

Dromen voor Doeners

Een reflectie op de werkwijze van Groene Cirkels

Martijn van der Steen

Myrthe van Delden

Jorren Scherpenisse

Jorgen Schram

NSOB . .

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

prof. dr. Martijn van der Steen is co-decaan en adjunct-directeur van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en directeur van de NSOB denktank. Hij is als hoogleraar Strategie en Toekomst verbonden aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam.

Myrthe van Delden MSc is als onderzoeker en opleidingsmanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

drs. Jorren Scherpenisse is als onderzoeker en opleidingsmanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

drs. Jorgen Schram is als onderzoeker en opleidingsmanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Dromen voor Doeners

Een reflectie op de werkwijze van Groene Cirkels

Martijn van der Steen

Myrthe van Delden

Jorren Scherpenisse

Jorgen Schram

November 2019

ISBN: 978-90-75297-91-1

Inhoudsopgave

	Samenvatting	4
1	Inleiding: een virtueuze cirkel van verduurzaming	9
	1.1 Samenwerken in cirkels	10
	1.2 Groene cirkels in beeld	12
2	Groene Cirkels: van dromen naar doen	14
	2.1 Een gezamenlijke droom	15
	2.2 Een zoektocht naar vorm	18
	2.3 Van start	20
	2.4 Groene Cirkels – het merk	24
3	Methodiek Groene Cirkels: groot denken in kleine stappen	27
	3.1 Bovenliggende doelen en onderliggende waarden; faciliterende omstandigheden en vakmanschap en leiderschap	28
	3.2 Groene Cirkels-methodiek in vijf stappen	31
	3.3 De verborgen zesde stap: verankeren van de droom	46
4	Cirkels laten draaien	49
	4.1 Denken en sturen in cirkels	49
	4.2 Wat maakt dat cirkels gaan draaien?	51
	4.3 Timing: momentum pakken en maken (extern en intern)	53
	4.4 Tempo: 'zoektijd', katalysator en vliegwieleffecten	54
	4.5 Tijdhorizon: dromen voor doeners	55
	4.6 Gelijktijdigheid: doelvervlechting, interne tijd met netwerkijd verbinden	56
	4.7 Tijdsduur: momentum volhouden	57
5	Groene Cirkels in perspectief	58
	5.1 Een verzameling gelijktijdige tegenstrijdigheden	58
	5.2 Conclusie: de cirkel als organisatieprincipe, buiten én binnen	64
	Bijlage 1 - overzicht respondenten	67
	Bijlage 2 - vier vormen van overheidssturing	68
	Eindnoten	70

Samenvatting

Groene Cirkels is een vorm van innovatie waarin bedrijfsbelangen en verduurzaming samengaan. Dat gebeurt langs een weg die elk van de betrokken partijen voor hen essentiële baten oplevert en die geen van hen alleen kan realiseren. Partijen zoeken naar een gemeenschappelijke droom waarin ze hun eigen strategische ambities kunnen realiseren als ze er samen aan werken. Zo ontstaan door strategische samenwerking unieke kansen voor radicale verduurzaming. Partijen verduurzamen en innoveren vanuit hun strategische kerndoelen, wat verduurzaming tot een zichzelf versterkend en 'self-propelling' proces maakt.

Deze praktijk van zelf-gestuurde en radicale verduurzaming vanuit private en maatschappelijke partijen staat in schril contrast met de in de afgelopen periode vaak afgesloten 'akkoorden' die vaak tot beperkte snelheid en diepgang van de verduurzaming leiden¹. Partijen doen dan vaak mee vanuit de randen, voelen een beperkte motivatie om tot de kern van hun processen te komen, en gebruiken het akkoord soms/vaak om verduurzaming te verzachten of te vertragen². Groene Cirkels is daarom een interessante vorm om breder in te zetten en zo de verduurzaming te versnellen.

Groene Cirkels is een samenwerking tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen, waarin op verduurzaming gerichte kringlopen worden gebouwd. Dat gebeurt langs drie principes: (1) iedere deelnemer voegt iets toe aan de alliantie, (2) brengt zo het geheel verder, en (3) heeft er zelf *individueel* baat bij. Langs deze principes werken in verschillende cirkels partijen samen aan thema's als mobiliteit, grondstoffen, water, energie en leefomgeving. Zo ontstaan *virtuoze cirkels* die tot steeds verder gaande innovatie en verduurzaming leiden.

In dit essay brengen we de werkwijze van Groene Cirkels in beeld. De afgelopen tijd zijn er binnen Groene Cirkels waardevolle lessen opgedaan voor het realiseren van duurzaamheid in samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en wetenschap. Daarnaast reflecteren we op de sturingslogica die in Groene Cirkels is ontwikkeld, op de manier waarop duurzaamheidsopgaven gerealiseerd worden en de processen en type uitkomsten die daarbij horen.

Groene Cirkels begon ooit met de droom van Heineken van een klimaat-neutrale brouwerij. Die droom bleek veel raakvlakken te hebben met de dromen van de provincie Zuid-Holland en Wageningen Universiteit. Door hun dromen en ambities in een kringloop te sluiten, waarin de droom van de één het geheel en de dromen van de ander versterkt, lukte het om voor iedereen bijzondere opbrengsten te realiseren. De verduurzaming van de brouwerij van Heineken en de kennis van Wageningen Universiteit bleken prima te verbinden aan provinciale ambities rond ruimte, water, mobiliteit en economie.

Het mechanisme van een Groene Cirkel is dat een duurzame maatschappij leeft van hernieuwbare energiebronnen en dat materiaalstromen in sluitende kringlopen zijn georganiseerd. In een gesloten kringloop is elke opbrengst in een proces ook weer input voor een ander deel van het proces. Zo ontstaan grote of kleine 'cirkels' waarin elke schakel de andere schakels drijft. Daarbij geldt ook dat een goed werkende cirkel zo dicht mogelijk tegen kernactiviteiten van de deelnemende organisaties moet liggen. Rondom Heineken zijn de verschillende kringlopen rond de brouwerij en het landschap van Zuid-Holland in Groene Cirkels samengebracht. Dat gaat om het stimuleren van duurzame energie en reductie van broeikasgasemissie, het verzekeren van voldoende goed water, het sluiten van grondstofkringlopen, het verduurzamen van mobiliteit en logistiek, het verbeteren van de leefomgeving, en het versterken van biodiversiteit. Op deze onderwerpen gaan partijen op zoek naar partners die gezamenlijk de kringloop kunnen sluiten. Onderweg haken nieuwe partijen aan en kunnen Cirkels uitbreiden met nieuwe schakels en nieuwe opbrengsten.

Groene Cirkels begon ooit als één praktijk, diversificeerde vervolgens naar meer 'cirkels' en is inmiddels een bekend en gedragen 'merk', met eigen logo en randvoorwaarden. Dit trekt nieuwe partners aan die serieus willen gaan meedoen. Zo zijn er nieuwe Cirkels geformeerd en zijn er nieuwe partijen die daarin het voortouw nemen, soms ook zonder de eerste convenantpartners (Heineken, provincie Zuid-Holland en de wur). Naturalis Biodiversity Center en het Hoogheemraadschap Rijnland, evenals de wur en de provincie Zuid-Holland, willen de komende periode nieuwe cirkels met nieuwe partners bouwen, waarbij ze de principes en stappen van de Groene Cirkels methodiek gebruiken. Zo jagen Groene Cirkels niet alleen binnen de cirkel de verduurzaming aan,

maar verspreidt de methode zichzelf ook naar andere domeinen waarin verduurzaming gevraagd is.

Wie nu kijkt ziet Groene Cirkels als een praktijk of een methode, maar die methode heeft zich gaandeweg ontwikkeld. Geen Cirkel is helemaal hetzelfde, maar in elke Cirkel zijn vijf stappen te onderscheiden: het verkennen van de droom, het verbinden met partijen, het verkennen van de subcirkels, het vertalen naar projecten en het verduurzamen van producten en processen. In dit essay bespreken we elk van die stappen. We zetten uiteen wat er per stap gebeurt, maar benoemen ook waar het er in die stap onder de oppervlakte werkelijk om gaat. Ook benoemen we faciliterende omstandigheden: de condities waarbinnen de stap wordt gezet die kunnen bijdragen aan het slagen ervan. Daarnaast benoemen we per stap de kenmerken van het bijbehorende leiderschap en vakmanschap om die stap in de Cirkel goed te zetten.

In de cirkels zijn het meerdere partijen die gaan over de doelen en is het samen formuleren daarvan onderdeel van de samenwerking en dus niet 'aan de voorkant' bepaald. Er is een hoge mate van doelgerichtheid, maar wel op zo'n manier dat de oplossing nadrukkelijk niet vooraf wordt ingevuld.

Die dynamieken nemen, zo is de bedoeling, niet de vorm aan van een stapsgewijze realisatie (van een vooraf gemaakt plan), maar van vliegwieleffecten waarin innovatie plaatsvindt en overslaat op anderen. De kunst is dan om keuzes in actoren, planvorming, en interventies, steeds vanuit dat idee over de lange termijn dynamiek van een vliegwiel te doordenken. Door de aanpak vanuit de gewenste dynamiek te doordenken, komt er zicht op de mechanismen die maken dat 'netwerken werken' en ook blijven werken. Daarin zijn verschillende tijd-elementen van belang.

Zo is het van belang dat de *timing* van de aanpak aansluit bij de betrokkenheid van de verschillende partijen: het is van belang om het momentum voor samenwerking te herkennen of zo nodig zelf te creëren. Ten tweede vergt het werken in cirkels een ander perspectief op *tempo*: het gaat niet zozeer om de eerste resultaten op zichzelf, maar de mate waarin ze bijdragen aan het vliegwieleffect. Soms is het dan beter om meer tijd te nemen, even te vertragen, wat extra voorbereidingen te treffen, om het versnellingseffect te maximaliseren. Ten derde is de omgang met de *tijdhorizon* van belang. Er is geen sprake van een direct, planbaar stappenplan naar een precieze stip op de horizon. Het werken

aan de Groene Cirkels gaat meer om de wisselwerking tussen lange termijn ambities (dromen) en korte termijn acties: dromen voor doeners. De toekomst fungeert niet als eindpunt om naartoe te bewegen, maar als drijvende kracht in de dagelijkse samenwerking. Ten vierde geldt in termen van *gelijktijdigheid* dat Groene Cirkels van de afzonderlijke partijen vragen om hun aanpak te synchroniseren in een gezamenlijk ritme. Om een netwerksamenwerking goed te laten verlopen is dan belangrijk om de interne organisaties mee te nemen in het ritme van het netwerk. Tot slot, ten vijfde, is een belangrijke opgave om het momentum van de samenwerking ook vól te houden, bijvoorbeeld door op strategische momenten successen te vieren en door op lange termijn een stevig en vertrouwd kwaliteitsmerk op te bouwen.

Aan de basis van de Groene Cirkels ligt de idee dat lineaire productie (*lineair en lokaal*) meestal zeer slecht uitpakt voor ecosystemen. Lineaire productie put natuurlijke bronnen uit en maakt afval tot een logisch bijproduct dat dient te worden afgevoerd en afgewenteld. Op het niveau van lokale specifieke producten leidt dat tot rendabele economische processen, maar wie uitzoomt in *ruimte, tijd* en domein ziet dat het grotere ecosysteem erdoor wordt uitgeput en uitgewoond.

Bij Groene Cirkels gaat het zodoende om het overstappen van het lineaire organisatieprincipe naar het werken in *kringlopen*. Het kenmerk van een kringloop, of een *circulair ecosysteem*, is dat er geen afval is en dat de opbrengsten, overschotten, restanten en benodigdheden van de ene stap verbonden zijn met een andere stap. Het één maakt het ander mogelijk. En dat proces is uiteindelijk *rond*, waardoor dankzij het één uiteindelijk al het andere mogelijk wordt. Elke stap in de cirkel maakt elke andere stap mogelijk. Vanuit dat organiserend principe van de kringloop worden vervolgens productieprocessen ingericht. Bedrijven of organisaties produceren dus nog steeds ‘gewoon’ hun product, maar doen dat vanuit een ander, duurzaam systeem en principe.

Om een dergelijke systeemverandering te realiseren en vervolgens van daaruit kringlopen te bouwen moeten betrokkenen een aantal schijnbare tegenstrijdigheden in balans zien te brengen:

- *Uitzoomen en inzoomen*: inzoomen, om zoals met een microscoop dieper te kunnen kijken en met meer detail de kwestie te kunnen analyseren. Maar het gaat ook om uitzoomen, om het kunnen hanteren van de ‘macro-scoop’; van welk grotere en meer omvattende systeem is deze

kwestie een deel? Dat gaat om inzoomen en uitzoomen in de ruimte, tijd en de inhoud;

- *Buiten en binnen*: de methodiek van Groene Cirkels betekent dat betrokkenen steeds in twee domeinen actief zijn. Ze staan met één been buiten de eigen organisatie, maar moeten ook met één been binnen staan. Die beide benen moeten min of meer synchroon bewegen om vooruit te komen. Maar, en dat is de kunst, ook niet per se in het tempo van de langzaamste;
- *Methode en mindset*: wie de methode van Groene Cirkels zonder de juiste houding toepast heeft waarschijnlijk weinig kans op succes. Zonder de mindset dat netwerken tot meerwaarde leiden heeft zelfs de meest strikte toepassing van de methode waarschijnlijk weinig zin. Groene Cirkels vereist de mindset dat de winst van de één de winst van de ander kan aanjagen;
- *Sturen en Stromen*: Groene Cirkels 'ontstaan' en zijn geen simpele knoppen waaraan je kan draaien, maar ze bewegen ook niet zomaar willekeurig. De uitkomsten staan vooraf niet vast, maar het is wel mogelijk om die uitkomsten een bepaalde richting in te sturen. Tegelijkertijd zijn Groene Cirkels ook eerst en vooral 'stromen'; het zijn processen die hun eigen dynamiek kennen, waar sturing altijd secundair is. Groene Cirkels zijn wat dat betreft zelfsturende bewegingen, die op eigen energie draaien.

Groene cirkels zijn een manier van werken om concrete opgaven te realiseren. Er is 'gewoon' productie, er zijn doelstellingen en er is een economische logica. Echter, het systeem en het organiserend principe van waaruit dat gebeurt zijn anders: geen lineaire ketens, maar kringlopen waarin elke schakel ook weer de bron voor een andere schakel vormt. Het bouwen van een dergelijke Groene Cirkel volgt een aantal stappen: het is een methode, een middel om een doel te bereiken. Dat is uiteindelijk de basis van elke Groene Cirkel; vanuit radicale systeemverandering krijgen reguliere productieprocessen een nieuwe invulling. Nog steeds bier, maar volledig duurzaam gebrouwen. Nog steeds binnenvaart, maar dan volledig op duurzame en hernieuwbare bronnen. Nog steeds een brouwerij, maar wel als plaats waar bijen goed kunnen leven, die vervolgens weer zorgen voor duurzame groei van de voor bier essentiële natuurlijke bronnen. Zo verandert in Groene Cirkels misschien wel alles, maar blijft de kernactiviteit *gewoon* bestaan.

1 Inleiding: een virtuoze cirkel van verduurzaming

De bierbrouwer met een bijenlandschap

Wie aan komt rijden bij de brouwerij van Heineken in Zoeterwoude valt direct iets op: in plaats van een ‘grijze’ omgeving met veel bestrating of aangeharkt gras staan hier bloemen, struiken en weelderige planten. Nog niet zo lang geleden is het terrein rond Heineken omgetoverd in een bijenlandschap. Niet alleen omdat het er kleurrijker en levendiger uitziet, maar omdat daarmee een bijdrage wordt geleverd aan het natuurlijke ecosysteem waarin bijen een cruciale rol vervullen. De brouwerij van Heineken is niet alleen de spil in de productieketen van ’s werelds meest bekende bier, het is ook een van de schakels in natuurlijke processen. Met het bijenlandschap maakt Heineken aan haar bezoekers direct duidelijk dat de kleur van het flesje geen toeval is: Heineken wil staan voor een echt groen biertje en dat voeren ze ook door in de inrichting van hun bedrijventerrein.

Hoe komt een groot internationaal bedrijf tot dit soort bewegingen? Waarom zijn bijen belangrijk voor een bierbrouwer? Toch is het zo, de bijen rondom de brouwerij in Zoeterwoude gelden voor Heineken als een belangrijke schakel in hun productieproces. Dit bijenlandschap is een van de uitingen van Groene Cirkels. Een samenwerkingsverband waarin bedrijven, overheden en kennisinstellingen samenwerken aan verduurzaming. Niet als ‘leuk’ project voor erbij, maar als samenwerking die een belangrijke positie in de bedrijfsactiviteiten inneemt.

Het bijenlandschap bij de brouwerij van Heineken staat voor een bredere beweging. Binnen Groene Cirkels wordt in tastbare projecten gewerkt aan radicale verduurzaming. Ieder project staat in het teken van een duurzame relatie tussen maatschappij, markt en natuur. Zo volgen na het bijenlandschap allerlei omliggende bedrijven hetzelfde voorbeeld. Ze creëren hun eigen bijenlandschap en zoeken naar eigen mogelijkheden voor verduurzaming. Bedrijven die voorheen een strak gemaaid gazon hadden, hebben nu weelderige tuinen waar bijen af en aan vliegen. Wat begint met dromen wordt in de praktijk gebracht. En dat is pas het begin.

1.1. Samenwerken in cirkels

In de luwte van verhitte debatten over het klimaatakkoord en de problematische rol van bedrijven in verduurzaming, voltrekt zich een realiteit van door bedrijven aangejaagde verduurzaming. Het gaat om bedrijven, die samen met overheidsorganisaties en kennisinstellingen strategisch investeren in een duurzame omgeving en het systeem waar ze onderdeel van uitmaken. Ze doen dat door allianties aan te gaan met partijen die vanuit eigen belangen bijdragen aan gedeelde innovatieve oplossingen. Door publieke waarde in en voor de omgeving te vergroten, vergroten bedrijven hun eigen waardeketen; de primaire en ondersteunende activiteiten binnen een bedrijf die samen de waarde bepalen.³ Zo komt een vorm van innovatie tot stand waarin bedrijfsbelangen en verduurzaming samengaan, langs een weg die elk van de betrokken partijen baten oplevert, maar die geen van de partijen alleen kan realiseren.

Hiermee nemen grote bedrijven maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar niet als liefdadigheid of als marketingstunt. Ze doen iets anders. Ze herzien hun bedrijfsprocessen en veranderen die van lineaire ketens, die naast eindproduct alleen nog afval produceren, in kringlopen. De bedrijfsprocessen worden circulair, omdat opbrengsten en uitkomsten weer benut kunnen worden als grondstof of input voor een ander bedrijfsproces. Dat leidt tot dezelfde of meer hoogwaardige productie, tegen een vergelijkbare of gunstigere verhouding van kosten en baten. Door de kringlopen rond de productie te sluiten ontstaat een duurzame balans tussen het bedrijf, natuur en samenleving. Dat gebeurt niet door met partijen of belangengroepen een akkoord te sluiten over wie wat (in)levert, maar door samen te zoeken naar de mogelijkheden om de lokale kringloop te sluiten. Dat gaat bijna altijd om systeemverandering, niet slechts om vergroening van het bestaande productiesysteem. De systeemverandering is het denken en werken vanuit duurzame kringlopen en van daaruit vervolgens het benodigde productieproces in te richten. Heineken brouwt dan nog steeds bier, maar op een manier die vanuit het principe van de duurzame kringloop logisch is. Niet de lineaire processen worden vergroend, maar de werkprocessen worden vanuit de duurzame kringlopen opnieuw ingericht.

De ambitieuze aanpak van *Groene Cirkels* is een voorbeeld van een dergelijke samenwerking tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen waarin op verduurzaming gerichte kringlopen worden gebouwd. Iedereen die deelneemt voegt iets toe aan de alliantie, brengt daarmee het geheel verder, én heeft er zelf individueel baat bij. Dat wordt gedaan in verschil-

lende cirkels waarin verschillende partijen samenwerken rondom thema's als verduurzaming van logistiek, grondstoffen, water, energietransitie en leefomgeving. Zo ontstaan motoren voor zichzelf versterkende vernieuwing: een verzameling *virtuoze cirkels* die tot steeds verder gaande innovatie en verduurzaming leiden. Vanuit een ander systeem – de kringloop – worden de werkprocessen die onverminderd nodig zijn voor het realiseren van hetzelfde product op hernieuwde manier ingericht. In dat opzicht doen bedrijven geen andere dingen, maar doen ze de dingen anders. Ze doen dat ook niet geforceerd, omdat het moet, of door zich van alles te onthouden, maar op een manier die vanuit het nieuwe systeem en het daarbij behorende organisatieprincipe logisch is.

Deze manier van werken in Groene Cirkels staat in schril contrast met de *vicieuze cirkel* waarin pogingen tot verduurzaming aan de onderhandelings-tafel, zoals het klimaatakkoord, vaak terecht komen. Hier proberen partijen hun werkprocessen te verduurzamen, maar zonder het onderliggende systeem en het organisatieprincipe te veranderen. Verduurzaming gaat dan bijna altijd om *minderen, stoppen, matigen, inleveren, uitruilen* en om het *verdelen van verlies*. Zonder systeemverandering is de duurzame optie bijna altijd 'duurder', 'moeilijker', 'onzeker' en 'minder betrouwbaar'. Overlegtafels leiden daarom vaak tot minimaliseren van last en het doorschuiven van problemen naar de ander. Groene Cirkels vertrekken vanuit het principe van systeemverandering, van waaruit onderhandelen over het minimaliseren van verlies niet of veel minder nodig is voor de deelnemende partijen.

Wie naar de uitkomsten van Groene Cirkels kijkt, kan het beeld krijgen van een bijna vanzelfsprekende aanpak. In het licht van de wijsheid achteraf lijkt het logisch dat partijen zich inzetten en investeren. Maar die uitkomsten stonden vooraf natuurlijk niet vast. De uitkomsten zijn het gevolg van een langdurige en intensieve zoektocht door partijen. Om tot goede opbrengsten te komen moesten partijen investeren in elkaar, in het opbouwen van vertrouwen en in steun van hun omgeving. Dat was een spannend en soms moeizaam proces. Dat de verschillende betrokkenen dit met elkaar zijn aangegaan, was niet vanwege de zekerheid van de uitkomsten. Die was er immers niet. Wat alle betrokkenen wel constateren, is dat er vanaf het begin een gevoel van potentie was. De trekkers van de aanpak hadden een klik, die nodig was om die eerste moeizame periode door te komen en iets moois te kunnen bouwen. Maar hoe is vanaf die eerste klik aan een duurzame, en diepgaande samenwerking gebouwd?

Hoe is voorkomen dat partijen voortijdig afhaakten, omdat de samenwerking toch te risicovol of onzeker was? Waar veel samenwerkingen worden vertraagd en bemoeilijkt door tegenstrijdige, individuele doelen, gebeurt er iets binnen Groene Cirkels waarmee er wordt voorkomen dat individuele doelen elkaar in de weg zitten of op halve compromissen uitkomen. Hoe wordt er gelijkwaardigheid tussen partijen gecreëerd die juist niet hetzelfde zijn?

Al deze vragen en verwonderingen die opkomen bij een eerste kennismaking met Groene Cirkels kunnen dienen als lessen voor andere, deels vergelijkbare samenwerkingen. Naast de vraag wat anderen hiervan kunnen leren, dient zich ook de vraag aan wat de betekenis van deze inzichten is voor Groene Cirkels zelf. Nu de beginfase is doorlopen, staan zij voor de opgave van doorontwikkeling. Wat is een passend vervolg, hoe is de methodiek en identiteit te borgen in een volgende fase, waarin steeds meer partijen zich identificeren met Groene Cirkels en er ook cirkels ontstaan zonder vertegenwoordiging van de oorspronkelijke partijen?

1.2 Groene cirkels in beeld

Deze door bedrijven aangejaagde vorm van verduurzaming vindt al plaats. Bedrijven investeren in verduurzaming en dan niet in de randen maar in de kern van hun processen. Dat gebeurt vaak buiten het blikveld van het maatschappelijk debat. Het is immers een samenwerking waarin bedrijfsbelangen een rol spelen en successen niet te vroeg gevierd moeten worden. Tegelijkertijd zijn er in de afgelopen tijd in de Groene Cirkels waardevolle lessen opgedaan voor het realiseren van duurzaamheid in samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en wetenschap. Dit essay gaat over die lessen. We nemen sluiers rondom Groene cirkels weg, zodat de werkwijze goed in beeld komt, voor iedereen die aan vergelijkbare opgaven werkt. Daarnaast reflecteren we op de sturingslogica die in Groene Cirkels is ontwikkeld, over de manier waarop duurzaamheidsopgaven gerealiseerd worden en de processen en type uitkomsten die daarbij horen.

Het slagen van een aanpak als Groene Cirkels is niet vanzelfsprekend. Publieke en private doelen liggen niet automatisch in elkaars verlengde. Betrokken organisaties hebben verschillende ritmes, uiteenlopende belangen en andere werkwijzen. Die mismatch kan tot ingewikkelde situaties leiden. Juist omdat publiek-private samenwerkingen regelmatig mis gaan dringt de vraag zich op wat partijen hier anders doen. Waarom lukt het hen wel om elkaar te versterken, aan te vullen en te inspireren?

Nu, zes jaar na de start van Groene Cirkels, is het goed om stil te staan en terug te kijken, te reflecteren op het ontstaan, de werkbare mechanismen en de methodiek van Groene Cirkels. Dat hebben we gedaan door middel van documentanalyse en interviews (zie [bijlage 1](#)). Wat gebeurt daar precies en wat kunnen andere, deels vergelijkbare praktijken hiervan leren? Die vragen zijn tevens belangrijk omdat Groene Cirkels deel uitmaakt van een grotere beweging. Op vele manieren wordt er gewerkt aan verduurzaming en het tegengaan van klimaatverandering. Een samenwerking als Groene Cirkels biedt tal van mogelijke lessen voor andere samenwerkingen en voor de bredere transitieopgave. Wat maakt dat Groene Cirkels tot nu toe wordt gezien als een succesvolle en effectieve samenwerking? Wat hebben de betrokkenen gedaan om deze tot stand te brengen? En volgens welke methode gaan ze te werk? Over deze vragen gaat dit essay.

We beginnen eerst in hoofdstuk 2 met een kroniek van de totstandkoming van Groene Cirkels. Daarin beschrijven we welke opeenvolgende ontwikkelingen en gebeurtenissen zich hebben voorgedaan. We beschrijven welke interventies het kernteam van Groene Cirkels heeft ondernomen en hoe deze hebben uitgepakt in de totstandkoming van Groene Cirkels. Vervolgens duiden we in hoofdstuk 3 de in Groene Cirkels gevolgde methode en laten we zien wat daarin cruciale elementen zijn. Daarbij gaan we ervan uit dat de manier van werken bestaat uit deels besproken en zichtbare doelstellingen, maar ook uit onuitgesproken en verborgen waarden. Daarnaast lichten we uit welke faciliterende omstandigheden en welk vakmanschap horen bij de Groene Cirkels. Daarna reflecteren we in hoofdstuk 4 op de lessen van deze aanpak over het 'sturen in cirkels', waarbij niet zozeer vooruitgang of innovatie het doel is maar juist het bereiken of herstellen van balans in een ecosysteem. Het gaat om het vermogen om de beweging van cirkels bewust en gericht te sturen. We sluiten in hoofdstuk 5 af met het benoemen van de verschillende vermogens die nodig zijn om succesvol tot nieuwe cirkels te komen en/of bestaande cirkels dynamisch en vitaal te houden.

2

Groene Cirkels: van dromen naar doen

Dag van de Blaarkop

Het is september 2011 als ze elkaar weer ontmoeten: de manager duurzame ontwikkeling van Heineken, de gebiedsregisseur van de provincie Zuid-Holland en een professor van de Wageningen Universiteit. Om precies te zijn is het vrijdag 30 september 2011 in het Veenweide Informatiecentrum te Zegveld waar ze toevallig samenkomen ter ere van de 'Middag van de Blaarkop'. De bijeenkomst waar ze zijn staat in het teken van een oud runderras dat teruggaat tot de Middeleeuwen en van oudsher voorkomt in de provincie Groningen en in de Rijnstreek tussen Utrecht en Leiden. Liefhebbers roemen de blaarkop om zijn solide bouw, met mooie verhoudingen en gepaste bespiering.

Naast alle aandacht voor dit runderras en daaraan gekoppeld voor de ontwikkeling van een duurzame melkveehouderij is er ook ruimte om te netwerken en contacten te leggen. Zo komen de manager duurzame ontwikkeling van Heineken, de gebiedsregisseur van de provincie Zuid-Holland en een professor van de Wageningen Universiteit met elkaar in gesprek. Het is een toevallige ontmoeting tussen drie mensen uit verschillende werelden. Ze werken voor organisaties die doorgaans verschillende doelen nastreven en uiteenlopende belangen hebben. Op dit moment treffen ze elkaar. Het is niet alleen een ontmoeting van drie mensen, maar ook een samenkomst van drie organisaties met een eigen historie. Drie totaal verschillende historische paden komen nu bij toeval bij elkaar en raken verbonden door een overlap in toekomstambities: verduurzaming, en specifiek het sluiten van kringloopprocessen.

2.1 Een gezamenlijke droom

De ontmoeting tussen Heineken, Provincie Zuid-Holland en Wageningen Universiteit komt op het juiste moment. Bij Heineken is een plan ontwikkeld voor de verduurzaming van de Heineken Brouwerij. Het is niet het grootste thema binnen het bedrijf en het staat nog in de schaduw van thema's als kostenbeheersing en leveringszekerheid. Maar toch neemt de aandacht toe. Eerst als zaak van 'corporate responsibility', maar langzaam ook vanuit een aanzwellend besef dat duurzaamheid cruciaal voor de toekomst van het bedrijf is. Geen extraatje, maar een kernactiviteit van de onderneming. Er gaan binnen de brouwerij in Zoeterwoude steeds meer stemmen op die verduurzaming noemen als essentieel thema om de wereldwijde positie van Heineken te behouden.

Het concretiseren van die aanwakkerende ambitie in concrete daden blijkt niet eenvoudig. Als eerste stap wil het bedrijf vier grote windturbines op het terrein van de brouwerij plaatsen. Dat lijkt een concrete, vrij simpele eerste stap. Het gaat om eigen terrein en om energie voor de brouwerij. Maar de windturbines leggen een ingewikkeld krachtenveld bloot. Ze passen niet in de plannen van de provincie. Bewoners hebben weerstand en de gemeente ziet er niet veel brood in. Partijen zien de windturbines als een inbreuk in de ruimte. Heineken ontmoet weerstand en wantrouwen: wat men zelf ziet als een eerste stap naar een duurzame brouwerij dreigt te ontaarden in een procedurele strijd met de omgeving.

Vreemd genoeg biedt die moeizame ervaring ruimte voor een ander spoor in het denken over verduurzaming. Niet het denken in kleine stappen, maar beginnen vanuit de droom van 'het groenste biertje van de wereld' en de systeemverandering die daarvoor nodig is. Niet de haalbare eerste stap, maar de grote bovenliggende droom als richtsnoer. Waar dromen de anderen van? Is die droom gemeenschappelijk te maken? Zodat het niet gaat over het minimaliseren van de last van de één voor de ander, maar om het maximaliseren van de winst voor alle betrokken partijen in de omgeving.

Voor Heineken blijkt er bij het verder doordenken van dit spoor veel te winnen. De droom is meer dan een vaag idee, het is een heel concreet en zorgwekkend beeld. Voor Heineken is verduurzaming van de keten op langere termijn essentieel voor het voortbestaan van het bedrijf. Het is een strategische prioriteit. Zonder verduurzaming verwacht het bedrijf dat de

kosten van de productie te hoog worden. Het bedrijf voorziet dat de mogelijkheden voor productie en transport zonder duurzame oplossingen steeds meer beperkt zullen worden. En – belangrijker nog – zonder verduurzaming zal het bedrijf steeds meer moeite krijgen om zijn status als ‘premium product’ te behouden. Dat laatste is van eminent belang, want het vormt de basis onder het verdienmodel. Mensen zijn bereid voor de premium-ervaring van Heineken méér te betalen. Maar, zo redeneert de brouwerij, op een dag staat de carbon footprint op het flesje en dan moet Heineken ook op dat vlak premium zijn. Waar de toevoeging CO₂-neutraal op het etiket nu nog ‘nice to have’ is, wordt dit ooit – en mogelijk al snel – een ‘need to have’. De brouwerij in Zoeterwoude is in al deze strategische stappen een cruciale schakel. Daarom smeden de manager verduurzaming en de directeur van de brouwerij plannen voor het verduurzamen van de productie in Zoeterwoude.

Technisch is het sluiten van de lokale kringloop geen probleem, daarover hebben de betrokkenen geen twijfel. Ze merken wel dat het niet alleen gaat om wat er technisch allemaal mogelijk is: het gaat om wat partijen willen, om wat Heineken gegund wordt en waar anderen hun prioriteiten willen leggen. Heineken heeft steun nodig, maar de ervaringen met de windturbines liggen nog vers in het geheugen. Het moet geen onderhandeling worden, maar een oprecht gesprek met de omgeving. En dus gaan de manager verduurzaming en de directeur van de brouwerij overal langs om in gesprek te gaan over hun droom. Met duurzaamheidsagenda’s, berekeningen en toekomstscenario’s laten ze zien dat ze aansluiten bij en reageren op grote ontwikkelingen. Ze praten over de wereldwijde duurzaamheidsstrategie, *Brewing a Better Future* en over wat dat voor kansen meebrengt voor de regio. Ze vertellen over hun droom, hun inspiratie en hun passie; maar altijd snel gevolgd door een vraag, *wat is jullie droom eigenlijk?*

Tegelijkertijd is ook binnen de *provincie Zuid-Holland* duurzaamheid steeds meer een thema. Binnen de provincie groeit de idee dat de provincie anders moet gaan werken om verduurzaming te bereiken. Daarin moet veel meer dan voorheen de ‘klant van het beleid’ centraal komen te staan. De provincie wil actief naar buiten treden en gaat op zoek naar strategische partners in maatschappelijke opgaven. Zo stond Heineken ook bij de provincie ‘hoog op de lijst’. De provincie zoekt voor de aanpak van verduurzaming ook naar een andere rol. Minder de traditionele hiërarchische sturing, maar meer de weg van de publiek-private samenwerking. De provincie doet dat

ook al meer, maar vooral in kleine pilots. En dan is daar ‘ineens’ Heineken. Eén van de belangrijkste bedrijven in de provincie meldt zich met de wens om aan biodiversiteit en duurzaamheid te willen werken. Niet in een kleine pilot, maar met een grote droom van systeemverandering. Die droom blijkt ook voor de provincie een kans. Net als Heineken wil de provincie verduurzaming voorbij de pilots brengen en systeemkenmerken radicaal vernieuwen. Zo komen twee paden samen. Er zijn gedeelde dromen, op verschillende niveaus, zo ontdekken de betrokkenen. Op organisatorisch niveau delen Heineken en de provincie de droom van een duurzame economie en samenleving. Op persoonlijk niveau delen de manager verduurzaming van Heineken en projectleider van de provincie Zuid-Holland de passie voor het onderwerp. Zij geloven dat systeemverandering ‘moet’ en ze herkennen in elkaar de ambitie én de mogelijkheden om dat gezamenlijk te realiseren.

Al langer werkt de provincie Zuid-Holland samen met een hoogleraar van de *Wageningen Universiteit*. Hij werkt in het kader van een Europees project samen met de provincie om duurzame ecosystemen te bouwen. Wageningen Universiteit wil zijn wetenschappelijke kennis over ecosysteemdiensten inzetten voor maatschappelijke verduurzaming. De provincie biedt daar praktische mogelijkheden toe. Zo kan kennis in de praktijk worden gebracht en kan die kennis vanuit die praktijk weer verder groeien. In het groeiende contact tussen de provincie Zuid-Holland en Heineken blijkt ‘Wageningen’ een welkome partner. De Universiteit droomt mee en kan wetenschappelijke kennis nu met een majeure maatschappelijke impact inzetten. De verbinding met de provincie én Heineken biedt zo ook voor Wageningen unieke kansen.

Na die eerste ontmoeting zoeken de drie betrokkenen elkaar steeds vaker op. Ze delen hun dromen, verdiepen hun inzichten en smeden nieuwe plannen. Ondertussen verbreden ze het gesprek ook in hun eigen organisaties. De gedeputeerde van de provincie Zuid-Holland en de directeur van de brouwerij in Zoeterwoude worden steeds meer onderdeel van de droom. Samen besluiten ze om groot te beginnen: niet de windturbines, maar de meest duurzame brouwerij in de wereld als streven. Van daaruit gaan de drie partijen samen aan het werk. Zo raken drie persoonlijke en organisatorische paden verstrengeld in een gezamenlijke toekomstdroom en krijgt langzaam een structuur vorm die later ‘Groene Cirkels’ zal gaan heten.

2.2 Een zoektocht naar vorm

Bij de betrokkenen groeit al snel het besef dat er iets moois ontstaat. De zoektocht naar de vorm van de samenwerking begint echter pas. Hoe vinden partijen samen een vorm waar iedereen zich in kan vinden? Waar ieder zijn dromen in kwijt kan én het 'thuis' – in de eigen organisatie – ook nog uit te leggen is? Over dit soort vragen gaat het tijdens de vele koffieafspraken. Elke partner heeft zijn eigen dilemma's te overwinnen. Voor Heineken is het als commercieel bedrijf lastig zoveel te investeren, zonder dat de opbrengst vooraf duidelijk is. Voor de provincie is het ongebruikelijk op zo'n manier met een multinational te gaan samenwerken. Voor Wageningen Universiteit is het belangrijk onderzoeksprojecten gefinancierd te krijgen en dat is hier juist niet aan de orde. Het is participatie, geen financiering. Zo heeft iedereen zijn eigen dilemma's bij het realiseren van de samenwerking. In de gesprekken groeit het onderlinge vertrouwen en kristalliseert langzaam een gezamenlijke ambitie uit: een klimaatneutrale keten van Heineken, een duurzame economie en een aangename leefomgeving in de regio Zoeterwoude. Met die gedeelde droom willen de betrokkenen graag aan de slag.

Een belangrijke nevenopbrengst van de zoektocht – of misschien wel een hoofdopbrengst – is dat betrokkenen in hun gesprekken meer en meer weten te expliciteren *waar het hen werkelijk om te doen is*. Ze ontdekken bij zichzelf en bij elkaar wat de tot voorheen impliciete – nog niet van goede woorden voorziene – gedachte achter Groene Cirkels is. Tijdens gezamenlijke sessies groeit een gedeeld perspectief op de maatschappelijke transitie, de *systemverandering*, die nodig is om dagelijkse duurzaamheid te realiseren. De achterliggende gedachte van Groene Cirkels, zo beschrijven zij zelf, is dat een duurzame maatschappij leeft van hernieuwbare energiebronnen en haar materiaalstromen in kringlopen organiseert, vergelijkbaar met een natuurlijk ecosysteem. Dat staat haaks op hoe de huidige systemen zijn ingericht: zonder het veranderen van het onderliggende systeem komt verduurzaming nooit als 'logische stap' van de grond. Als het systeem niet verandert, dan blijft verduurzaming altijd een uitzondering, in plaats van een dagelijkse en alledaagse optie om 'de dingen goed te doen'.

Vanuit dit perspectief op ecosystemen komen 'ecosysteemdiensten' centraal te staan en wordt de natuur logisch en vanzelfsprekend verbonden met private en publieke belangen. Het is geen extra complicerende factor in een toch al moeilijke relatie, maar een logisch deel van de oplossing. Zo bezien is de gedeelde droom ook veel meer – en meer samenhangend –

dan een flinke serie ‘losse’ projecten. Het is ook meer dan een snel te behalen doelstelling. De droom wordt het centrale kader waar iedereen op koerst. Acties moeten bijdragen aan de systeemverandering, of logisch uit de gedachte van de kringloop volgen. Het kost tijd om dit gedeelde beeld ‘te vinden’, maar die tijd maakt wel dat de intuïtieve verbinding van het begin steeds meer substantie en diepte krijgt. Er ontstaat bij betrokkenen steeds meer helderheid over waar het iedereen ten diepste om te doen is. Dat maakt dat partijen elkaar in allerlei concrete kwesties steeds beter begrijpen. Dat scheelt ook weer tijd: de ‘traagheid’ in de opstart maakt dat het later in het proces steeds sneller gaat.

De gezamenlijke intenties worden begin 2013 vastgelegd in het *convenant Groene Cirkels*. Het document ziet er eenvoudig uit. Er staat opgesomd wat partijen willen en wat ze de komende tijd gaan doen. Het is op het eerste gezicht een traditioneel akkoord, zoals er jaarlijks talloze worden ondertekend. Maar dit ‘papier’ is toch net anders. Het document vormt de weerslag van het proces dat partijen samen hebben doorlopen. Ze hebben lang gezocht naar de juiste woorden, waar iedereen zich in kan vinden en waarin niemand zich hoeft te verschuilen. Partijen hebben het niet alleen samen geschreven, ze weten ook wat de ander er mee wil zeggen. Het convenant bekrachtigt het doorleefde proces van toenadering en synchronisatie. Het geeft uitdrukking aan het delen van de droom en aan de wens om die droom samen te gaan realiseren. De handtekeningen worden gezet, maar het commitment was er eigenlijk al. Nu staat het alleen óók op papier.

Het gedeelde convenant markeert de start van de gezamenlijke zoektocht. Vanuit de *achterliggende gedachte* – de droom van een klimaat neutrale keten – formuleren de partners drie centrale pijlers: toekomstbestendige economie, brede samenwerking vanuit een gedeelde visie, en benutten van de kracht van de natuur. De idee van de betrokkenen is dat de economie van de toekomst zorgt voor gesloten kringlopen (circulariteit) waardoor er zo goed mogelijk wordt omgegaan met schaarse grondstoffen. De thema’s waarop de partners met elkaar en anderen aan de slag gaan worden geformuleerd om de missie te realiseren. Dit is een stap die opvallend snel is gezet: alle betrokkenen zijn het snel met elkaar eens dat ze zijn afgeleid van de kringlopen rond de brouwerij en het landschap van Zuid-Holland. Het eerste thema is het stimuleren van duurzame energie en reductie van broeikasgasemissies. Bij de brouwerij wordt een eerste stap gezet door het plaatsen van windturbines, maar dat is pas het begin. Het verzekeren van

voldoende zuiver water is al evenzeer een thema. Bier bestaat voor 93% uit water en is voor Heineken een onmisbare bron. Het derde thema is het sluiten van grondstofkringlopen door circulair gebruik. Kunnen de stoffen in het afvalwater van Heineken bijvoorbeeld op andere plekken worden gebruikt als grondstof? Ten vierde is een gedeeld thema het verduurzamen van mobiliteit en logistiek, aangezien dit een van de gebieden is waar Heineken impact kan hebben. Kunnen transportstromen van en naar de brouwerij slimmer en klimaat neutraler worden georganiseerd? Tot slot is het verbeteren van de leefomgeving en versterken van biodiversiteit een thema. Hoe kan de economie de natuur benutten zonder deze te beschadigen? Een van de initiatieven is het bijenlandschap: het inrichten van terreinen zodat bestuivende insecten meer kans krijgen honing te verzamelen.

Vanaf het begin benadrukken betrokken dat Groene Cirkels niet stopt bij de initiatiefnemers. Om de praktijk levend te maken en te houden is bredere samenwerking nodig. De kringlopen draaien niet op drie partijen, er zijn meer partijen nodig om alle cirkels te sluiten. De gedachte is ook dat een werkelijke systeemverandering niet kan zonder maatschappelijk draagvlak. Voor werkelijke transitie is een slimme uitwisseling van kennis en expertise van een variëteit aan partijen nodig. Maatschappelijk draagvlak kan volgens de betrokkenen alleen ontstaan als er meer stakeholders participeren. De cirkels moeten inhoudelijk worden *gesloten*, in die zin dat alle bestanddelen voor een goede kringloop erin aanwezig moeten zijn. Maar de Groene Cirkel moet ook juist open zijn, in de zin van herkenbaar en *toegankelijk* voor iedereen die eraan wil bijdragen.

2.3 Van start

Nadat het convenant is ondertekend, wordt in de zomer van 2013 een grote groep betrokkenen uitgenodigd. Aanwezigen zijn afkomstig uit het bedrijfsleven, de wetenschap, de overheid en diverse maatschappelijke organisaties. Ze spelen een belangrijke rol in de provincie en worden uitgenodigd om kennis te maken met Groene Cirkels, kennis te delen over het ontwikkelen van een duurzame regio en om elkaar te inspireren. Aan verschillende tafels wordt het gesprek gevoerd over de vijf opgestelde thema's. Per onderwerp worden partners gezocht om de eerste Groene Cirkel te verrijken met ideeën, acties en kansen. Van deelnemende partijen wordt wel verwacht dat zij ook werkelijk kunnen bijdragen. Meepraten alleen is niet genoeg, partijen moeten kunnen bijdragen aan een deel van de kringloop.

In de eerste 'lichting' is er nog een groep van partijen die wel willen aanschuiven, maar niet echt kunnen of mee-investeren. Maar gaandeweg het proces selecteert zich een groep betrokken partners uit die werkelijk aan de slag wil met een concrete subcirkel. Deze manier van (zelf)selectie is niet van tevoren bedacht, maar gebeurt eigenlijk gewoon. Zo komen gaandeweg cirkels steeds een stap verder in hun denkproces, concretiseren ze, en komt het ook stapje voor stapje tot een realisatieproces.

Selectie van partijen 'gebeurde' min of meer vanzelf, maar meer bewust was de keuze om het proces creatief in te steken en niet teveel dicht te kaderen aan het begin. Gezamenlijk wordt er nagedacht over het eigen en gemeenschappelijke toekomstbeeld. Wat is jouw droom? En waar raken onze dromen elkaar? Vervolgens kijken de partijen welke bijdrage eenieder kan leveren. In het begin van de subcirkel mobiliteit wordt bijvoorbeeld in sessies gezocht naar de formulering van ambities waarin gemeenschappelijke belangen samenkomen, maar ook meteen naar de zogeheten *unieke kansen* voor concrete projecten. Voor dergelijke unieke kansen kijken deelnemers naar mogelijke projecten waarin alle ambities samenkomen en die eigenlijk alleen maar van de grond komen als ze gezamenlijk worden opgepakt. 'Unieke kansen' vormen een concreet vehikel voor samenwerking. Gaandeweg komen ideeën op, zoals het creëren van een *groene corridor* als verbinding tussen de brouwerij in Zoeterwoude en Rotterdam. Binnen deze ambitie ontwikkelen zich op verschillende deelthema's projecten, waar in verschillende samenstellingen wordt samengewerkt.

Bij een andere subcirkel binnen Groene Cirkels leidt een droomsessie tot een heel andere oplossingsrichting en unieke kans. Betrokkenen maken zich hier grote zorgen over biodiversiteit en bijen. Door het maken van vuistregels en het uitspreken van ambities komen ze stap voor stap steeds verder. Het bijenlandschap dat als *unieke kans* wordt gemarkeerd is een van de uitkomsten. De idee is om een bijenlandschap te creëren door een structuur van bloemenlinten en bloemenweiden: de ideale plaats daarvoor blijkt het terrein rond de brouwerij. Zo laten deelnemers zien dat een bijenlandschap kan worden gerealiseerd en wordt het verhaal ook in de kringen in en rond Heineken verspreid. Door de droom snel en concreet te vertellen in een unieke kans krijgt de cirkel vaart en ontstaat er energie om verder te gaan in de ontwikkeling.

Emissieloos varen

Binnen de subcirkel 'mobiliteit' proberen de betrokken partijen klimaatneutrale transportstromen te realiseren. De eerste twee belangrijke stappen die worden gezet zijn het energieverbruik verminderen (door van wegtransport naar water- en spoortransport te gaan) en door hernieuwbare in plaats van fossiele brandstoffen te gaan gebruiken. De eerste projecten focussen op de inzet van langere voertuigen, het aanvoeren van mout per schip en de inzet van elektrische vrachtwagens in stedelijke gebieden. Hieruit ontstaat de Groene Corridor: een samenwerking die in 2017 wordt vastgelegd in een intentieovereenkomst tussen de partijen Nedcargo, provincie Zuid-Holland, Heineken Nederland, Havenbedrijf Rotterdam, gemeente Alphen aan den Rijn, Zeeman, Hartog & Bikker, Rijkswaterstaat, Eneco en gemeente Bodegraven-Reeuwijk. Gezamenlijk willen ze de eerste groene en duurzame corridor in Europa realiseren en zo laten zien dat nieuwe business- en klimaatdoelen hand in hand kunnen gaan. Juist omdat een duurzame bedrijfsvoering essentieel is voor de toekomst van de organisaties en de regio.⁴

Eén van de projecten binnen deze Cirkel is 'klimaatneutraal transport over water'. Al in september 2017 wordt het eerste nieuwe containerschip met elektrische voortstuwing in de vaart genomen, de Gouwenaar 2. De benodigde elektriciteit wordt weliswaar nog opgewekt door dieselgeneratoren, maar daarvoor wordt naar een alternatief gezocht. Om de schepen volledig emissieloos te laten varen kunnen batterijen of H₂-brandstofcellen worden gebruikt. Beide alternatieven worden in een werkgroep onderzocht. Inmiddels blijkt dat elektrisch varen met batterijen inderdaad mogelijk is en dit concept wordt doorontwikkeld. Nieuwe partners zijn inmiddels aangeschoven: ING, Engie, Eneco, Havenbedrijf Rotterdam, Wärtsila, CCT en BCTN doen ook mee aan de ontwikkeling van de nieuwe schepen. Het wordt door partijen als zo'n grote stap en transitie gezien dat ze zich aansluiten. Het eerste volledig elektrisch aangedreven binnenvaartschip lijkt nu echt werkelijkheid te worden.

De projecten die binnen subcirkels worden ontwikkeld zijn uitdrukking van de gezamenlijke droom. Dit garandeert echter nog geen succes. Zelfs als alle betrokkenen in een project geloven en willen investeren, dan nog kan het stuklopen. Bijvoorbeeld op een gebrek aan ruimte in regelgeving die nodig is om een pilot ruimte te geven. Zo blijkt het zuiveren van afval-

water van Heineken in een te ontwikkelen zuiveringsmoeras niet haalbaar vanwege de fosfaatnormen. Naast wet- en regelgeving is de financiële haalbaarheid een factor die vroeg of laat een essentiële rol speelt in een project. *Unieke kans* of niet, er is bijna altijd een fikse financiële investering nodig, die zich vaak pas op termijn zal uitbetalen. Voor alle betrokken bedrijven moet er uiteindelijk een sluitende businesscase zijn. Zo komt het project waarin biogas dat vrijkomt bij de vergisting van mest via een pijp naar Heineken wordt gevoerd heel ver, maar blijkt dit uiteindelijk voor geen van de betrokkenen rendabel te zijn.

Naarmate de subcirkels zich verder ontwikkelen, neemt ook de structuur binnen Groene Cirkels verder toe. Er is meer behoefte aan overleg om projecten op elkaar af te stemmen en om van elkaar te leren. In dergelijke overleggen gebeuren twee dingen tegelijkertijd. Aan de ene kant nieuwe ideeën genereren en met de benen op tafel overleggen. Aan de andere kant is er ook gewoon ‘droge’ afstemming over tijd en geld. Die afstemming is nodig maar vraagt van de partners veel tijd en capaciteit. Van betrokkenen wordt naarmate plannen concreter zijn ook steeds meer afstemming, communicatie en investeringen gevraagd. Dat is nodig om Groene Cirkels te laten groeien, maar het drukt ook sterk op de mogelijkheden en de bereidheid van deelnemers. De fase van vrijdenken en leuk meedoen is echt voorbij: iedereen die nu nog meedoet is serieus en neemt serieuze stappen.

Bijenlandschap

Een van de pijlers van Groene Cirkels is het principe van ‘de natuur als partner’. De idee daarbij is dat om de natuur haar werk goed te kunnen laten doen, het nodig is om met de natuur mee te werken in plaats van er tegenin. Dus mee-organiseren met de grote stromen van de ecologie, in plaats van er met allerlei industriële en fossiele processen tegenin te roeien. Bijen vormen een uitdrukking van een dergelijke stroom: ze zijn een essentiële werking van de natuur, die het mogelijk maakt dat productieprocessen als die van Heineken kunnen plaatsvinden. Dus waarom tegen die stroom inroeien, met het risico dat de stroom stil valt, als meebewegen net zo goed mogelijk is? Dat is de idee achter het bijenlandschap. Door terreinen op andere manieren in te richten en te beheren krijgen bestuivende insecten meer kans om honing te verzamelen en te kunnen overwinteren. Zo kan het werkproces van Heineken de ecologische stroom steunen in plaats van afremmen:



“Wetenschap, overheden, bedrijfsleven, beheerders van gebieden en maatschappelijke organisaties werken samen met boeren, imkers en burgers om de wintersterfte van de honingbij en achteruitgang van hommelen en wilde bij terug te dringen door meer voedsel en nestgelegenheid te bieden, het landschap aantrekkelijker te maken, kleur te geven en behoedzaam om te gaan met chemische middelen.”⁵

In eerste instantie wordt het terrein rond de Brouwerij in Zoeterwoude aangepast. Al snel melden anderen zich en kan het bijenlandschap worden uitgebreid naar het recreatiegebied Bentwoud in Zoetermeer en gebieden in Leiderdorp en Leiden. Ook het Zuid-Hollands Landschap sluit aan en wil haar gebieden bij-vriendelijk inrichten. Stichting Land van Wijk en Wouden is vanaf het begin betrokken, evenals Naturalis en de gemeente Leiderdorp. De droom van alle betrokkenen is het stoppen van bijensterfte in een kleurrijk en mooier landschap. Inmiddels zijn er op het bedrijventerrein van Heineken ook bijenlandschappen ontstaan bij gemeentelijk groen, tuinen en wegbermen. Strakke gazons worden omgevormd tot bloemrijke perken waar inheemse bloemen groeien en bijenstations zijn geplaatst. Vanuit de principes van het bijenlandschap weet Naturalis de methodiek op te schalen naar heel Nederland. De Postcodeloterij financiert met vele miljoenen (Nederland zoemt). Vijf jaar na de start van deze cirkel is het aantal leden gegroeid van 20 naar 25, het aantal groenbeheerders van 80 naar 125 deelnemers en is het percentage bijen en insecten in het hele gebied met 34% meer bijensoorten toegenomen (tegen alle trends in). Zo bestaat het totale netwerk Bijenlandschap inmiddels uit ruim 2000 betrokkenen.⁶

2.4 Groene Cirkels – het merk

Langzaam maar zeker ontwikkelt Groene Cirkels zich van een toegepaste methode tot een eigenstandig en krachtig ‘merk’, compleet met eigen logo en randvoorwaarden. Dit trekt nieuwe partners aan, die nieuwe ‘cirkels’ beginnen. Naturalis Biodiversity Center en het Hoogheemraadschap Rijnland zijn al langer betrokken en willen bij het ontwerpen van het tweede convenant ook als nieuwe partners deelnemen. Zij willen instappen om bij te dragen aan verduurzaming en om te leren hoe zij hun samenwerking met maatschappelijke spelers effectief kunnen maken. Ook hier helpt het merk Heineken en de bekendheid van Groene Cirkels: het heeft een aantrekkingskracht die maakt dat anderen mee willen doen. Eind 2016 wordt een tweede convenant gesloten voor de periode 2017 – 2019, tussen Heineken NL,

provincie Zuid-Holland, Wageningen Universiteit, Hoogheemraadschap Rijnland en Naturalis Biodiversity Center. Rijnland zet zich in voor een duurzaam watersysteem en wil via deze unieke samenwerking werken-derwijs leren. Naturalis wil bijdragen aan Groene Cirkels door wetenschappelijk onderzoek waaronder het monitoren van biodiversiteit, en kennisuitwisseling. De vijf inhoudelijke thema's blijven onveranderd, ook voor die nieuwe partners sluiten die goed aan bij hun eigen doelen. Wat wel verandert is de verbreding van de ambitie: van een klimaatneutrale brouwerij centraal naar een *klimaatneutrale keten*. Dat is een belangrijke stap in termen van gezamenlijke ambities. De keten is veel breder dan de brouwerij en dat opent de weg naar regionale en thematische uitbreiding van de Groene Cirkels.

Niet alleen door de betrokkenheid van nieuwe partners groeit Groene Cirkels. Er ontstaan nieuwe Cirkels rond andere bedrijven dan Heineken. De methode is inmiddels zo bekend en succesvol dat andere bedrijven vergelijkbare mogelijkheden zien. Farm Frites, Suikerunie en de Graafstroom raken geïnspireerd door de praktijk rond Heineken en starten eigen Groene Cirkels. Ook hier wordt het proces gekenmerkt door een zoektocht naar het vinden van partners, een eigen en gedeelde droom en het opzetten van concrete kringlopen cirkels rond het bedrijf. Bedrijven maken gebruik van de idee van Groene Cirkels. Zo ontstaat langzaam een open netwerk van partners die op vergelijkbare manier werken aan grote maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd ontwikkelt iedere nieuwe Groene Cirkel zich op een eigen manier. Met eigen partners en voor deze cirkel passende manieren van samenwerken. Zo is Groene Cirkels weliswaar een gedeeld merk, maar is de formule niet zo strak en kaderend als bijvoorbeeld een franchiseformule van een restaurant. De methode en het merk zijn meer open dan dat, hoewel de aangroeiende praktijk wel vragen oproept over eigenaarschap en begrenzing. Wanneer mag iets nog een Groene Cirkel heten en wanneer is het een 'gewoon project van verduurzaming'? Wie bepaalt dat? Zijn nieuwe gebruikers op enige wijze schatplichtig aan de eerste generatie Groene Cirkels, of is het meer als in open source software die voor iedereen vrij te benutten en te bewerken is?

De groei van een nieuwe generatie Groene Cirkels is samen met de vitaliteit van de eerste Groene Cirkels bewijs van de kracht van de methode. Groene Cirkels is geen eenmalig succes. Het is ook geen toevalstreffer, of een eenmalige 'perfect storm' van krachten die net even allemaal in dezelfde richting bewogen. Het is een systematiek die 'klopt' in die zin dat

het volgen ervan leidt tot een gerede kans om op een tot voorheen hardnekkig vraagstuk van verduurzaming een stevig succes te boeken. Wat dat betreft is Groene Cirkels een aanstekelijke methode: meer en meer partners zien er een mogelijkheid in om hun dromen te realiseren en bij te dragen aan de systeemverandering die nodig is om tot een duurzame samenleving, economie en ecologie te komen.

De volgende fase in de doorontwikkeling van Groene Cirkels brengt wel nieuwe vragen met zich mee. Verbreding is mooi, maar van wie is de methodiek? Zijn de oorspronkelijke initiatiefnemers 'voor altijd' verbonden, of kan er straks een Groene Cirkel ontstaan waar Heineken, de provincie en de Wageningen Universiteit geen betrokkenheid mee hebben? Is de methode 'af', of groeit deze als een levend organisme verder door? Groene Cirkels is een beweging, maar wat betekent dat in termen van eigenaarschap en beheer? Dat is voor alle betrokkenen een zoektocht. Voor nieuwe initiatiefnemers en partners, omdat zij zich de methode eigen moeten maken en vanuit de bestanddelen hun eigen Cirkel moeten creëren. Maar misschien nog wel meer voor de eerste convenantpartners, die zich moeten zien te verhouden tot deze doorontwikkeling. Vasthouden en bewaken, maar ook loslaten en door laten groeien liggen daarbij dicht bij elkaar.

3 Methodiek Groene Cirkels: groot denken in kleine stappen

Droomsessies

Aan een tafel zitten tien mensen in een op het oog stevige discussie gevangen. Terwijl negen van hen druk in gesprek zijn, sommige zichtbaar opgewonden, luistert iemand aandachtig met hen mee. Op enig moment stopt hij de discussie en reikt de anderen een stapel post-it's aan. Ieder moet zoveel mogelijk dromen, ideeën en beelden op de post-it's schrijven en deze vervolgens aan een waslijn hangen. Na een minuut of tien hangt de waslijn vol met de plaknotitiebriefjes met daarop termen geschreven als 'ieder kind een eigen boom', 'bloemenstroken voor natuurlijke plaagregulatie', 'geur en kleur voor dementerende bejaarden', 'ecologisch gezond water voor de snoek', 'groen om pesten tegen te gaan'.

Vervolgens deelt de gespreksleider stickers uit aan de anderen, met deze stickers kunnen zij de droombeelden en ideeën die aan de waslijn hangen prioriteren. Al snel wordt duidelijk dat er een aantal dromen zijn die een of twee stickers hebben, sommige dromen hebben meerdere stickers maar er is een droom die direct in het oog springt omdat deze zo vol 'beplakt' is dat het nog lastig lezen is wat er op staat. De droom is nog net zichtbaar: meer biodiversiteit in de regio.

Een klimaatneutrale bierbrouwerij, een vitaal Groene Hart, een bijvriendelijk landschap, emissieloos varen, een duurzame fritesketen, een klimaatbestendig watersysteem. Het zijn stuk voor stuk allemaal dromen die in een van de zogeheten 'droomsessies' van de Groene Cirkels voorbij zijn gekomen in de afgelopen jaren. In deze sessies, die een belangrijk onderdeel vormen van de methodiek van Groene Cirkels, wordt verkend wat ieders droom is. Eerst individueel en vervolgens gezamenlijk. Zo ontstaat er stap voor stap een gemeenschappelijke stip aan de horizon. Want, zo is de idee, enkel vanuit een gedeelde droom zijn grote, soms zeer ingrijpende en zelfs op voorhand onverwachte vernieuwingen te realiseren.

3.1 *Bovenliggende doelen en onderliggende waarden; faciliterende omstandigheden en vakmanschap en leiderschap*

Wie een betrokkene vraagt wat Groene Cirkels nu precies bijzonder maakt, hoort vaak dat de manier van samenwerken uniek is. Meer dan anders wordt in Groene Cirkels geïnvesteerd in onderling vertrouwen, elkaar goed leren kennen, het formuleren van ambities en het uitwerken van ideeën, zo wordt dan verteld. Het zijn labels die geplakt worden op de praktijk van Groene Cirkels. Maar hoe gaat dat dan in Groene Cirkels? Hoe ontstaan hechte banden, nauwe vormen van samenwerking en combinaties van dromen en doen?

Er zijn vele andere samenwerkingsverbanden waarin in publiek-private constructies of triple helix-achtige vormen doelen worden gerealiseerd; samenwerking tussen het bedrijfsleven, de publieke sector en de academische wereld is niet uniek. Maar wat maakt dan Groene Cirkels zo anders dan andere vormen van dergelijke netwerksamenwerking? Zit het in de te realiseren doelen of achterliggende ambities? Komt het door de specifieke partijen die betrokken zijn uit het bedrijfsleven, de publieke sector en de wetenschap? Of zijn het juist de mensen die deelnemen aan Groene Cirkels die het verschil maken? Hebben zij een bepaalde functie en/of positie binnen hun organisatie die het verschil maakt? Of zijn het simpelweg de mensen zelf, hun karakters en manier van werken die Groene Cirkels laten slagen waar vele andere samenwerkingen falen?

Betrokkenen stellen echter ook vast dat de kracht van Groene Cirkels voor een belangrijk deel zit in de aanpak die zich gaandeweg heeft ontwikkeld. Deels intuïtief, deels op basis van eerdere inzichten. Onderweg hebben de betrokkenen hun aanpak steeds verder fijngelepen en precies gemaakt. Inmiddels is de aanpak daarmee geworden tot een methodiek; een geheel aan samenhangende stappen, acties en accenten die methodisch te beschrijven zijn. De essentie van een methodiek is dat deze los te koppelen is van de individuen die de handelingen uitvoeren. Daarmee wordt het handelen overdraagbaar en op grotere schaal en op afstand inzetbaar. Het team van Groene Cirkels hoeft het niet zelf te doen, maar kan anderen de methodiek aan de hand doen. Ook voor andere organisaties die zoeken naar manieren van samenwerking – en specifiekere werkwijzen – om doelen te realiseren samen met andere partijen is de methodiek van Groene Cirkels in dat kader interessant.

In dit hoofdstuk proberen we die methodiek van Groene Cirkels niet alleen uiteen te zetten maar ook een slag dieper te doorgronden. Dat doen we door telkens per stap op twee niveaus naar de methodiek te kijken: *dat wat er gebeurt* en *dat waar het daadwerkelijk om gaat*. Daarmee proberen we niet te zeggen dat hetgeen gedaan wordt niet echt plaatsvindt of minder belangrijk is, maar dat het doel van die stap vaak gelaagder is dan in eerste instantie lijkt. Voor een deel worden bepaalde stappen in het proces expliciet gemaakt en worden er expliciete ambities en verwachtingen bij uitgesproken, dit zijn als het ware de bovenliggende doelen, zoals 'het uitspreken en expliciteren van doelen en ambities'. Activiteiten die daarbij horen zijn bijvoorbeeld het formuleren van de doelstellingen, het maken van een krachtenveldanalyse en het toewijzen van taken en verantwoordelijkheden. Dat zijn de zichtbare activiteiten. Daarnaast – of eigenlijk ondertussen – gebeurt er ook iets anders; bijvoorbeeld het creëren van commitment, werken aan een relationele verbondenheid en het aandacht hebben voor eventueel ongemak in de samenwerking. Bij het formuleren van doelen gaat het deels om het inderdaad 'formuleren van doelen en ambities', maar het gaat ondertussen ook – en volgens sommigen vooral – om het creëren van wederzijds begrip, het ontwikkelen van een gedeelde taal, het krijgen van 'het goede gevoel' en het schiften van partijen die dat 'goede gevoel' juist niet hebben. De stap van 'doelen stellen' is pas werkelijk compleet als de bovenliggende doelen en de onderliggende waarden allebei gerealiseerd zijn.

Daarom kijken we in dit hoofdstuk steeds voor elke stap in de methodiek van Groene Cirkels naar deze beide niveaus.

We doen vervolgens hetzelfde voor twee net weer andere categorieën: *faciliterende omstandigheden* en het *vakmanschap en leiderschap* dat voor deze fase nodig is. Met faciliterende omstandigheden leggen we de aandacht op de vraag hoe de condities waarbinnen de stap gezet wordt kunnen bijdragen aan het slagen ervan. 'Dromen' is een activiteit die niet in elke context even gemakkelijk gaat. Het elkaar beter leren kennen lukt niet goed in een klassieke vergadersetting, met een agenda waarbij agendapunt 2 – na de opening door de voorzitter – een korte voorstelronde is. Dan wisselen mensen hun 'korte cv' uit, maar ontstaat nog geen contact. Voor sommige doelen is dat eenvoudigweg voldoende, voor andere doelen en onderliggende waarden zeker niet. In deze fase onderscheiden we de verschillen.

Achterliggende idee daarbij is dat het gedrag van mensen sterk contextueel is; mensen zijn – zo laat gedragspsychologische literatuur zien – geen stabiele actoren die hun ene repertoire in verschillende contexten op min of meer gelijke wijze inzetten. Het is eerder andersom; afhankelijk van de context gaan mensen zich gedragen op de manier waarvan ze het vermoeden hebben dat het past in die omgeving, onder die omstandigheden, en bij de anderen die ze om zich heen denken te zien. De kunst van het bereiken van de bovenliggende doelen en (vooral) de onderliggende waarden is om te komen tot encensering van omstandigheden waarin de kans op het voor die stap gewenste gedrag het grootst is. Een wandeling door een weiland, een ronde langs de bijen, of een gesprek in de top van een windmolen kunnen dan helpen om tot het goede gesprek te komen. Net zoals een klassieke vergaderopstelling met een powerpoint presentatie voor andere doelen soms juist nodig is. In dit hoofdstuk laten we per stap zien wat er in termen van faciliterende omstandigheden nodig is.

We doen hetzelfde voor het vakmanschap en het leiderschap dat voor deze fase is gevraagd. Processen vereisen een zekere mate van leiderschap; soms is dat directief, door partijen bij de hand te nemen en ze de richting te wijzen, soms is het juist bijna passief, door de ruimte open te laten, zodat de anderen uiteindelijk op enig moment de ruimte gaan vullen met hun ideeën. Het op gang brengen van een gesprek vereist soms een goede vraag of een vernuftige inleiding, soms juist het vermogen om te zwijgen en de stilte te laten ontstaan en het ongemak ervan te verdragen; totdat iemand het woord neemt en er gesprek ontstaat. Dit hangt nauw samen met encensering, maar hier gaat het niet om passieve omstandigheden, maar om actieve interventies en handelingen van het kernteam. Wat kunnen en moeten zij doen (en laten) om voor deze stap de kans op het realiseren van de bovenliggende doelen en onderliggende waarden zo groot mogelijk te maken? We gebruiken hierbij de woorden vakmanschap en leiderschap naast elkaar; het gaat om het leiden van het proces om tot een Groene Cirkel te komen, maar in dat proces zal het vaak gaan om het delen van het proces met anderen en om het in ieder geval voor het oog van de ander afzien van de leidende rol. Daarom vinden we het vakmanschap een betere term, maar met de wetenschap dat het gaat om een actief, leidend en initiërend en uiteindelijk zeker ook sturend vakmanschap; doel van het werk is het realiseren van een succesvolle Groene Cirkel door kringlopen in het ecosysteem effectief te sluiten en met in plaats van tegen de natuur te werken.

3.2 Groene Cirkels-methodiek in vijf stappen

Geen Groene Cirkel is hetzelfde. Per Groene Cirkel wisselen de partijen die deelnemen, is de verhouding publiek-privaat-wetenschap anders, zijn taken en verantwoordelijkheden anders belegd en worden ambities en de weg naar de realisatie anders uitgewerkt. Daar staat tegenover dat iedere Groene Cirkel wel een aantal overeenkomsten kent en er vaste stappen te onderscheiden zijn die iedere Groene Cirkel onderweg naar een succesvolle praktijk doormaakt. We maken een onderscheid in vijf stappen, die we onderscheiden omdat ze door betrokkenen veelvuldig worden genoemd als de belangrijkste kenmerken van de aanpak van Groene Cirkels: het *verkennen van de Groene Cirkel droom*, het *verbinden met partijen*, het *verkennen van sub-cirkels en systemen*, het *vertalen naar projecten* en het *verduurzamen van producten en processen*. Voor een deel zijn dit chronologische stappen die elkaar opvolgen. Voor een deel werken ze ook op elkaar in en lopen ze in de praktijk veelal door elkaar heen. Die door elkaar heen lopende volgorde van de methodiek in beschouwing nemende, bespreken we de vijf stappen hier achtereenvolgens.

Stap 1: *verkennen van de Groene Cirkel droom*

In de eerste stap staat het verkennen van de gedeelde droom van de Groene Cirkel centraal, datgene wat alle partijen bindt. Voordat partijen met elkaar kunnen zoeken naar een gezamenlijke droom, moeten ze hun eigen droom zien te definiëren. Dit is een van de bovenliggende doelen in deze eerste stap. Achterliggend is echter dat er een verdiepend gesprek ontstaat over waar het echt om gaat, een gesprek dat nodig is om tot gezamenlijke, gedragen doelstellingen te komen. Zo ontstaat vanuit het droombeeld van Heineken van een klimaat neutrale brouwerij de eerste Groene Cirkel. Om dit te realiseren is er een grote verandering in de kringlopen rond Heineken nodig. Het bovenliggende doel – het formuleren van een droom – is geslaagd. Maar minstens zo belangrijk is dat het een droom is die door het onderlinge gesprek tot stand is gebracht, waardoor er meer draagvlak en commitment voor ontstaat.

Het starten bij de eigen ambities is een bewuste stap in het proces van Groene Cirkels. Iedere partij moet eerst duidelijk voor ogen hebben wat hij wil bereiken. Het is niet de bedoeling om tot een compromis te komen, om te gaan onderhandelen. Het doel is een droom te formuleren die een win-winsituatie voor iedereen oplevert. Individuele partijen moeten zich in het uiteindelijke droombeeld kunnen vinden en daar hun individuele droom aan kunnen koppelen. Daarbij hoeft de ene ambitie de ander ook

niet uit te sluiten. Het is mogelijk om Heineken te verduurzamen én de omgeving te versterken. Boeren, bedrijven, burgers – iedereen heeft er een belang bij dat er een klimaat neutrale brouwerij ontstaat. Het doel is hier om een gezamenlijke droom te formuleren die de basis vormt voor de Groen Cirkel-samenwerking. Door bij de eigen ambities te beginnen, wordt de intrinsieke motivatie van de organisatie aangewakkerd om deel te nemen aan de samenwerking (de corresponderende onderliggende waarde). In de praktijk ontstaat er zo een beweging, een vuurtje dat steeds meer wordt aangewakkerd. Die dromen die in het begin slechts van dromers lijken te zijn, blijken nu gesteund te worden op allerlei plekken door verschillende partijen. Zo worden de contouren steeds duidelijker en kristalliseert zich langzaam maar zeker een beeld uit van hoe de droom er in de praktijk uit zou kunnen gaan zien. Hiervoor zijn bestuurders en ambassadeurs nodig die de droom kunnen steunen en erover kunnen vertellen.

Belangrijk hierbij is dat niet meteen al de vraag wordt gesteld of deze droom realistisch is in termen van financiële en juridische haalbaarheid. Is het wel rendabel, wat moet het wel niet kosten, wie is er verantwoordelijk als het mis gaat, waarom hebben we de anderen nodig? Alhoewel dit logische vragen zijn, zeker gedacht vanuit reguliere publiek-private samenwerkingen, maakt dit Groene Cirkels anders. In deze fase van het proces is bewust de keuze gemaakt degelijke vragen nog niet te stellen aangezien dit de gemeenschappelijk droom in de weg staat. In deze fase mag niet alleen gedroomd worden, er moet worden gedroomd. Alleen met een gedeelde droom kan er een soort samenwerking ontstaan als Groene Cirkels. Dit is geen samenwerking op basis van contracten of korte termijndoelen. Het is een samenwerking op basis van een droom waar iedere partij aan wil bijdragen, om zo zelf een stap verder te kunnen komen. Een droom is een simpel, voor iedereen bekend begrip, maar een droom om een intensieve samenwerking op te baseren is minder duidelijk. Een leidend principe voor de betrokkenen is dat een goede droom ondubbelzinnig goed moet zijn: het moet iets zijn waar geen van de betrokkenen tegen kan zijn. Het is steeds zoeken naar de balans: de droom moet ambitieus zijn maar ook concreet genoeg om actoren eraan te kunnen binden. Tegelijkertijd moet er ruimte blijven bestaan voor diverse actoren om zich aan te kunnen en willen sluiten bij de droom. Het moet niet binnen een korte tijd al zijn bereikt maar voor een langere tijd als baken in de samenwerking kunnen fungeren.

Ondanks dat het klinkt als een fase waarin ruimte is om te dromen, te verkennen en te zoeken, is het ook een spannende fase. Het is nog broos, partijen moeten elkaar nog leren kennen. Binnen de eigen organisatie moet hard worden gewerkt om draagvlak te creëren zodat de droom niet van die ene ambassadeur is maar uiteindelijk van iedereen. Buiten de organisatie worden de eerste partnerschappen gevormd maar ook hier is het nog pril. Partijen zijn elkaar nog aan het leren kennen, ze zijn aan het ontdekken waar de ander echt voor staat. De droom zelf is ook nog kwetsbaar, in ontwikkeling. De juiste balans moet nog worden gevonden tussen ambities en nabijheid. Dit vraagt van partijen zelf om hun referentiekaders te verschuiven zodat er ruimte ontstaat voor nieuwe verbindingen en ideeën.

Deze eerste fase van het vormen van de Groene Cirkel vormt de basis voor het verdere proces. Deze stap 'kost' veel tijd. Ter vergelijking: pas na ruim een jaar wordt het eerste convenant door Heineken, de provincie Zuid-Holland en de Wageningen Universiteit getekend. Een jaar lijkt in eerste instantie niet effectief: waarom moet het zo lang duren, kan het niet sneller? Volgens betrokkenen is het echter een noodzakelijke stap voor de verdere samenwerking. Net als bij investeringen geldt ook hier dat het realiseren van grote ambities in eerste instantie iets is wat slechts kosten meebrengt en pas later effecten gaat opleveren.

Stap 1: verkennen van de Groene Cirkel droom

Bovenliggende doelen:

- Definiëren van eigen dromen: wat vindt de eigen organisatie belangrijk en waarom;
- Verkennen raakvlakken en overeenkomsten van individuele dromen met convenantpartners; wat vinden zij belangrijker en waarom is dat voor hen belangrijk?
- Gezamenlijke Groene Cirkel droom formuleren.

Onderliggende waarden:

- Precies maken waar je eigen organisatie voor staat en dat weten van de ander;
- Onderling vertrouwen vergroten;
- Aanwakkeren van intrinsieke motivatie van de organisatie om deel te nemen aan samenwerking;
- Een doelstelling hebben die enthousiasmeert, continueert en die raakt aan de kerndoelstellingen in de eigen organisaties.

Faciliterende omstandigheden:

- Ruimte om te dromen en een omgeving die daartoe uitnodigt;
- Bestuurders en ambassadeurs die ondersteunen en verder vertellen;
- Tijd om te zoeken en te meanderen;
- Een veilige omgeving om onzekerheden en grenzen aan eigen kunnen te kunnen delen.

Vakmanschap en leiderschap:

- Creativiteit en intuïtie voor nieuwe kansen;
- Gemeenschappelijke taal ontwikkelen om dromen te kunnen formuleren;
- Vertragen en tijd nemen, toepassen van de dialoog principes.

Stap 2: verbinden met partijen

De tweede stap is het *verbinden* van de droom van de convenantpartners aan de juiste partijen. Hiertoe worden eerst vijf thema's gekozen die de basis vormen voor wat wij hier 'subcirkels' noemen (afgeleiden van de grote Groene Cirkel). Deze komen overeen met de kringlopen rond de brouwerij: energie, water, grondstoffen, mobiliteit en leefomgeving. Per subcirkel wordt er gekeken welke partners daar al actief zijn en nodig zijn om de ambitie te realiseren. Het in kaart brengen van het speelveld is een van de doelen in deze tweede stap. Gedeeltelijk zijn dit logische partijen, partijen die al lang met Heineken samenwerken. Tegelijkertijd is de vraag welke partijen dat dan moeten zijn soms ook nog best ingewikkeld. Dit verschilt allereerst per thema; voor het ontwerpen van een bijenlandschap zijn immers andere partijen nodig dan voor het realiseren van windturbines of om emissieloos varen mogelijk te maken. Daarnaast gaat dat ook over de vraag of het wel de écht juiste partijen zijn om de gedeelde ambitie van verduurzaming te realiseren. Sluiten de individuele ambities van de organisaties genoeg aan bij de grotere, gezamenlijke droom? Staan de betrokken mensen open voor dit type samenwerking waar niet zozeer keihard wordt onderhandeld om zoveel mogelijk individuele winst te behalen? En zijn zij als organisatie ook wel écht bezig met verduurzaming of zien zij Groene Cirkels vooral als een slimme, nieuwe manier om hun product te ontwikkelen en eventueel te verkopen? Het gaat dus niet enkel om het verkennen van het speelveld maar juist ook om het selecteren van partners. Het spreken met vele partijen dient ook een onderliggende waarde: het opbouwen van een informele, duurzame band met partijen én het voorkomen dat andere partijen in de toekomst niet gaan dwarsliggen. Faciliterend hierbij is de aantrekkingskracht van een aansprekende partij zoals Heineken:

de betrokkenheid van zo'n multinational maakt het een stuk makkelijker om andere partijen aan boord te krijgen.

De kunst is ook om in de verkennende gesprekken verbinding te maken met de taal en ambities van de andere partij. De idee van dromen realiseren spreekt immers niet iedereen aan – of althans direct. Waar het bij sommigen de aandacht trekt en creativiteit prikkelt haken anderen af omdat ze het te vaag of te zweverig vinden. De convenantpartners zijn zich daar van het begin af aan ook bewust van en spreken niet met iedereen over 'dromen realiseren' maar proberen aan te sluiten bij de taal, thematiek en werkwijze van de doelgroep die zij voor ogen hebben. Bijvoorbeeld door een duidelijke koppeling te maken met een bestaande duurzaamheidsagenda, door berekeningen bij een droombeeld te presenteren, het te koppelen aan toekomstvoorspellingen en scenariostudies over klimaatveranderingen zoals extremere weersomstandigheden en aan te sluiten bij de actualiteit zoals de orkanen die op dat moment volop in nieuws waren.

Ondertussen worden ook allerlei andere dingen gedaan: er wordt gekeken welke partijen nog niet op de radar staan, waar mogelijke wederzijdse ambities van partijen liggen, er wordt verkend waar andere partijen op dit moment druk mee zijn, wat vermeden moet worden en waar dus de grenzen aan eventuele samenwerking liggen. Er worden raakvlakken gezocht in termen van thematiek, timing en toegevoegde waarde. Dit vraagt in termen van leiderschap en vakmanschap mensen die het inzicht hebben en elkaar begrijpen. De Groene Cirkel methodiek werkt niet voor en met iedereen. Voor een deel zit dat in de organisatie, voor een vaak nog belangrijker deel in personen. Voor meelifters zijn de convenantpartners nooit bang geweest: partijen vallen vanzelf af als ze niet echt gemotiveerd zijn om mee te doen of dat simpelweg niet kunnen. Uiteindelijk sorteert de groep zichzelf uit. Hiermee komen de grenzen in beeld van de groep betrokkenen en kan er worden afgebakend (een onderliggende waarde in deze stap).

Binnen iedere Groene Cirkel is het in het bijzonder van belang dat er een partij is die de katalysator van de samenwerking kan zijn: een partij die anderen verleidt om mee te gaan doen. Binnen de eerste Groene Cirkel is dat Heineken: partijen zijn toch net vaker en sneller geïnteresseerd als een partij als Heineken een van de initiatiefnemers blijkt te zijn dan wanneer dat een onbekende partij is. Bovendien kan de katalysator het eigen netwerk gebruiken om de samenwerking op gang te brengen en effecten te

laten doorwerken in het eigen netwerk. Groene Cirkels heeft zo een zekere aantrekkingskracht gekregen, maar om bepaalde partijen over te halen om deel te nemen moet hard gewerkt worden.

Naast het aantrekken van partijen gaat het hier ook om het selecteren door te onderzoeken wie die ander is. Wat zijn de motivaties om mee te doen? Wat kunnen ze bijdragen? Wanneer is deze samenwerking voor hen een succes? Wat zijn hun zorgen? Kortom, *'whats in it for them'*. Al deze vragen helpen bij het bewust kiezen van kernpartners. Ook het maken van een gezamenlijke systeemanalyse helpt daarbij. Hoe ziet het huidige systeem er uit en wie hebben we nodig om dat te kunnen veranderen? Gaandeweg ontstaan er vanuit de gezamenlijke droom of ambitie unieke kansen. Maar ook omdat de idee is dat een groter doel als dat van Groene Cirkels enkel is te realiseren als mensen écht mee willen doen – en daarvoor is het nodig om een band op te bouwen, een hecht netwerk te vormen en gevoel van vertrouwen te creëren.

Deze stap is niet klaar wanneer de eerste partijen zich hebben aangesloten, maar gaat door tijdens het gehele proces. Nieuwe partijen kunnen worden betrokken om weer vanuit een andere kennis en kunde een bijdrage te leveren die toch nodig blijkt te zijn voor het slagen van de cirkels (ook dit vraagt om vakmanschap). Maar ook partijen die aan het begin enthousiast waren, blijven niet zomaar verbonden. Ook zij hebben eerste resultaten nodig, verhalen over de droom en andere partijen die eens bij hen komen vertellen waarom zij meedoen (waarbij leiderschap een belangrijke rol kan spelen). Datzelfde geldt overigens voor de convenantpartners zelf: ook bij hen is het niet gesneden koek vanaf de start van Groene Cirkels. Natuurlijk hebben zij zich gecommiteerd maar ook intern valt er nog een wereld te winnen aan collega's die kunnen worden betrokken, afdelingen die kunnen aansluiten en nieuwe directeurs die het verhaal vanaf het begin moeten doorleven om als ambassadeur van Groene Cirkels te kunnen optreden.

Stap 2: verbinden met partijen

Bovenliggende doelen:

- Het speelveld in kaart brengen;
- Betrekken van partijen die een bijdrage kunnen leveren aan realisatie droom;
- Afstemming van competenties en belangen van verschillende betrokken partijen.

Onderliggende waarden:

- Informele, duurzame band opbouwen met betrokken partijen;
- Rekening houden met gevoeligheden en kansen bij verschillende betrokkenen;
- Herkennen en afbakenen wat niet kan.

Faciliterende omstandigheden:

- Gebruik maken van de aantrekkingskracht van een aansprekende partij;
- Mensen uitnodigen in een inspirerende en passende omgeving die uitnodigt om mee te doen;
- Potentiële partijen gericht benaderen via gesprekken;
- Het concept verspreiden via bijeenkomsten en conferenties.

Vakmanschap en leiderschap:

- Het gesprek voeren vanuit gezamenlijkheid in plaats van te onderhandelen;
- Aansluiten bij de taal en ambities van nieuwe partijen;
- Bekwamen in de kunst van het voeren van de dialoog en het verleiden van partijen om mee te doen;
- Out-of-the-box denken: zoeken naar en openstaan voor ongebruikelijke en onbekende partijen.

Stap 3: verkennen van de subcirkels

De derde stap is die van het *verkennen* van de ambities en mogelijkheden binnen de subcirkels. Wanneer er meerdere partijen zich hebben verbonden aan een thema, begint langzaam een zogeheten 'subcirkel' te ontstaan: een samenwerking die is gevormd op een onderdeel van een Groene Cirkel-project. Samen zijn de partijen echter niet zomaar een cirkel, ze kennen elkaar niet of in ieder geval elkaars dromen niet. Want ondanks dat het thema van de subcirkel wel losjes is gedefinieerd, is de gezamen-

lijke droom op dat specifieke thema een proces dat de betrokkenen samen moeten vormgeven en doorlopen. Er is geen programma van de convenantpartners dat uitgevoerd dient te worden door de aangesloten partijen, zij worden net zo goed mede-eigenaar op hun thema. Binnen de kaders van het convenant staat namelijk alles nog 'open'. Het is daarmee niet een vooraf uitgedachte invuloefening, waar enkel de lijntjes nog dienen te worden ingekleurd maar veeleer een blad waar slechts de eerste contouren op zijn geschetst. Dit vraagt zowel van de nieuw betrokkenen als van de partners om een eigen vorm van leiderschap.

In de subcirkels vindt op een bepaalde manier een herhaling van zetten plaats. Partijen moeten elkaar leren kennen, hun onzekerheden durven delen, en de grenzen van hun kunnen zoeken om uit te vinden waar ze elkaar nodig hebben (bovenliggende doelen). Zo herhaalt zich de eerste stap waarin de, in dat geval convenantpartners, met elkaar op zoek gaan naar hun gedeelde droom. Ook in de subcirkels is de gedeelde ambitie de basis voor samenwerking. Partijen die zich aansluiten moeten ook hun droom terug kunnen vinden in de gedeelde droom van de subcirkel. Zo ontstaan er nieuwe dromen op de verschillende onderwerpen. Om zover te kunnen komen wordt er op allerlei manieren geïnvesteerd in teamontwikkeling, zodat partijen elkaar echt leren kennen. De al eerdere genoemde 'droomsessies' zijn daarvoor een belangrijk methode (een faciliterende omstandigheid). In deze sessies wordt verkend wat ieders droom is en wat een gedeelde droom zou kunnen zijn, vanuit de individuele en vervolgens gezamenlijke ambities en doelen. De methodiek van de droomsessie is gebaseerd op het verbinden van partijen op hun kernwaarden (een belangrijke onderliggende waarde binnen Groene Cirkels). Door deze verbindingen is het mogelijk een gemeenschappelijke droom te genereren.

Om hier te komen is de eerste vraag aan de betrokkenen: wat vinden jullie belangrijk, wat is je droom als het gaat om, bijvoorbeeld, mobiliteit? Wat er dan in eerste instantie gezegd wordt ligt nog niet op het niveau van waarden, dus de vervolgvraag is altijd: 'waarom vind je dat belangrijk?' En vervolgens is er weer de vraag: 'en waarom vind je dát belangrijk?'. Dat alles om niet oppervlakkige doelen uit te wisselen maar om tot de diepste, achterliggende waarden van de betrokkenen te komen en op dat niveau raakvlakken te vinden (een onderliggende waarde in deze stap). Intensieve procesbegeleiding is nodig om tot gezamenlijke ambities te komen. Los van de precieze methode die wordt gebuikt (de faciliterende omstandigheid), binnen elke cirkel is vanaf het begin veel aandacht voor

het proces. Door het gesprek op het niveau van waarden te voeren zijn partijen niet alleen betrokkenen maar worden ze echte partners. Ze zijn geen uitvoerders van een programma, maar mede-eigenaar van Groene Cirkels: Groene Cirkels is van hen en zo vertellen ze er ook over tegen anderen.

Ter verduidelijking een voorbeeld: mobiliteit is een van de thema's die in het convenant is genoemd. Hier zijn verschillende partners al bij betrokken, doordat zij het vervoer voor Heineken organiseren. Zo vervoert Nedcargo (later CCT) het bier over de weg, Wärtsila over het water en vindt de overslag plaats in Alpherium en in de Haven van Rotterdam. Naast deze reeds bekende partners worden andere partijen uitgenodigd die op dit gebied werkzaam zijn en willen bijdragen. Zo sluiten op het onderwerp mobiliteit ook Rijkswaterstaat, gemeente Alphen aan de Rijn en Eneco aan om in verschillende gesprekken en sessies uit te vinden wat de raakvlakken zijn. Uiteindelijk ontstaat er een droom die breed gedragen wordt: Nedcargo, provincie Zuid-Holland, Heineken Nederland, Havenbedrijf Rotterdam N.V., gemeente Alphen aan den Rijn, Zeeman, Hartog & Bikker, Rijkswaterstaat, Eneco en gemeente Bodegraven-Reeuwijk komen tot een gezamenlijke droom: ze willen samen de eerste groene en duurzame corridor in Europa maken. Daarmee, zo schrijven ze in hun gezamenlijke intentieverklaring, 'laten we zien dat het realiseren van nieuwe business- én klimaatdoelen hand in hand kunnen gaan. Wij geloven dat een duurzame bedrijfsvoering essentieel is voor de toekomst van onze organisaties en de groei van de regio.'

Op het gebied van mobiliteit is het deze partijen gelukt om een droom te formuleren waar zij zich allemaal in kunnen vinden, vastgelegd in een (niet juridisch bindende) intentieverklaring. Zo is als het ware de subcirkel mobiliteit geactiveerd, een belangrijk doel in deze stap. Deze is niet slechts een idee op papier, maar is 'echt' geworden. Echt in de zin dat het tastbaar is, met echte mensen en partijen, die samen ergens voor staan. Die samen uitdragen dat zij gezamenlijk hun schouders er onder willen zetten. Ondanks dat de kiemen voor Groene Cirkels al veel eerder zijn gepland, is deze derde stap een grote stap in termen van het vorm en bestaansrecht krijgen van Groene Cirkels. De cirkels bestaan echt nu er partijen aan verbonden zijn en zij zich eigenaar voelen. Het is niet meer een 'hobby' van drie partijen, maar een serieuze nieuwe manier van samenwerken om verduurzaming te realiseren.

Deze stap eindigt met een gedeelde droom van alle betrokken partijen. Bij de term 'alle betrokken partijen' dient wel een kanttekening te worden geplaatst. Het zijn vaak niet *alle* partijen die bij de start aanwezig waren. Sommigen bleken zich toch niet te kunnen vinden in de gedeelde droom of hadden simpelweg de tijd niet om elke keer naar vergaderingen en bijeenkomsten te komen. Zo kristalliseert zich langzaam een groep partners uit die samen verder willen (een onderliggende waarde). Dit is een moment om te vieren en vast te leggen. Soms wordt dit gedaan in een intentie-overeenkomst die door alle partijen wordt getekend. Soms gebeurt dit door een nieuwe website te maken waarop de nieuwe samenwerking zichtbaar wordt gemaakt. Allemaal met het doel om de start van het werken aan de gedeelde droom zichtbaar te maken.

Stap 3: vormen van de subcirkels

Bovenliggende doelen:

- Het vormen van een subcirkel;
- Elkaars waarden en belangen leren kennen;
- Een gezamenlijke droom formuleren op het thema van de subcirkel;
- Vastleggen van de gezamenlijke droom en de betrokken partijen.

Onderliggende waarden:

- Informele band opbouwen tussen de betrokken partijen;
- Mede-eigenaarschap creëren;
- Uitsorteren van partijen die mee kunnen en willen doen en welke dat niet kunnen.

Faciliterende omstandigheden:

- Droomsessies om te komen tot een gedeelde droom;
- Procesbegeleiding die zorgt dat partijen op de juiste manier het gesprek met elkaar kunnen voeren;
- Tijd als instrument om te komen tot uitsortering van partijen die niet echt kunnen of willen bijdragen.

Vakmanschap en leiderschap:

- Betrokkenen het gevoel geven mede-eigenaar te zijn en ook echt mee te kunnen vormgeven;
- Ruimte organiseren voor droombeelden;
- Het afsluiten van deze stap door het vastleggen van de gedeelde droom.

Stap 4: vertalen naar projecten

In de vierde stap wordt de slag gemaakt van dromen naar denken: hoe is de ambitie die met deze Groene Cirkel wordt nagestreefd te realiseren? Deze stap draait om het doel om toe te werken naar een concrete vraag en aanpak. Waar de eerdere stappen zich richten op het scherper krijgen van wat precies de gedeelde vragen en ambities van de Groene Cirkel zijn, gaat het in deze vierde stap om het gevoel van voortgang en progressie (binnen de cirkel, en bij de betrokken achterbannen) vol te houden (de onderliggende waarde). Wat is nodig om van de droom een succesvolle praktijk te maken? Het karakter van deze stap is daarmee ook net wat anders dan de eerdere stappen omdat het hier ook gaat om binnen de Groene Cirkel-samenwerking de taken en verantwoordelijkheden te verdelen: wie kan op welke manier bijdragen aan de gedeelde ambitie?

Steeds is de vraag wat er nodig is om een (sub)doel te bereiken en welke stappen daar weer voor nodig zijn. Het is een fase waarin iedereen met ideeën kan komen en juist out-of-the-box kan denken. Binnen de droom-sessies, die ook hier weer faciliterend zijn aan het proces, wordt vervolgens de stap gezet van het selecteren. Iedereen kan aangeven welke projecten volgens hem of haar het best bijdragen aan de realisatie van de droom. Zo selecteert zich langzaam een aantal projecten uit waar de subcirkel mee aan de slag kan. De droom neemt zo voor het eerst concrete vormen aan.

De projecten zijn tot nu toe geselecteerd op de mate waarin ze bijdragen aan het realiseren van de droom, maar in de praktijk spelen ook andere maatstaven een rol. Ook draagvlak voor de uitvoering, waar voor sommige partijen ook een behoorlijk kostenplaatje aan vast zit, is cruciaal. Dit vraagt om passend leiderschap, omdat voor elke partij draagvlak iets anders betekent. Daarnaast verschillen de projecten in de kosten die daarbij komen kijken. Sommige projecten vragen om een grote investering, andere zijn echter goed te realiseren binnen huidige uitgaven en projecten. In deze vierde stap is dus een belangrijk doel de projecten ook op draagvlak en kosten te analyseren. Door te beginnen met de projecten die lage kosten met zich meebrengen en waar veel draagvlak voor is, kan er zoveel mogelijk energie worden gemobiliseerd (een onderliggende waarde in deze stap). Dit is deels maatschappelijke energie, maar ook energie intern binnen de organisaties. Door met 'laaghangend fruit' te beginnen, ontstaat er positieve aandacht voor de aanpak en projecten. Er kunnen al eerste (tussen) resultaten worden behaald, die dit effect versterken. Een van de doelen in deze stap is dan ook om eerste successen te behalen en zichtbaar te maken.

Vervolgstappen zijn dan misschien ineens wel mogelijk en projecten die eerst een brug te ver leken kunnen nu op steun rekenen. Met deze nieuwe energie en het toenemende draagvlak komt ook meer geld beschikbaar. Essentieel is om die droom, waar alles op is gebaseerd, in dit proces van kleine stappen levend te houden. Dat vraagt om leiderschap van de betrokkenen, in ieder geval van de convenantpartners. Steeds weer moeten kleine stappen, nieuwe projecten en ideeën worden verbonden aan die gezamenlijke ambitie.

In deze stap vindt de derde slag in het aantrekken van partijen plaats (een van de bovenliggende doelen). Voor het uitvoeren van projecten zijn vaak andere partijen nodig die kunnen faciliteren. Een bijenlandschap moet ergens een plek krijgen: er zijn anderen nodig om de idee te kunnen uitvoeren. Als vervolg van het eerdergenoemde voorbeeld van de subcirkel mobiliteit, zo ook bij de droom van de Groene Corridor: een van de projecten is het ontwikkelen en in gebruik nemen van elektrisch aangedreven containerbinnenvaartschepen, die (deels) autonoom kunnen varen. De partijen in de subcirkel mobiliteit hebben echter niet alle kennis, expertise en middelen in huis om dit te kunnen realiseren. Daarvoor zijn andere partijen nodig die kunnen aanvullen. Deze zogenaamde faciliterende partijen lijken wellicht een bijzaak in het geheel van Groene Cirkels maar zijn essentieel voor het realiseren van de verschillende dromen. Zo kan dat ook niet iedere willekeurige partij zijn die de geschikte kennis in huis heeft. Faciliterende partijen moeten op hun eigen manier kunnen bijdragen aan het imago van Groene Cirkels en zich kunnen vinden in de beginselen van deze samenwerking. Zij zijn tenslotte vaak verbonden aan het zichtbare deel van Groene Cirkels. Daarnaast moeten partijen zich op de midden en lange termijn kunnen en willen verbinden aan het project. Ze moeten tot op zekere hoogte stabiel zijn, geen eendagsvlieg die na de eerste maanden er weer uit moet stappen. Omgekeerd is de samenwerking binnen Groene Cirkels vaak ook juist interessant voor deze partijen vanwege die stabiliteit van de betrokken (convenant) partners. Heineken valt niet zomaar om en de provincie is niet opeens verdwenen. Het zijn partijen die juist bekend staan om een stabiliteit en continuïteit. Het is een van de redenen die het aantrekkelijk maakt voor faciliterende partijen om zich aan te sluiten. Juist de combinatie van deze eigenschappen van de partners met een nieuwe ontwikkeling maakt het voor partijen interessant om mee te doen.

Zo ontstaat er een derde groep partijen, die niet (altijd) in het convenant zijn opgenomen, maar die bij specifieke projecten zijn aangesloten. Sommigen daarvan verdwijnen uit beeld wanneer hun bijdrage niet meer nodig is, anderen raken steeds meer verbonden aan de subcirkel en worden er langzaam onderdeel van.

Stap 4: vertalen naar projecten

Bovenliggende doelen:

- Dromen in acties omzetten;
- Selecteren van projecten op basis van de mate waarin deze bijdragen aan de gedeelde ambitie;
- Prioriteren van projecten naar draagvlak en kosten;
- Projecten uitvoeren.

Onderliggende waarden:

- Het concreet en tastbaar maken van Groene Cirkels (geen luchtflitseriej); eerste successen boeken;
- De daad bij het woord voegen: van denken naar doen;
- Commitment behouden bij de politiek, aandeelhouders, bedrijfsvoering en interne leiding;
- het team van betrokken partijen uitbreiden met uitvoerende partijen die binnen de Groene Cirkel-filosofie kunnen werken. Een 'spark' laten overslaan op anderen.

Faciliterende omstandigheden:

- Droomsessies en procesbegeleiding om te komen tot concrete projecten;
- Continue afstemming in o.a. denktank-overleggen voor aansluiting en afstemming van projecten;
- Combinatie van duurzame dromen en haalbare business cases.

Vakmanschap en leiderschap:

- Kunnen schakelen tussen dromen en doen;
- Taal vinden die blijft aansluiten bij de droom én de verschillende partijen;
- Toezien op het behoud van de Groene Cirkel-filosofie ook binnen de concretisering van de dromen.

Stap 5: *verduurzamen van producten en processen*

De vijfde stap richt zich op de realisatie van de Groene Cirkel: de daadwerkelijke *verduurzaming*. In analogie met de vorige stap kan worden gesteld dat in deze stap het denken wordt omgezet in het doen: er wordt een concreet doel gerealiseerd. Dat kan zijn een product (windturbine, nieuw type batterij, innovatieve machine) maar ook een proces (andere vervoersstroom, nieuwe manier van omgaan met reststoffen, slimmere ketenproductie). In deze stap is dus een van de doelen de concretisering van wat in de voorgaande vier stappen is uitgedacht en besproken.

Interessant is dat pas bij de vijfde stap, als de Cirkel al een hele tijd op streek is, wordt overgegaan tot de meer uitvoerende aspecten van de doelrealisatie. Ook dit is een bewuste keuze. Uiteindelijk moet duidelijk worden wat de bijdrage van partijen vergt in termen van geld, personeel en tijd, maar dat is niet het vertrekpunt. De idee is dat als je dat wel doet partijen er 'geharnast' inzitten en beginnen vanuit een zakelijke insteek, met de business case voorop. Of, zoals een van de betrokkenen stelt: 'als je vanaf het startmoment de bedrijfsjurist meeneemt naar overleggen krijg je een heel ander gesprek'. Het feit dat daar niet voor wordt gekozen zorgt dat er een andere sfeer en relatie tussen de betrokken partijen ontstaat. Je vertrekt vanuit persoonlijke ambities en ruimte om te dromen en daardoor ontstaat een zekere verbondenheid en ontspannenheid die uiteindelijk leidt tot productiviteit en realisatie van doelen en ambities.

Het verdelen van taken en verantwoordelijkheden in deze vijfde stap heeft naast de meer praktische kant ('er moet nu eenmaal wat gedaan worden') ook een andere belangrijke, onderliggende waarde. Het zorgt ervoor dat betrokkenen zich echt verantwoordelijk voelen en nog verder verbonden raken aan het laten slagen van de Groene Cirkel. Door partijen verantwoordelijkheid te geven ontstaat gedeelde zorg. Inmiddels zijn de betrokkenen vanaf de start van de Groene Cirkel tot dit moment al zo lang samen dat zij het niet alleen logisch vinden dat zij medeverantwoordelijkheid zijn, maar ook actief die verantwoordelijkheid willen nemen. En als het nodig is spreken ze elkaar daar ook onderling op aan. Want niet alleen het formuleren van de gedeelde droom is een gezamenlijk proces, ook de daadwerkelijke uitvoering daarvan wordt samengedaan. Op het moment dat het goed gaat vier je samen het succes, maar mocht het onverhoopt tegem zitten draag je daar ook samen zorg voor. Dit is een belangrijke onderliggende waarde, die wel vraagt om vakmanschap en leiderschap.

Een andere uitdaging en doelstelling die in deze fase een rol speelt is het meekrijgen van de eigen organisatie. Inmiddels hebben de directbetrokkenen veel tijd en energie gestoken in het ontwikkelen van de Groene Cirkel, maar dat hoeft niet te gelden voor anderen in de organisatie. Ook zij moeten worden meegenomen. Betrokkenen hebben in deze fase collega's nodig, die weer net een andere expertise hebben. Daarvoor is leiderschap van ambassadeurs van Groene Cirkels nodig die de methodiek uitdragen binnen de eigen organisatie, om de eigen 'achterban' in de organisatie mee te nemen in de droom van de Groene Cirkel.

Deze stap is om verschillende redenen spannend. Partijen kunnen wel ergens van dromen, maar het moet ook kunnen en passen. Ideeën kunnen tot in de laatste fase stranden. Een voorbeeld daarvan is het voorstel om een deel van het afvalwater van Heineken te zuiveren via de natuur en daar een zogeheten zuiveringsmoeras voor te maken. Hoewel dit technisch mogelijk is, en het allerlei nevenopbrengsten genereert voor recreatie en natuur, bleek dit idee uiteindelijk te botsen met de stikstofnormen. De wet- en regelgeving rond fosfaatnormen bleek niet 'buigzaam' genoeg om een zuiveringsmoeras te realiseren. Maar ook andere factoren zoals draagvlak, tijd en geld spelen hierin een belangrijke rol.

Het verhaal van Groene Cirkels is daarmee ook niet alleen een 'hoera-verhaal'. Naast ieder gerealiseerd project staan ook projecten die het uiteindelijk niet tot de fase van realisatie zijn gebracht. Veel innovatieve praktijken passen niet binnen het systeem. Sterker nog, die staan daar mee op gespannen voet. Betrokken partijen moeten daarom continu zelf, maar net zo goed bij anderen, gaan zoeken naar het rekvermogen van huidige systemen en praktijken (wet- en regelgeving, haalbaarheid in termen van financiën en tijd, draagvlak, etc.).

Stap 5: verduurzamen van producten en processen

Bovenliggende doelen:

- Ruimte organiseren zodat betrokkenen zo goed mogelijk hun individuele ambities en doelen kunnen verbinden aan het project;
- Vieren van succes en daar breed aandacht voor organiseren binnen en buiten eigen organisaties van de betrokken partijen;
- Werklast verdelen onder betrokkenen – zorgen dat iedereen een bijdrage levert;



- Verantwoordelijkheden (ook financieel en juridisch) verdelen onder betrokkenen;
- Zorgen dat uit één project nieuwe projecten voortkomen;
- Zorgen dat wat bereikt wordt niet weer wegzakt, maar structurele duurzaamheidswinst oplevert.

Onderliggende waarden:

- De meerwaarde van samenwerking benadrukken: het eindproduct is een gezamenlijke prestatie die niet individueel of met één andere partij was te realiseren;
- Inzicht creëren in gerealiseerde individuele doelen ten behoeve van interne verantwoording partijen (*'what's in it for them'*);
- Uitdragen dat ook de omgeving profiteert van de projecten; niet alleen de direct betrokkenen hebben baat bij de vernieuwing, ook voor anderen levert het iets op;
- Zorgen dat er win-win situaties blijven bestaan en bij tegenvallers er een veerkrachtig systeem is;
- Geen lijn met een einddoel, maar een opwaartse spiraal.

Faciliterende omstandigheden:

- Anderen die erover schrijven, het verhaal doorvertellen;
- Vergelijkbare projecten die kunnen aanhaken.

Vakmanschap en leiderschap:

- Vieren van successen voor en met iedereen;
- Ambassadeurs van Groene Cirkels die de methodiek uitdragen; 'spreading the word' door het verhaal van Groene Cirkels op verschillende plekken te vertellen.

3.3 De verborgen zesde stap: verankeren van de droom

De methodiek van Groene Cirkels is daarmee in zijn basis omschreven.

In vijf stappen wordt van de droom toegewerkt naar de daadwerkelijke verduurzaming van producten en processen. Zo wordt iets groots en vaags ('een *groene droom*') iets concreets en tasbaars ('een *groene praktijk*'). Dat is uiteindelijk ook het doel van het Groene Cirkel-verband. Een verbond van partijen, die als een 'coalition of the willing' kringlopen sluiten en verduurzaming realiseren. Wie echter meekijkt met Groene Cirkels of luistert naar de partners bekruipt het gevoel dat met de vijf stappen niet de gehele formule is ontrafeld. Er ontbreekt een belangrijk ingrediënt. Eén die impli-

ciet door het denken én doen van Groene Cirkels heen verweven is. De stap die nodig is om de kringloop van de methodiek te sluiten, namelijk de stap om van het doen (stap 5) weer te komen tot het dromen (stap 1). De kern van elke Groene Cirkel is immers dat het geen eenmalige bevlieging maar een duurzame en langdurige beweging is.

Deze stap, die als het ware een zesde stap vormt, gaat over het *verankeren* van de inzichten van de Groene Cirkel. Dit gaat ook om verduurzaming maar met een andere betekenis dan zoals die in stap 5 beschreven. Hier gaat het om het vastleggen van en leren over Groene Cirkels als methodiek. Vanaf het begin is er binnen Groene Cirkels een klimaat gecreëerd waar ruimte is om te leren en daarmee te innoveren. Op die manier wordt de methodiek van Groene Cirkels continu verbeterd, wat moet leiden tot uiteindelijk ook effectievere realisatie van grotere ambities. Daarnaast heeft het ook tot doel een aantrekkelijke omgeving te creëren die ondernemers, overheden en onderzoekers uitnodigt om onderdeel van uit te maken. Groene Cirkels is iets waar je bij wilt horen. In deze stap gaat het niet alleen om het continue leren en verbeteren, maar om Groene Cirkels als methodiek te verankeren en zo verder te brengen. Hierdoor kan het ook als vliegwiel voor andere toekomstige cirkels dienen. Dit is al te zien in de nieuwe cirkels die zijn ontstaan: andere bedrijven die met andere partners op een vergelijkbare manier samenwerken aan verduurzaming. Groene Cirkels is daarmee geen methodiek die te kopiëren is naar een andere context en zomaar kan worden toegepast. Het is de manier van denken, kijken en samenwerken die wel kan worden gebruikt in een andere context. De ingewikkeldheid daarbij is dat het in en tussen mensen zit en het persoonlijke aspect dus ook een grote rol speelt.

Maatschappelijk draagvlak speelt bij elke Cirkel een belangrijke rol. In de uitwerking van de Groene Cirkels-projecten wordt uitgebreid aandacht gegeven aan de belangen van de verschillende stakeholders. De stakeholders zorgen uiteindelijk voor het maatschappelijke draagvlak van Groene Cirkels. Zonder hun steun lukt het niet en kan een Cirkel nooit bestendigen. Inspraak en reflectie op het proces waarmee het uitvoeringsprogramma tot stand komt maken hier een belangrijk deel van uit. Want, zo is de gedachte, dit zorgt ervoor dat er ook projecten worden opgenomen waarin partners, die géén deel uitmaken van het Convenant, hun belangen terug kunnen vinden. De impact van Groene Cirkels is daarmee ook breder dan alleen de direct bij de realisatie van de doelen betrokken partijen, ook andere profiteren hiervan mee. Groene Cirkels werkt daarmee als een

vliegwiel voor andere initiatieven voor duurzame ontwikkeling. Het geeft ook andere initiatieven, ideeën en ontwikkelingen een stimulans om met duurzaamheidsvraagstukken aan de slag te gaan. Als inspiratiebron, als voorbeeld, of als gesprekspartner. Zo is de Cirkel rond, maar gaat deze ook verder en ontstaan er weer nieuwe mogelijke Cirkels.

4

Cirkels laten draaien

4.1 Denken en sturen in cirkels

Groene Cirkels zijn netwerken waarin zeer verschillende partijen participeren: bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Maar het meest kenmerkende van de aanpak is niet dat het om een netwerk gaat, maar hoe er in dat netwerk gedacht en gestuurd wordt. Dat gaat een stap verder dan 'netwerkend werken', waar in deze praktijk dan ook andere betekenisvolle woorden voor worden gevonden. Dat kan van een afstand lijken op het plakken van nieuwe labels op bestaande vormen. Maar het werken vanuit een 'droom' in een 'Groene Cirkel' is niet zomaar een mooi, aantrekkelijk label. Het staat voor een samenhangend perspectief op duurzaamheidsopgaven waarin structureel naar een andere relatie tussen economie en natuur wordt gestreefd; en dan niet natuur in de zin van de directe en nabije omgeving van economische productie, maar de natuur als de grote ecologische stromen waar uiteindelijk het ecosysteem van de aarde op draait. Kunnen we tot een economie komen die niet tegen deze grote stromen van de ecologie in beweegt, maar die met deze 'natuur in brede' zin meebeweegt? Dat meebewegen met de stromen van de ecologie is de essentie van Groene Cirkels.

Aan de basis van de Groene Cirkels ligt de idee dat de huidige manier van lineaire productie (*lineair en lokaal*) meestal zeer slecht uitpakt voor ecosystemen. Wie lokaal naar specifieke producten of projecten kijkt, heeft daar beperkt zicht op, maar wie uitzoemt in *ruimte, tijd en domein* ziet dat het grotere ecosysteem erdoor wordt uitgeput en uitgewoond. In termen van ruimte heeft bijvoorbeeld wat er aan productie in Zoeterwoude plaatsvindt effect op de waterkwaliteit in heel Nederland en de bescherming van bepaalde vissoorten die belangrijk zijn voor het zoetwater. In termen van tijd is een activiteit die op korte termijn nauwelijks schadelijk lijkt te zijn, bijvoorbeeld transport over het water, op lange termijn zeer negatieve gevolgen op de luchtkwaliteit. En andersom: wat op korte termijn weinig lijkt toe te voegen aan duurzaamheidsdoelstellingen, zoals een lokaal bijenlandschap in plaats van een betonnen plein rondom de fabriek, kan op lange termijn een groot verschil betekenen voor de bijenpopulatie en daarmee vele andere ecologische processen. Ook in termen van het domein

wordt vanuit dit perspectief breder gekeken. Wat in de economische sector van de bierproductie plaatsvindt, hangt bijvoorbeeld sterk samen met wat er gebeurt op het terrein van overbevissing, scheepvaart en infrastructuur.

Het perspectief van ecosystemen gaat niet alleen om het verbreden van het perspectief in termen van tijd, ruimte en domein. Het brengt ook een ander perspectief met zich op de dynamiek die wordt nagestreefd. Veel netwerken zijn gericht op het realiseren van *vernieuwing, voortgang of verbetering*. Bijvoorbeeld: het realiseren van betere zorg door samenwerking tussen ziekenhuizen, patiëntenverenigingen en wijkverpleegkundigen, of het vergroten van de duurzame woningvoorraad door samenwerking tussen bouwers, woningcorporaties en aannemers. Het succes van de samenwerking wordt dan afgemeten aan de progressie die wordt gerealiseerd. De dynamiek waar in Groene Cirkels aan wordt gewerkt is echter het herstellen van de *balans* in ecosystemen in brede zin. Het gaat erom dat er weer evenwicht komt in de ecologie, tussen mens en natuur, zodat natuurlijke bronnen niet uitgeput raken. De vicieuze cirkel die zich in sommige ecosystemen lijkt te voltrekken moet worden gekeerd door de balans te herstellen.

De manier om dat te doen in de Groene Cirkels, is het vervangen van de lineaire manier van produceren door sluitende kringlopen. Er wordt niet meer gedacht in termen van *lijnen* (van materialen naar eindproducten, met afval als bijproduct), maar in termen van *cirkels* (kringlopen). Door middel van het sluiten en duurzamer maken van kringlopen wordt geprobeerd om de ecosystemen terug in evenwicht te brengen, maar wel op zo'n manier dat het economisch systeem ook goed werkt. Dat is wat de Groene Cirkels uiteindelijk zo krachtig maakt: het verbond tussen economische kansen en ecologische waarden.

Het is ook deze manier van denken en handelen die ten grondslag ligt aan de uitdijende werking van Groene Cirkels. Er zijn vele partijen voor wie economische, politieke of kennis gedreven belangen te verbinden zijn aan ecologische waarden. Door de brede, op ecosystemen gerichte doelstellingen van Groene Cirkels, wordt ruimte gemaakt voor partijen die zich hieraan willen en kunnen verbinden.

Er moet niet op één terrein een verandering plaatsvinden, maar op alle niveaus van de keten of het netwerk tegelijkertijd. Hoe groter de variatie aan partijen die kunnen bijdragen, hoe beter de uitdagingen van het ecosysteem kunnen worden aangepakt. Het gaat niet om het omzetten van

één schakel of het veranderen van een deel van de keten. Voor een systeemverandering is geen geschakelde, maar een gezamenlijke en gesynchroniseerde aanpak nodig. De veranderingen moeten niet binnen de producten, de vervoerders of de handelaren, het is juist de verandering tussen deze afzonderlijke schakels die het verschil maakt. Zo wordt hier niet in lineaire ketens, maar in circulaire verbanden gedacht en gewerkt.

Hoe meer uitgezoomd wordt, hoe beter de samenhang tussen verschillende ontwikkelingen in beeld komt, maar ook hoe lastiger het wordt om alle partijen mee te krijgen en betrokken te houden in een gezamenlijke aanpak. Dat zit immers juist in details van bijvoorbeeld de timing, kostenverdeling en risicobeheersing. Het zijn details die van een afstand ('de droom') niet zo opvallen, maar in de projectplannen en uitvoering aan het licht komen. De risico's dat de aanpak niet van de grond komt, stilvalt of afgebroken wordt nemen significant toe bij een aanpak met meer, en verschillende partijen. Wat maakt dan, dat de cirkels die hier worden gevormd toch op een duurzame manier gaan werken?

4.2 Wat maakt dat cirkels gaan draaien?

Het beeld is vaak dat bedrijven voor de korte termijn gaan. Bij de Groene Cirkels zien we juist hoe bedrijven zoals Heineken op het gebied van duurzaamheid voor lange termijn plannen gaan en die ook in concrete acties en investeringen omzetten. Dat is ook in hun belang. Zo wordt hier een weg gevonden waarop natuur en economie geen conflicterende, maar elkaar versterkende belangen zijn. En dan kunnen bedrijven een belangrijke vliegwielfunctie vervullen. Overheden en bedrijven worden dan ook interessante partners voor elkaar in het realiseren van die lange termijn ambities. De Groene Cirkels zijn een vorm van dit soort netwerkverbanden, gericht op het realiseren van vliegwieleffecten op lange termijn.

In de vorige hoofdstukken is al veel geschreven over de aanpak en methodiek van de Groene Cirkels. Het ging onder andere over de samenstelling van actoren in de cirkel (een samenwerking tussen overheden, bedrijven en kennisinstellingen; ieder voor zich partijen die echt willen en iets unieks bijdragen) de gemeenschappelijke doelstellingen en plannen (groot genoeg zodat alle partijen zich erin kunnen vinden en eraan willen verbinden, maar ook concreet genoeg om snel mee aan de slag te gaan en resultaten te boeken) en de interventies zoals het maken van tijd om elkaar goed te leren kennen en vertrouwen op te bouwen en het vieren van tussentijdse successen. Daarmee is de aanpak en methodiek van de Groene Cirkels beschreven en geduid.

Wat levert dit voor inzichten op over de mechanismen die maken dat dit soort cirkels daadwerkelijk ‘werken’? Dat leidt allereerst tot de vraag hoe we die werking moeten zien. In een aanpak volgens de linkerkant van de sturingsperspectieven (zie bijlage 2⁷), zeker New Public Management, is daarbij sprake van een concrete doelstelling, geformuleerd door één partij, die volgens een lineair tijdpad stapsgewijs moet worden gerealiseerd. Doelen worden dan doorgaans het beste gerealiseerd door het helder formuleren van eindresultaten, een strakke sturing op het tijdpad en de middelen en een heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers.

In de aanpak van de Groene Cirkels kiezen de betrokken partijen er bewust voor om gezamenlijk in een samenwerkingsverband aan duurzaamheidsambities te werken. De manier van werken en sturen wordt gekenmerkt door een bijzondere vorm van *Network Governance*. In de cirkels zijn het meerdere partijen die gaan over de doelen en is het samen formuleren daarvan onderdeel van de samenwerking en dus niet ‘aan de voorkant’ bepaald. Er is een hoge mate van doelgerichtheid, maar wel op zo’n manier dat de oplossing nadrukkelijk niet vooraf wordt ingevuld. Wat de cirkel realiseert of moet realiseren wordt gaandeweg bepaald en ontdekt, en dus zijn er ook geen uitgestippelde plannen naar een concreet eindproduct. Als dat goed gaat, lijkt het soms heel logisch en vanzelf te gaan. Maar om het zover te krijgen is niet eenvoudig. De cirkel bestaat uit partijen met verschillende belangen en waarden, voor de betrokken partijen zijn er soms flinke investeringen vereist en zijn er financiële- of reputatierisico’s, terwijl het uitstappen of terugtrekken van één partij door de wederzijdse afhankelijkheid de hele aanpak onderuit kan halen.

In plaats van een gepland, hiërarchisch aan te sturen proces is er daarom meer sprake van een dynamiek tussen partijen en een gewenste richting, waarbij een proces wordt ontworpen waarin de kans zo groot mogelijk gemaakt wordt dat er waardevolle uitkomsten zijn in die richting door de dynamieken die kant op te laten bewegen en dat ook bestendig te laten zijn.

Die dynamieken nemen, zo is de bedoeling, niet de vorm aan van een stapsgewijze realisatie (van een vooraf gemaakt plan), maar van vliegwiel-effecten waarin innovatie plaatsvindt en overslaat op anderen. De cirkels maken kleine, lokale, maar zeker betekenisvolle bewegingen, die moeten leiden tot meer cirkels en grotere bewegingen. Iedere kleine stap staat niet op zichzelf, maar staat in het licht van het vergroten van de beweging richting dat grotere doel.

De kunst is dan om keuzes in actoren, planvorming, en interventies, steeds vanuit dat idee over de lange termijn dynamiek van een vliegwiel te doordenken. Vanuit dat lange termijn perspectief is dan de vraag: hoe zorgen we voor waardevolle stappen, voor het vergroten van opwaartse spiralen, en het verduurzamen en bestendigen van de aanpak die wordt ontwikkeld en steeds beter gaat functioneren? Hoe draagt de inzet bij aan de doelstelling, niet alleen nu, maar op lange termijn? Door de aanpak vanuit de gewenste dynamiek te doordenken, komt er zicht op de mechanismen die maken dat ‘netwerken werken’ en ook blijven werken. Hieronder analyseren we dat aan de hand van een aantal elementen van tijd.

4.3 Timing: momentum pakken en maken (extern en intern)

Om met al die partijen tot een lange termijn samenwerking te komen, is er bij iedere partij de ervaring van belang en urgentie nodig. Er wordt immers veel gevraagd in termen van middelen, inzet en risico-aanvaarding. Daartegenover moet dan ook het zien van kansen en noodzaak staan, de potentie en kansrijkheid van de samenwerking moet gewaardeerd worden. Pas als dat bij alle partijen die meedoen het geval is, ontstaat er een *momentum* waarin kan worden samengewerkt en besloten kan worden over de uitwerking en uitvoering van plannen.

Dat momentum kan deels ontstaan door nieuwe ontwikkelingen, zoals in dit geval duurzaamheid steeds prominenter als maatschappelijke waarde op de agenda is gekomen en bovendien ook steeds meer in het verlengde kwam te liggen van bedrijfsbelangen. Dat vergt het vermogen tot het *volgen van, en inspelen op dynamieken* (wat gebeurt er, welke verschillende processen, wanneer en hoe zijn die aan elkaar te verbinden zodat ze elkaar versterken?).

Daar is echter aan toe te voegen dat het momentum ook gemaakt kan worden. Partijen moeten zelf het beste maken van de mogelijke samenwerking. Het is dus ook de kunst om het momentum te creëren: bijvoorbeeld door intern het thema te agenderen en een gevoel van urgentie én potentie te creëren. Hierbij gaat het dus om het vermogen tot het *maken van dynamieken* (samen een gedeelde opgave formuleren, de interne organisatie daarin meekrijgen, zodat een momentum ontstaat, en responsief omgaan met kansen die zich in het netwerk voordoen, het herkennen van de momenten dat een volgende stap kan worden gezet of de dynamiek verder kan worden geholpen).

Daarnaast is een onderscheid te maken tussen het momentum in de cirkel en het momentum daarbuiten. In eerste instantie is er vooral intern momentum nodig: de partijen vinden het belangrijk, maken het een prioriteit en committeren zich. Er is op dat moment nog geen behoefte aan veel aandacht van buitenaf: er is juist luwte nodig om ideeën uit te werken en de verwachtingen te managen.

4.4 *Tempo: ‘zoektijd’, katalysator en vliegwieleffecten*

De neiging kan bestaan om in de samenwerking ‘zo snel mogelijk’ resultaten te boeken. Er worden dan immers in relatief korte tijd en met weinig middelen successen behaald. Maar op de lange termijn werkt een te grote focus of snelheid juist averechts. Er zijn dan wel vluchtige resultaten, maar er is te weinig tijd gestoken in het nadenken over een goed vervolg, terwijl daar dan nog allerlei obstakels voor kunnen bestaan. Als de samenwerking bovendien te veel op de korte termijn is gericht, bestaat er een groter risico dat partijen afhaken als ze het te lang vinden duren of als de voor hen belangrijkste resultaten zijn behaald.

Het vanuit de lange termijn beweging doordenken van ‘tempo’ levert dan een andere benadering op. De snelheid hoeft niet alléén afgemeten te worden aan de tijd die het kost om directe resultaten te leveren, het gaat ook om de mate waarin die resultaten de grotere innovatieve beweging weten te versnellen. Soms is het dan beter om meer tijd te nemen, even te vertragen, wat extra voorbereidingen te treffen, om het versnellings-effect te maximaliseren. Het gaat dan niet zozeer om de eerste resultaten op zichzelf, maar de mate waarin ze bijdragen aan het vliegwieleffect.

Vanuit die gedachte is ook de samenwerking en toetreding van nieuwe partners te doordenken. In de Groene Cirkels is gekozen voor samenwerking in een gesloten netwerk, waarin een selecte groep partijen met elkaar aan duurzaamheidsprojecten werkt. Groene Cirkels zijn niet hermetisch afgesloten voor nieuwe partners, die kunnen zeker toetreden. Denk aan het Hoogheemraadschap en Naturalis, die als kernpartners zijn toegetreden. Denk ook aan Farmfrites, een ander groot bedrijf dan Heineken dat in een eigen Groene Cirkel een belangrijke rol is gaan spelen. Maar de Groene Cirkels staan niet open voor een ieder die wil meedoen: er is sprake van een zekere mate van exclusiviteit. Nieuwe partijen worden pas toegelaten of uitgenodigd als blijkt dat ze echt willen en iets unieks hebben toe te voegen aan het realiseren van het vliegwieleffect. In iedere Groene Cirkel is

daarbij een katalysator van belang: bedrijven als Heineken of Farmfrites die al gauw andere bedrijven aantrekken om mee te doen, omdat door deze aanpak ook hun zakelijke belangen in lijn komen te liggen met de duurzaamheidsambities.

De Groene Cirkels hebben een 'incrowd' van betrokken partijen die zich committeren en inzetten. Maar minstens zo belangrijk is de 'outcrowd', de partijen die niet meedoen maar wel van invloed zijn. Soms doordat ze kunnen tegenwerken, kunnen vertragen of concurreren, maar soms ook doordat ze de successen kunnen overnemen, verder brengen, doorontwikkelen. Zeker gericht op het realiseren van een vliegwieleffect is daarom de outcrowd ook een belangrijk onderdeel van de aandacht, bijvoorbeeld door ook hier te investeren in het vertellen van het verhaal, het in kaart brengen van (mogelijk conflicterende of versterkende) belangen, en soms ook op zeker moment het uitbreiden van de kring.

4.5 Tijdenhorizon: dromen voor doeners

Het werken aan duurzaamheid gaat om lange termijn processen. De partijen vinden elkaar in gedeelde toekomstambities, die ze door samenwerking dichtbij kunnen brengen. De toekomst functioneert hier dus niet alleen als mogelijke uitkomst van het handelen, maar ook als drijvende kracht van de samenwerking.

Ieder project is uiteindelijk slechts een klein stapje in het realiseren van die ambities. Maar het zijn geen stappen die één op één bij elkaar zijn op te tellen. Projecten als het bijenlandschap hebben een direct, kleinschalig duurzaamheidsresultaat. Maar het echte effect moet zijn dat het een vliegwielerwerking heeft. Dat het nieuwe initiatieven voortbrengt, door anderen te inspireren of eraan te verbinden. En door het merk Groene Cirkels verder te versterken waardoor ook andere cirkels beter kunnen gaan draaien.

Het werken in Groene Cirkels gaat dan om de wisselwerking tussen lange termijn ambities (dromen) en korte termijn acties: dromen voor doeners. Het moet niet bij luchtfietsen blijven, maar ook niet kortzichtig alleen op korte termijn effecten zijn gericht. Om een netwerksamenwerking te laten werken is het dan van belang dat lange termijn ambities en korte termijn acties steeds aan elkaar worden gekoppeld en elkaar mogelijk maken. Dat vergt dus ook betrokkenen die zowel een lange termijn visie hebben, als actoren die dat in hun *daily business* kunnen vertalen.

4.6 *Gelijktijdigheid: doelvervlechting, interne tijd met netwerk-tijd verbinden*

Bij het sturen in netwerken (*Network Governance*) is er niet één partij die haar wil oplegt aan de andere partijen. In plaats daarvan wordt gezocht naar gemeenschappelijke belangen en manieren om doelen te vervlechten. Niet via directieve besluiten van bovenaf, en niet vanuit één partij bepaalde doelstellingen en prestatie-metingen. Wel door samen te bespreken waar het om gaat (de 'droom'), om krachten te bundelen en om inzichten en slagkracht te combineren. Omdat de verschillende actoren in het netwerk elkaar nodig hebben, hangt het succes van de aanpak uiteindelijk af van het samenspel dat tussen de verschillende partijen tot stand wordt gebracht. Dat samenspel kan ad hoc goed werken, maar daarmee is het risico dat de samenwerking niet stevig en langdurig genoeg is, terwijl partijen wel voor langere termijn investeringen doen en risico's aanvaarden. Zeker bij zo'n lange termijn aanpak die bij duurzaamheidsambities komt kijken, op het schaal- en ambitieniveau van Groene Cirkels. Daarvoor is een meer bestendige vorm van samenwerken nodig. De organisaties synchroniseren hun aanpak in een gemeenschappelijk ritme.

Het sturen in netwerken kent daarbij bovendien geen precies tijdspad en geen zekere uitkomsten. Sterker nog: het bepalen van wat de uitkomsten moeten zijn, is onderdeel van de netwerksamenwerking en kan niet 'aan de voorkant' al worden bepaald. Het sturen van netwerken is juist (zeker bij de Groene Cirkels) een manier om een proces te organiseren waarin de kans zo groot mogelijk is op waardevolle, innovatieve resultaten. Dan wordt dus pas gaandeweg ontdekt welke kant het op gaat. Zeker in de eerste fase is er dan echt tijd nodig om in elkaar te investeren, vertrouwen op te bouwen, te zoeken naar ideeën en verschillende dingen uit te proberen. Om daar de juiste condities voor te organiseren, hebben de partijen ruimte nodig voor een gezamenlijke, zoekend proces. Met duidelijke ambities en afspraken, maar ook met ruimte voor ontdekking en flexibiliteit in het proces.

Om die manier van werken 'buiten, in het netwerk' mogelijk te maken, is het belangrijk om de organisatie en besluitvormers 'binnen, in de organisatie' goed mee te nemen. De personen die in het netwerk buiten participeren, moeten immers van binnenuit wel de ruimte, het mandaat en het budget krijgen om dat te kunnen doen. In de praktijk is het daarom voor het 'buiten' sturen in netwerken heel belangrijk om juist het interne netwerk op orde te hebben. Om een netwerksamenwerking goed te laten verlopen is het dan belangrijk om de interne organisaties mee te nemen in het ritme van het netwerk.

4.7 Tijdsduur: momentum volhouden

Het bij elkaar brengen van partijen rondom een vraagstuk of ambitie is één uitdaging, maar het bij elkaar houden van die partijen in een langdurig proces is nog wat anders. Zeker als dat proces vol zit met meevallers én tegenslagen, hoop en onzekerheid, bestuurlijke steun én de onzekerheid die komt kijken bij veranderend leiderschap, aandacht én afleiding door andere urgente zaken. Hoe lang het intern gecreëerde momentum precies zal duren is vooraf niet met zekerheid te zeggen, maar het is duidelijk dat er op een gegeven moment nieuwe impulsen nodig zijn. Het vasthouden en bestendigen van de samenwerking is niet vanzelfsprekend. Hierbij is het op zeker moment van belang om ook extern momentum te gaan maken. Als er echte successen zijn te vieren, wordt het tijd om ermee naar buiten te gaan. De positieve aandacht en spin-offs die daarmee gepaard gaan, vergroten ook weer het interne momentum: het zorgt voor een legitimatie om de investeringen voort te zetten en de cirkel draaiende te houden.

Een tweede manier om het momentum voort te laten duren en ‘wat werkt’ vast te houden, is het beschermen van het merk. De uitstraling van het netwerk, zoals Groene Cirkels een soort keurmerk voor kwaliteit is geworden, zorgt ervoor dat de partijen graag verbonden blijven en dat de buitenwereld vertrouwen heeft in de aanpak. Een mate van exclusiviteit van het netwerk beschermt en vergroot dan de waarde van het merk. Daarbij is het voor het duurzaam houden van de netwerkaanpak tegelijkertijd wel belangrijk dat de aanpak niet sleets wordt en het netwerk te veel routinewerk wordt. Het spannend houden van de samenwerking, ook door soms juist met nieuwe partners te werken, kan dan bijdragen aan het draaiende houden van de cirkels.

5 Groene Cirkels in perspectief

5.1 Een verzameling gelijktijdige tegenstrijdigheden

Uitzoomen en Inzoomen

De methodiek van Groene Cirkels vereist het gelijktijdig kunnen toepassen van twee heel verschillende vermogens: inzoomen én uitzoomen. Inzoomen, om zoals met een microscoop dieper te kunnen kijken en met meer detail de kwestie te kunnen analyseren. Maar het gaat ook om uitzoomen, om het kunnen hanteren van de ‘macroscoop’; van welk grotere en meer omvattende systeem is deze kwestie een deel? Dat gaat om inzoomen en uitzoomen in de ruimte, zoals bij Google Earth, maar ook om inzoomen en uitzoomen in de tijd en in de inhoud.

Inzoomen is voor het ontwikkelen van een kringloop cruciaal. Het gaat om de details en om het uiteindelijk werkend te krijgen moeten juist die details tot in de puntjes werken. Ecosystemen hebben allerlei relaties en verbanden, die kunnen maken dat het geheel anders uitpakt dan was voorzien. Om een kringloop te bouwen is expertise en detailkennis nodig; als de kringloop op microniveau niet werkt, dan werkt het in het geheel niet. Dat geldt voor de inhoud van de kringloop, maar ook voor de relaties en het procesmanagement; het sturen en beheren van een Cirkel vereist het vermogen om te kunnen inzoomen in het proces en te zien welke verhoudingen, gevoeligheden en nuances er liggen. Binnen een droomsessie zijn er talloze kleine betekenisvolle details die mede bepalen of het een succes wordt of niet; hoe zit iemand er bij, is iedereen aangehaakt, is één deelnemer niet wel erg dominant, zit onverwacht veel energie bij een bepaalde partij? Dergelijke details zijn de bouwstenen voor procesmanagement. Wie scherper kan inzoomen op het proces, heeft meer en meer precieze handvatten om mee te sturen.

Tegelijkertijd gaat het niet alleen om inzoomen. Steeds meer en betere kennis van steeds preciezere details alleen zorgt niet voor een succesvolle Cirkel. Kringlopen gaan ook juist om verbreding, om het plaatsen van het proces en de keten in een breder ecosysteem; breder in termen van tijd, domein en ruimte. Dan ontstaan nieuwe mogelijke koppelingen met andere

delen van het ecosysteem, die maken dat iets wat afval of bijproduct lijkt in de ene cirkel ineens een grondstof of context kan zijn voor een ander proces in het ecosysteem. Of minder prettig, dat wat in het ene deel van het ecosysteem 'de oplossing' is in het andere deel, of in een latere fase, 'de nekslag' betekent. De bijen zijn daarvan een mooi voorbeeld; niemand onderneemt een kruistocht tegen de bij, maar veel oplossingen voor geïsoleerd beschouwde detailproblemen zorgen bij uitzoomen voor gestapelde voor bijen onoverkomelijke problemen. Met als gevolg dat bijen uitsterven. Dat is voor geen van de bedoelde geïsoleerde detailprocessen een groot probleem, maar voor het geheel waarbinnen al die detailprocessen plaatsvinden wel; een enorm probleem wel te verstaan. Zonder het uitgezoomde ecosysteem kunnen de deelsystemen niet bestaan. Wie dat vermogen tot uitzoomen beheerst, kan het inzetten om tot grotere, slimmere en meer omvattende sluitende kringlopen te komen. Dat vormt uiteindelijk de basis van elke Groene Cirkel.

Buiten en Binnen

De methodiek van Groene Cirkels betekent dat betrokkenen steeds in twee domeinen actief zijn. Ze staan met één been buiten de eigen organisatie, maar moeten ook met één been binnen staan. Die beide benen moeten min of meer synchroon bewegen om vooruit te komen. Maar, en dat is de kunst, ook niet per se in het tempo van de langzaamste. Procurement is een goed voorbeeld hiervan. Om buiten anders te kunnen werken is het nodig dat de inkopers van Heineken op een andere manier naar de contracten met leveranciers kijken. Als dat lukt dan is er buiten ineens heel veel mogelijk in de verduurzaming van logistieke ketens, zoals nu met het elektrificeren van de binnenvaart gebeurt. Maar de inkoop gaat alleen bewegen als er vanuit de buitenwereld voldoende concrete druk is om 'tot beweging te bewegen'. Beweging buiten is nodig om beweging binnen mogelijk te maken. Andersom geldt ook dat zonder beweging binnen, de buitenwereld ook niet vanzelf gaat bewegen. Als Heineken niet zelf naar buiten was gegaan met een ander beeld van waar de missie van het bedrijf ligt, dan waren partners niet uit eigen beweging met voorstellen voor verduurzaming gekomen. Groene Cirkels 'draaien' tegelijkertijd binnen én buiten. Voor het initiëren, aanjagen en beheren van dergelijke cirkels is het vermogen om binnen én buiten te begrijpen daarom cruciaal. Dat geldt voor bedrijven, we hebben Heineken hier als voorbeeld genoemd, maar het geldt net zo goed voor overheden. Wat voor procurement van Heineken geldt is voor de provincie net zo goed aan de orde bij inkoop en aanbesteding. Wat voor de provincie de Statenleden zijn is voor Heineken de aandeelhouder, die toegevoegde waarde wil zien.

Productie en Verhaal

Groene Cirkels is een generatieve metafoor; wie een Groene Cirkel in zijn hoofd heeft ziet letterlijk een andere wereld, met andere verhoudingen, andere verbindingen en andere mogelijkheden en beperkingen. Wie 'instapt' in het beeld van een Groene Cirkel gaat zich daarom ook anders gedragen. In de termen van Cruijff, 'je gaat het pas zien als je het door hebt'. En in het verlengde daarvan; 'als je het eenmaal zo ziet, kun je het ook nog maar heel lastig uitzetten.' Wie vanuit kringlopen denkt, gaat zich bijna als vanzelf irriteren aan alle 'waste' die lineaire processen opleveren. Het is daarom ook geen toeval dat Groene Cirkels zich zo snel verspreiden, bijna letterlijk als in een virus. Wie er eenmaal één ziet, ziet overal mogelijkheden voor nieuwe kringlopen. Die 'zijn' er niet alleen, ze lijken ook ineens 'volstrekt logisch'. Michel van Eeten noemt dat 'vanzelfsprekendheden'; vanuit een bepaald beeld op werkelijkheid spreken allerlei zaken ineens letterlijk voor zichzelf, ze hebben geen uitleg meer nodig. Zo gaat het nu eenmaal. Het denken in termen van *kringlopen* is een andere generatieve metafoor, in een wereld die in lijnen denkt; lijnen zijn vanzelfsprekend, en we zien dat veel van de inspanningen van het team van Groene Cirkels ligt in het overbrengen van het beeld van de kringloop. Dat is een narratieve strijd, in die zin dat het verhaal van de kringloop strijdig is met het verhaal van de 'lijn'; om de kringloop in beeld te brengen, moet de lijn er eerst 'uit'. Daarom is Groene Cirkels in belangrijke mate een verhaal; je moet de kringloop eerst zien voordat je het door kunt hebben. En dat 'zien' gebeurt in verhalen en ervaringen; door het te vertellen en daarmee vanzelfsprekend te maken.

Tegelijkertijd is Groene Cirkels meer dan alleen een 'goed verhaal', het krijgt ook substantie. Er wordt productie gedraaid. Zowel in de Cirkels zelf – er is een bijenlandschap, er zijn windmolens, er zijn kringlopen, er zijn prototypen, etc. – maar ook in de bedrijfsprocessen. Groene Cirkels bestaan niet naast de reguliere processen, ze zitten erin; het gaat om de verduurzaming van de *productie*, het gaat om de ketens. Dat betekent dat Groene Cirkels zich niet beperken tot 'verhalen over hoe het ooit op enig moment anders zou kunnen', maar dat ze in concrete productie verwerkelijkt worden. Groene Cirkels worden 'waar' – en meer 'vanzelfsprekend' – door ze in praktijken van productie om te zetten. Het één kan niet zonder het ander; zonder omliggend verhaal is er geen dragende gedachte om productie daadwerkelijk om te vormen; maar zonder onderliggende productie is er geen dragend vermogen om Groene Cirkels te verwerkelijken en op de langere termijn ook op gang te houden. Verhaal en productie hebben

elkaar nodig en betrokkenen bij Groene Cirkels moeten beide elementen in beweging zien te brengen en te houden.

Methoden en Mindset

In dit onderzoek beschrijven we de 'methode' van het werken aan of met Groene Cirkels. We reconstrueren de stappen die in de aanpak van Groene Cirkels zijn gezet en benoemen wat daarin de essentiële elementen waren. Het team van de ontwikkelaars van Groene Cirkels benadrukt steeds dat ze enerzijds 'op gevoel' hebben gewerkt, maar dat er anderzijds in dat gevoel wel patronen zichtbaar waren en dat het onderweg ook steeds meer methodisch is geworden. Er zijn stappen, fasen, competenties en instrumenten te benoemen. Een voorbeeld hiervan is de zogeheten 'droomsessie'. Wat ooit begon als intuïtieve stap, 'laten we eens dromen', heeft zich ontwikkeld tot een cruciale fase in de totstandkoming van nieuwe cirkels. Het is ook een instrument geworden, wat deze notitie in zekere zin bekrachtigt; een goede droomsessie heeft bepaalde eigenschappen en voldoet aan bepaalde criteria. Er is bijvoorbeeld een passende ruimte voor nodig, die deelnemers in staat stelt om tot dromen te komen. Dat gaat lastig in een klassieke vergaderzaal. Er moet ook tijd voor zijn, dromen doe je niet op bestelling. Zo is er een heel 'programma van eisen' te benoemen voor een goede droomsessie, wat het methodische karakter ervan onderstreept.

Tegelijkertijd is Groene Cirkels ook een mindset. Het is net zozeer een methode als een houding. Wie zonder de houding de methode toepast heeft waarschijnlijk weinig kans op succes. Zonder de mindset dat netwerken tot meerwaarde leiden heeft zelfs de meest strikte toepassing van de methode waarschijnlijk weinig zin. Groene Cirkels vereist de mindset dat de winst van de één de winst van de ander kan aanjagen. Wie met de mindset van een 'negative sum game' (de winst van de een is het verlies van de ander) met de methode aan de slag gaat, zal weinig succes boeken. Hetzelfde geldt voor het vertrouwen in de ander. Partijen hoeven elkaar niet blind te vertrouwen, dat doen ze ook niet, maar er moet wel de grondhouding zijn dat vertrouwen tussen mensen en organisaties mogelijk is. De methode van Groene Cirkels is er op gericht om gaandeweg tot vertrouwen te komen, maar dan moet daarvoor wel de mindset, de grondhouding, aanwezig zijn. Groene Cirkels is dus deels iets wat partijen en personen kunnen leren, maar het is ook iets wat ze ten diepste moeten kunnen. Het is iets wat via stappenplannen en methodische beschrijving op anderen is over te dragen, maar het is ook iets wat in een basale mindset 'in je moet zitten'. Dat is een gemene deler die alle betrokkenen bij succesvolle Groene

Cirkels delen; ze zijn heel verschillend, maar ze delen de mindset dat de ander in potentie te vertrouwen is en dat de meerwaarde van de ander de eigen meerwaarde kan vergroten.

Uniek en Herhaalbaar

We beschrijven in deze tekst de methode van Groene Cirkels. Het meervoud dat we daarbij gebruiken drukt uit dat het niet gaat om één unieke en ook eenmalige toepassing van een concept op een praktijk, maar dat er de idee van herhaalbaarheid is. De methode is op allerlei onderwerpen van toepassing. Het werken en denken in termen van een methode suggereert dat het elders toepassen van dezelfde methodische stappen zal leiden tot een min of meer voorspelbaar en vergelijkbaar resultaat. Iedere Cirkel is inhoudelijk anders, maar ze delen bepaalde terugkerende eigenschappen en bouwstenen. Dat is een belangrijke stap, ook in het grotere verhaal waarvan Groene Cirkels deel uit maakt. De essentie van Groene Cirkels is niet het vergroenen van één opgave, maar het verduurzamen van de inrichting van onze economie en samenleving. Een methode die één keer werkt, in één heel specifieke context past niet bij die achterliggende droom. Daarvoor is herhaalbaarheid veel belangrijker, omdat daarmee het bereik van Groene Cirkels veel groter wordt.

Tegelijkertijd is het ook niet mogelijk om Groene Cirkels los te zien van een aantal unieke elementen en de eigen geschiedenis. We beginnen bewust bij een toevallige ontmoeting van drie mensen bij een dag over koeien. Voor een deel is Groene Cirkels niet goed te begrijpen zonder de unieke context waarin het is ontstaan. Met mensen die vanuit een bijzondere mix van persoonlijke passie, unieke kennis en een bepaald type organisaties elkaar weten te vinden. Heineken is niet zomaar een bedrijf; het is een unieke speler in het Nederlandse bedrijfsleven. Veel gesprekspartners geven aan dat de mogelijkheid om dichtbij een dergelijk bedrijf te komen, op een onderwerp dat zo dicht tegen de kern van de missie aanligt, grote aantrekkingskracht op hen had. Die partijen waren op zich al intrinsiek gemotiveerd voor verduurzaming, maar het vooruitzicht van een langlopende en verdiepte relatie met een grote partij als Heineken gaf veel extra energie aan hun inspanningen. Of, in de woorden van één gesprekspartner, 'ik kon een verdieping hoger komen op het kantoor in Zoeterwoude'. Voor een aantal partijen was dat in eerste instantie misschien wel de hoofdzaak: verduurzaming was al belangrijk, maar nu bood het een unieke kans voor de verdieping van een strategische relatie. Vanuit die start ontdekten partijen bij zichzelf dat verduurzaming ook voor hen voor toegevoegde waarde zorgt. Dat zijn omstandigheden die niet buiten beschouwing

kunnen blijven; Groene Cirkels gaat om het bouwen van kringlopen, met per definitie heel veel verschillende partijen, maar daarvoor lijkt de aanwezigheid van een grote partij met een unieke positie in een productieketen en in een gebied, zoals Heineken, in het gezelschap wel van belang. Groene Cirkels zijn dus reproduceerbaar, maar tegelijkertijd kan niet iedereen het. We zien dat terug in de Groene Cirkels die na Heineken succesvol lijken te zijn; FarmFrites, de Graafstroom en Suikerunie vervullen daar de rol van Heineken, als bijzondere partner die in ieder geval in eerste instantie als magneet werkt op de andere partijen die voor het sluiten van de kringloop nodig zijn.

Sturen en Stromen

Groene Cirkels zijn volgens een gerichte methode 'te maken' en te onderhouden. Het volgen van de methode vergroot de kans op succes. Door de stappen te volgen, en daarbij oog te houden op de onderliggende principes, kunnen partijen nieuwe Groene Cirkels bouwen. Door in de stappen bepaalde accenten te leggen kunnen Cirkels gestuurd worden. Cirkels ontstaan in netwerksamenwerkingen waarin partijen gaandeweg tot dromen en van daaruit tot plannen en acties komen, maar die beweging is wel in zekere mate te richten. De uitkomsten staan vooraf niet vast, maar het is wel mogelijk om die uitkomsten een bepaalde richting in te sturen. Groene Cirkels 'ontstaan' en zijn geen simpele knoppen waaraan je kan draaien, maar ze bewegen ook niet zomaar willekeurig. Sturing is mogelijk, ook van complexe samenwerkingsprocessen rond vaak nog niet bestaande kringlopen, met partijen die elkaar mogelijk tot voor kort niet eens kenden of tegenover elkaar stonden.

Tegelijkertijd zijn Groene Cirkels ook eerst en vooral 'stromen'; het zijn processen die hun eigen dynamiek kennen, waar sturing altijd secundair is. Er is een beweging, een stroom, en die is op punten bij te sturen, te versnellen, wat te verdiepen of te vertragen. Maar de beweging zelf, die is in zichzelf niet te controleren. Groene Cirkels zijn wat dat betreft zelfsturende bewegingen, die op eigen energie draaien. Sturing is het bundelen, richten en soms 'bevrijden' van de energie in netwerken. Groene Cirkels zijn in dat opzicht steeds bundelingen van energie die er elders al is. Dat is ook de functie van de droomsessies; daarin zoeken partijen waar de meest diepe en fundamentele energie van partijen zit en hoe die tot een gedeelde beweging kan worden gebundeld. Dat is deels 'sturing', maar het is ook het kunnen omgaan met stroming die er is en het doorzien van mogelijkheden om die stromen bij elkaar te brengen, te versterken en op gang te houden. Dat laatste is overigens een net zo cruciale stap als het op gang brengen

van Groene Cirkels; zorgen dat het niet vastloopt, dat de energie er letterlijk uit weglekt en de stroming stil komt te staan. Elke Groene Cirkel kent zijn ‘fase van volharding’, waarin de energie en de romantiek van het samen verkennen en ontwikkelen voorbij is en het aankomt op hard werk, doorzetten, tegen de stroom inroeien, wachten op successen die nog niet komen, terwijl de concrete tegenslagen zich opstapelen. Stromen is een energiek en positief geladen begrip, maar ook stroming kan vastlopen, verzanden of een destructieve wending nemen. Om in de metafoor te blijven; stroming kan je vooruithelpen, maar je kunt er ook in verdrinken. Waterwerken moeten kunnen omgaan met overvloed, maar ook met schaarste en droogte.

5.2 Conclusie: de cirkel als organisatieprincipe, buiten én binnen

Groene cirkels zijn een manier van werken om concrete opgaven te realiseren. Het is een methode, die ingezet kan worden om een doel te bereiken. *Het is een manier om een alliantie te kweken tussen verschillende partijen, die elk een stukje van de puzzel beschikbaar maken en zo bijdragen aan het oplossen van een anderszins onoplosbare puzzel.* Dat betekent dat de organisatie naar buiten moet treden en op zoek moet naar anderen die willen en kunnen bijdragen aan het realiseren van het gedeelde doel. Toch gaat dat verder dan simpelweg ‘samenwerken met andere organisaties’, zoals organisaties al heel veel doen en waar ze een rijke ervaring mee hebben ontwikkeld.

Allereerst is de cirkel meer dan alleen een ‘catchy’ naam voor een samenwerking. Het is vooral een metafoor voor een specifieke manier van samenwerken. Een cirkel is anders dan een keten of een netwerk.

In een keten werken individuele organisaties samen, maar zijn zij na elkaar geschakeld, in een proces dat een begin- en een eindpunt kent. Er gaan bijvoorbeeld grondstoffen in, die worden in verschillende stappen door verschillende organisaties bewerkt, getransporteerd, en uiteindelijk komen ze bij een klant terecht als ‘eindproduct’. In een keten zijn partijen geschakeld, is er een richting, en is er vaak ook een partij die de samenwerking stuurt en stroomlijnt (‘regie voert’).

Netwerken zijn ook een andere organisatievorm. Hier werken partijen samen die naast elkaar staan (in plaats van na elkaar) en die vanuit een nevenschikte positie met elkaar werken. Ze volgen elkaar niet op, maar werken gezamenlijk aan een bepaald product of een dienst. Ze brengen allen het nodige in, niet vanuit het beeld van een geschakelde keten, maar als een pot waarin ze inbrengen wat dan nodig is. Ook hier is vaak sprake van

sturing, maar die heeft vanwege het ontbreken van regie vaak een faciliterende vorm. Er is ook niet per se een dominante richting in het werkproces. In netwerken ontstaan vaak nieuwe verbindingen en nieuwe vormen, met nieuwe eindproducten en werkstromen als gevolg. Het netwerk heeft vaak ook geen vaste vorm, maar kent partijen die in en uit bewegen, of die soms meer en soms minder doen.

Bij Groene Cirkels gaat het om het bouwen van *kringlopen*, om te komen tot circulaire ecosystemen. Het kenmerk van een kringloop is dat er geen afval is en dat de opbrengsten, overschotten, restanten en benodigdheden van de ene stap verbonden zijn met een andere stap. Het één maakt het ander mogelijk. En dat proces is uiteindelijk *rond*, waardoor dankzij het één uiteindelijk al het andere mogelijk wordt. *Elke stap in de cirkel maakt elke andere stap mogelijk*. Als er een tekort is gaat men op zoek naar een verbreding van het systeem waardoor dat tekort kan worden ingevuld. Als er een overschot is gaat men op zoek naar een partij die met het overschot een volgende stap kan zetten. Zo wordt alles benut, is er geen restant en komt er verbonden waarde tot stand. Die cirkels hebben veel weg van ketens, omdat er geschakelde stappen zijn die volgende stappen mogelijk maken. Maar de cirkel is ook heel verschillend van een keten, omdat de cirkel uiteindelijk *rond* is en gesloten is. Er is ook geen sprake van strakke hiërarchie, partijen hebben vaak de mogelijkheid om uit te bewegen. Dat lijkt weer meer op een netwerk, wat een meer nevenschikt en soms ook informeel karakter heeft. In een kringloop staan de verhoudingen echter wel meer vast; het is meer een proces dan een netwerk van partijen die er 'zijn'. Er zijn heeft alleen zin als de partij in de kringloop ook iets doet; als een partij fungeert als een stap in de kringloop, die de andere stappen mede mogelijk maakt.

Om een goede Groene Cirkel te bouwen, of beter gezegd te laten groeien en bloeien, is het nodig om het onderscheid tussen deze verschillende beelden in het handelen door te voeren. Het 'vinden' van het ecosysteem kan moeilijk vanaf de tekentafel en met een vooraf afgebakende set partijen. Vaak is het een proces van kleine stappen, waarbij partijen onderweg steeds nieuwe processen ontdekken die nodig zijn om de cirkel te verbreden en de kringloop te sluiten. Zo dijt de cirkel uit, niet vanuit gulzigheid, maar vanwege het funderende principe dat de kringloop gesloten moet worden en er dus voor elke opbrengst (of elk overschot) nieuwe processen en/of partijen bijgeschakeld worden. Dat maakt cirkels achteraf logisch, hoewel niemand ze vooraf waarschijnlijk zo, op deze manier en in deze

samenstelling, had bedacht. Erkenning en herkenning van dit principe van de kringloop en het ecosysteem is cruciaal voor het ontwikkelen en onderhouden van bestaande en nieuwe Cirkels.

Het werken in Groene Cirkels kan ook alleen maar goed gebeuren als het lukt om de interne processen aan te takken op de principes van het werken in cirkels. De interne processen maken net zo goed deel uit van de kringloop en van het ecosysteem. Groene Cirkels gaat eerst en vooral om het vermogen om buiten, met anderen, tot productieve samenwerking te komen. Maar dat vereist vervolgens ook het vermogen om binnen, in de eigen organisaties die aan de Cirkels meewerken, zo te werken dat het ook allemaal mogelijk is. Het voorbeeld van inkoop en controle en verantwoording is in deze tekst daarvoor al vaker voorbijgekomen. Voor het samenwerken in een cirkel is het vaak nodig om op een andere manier in te kopen, met andere indicatoren en normen. Hetzelfde geldt voor verantwoording, en net zo goed voor bedrijven als voor overheden en kennisinstellingen. Dat betekent niet dat er met het werken in cirkels een 'gat' in de bedrijfsvoering, controle of verantwoording wordt geslagen, maar wel dat er andere manieren van werken gevonden moeten worden. Anders kan een Cirkel nooit bestendigen. Interne processen staan niet buiten de Cirkel, maar moeten er deel van uitmaken, er net zo goed op aangehaakt zijn.

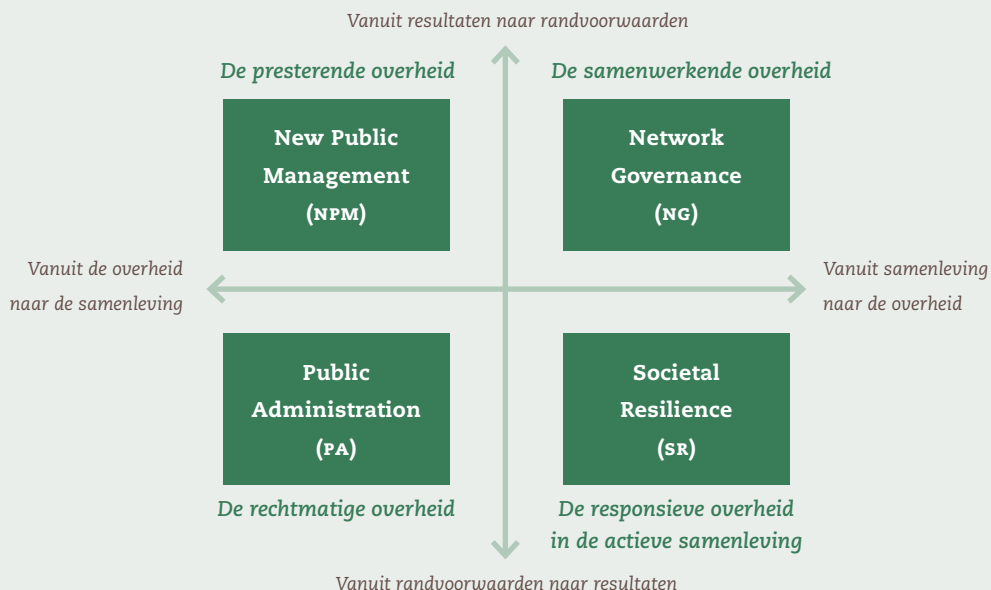
Als de principes van het werken in enkelvoudige organisaties of ketens worden toegepast op het werken in Cirkels dan strandt de Cirkel al snel. Denk bijvoorbeeld aan de horizon die voor het meten van succes en resultaat wordt gehanteerd: die moet niet zozeer zijn afgestemd op wat de reguliere cyclus van het bedrijf of de betreffende overheidsorganisatie is, maar op wat voor deze Cirkel een redelijke termijn is. Om buiten tot cirkels te komen moet er intern, onder de motorkap van de deelnemende organisaties dus óók veel gebeuren. Met alleen intern werk komt er nooit een Cirkel tot stand, maar zonder interne aanpassingen onder motorkap wordt geen enkele Cirkel bestendig. Intern en extern horen bij elkaar. Groene Cirkels kan nooit alleen een verhaal zijn van een aantal mensen dat buiten actief is. Ook de binnenkant van de organisatie en de ondersteunende functies horen er bij. Dat geldt voor bedrijven en voor overheden evenzeer, maar ook voor maatschappelijke partijen en kennisinstellingen. Het werken in een Groene Cirkel is daarom niet iets voor erbij of ernaast. Het komt uiteindelijk altijd 'binnen'. Daar hoeft als gezegd niet het beginpunt te liggen, maar het eindpunt van de inspanningen kan nooit alleen buiten liggen. Om in Cirkels 'buiten' te kunnen werken moeten organisaties ook binnen hun cirkel zien te sluiten.

Bijlage 1 – overzicht respondenten

Naam	Organisatie
Bert van Grieken	Combined Cargo Terminals B.V.
Bram Kruyt	Wärtsilä
Diederik Jan Antvelink	Nedcargo
Esther de Haan	De Haan organisatie coaching
Eveliëne Steingröver	Wageningen Universiteit
Han Weber	Provincie Zuid-Holland
Jan Kempers	Heineken Nederland
Koos Biesmeijer	Naturalis Biodiversity Center
Laila Driessen	Gemeente Leiderdorp
Leon Sluiman	Engie
Linneke van Heemskerck Düker	Provincie Zuid-Holland
Marijke van den Hoogen	Heineken Nederland
Menko Wiersema	Provincie Zuid-Holland
Paul Opdam	Wageningen Universiteit
Timo van Tilburg	Hoogheemraadschap van Rijnland
Willem de Jonge	Heineken Nederland


Bijlage 2 – Vier vormen van overheidssturing

Om de verschillende vormen van overheidssturing te onderscheiden maken we gebruik van een assenstelsel (zie hieronder), waarin twee variabelen tegenover elkaar worden opgespannen.⁸



Figuur 1 Vier vormen van overheidssturinge (zie: Van der Steen et al, 2014).

De verticale as gaat over de nadruk van overheidssturing: wat is de verhouding tussen randvoorwaarden en resultaten? Onderin het schema staat de politieke keuze centraal: komen de randvoorwaarden op een rechtmatige en rechtvaardige manier tot stand? Vanuit die randvoorwaarden volgen de resultaten. Randvoorwaarden komen in het onderste deel van het kwadrant vóór de resultaten. Met als risico dat er prachtige doelen en randvoorwaarden worden vastgesteld, maar dat er uiteindelijk weinig zicht is op wat er precies gebeurt en de 'delivery' in de vorm van prestaties achterblijft. Bovenin het schema gaat het minder om het deugdelijk benoemen en volgen van de randvoorwaarden en ligt de nadruk op het realiseren van resultaten. Op tijd, binnen budget, volgens afspraak,



op schema, in vastgelegde aantallen, op een te meten manier, conform de eigenschappen in het prestatiecontract. Die prestaties moeten in lijn zijn met de randvoorwaarden en de achterliggende bedoeling, maar het zijn uiteindelijk de resultaten die het ankerpunt zijn van hoe de overheid opereert. Randvoorwaarden zijn belangrijk, maar echt relevant zijn de resultaten. De resultaten schuiven voor de randvoorwaarden. Als de resultaten zijn behaald is het goed, los van of dat in de lijn is met de randvoorwaarden of de oorspronkelijke bedoeling. Met als gevaar dat het fenomeen van ‘hitting the target, missing the point’ optreedt. De afgesproken resultaten zijn binnen de tijd en binnen budget gehaald, maar het achterliggende doel is er weinig mee verbeterd. In het linker deel van het schema gaat het primair om de overheid die zelf van binnen naar buiten werkt. De samenleving staat dan als het ware aan het einde van het proces, als omgeving waarin het overheidshandelen plaatsvindt of waarop het betrekking heeft. De buitenwereld is de ontvanger van beleid, of het subject ervan, maar is geen actieve, producerende deelnemer daaraan. In het rechter deel van het schema is dat anders. Daar is de buitenwereld deelnemer aan het beleid. Dat kan in verschillende gradaties. Rechtsboven gaat het om de buitenwereld die een verbinding aangaat met beleid om de prestaties te realiseren, bijvoorbeeld in de vorm van pps, contracten en convenanten. Het gaat dan om overheidsbeleid dat samen met anderen tot een uitkomst wordt gebracht. Rechtsonder ligt die verhouding anders en gaat het om partijen buiten die hun eigen plan trekken, hun eigen doelen formuleren en de overheid die zich daartoe moet verhouden. Ook het kwadrant rechtsonder gaat dus om overheidssturing, maar veel minder als de leidende beweging. Eerder het meebewegen met en het verhouden tot doelen die anderen stellen. Waarbij het bepalen van de eigen doelen door de overheid onverminderd aan de orde is, maar de overheid op zoek moet naar verbindingen met de doelen van anderen. Vanuit de twee assen onderscheiden we zodoende vier rollen van de overheid.

Eindnoten

- ¹ Steen, M. van der, Frankowski, A., Norbruis, F., Römer, T., Schulz, M. & Twist, M. van (2019). *De kunst van het akkoord: strategische stappen voor het sturen met akkoorden*. Den Haag: NSOB.
- ² Steen, M. van der, Frankowski, A., Norbruis, F., Römer, T., Schulz, M. & Twist, M. van (2019). *De kunst van het akkoord: strategische stappen voor het sturen met akkoorden*. Den Haag: NSOB.
- ³ Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.
- ⁴ Groene Cirkels (2017). *Intentieverklaring Groene Corridor*.
- ⁵ Provincie Zuid-Holland (2019). *Serious Game Netwerk vitaliteitsmeting Groene cirkel Bijenlandschap*.
- ⁶ Groene Cirkels (2018). *Groene Cirkels voortgangsrapportage mei 2018*.
- ⁷ Steen, M. van der, Scherpenisse, J. & Twist, M. van (2015). *Sedimentatie in sturing; Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: NSOB.
- ⁸ De tekst is afkomstig uit het essay Steen, M. van der, Scherpenisse, J. & Twist, M. van (2015). *Sedimentatie in sturing; Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: NSOB.

Over de NSOB

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) verzorgt sinds 1989 hoogwaardig postacademische opleidingen. In dat jaar besloten de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam tot de oprichting van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Sinds juli 1995 participeren behalve de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam ook de Universiteit Utrecht, de Universiteit van Amsterdam, de Technische Universiteit Delft, de Universiteit van Tilburg en de Vrije Universiteit Amsterdam in de NSOB. Vanaf haar aanvang streeft de NSOB ernaar om met geavanceerde en uitdagende opleidingen voor het topsegment van het management in openbaar bestuur en publieke sector bij te dragen aan een hoogwaardig openbaar bestuur.

De opleidingen van de NSOB onderscheiden zich door geavanceerde didactische concepten, een excellent docentenkorps van top-wetenschappers en vooraanstaande professionals uit de praktijk en intensieve en kleinschalige onderwijsvormen. De opleidingen bieden een mix van cognitieve verdieping, theoretische en professionele reflectie, oefening in professionele en persoonlijke competenties, toepassing van kennis en inzichten in complexe advies- en onderzoeksopdrachten. De opleidingen zoeken de grenzen van weten en kunnen op en dagen de deelnemers uit hetzelfde te doen.

De NSOB is sinds 2006 niet alleen een hoogwaardig opleidingsinstituut voor de publieke sector, maar tevens een *denktank*. In die functie wil de NSOB bijdragen aan kennisontwikkeling voor en over openbaar bestuur en publieke sector. Het gaat daarbij om strategische vragen over beleidsinhoud en sturingsrelaties, over verschuivende verhoudingen tussen private, publieke en politieke domeinen en over de vormgeving en instrumentering van veranderingen in die domeinen.

De NSOB werkt aan vragen die worden aangereikt door opdrachtgevers uit openbaar bestuur en publieke sector, maar ook aan vragen die voortkomen uit autonome wetenschappelijke en professionele reflectie. De NSOB biedt ruimte en inspiratie voor gasten uit de praktijk en de wetenschap, tijdens en na hun loopbaan. De NSOB organiseert publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.





Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Lange Voorhout 17

2514 EB Den Haag

(070) 302 49 10

www.nsob.nl

info@nsob.nl