

*Besteed in de
voorbereiding
aandacht aan
samenwerking*



Dr. Han van Kleef werkt als associate lector Innovatie & Ondernemen bij het Business Research Centre van Hogeschool Inholland. Hij onderzoekt hoe bedrijven sneller kunnen verduurzamen met hun stakeholders.



Dr. Donald Ropes is lector Learning and Development in Organisations bij het Business Research Centre van Hogeschool Inholland. Het onderzoeksprogramma van zijn lectoraat is 'Leren organiseren naar een circulaire economie'. Binnen dat thema onderzoekt hij governancestructuren in open innovatieplatformen.

Succesfactoren voor circulair ondernemen: een casus in de bouwsector

Donald Ropes en Han van Kleef

71

Circulair ondernemen in de bouwsector is een hele klus: vastomlijnde rollen, ketenrelaties en procedures maken het tot een opgave van systeemverandering. Hoe kunnen bedrijven toch op een andere manier samenwerken en zo'n project tot een succes maken? Deze casus schetst de praktische toepassing van succesfactoren.

Grondstoffenschaarste, klantenwensen en wet- en regelgeving vragen van ondernemers een strategie voor circulair ondernemen samen met ketenpartijen. en Ropes (2020) ontwikkelden een raamwerk van zeven succesfactoren voor circulair ondernemerschap. Daarna hebben zij een casus in de bouwsector onderzocht om deze factoren te toetsen aan de praktijk. De casus bestaat uit de demontage en verplaatsing van een voormalige aula uit Almere naar een nieuw terrein in Haarlem. Dit project vond plaats in de pe-

riode 2019 – 2021. De herbouw is inmiddels gestart. De onderzoeksvraag luidde: 'Zijn de zeven kritische succesfactoren inderdaad van doorslaggevend belang geweest in deze casus, en welke aanpassingen of nuanceringen zijn aan te brengen?' Negen deelnemers in het project zijn geïnterviewd en de resultaten zijn met hen besproken in een online symposiumsetting. Deze casestudy helpt projectontwikkelaars om hun werkwijze evidence based te vernieuwen en circulariteit te bevorderen.

In 2019 bestond het plan om dit relatief jonge (2006) gebouw te slopen voor andere ontwikkelingen. Echter, een bouwbedrijf en een sloopbedrijf zagen mogelijkheden om het af te breken en elders voor een nieuwe functie weer op te bouwen. Dit idee werd voorgelegd aan de directeur van een businessplatform en zij heeft andere bedrijven in haar netwerk benaderd met de vraag om mee te werken. Een samenwerkingsverband van bedrijven en de gemeente Haarlem heeft ervoor gezorgd dat het pand uiteindelijk is gedemonteerd, vervoerd naar een nieuw terrein in Haarlem, en nu weer wordt opgebouwd. In totaal zijn negen organisaties bij het project betrokken geweest. Belangrijk om te weten is dat alle stakeholders het project als succesvol hebben ervaren.

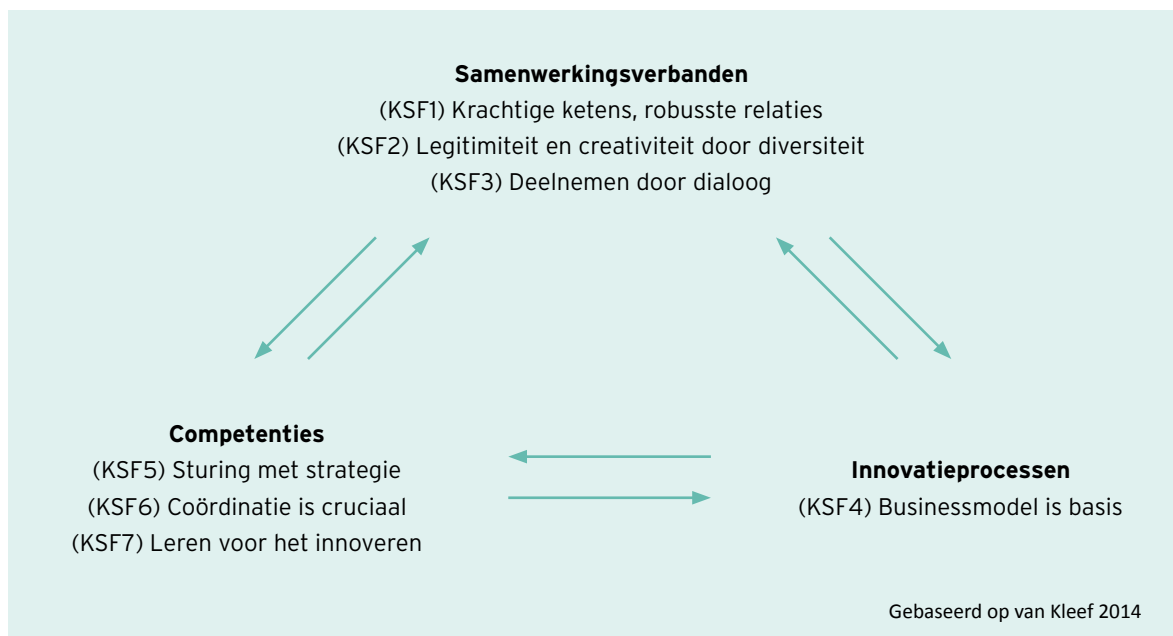
Zeven succesfactoren voor innoveren voor circulariteit

Volgens Van Kleef en Ropes (2020) betekent de transitie van een lineaire naar een circulaire economie dat ondernemers nieuwe vormen van samenwerking aangaan. Zowel binnen als buiten hun reguliere ketens. Deze complexiteit vraagt om nieuwe manieren

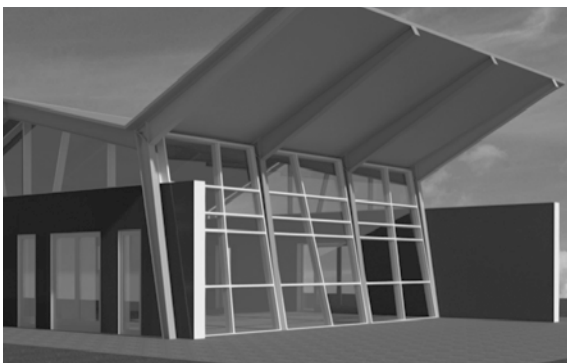
van innoveren, en daarvan zijn zeven succesfactoren beschreven, binnen drie thema's (Van Kleef en Ropes, 2020; figuur 1).

Het eerste thema in het model is 'samenwerkingsverbanden.' Dit thema omvat de informele en formele bijeenkomsten, platforms, teams en project- en stuurgroepen waarin mensen en organisaties met elkaar kennismaken, verkennen, overleggen en samenwerken. Binnen dit thema zijn drie KSF's; 'Krachtige ketens, robuuste relaties', 'Legitimiteit en creativiteit door diversiteit' en 'Deelnemen door dialoog'.

Het tweede thema gaat over innovatieprocessen: omschrijven van het probleem, het ontwikkelen van ideeën en oplossingsrichtingen, het doen van onderzoek, het maken van businessplannen, ontwikkelen van prototypen, en het testen en implementeren van vernieuwingen. De KSF is hier 'Businessmodel is basis'. Een samenwerkingsverband en zijn doelen moeten zijn afgestemd op de behoeften van alle stakeholders, en een financieel aantrekkelijk businessmodel is een voorwaarde.



Figuur 1 Drie thema's en zeven KSF's van succesvol circulair ondernemen (Van Kleef en Ropes, 2020)



Het derde thema in het model is 'Competenties'. Dit zijn de kennis, vaardigheden en houding die nodig zijn om in complexe multi-stakeholder projecten te werken. Het zijn de competenties van de deelnemers aan samenwerkingsverbanden, die de innovatieprocessen en het functioneren van die samenwerkingsverbanden mogelijk maken. Drie KSF's vallen onder dit thema: 'Sturing met strategie', 'Coördinatie is cruciaal' en 'Leren voor innoveren'.

De onderzoeksvraag en methodologie

De zeven KSF's zijn getoetst in de praktijk met behulp van de volgende onderzoeksvraag: 'Zijn de KSF's inderdaad van doorslaggevend belang geweest in deze casus, en welke aanpassingen of nuanceringen zijn aan te brengen?'

Een kwalitatieve benadering met interviews is gebruikt voor het verzamelen van gegevens. Een interviewprotocol is ontwikkeld met semigestructureerde vragen, om het gesprek te kunnen voeren zonder directief te zijn. Interviews duurden elk ongeveer 45 minuten en werden opgenomen, woordelijk uitgeschreven en gecodeerd. Kwalitatieve datasoftware (MaxQData) werd gebruikt om de data te organiseren en te analyseren. De bevindingen zijn besproken met de respondenten om de validiteit te verhogen. De meeste geïnterviewden waren in hun eigen organisaties actief op middenmanagement niveau of hoger. In het project hadden de deelnemers verschillende rollen, zoals inhoudelijk expert of projectmanager. Elk belangrijk aspect van een grootschalig bouwproject was vertegenwoordigd.

Krachtige keten, robuuste relaties

In dit project zijn organisaties uit de bouwsector gaan samenwerken met organisaties die daar traditioneel geen deel van uitmaakten, zoals de nieuwe eigenaren en de directeur van het businessplatform. Tussen de organisaties bestonden bij aanvang van het project meerdere informele persoonlijke contacten en vertrouwensrelaties, onder andere binnen het businessplatform. De bedrijven werden pas een groep (consortium) toen het platform hen bij elkaar bracht. Aan de hand van de behoeften van het project zijn daarna ook andere partijen gevraagd deel te nemen. Cruciaal waren persoonlijke, al lang bestaande contacten tussen een aantal stakeholders (relationeel kapitaal) en het daarbij behorende onderlinge vertrouwen. Alle organisaties waren zich bewust van het belang van circulariteit in de bouw, en wilden leren om dat principe toe te passen in hun bedrijfsprocessen. Dat bewustzijn en die ambitie, gecombineerd met enige lef, vormden de basis voor de gemeenschappelijke visie op het project, die werd beschreven in een intentieovereenkomst. Wanneer zich vanuit de bedrijfspraktijk een gelegenheid voor circulair ondernemen voordoet maakt het project duidelijk dat bedrijfsambities op het vlak van leren en circulariteit als voedingsbodemp belangrijk zijn.

Legitimiteit en creativiteit door diversiteit

In dit project werkten organisaties met elkaar samen uit verschillende sectoren (bouw, 3D-printen, een bedrijvennetwerk). Die diversiteit aan deelnemers droeg bij aan creativiteit, aan een integrale benadering, en aan het leren over circulair bouwen. Ze was ook van voordeel toen brede inhoudelijke expertise nodig was. Het project leverde nieuwe vraagstukken op ten aanzien van bijvoorbeeld hergebruik van materialen: die werden opgelost met behulp van nader onderzoek en andere contacten van de deelnemers. De breedte van het consortium heeft legitimerend gewerkt naar de gemeente, een bank in Haarlem en provincie, bij vergunningverlening en financiering. Echter, specifieke aandacht voor ecologische en sociale aspecten van duurzaamheid is binnen het project niet ontstaan.

De diversiteit werkte alleen ook verstorend: mensen spraken verschillende beroepstalen, kwamen uit verschillende organisatie- en sectorculturen, en de commerciële partners waren gewend om anders met budgetten om te gaan dan de niet-commerciële partners. Partners hadden verschillende beelden bij 'duurzaam' en 'circulair', en dat veroorzaakte miscommunicatie en vertraging. Op financieel vlak ontstond een belangenconflict rond de inbreng van materialen, toen een opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie ontstond. Het in stand houden van het vertrouwen, de transparantie en consensus was moeilijk, maar de wens om te leren heeft eraan bijgedragen dat niemand uit het samenwerkingsverband is gestapt.

Deelname door dialoog

Het optreden door het businessplatform als neutrale en verbindende partij, met aandacht voor de sfeer en onderliggende gevoeligheden, is belangrijk geweest voor het oplossen van de irritatie op financieel vlak. Ook het bestaan van de intentieovereenkomst en de gedeelde ambitie om te leren over circulariteit, zonder directe financiële doelen, waren belangrijk om te blijven doorgaan en met elkaar in gesprek te blijven.

Businessmodel is basis

Er was voor de verplaatsing van de aula geen verdienmodel ontwikkeld dat de hele toekomstige levensduur van het pand omvat. Wel is een taakstellend budget opgesteld op basis van een haalbaarheidsanalyse. De beoogde opbrengsten van de verplaatsing voor de partners waren niet financieel, maar in de vorm van 'ervaring opdoen met circulair bouwen' of publiciteit.

“Betrek organisaties die milieu- en sociale aspecten kunnen beoordelen

Achteraf gezien waren er voor sommige partijen ook onverwachte verdiensten, zoals business-innovatie en ruimte voor experimenten. Financiering is georganiseerd in samenwerking met de provincie Noord-Holland en een bank gevestigd in Haarlem, maar niet voor alle kosten is financiering gevonden. Er zijn zeker investeringen gedaan, bijvoorbeeld in de relaties, in het ontwikkelen van nieuwe kennis en in het minimaliseren van de kosten. Sommige partners hadden voor zichzelf wel een overzicht gemaakt van de eigen kosten en verwachte opbrengsten of financiering, maar die zijn niet expliciet gemaakt in het consortium. Dat is een groot struikelblok gebleken, omdat stilzwijgende verwachtingen niet bewaarheid werden.

In het project is niet gesproken over mogelijke sociale- en milieupopbrengsten van de verplaatsing. De partners gaven later aan dat een 'waardencheck' had moeten plaatsvinden, zodat de gerealiseerde waarden duidelijk zouden worden en irritaties daarover voorkomen hadden kunnen worden. En het is belangrijk om onderscheid te maken tussen een gezamenlijk verdienmodel (wat niet was ontwikkeld), en de eigen verdienmodellen van de partners (die niet expliciet gemaakt zijn).

Sturing met strategie

Elke betrokken organisatie heeft een visie op het vlak van duurzaamheid en/of circulariteit. Sommige partners investeren vooral op hele praktische manieren in duurzaamheid: bijvoorbeeld door de bedrijfsvoering te verduurzamen, door het thema in de media bij te houden, of door bewustwordingscampagnes voor het personeel. Maar er was geen gedeelde visie tussen de projectleden over circulariteit of samenwerking. Gaandeweg kwamen er ook andere partijen bij en er was geen formele projectleider, en dat heeft de afstemming bemoeilijkt. De organisaties hadden geen strategie op het vlak van stakeholdermanagement of samenwerking. Iedereen gaf aan dat de samenwerking heel belangrijk is geweest, en dat mensen bezig waren om ervoor te zorgen dat het gebeurt, maar niets is gezegd over een strategie of opleiding.

“Accepteer organisch, wisselend leiderschap

Coördinatie is cruciaal

Gaandeweg het project lijkt de coördinatie veranderd te zijn. Coördinatie in het bijeenbrengen van mensen werd vaak door het businessplatform gedaan en bleek in elke fase cruciaal. De coördinatie was niet heel strak maar meer ‘organisch’. Verschillende partners droegen bij aan de coördinatie als het nodig was. Het lijkt erop dat deze organische manier van coördineren dit project gedictieerd heeft, maar het was geen bewuste keuze.

Monitoring en besluitvorming werden informeel gedaan door de groep tijdens de reguliere overleggen. Een belangrijk punt is dat tijdens deze bijeenkomsten er ‘geen voorzitter was die de hamer hanteerde’: er was gedeeld leiderschap. Dit veranderde toen bedrijf ‘A’ eigenaar werd van de bouwmaterialen. Op dat moment veranderde het project van een meer open-innovatie R&D-project naar het uitvoeren van een opdracht.

De vraag is: was de coördinatie in dit project wel of niet cruciaal? Een respondent zei tegen ons: ‘Er was gewoon geen echt leiderschap.’ Wij observeerden leiderschap in het project wel, maar niet het traditionele type. In dit project was leiderschap geen formele functie en schakelde tussen partners in verschillende fasen van het project. Dit heet ‘complex leiderschap’, gebaseerd op expertise en niet hiërarchie (Atwater e.a., 2008; Palmberg, 2009). Dit observeerden we tot het moment dat bedrijf ‘A’ opdrachtgever werd in plaats van lid van het projectteam. Toen werden de coördinatie en het leiderschap meer mechanistisch en hiërarchisch. Vanuit een complex leiderschapsperspectief zou het effectiever geweest zijn als er meer uitleg was geweest over welke expertise iedere partner precies heeft.

Leren voor het innoveren

Elke respondent gaf aan dat het project een rijke leerervaring is geweest en dat veel verschillende kennis is opgedaan. Bijvoorbeeld het omgaan met een multi-stakeholderomgeving; inhoudelijk, over bouwen en over technische zaken bij circulariteit (bijvoorbeeld met betrekking tot het gebruik van staal; demontage; beperkingen van een rekentool); over mogelijke spin-off's; en over het belang van expliciete afspraken maken. Het leren vond vooral plaats bij de personen en niet zozeer bij de organisaties, hoewel vrijwel alle organisaties zich realiseren dat blijven leren van belang is. Leren voor een circulaire economie of duurzaamheid werd door de bedrijven niet verbonden met personeelsontwikkeling en opleidingstrajecten. Leren vond bijvoorbeeld plaats tijdens projectbijeenkomsten en de informele monitoringgesprekken, maar niet door gestructureerde evaluatiemomenten. Het leren in dit project werd niet expliciet gemaakt (in een rapporten bijvoorbeeld) en vloeide ook niet terug naar de betrokken organisaties.

Enige formele training zou geholpen kunnen hebben, vooral met betrekking tot samenwerking in zeer diverse projectgroepen. Training voor mensen in leidende of coördinerende rollen zou waarschijnlijk toegevoegde waarde hebben geleverd. Er is onderzoek dat aantoont dat het leren samenwerken *tijdens* een complex project tussen een diverse groep belanghebbenden niet altijd effectief is, en in feite schadelijk kan zijn omdat mensen het verkeerde kunnen leren (Leufkens & Noorderhaven, 2011). Ten aanzien van kennisdeling gaven sommigen aan dat die kennis bij hen als persoon is gebleven en op die manier in andere projecten wordt ingebracht. Anderen hebben het project wel besproken met collega's of klanten, maar er was geen degelijke strategie voor de borging van de opgedane kennis.

Conclusies en aanbevelingen

KSF1: Krachtige ketens, robuuste relaties. Deze KSF was inderdaad essentieel, met de toevoeging dat een netwerk, contacten en ambities productief kunnen worden onder invloed van een praktijksituatie bij één

“*Stel iemand aan die tot taak heeft de dialoog op gang te houden*”

van de partners. De aanbeveling is om bij collega's en in het netwerk actief te vragen naar mogelijkheden voor circulariteit in projecten die op stapel staan.

KSF2: Legitimiteit en creativiteit door diversiteit. Uit de interviews blijkt dat deze KSF ook essentieel was. Maar welke mate van diversiteit in een consortium is vereist om het predicaat 'duurzaam' of 'circulair' toe te kennen? Het advies is om een organisatie in het consortium op te nemen die de milieu- en sociale aspecten kan beoordelen.

KSF3: Deelname door dialoog. Ook deze KSF was essentieel: zonder het initiëren en gaande houden van de dialoog door Beter Business zouden misverstanden en irritaties waarschijnlijk een vroeg einde van het project hebben betekend. Het op gang houden van de dialoog is een cruciale taak, en iemand is nodig die daarvoor de kwaliteiten bezit.

KSF4: Businessmodel is basis. Deze KSF speelde een doorslaggevende rol. Het ontbreken van een gezamenlijk businessmodel, inclusief financieringsmogelijkheden en sociale- en milieu-opbrengsten, droeg bij aan het ontstaan van een meningsverschil over kosten. Het advies is om voor een circulair product een nieuw, gezamenlijk businessmodel te ontwikkelen voor de hele verwachte levensduur, inclusief sociale- en milieuopbrengsten en -kosten, en los van de individuele businessmodellen van de partners.

KSF5: Sturing met strategie. Deze KSF was deels een essentiële succesfactor. Een expliciete visie over duur-

zaamheid is belangrijk. De aanbeveling is om ook een visie over samenwerking te ontwikkelen, inclusief hoe je als organisatie deze competenties ontwikkelt.

KSF6: Coördinatie is cruciaal. We concluderen dat deze KSF onmisbaar is geweest. De aanbeveling is om te accepteren dat coördinatie in dit soort complexe projecten 'organisch' is, met voldoende ruimte voor verschillende leiders op basis van expertise.

KSF7: Leren voor het innoveren. Alle respondenten hebben het project als een leertraject ervaren, en de meeste gaven aan dat leren dé reden was om deel te nemen. De aanbeveling is om in workshops vooraf meer aandacht aan te besteden aan samenwerking in complexe samenwerkingsverbanden.



© LATULACONGA Productions

Managementimplicaties

Deze casus is een voorbeeld van open innovatie binnen een duurzaamheidsvraagstuk. Innovatieprocessen vonden plaats in een systeem van verschillende actoren en veranderende relaties, rond een thema waarover beperkte kennis aanwezig was. In zo'n situatie zijn conventionele manieren van projectmanagement slechts beperkt bruikbaar. De uitkomsten van dit onderzoek helpen projectleiders alert te blijven voor de moeilijkheden van open innovatie binnen een duurzaamheidsvraagstuk. Het onderzoek geeft praktische adviezen voor het organiseren van een effectief samenwerkingsverband, en over het ontwikkelen van de competenties die nodig zijn om duurzaamheidsinnovatieprojecten te realiseren.

Mogelijkheden voor verder onderzoek

De bevindingen in dit onderzoek roepen enkele nieuwe vragen op over drie cruciale aspecten van open innovatie voor duurzame ontwikkeling, namelijk diversiteit (KSF2), het verdienmodel (KSF4), en coördinatie (KSF6).

Bij diversiteit wordt de vraag opgeroepen welke stimulans voor het consortium nodig geweest zou zijn om niet-functionele stakeholders te betrekken. En ook of andere oplossingen ontwikkeld zouden zijn als ook niet-functionele stakeholders zouden hebben deelgenomen, met kennis van bijvoorbeeld ecologie of energieverbruik.

Ten aanzien van het verdienmodel wordt de vraag opgeroepen: welke juridische structuur kan de ontwikkeling van zo'n gezamenlijk verdienmodel bevorderen? Kennis hierover bevordert dat de partners het langetermijnperspectief aannemen op het product, de dienst of het productieproces, dat cruciaal is bij het realiseren van circulaire oplossingen.

Ten aanzien van leiderschap wordt de vraag opgeroepen: wat zijn de condities waaronder leiderschap binnen een dergelijk project verschuift van ene persoon naar de ander? Inzicht in deze condities helpt misverstanden, conflicten en vertragingen te voorkomen.

Literatuur

- Barbosa, A. P. P. L., Salerno, M. S., Brasil, V. C., & de Souza Nascimento, P. T. (2020). Coordination approaches to foster open innovation r&d projects performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 58, 101603.
- Kleef, H. van (2014). *Learning to learn for innovation and sustainable development*. Tilburg: Tilburg University, School of Economics and Management.
- Kleef, H. van, & Ropes, D. (2020). Hoe kan een MKB-bedrijf circulair ondernemen? Zeven succesfactoren. *Holland Management Review*, 192 (juli-augustus), 9.
- Leufkens, A. S., & Noorderhaven, N. G. (2011). Learning to collaborate in multi-organizational projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 432-441. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.004>
- Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*, 16(6), 483-498. <https://doi.org/10.1108/09696470910993954>
- Rizos, V., Behrens, A., Kafyeke, T., Hirschnitz-Garbers, M., & Ioannou, A. (2015). *The Circular Economy: Barriers and Opportunities for SMEs*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2664489
- Rizzi, F., Frey, M., Testa, F., & Appolloni, A. (2014). Environmental value chain in green SME networks: The threat of the Abilene paradox. *Journal of Cleaner Production*, 85, 265-275.
- Ropes, D., van Kleef, H., & Douven, G. (2020). Learning in The World Café: An empirical evaluation. *Journal of Workplace Learning*.