren met aannames om te kijken of ze in de praktijk zo uitpakten als dat we vooraf veronderstelden in plaats van het lineaire verandermanagement en blauwdruk denken. We gaven bewust ruimte aan de onderstroom door een setting te creëren waar die er gewoon mocht zijn. Door aandacht te geven aan datgene wat er werkelijk gebeurde op dat moment. En daarin volledig aanwezig te zijn.

Verkeren in een staat van permanent leren en reflecteren.

Bij het Slim&Snel experiment bij Stadlander hebben we van tevoren goed nagedacht hoe het proces zo kan worden ingericht dat creativiteit en innovatie optimaal gestimuleerd worden. We hebben heel specifiek nagedacht over de vorm van overlegmomenten en bijeenkomsten. Eerder bij Qua Wonen zaten we vaak op het kantoor van de corporatie. Nu gingen we naar een externe locatie in het bos die letterlijk voor meer lucht en ruimte zorgde. Het uitte zich ook in de begeleiding van de bijeenkomsten. We zetten niet alleen in op inhoud, maar vooral op proces. Zo vroegen we een keer flink door met de vraag: 'Maar wat vind je nou echt?' Hierdoor kwam een, bleek later, essentieel gesprek op gang. In dat gesprek kon Stadlander uitspreken wat haar echte zorg was. Wim van den Bergh verwoorde dit door het angstbeeld van een vergrijzende stad als Kerkrade met dichtgetimmerde huizen af te schilderen. Na afloop gaf hij enigszins verbaasd aan dat hij niets nieuws had verteld. Het belang van krimp in de opgave stond al in het initiële document. Echter iets lezen in een document of van iemand horen waar hij 's nachts wakker van ligt heeft een hele andere impact. De locatie, de opstelling, de manier van begeleiden van het gesprek maakte het mogelijk om echt een gesprek te voeren. Dit leidt tot begrip en verbinding en urgentie.

We hebben steeds ruim de tijd genomen om het proces, de interventies en het speelveld door te spreken. We kwamen daarvoor als team vanuit Energiesprong geregeld bij elkaar en spraken over het proces, de mensen, de rol van iedereen en reflecteerden op elkaar. Onze eigen gedachtenkronkels, blinde vlekken, allergieën, no-go area's, tekortkomingen en wonderlijkheden maar ook briljante eigenschappen kwamen daarbij aan de orde. Ook deze aanpak maakte deel uit van de procesarchitectuur. Het was een bewuste keuze om tijd te investeren in intervisie en reflectie op wat er gebeurde.

De manier van werken in Slim&Snel heeft ons geraakt en veranderd. We merkten en voelden dat we onbenut potentieel aanboorden bij onszelf en bij anderen. We merkten dat er letterlijk beweging ontstond in vaste structuren van organisaties en de sector. In de vaste structuren van onze eigen manieren van werken. We voelden ook aan dat hier een kern lag van het werkelijk kunnen veranderen naar een duurzame samenleving in een bredere zin, het werkelijk kunnen loslaten van verworven zekerheden. We ervoeren dit zelf en wilden de ervaring met elkaar verspreiden en daarmee een werkelijke beweging tot stand brengen en voeden.



Het Ecologisch Perspectief was een begrip in Slim&Snel en stond synoniem voor Duurzaam Leren Vernieuwen - vormgeven aan de droom. Een beweging in gang zetten die niet stopte bij Slim&Snel. Een omgeving neerzetten waarin experimenteren en ontwikkelen gemeengoed zouden zijn zodat deze houding en beweging zich voort zou zetten na Slim&Snel en ambitie en reizen naar het onbekende konden vormgeven. In de Werkplaats Experimentele Innovatie ben je zelf het instrument, bedien je zelf de middelen en plavei je samen de onontgonnen weg. Dit abstracte idee heeft mensen geraakt zonder dat ze het concreet konden maken. Sommigen vonden het niets en anderen zeiden: 'dit gaaaat ergens over en het raakt me, ik kom in beweging.'

Slim&Snel had ook inhoudelijk een aantal mooie resultaten opgeleverd, maar om tot schaalbare concepten te komen moest ook iets anders gebeuren. Het gaat immers niet om het maken van één succesvol project, maar om concepten en condities te ontwikkelen die ervoor zorgen dat duurzamere en betere oplossingen de standaard kunnen worden. De gedachte om de benodigde investering te financieren met de bespaarde energielasten werd de kern van de Nul op de Meter benadering. Grootschalige toepassing van Nul op de Meter kan alleen als de condities er zijn. Dat betekent dat de regelgeving aangepast moet worden, dat er 'betere spullen voor lagere prijzen' ontwikkeld moeten worden zoals Jan Willem van de Groep regelmatig stelde. De eerder genoemde 140.000 euro moest naar 60.000 euro. Dat riep Jan Willem voortdurend! Daarvoor moeten bouwers concepten industrialiseren. Om te innoveren op industrialisatieprocessen is volume nodig. In

de vorm van veel woningen. Boven alles moeten de bewoners en corporaties de concepten op grote schaal aantrekkelijk vinden. Daar is vervolgens Stroomversnelling Huur op ingericht: 'Op naar 111.000 woningen naar Nul op de Meter'. Door massa maken belemmerende condities wegnemen en nieuwe condities creëren. Er was op dat moment veel meer dan in het begin steun voor het gedachtegoed van Energiesprong. Een aantal bouwers en woningcorporaties haakten aan bij de ambitie van Energiesprong. We hebben als procesvorm toen met elkaar heel scherp gekozen om met een kleine groep koplopers uit het hele land een vrij gesloten innovatieprogramma op te zetten met concrete afspraken vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Dit was een combinatie van wat nodig was op dat moment, maar ook wat mogelijk was in het krachtenveld.

Bij de formulering van kwaliteitsprestaties voor de Nul op de Meter woningen in de Stroomversnelling voelden wij ineens dat er iets niet lekker liep. Een - automatisch en onbewust - doorlopen van de stenen leidde tot een analyse en een procesarchitectuur en een interventie. Het kernteam van de Stroomversnelling had de bouwers gevraagd om gegarandeerde kwaliteitsprestaties op te schrijven voor in een bijlage bij een nieuw te ontwikkelen standaardcontract. Met de input van de bouwers is een document gemaakt dat met behulp van een gespecialiseerd juridisch bureau is afgemaakt. Naar aanleiding van het concept document wilden alle bouwers ieder aspect dat niet over de energieprestatie ging, niet garanderen. Elk kwaliteitsaspect kost immers geld. Bijvoorbeeld verminderen van het CO₂ gehalte in de woning of geluid reducerende maatregelen van de installaties. De bouwers wilden zich op zo min mogelijk zaken vastleggen. Toch wilden we in de standaardcontracten en garanties meer dan alleen energie prestaties opnemen. We zetten immers de toon voor de hele sector! De maildiscussie die ontstond was hevig. Het werd ons duidelijk dat dit niet de weg naar een gedragen document zou zijn. Bovendien sneuvelde in dezelfde periode aan de vooravond van een bestuursvergadering het concept contract dat we hadden opgesteld, omdat het niet gebaseerd was op een in de bouw gevalideerd model: de UAV-gc. We voelden onszelf even behoorlijk uit het veld geslagen, we hadden met de Linking Pins ontzettend hard gewerkt aan de documenten. Desondanks begrepen we heel goed waar de reactie op gebaseerd was en we hadden er geen oordeel over. In de week waarin dit gebeurde hadden we een ontmoeting met alle Linking Pins. Zes van de tien waren verontwaardigd door de gang van zaken en zeiden: 'We gaan gewoon deze documenten gebruiken en daarmee uit'. Na een korte periode van afstand nemen, overdenken, invoelen en opnieuw bekijken wat nodig was zijn we een andere weg in geslagen. We hebben gekeken wat nodig was om ondanks de onzekerheid toch te kunnen kiezen voor de hoge ambitie. Uiteindelijk is afgesproken de kwaliteitsprestaties te gaan ontwikkelen op basis van meetgegevens uit de praktijk. Hiermee werd een belangrijke keuze gemaakt, namelijk eerst doen en dan goed monitoren en eventueel bijstellen op basis van ervaring en meetgegevens. Een tijd later, toen er al meerdere prototypes stonden, bleken de eerst zo moeilijk in te vullen prestaties geen enkel probleem

Handvatten voor werken met systemen en structuren

We verbinden verschillende niveaus, systemen, mensen aan elkaar. Hierdoor ontstaat beweging waaruit nieuwe systemen en contexten geboren worden. Via de onderstaand benoemde gelaagdheid van processen raken we alle benodigde aspecten om te komen tot een dieper liggende omslag. Die dieper liggende omslag in onderstroom en ordening vormt de werkelijke inbedding van de verandering.

1. Onderstromen persoonlijk en in organisatie of systeem: Wat gebeurt er echt? Welke verbinding is en ontstaat er? Hoe werkt het met elkaar? Waar zit de energie - de 'sparkles' en turbo's die voor beweging en versnelling zorgen?
2. Ordening en structuur: Hoe zit de huidige ordening in elkaar? Welke organisatie bouwen we op in het project? Je moet weten, voelen en inzicht hebben in hoe de huidige ordening en structuur in elkaar zit en hiermee werken. En vervolgens bouwen aan een nieuwe gezamenlijk ontwikkelde structuur van organisaties in een natuurlijke nieuwe ordening.
3. Inhoudelijk en context: Wat hebben mensen in kennis en context nodig om hun doel te halen?
4. Operatie (project, resultaten, afspraken, planningen, middelen, etc.) Een duidelijke focus voorzien van mijlpalen is een enorm belangrijke ondersteuner van het proces. Programmeren, conditioneren en communiceren.

We kunnen heel veel aanvoelen. Als je je gevoel maar toelaat en niet wegedeneert. De meeste mensen zijn niet gewend dat een plek te geven en daarmee te werken. Het vraagt lef om je gevoel bespreekbaar te maken.

KIM VERSCHUREN

meer te zijn en werden ze moeiteloos afgegeven. De strategische focus op systeeminnovatie binnen de Stroomversnelling is relevant geweest om niet terug te vallen op bewezen technologie en concepten.

Het programma Hoogspringers was weer veel exploratiever en anders van aard. Op een stedelijke schaal werd in eerst vier, en later vijf, steden een kwartiermaker ingezet om een lokale coalitie te smeden om voor de Nul op de Meter ambitie te gaan en de eerste projecten op te starten op weg naar grotere aantallen. Gaandeweg het proces zouden kansen en condities worden geïdentificeerd, onderzocht en aangepakt. Parallel aan Hoogspringers was de Stroomversnelling op volle kracht aan de gang. Daarop volgend volgde een jaar later de Stroomversnelling Koop voor particuliere eigenaren. We zetten in op continue verbinding, uitzetten van acties en effecten bekijken. En steeds opnieuw beschouwen hoe het veld, onderstroom, stakeholders, personen en verbindingen in elkaar zitten. We probeerden met de prille resultaten van de Stroomversnelling in de steden de eerste opschalingsbeweging te maken en daarbij gelijk de opschalingsproblematiek van de stad inzichtelijk te maken. Denk aan warmtenetten, welstand en leefomgeving. Laveren tussen doelgerichtheid en exploratie. Zaaïen, en netwerk opbouwen. En voortdurend nagaan: ‘Wat is hier het doel? Wat hebben partijen nodig?’ Bij dit programma kwamen allerlei ontwikkelingen in de steden samen, niet zelden was het een uitdaging om de kern van Energiesprong vast te houden: de systeemverandering die we voor ogen hadden.

Procesontwerp doe je op momenten die van nature als het begin van een fase voorbij komen, maar zoals eerder genoemd doorloop je de stenen meerdere malen tijdens een proces. Een gevoel dat iets niet lekker loopt kan een aanleiding zijn om stil te staan bij wat er echt gebeurt en te bepalen wat op dat moment nodig is en als het proces als het ware (opnieuw) vorm te geven.

Principes van procesarchitectuur samengevat

- Processen zijn niet lineair maar bevatten altijd een X-factor die je nooit kunt voorspellen. Vandaar ook de stepping stones, maar ook in de procesarchitectuur houd je daar al rekening mee.
- Het is nooit een puur rationeel, inhoudelijk verhaal. Een ideale strategie die je achter je bureau bedenkt en dan uitrolt. De onderstroom - de vaak onzichtbare krachten binnen een systeem - zet de inhoud onder druk. Dit kan zowel zorgen voor meer energie en snelheid als voor remmende krachten en stroperigheid. Je moet hier rekening mee houden in je procesarchitectuur.
- Bewust zijn van en werken met verschillende lagen en niveaus. Je hebt te maken met bestuurders, werkvloer, etc. Verschillende organisaties die deel uitmaken van verschillende subsystemen.
- Het proces kan verschillende dingen nodig hebben per fase bijvoorbeeld het creëren van verbinding en vertrouwen, stimuleren van creativiteit en divergeren, consolidatie en convergeren, team hechter maken of juist open breken. Van tevoren goed nadenken hoe het proces zo optimaal mogelijk kan worden ingericht.
- Een doel kan abstract zijn. Alles open laten zonder kaders vooraf geeft de meeste mensen onvoldoende houvast en werkt contraproductief. Te weinig houvast staat voortgang in de weg en maakt mensen onrustig. Te veel focus staat innovatie in de weg. Iedereen wil graag naar iets toewerken en weten wanneer het goed is. Richting geven en ruimte open laten voor emergentie bleek de crux.

Procesarchitectuur is strategisch sturen en optimaal werken met wat er is

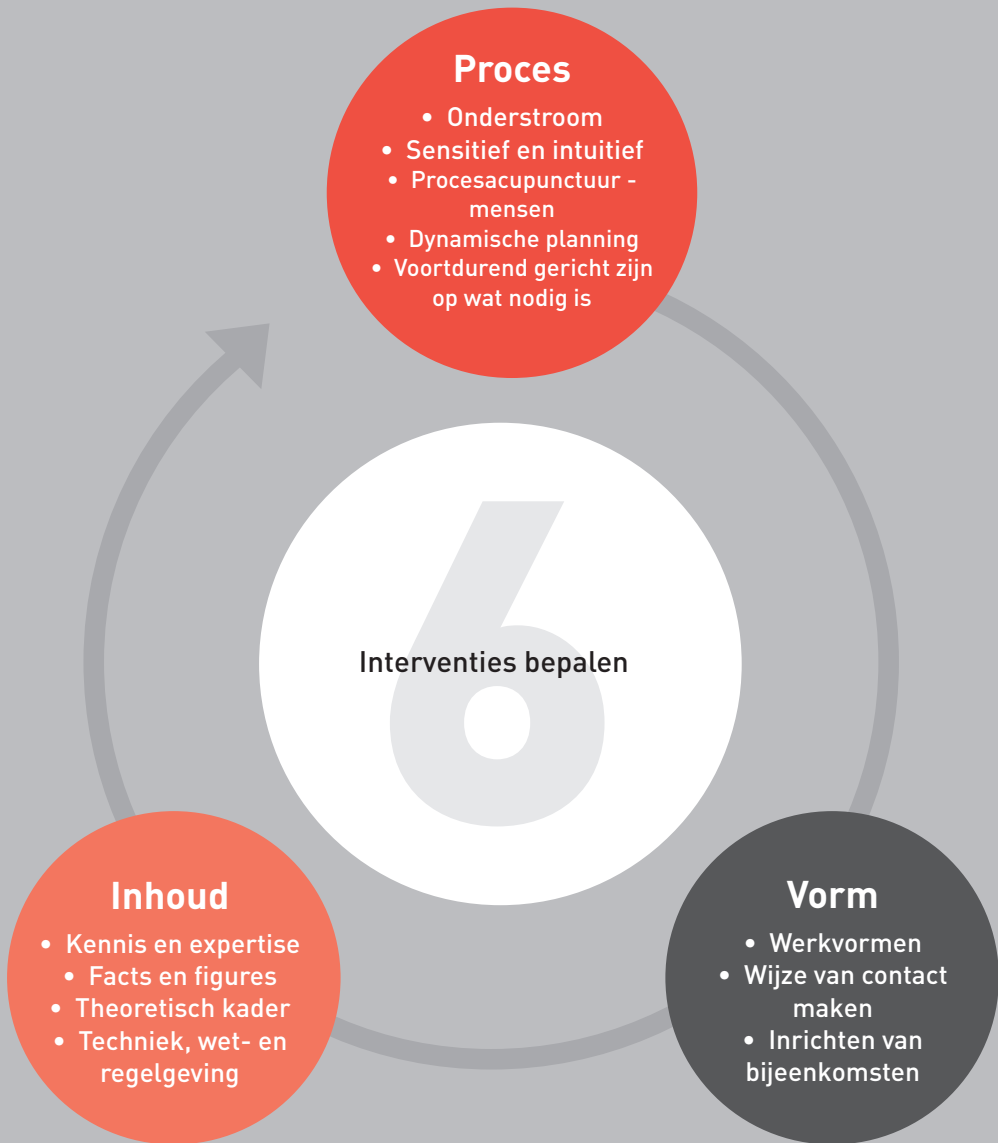
Om het proces te ontwerpen tot een ondersteunende beweging in de richting van het doel is strategische begaafdheid nodig. Snappen en zien wat nodig is en het lef en de moed hebben om daarin te gaan sturen. Zoals in bovenstaand voorbeeld. In de schijnbare overzichtelijke chaos van wat er op gegeven moment gebeurt - het grote geheel - zit alles wat je in handen hebt. We hebben vaak tegen elkaar gezegd: 'we werken met dat wat er is'. Mensen, kennis, de manier hoe de dingen gaan op dat moment. Daarin zoek je de ruimte, kansen en mogelijkheden. In het voorbeeld van de contracten waren we blij verrast door de houding van de Linking Pins die verontwaardigd waren. Je moet op dat moment onmiddellijk gebruik maken van de situatie en niet aarzelen. Inzet van intuïtie is onmisbaar. Je moet de dingen aan zien komen en aanvoelen en direct acteren als dat nodig is.

Procesarchitectuur is niet hetzelfde als het maken van een plan van aanpak, planning of een stappenplan. Nog steeds wordt ons vaak gevraagd naar 'het stappenplan' voor het Slim&Snel proces en het proces bij Hoogspringers. Je kunt best inhoudelijke stappen definiëren, maar het proces zoals het loopt kun je niet plannen, je weet niet wat je gaat tegenkomen en wat je gaat doen. Natuurlijk kan je het verloop van een proces elders gebruiken om een indruk te krijgen van wat je kan verwachten, om structuur te bieden, maar laat het dienend zijn aan de intentie en aan dat wat er op dat moment nodig en mogelijk is. Procesarchitectuur kan korte en lange termijn ingezet worden door vanuit contact met de betrokkenen, met de situatie op dat moment, strategisch te beslissen wat nodig is en hoe je het beoogde proces het beste kan faciliteren.

Het gaat erom steeds opnieuw het overzicht te hebben over wat er speelt. Als je het overzicht hebt ontstaan beelden van wat er moet gebeuren en kun je vooruitkijken en samen het vervolg vormgeven. Het proces kun je concreet maken door in gesprek te zijn over inhoud: het bij elkaar brengen van invalshoeken en ideeën, en samen de volgende stap bepalen. Daarmee leidt dat wat er gebeurt voortdurend tot nieuwe interventies en ontwikkelen van de juiste procesarchitectuur. Dit is een permanent gesprek dat gevoerd moet worden. Tijdens de experimenten van Slim&Snel, maar ook bij Hoogspringers en Stroomversnelling is dit gedaan. Wij besteedden veel tijd aan het doorspreken van wat er binnen de organisaties gebeurde, hoe iedereen 'erin zat', welke inhoudelijke kwesties er waren en meer. Dat dit teveel tijd kost is een misvatting, want juist het níet besteden van voldoende tijd hieraan leidt tot een verlies aan relevante informatie en een stuurloos en niet-energiek proces.



Het team van procescoaches en kwartiermakers heeft de taak en rol uit te wisselen wat je waarneemt en samen een vervolg bepalen waar dat nodig is. Want uit beiden - collectief en individueel - komt informatie die wezenlijk is. Dat maakt het proces juist concreet. Als je samenwerkt in een team mag je om die reden niet 'loslopen' van elkaar. Overigens ook niet van de mensen met wie wordt gewerkt. Het hebben van verbinding en weten waar iedereen staat in het proces is essentieel om gezamenlijk de juiste volgende interventies te kunnen bepalen.



*Stepping stone 6:
Interventies bepalen*



Stepping stone 6

Interventies bepalen

Participeren in een innovatieprogramma waarvan de uitkomsten onzeker en resultaten niet gegarandeerd zijn vraagt om gedrevenheid, geloof en (zelf) vertrouwen. Het vraagt om datgene te doen wat effectief is om de stip op de horizon te behalen of de reis te maken. Verbinden van elementen die het verschil gaan maken: mensen, inhoud, kennis, alles.

Via de procesarchitectuur creëer je als het ware een context waarin de verandering tot stand kan komen. Er zijn vervolgens, afhankelijk van persoonlijke inzichten en stijl, een eindeloos aantal mogelijke interventies die je kan inzetten om beweging te creëren binnen de gekozen procesarchitectuur.

Bij het bepalen van interventies onderscheiden we drie thema's: proces, vorm en inhoud. We schakelen voortdurend op deze drie punten. Waarbij we ons voortdurend afvragen: 'Wat is hier nu nodig? Wie heeft wat nodig? Wat heeft het proces nodig? Op welke manier draag ik dat aan? Waar ontbreekt het aan inhoudelijke kennis en hoe breng ik dat en wie laat ik het vertellen? Waar zit de briljante inbreng van betrokkenen?'. Je hoeft het niet altijd zelf te doen. Sterker nog. Het is niet eens zinvol om zelf steeds in de actiemodus te zitten. Je wil juist het potentieel van anderen aanboren en werken aan collectieve actie. Je kijkt naar de situatie en verbindt, maakt er 'chocola van'. Soms kan dat zijn het tegemoetkomen aan behoefte aan structuur, door bijvoorbeeld een concrete programmering op te stellen zodat iedereen in de chaos weer wat ankerpunten heeft. Programmering die ruimte laat voor wendbaarheid en flexibiliteit. Nieuwe inhoud komt niet tot stand, of wordt niet geïntegreerd en toegepast als daar geen adequaat proces aan ten grondslag ligt. Juist de kwaliteit van het proces of van de vorm waarvoor gekozen wordt is belangrijk bij het al dan niet geaccepteerd krijgen van inhoud.

Proces

- Context creëren om te ervaren, te leren en veranderen
- Creëren van een onderliggende structuur
- Verbinding maken op de onderstroom
- Beïnvloeden in een bepaalde richting, draagvlak verwerven, overtuigen, doel- en resultaat gericht werken

Proces gaat vooral over de mensen en de interactie tussen de mensen waarmee je werkt. Er gebeurt de hele tijd van alles, met name in de onderstroom. Het is belangrijk om dat te zien en herkennen en te begrijpen waar ze door getriggerd worden. Hoe ze in hun eigen systeem zitten en wat ze nodig hebben om zich veilig te voelen, om los te komen van het bestaande en te kunnen leren.


*Het is sensitief werk, je moet weten
wanneer je dat ene telefoontje moet plegen,
iets toe moet sturen, contact leggen.
Het kan wonderen teweeg brengen.*

SJOERD KLIJN VELDERMAN

Je doet ook interventies om bestaande structuren af te breken of open te breken en nieuwe op te bouwen. Juist in transitieprocessen, waar een enorme veranderingsambitie aan ten grondslag ligt, is de onderstroom een kracht die mee of tegen kan werken. We proberen mensen aan te zetten tot innovatief denken en verbinding vanuit een urgent maatschappelijk probleem. Door bewustwording en inzicht te verkrijgen. Te spiegelen. Verandering van perspectief en inzicht te bevorderen. We doen dit niet omdat we het zelf beter weten, maar als deelgenoten en participanten in een vernieuwingsbeweging. Wij voelen de urgentie en uiteten dit. Degenen die min of meer gelijkgestemd zijn ook. We hebben steeds verbinding geprobeerd te maken op deze gevoelde urgentie tussen verschillende mensen en samen zetten we een context neer waar dit gevoel, deze urgentie een plek krijgt en een vervolg. Strategische en intrinsieke verbinding door mensen uit te nodigen zich in te zetten voor gezamenlijke doelstellingen waarbij die van Energiesprong een aanjaagfunctie en een hoge ambitie hebben. Een aanjaagfunctie naar duurzame transformatie. Door verbinding te maken op intrinsiek gevoelde urgentie om de bestaande bouw stevig te verduurzamen of in een eerder voorbeeld: 'kinderen in Nederland niet zonder eten naar school omdat ouders geen ontbijt kunnen betalen' maak je gebruik van de eigen natuurlijke drijfveren van iedereen.

Je hebt er wel iets voor nodig om de verbinding met elkaar levend te maken. Het is wel iets waar je je bewust van moet zijn en wat je moet verzorgen.

KIM VERSCHUREN



Ga doorlopend voor jezelf de volgende punten na en maak hier een 'permanente staat van zijn' van:

- **Wat gebeurt er? Wat zie ik, wat voel ik wat neem ik waar? Wat zie ik in de verte aankomen? Voelt het goed of niet? Neem je gevoel bloedserius want het klopt altijd!**
- **Wat zit er achter? Waarom is dit zo, hoe is het ontstaan, wie zegt hier wat over, wie zijn betrokken, hoe lang speelt het al? Wat zijn de feiten?**
- **Wat is hier nu nodig? De volgende stap, wat is het juiste om te doen of te zeggen en wat is het effect dat je wilt bereiken? Leg de feiten en je gevoel erover naast elkaar en mediteer erop. Mijmer, denk of volg je ingevingen. Als je het overziet weet je vaak ook de oplossing.**

QuaWonen was de eerste corporatie die echt van start ging met Slim&Snel. Gedurende enkele weken werkten we met een team binnen QuaWonen. In het begin besteedden we vooral aandacht aan de samenstelling van dat team en de samenwerking daarbinnen. Daarna hebben we inhoudelijk en resultaatgericht begeleiding gegeven om de benodigde voortgang en energie in het proces te brengen. De combinatie van zowel het werken aan de teamdynamiek als het definiëren van een ambitieus doel, zonder het resultaat dicht te timmeren, bleek heel belangrijk.

Het gezamenlijk met de opdrachtgever ontwikkelen van de opgave in plaats van de traditionele uitvraag is voor de consortia in alle Slim&Snel initiatieven erg lastig gebleken. Het klassieke 'wij-zij' denken is hierin heel hardnekkig geweest. Tijdens het Slim&Snel proces bij WoonFriesland riep één van de bouwers uit: 'Het kan toch niet zo zijn dat WoonFriesland nog steeds niet scherp heeft wat ze wil!' Terwijl het juist de bedoeling was dat de opgave gezamenlijk werd aangescherpt en waar nodig gedurende het gehele proces

gewijzigd kon worden. Dit gegeven heeft heel veel aandacht nodig gehad voorafgaand en tijdens het proces om veel onbegrip en frustratie te voorkomen. We zijn toen letterlijk voor die bouwer gaan staan, hebben hem recht in de ogen gekeken en gezegd: 'Jij zit nu aan de knoppen, dat wilde je toch? Een opdrachtgever die niet alles voorschrijft? Nou pak die kans dan!' We hebben zelfs nog een extra bijeenkomst met alle consortia en de corporatie ingelast vlak voor de gunning. We zijn toen expres met twee coaches naar deze bijeenkomst gegaan. We hadden afgesproken dat Kim chaos zou scheppen en op emotie in zou spelen, en dat José het inhoudelijk proces ter discussie zou stellen. En om samen de boel flink op te schudden. Want twee van de drie consortia vonden dat het derde consortium veel te snel innoveerde en vond dat WoonFriesland hen moest afremmen. Overigens, WoonFriesland wilde alles zelf doen en liet Energiesprong beperkt toe. Dat kon niet langer. Tijdens deze bijeenkomst werden de principes zoals door Energiesprong geschetst ter discussie gesteld. Er werden uitspraken gedaan als 'Jan Willem is een onrealistische hemelfietser en wij gaan voor realistische ambities' en 'Het is een hele reis voor ons en nou gaat dat andere consortium veel te hard, bovendien hebben wij een jarenlange relatie met WoonFriesland en daarom zullen ze voor ons kiezen.' Het meest innovatieve consortium zat bij dit gesprek en ja, het liep inderdaad conceptueel mijlen voor op de anderen. Dat wilden we natuurlijk de ruimte geven en niet afremmen.

In één van de Slim&Snel experimenten bij Stadlander hadden we drie consortia die naar ons idee de radicale innovatie tot stand konden brengen die nodig was om de energie ambitie te behalen, bovenop de wens levensloopbestendige woningen te bouwen. Om dit potentieel naar boven te halen hebben we heel zorgvuldig een context gecreëerd rond de innovatieve vraag-aanboddialog. We hebben op een gegeven moment de term 'Sparkles of brilliance' geïntroduceerd om aan te geven waar het ons om te doen was. Er was al een programma van eisen, dat veel te uitgebreid en specifiek was om ruimte te laten aan de consortia. Dat hebben we met elkaar flink gesnoeid en teruggebracht naar de essentie en wat minimaal gewenst werd door Stadlander. Vervolgens hebben we in het Slim&Snel proces de vraag weer opgebouwd met de briljante ingevingen van de bouwers.

De limiterende factor van transformatie is niet een gebrek aan visie of ideeën, maar de onmogelijkheid om werkelijk waar te nemen. Diep, zuiver en vanuit het collectief.

C. OTTO SCHARMER

Toevoegen van kennis en inhoud aan sich helpt overigens niet altijd. We maakten mee dat één van de corporaties waarmee we in gesprek waren steeds opnieuw het proces vertraagde. Dat was overigens één van de grootste woningcorporaties in Nederland met zo'n 80.000 huurwoningen. We waren blij dat we met deze grote corporatie in zee konden gaan. Maar nadat we enige tijd met elkaar in gesprek waren en probeerden een opgave van enkele portieketageblokken beschikbaar te krijgen voor verduurzaming kwam langzaam boven water waarom de experimenteeropgave maar niet 'los' kwam. Het bleek dat de afdeling projectontwikkeling voor nieuwbouw (wier bestaan ter discussie stond) aan de afdeling renovatie voortdurend redenen opwierp waarom de aangewezen locatie niet geschikt was. Ze lieten bouwkundig constructief onderzoek doen door een bureau dat niets wist van verduurzaming maar wel constateerde dat het casco niet geschikt was. Vervolgens pretendeerden ze net alsof ze onze contactpersoon en hun eigen collega - een jonge onervaren ontwikkelaar - gingen helpen met de interne besluitvorming en deden steeds nieuwe onderzoeksvoorstellen waarbij het leek of ze meewerkten maar dat was niet zo. De afdeling projectontwikkeling nieuwbouw struikelde over de aanstaande plannen omdat zij liever de woningen sloopten en nieuwbouw toepasten dan renovatie van het bestaande. Logisch, we kwamen aan hun werk. Hoe goed, rendabel en intelligent andere plannen ook zijn, het gaat dan niet gebeuren. 'Het proces en de onderstroom staat - zelfs de meest briljante - inhoud in de weg', hebben we meer dan eens geconstateerd.

*Je begeeft je op het grensvlak -
het kan net wel of net niet.*

CORPORATIEMEDEWERKER OVER ENERGIESPRONG

*Je moet voortdurend de
verwonderknop aanzetten.*

PROCESCOACH IRMA

Voor zowel de woningcorporaties als de consortia van bedrijven waren procescoaches beschikbaar. Als coaches van de corporaties begeleidden we de corporaties bij het verankeren van het experiment in de organisatie, het opstellen van de vraagstelling en het inrichten en faciliteren van het proces. In de praktijk kwam dat neer op eindeloos veel belminuten, contact maken, verbinden, kennis brengen, interne bottlenecks beslechten en talloze andere activiteiten. Het was en is heel sensitief werk doordat je deels op basis

van feiten maar vooral intuïtief moet weten wanneer je wat doet of zegt. De consortia maakten gebruik van een procescoach om de samenwerking tussen verschillende partijen binnen de consortia en de kennisdeling tussen corporatie en consortia onderling te bevorderen. Het doel was om ruimte te scheppen voor het innovatiepotentieel dat aanwezig is, maar doorgaans in de constellatie van opdrachtgever - opdrachtnemer, niet tot wasdom komt.

*Zorg voor een 'rugzakje met interventies'.
Kijk waar iemands 'ingang' zit.
En ook iemands 'allergieën'.
Hoe zit iemand in elkaar?*

TEUN LEUFTINK

In onze ogen is hét belangrijkste element in de processen de verbinding. Mentaal overtuigen en argumenteren leidt per definitie niet tot verbinding en het kost veel energie. Zeker wanneer alle randvoorwaarden nog niet duidelijk en zeker zijn, zoals in de Stroomversnelling. Het gaat niet alleen inhoudelijk over de businesscase, wetgeving en prestatie zekerheden. Het gaat over een gedeeld toekomstbeeld waar we gezamenlijk trots op willen zijn, neer willen zetten en bijdragen aan een groter geheel.



Als we alle intrinsiek gedreven mensen en organisaties, die geloven in een duurzame leefomgeving en die zich meer dan gewoon willen inspannen in het waarmaken van ambities, kunnen verbinden, komt een enorme energie vrij. Want wat anders is innovatie dan gematerialiseerde ideeën tot stand gebracht door mensen die ergens in gelóófd en het daardoor waar konden maken.

'We have a dream'

Waarom doen we dit? Waarom doe IK dit? Wat drijft je? Waar verbind je je aan? Wat zijn gedeelde intenties waarop we elkaar kunnen vinden? Met name binnen Slim&Snel en Hoogspringers is veel aandacht gegeven aan betekenis en onderliggende drijfveren. Wat is het geschetste perspectief. Je moet het voelen, je ermee verbinden en erin geloven.

Om hiermee te werken en vanuit werkelijk commitment iets tot stand te brengen is het belangrijk om te weten welke invalshoeken een rol spelen. Vanuit verschillende gezichtspunten bestaan verschillende belevingswerelden, verschillende belangen en verschillende ideeën. De manier waarop wij vanuit onze rol Energiesprong naar de bouwsector en

energieproblematiek kijkt kan een hele andere zijn dan die van een woningcorporatie of een ondernemer.

Natuurlijk lopen wij in alle beschreven processen vaak genoeg hartstikke vast, of zijn wanhopig omdat dingen niet lukken. Of we slaan de plank mis terwijl we dachten dat we goed bezig waren. De talloze momenten dat je denkt dat er niets gebeurt, dat wat je doet nauwelijks effect heeft. Dat je denkt 'huh, hebben we nu net niet iets afgesproken en heb ik iets anders onthouden dan jij?'. De momenten waarop we zelf lopen te duwen en trekken in plaats van verbinding maken.

De bouw als belangrijkste concurrent van het energiebedrijf! De bouw als deel van de oplossing in plaats van als deel van het probleem.

Vorm

- Acceptatie van inhoud, andere inzichten
- Openheid, letterlijk ruimte maken
- Veiligheid
- Breken met gewoontes

Vorm kan zich in van alles uiten: taal, communicatiemiddelen, de opstelling in een zaal, de locatie, het welkom en de verslaglegging. We hebben vaak gemerkt dat wanneer we zorgvuldig de omgeving neergezet hadden, de aanwezige briljantie naar voren kwam.

*Laat je OMA thuis.
Opvattingen, Meningingen en Aannames.*

EDWARD VAN DONGEN

Zowel bij Slim&Snel als bij Hoogspringers besteedden we veel aandacht aan de opzet van gezamenlijke bijeenkomsten. Als er exploratie en divergeren nodig was zochten we naar een locatie waar letterlijk openheid en ruimte was. Soms gooiden we ter plekke de boel om. Wanneer er een traditionele vergaderopstelling in de ruimte was maakten we er juist

een speelse opstelling of een kring van. Ook zorgden we voor uitstekende catering. Klein detail maar werkt altijd. Als er verbinding en veiligheid nodig was maakten we ruimte in het programma om iedereen te horen, werkten we met een opstelling in een kring in plaats van theateropstelling of achter tafels. We kozen werkvormen zoals Open Space en startten met een filmpje of een verhaal.

We zijn ook bewust andere taal gaan gebruiken. Van aannemers naar bouwers naar aanbieders, van demarcatielijst naar productspecificatie en we hebben de in de bouw doorgaans gebruikte termen opdrachtgever-opdrachtnemer verbannen. Taalkundige begrippen herbergen geschiedenis en emotie. Taal is een vorm om een bedoeling mee uit te drukken. Met de woorden opdrachtgever-opdrachtnemer zeg je gelijk iets over verhoudingen. De één geeft opdracht aan de ander. Terwijl juist de ander de waarde moet aanreiken. Het blijven gebruiken van traditioneel taalgebruik is ondermijnend voor het proces waarin je juist bestaande verhoudingen en onbewuste gebruiken wil veranderen.

In onze eigen teamvergaderingen besteden we ook aandacht aan vorm. Juist om ook even uit de actiemodus te komen creëren we werkvormen waarin we met meer afstand en rust kunnen kijken naar waar we mee bezig zijn, we proberen op die momenten het geheel te overzien, voeling te hebben met het veld en tegelijk terug naar de focus en de oorspronkelijke bedoeling. Daarvoor brengen we soms een stuk inhoud over transitiewetenschap om wat we doen in een theoretisch perspectief te zetten, soms besteden we specifiek aandacht aan de inhoudelijke ontwikkelingen in de bouwsector en soms kijken we naar onze eigen rol in het geheel en waardoor die wordt beïnvloed. We werken in onze ontmoetingen vaak met een zogenaamde ‘talking piece’. Dat is een klein object zoals een steen of een houten figuurtje. Zodra iemand de talking piece in zijn handen heeft is hij of zij de enige persoon die spreekt. De rest luistert. Dit helpt ten eerste om echt naar elkaar te luisteren en elkaar te horen en verbinding te maken, maar ook om zelf even goed na te gaan wat er speelt en wat gedeeld moet worden. Het is een manier die helpt om met elkaar echt aanwezig te zijn en om ruimte te maken voor exploratie, reflectie en leren. Dit hoeft niet altijd heel lang in beslag te nemen. We hebben deze vorm zelfs toegepast in conference calls van 45 minuten die heel effectief waren bij het bepalen van een vervolgstap of het organiseren van een bijeenkomst.

Ander voorbeeld van het inzetten van vorm is een interventie die wij op ons als schrijvers van dit boek hebben toegepast. We merkten dat het beschrijven van deze stepping stones nog niet zo eenvoudig was als het leek.

Hoeho je hebt geen tijd om een beleidsnotitie te schrijven voor je bestuur over de samenwerking met Energiesprong? Je vertelt me dat je deze week naar drie congressen gaat. Dan ga je toch een keer niet en maak je de notitie?

**UITSpraak VAN HARMKE BEKKEMA VAN ENERGIESPRONG
NAAR EEN MEDEWERKER VAN EEN ZORGINSTELLING**

Wij vonden het ‘pittig’ om onze ideeën heel concreet op te schrijven. We begonnen steeds heel voortvarend bij de eerste stone en tegen het einde doofde het verhaal echt uit. Petra had daarom op een gegeven moment bedacht om van achteren naar voren de stepping stones te concretiseren. Beginnen bij de laatste en terugwerken naar de eerste. Dat haalde ons zelf uit de standaard benadering van 1,2, ... enz. En dit werkte wonderwel zeer goed! Ineens kwamen we weer verder.

Inhoud

- Welke inhoud is nodig om doelen te bereiken?
- Op welke manier kan deze inhoud het beste ontwikkeld, ingebracht of overgedragen worden?
- Door wie?

Inhoud is een belangrijk fundament. In onze omgeving wordt gebouwd en gebouwen vallen om als ze niet goed berekend zijn. Ze tochten als ze niet kierdicht zijn. Een nieuwe werkelijkheid in de zin van anders bouwen, andere producten en diensten, andere business modellen komt alleen tot stand als er ook nieuwe inhoud tot stand komt. Er zijn binnen de Energiesprong initiatieven onder meer financiële modellen, wetgeving, een aanpak voor bewonerscommunicatie en technische inhoud ontwikkeld om Nul op de Meter ambitie mogelijk te maken. Om een stap verder te komen moet het inhoudelijk goed zijn. De parameters moeten kloppen. Tools, rekenmodellen en techniek. Er zit schoonheid in excellente inhoud.

In de Slim&Snel experimenten werd al geconstateerd hoe moeilijk het is om de inhoud die elders ontwikkeld is goed over te dragen en mee te nemen in een nieuw proces. In

ieder experiment begon men voor ons gevoel opnieuw! Nog steeds blijkt er meer nodig te zijn dan de inhoud op zichzelf om inhoud over te dragen of verder te brengen.

Inhoud is overigens een heel goede interventie. Zomaar opeens een rekenmodel, schema of techniek opwerpen geeft aanleiding tot gesprek of hevige discussie. ‘Dat kan helemaal niet’ of ‘zo werkt het niet bij ons’ zijn vaak reacties op de businesscase van de Stroomversnelling. En toch ook nieuwsgierigheid. De reacties kan je gebruiken in het proces en je interventies. Andere voorbeelden zijn een technische innovatie uit een andere branche laten zien en verbinden. Net als een planning rondsturen die haarfijn aangeeft hoe de zaken ervoor staan. Een contract maken waarin alle ideeën en gedachten van betrokkenen stevig verankerd zijn zodat iedereen hier structuur aan kan ontleen.

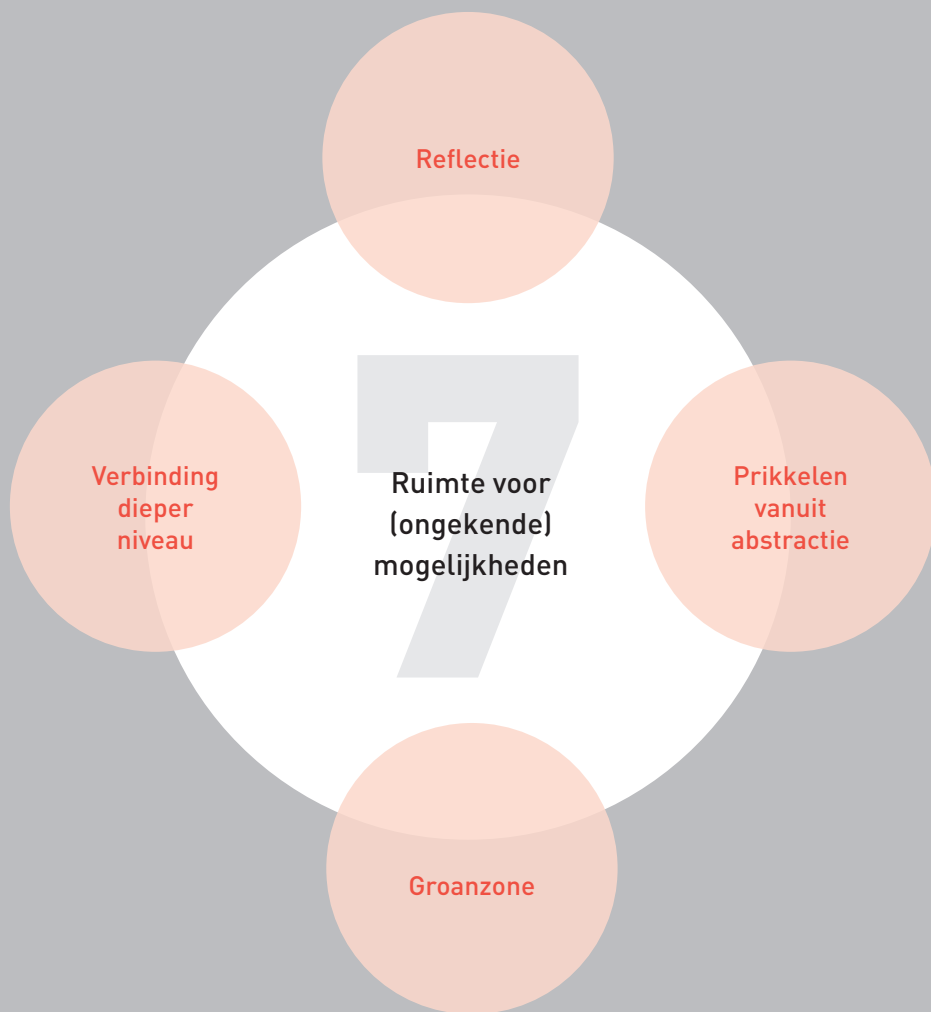
In de Stroomversnelling werken we met ‘vastklikversies’ van documenten. Dat geeft duidelijkheid. Zo’n vastklikversie is een met elkaar vastgesteld document waarbij we het eens zijn over de inhoud ervan. Het fungeert als ‘tussenanker’ op grond waarvan weer verder gedacht kan worden. Het geeft ook een gevoel van voortgang. Deze tussenankers zijn weer een interventie op zich.

*Wanneer we ons hoofd schudden beweegt de omgeving.
Wanneer we van standpunt veranderen verandert de wereld
waarin we ons bevinden. Wanneer we poëzie bedrijven krijgen
we vat op het ongerijmde. Wanneer we kunst toevoegen aan
wetenschap ontvouwt zich een nieuw perspectief. Wanneer we
ons openstellen en inleven gaan we leren. Wanneer we ons
verbinden krijgen we ruimte. Wanneer we onze dilemma’s
vertalen in paradoxen wordt alles vloeibaar. Door nieuwe
ervaringen krijgen we nieuwe inzichten als fundament voor
nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden. En daarmee zijn
ervaring en inzicht de kern van evolutie en beschaving.
En als we dat doen vanuit verbondenheid en in het juiste
perspectief dan hebben bewuste interventie strategie en
proces architectuur een reële kans van slagen.*

TEUN LEUFTINK

Een rugzakje vol interventies

- Je kunt gesprekken voeren over de lijn van de inhoud in plaats van alleen proces benoemen. Daar kunnen mensen niet altijd wat mee. Vaker niet dan wel. De inhoud geeft je handvatten om het proces beet te pakken.
- Confronteer, wees direct en zeg waar het op staat: 'Wil je dit nou of niet?'
- Korte termijn resultaten en route in een breder perspectief plaatsen, af en toe weer aan de eigenlijke beweegredenen appelleren. Regelmatig op terugpakken.
- Concreet en actiegericht zijn. Resultaten en energie. Sommige mensen hebben dat nodig.
- Why paraat hebben - waarom doen we dit - relateren aan hoger doel, de hoger liggende ambitie. Het is je ankerpunt voor als het proces even niet meer gaat, er frustraties zijn en er een procesdip optreedt.
- Inhoudelijke interventies. Werp een rekenmodel op, gooi er een branchevreemde innovatie tussen, maak een planning of tabel met uitgangspunten. In een engineer-gedreven omgeving maak je dan echt wel iets los!
- Zorg voor een scala aan vorminterventies om gesprekken te leiden en groepen te faciliteren.
- Let op waar de energie zit en anticipeer. Laat de energie niet weglopen, reageer hierop.
- Posities en rollen zijn ook onderdeel van proces. Binnen Hoogspringers hebben we geregeld Leen van Dijke, die nauwe connecties met minister Blok onderhoudt, gevraagd om de laatste stand van zaken over de wet- en regelgeving uiteen te zetten. Die directe lijn geeft mensen vertrouwen waar jij weer mee voort kan.
- Er is altijd een moment waarop het proces niet lekker loopt. Zorg voor een groep mensen om je heen of een community van gelijkgestemden met verschillende achtergronden en aanpakken waar je mee kunt sparren.
- Aandacht is het toverwoord, aandacht is energie geven aan het proces, aan mensen en aan de inhoud. Als het ingewikkeld wordt kun je terugvallen op relaties.
- Voel! Doe jezelf dat plezier en zorg dat je goed in je gevoel zit en laat je eigen ego varen zodat je procesvoelsprietten goed aan staan. Kunnen vertrouwen op je gevoel is een belangrijk instrument.
- Benoem je gevoel en nodig anderen uit dat ook te doen. Maak bespreekbaar als je het idee hebt dat zaken niet lekker lopen. Ook al heb je geen oplossing. Vaak speelt dan bij meer mensen iets. Zo kun je met elkaar eigenaarschap nemen.



*Stepping stone 7:
Ruimte voor (ongekende) mogelijkheden*



Stepping stone 7

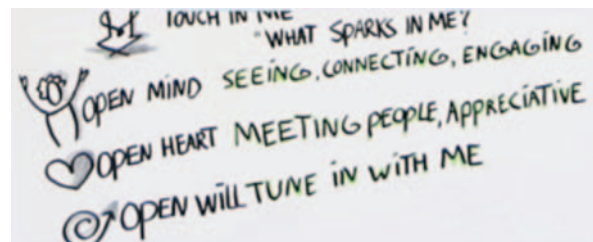
Ruimte voor (ongekende) mogelijkheden

In stepping stone 7 gaat het om ruimte voor ongekende mogelijkheden en om verankering, inbedding en integratie van reeds opgedane inzichten, verbanden en ideeën. Dit is een stone die gaat over verinnerlijking, ruimte en het van jezelf maken van de transitie. Het is een plek waar alles even mag zijn en je eruit haalt wat van jou is en bij jou hoort. En wat niet.

Transitie is de fundamentele verandering van een systeem. Een onomkeerbare verandering op verschillende niveaus. Hoewel we werken vanuit een doel en een programma en in principe een topdown benadering ontstaat transitie vanuit emergentie (iets dat ontstaat vanuit het geheel), co-evolutie (dingen die zich voortdurend aan elkaar aanpassen) en zelforganisatie (spontaan ontstaan van structuren) binnen een systeem.⁷ We kunnen een transitie niet voorspellen en ook niet creëren juist doordat het een samenspel is van veel verschillende factoren op veel verschillende niveaus. Waarbij iets kleins soms iets groots in gang kan zetten. Hoe ga je daar dan mee om in een programma als Energiesprong? En kun je daar ook iets mee in de dagelijkse praktijk van de projecten en processen die doorlopen worden?

Voor ons is het bewust creëren van ruimte in de experimenten en innovatieprocessen een noodzaak. Je wilt conditioneren dat fundamentele verandering tot stand kan komen en dat dit potentieel gebruikt wordt. De ruimte in processen houden. Je wilt adaptief zijn in je strategie, reageren op dat wat ontstaat en versterken van de beweging in een bepaalde richting.

In de processen maak je ruimte voor creativiteit, nieuwe oorspronkelijke verbindingen en (persoonlijke) transformatie. Wij zetten voor onszelf met en voor de mensen waarmee wij werken een omgeving neer waarin ruimte is voor loslaten, voor het aanboren van creativiteit voor het integreren van nieuwe beelden,



⁷ De termen emergentie, zelforganisatie en co-evolutie verwijzen vaak naar complexe adaptieve systemen (CAS) en komen uit de systeem theorie. In een CAS hebben de onderling verbonden componenten de mogelijkheid zich aan te passen en te leren van eerdere ervaringen.

het ontwikkelen van een heel nieuw perspectief en voor de integratie van ideeën. Ruimte voor toeval. Die ruimte is soms letterlijk, maar vaak ook figuurlijk de ruimte in processen. Het gaat om het bewust zijn hier van.

Op een gegeven moment ontstaat de mogelijkheid je over te geven aan het transitieproces. Dat je niet bang meer bent om het vertrouwde los te laten en werkelijk ook een innerlijke ruimte vindt om te vernieuwen.

PETRA HOFMAN

Hoe geef je dit vorm?

Sensitief en reflectief zijn. Je kunt bepaalde momenten in een proces herkennen die kansen in zich hebben. Daarnaast kun je bewust een aantal instrumenten inzetten. Hier gaan we in de volgende alinea's verder op in. Monitoring is een belangrijk hulpmiddel om reflectie en overzicht te genereren en van daaruit te bepalen wat er nodig is.

- Reflectie, af en toe een stap terug, stil staan in alle dynamiek. Stap eens fysiek achteruit en ervaar de ruimte voor je.
- Prikkelen vanuit abstractie, door andere manier van kijken te introduceren.
- Verbinding maken op een dieper niveau, werkelijk naar elkaar luisteren.
- Het even niet weten, in het oncomfortabele blijven, niet meteen overgaan naar een oplossing. Blijf in de groanzones tussen het divergeren en convergeren in. Stel je actie gewoon uit en denk: morgen weet ik het en nu niet. Ik zie dan wat zich aan dient.

*Vormgeven aan emergentie -
sturen door niet te sturen
maar conditioneren.*

Ik arriveerde in Kumasi zonder specifiek doel. Een doel hebben wordt gezien als goed, iets hebben om naar te streven. Maar dit kan je ook verblinden: je ziet enkel nog je doel en niets anders meer. Terwijl dit andere - breder en dieper - wel eens veel interessanter en belangrijker zou kunnen zijn.

RYSZARD KAPUSCINSKI, IN THE SHADOW OF THE SUN

Reflectie, af en toe een stap terug of stilstaan in alle dynamiek

Reflectie, verdieping, even stilstaan, even niets doen. In het programma Hoogspringers werkten we met veel mensen die tot een variëteit aan stakeholders behoorden. Er gebeurde ook veel. Enerzijds was daar de ontwikkeling van Nul op de Meter en de behoefte om resultaten te behalen in concrete woningen. Anderzijds voelden we dat er ruimte en aandacht nodig was voor onderliggende processen. We hebben in die periode interviews afgenomen met mensen uit de steden die betrokken waren. Tijdens die interviews hebben we een aantal open vragen gesteld waardoor mensen vrij gingen vertellen over hun ervaringen en gedachten bij het project. Daardoor kregen zij de ruimte om toeschouwer te worden van het proces. Sommigen werden bijgestuurd en aangemoedigd via een aantal verdiepende en aanvullende vragen, maar een aantal van hen had weinig meer nodig dan actief en open luisteren. Tijdens het interview ontstond een proces van verdieping, integratie en reflectie. Waar het in het begin vooral het vertellen van feiten en meningen was gingen mensen al snel over op het diepere belang, hun eigen rol en drijfveren en denkbeelden die ze hadden. Ook spraken ze over dilemma's en de processen waar ze zelf en hun organisatie in zaten. Dit lukte niet in elk interview, maar een aantal gesprekken heeft veel indruk gemaakt, er ontstonden werkelijk veranderingen van perspectief en de integratie van verschillende ideeën.

In onze maatschappij moeten we altijd gelijk weten hoe het moet. Het is oké om een tijdje in niet-weten te verkeren.

CLAUDIA LAUMANS

Stand still. The trees ahead and bushes beside you Are NOT lost. Wherever you are is called Here, And you must treat it as a powerful stranger, Must ask permission to know it and be known. The forest breathes. Listen. It answers, I have made this place around you. If you leave it, you may come back again, saying Here. No two trees are the same to Raven. No two branches are the same to Wren. If what a tree or a bush does is lost on you, You are surely lost. Stand still. The forest knows Where you are. You must let it find you.

LOST BY DAVID WAGONER

Prikkelen vanuit abstractie, door andere manier van kijken te introduceren

De denkbeelden van originele en filosofische denkers verbinden en toetsen aan de eigen opvattingen, de oorspronkelijke ideeën achter kunst kennen. Deze abstracties en denkbeelden en de bereidheid om andere zienswijzen toe te laten vormen de ingrediënten voor het 'oprekken van de mind'. Geesteswetenschappen, kunst, cultuur en filosofie 'stretchen je mind' en nodigen je uit op een andere manier naar iets te kijken. Open staan voor andere zienswijzen maakt het denken behendig, de ontwikkeling en adaptatie van nieuwe ideeën mogelijk en prikkelt om verrassende combinaties tot stand te brengen. Zie de afbeelding van een schilderij van Magritte en zijn bedoeling erachter: is dit een pijp of een doek met verf erop? Het is net welke opvatting je hierover hebt. We hebben gedachten en ideeën gebruikt vanuit bijvoorbeeld Theorie U en de ideeën van de briljante Steven Johnson. We zijn bijvoorbeeld gedoken in het brein van Steve Jobs en Martha Nussbaum.



Met het onderschrift bedoelde Magritte dat de pijp die hij tekent eigenlijk geen echte pijp is maar de afbeelding van een pijp, meer nog, gewoon een met olieverf beschilderd doek dat wij schilderij noemen. De verwijzing naar een herkenbare voorstelling (een pijp) pleegt verraad aan het idee, dat slechts in onze geest kan bestaan. Door ons telkens te bevragen en op het verkeerde been te zetten, dwong Magritte ons over kunst na te denken. De conceptuele kunstenaars trokken deze lijn zeer extreem door met een installatie, een performance of een happening en herleidden het kunstwerk tot een idee. Dit is ook een kritiek op de kunstenaars die vinden dat ze de werkelijkheid zo waarheidsgetrouw moeten weergeven, zoals de hyperrealisten later.

Maar de roep om concreetheid is groot in de initiatieven. 'Maak een planning voor het komende half jaar en een stappenplan'. 'Vertel ons wat je wilt, corporatie, wil je zonnepanelen of een Esco of warmtepompen, zeg het mij'. Maar als we nu al wisten hoe het moest en wat het beste is, waarom zouden we dan nog innoveren? Het grootste risico dat we lopen is te snel concreet willen zijn.

Op concreet niveau kunnen ambitieuze vraagstukken niet worden opgelost. 'Concrete' in het Engels betekent beton en is niet voldoende vloeibaar om de ruimte neer te zetten die nodig is voor een benaderingswijze die het gebruikelijke overstijgt. We nodigen iedereen uit om het denken te stretchen door de kunst te beoefenen met conceptuele ideeën te spelen. Liefst op het allerhoogste abstractieniveau.

*Het belang van onzin kan nauwelijks worden overschat.
Hoe duidelijker we iets ervaren als onzin, des te duidelijker
ervaren we de grenzen van de aan ons zelf opgelegde cognitieve
structuren. 'Onzin' is alles wat niet past in de voorgestoomde
patronen die wij op de werkelijkheid hebben geplakt.
Er bestaat niet zoiets als 'onzin' los van het intellectuele oordeel
dat zelf het etiket erop kleeft. Ware kunstenaars en weten-
schappers weten dat onzin slechts dat is wanneer we het stand-
punt nog niet gevonden hebben van waaruit bezien het zinnig is.*

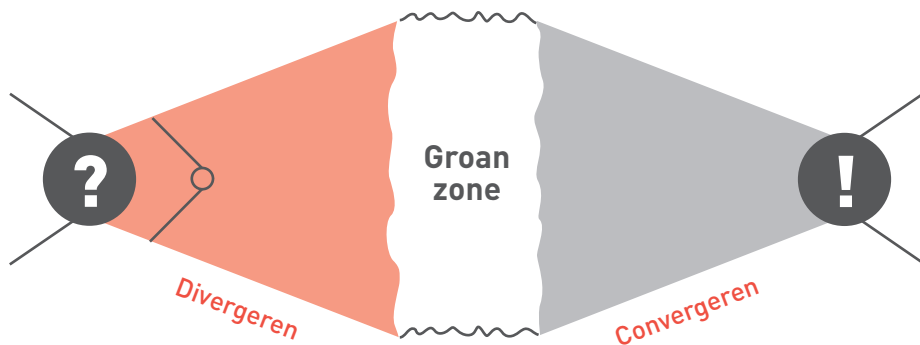
GARY ZUKAV, DE DANSENDE WOE LI MEESTERS

De 'Groan Zone'

De 'Groan' Zone is een fase in een proces, tussen divergeren en convergeren in. Vaak wordt de divergerende fase te snel afgesloten of er wordt zo lang gedivergeerd dat iedereen lam slaat van de verschillende opties en mogelijkheden. Het convergeren, het selecteren van mogelijkheden, vervolgstappen, goede ideeën is dan moeilijk.

Tussen het divergeren en convergeren zit een fase die niets van beiden is. Niet convergent en niet divergent. Die fase wordt vaak als oncomfortabel ervaren. Mensen ervaren ongeduld, frustratie en stellen het proces en soms het doel van de exercitie ter discussie. Dit is de 'groan zone'. Je zit als het ware even in de chaos van divergerend denken. Dat is een fase waar je door moet en waar je je doorheen moet werken. Het is goed om ruimte te houden voor wat zich aandient en er wil zijn.

Dit komt voor in sessies, workshops of vergaderingen, maar ook in het grotere geheel. Zo ervaren we in de verschillende fases van de programma's van Energiesprong ook 'groan zones'. Dat er veel gebeurt, veel perspectieven samenkomen en dat het niet helder of duidelijk is wat de kern is of welke keuzes je maakt. Dit zie je in de hele cyclus van de stepping stones ook weer terug. Een periode waarin je chaos ervaart. Een periode waarin je het even niet weet. Wees er vooral ook bewust van dat transitie een 'messy proces' is en dat is oké. Alles mag er zijn. Alles is er. Ondanks alle werkvormen en geplande processen. Laat het soms ook even gebeuren.



In de zone van divergeren exploreren mensen ideeën en worden ze bewust van diversiteit en mogelijkheden. In deze zone is het nodig dat de groep open is en ideeën uitwisselt. De fase opent, genereert en breidt uit. In de 'groan zone' ontstaan de nieuwe ideeën, emergent, ze lijken niet meer van een individu te komen, maar te ontstaan uit het geheel van de groep. De zone heet de 'groan zone' omdat personen en de groep een periode van worsteling ingaan als ze datgene wat ze leren proberen te integreren. 'Waar gaat dit naartoe?' 'We zitten vast!' 'Gaan we achteruit?' 'We dwalen af!'... Om deze worsteling door te komen moet men op elkaar kunnen bouwen. Goede relaties zijn dan belangrijk. Een goed proces maakt het verschil.

AMANDA FENTON



Stepping stone 8:

Drie samenhangende aspecten van continuïteit en verankering



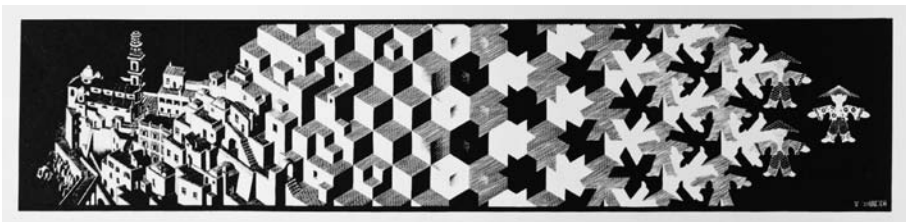
Stepping stone 8

Continuïteit van de beweging

Met stepping stones 5, 6 en 7 hebben we ingezoomd op de processen binnen een initiatief of programma. Met stepping stone 8 kijken we weer naar het initiatief of de opgave binnen de context van transitie. Je aanschouwt wat er is gebeurd. Wat er tot stand is gekomen in de initiatieven en bij de mensen die betrokken zijn. Maar ook wat er aan het gebeuren is in de bredere context en hoe het initiatief en de context zich continu tot elkaar verhouden. Het is een moment van oogsten van wat er is ontstaan en hoe. En ook van wat er niet is ontstaan en waarom. Deze stone dient ter overdenking. Om te leren en om van daaruit verder te kunnen ontwikkelen.

Wij hebben veel gesprekken gehad over wat die systeemverandering of transitie precies is waar we mee te maken hebben. En wat dan de belangrijke elementen zijn waaruit die is opgebouwd. Ligt de nadruk op gestalte krijgen in een vorm? Gaat het dan bijvoorbeeld om een gremium dat zich eraan wil houden de beweging voort te zetten? Of om aantallen? Om het aantal woningen dat is gerenoveerd of het aantal bedrijven dat met Nul op de Meter bezig is? Of gaat het over het krijgen van draagvlak voor een breder iets? Over het verbreden van het gedachtengoed dat energieneutraal renoveren belangrijk en haalbaar is?

Van transitie kan worden gesproken wanneer een kritieke massa is bereikt die voldoende fundament, draagvlak en slagkracht heeft om voorbij een 'point of no return' te gaan waarbij terugkeren naar het oude systeem niet meer kan. Met elkaar samenhangende elementen die samen het systeem vormen zijn zodanig veranderd, dat ze als het ware ankerpunten van een nieuw systeem zijn. Er ontstaat een beweging die zichzelf continueert. Het gaat dan om institutionele verandering. Nieuwe spelregels, uitgangspunten en paradigma's komen tot stand en manifesteren zich in anders doen, anders handelen en andere opbrengsten en resultaten op grote schaal.



Op basis van onze ervaringen definiëren wij de volgende drie elementen als de ankerpunten van een nieuw systeem:

1. Conditie en randvoorwaarden als fundamenten voor een nieuwe realiteit
2. Getransformeerde persoonlijke overtuigingen en handelingswijzen
3. Veranderde structuren en contexten

Deze elementen vergen tijd om tot stand te komen. Of het ook gebeurd is, dat monitor je niet binnen een project van zes maanden. Wel over langere periode. Dan worden veranderingen zichtbaar en zijn ze te vatten. Wij onderscheiden daarom twee ritmes. Een ritme dat kort-cyclisch is. In de beweging, binnen de processen, experimenten en initiatieven en tussen deze experimenten en initiatieven. Je wil snel signaleren en reflecteren op actie. Leren in het proces om te kunnen bijschakelen en verbinden.

Daarnaast is er een lang-cyclisch ritme waarin je meer kijkt naar structurele veranderingen en verbanden die ontstaan. Je kijkt hoe ontwikkelingen en initiatieven waarmee je bezig bent zich verhouden tot andere dynamieken. En je kijkt ook wat je hebt geleerd in relatie tot de grote opgave die je ziet. Hier zitten ook kwetsbaarheden en onzekerheden bij. Zo komen we op sommige plekken juist nog de ankerpunten van de bestaande systemen tegen die stevig standhouden.

Conditie en randvoorwaarden als fundamenten voor een nieuwe realiteit

We zijn gestuit op belemmeringen die het grootschalig verduurzamen van de gebouwde omgeving in de weg stonden. Belemmeringen in regelgeving, in contracten, in manieren van werken, in financieringsvormen, in algemeen geaccepteerde rekenmodellen en uitgangspunten, etcetera. ‘Het kan niet’, ‘het mag niet’, ‘zo is dat berekend’, ‘dat past er niet bij’ en ‘dat gaat nou eenmaal zo’. Onze mailboxen zitten vol met dit soort teksten. Dit zijn de werkelijke remmers of versnellers die we hebben willen identificeren en ter discussie stellen. Het zijn condities en randvoorwaarden die vast lijken, maar dat niet zijn.

In de Stroomversnelling Huur werden veertien randvoorwaardelijke en conditionerende punten geïdentificeerd voor de toepassing van integrale Nul op de Meter renovatieconcepten op grote schaal. Een belangrijke conditie om toepassing op grotere schaal plaats te laten vinden is het veel verder omlaag brengen van prijzen van integrale renovatieproducten door innovatie en industrialisatie. De Energie Prestatie Vergoeding, gebouw gebonden financiering, nieuwe inkoopprocessen, en verruiming van hypotheekregels zijn andere voorbeelden van condities. Dit zijn met elkaar samenhangende deelsystemen die allen onderdeel uitmaken van de transitie. Het veranderen hiervan maakt radicale

verandering mogelijk en vormt ankers van een ander en nieuw systeem. Samen met en gedragen door koplopers wil je dat beïnvloeden.

Bovendien wordt er niets voortgebracht door een enkele oorzaak. Er is altijd een combinatie van verscheidene oorzaken nodig om iets teweeg te brengen. Het zaad zal nooit een boom worden zonder de medewerking van aarde, vochtigheid, licht etc.

ALEXANDRA DAVID-NEEL

Het komt soms heel nauw. In elke stap of aanpassing schuilt de potentie om het verschil te maken of om terug te vallen in het oude. Het is net die ene parameter in het rekenmodel waarmee het principe valt of staat. Die ene zin in het contract die het verschil maakt tussen aanneming van werk of aankoop van een renovatieconcept waardoor het garantieprincipe onderuit gaat. En die rekenmodellen en contracten kunnen de basis worden voor de nieuwe kaders en uitgangspunten waarmee in de toekomst gewerkt wordt.

Partijen zijn heel anders aan gaan kijken tegen inkopen en processen van vraag en aanbod en de samenwerking binnen een waardenetwerk. Je ziet andere systematiek ontstaan tussen vraag en aanbod: van aannemen naar afnemen, met daarbij andere contracten, procedures en verkoopkanalen. Waar eerst rigide juridische procedures de boventoon voerden, zien we dat het inmiddels heel gewoon is om binnen aanbestedingen ruimte te geven aan innovatie. Een voorbeeld van een grote stap in het mainstream krijgen van een nieuwe werkwijze is dat Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, modelcontracten uit de Stroomversnelling op de website wil zetten en er een logo van zowel Aedes als Stroomversnelling op zet. Corporaties hebben aangegeven dat als het Aedes logo erop staat, hun juristen de contracten per definitie als goedgekeurd beschouwen en niet meer ter discussie stellen. Dit levert tijdwinst op.

Een hele belangrijke financiële conditie voor huurders en woningcorporaties is de Energie Prestatie Vergoeding (het door professionele verhuurders in rekening kunnen brengen van energiekosten aan de huurder). Reeds in het experiment in Apeldoorn bleek dat de business case voor woningcorporaties niet sluitend werd omdat de woningcorporatie volgens de wet geen vergoeding mocht vragen voor de bespaarde energiekosten of energieprestatie van de woning. Dit was vastgelegd in de huurwetgeving. Een lang traject volgde vanuit Stroomversnelling Huur. Dit resulteerde in een aanpassing van huurwet-

geving aangenomen door Tweede Kamer. Het feit dat deze Energieprestatievergoeding er is betekent echter nog niet dat het goed wordt toegepast. Er ligt een hele andere financiële systematiek aan ten grondslag die mensen moeten leren kennen.

Het ontwikkelen van randvoorwaarden en condities is voortdurend onderhevig aan dialoog, beïnvloeding en onderhandeling. Zeker als deze breed gedragen moeten worden en bijvoorbeeld goedgekeurd moeten worden door de Tweede Kamer. Allerlei belangen spelen dan een rol en diverse partijen gaan zich er dan mee bemoeien.

Wanneer is verbreding en compromis goed? En wanneer wordt de transformatieve kracht eruit gehaald? Op een aantal onderwerpen is dit best spannend en ook kwetsbaar. Industrialisatie voor productie van integrale renovatieconcepten is nog niet ten volle tot stand gekomen en de consument krijgt nog niet een ander product voor een andere prijs. De randvoorwaarden die nu tot stand zijn aan het komen geven enerzijds aanleiding om positief te zijn over Nul op de Meter. Anderzijds staan er velen klaar om te oordelen en te zeggen dat het mislukt is en vast te houden aan de status quo. Er vindt een lobby plaats om de Energie Prestatie Vergoeding ook voor labelstappen mogelijk te maken, met het risico dat de stimulans voor radicale innovatie (in één keer naar Nul op de Meter) afgezwakt wordt. Investeringsbeslissingen gericht op lange termijn rendement worden ter discussie gesteld door nieuwe aandeelhouders. Overheden spreken ambities uit, maar komen tot besluitvorming en werkelijke actie duurt lang. We zien ook dat er nog steeds weinig vertrouwen is tussen partijen. Als de ene weerstand is overwonnen staat de volgende voor de deur. Het is echt iets van de lange adem. Een dynamiek tussen allerlei machten en krachten.

Getransformeerde persoonlijke overtuigingen en handelingswijzen

Sinds de start van Energiesprong zien we bij meer mensen het besef dat een radicale stap richting verduurzaming en anders werken nodig is. Om dan ook daarnaar te handelen vergt een persoonlijk proces. De bestaande manier van werken en denken is vaak heel diep ingebed in onszelf, onze organisaties en cultuur. Mensen zijn zich nauwelijks bewust daarvan. Of er iets in beweging komt of niet wordt uiteindelijk bepaald door het feit hoeveel mensen het lukt om het bestaande los te laten en nieuwe systemen op te bouwen en het ontwikkelen van nieuwe manieren van denken en werken te omarmen. Wanneer dit voldoende mensen zijn, ontstaat op gegeven moment de kritieke massa die nodig is om de omslag naar het 'nieuwe normaal' te maken.

We zien een diepere verandering in de hele samenleving plaatsvinden. Er zijn steeds meer mensen die bewust worden van een beweging in de maatschappij. Mensen die op een nieuwe manier verantwoordelijkheid nemen. Mensen die het belangrijk vinden om werkelijk betekenis te geven. Die bewust worden van hun eigen identiteit en kracht en deze optimaal willen benutten. Mensen die bereid zijn het bestaande los te laten.

Het verbinding maken met deze kiemen van verandering en intrinsieke krachten is wat versneld tot echte beweging en fundamentele verandering kan leiden.

Wat als we deze krachten verbonden worden met de missie om tot een duurzame gebouwde omgeving te komen...?

Uit de pas gaan lopen en bestaande 'veiligheden' loslaten is niet gemakkelijk. In de experimenten Slim&Snel hebben we, naast het ontwikkelen van concepten voor energierenovaties, sterk de nadruk gelegd op persoonlijke transformatie. We wilden in iedereen, inclusief onszelf, het vuur aanwakkeren en een beroep doen op de eigen idealen en mogelijkheden. We wilden het zaadje van bewustzijn planten. Dat kon een snel uitgroeiend zaadje zijn dat direct in onze experimenten tot bloei kwam. Dat kon ook een zaadje zijn dat niet gelijk, in onze initiatieven, maar misschien over drie jaar tot groei en bloei komt. Iedereen heeft daarin zijn of haar eigen proces te doorlopen.

Het zijn zaadjes van bewustzijn, soms zijn er trage zaadjes die opeens na jaren tot inzicht en groei komen en dan krijg je ze niet meer omver.

BARBARA MIDDELHOFF

Veranderende structuren en contexten

Eerst was een kleine kern van mensen van een tiental organisaties bezig met Nul op de Meter. Inmiddels houden allerlei partijen zich bezig met het verder brengen van Nul op de Meter. We zien dat koplopers nieuwe initiatieven starten. We zien dat netwerken hechter worden en informele structuren worden waarin dingen tot stand komen. Samenwerkingen die de bestaande sectoren en organisaties overstijgen. Stroomversnelling Huur is daar een eerste voorbeeld van geweest. Maar later ook samenwerkingsverbanden zoals de Brabantse Stroomversnelling en landelijke Stroomversnelling.

Innovatieve medewerkers lopen stuk in organisaties die voor hun gevoel niet snel genoeg veranderen. We zien individuen die sinds het eerste uur aan deze ontwikkelingen werken van baan en organisatie veranderen. Sommigen worden zelfstandig en starten een nieuwe onderneming andere verdiepen hun dienstverlening op basis van de nieuw opgedane ervaring, maar ze blijven elkaar opzoeken en werken aan deze vernieuwing.

De afgelopen jaren is structureel gezocht naar en geëxperimenteerd met nieuwe bedrijfsvormen, business modellen en organisatievormen. Zo zijn renovatiewinkels ontstaan zoals bijvoorbeeld Reimarkt die inmiddels in Bergen op Zoom, Den Bosch en Enschede actief is. Bestaande bedrijven zoals BAM en Volker Wessels en relatief nieuwe bedrijven zoals Built4U en BJW proberen vorm te geven aan de rol van system integrator of zoals we dat noemen Original Equipment Manufacturer (OEM) die juist voor die integrale concepten en de aansturing van productontwikkeling kunnen zorgen.



*Een mierenkolonie
als voorbeeld van
een systeem.*

Wat is er echt? Is er een beweging met continuïteit?

Er wordt in de meeste bestuurskamers over Nul op de Meter gesproken: bij woningcorporaties, bij gemeenten, bij provincies, bij de rijksoverheid, bij de industrie, bij banken, bij brancheverenigingen, bij onderwijsinstellingen. Er gaat geen netwerkbijeenkomst of woningmarktdebat voorbij of Nul op de Meter wordt genoemd. Eneco heeft Nul op de Meter tot kern gemaakt van een campagne op televisie: 'Welkom nieuwe wereld. Welkom Nul op de Meter.' Binnen organisaties die vanaf het eerste uur betrokken zijn is niet meer alleen de eerste ring van enthousiastelingen betrokken, maar nu ook een tweede ring van mensen. Financials, bestuurders, projectleiders, beleidsmakers, juristen, alle lagen en disciplines van de betrokken organisaties zijn ermee bezig. Het idee dat iedereen over een eigen woning kan beschikken die evenveel energie opwekt als gebruikt is een gangbaar perspectief geworden. Het idee is opgepikt door anderen. Soms omdat we mensen hebben overtuigd, vaak ook spontaan.

*Als het om het realiseren van nieuwbouw
woningen gaat, is Nul op de Meter het eerste
wat ik aanbied, het is echt een no-brainer.*

**ONNO DWARS HOOFD ACQUISITIE & INNOVATIE
BIJ VOLKERWESSELS VASTGOED**



We zijn inmiddels gekomen van het idee van een Nul op de Meter huis met een business case, ontwikkeld in een Slim&Snel experiment, naar prototypes en condities in de Stroomversnelling Huur naar een brede overkoepelende Stroomversnellingsbeweging die in alle regio's van Nederland impact heeft. Zelfs tot over de grenzen van Nederland: Engeland, Frankrijk, Duitsland, de Verenigde Staten. Binnenkort gaat een team van specialisten naar de Verenigde Staten om daar de 'Net Zero Energy' beweging concreet op te starten. De Nul op de Meter renovaties vinden inmiddels niet meer plaats voor enkele prototypes, maar per complex van tientallen woningen tegelijk. Voor de huurwoningen is de pilotfase inmiddels gepasseerd. Er ontstaan echt nieuwe producten en componenten: zoals de energiemodules die in de gevel kunnen worden geïntegreerd.

Er gaan ook nog dingen mis. Producten die nog niet blijken te zijn wat ze beloven. Communicatie tussen partijen die niet goed loopt. Daardoor ontstaan klachten rond de Nul op de Meter woningen die zeer serieus genomen moeten worden als leerervaring en input om verder te ontwikkelen. Deze ervaringen vormen echter ook vaak aanleiding voor negatieve publieke beeldvorming. In plaats van een goed en genuanceerd gesprek over wat er nou precies misgaat wordt de hele beweging dan in twijfel getrokken.

Na al het geleerde in Stroomversnelling Huur, met de condities die daar zijn ontstaan, meer aangesloten organisaties en met de verbreding naar regionale aanpakken ontstaan er weer nieuwe mogelijkheden. We zien bijvoorbeeld de mogelijkheid om te renoveren woningen van gelijke woning typologieën te bundelen tot opgaven van 500, 1.000 of meer. Bijvoorbeeld de Intervam flats of de Pronto woningen die door heel Nederland staan. Zo ontstaan grotere clusters van woningen die in de jaren '50 en '60 op geïndustrialiseerde wijze vervaardigd zijn. En die volgens dezelfde principes nu gerenoveerd kunnen worden. Volume moet ervoor zorgen dat het voor corporaties en bouwers aantrekkelijk is om te investeren. Krijgen we de handen op elkaar om de stap te maken naar Nul op de Meter fabrieken die complete woning make-overs produceren? Het lijkt de moeite waard om nog een keer te proberen de vraag te bundelen en een perspectief neer te zetten voor een stap naar industrialisatie. Dan stap je opnieuw naar stone 1 en start je met het verkennen van de context van deze vraag en opgave.

Loslaten en breder kijken

We hebben eerder aangegeven dat transitie breder is dan het initiatief of programma. Zo ook in dit geval. Het veranderen van de bouwsector, het doorbreken van Nul op de Meter en het bereiken van een energieneutrale woningbouw is het resultaat van dynamiek tussen allerlei machten krachten. De werkelijke beweging is veel groter en er is meer gaande dan je ziet. Je kun al helemaal niet alles zelf bewaken, aansturen en grip houden in hoe wat je hebt ontwikkeld wordt toegepast. Er gebeurt ongelofelijk veel rondom het verduurzamen van de bestaande bouw en Nul op de Meter. Binnen en buiten Stroomversnelling. Het bereiken van stone 8 is daarmee ook het moment waarop je toeschouwt wat er met de collectief ontwikkelde ideeën, stukken en plannen gebeurt buiten de initiatieven en in de grotere beweging.

Bijvoorbeeld in de Stroomversnelling hadden we een nieuwe contractvorm ontwikkeld gebaseerd op de aankoop van een product in plaats van de gebruikelijke contracten op basis van 'aanneming van werk'. Dat was echt een fundamentele verandering ten opzichte van gebruikelijke contracten. We wilden de stukken eerst niet vrijgeven via internet vanwege de zorg dat mensen niet wisten hoe dit toe te passen. Die zorg bleek gegrond. Zo kregen we recent een contract onder ogen dat een vermenging was van de in de Stroomversnelling ontwikkelde overeenkomst en een traditionele overeenkomst van aanneming. Natuurlijk klopt dit niet volgens je eigen richtlijnen. Maar het gebeurt. Je kunt niet anders dan het laten gebeuren hier. Iedereen wilde de contracten hebben en ermee werken op hun eigen manier.

Een ander voorbeeld gaat over het Nul op de Meter Keurmerk dat we ontwikkelden op basis van wat we aldoor 'het kloppend hart van de Stroomversnelling' noemden, de met rekenmethodieken meetbare prestatie indicatoren op energie en binnenklimaat van woningen. Tot onze grote verbazing dook opeens een ander initiatief op, het Nul op de Meter label van het Netwerk Conceptueel Bouwen. Zij gebruiken geen rekenmethodieken maar procesbeschrijvingen. Dat hadden wij nooit op die manier aangepakt simpelweg omdat we dit niet bedacht hadden. Hoe erg is het dan - bezien vanuit het perspectief van de grotere beweging - dat anderen Nul op de Meter zó belangrijk vinden dat ze er een jaar aan werken om een Nul op de Meter labelsysteem van de grond te krijgen. Draagt dat niet - hoe spannend ook - ook bij aan het grote geheel?

De beweging waar we het over hebben gaat breder dan alleen Nul op de Meter. Het gaat ook over het creëren van draagvlak en perspectieven voor verduurzaming van de gebouwde omgeving in het algemeen. Het gaat over de bredere energietransitie en de rol van de gebouwde omgeving daarin. Als je breder kijkt zie je ook andere ontwikkelingen, zoals Urgenda en Nul op de Meter-ready. Deze zorgen, samen met Nul op de Meter, voor een bredere beweging met parallelle sporen die elkaar op een aantal aspecten versterken.

Ze zetten gezamenlijk bestaande denkbeelden onder druk en er ontstaan steeds meer perspectieven om elkaar ook echt te kunnen houden aan de ambitie om in een aantal jaren energieneutraal te worden. Dit geeft allerlei partijen urgentie en vertrouwen om energie, tijd en middelen te verschuiven richting deze ambitieuzere aanpakken in plaats van bijvoorbeeld de programma's die gaan voor kleinere labelstappen.

Er bestaan geen eindbeelden of vastgestelde doelen voor duurzame ontwikkeling, dit is altijd de uitkomst van onderhandeling, debat, competitie en experimenten. Door transities ontstaan nieuwe maatschappelijke systemen die enerzijds gebaseerd zijn op de vrijheid van individuele ontwikkeling en innovatie en anderzijds dat deze ontwikkeling van collectieve goederen en toekomstige ontwikkelingen in kwaliteit gewaarborgd wordt. Transitie management combineert daarom de ontwikkeling van een lange- termijn perspectief op complexe systemen met een korte termijn focus op innovatie en sociaal leren.⁸

Door inzicht te verwerven in wat tot stand is gekomen en hoe dat zich verhoudt tot de hogere doelen en de bredere context kun je bewust bepalen waar je energie op in wil blijven zetten. Blijf je je inzetten om bepaalde randvoorwaarden tot stand te brengen? Is het tijd voor een volgende stap? Is het handig om een aantal dingen of mensen met elkaar te verbinden? Dan stap je opnieuw naar stone 1 en start je met het verkennen van de context van deze vraag en opgave.

⁸ Citaat uit publicatie 'Rol van de overheid bij lange termijn maatschappelijke opgaven' een studie uitgevoerd binnen het project Transitie in energie en proces voor duurzame gebiedsontwikkeling.

Continuïteit van de beweging

- Op grond van welke signalen, constatering en waarnemingen kan geconstateerd worden dat een kritieke massa is bereikt en beweging op gang is gekomen?
- Via welke interventies, structuren en randvoorwaarden kan de op gang gekomen beweging verder bestendig worden? Wat is er nog nodig?
- Hoe kan je de beweging groter maken?
- Wat laat je los en wanneer is daartoe het moment?

Bredere context

- Wat vindt plaats in de bredere context?
- Welke andere initiatieven hebben zich ontwikkeld?
- Politieke, economische, sociale ontwikkelingen?

Eigen rol

- Wat is je eigen rol in de continuïteit van de beweging?
- Welke waarde voeg je toe? Kan je dat benoemen?
- Welke mogelijkheden zijn er? Wat heb je daarvoor nodig? Wie heb je daarvoor nodig?

Waarde halen uit vastgelopen initiatieven

- Zijn er vastgelopen initiatieven die afgerond moeten worden?
- Welke waardevolle lessen leren we uit vastgelopen initiatieven en welke kunnen worden geïntegreerd in het bestendigen van de op gang gebrachte beweging?
- Zijn we meer te weten gekomen over de problematiek en wat werkt of niet werkt?

**Er is te vaak geen ruimte
voor een genuanceerd
verhaal. Alles moet in
twee minuten verteld
worden anders kom je
niet meer aan de beurt.**

PETRA HOFMAN & JOSÉ VAN DER LOOP

Procescoach

**Jij als instrument
in transitie**

Monitor

Kwartiermaker

De procescoach, kwartiermaker en monitor als instrument in de transitie

In dit hoofdstuk beschrijven we verschillende rollen die je kunt uitoefenen en geven we je handvatten vanuit onze kennis en ervaring. We belichten de relatie van deze rollen tot de stepping stones en orde en chaos.

Verschillende rollen: kwartiermakers, procescoaches en monitors

Energiesprong is een stimuleringsprogramma, met als doel de transitie naar een energie neutrale gebouwde omgeving te versnellen. We hebben in dit boek al eerder benoemd dat de aspecten inhoud, vorm en proces een belangrijke rol spelen bij het tot stand brengen van experimenten, het creëren van condities en het verder verspreiden van innovatieve aanpakken. Om beweging te creëren en om zowel aan te jagen als te faciliteren in de ingrijpende processen heeft Energiesprong procescoaches en kwartiermakers ingezet.

Dit begon bij Slim&Snel, waar de rol van procescoach heel expliciet werd gedefinieerd en de bewuste keuze voor procescoach als benaming van de rol. De focus van de interventie van de procescoach ligt op het procesvlak, met duidelijk oog voor inhoud, doel en strategie. De procescoach faciliteert en begeleidt een groep mensen die met een veranderingsopgave bezig zijn en maakt verbindingen. Hier werd ook de rol van kwartiermaker aan toegevoegd, bijvoorbeeld bij Hoogspringers en later in de regiodynamiek die ontstond, hoewel het woord 'kwartiermaker' pas later is ontstaan. De rol van kwartiermaker heeft ook een grote procescomponent, maar is meer initiërend en organiserend. Ook hebben we gewerkt met de rol van een monitor. De rol van monitor zorgt in het team met onder andere procescoaches en kwartiermakers voor reflectie op actie door het verzamelen en inzichtelijk maken van informatie uit het proces en uit de omgeving.

Omdat al deze rollen vanuit een bepaald bewustzijn van transitie en de benodigde processen werden ingezet is daar als het ware een praktijk uit ontstaan. De stepping stones en genoemde rollen maken deel uit van deze praktijk. Welke naam eraan gekoppeld moet worden - procescoach of transitie practitioner - is tot op de dag van vandaag overigens onderwerp van gesprek. Waar het om gaat is de diepe verandering in een bepaalde richting, een duurzame richting. Dat vraagt en betekent verandering. Van jou, van ons, van anderen, en daarmee in en van het systeem.

Je bent zelf onderdeel van het proces

Hoe vul je een rol als procescoach, kwartiermaker of monitor in? Practice what you preach! Je maakt zelf onderdeel uit van de transitie. Ook je eigen zekerheden worden ter discussie gesteld. Je kunt wel een grote visie hebben of werken aan een hoger doel, de weg is niet duidelijk. Daarnaast moeten bestaande patronen en belangen doorbroken worden. Je werkt heel diep in de processen, precies daar waar de worstelingen - en doorbraken - plaatsvinden. Dit voel je! Dat maakt het voor onszelf ook soms heftig, emotioneel en uitdagend. Dit werk is iets wat je belichaamt, verinnerlijkt, zelf praktiseert en bent. Het is geen functie of baan die in vaste kaders is gegoten.

We hebben ook inhoudelijke rollen ingenomen naast puur het procescoachen of kwartiermaken. Bijvoorbeeld José als deel van het kernteam van de Stroomversnelling Huur en het uitwerken van de prestatiegaranties vanuit haar inhoudelijke achtergrond op dit gebied. Dit heeft voordelen. Zo helpt het door te dringen in de haarvaten en te begrijpen wat er gaande is en op detailniveau interventies te kunnen doen. Maar het maakt ook dat het soms moeilijk is om tegelijkertijd afstand te nemen en te reflecteren. Des te uitdagender is het om het echte proces te blijven zien en die context voor verbinding op intentie en diepe verandering te blijven creëren met elkaar. Het vraagt een enorm zelfbewustzijn en reflectief vermogen.

We voelden ons af en toe ook wel gespleten. Zijn we nou woningen aan het verkopen en aan het onderhandelen over haalbaarheid of zijn we werkelijk aan het bijdragen aan het transitieproces naar een duurzame en betere wereld? Zijn we verblind door de doelen en inhoudelijke details? Hoeveel woningen zijn er al gerenoveerd? Zijn de randvoorwaarden al op orde? Of zien we wat er werkelijk gebeurt en kunnen we het proces nog steeds hosten en beschouwen?

Er wordt veel van je gevraagd en er is weinig werkelijke houvast. Behalve de intentie om tot een nieuwe, duurzamere manier van handelen te komen. De processen zijn soms intens, emotioneel zelfs, soms weet je het zelf ook even niet. De mensen om je heen vragen vaak van je dat je structuur biedt, het proces leidt en de regie neemt. Alles wat normaal gesproken houvast biedt zoals rollen, organisatiestructuren, wetgeving, rekenmodellen, vuistregels, business modellen stellen we ter discussie. Om waar nodig bestaande structuren en werkwijzen los te laten of af te breken en nieuwe op te bouwen.

We werken aan anders denken, anders organiseren en anders doen en het creëren van condities daarvoor. We gaan uit van een perspectief ontwikkeld door een aantal koplopers. Dit brengen we in de praktijk binnen een sector, binnen verschillende organisaties. Verschillende organisaties met eigen culturen in een wisselende omvang. Daar komen we van alles tegen. Met name in de onderstroom komen zaken los, dus niet zozeer in

de inhoud, afspraken en doelen, maar in de patronen en processen die daaronder liggen. Waarom ontstaat wel of geen beweging? In dit boek beschrijven we voortdurend de kracht van onderstroom. We kunnen niet genoeg benadrukken wat de invloed is van onderstroom op het proces.

We vragen iemand aan iets te beginnen waarvan ze nog niet zeker weten wat het op gaat leveren.

We vragen iemand die al 20 jaar hetzelfde doet iets anders te doen.

We vragen bedrijven veel tijd en geld te investeren in een nieuw proces waarvan we de uitkomst niet helemaal kunnen voorspellen.

We vragen bedrijven om kennis te delen met hun concurrenten.

We vragen mensen met een specifieke rol binnen het geheel zich te bemoeien met alles, of juist andersom.

Het is voor velen moeilijk om te zeggen dat ze iets niet weten. Ook voor onszelf! Het kan zo kwetsbaar voelen om voor een groep te staan met de bedoeling mensen mee te nemen in een proces en dan te zeggen dat je het niet weet. De meeste mensen vinden het moeilijk om te laten zien wie ze echt zijn. En uit te spreken wat ze echt denken en voelen. Mensen zitten in hun systemen, in hun organisaties. Waar ze een zekere status en veiligheid hebben. Waar ook bepaalde mores zijn hoe je met elkaar omgaat, wat belangrijk gevonden wordt. Hoeveel ruimte mensen krijgen. Wie durft daar uit zichzelf van af te wijken, op te staan en de dingen anders te doen en de verbinding te zoeken met anderen? Daar moeten we oog voor hebben en we moeten hier ook mee kunnen werken.

Het vraagt van je dat je in staat bent om te bewegen tussen proces, vorm en inhoud in de gelaagdheid van persoonlijk, abstract, organisatie en systeem.



Werken met de stones: de whirling dance van de Derwisj

In de dagelijkse praktijk wordt een enorm beroep gedaan op je strategische begaafdheid. Het overzicht houden, analyseren en een koers uitzetten en interventies kiezen. Het is niet alleen een proces om het proces, maar een proces dat je inricht met een bedoeling, met een richting. Als procescoach, kwartiermaker of monitor beweeg je tussen vorm, inhoud en proces. In een persoonlijke en dynamische context, het is geen theoretisch en afstandelijk gebeuren. Je neemt eigenaarschap voor de beweging die je tot stand wil brengen. Je beweegt tussen abstract en concreet, tussen meso en micro. Juist om met deze dynamiek om te gaan hebben we de stepping stones uitgewerkt.

*Then follows the Sultan Veled procession or Devr-i Veled, accompanied by peshrev music; this is a circular, anticlockwise, procession three times around the turning space. The greetings of the semazen, or whirling dervishes, during the procession represent the three stages of knowledge: ilm-al yaqin (received knowledge, gained from others or through **study**), ayn-al yaqin (knowing by **seeing or observing** for oneself) and haqq-al yakin (knowledge gained through **direct experience, gnosis**).*



Als procescoach of kwartiermaker cirkel je door het speelveld en door de stones en je maakt steeds de cyclische beweging. Je bent steeds in beweging. We voelen een gelijkenis met de wervelende Derwisj. Een magische figuur, een monnik uit de islam die een cirkelende dans gebruikt als meditatieve vorm. Dit is de metafoor voor de verbinding van inhoudelijke kennis, de ervaring door zelf te hebben ervaren, opperste concentratie op waar je mee bezig bent door bewuste aanwezigheid. De Derwisj wervelt door de ruimte en neemt waar, vanuit de innerlijke kern, acteert vanuit de wijsheid die er is. In zichzelf en de anderen. En neemt vanuit die staat voortdurend waar wat de onderstroom is, hoe de gelaagdheid in elkaar zit, wie je aan tafel hebt, wat mensen beweegt. Om vanuit diepe verbinding met zichzelf en de omgeving processtrategie en interventies te bepalen.

Verschillende stijlen

We hebben inmiddels een groep van zo'n 25 procescoaches en kwartiermakers. Wij herkennen met elkaar de combinatie van proces, vorm en inhoud. We vinden elkaar op de dynamiek die de ingrijpende veranderingen waar we mee te maken met zich meebrengen. Toch heeft iedereen een unieke eigen werkwijze en kracht, een eigen kenmerk van waaruit je het meeste handelt. Eén is een echte coach en altijd op zoek naar de werkelijke drijfveren onder het gedrag van mensen. Een ander is zeer inhoudelijk en neemt dat mee in de processen. Een ander kijkt altijd naar het grote plaatje en ziet de verbanden ontstaan. Weer een ander is gespitst op resultaat en brengt voorwaartse kracht in het proces. Nog een ander is vooral gericht op het neerzetten van een omgeving waarin het vanzelf gebeurt en heeft het geduld om te wachten tot iemand zover is dat het zaadje van duurzaamheid ontkiemt. Het is cruciaal dat je je eigen processtijl kent zodat je weet waar je sterke kant zit en wanneer je in je kracht staat. Daarmee weet je waar je slagvaardig en effectief bent. Maar ook waar je anderen nodig hebt om jou aan te vullen.

Metacoaching, intervisie en monitoring

Metacoaching of intervisie is heel behulpzaam bij het duiden van wat er gebeurt. Om steeds beter en dieper inzicht te krijgen in hoe we zelf denken, waarom we doen wat we doen en hoe we reageren op anderen en op verandering en hoe de mensen met wie we werken zich bewegen. Vanuit de verschillende rollen kijken de procescoaches anders naar een specifieke situatie. Deze beelden met elkaar delen en reflectie op de situatie op frequent ingeplande momenten is zeer waardevol gebleken. Hoe vaak hebben we niet over een situatie tegen elkaar gezegd 'wat gebeurt hier nou eigenlijk?'

Deze momenten gebruiken we ook om te kijken naar wat om ons heen ontstaat om daarvan te leren. Welke ontwikkelingen vinden plaats die invloed hebben op ons werk en leven in een grotere context? Monitoring kan daar een rol in spelen door gericht informatie te verzamelen en te communiceren over nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten het project, inzichten uit de wetenschap en andere projecten en programma's. Overigens is de toepassing van monitoring wat ons betreft nog in ontwikkeling. In de meer actiegerichte projecten is daar niet altijd ruimte voor en monitoring in uitvoeringsprogramma's is vaak erg gericht op controle en impact of resultaat op basis van vooraf gestelde indicatoren. De monitoring die wij voor ogen hebben gaat ook over het monitoren van beweging, het identificeren van het onverwachte en het maken van verbindingen. De vorm en invulling kan verschillen. Zo hebben we mooie ervaringen met iemand die meer vanuit academisch en filosofisch oogpunt naar de processen bij Slim&Snel keek. We hebben ervaringen met een monitor in het team van Hoogspringers die onder andere interviews afnam bij deelnemers aan het programma, die heel exploratief keek naar het speelveld en in de processen de rode draad en het grote geheel in de gaten hield. Recent

zijn we verrast door de inbreng van een journalist in een team die middels interviews en storytelling veel inzicht geeft in hoe 'partijen er in zitten' en dit ook direct teruggeeft via artikelen en blogs.

Wij hebben ervaren dat het helpt en nodig is om voortdurend aan inzicht, overzicht en verdieping te werken. Dat is het fundament. Je hebt informatie nodig om de volgende stappen te bepalen. Daarom is het nodig om over processen en transitie te praten, uit te wisselen en bij te leren. Met en voor de mensen waarmee we werken en die er open voor staan. Zowel op persoonlijk vlak als ook inhoudelijk.

Slotwoord

Dit verhaal moest verteld worden omdat we oprecht denken dat we hiermee iets brengen dat nodig is en dat volgens ons niet vaak genoeg wordt gezien en benoemd. We realiseerden ons dat het de moeite waard was om expliciet te maken wat we hadden gedaan. Voor onszelf, maar ook steeds meer voor anderen. We hoorden mensen in organisaties waar we mee werkten roepen: 'Het is verschrikkelijk, ik ben de hele dag bezig met brandjes blussen en ik kom niet vooruit!', en we dachten 'Wat zij 'brandjes blussen' noemen, is voor ons het transitiewerk van elke dag'. We wisselden met collega's uit en kregen mooie reacties van herkenning en men vond het fijn dat wij er op de één of andere manier woorden aan gaven. Projectmanagers snapten eindelijk wat we de hele dag deden en waarom.

We geven met dit boek praktische invulling aan de transitie ideeën en een concrete bijdrage aan een duurzamere wereld. Dit boek kent vele coproducten. Helden met wie we samen hebben gewerkt. En zonder hun moed en warriorschap om avonturen aan te gaan hadden we niets tot stand kunnen brengen.

Wij zijn trots dat we een steen hebben kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van Nul op de Meter en daarmee aan een perspectief voor energieneutrale woningbouw in Nederland. In het voorbeeld van Nul op de Meter gaat het ook niet om één woning of om één project maar om een totale systeem omslag. De schroeven los onder het bestaande systeem en daar iets anders voor in de plaats brengen. Een nieuwe werkelijkheid creëren. Met deze ontwikkeling wordt de bouwsector compleet anders gestructureerd. Het gaat erom vergezichten, doelen en ambities waar te maken en in de praktijk te brengen. Te realiseren. Om daadwerkelijk tot een omslag te komen. Loskomen van het bestaande. Structuren, die niet meer dienen, verlaten. En nieuwe ontwikkelen die wel dienend zijn. En er vol in gaan. Tot het uiterste. Verbinden van de details en de grote lijnen. Wij geloven dat de ervaringen in de programma's, de stepping stones en ideeën over onderstroom en de transitiepractitioner verschillende rollen algemeen toepasbaar zijn in iedere sector en voor iedereen die iets wil starten wat er nog niet is.

Wij zien dat er op meerdere fronten maatschappelijke verandering nodig en gaande is. We zien problemen in het zorgsysteem die onoplosbaar lijken. We zien dat de ongelijkheid in de wereld toeneemt. We zien dat klimaatverandering problemen geeft met veiligheid, watervoorziening en voedsel. Daar waar wel bewustzijn is worden vaak lijnen van inhoud en lineaire processen gevolgd om daaraan iets te doen. Maar zo werkt het niet.

We maken deel uit van levende en dynamische systemen. Er moet iets aan onszelf, onze denkbeelden en handelingswijzen, en onze organisaties veranderen als we de dingen fundamenteel willen veranderen. Dat vraagt iets van onszelf en van de processen die we organiseren om transitiedoelen na te streven.

Het is nodig te kloof te overbruggen tussen schijnbare tegengestelden en deze samen te laten werken in een nieuw dynamisch evenwicht. Enerzijds heel heldere focus en ambitie en anderzijds weten dat je het niet alleen kan en dat het dynamisch is en dat het allemaal voortschrijdend inzicht is. De kloof tussen onze harde en zachte kanten, tussen proces en inhoud, tussen abstract en concreet, tussen het grote geheel en de specifieke situatie, tussen onszelf en de ander. Dat is wat we hebben ervaren in het werk wat we de afgelopen jaren hebben gedaan. We hebben daarin dingen ontdekt en een naam kunnen geven. We realiseren ons dat we nog maar een deel van het palet kennen en beschrijven. Voor ons is het belangrijk geweest - en nog steeds - en we denken voor meer mensen die willen werken aan duurzame verandering.

En we zijn er nog niet. De ontwikkeling is niet 'af'. De ontwikkeling van het gedachtegoed rond transitiesturing en procescoaching is niet af. En het werk om die energieneutrale gebouwde omgeving tot stand te brengen ook nog niet. Dit boek is dus geen evaluatie of onderbouwing. Eerder verslag en reflectie van ons perspectief en onze ervaringen en een uitnodiging aan jou, aan iedereen om met ons zelf verder te gaan.

José van der Loop

Voor mij moet alles wat ik doe en waar ik een bijdrage aan lever een diepere betekenis hebben en waarde toevoegen. Met oppervlakkigheid hoef je bij mij niet aan te komen. Zo zit de wereld niet in elkaar. Dingen zijn vaak veel genuanceerder dan dat ze lijken en oorzaken liggen veel dieper dan je vermoed. Dat hebben de in dit boek beschreven processen meer dan eens bewezen. Het is volgens mij een illusie om te denken dat je met goede inhoud en een goed idee de wereld kan veranderen en een transitie op gang kan brengen. Het is complexer dan dat.



We hadden goede ideeën, goede inhoud en goede mensen en toch verliep de transitie niet vanzelf. Emoties, gevoelens, politiek en macht zijn je echte actoren en niets anders. We waren er in Slim&Snel al snel over uit dat verandermanagement benaderingen heel interessant zijn maar we konden er niets mee. Het is tijd voor een aanpak en een benadering die recht doet aan transitie die de cumulatie is van persoonlijke transformatie van vele mensen. Waar het voor mij dan om gaat is ‘het perspectief zien’, ‘erin geloven’ de omgeving creëren waarin het kan en ervoor gaan. Context creates content. Dat gaat niet zonder mensen die bereid zijn om door het sleutelgat te kruipen. Met die mensen mocht ik werken bij in de Stroomversnelling en bij Energiesprong. Dat geeft zoveel energie! Ik ben blij en dankbaar dat ik dit werk mocht doen en met al deze mooie mensen heb mogen werken. Meer dan eens heb ik het gevoel gehad dat ik, dat wij met elkaar, echt konden vliegen. Dat we zo hard gingen dat de tijd stilstond. De gezamenlijke gedrevenheid werkt aanstekelijk. Je kunt er niet omheen, het sleurt je mee en je vindt het geweldig. Met recht een Stroomversnelling.

We nemen daarin allemaal onze talenten mee. Ik voelde me als een visje in het water in de dynamiek van de Stroomversnelling en Hoogspringers. Mijn talent om het collectief mee te krijgen en te voorzien wat de volgende stap is vanuit inhoud, vorm en proces, kon ik hier een goede plek geven. Dat plezier gun ik iedereen. Want ik geloof werkelijk dat als alle organisaties, alle bedrijven een sparkle van de energie bezitten waarop de beschreven initiatieven gebaseerd zijn, er nergens meer saai werk is voor wie dan ook. Dan hebben we niet alleen een transitie naar een duurzamere gebouwde omgeving maar ook mensen die gelukkiger zijn met wat ze doen, daar wordt de wereld mooier en beter van en dat is waar het uiteindelijk om draait!

Met het schrijven van dit boek zijn er voor mij twee dingen gebeurd. Ten eerste hebben Petra en ik elkaar op een heel bijzondere manier leren kennen. Ik heb diep respect voor haar intelligentie, kennis en kunde en haar diep gevoelde gedrevenheid. Zij is een van de mensen waarvan ik weet 'als zij ermee aan de slag gaat komt het goed'. Ten tweede hebben Petra en ik met het schrijven van dit boek ons vak verdiept. Als procescoaches en kwartiermakers in Slim&Snel, Hoogspringers, de Stroomversnelling en verdere regionale opschalingsinitiatieven. We hebben bijna anderhalf jaar aan dit boek gewerkt en enkele keren radicaal gestreept en geschrapt. Daarbij heeft de tijd ons ook geholpen want hoe verder we in het proces van de Stroomversnelling en Hoogspringers kwamen hoe meer mooie verhalen we hadden om te delen en ons betoog te ondersteunen. Niemand is het afgelopen jaar veilig geweest, onze notitieboekjes staan vol 'live' uitspraken van betrokkenen. Quotes over verwondering, blijdschap en verbijstering. En dat is waar dit boek over gaat. De werkelijkheid en praktijk van de transitiewerkvloer. Samen en met plezier, gedrevenheid en momenten van frustratie - want o ja die zijn er ook! - stappen zetten in de transitie naar een duurzame gebouwde omgeving. Dank je wel allemaal!

Petra Hofman



Terugkijkend op de inhoud van het boek geeft het een voor mij belangrijke essentie weer: de samenhang tussen het grote geheel en het persoonlijke en individuele en alles daar tussen. Het maakt me ook bewust van het feit dat ik een schakel ben in het geheel. Aan de ene kant leg ik de nadruk op ‘slechts’ een schakel. Net als iedereen. Je kan het niet alleen en je hoeft het niet alleen te doen. De eer van het werk zoals we het hebben beschreven in het boek komt ons allemaal toe. Aan de andere kant leg ik de nadruk op dat ik een schakel ben. Met een eigen kracht en verantwoordelijkheid. Ik heb invloed, net als iedereen. We spelen allemaal een rol in hoe onze wereld zich ontwikkelt. Dicht bij ons in onze directe omgeving, maar ook in het grote geheel.

Het proces van het schrijven van dit boek heeft mij heel veel gebracht. Het heeft me in staat gesteld mijn eigen beelden en ervaring te ordenen en die van anderen daaraan toe te voegen. Hierdoor wordt het duidelijker wat we doen en hoe we dat doen. Het schrijven van dit boek heeft José en mij gedwongen om concreet en expliciet te zijn. Het dwong ons om niet in alleen vage en abstracte termen te spreken en te strooien met moeilijke woorden, maar om echt op te schrijven wat we bedoelen. Dat was niet altijd gemakkelijk en dat is ook ongetwijfeld niet op alle pagina's van dit boek gelukt. Na vele gesprekken, revisies en herschrijvingen is deze inhoud echt van onszelf geworden.

Ik ben dankbaar voor de samenwerking met José. Ze rijdt het hele land door en hangt ondertussen de hele dag met mensen aan de telefoon. Ze is gedreven en altijd druk bezet. Ze laat niet los en tot in de details weet ze steeds precies wat er aan de hand is. Ze zal ‘potverdorie’ zorgen dat het voor elkaar komt! Zij heeft een eigen stijl en benadering die anders is dan de mijne en dat maakte het heel interessant om onze interpretaties van situaties te delen. Zonder haar was het niet gelukt om dit boek te schrijven. Ze draagt zoveel ervaring uit *Energiesprong* en *de Stroomversnelling* met zich mee. In dit proces heeft ze zich wederom een ongelofelijke doorzetter getoond die de lat hoog heeft liggen. We hebben het lef (of de naïviteit) gehad hiermee te beginnen en de volharding en het gezamenlijk plezier om het nog te volbrengen ook. Volgens mij helemaal passend bij de rest van het verhaal!

Op zoek naar meer inspiratie en achtergrond?

Boeken

- Baldwin, Christina en Linnea, Ann (2010), *The Circle Way, A Leader in Every Chair*, Berrett-Koehler Publishers Ltd, San Francisco, Verenigde Staten.
- Bommerez, Jan en Zijtveld, van, Kees (2001), *Kun je een rups leren vliegen?* Uitgeverij Nieuwe Dimensies, Eemnes, Nederland.
- Checkland, Peter en Poulter, John (2006), *Learning for Action*, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Verenigde Staten.
- Dijkgraaf, Robbert (2008), *Blikwisselingen*, Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam, Nederland
- Hollander, Hugo, Remmers, Jeroom en Gerritsen, Don (2014), *Leidraad voor inspirerend leiderschap - 15 duurzame kernwaarden door topbestuurders en deskundigen*, Atlas Contact, Amsterdam, Nederland.
- Johnson, Steven (2011), *Briljante ideeën: hoe kom je erop? - Innovatief denken kun je leren*, Meulenhoff, Amsterdam, Nederland.
- Kaat, Siebke en Kroon, Anton de (2013), *Systemisch Adviseren*, Uitgeverij het Noorderlicht, Avenhorn, Nederland.
- Lewis, Myrna (2009), *Inside the NO: Five Steps to Decisions that Last*, Indranet, London, Verenigd Koninkrijk.
- Nussbaum, Martha (2011), *Niet voor de winst - Waarom de democratie de geesteswetenschappen nodig heeft*, Ambo/Anthos B.V., Amsterdam, Nederland
- Rotmans, Jan (2012), *In het oog van de orkaan*, Aeneas, Boxtel, Nederland.
- Rotmans, Jan (2014), *Verandering van tijdperk*, Aeneas, Boxtel, Nederland.
- Scharmer, Otto (2009), *Theory U*, Berrett-Koehler Publishers Ltd, San Francisco, Verenigde Staten.
- Scharmer, Otto en Kaufer, Katrin (2013), *Leading from the emerging future*, Berrett-Koehler Publishers Ltd, San Francisco, Verenigde Staten.
- Senge, Peter, Scharmer, Otto, Jaworski, Joseph en Flowers, Betty Sue (2015), *Presence*, Academic Service, Amsterdam, Nederland.
- Vogt, Eric, Brown, Juanita en Isaacs, David (2003), *The Art of Powerful Questions*, Whole System Associates, Mill Valley, Verenigde Staten.

Wetenschappelijke artikelen

- Avelino, F. (2011). *Power in Transitions. Empowering discourses on Sustainability Transitions*. Ph.D. Thesis. Erasmus University, Rotterdam.
- Coenen, L., Benneworth, P., Truffer, B., 2012. *Towards a spacial perspective on sustainability transitions*. Research Policy 41, 968-979.
- Faber, A., Hoppe, T., 2013. *Co-constructing a sustainable built environment in the Netherlands: Dynamics and opportunities in an environmental sectoral innovation system*. Energy Policy. Vol 52, 628-638.
- Geels, F.W., 2002. *Technology Transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case study*. Research policy, Vol. 31 (8/9), 1257-1274.
- Giddens, A., 1984. *The Constitution of Society*. Berkely: University of California Press.
- Hekkert, M.P., Suurs, R.A.A., Negro, S.O., Kuhlmann, S., Smits, R.E.H.M. *Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change*, 2007. Technological Forecasting and Social Change, 74 (4), pp. 413-432
- Hofman, P., Hoppe, T., 2013. *Development and upscaling of integral sustainable energy innovations in housing - the role of practice and underlying drivers*. Paper presented at the 2013 Conference, Enschede, The Netherlands.
- Hoppe, T. (2009). *CO₂ reductie in de bestaande woningbouw, een beleidswetenschappelijk onderzoek naar ambitie en realisatie*. Ph.D. Thesis. Twente University, Enschede.
- Hoppe, T., Lulofs, K.R.D., 2011. *Project management and institutional complexity in domestic housing refurbishment with innovative energy solutions. A case study analysis*. Paper for World Renewable Energy Congress, Linköping Sweden.
- Kemp, R., Schot, J., Hoogma, R., 1998. *Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management*. *Technology Analysis & Strategic Niche Management*, Vol. 10 (2), 175-195.
- Loorbach, D., 2014. *To Transition! Governance Panarchy in the New Transformation*. Inaugural address. Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.
- Markard, J., Raven, R., Truffer, B., 2012. *Sustainability Transitions: An emerging field of research and its prospects*. Research Policy, Vol. 41, 955-967.
- Mlecnik, E, (2013). *Innovation development for highly energy-efficient housing*. Ph.D. thesis. Technische Universiteit Delft, Delft.
- Ostrom, E, 2005. *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Pries, F., Dorée, A., 2005. *A century of innovation in the Dutch Construction industry*. Construction Management and Economics 23, 561-564.
- Rotmans, J., R. Kemp. and M.B.A. van Asselt, 2001. *More Evolution than Revolution*. *Transition Management in Public Policy*, Foresight 3 (1), 15-31.

- Shove, E., Walker, G., 2010. *Governing transitions in the sustainability of everyday life*. Research policy 39, 471-476.
- Smits, R., Kuhlmann, S., 2004. *The rise of systemic instruments in innovation policy*. In: Int. J. Foresight and Innovation Policy (IJFIP), Vol. 1, Nos. 1/2, 2004, 4-32.
- Van Bueren, E. (2009). *Greening Governance. An evolutionary approach to policy making for a sustainable built environment*. Ph.D. thesis. TU Delft, Delft.
- Van Hal, J.D.M. (2000). *Beyond the demonstration project : The diffusion of environmental innovations in housing*. Ph.D. thesis. Technische Universiteit Delft. Best: Æneas.
- Van Hal, J.D.M., 2009. *Fusie van belangen - over duurzaamheid en rendement in de bouwsector*. Intreerede. Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.
- Van der Waals, J.F.M., Vermeulen, W.J.V., Glasbergen, P., 2003. *Carbon dioxide reduction in housing: experiences in urban renewal projects in the Netherlands*. Environment and Planning C: Government and Policy 21, 411-427.
- Wieczorek A.J., Hekkert M.P., 2012, *Systemic instruments for systemic innovation problems: A framework for policy makers and innovation scholars*, Science and Public Policy 2012 39: 74-87

Aanjagers, helden en andere betrokkenen

Aart Verkaik	Daan van Vulpen	Ilse van den Berg
Alwin Nieuwenstein	Danny de Pater	Ine Meulendijks
André Hehemann	Denise van den Broek	Ingeborg Hollak
André Klouwen	Dennis Boot	Iris Nieuwboer
André Köster	Deon Schuurbiers	Irma van Herwaarden
Anke van Hal	Derk Loorbach	Ivo Opstelten
Anne-Marie Cuvelier	Desmond Hughes	Ivonne Bulthuis
Anne-Marie Spierings	Eddie Breunesse	Jac Beekers
Annemieke Koolen - van Boekel	Edward van Dongen	Jan Nijenhuis
Annoesjka Nienhuis	Eefje van der Werf	Jan Kamphuis
Arienne Vijge	Egbert Haas	Jan Martijn Buruma
Arjan Schothorst	Elly Lehkamp	Jan Nijenhuis
Arthur de Backker	Eric van de Wetering	Jan Postema
Arthur Lippus	Erik van der Linden	Jan Rotmans
Barbara Middelhoff	Esther Blom	Jan Willem Croon
Barbara Willems	Evert Vrins	Jan Willem van de Groep
Bart Schuring	Ewald Hafkenscheid	Janeck Janmaat
Bas Sievers	Felix van Gemen	Janna Speelman
Bas van Daelen	Ferry van Wilgenburg	Jantien van den Berg
Bauke Geuzebroek	Folkert Linnemans	Jasper van den Munckhof
Benno Oosterom	Francesco Franchimon	Jeffrey Mennen
Berend de Vries	Frank Kusters	Jessica Curta
Bert Keijts	Frans Spekking	Jessica Vossen
Bindert Kloosterman	Gébert van Moorst	Johan Damsteeg
Brigitte Berends	Georgeanne van Liebergen	Johan Duut
Carolien Linden-Speller	Gerda van Vossen	Johan van den Hout
Caroline Beerman	Gijs Postma	Johan Wessels
Casper Bertels	Giovanni la Gasse	Jolanda Martens
Cassandra Vugts	Grietje Huizing	Joost Nelis
Cees Van Dillen	Hanneke Koning	Joost Roks
Charlie Martens	Hans Kerkhof	Joost Spanjer
Charlotte Bremer	Hans Ouwerkerk	Jop van Buchem
Chiel Boonstra	Harm Valk	Jordi Schoffelen
Chris Faro	Harmke Bekkema	Joris Gresnigt
Christine Pannebakker	Henja Altena	Jos van Daelen
Claudia Laumans	Henk Lambeck	Judith Köbben
Clemens Kraemer	Henk Seinen	Julia Finkielsztajn
Daan Timmerman	Herman Boerma	Jurriaan Asma
	Ieke Benschop	Jurriaan Hendriks

Karin van Rooij	Noor Huitema	Ruud van Adrichem
Katja Zuhorn	Noortje Schrauwen	Sabina Beitler
Kees Verschoor	Nynke Feenstra	Saskia Schripsema
Kim Verschuren	Onno Dwars	Sebastiaan Jacobs
Klaas Vegter	Patrick Kaashoek	Simon Verduijn
Laurens de Coninck	Paul Kengen	Sjoerd Klijn Velderman
Leen van Dijke	Paul Smeulders	Spencer Schols
Leonie van der Steen	Paul Vink	Stef Blok
Lex de Boer	Pauline Slaa	Stéfan van de Pol
Liesbeth Wassenberg	Perica Savanovic	Susan Meenhuis
Linda van Leeuwen	Peter Hopmans	Susan van Hooft
Maarten Georgius	Peter Kunneman	Suzanne van Brandwijk
Machiel Bakx	Peter Linders	Tessie Vilé
Marco Tax	Peter Ottevanger	Teun Leuftink
Marga Slijkerman	Petra Buijs	Tijmen Schrauwers
Maria Haensch	Pierre Hobbelen	Tom Jongen
Marianne Nevens	Pierre Sponselee	Tom Rikhof
Marianne van Willigen	Pieter Biemans	Ton Ringersma
Marieke Mentink	Reimar von Meding	Ton van Erp
Marieke van Dijke	René Scherpenisse	Twan van Nuenen
Marijn Swamborn	Rik Hulsman	Valentijn Nouwens
Marinus den Harder	Rik Koppelaar	Walter de Vette
Marion van de Mortel	Rik Maas	Walter Volgers
Marita Muller	Rob Bogaarts	Werner Schultink
Marnette Vroegop	Rob de Jong	Wichert de Lange
Marten Witkamp	Rob Kwaaitaal	Wiebe Engelmoer
Martin Beukeboom	Rob Röttscheid	Wiely Hilhorst
Meindert Smallenbroek	Rob van de Werken	Wilbert-Jan de Ridder
Menso Oosting	Rob van den Broeke	Wim Hazeu
Michael Urlings	Rob Veltman	Wim van den Bergh
Michel de Graaf	Rolf van der Weide	Wim Zaal
Miriam Sterk	Ron Sierink	Wyneke Oostenveld
Nadja Mertens	Ron van Erck	Wytze Kuijper
Nanko Klein Paste	Ronald Dielwart	
Nico Pelt	Ronald Haafkes	
Nico van Ginkel	Rudolph van den Bergh	<i>Met speciale dank aan</i>
Niek Schaap	Rutger Oolbekkink	<i>onze schrijfcoach</i>
Niels Bouman	Ruud Boekhout van	<i>Christine Pannebakker.</i>
Niels Langenhuizen	Solinge	
Niels Sijpheer	Ruud Pijpers	

Websites

- Innovatieprogramma Energiesprong www.energiesprong.nl
- Blog van Jan Willem van de Groep www.greenspirator.com
- Stroomversnelling www.stroomversnelling.nl
- Kennisplatform Nul op de Meter www.energielinq.nl
- Presencing Institute www.presencing.com
- Deep Democracy <http://deepdemocracy.nl/meer-dd-informatie/dd-tools/>
- Context shapes content door Rodney Mullen vanaf 8.40 minuut www.youtube.com/watch?v=gwjIDBjNzXk
- Chris Corrigan – Open Space <http://www.chriscorrigan.com/openspace/>
- Art of Hosting – Conversations that matter <http://artofhosting.ning.com>
- The circle way <http://peerspirit.com/product/the-circle-way/>
- The world café www.theworldcafe.com/method.html
- Alia instituut voor leiderschap <http://aliainstituut.org>

Filmpjes

- Youtube: Wereld in transitie
www.youtube.com/watch?v=FA2Ff6qIijI
- Youtube: Derek Sivers How to start a movement
www.youtube.com/watch?v=V74AxCqOTvg
- Youtube: Where great ideas come from
www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU



Colofon

Tekst en redactie José van der Loop & Petra Hofman

Vormgeving Van Lint in vorm, Burgh-Haamstede

Beeldmateriaal
Energiesprong (pag. 13, 48)
Shutterstock (pag. 17, 25, 33, 88, 136)
Sophia van den Hoek (pag. 35, 37, 56)
Marielle van Uiterd (pag. 52)
iStock (pag. 65)
Art of Hosting (pag. 115)
Margritte (pag. 119)

ISBN/EAN 978-90-825372-0-8

Uitgever José van der Loop & Petra Hofman

Eerste druk mei 2016

Verveelvoudiging en gebruik van fragmenten aangemoedigd mits voorzien van bronvermelding.

Aanjagen van duurzame vernieuwing - hoe doe je dat in de praktijk?

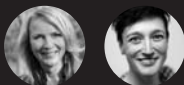
We hebben gewerkt aan een innovatieprogramma voor verduurzaming van de bestaande woningbouw dat gedurende de uitvoering ervan haar ambitie alleen maar naar boven bij kon stellen. Een programma dat in het begin met de nodige scepsis werd bekeken, maar inmiddels tot een grote beweging is uitgegroeid. We hebben stelselmatig gewerkt aan de verandering van een systeem, aan radicale en disruptieve innovatie. Gaandeweg ontwikkelden wij onze praktijk die soms intuïtief en soms zeer methodisch was. Terugkijkend hebben we een vernieuwende praktijk ontwikkeld, met processen en methoden die bijdragen aan transitie. Dit hebben we gedaan in samenwerking met dwarsdenkers, friskijkers en -doeners uit talloze organisaties. En hoewel onze missie nog niet volbracht is - een werkelijke transitie neemt een langere tijd in beslag - menen wij zeer relevante inzichten te kunnen delen.

Dit boek bevat de meest concrete transitiehandreiking die er is: de beschrijving van transitieproces werk in de dagelijkse praktijk. Een boek met ervaringen, handreikingen, anekdotes en persoonlijke verhalen. We bieden daarmee een broodnodige praktische aanvulling op meer academische beschouwingen en toekomstvisies.

Dit is een boek voor aanjagers van duurzame vernieuwing. Aanjagers van de transitie kunnen in verschillende rollen en gedaantes voorkomen: verbinders, initiatiefnemers, procesbegeleiders en plannenmakers. Consultants, medewerkers in organisaties, CEO's en bestuurders. Iedereen met lef, durf en gezond verstand die zelf iets wil doen om bij te dragen.

Op basis van onze ervaringen in het programma Energiesprong beschrijven we waar je in terecht komt als je in de wereld van de duurzame vernieuwing stapt. We distilleren uit onze ervaringen het stappenplan dat werkt in een dynamische omgeving: de stepping stones. De stones zijn toepasbaar in allerlei domeinen van verandering. Het boek leidt tot ideeën, inspiratie en inzicht bij het vormgeven van een duurzame wereld.

José van der Loop & Petra Hofman



Powered by Energiesprong