

Pressurecooker in provincie Fryslân

Circulair werken vraagt om een circulair
werkende organisatie



Klimaatverbond
Nederland



Klimaatverbond
Nederland

Pressurecooker in provincie Fryslân

Circulair werken vraagt om een circulair werkende organisatie

Maart 2022

De rapportage *Pressurecooker in provincie Fryslân – Circulair werken vraagt om een circulair werkende organisatie* is geschreven in het kader van de tweede fase van het Wegbereidersprogramma bij de provincie Friesland. Dit Programma is opgestart door Klimaatverbond Nederland en wordt ondersteund door het Interprovinciaal Overleg en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Projectteam: Jos van der Schot (tekst), Judith van de Geer (projectleider), Thijs de la Court en Dieuwertje Walch

Opmaak: Dieuwertje Walch



Inleiding

Landelijke en decentrale overheden hebben zich gecommitteerd aan de klimaatdoelstellingen. Friesland heeft voor klimaat en circulariteit een aantal, elkaar aanvullende, doelen gesteld. Ten aanzien van het klimaat realiseren we in 2030 49% CO₂-reductie; wekken we 33% van het energieverbruik duurzaam op; en realiseren we een energiebesparing van 25% ten opzichte van 2010. Ten aanzien van circulariteit realiseren we in 2030 een reductie van 50% in het gebruik van primaire (abiotische) grondstoffen en zijn we in 2050 100% circulair.

Deze doelstellingen zijn in de bestaande, sectoraal georganiseerde structuren moeilijk te behalen. Het realiseren van deze doelstelling vraagt enerzijds samenwerking tussen alle relevante (beleids-)domeinen, anderzijds is er een versnelling nodig die alleen kan worden gerealiseerd als een alternatief wordt gevonden voor de huidige seriële werkwijze waarin zaken volgorde- en afstemming worden opgepakt. Deze lineaire aanpak kost veel tijd en afstemming.

In een eerste fase van het Wegbereidersprogramma is gekeken naar de mogelijke verrijking van het circulaire- en klimaatbeleid met vormen van CO₂-beprijzing. Daaruit werd duidelijk dat in de huidige werkwijze van de organisaties onvoldoende verbinding bestaat tussen de (bestuurlijke) aansturing, het management, de ambtelijke opdrachtgevers, de projectuitvoering en de inkoop en aanbesteding. In de tweede fase van het Wegbereidersprogramma heeft de provincie Fryslân in oktober 2021 gekozen voor een aanpak, die Pressurecooker is gaan heten: een op de Scrum-methodologie gebaseerde werkwijze waarbij relevante stakeholders in beperkte tijd op basis van korte feedback loops uitwerking geven aan de circulaire doelen.

Medewerkers die werken aan het realiseren van de circulaire doelen (met name in de GWW-sector) kwamen tijdens de pressurecooker samen om de doorwerking van beleidsbeslissingen in de organisatie te versterken en de ervaringen in het veld te gebruiken om betere sturing te geven aan de uitvoering.

Deze pressurecookerweek maakt onderdeel uit van het Wegbereidersprogramma dat de drie noordelijke provincies uitvoeren, daarbij ondersteund door Klimaatverbond Nederland. Adviesbureau Metabolic ondersteunde de pressurecookerweek met inhoudelijke informatie over de CO₂-voetafdruk en andere ondersteunende indicatoren. Deze rapportage heeft betrekking op de ervaring in de provincie Friesland. Een dergelijk proces moet nog gaan plaatsvinden in de provincies Groningen en Drenthe.



Belangrijke factoren in het werken aan de klimaatambities

Na de afronding van de eerste fase van het Wegbereidersprogramma constateerden Klimaatverbond Nederland en onder andere de provincie Fryslân het volgende:

1. De balans tussen eigen initiatief op de werkvloer en bestuurlijke en ambtelijke aansturing schiet tekort. Draggers van de interne samenwerking nemen initiatieven en acteren als een verbindende integrator. Zij missen daarbij echter ambtelijke én bestuurlijke sturing als randvoorwaarde om zaken werkelijk voor elkaar te krijgen. Met name ontbreken tijd, budget en prioriteit voor de extra inspanning die duurzaam en circulair inkopen vragen.
2. De monitoring van de effecten van de inspanningen werkt onvoldoende door naar de bestuurlijke en ambtelijke beleidsprocessen. Sturing kan alleen werkelijk invulling krijgen als op basis van vooraf vastgestelde doelen ook kwalitatieve en kwantitatieve, toetsbare indicatoren worden ingezet. Ambities op het vlak van Circulaire Economie moeten daartoe worden geconcretiseerd voor ze onderdeel kunnen worden van de beleids- en projectcyclus. CO₂-emissie is hierin een van de integrale indicatoren, CO₂-beprijzing een middel.
3. Er is behoefte aan integraal toepasbaar instrumentarium. Een werkbaar en verbindend instrumentarium is essentieel; het vertaalt beleid naar uitvoering én zorgt voor een heldere uitvraag naar de markt. Het bestaande instrumentarium (duurzaam GWW) is hierin bruikbaar mits integraal ingezet.
4. Er bestaat onvoldoende actieve verbinding tussen delen van de organisatie, waardoor eilanden ontstaan. Verbindingen tussen afdelingen en rolhouders zijn kwetsbaar en gestuurd door tijdsdruk, beschikbaarheid van middelen en vertragende overlegstructuren. Inzet van mensen moet vooraf worden afgesproken op basis van heldere commitment aan doelen en resultaten.
5. Anticiperen en vooruitkijken zijn van onschatbare waarde voor het halen van de klimaatopgave en circulariteit. Dat vraagt op alle relevante niveaus een besef van de aard van de opgave en de wijze waarop ieder daar een rol in heeft te vervullen. Deze vraag moet vroeg in het proces gesteld én beantwoord worden.

Maatschappelijke opgave als motor van verandering

Bovenstaande observaties vormden de aanleiding om de doorwerking van doelen en ambities naar de werkvloer onder de loep te nemen in een pressurecooker. Dit kreeg de vorm van een week met intensief overleg tussen vertegenwoordigers van alle onderdelen van de provinciale organisatie die actief zijn rond het beleid en de praktische uitvoering van GWW-projecten. Uitgangspunt voor de pressurecooker was de notie dat circulair en duurzaam inkopen idealiter een zaak zijn van de gehele organisatie: bestuur, management, beleid, uitvoering en inkoop/monitoring. Deze opgave vraagt samenwerking tussen alle organisatieonderdelen. Een eerder opgestelde rapportage van



de ecologische voetafdruk¹ door Metabolic, uitgesplitst naar de uitstoot en materiaalgebruik binnen bedrijfsvoering en dienstverlening, was hierbij een belangrijke onderlegger.

De maatschappelijke opgave – een transitie naar een circulaire en klimaatneutrale economie – kan werken als een motor en kan daarmee een verbindende factor zijn in de route naar deze collectiviteit in de organisatie. De maatschappelijke opgave nodigt uit tot duidelijkheid en focus op wat van ieder wordt verwacht en biedt in de uitvoerende afdelingen een kader om de randvoorwaarden te formuleren voor het realiseren van de doelen en de ambities die het bestuur en de beleidsafdeling hebben geformuleerd.

¹ Ecologische voetafdruk Provincie Fryslân, Metabolic, Juli 2020



Doelen en werking van de pressurecooker

De pressurecooker duurt één week. Een kernteam, bestaande uit 4-5 medewerkers vanuit de verschillende relevante domeinen, is gedurende de hele periode aanwezig. In korte sessies op basis van vooraf opgestelde vragen, zogenaamde sprints, werkt het kernteam mét collega's uit verschillende afdelingen naar een eindproduct. Het blijkt essentieel om voor dit proces een 'product eigenaar' te hebben; een interne opdrachtgever uit de directie die in staat is om de integraliteit van de opgave ook op managementniveau te borgen. Hij of zij zorgt dat de tijd en middelen geaccordeerd zijn op het juiste niveau, is dagelijks aanwezig om de resultaten van het werk van die dag van feedback te voorzien, en zorgt ook tijdens de pressurecooker voor de benodigde afstemming binnen de directie. Hiermee kan het kernteam door. Een 'scrum master' leidt de groep door dit proces heen en zorgt voor ondersteuning in het proces en de producten.

In Fryslân werd gewerkt aan de overkoepelende vraag: 'Hoe worden de bestuurlijke ambities (het Ambitiemanifest Circulair Inkopen) vertaald naar de praktijk van projecten en hoe monitoren we de circulaire acties die we uitvoeren?'

Deze vraag was uitgesplitst in vier deelvragen:

1. Scope van de opdracht

Op dag één verdiepten de deelnemers zich in de bestuurlijke ambities op het gebied van circulair en duurzaam inkopen en vertaalden deze op basis van de informatie uit de rapportage over de CO₂-voetafdruk voor de provincie naar zo concreet mogelijke thema's en doelen. Zodoende creëerden ze voor de gehele organisatie en externe stakeholders duidelijkheid en focus over welke duurzame doelen het meest impact hebben op het realiseren van de ambities.

2. Van doelen naar beleid

Op dag twee werd op basis van de doelen gewerkt naar elementen van een strategie die sturend kan zijn voor beleid, inkoop en projecten. Hierbij is de ervaringskennis vanuit het kernteam essentieel: op welke manier kan beleid kaders bieden die ondersteunend zijn naar de uitvoering als het gaat om de ambities? Ofwel; waarover moeten we nadenken als het gaat om circulariteit en duurzaamheid vóórdat de projecten daadwerkelijk in uitvoering gaan?

3. Van beleid naar projecten

Dag drie ging over hoe beleid moet worden toegepast in projecten en welke rol inkoop daarbij kan spelen. Op welke momenten kan impact worden gerealiseerd als het gaat om ontwerp, realisatie en beheer van projecten en hoe zorgen we ervoor dat de organisatie daadwerkelijk deze impact maakt?

4. Monitoring en rapportage

Op dag vier keken de deelnemers naar de manier waarop zij de voortgang van de inspanningen kunnen volgen op basis van een set indicatoren die aansluit bij doelen en beleid. Dat geeft inzicht in de stappen die vervolgens nodig zijn om de bestuurlijke ambities te halen en in de voortgang hiervan voor alle aanbestedingen en inkopen (naast aanleg ook onderhoud en beheer).

De kracht van het regionale netwerk kwam op dag vijf aan de orde in de afsluitende sessie voor betrokken provinciale ambtelijke en bestuurlijke medewerkers én regionale partners. Vereniging Circulair Friesland, Wetterskip, RWS en gemeenten waren aanwezig. De kracht en ook noodzaak tot samenwerking op dit thema werd bevestigd, de oproep daartoe door het kernteam werd gehoord en opgepakt.



Terugblik op de week

Tijdens de pressurecookerweek hebben de deelnemers met elkaar gewerkt vanuit een aantal vragen uit de uitvoeringspraktijk. Hiervoor is gekozen om te voorkomen dat dit een abstracte exercitie zou zijn en om voortdurend op basis van aanwezige ervaringskennis de 'reality check' te kunnen blijven doen. In de presentaties aan het eind van de week is voor een belangrijk deel geput uit die situaties. Op basis van deze breed gedeelde ervaring werd ook helder op welke wijze samenwerking en communicatie tussen afdelingen versterkt kon worden om ook daadwerkelijk gezamenlijk te kunnen werken aan de opgave.

Om de diepere waarde van het gevolgde proces beter te vatten is enige tijd na de pressurecooker met een aantal hoofdrolspelers² teruggeblikt op de week. Aan de hand van zes interviews is gekeken wat de collectieve afdrank van de week was en hoe de bevindingen van de week een plek krijgen in nieuwe procedures en de dagelijkse werkwijze. Deze tekst is een analyse van de gesprekken, waarbij onder andere gekeken is naar gemeenschappelijke inzichten. Mede hierom verwijst de tekst niet naar de persoon die de desbetreffende observatie inbracht.

Teambuilding

Het initiatief om met een afvaardiging van alle betrokken afdelingen een intensief gesprek te voeren werd met open armen ontvangen. “Iedereen herkende het probleem achter het probleem.” “De urgentie wordt gevoeld. Doorgaan zoals het tot nu gaat, werkt niet.” Leden van het kernteam hebben samen met de *product owner* het initiatief genomen om de pressurecookerweek te organiseren. De experts werden niet persoonlijk uitgenodigd, maar via hun leidinggevende ‘aangewezen’. Ze kregen direct te maken met een eerste verandering: in plaats van iedere week een uur te overleggen, moesten mensen direct een hele week vrijmaken. Ook hier klonk instemming: “Een week werkt fantastisch. Het samenzijn alleen al is winst.” “Door een week lang op elkaars huid te zitten leer je elkaar wel kennen.” Hoewel de term tijdens de week niet viel, karakteriseerde een van de deelnemers de week als een vorm van ‘*teambuilding*’.

“Een week werkt fantastisch. Het samenzijn alleen al is winst.”

² Er zijn gesprekken gevoerd met Edo Feenstra (projectleider kunstwerken, lid van het kernteam), Marieke Ferwerda (opgave regisseur/*product owner*, lid van het kernteam), Dirk Lont (coördinator wegenprojecten), Erik Siepeling (beleidsmedewerker circulaire economie, lid van het kernteam), Freek Steenberg (realisatie projecten buiten, contractlegging, directie toezicht), Harry de Vries (coördinator inkoop en aanbesteding, lid van het kernteam).



Confrontatie én gemeenschappelijke focus

De week startte met een confrontatie tussen de provinciale ambitie enerzijds en de uitvoerbaarheid hiervan. “Dat voelde als een wij-zij situatie.” Hoewel de circulaire ambitie zelf steun krijgt van alle gesprekspartners, leverde dit wel een pittige discussie op over ‘wat’ versus ‘hoe’. Er is volgens uitvoerders sprake van ‘hoog-over-beleid’ bij bestuurders en beleidmakers. Dat manifesteert zich onder andere in welgeteld 17 door bestuurders ondertekende documenten en akkoorden, waarin de ambities en doelen van het circulaire beleid zijn genoemd. Dat levert stevige kwalificaties op: “Die handtekeningen zijn klakkeloos gezet, zonder enig idee wat dit voor de organisatie betekent.” En “Het is niet meer voldoende om ambities uit te spreken. Je moet doelen halen, niet herhalen.” De ambities en doelen gelden namelijk niet alleen voor ‘de provincie’. Ze gelden ook voor de concrete projecten en de uitvoerende afdelingen, die circulariteit moeten verenigen met andere zaken: veiligheid en gezondheid, financiële ruimte, kwalitatieve eisen enz.

De ambities en doelen gelden niet alleen voor ‘de provincie’. Ze gelden ook voor concrete projecten en de uitvoerende afdelingen.

Door open over deze spanning te spreken boog de sfeer gedurende deze eerste dag om en ontstond interesse in elkaars rollen, disciplines, competenties en belangen. Daarbij blijkt ook de enorme drive die bij alle medewerkers bestaat. “Er zijn veel redenen om ‘nee’ te zeggen tegen een onhaalbare opdracht, maar ik werk bij de provincie om een betere wereld te creëren. Daar kan ik verschil maken.” Daarmee ging het ook over delen van verantwoordelijkheid en wat de verschillende medewerkers nodig hebben om hun verantwoordelijkheid waar te maken. “Waar leggen we de verantwoordelijkheid? Niet alleen bij de projectleider. Duurzaamheid is niet iets extra’s, maar moet gemeengoed worden. Die verantwoordelijkheid zit aan de voorkant,” erkende een van de beleidsmensen. Omgekeerd voelen uitvoerders ook duidelijker hun rol: “De analyse van de voetafdruk ligt bij ons. Ik voel me daarbij probleemeigenaar.” Natuurlijk komt dan de vraag op tafel om meer geld en meer tijd. “We leggen de verantwoordelijkheid liefst zo laag mogelijk, maar moeten ook borgen dat uitvoerders voldoende middelen hebben om die verantwoordelijkheid waar te maken. We moeten wel uitkijken dat het geen afvinklijst is, dan zetten we de organisatie teveel in de controlestand en worden wellicht ook projectspecifieke kansen niet benut.”

Minstens zo belangrijk is het om als uitvoerder of inkoper mee te kunnen praten over de randvoorwaarden waaronder de ambities gehaald kunnen worden. “Aan ons is het om te presenteren hoe we het gaan aanpakken. Daar hebben we natuurlijk ook de markt voor nodig.” Er kwam een manier op tafel om ambitie en uitvoering aan elkaar te knopen: “We kunnen scenario’s voorleggen – als je dat wilt hebben, wordt het zoveel duurder en



hebben we zoveel extra tijd nodig. Is het veel te duur? Dan stopt het.” En uiteindelijk is toetsen aan de ambitie van belang: “Effectbeoordeling kan beleid en uitvoering met elkaar verbinden.” Een van de geïnterviewden vatte het als volgt samen: “Verwachtingsmanagement bestaat uit het gezamenlijk maken van de afspraken.”

“We kunnen scenario’s voorleggen – als je dat wilt hebben, wordt het zoveel duurder en hebben we zoveel extra tijd nodig. Is het veel te duur? Dan stopt het.”

De eerste dag eindigde met een gemeenschappelijke focus. In het brede spectrum van duurzaamheid en circulariteit van de GWW-sector hebben twee thema’s de grootste impact: materiaalgebruik en energie (ofwel grondstoffen en klimaat). Om te voorkomen dat de brede ambitie de praktijk tandeloos maakt zijn deze twee thema’s voorop gesteld. Een tweede gemeenschappelijke keuze is om op dit moment het Ambitiweb als belangrijkste instrument te gebruiken en bij het hanteren van DuboCalc de CO₂-prijs mee te wegen. Een consequentie hiervan is dat de keuze voor hogere eisen tot meer financiële middelen zou kunnen leiden. Deze keuze zal moeten worden geschraagd door monitoring van de effecten van deze keuzen. De medewerkers konden zich hier wel in vinden, ook al hadden sommigen (ten onrechte) het gevoel dat deze keuzes al voorafgaande aan de week door het kernteam waren bedacht.

Welkom in elkaars wereld

Het thema ‘van doelen naar strategie’, dat op het programma van de tweede dag stond, leidde tot een stroef gesprek. Dat kwam enerzijds doordat de vraag niet scherp was geformuleerd³, maar misschien nog wel sterker doordat er verschillende beelden bestonden bij de term ‘strategie’. Het leidde tot vragen als ‘wanneer doe je wat?’, ‘wie is verantwoordelijk voor de te maken keuzen?’, ‘hoe werken de doelen door in de keuzen?’ en ‘hoe geef je doelen een plek in de projecten?’ Het paradoxale was dat de meesten deze dag zowel de meest verwarrende dag alsook de meest waardevolle dag noemden.

Waar de doelen nu nog vaak breed en ver weg worden omschreven – circulair en klimaatneutraal in 2050 – gaat het in praktijken om details. “Wat betekent die ambitie precies, hoe vertaal je dat in een project en hoe meet je dat?” Het gaat echter ook om verwachtingen en ruimte voor eigen inbreng: “Op dit moment zijn we risico-gestuurd. Strakke kaders in geld en tijd beperken de vrijheid om te pionieren en af te wijken van de

³ De uitgangstelling voor het gesprek van deze dag was als volgt geformuleerd: Als provincie Fryslân willen wij onze doelen vertalen naar een strategie die sturend is voor beleid, inkoop en projecten, zodat provinciale medewerkers duidelijk krijgen wanneer we wat (minimaal) doen op het gebied van duurzaamheid en circulariteit bij aanbestedingen. Randvoorwaarden hiervoor zijn: de strategie is logisch en begrijpelijk en gemakkelijk te vinden; de keuzes zijn onderbouwd; de strategie is ambitieus, realistisch en wordt met regelmaat geëvalueerd.



bestaande standaarden met een ander ontwerp of door ander materiaal te kiezen.” En, “we willen wel toewerken naar dat doel, maar we willen wel vooraf weten waar we aan toe zijn.”

“Strakke kaders in geld en tijd beperken de vrijheid om af te wijken van de bestaande standaarden met een ander ontwerp of door ander materiaal te kiezen.”

Pas achteraf konden de deelnemers inzien dat deze dag een eerste stap vormde richting een gemeenschappelijke taal en gebundelde inzet. Uitvoerders gooiden gedurende de dag nog wel eens de kont tegen de krib: “Geen woorden maar daden.” en “Ons slag mensen is veel meer resultaatgericht.” De beleidskant zag de noodzaak en toonde de bereidheid om echt te luisteren: “Wij voelen de ambities van het bestuur het meest direct, maar we hebben onvoldoende beeld wat die ambitie betekent in de praktijk. Jullie weten hoe het moet. Zeg ons waar je last van hebt.”

De beleidskant wil luisteren naar de praktijk:

“Wij hebben onvoldoende beeld wat de ambitie betekent in de praktijk. Jullie weten hoe het moet. Zeg ons waar je last van hebt.”

Praktijk: spiegel van de strategie

Op dag drie overheerste de taal van de praktijk, de projecten en de techniek. Deze taal werkte mede omdat er vertrouwen was ontstaan dat de praktijk onderdeel was geworden van de gemeenschappelijke taal. “Dit is de confrontatie van de ambities met de realiteit van de uitvoerder.” Dat is geen kwestie van een knop omzetten. “Je doet het er niet even bij,” klonk het bijna in koor. “De implementatie van de nieuwe opgave moet je doorlopen.” Als de hoge ambitie een nieuwe of grotere opgave met zich meebrengt, kun je dat alleen oplossen door de spanning die dit oplevert te benoemen. “Inventariseren, benoemen, managen; ga maar aan de gang.” Dan ontstaat ook een leertraject dat het mogelijk maakt om het geleidelijk in alle projecten toe te passen.

Wie vanuit impact denkt komt al snel op het onderwerp asfalt uit. “Dat zorgt veruit voor de grootste CO₂-uitstoot in een wegenproject.” Op dit moment staan in bestekken en contracten met aannemers standaard beschrijvingen van het gebruik van asfalt. Het is een enorme verandering om van die standaard (10 cm. hoge-temperatuur asfalt) te komen tot een nieuwe route (4 cm. lage-temperatuur asfalt). “Bij Provinciale Staten leeft nog het idee dat 10 cm. het minimum is.” Twee effecten van de keuze voor minder asfalt zijn een lichte prijsverhoging van 5 à 10 % en een kortere levensduur (7 jaar in plaats van 10 à 15 jaar). “Dat zijn risico’s die je als projectleider moet benoemen om te zorgen dat je niet



achteraf teleurstelling bij de opdrachtgevers creëert.” Of je deze verandering wel of niet succesvol doorloopt is ook afhankelijk van de markt. “Nu zijn er nog weinig aanbieders van lage-temperatuur asfalt. Dat betekent dat de transportafstanden relatief groot zijn en de markt een te snel stijgende vraag niet vanzelfsprekend aankan.” Naast het benoemen van dit risico, werd ook de eigen verantwoordelijkheid hierbij benadrukt. “Als de provincie laat zien dat het ze menens is, bijvoorbeeld door een afnamegarantie voor de komende jaren te geven, dan zal de markt daarop reageren door ook dichterbij over te schakelen naar lage-temperatuur asfaltcentrales.” Het is een praktische benadering van de circulaire economie en klimaatprobleem, dat uitmondt in strategische oplossingen. Een visie voor de lange termijn kan uiteindelijk leiden tot toename van de klimaatwinst en afname van het prijsverschil.

“Als projectleider moet je de risico’s van een andere keuze benoemen om niet achteraf teleurstelling bij de opdrachtgevers en Provinciale Staten te creëren.”

Monitoring: spiegel van het beleid

Op de vierde dag richt de blik zich op het effect van alle inspanningen. Bij alle afwijkingen, zowel in het beleidsproces als in het ontwerp en de uitvoering van een werk, is zicht op de feitelijke afname van CO₂-uitstoot en materiaalgebruik van belang – noem het een maatschappelijke kosten-batenanalyse. Op dit moment zit de monitoring – wat hebben we gedaan? wat hebben we ermee bereikt? – helemaal aan het eind van een project. Met de informatie die daaruit komt kan een volgend project worden bijgestuurd. Hoe zou het zijn als aan het begin van een project direct een indicatie kan worden gegeven van de te behalen winst bij de verschillende keuzen? Dan kan al tijdens een project gereageerd worden op onverwachte ontwikkelingen en op nieuwe mogelijkheden.

De eerste constatering is dat in de GWW-sector al veel gebeurt. “Uitsparen en hergebruik van grondstoffen is gewoon. Als ‘inkoop’ vroegtijdig in het ontwerpproces van de projectleiding aan tafel zit, kan dit nog meer opleveren. Dan kan een ‘plus’ worden gezet op de aanbesteding. “We kunnen hoog-over-ambities vooraf confronteren met de realiteit van de uitvoering. Feitelijke onderbouwing helpt om subjectiviteit en ongegronde oordelen – ‘natuurlijk kan het wel’, ‘het is niet realistisch’ – uit het proces halen.”

Samenwerking vooraf tussen inkoop en uitvoering is nieuw voor beide partijen en kan leiden tot het doorrekenen van verschillende varianten. Ook kan het differentiëren tussen verschillende typen opdrachten. Onderhoud van wegen en kunstwerken verschilt immers sterk van nieuwbouw. Dit heeft ook invloed op de te stellen ambitie. “Die gezamenlijke blik van uitvoering en inkoop levert gedeelde kennis op om de wereld beter te begrijpen.”



“Als ‘inkoop’ vroegtijdig in het ontwerpproces van de projectleiding aan tafel zit, kan dit nog meer uitsparing en hergebruik opleveren.”

Naast realisme in de uitvoering kan monitoring en inschatting vooraf van de effecten bestuurders en beleidsmakers de kennis bieden om weldoordachte afwegingen te maken en realistisch opdrachten te verstrekken. “Het maakt traceerbaar waar iets wel of juist niet kan.” Zo wordt monitoring een dashboard voor beleid en bestuur. “Je zou dit circulair organiseren van de circulaire economie kunnen noemen. Bestuur en beleid sturen ambitieus beleid de organisatie in en krijgen ideeën, mogelijkheden, onmogelijkheden en resultaten terug. Daarmee stellen ze het beleid bij om steeds weer stappen voorwaarts te maken.”

Kernboodschap ...

Op dag vijf kijkt ‘de wereld’ mee naar de resultaten die deze week, onder druk, heeft opgeleverd. Er was een brede groep aanwezig: Vanuit de provincie Friesland waren er medewerkers, opgave regisseurs en een gedeputeerde. Daarnaast vertegenwoordigers van de provincies Groningen en Drenthe, Rijkswaterstaat, het Wetterskip, en de Vereniging Circulair Friesland.

De vorm van de terugkoppeling maakte gebruik van twee vooraf gekozen beperkingen. De voorbereiding is kort en iedere deelnemer presenteert zijn boodschap in één slide van de gezamenlijke PowerPointpresentatie. Terugkijkend waarden de deelnemers die beperking in tijd en omvang. “De energie van de week was daardoor voelbaar in de presentaties,” vertelt de een. “Ik heb daardoor bewust een enigszins ongenueanceerde boodschap gebracht,” zegt een ander. “Dit was een kans om uit mijn hart te spreken.” Zo komt de kernboodschap heel krachtig over het voetlicht. Opvallend genoeg is het geen technische boodschap. Het is vooral een aansporing tot het realiseren van de ambitie: “Geen woorden, maar daden”.

... komt aan

De positieve reacties op de presentatoren, zowel vanuit 'collega's, inclusief de gedeputeerde als vanuit medeoverheden in de regio, leken de presentatoren te verrassen, blij te verrassen. Samenwerking op een aantal thema's wordt expliciet genoemd als een logische vervolgstap.

Aanwezigen voelden zich uitgedaagd en aangesproken: “Mooi om te zien dat in beeld is waar de klappers te maken zijn; niet bij de koffie, maar bij asfalt.” “We moeten asfalt als noordelijke provincies gezamenlijk gaan aanpakken.” Er was ook een oproep om verder te kijken dan de uitvoeringsprojecten. “We moeten ook het verminderen van het gebruik



van asfalt bediscussiëren door meer naar het mobiliteitsvraagstuk te kijken. Daarmee kunnen we ook keuzes op een hoger schaalniveau beïnvloeden.”

Dit leidde tot concrete voorstellen om elkaar te versterken: “We kunnen helpen om de Inkoopacademie te versterken en zo de verbreding te maken naar andere Friese overheden.” “Friese overheden moeten samen *launching customer* zijn en dat geldt niet alleen voor asfalt.”

En er kwamen adviezen over hoe deze pressurecooker te vervolgen: “Zet de lijn met het kernteam voort.” “Zet de markt in haar kracht.” “Kijk naar het systeem, de assets en functionaliteit.”

Vervolg

Met een week onder hoge druk zijn de uitdagingen en het begin van de benodigde veranderingen in werkwijze aan de oppervlakte gekomen. Een van de deelnemers waarschuwt: “Laten we voorzichtig zijn met de conclusies. Deze werkwijze moeten we nu in het systeem brengen.” Er is een programmatisch vervolg ingericht. Maar los daarvan is een van de geïnterviewden al gestart om de nieuwe boodschap de organisatie in te pompen. “Ik heb zoveel mogelijk mensen van mijn team bij elkaar geharkt en ze verteld wat we gedaan hebben. Ze kregen in de gaten dat ik er enthousiast van ben geworden en dat slaat over. Wij zijn de probleemeigenaars. Natuurlijk is de overdracht niet volledig. Als de energie van de week 100 was, straal ik minimaal 70 uit en bij mijn mensen schat ik het op 30 à 40. Van daaruit gaan we verder.”

“Deze werkwijze moeten we nu in het systeem brengen.”

“We moeten het verhaal blijven vertellen,” is een van de conclusies. Maar dat gaat verder dan het verhaal van de pressurecookerweek. Het wordt een continu gesprek. Er zal bijvoorbeeld een dialoogsessie moeten komen tussen bestuurders en medewerkers over hoe het formuleren van hoge ambities kan worden verbonden met het grondwerk in de organisatie. Er is ook aandacht nodig voor de gezamenlijkheid van de beleidsafdeling en het managementteam. “We kunnen dan beter onderbouwd stappen zetten. Dat kan leiden tot (relatief) kleine stapjes ten dienste van het grote goed.” Daarbij is ook de verbinding met de partners – het bedrijfsleven en het onderwijs – van belang.

“Het wordt een continu gesprek. Bijvoorbeeld een dialoogsessie tussen bestuurders en medewerkers over hoe het formuleren van hoge ambities kan worden verbonden met het grondwerk in de organisatie.”



Bijlage: Pressurecooker: werkwijze en aandachtspunten

Het werken aan de klimaatopgave is een proces waarbij veel stakeholders zijn betrokken. Dit vraagt integrale afstemming tussen rolhouders, die vaak los van elkaar op basis van beperkt zicht op de gehele keten in overleg gaan. In de tweede fase van het Wegbereidersprogramma (tot eind 2021) hebben we een start gemaakt met een zogenoemde pressurecooker. Deze werkwijze komt voort uit de Agile/Scrum methodiek⁴. In een pressurecooker worden in een kort tijdbestek bestuurlijke afspraken vertaald, ingevuld, en geoperationaliseerd, samen met relevante rolhouders. Tevens worden er indicatoren benoemd die sturing mogelijk moeten gaan maken vanuit de betreffende (klimaat)opgave.

Doel van de pressurecooker

Een pressurecooker is een serie bijeenkomsten waarin de relevante rolhouders gezamenlijk intensief aan een thema werken. Tijdens het proces wordt actief gezocht naar feedback op de (tussen)resultaten. Het doel is om in relatief korte tijd een integrale, afgestemde en geoperationaliseerde werkwijze te ontwikkelen omtrent een bepaalde vraag of opgave.

Werkwijze en rollen

Een pressurecooker is een werkwijze die zich kenmerkt door:

1. Een duidelijke, afgestemde opdracht van een opdrachtgever, de *product owner*;
2. Korte energieke sessies met een heldere focus en structuur, zogenaamde 'sprints';
3. Een kernteam voor de continuïteit, aangevuld met een wisselende groep relevante stakeholders;
4. Snelle feedbackloops naar de *product owner*;
5. Een korte doorlooptijd (1-4 weken);
6. Producten/rapportages, visueel en schematisch van opzet, die ter plekke worden gemaakt.

Het proces krijgt invulling in samenwerking tussen Klimaatverbond, provincie en een inhoudelijk ondersteunende kennisinstelling – in Friesland was dat Metabolic. De regie op het proces ligt in handen van de provincie, met ondersteuning van Klimaatverbond Nederland. Ondersteunende communicatie is essentieel en wordt gezamenlijk ingevuld (door Klimaatverbond en provincie). De werkwijze is opschaalbaar gedocumenteerd om ook in andere provincies te kunnen inzetten.

- De *product owner* is verantwoordelijk voor het opdrachtgeverschap vanuit de directie. Zij/hij zorgt voor commitment, in tijd en middelen, en een afgestemde en geaccordeerde vraag vanuit de directie. De *product owner* is aan het eind van

⁴ Meer over de methodiek is te vinden op <https://agilescrumgroup.nl/scrum-vs-agile/>



iedere sprint (een of twee keer per dag) aanwezig bij de review van de resultaten, geeft feedback hierop en zorgt voor de benodigde terugkoppeling aan de directie.

- De *scrum master* is verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang van het proces binnen de afgesproken tijd en structuur. De *scrum master* heeft geen inhoudelijke relatie met het proces maar is bewaker van de kwaliteit en voortgang.
- Het kernteam is samengesteld uit professionals uit de 'keten' van beleid, inkoop, projecten en uitvoering. Het kernteam zorgt, binnen de aangereikte structuur, voor de goede inhoudelijke discussie en afwegingen die uiteindelijk leiden tot een plan van aanpak. Afhankelijk van het thema of de vraag van de sprints worden aanvullend ook relevante collega's uitgenodigd.
- Een monitoringexpert, in deze week een medewerker van adviesbureau Metabolic, ondersteunt het proces door de inhoudelijke discussies te laden en te verrijken met relevante gegevens. De monitoringexpert adviseert aan het einde van iedere sprint en aan het einde van het gehele proces over de invulling van de monitoring van gemaakte afspraken.
- Klimaatverbond Nederland acteert als katalysator in dit proces, zowel in de voorbereiding als in de uitvoering. Dit kan gaan om procesmatige ondersteuning, inhoudelijke aanscherping, aanjagen in de voorbereiding, verbinding met landelijke initiatieven, kennis en ervaring en eventuele verbinding met de lokale en regionale uitvoeringsketen (de markt).

Vorbereiding

In de voorbereiding worden de volgende stappen doorlopen:

1. Het verwerven van een bestuurlijke opdracht én commitment vanuit directie en bestuur op de centrale vraag voor de pressurecooker. Commitment bestaat uit het beschikbaar stellen van mensen als deelnemers tijdens de sessies, het toetsen van tussentijdse resultaten en wegnemen van knelpunten bij de implementatie van voorgestelde verbeteringen in de organisatie en de dagelijkse praktijk. Dit geldt zowel voor de deelnemende professionals als voor de *product owner* (zijn of haar aanwezigheid, vaak op twee momenten tijdens een dag, is essentieel. Essentieel in de inhoudelijke toetsing, én essentieel in de erkenning van het belang van de opdracht).
2. Het uittekenen van het relevante speelveld: welke actoren zijn van belang in het beleidsmatig en operationeel uitwerken van de opgave, en wie kan en wil dat belang vertegenwoordigen?
3. Het maken van zogenaamde 'project-stories', korte beschrijvingen van de antwoorden op de volgende vragen: *“Als provincie Friesland willen wij ... zodat Hierbij gelden de volgende randvoorwaarden: ...”*



Tijdens de pressurecooker

4. Vaststellen van de scope van de opdracht en de visie op de invulling daarvan door de groep. Deze wordt getoetst bij de *product owner*;
5. Vaststellen van de bestuurlijke opdracht(en) waarbinnen beleidsthema's invulling moeten krijgen;
6. Uitwerking van de beleidsthema's om te komen tot een strategie, die werkbaar is voor de verschillende rolhouders en perspectieven (beleid, inkoop, economie, ICT, GWW). Ook deze stappen worden getoetst bij de *product owner*;
7. Presentatie van de resultaten naar bestuur en andere stakeholders en het benoemen van vervolgstappen en de daarbij gewenste bijdragen van verschillende mensen.

In ieder van deze fasen is inhoudelijke expertise aanwezig om ook ervaringen van buiten de provincie in te brengen. De aard van de expertise is afhankelijk van de vraag. In ieder van deze fasen is een *scrum master* aanwezig die vanuit een vaste structuur de sessies leidt, dagelijks evalueert en waar nodig bijstuurt.