



Creatieve Energie
EnergieTransitie

Lokaal opschalingsplan

Auteurs: drs. J.C. (Jan) Schouw, Ir. G.E. (Gilbert) de Nijs,

Drs. D. (Dennis) Moet (Bureau Parkt)

In opdracht van Platform energietransitie Gebouwde Omgeving,
Innovatiewerkgroep, 2007

Inhoudsopgave

1. Inleiding	pagina 3
2. De inhoud van het opschalingsplan	pagina 3
3. Kennis	pagina 3
4. Doelgroepen	pagina 4
5. Doelen	pagina 5
6. Werkvormen	pagina 6
7. Samenvatting	pagina 7

1. Inleiding

Het opschalingsplan vormt de schakel tussen de lokale pilots en de implementatie van de opgedane ervaringen bij de deelnemende organisaties. Opschalen is uiteindelijk het beoogde doel van PeGO innovatie als geheel. De pilots mogen niet op zichzelf blijven staan als eenmalig resultaat, maar vormen de basis voor een cyclus van toepassen, ervaren, leren, reflecteren en opnieuw toepassen. Deze cyclus van leren kan alleen gaan draaien als de partijen voor dat leren ook planmatig aan het werk gaan. Als ze werken op verschillende niveaus (mensen, afdeling, organisatie) en met zowel kennis als vaardigheden (inhoud en proces). Kortom: als er een opschalingsplan is.

In het hieronder uitgewerkte leidraad worden onderdelen van het opschalingsplan uitgewerkt, en worden enkele voorbeelden bij die onderdelen genoemd.

Een lokaal opschalingsplan moet het resultaat zijn van lokale gedachten, opvattingen en inspanningen. Er is dus grote vrijheid om inhoud en vorm te bepalen. Toch kan gesteld worden dat de besproken onderdelen relevant zijn om een succesvolle leercyclus op gang te brengen. Het plan zal dus op eigen wijze aandacht moeten geven aan die verschillende onderdelen.

2. De inhoud van het opschalingsplan

Opschaling staat voor: het verbinden van de leerervaringen uit de pilots met de routines en werkwijzen van relevante partijen bij het bouwproces.

In eerste instantie direct betrokkenen bij de pilot, maar ook vergelijkbare partijen.

Een lokaal opschalingsplan gaat in op de volgende onderdelen:

- De gebruikte en ontwikkelde kennis;
- de te bereiken doelgroepen;
- de doelen die (per doelgroep) bereikt dienen te worden;
- de werkvormen die worden gebruikt.

3. Kennis

De kennis die is opgedaan wordt onderverdeeld in expliciete en impliciete kennis. Ook wel de 'harde' kennis en 'zachte' kennis genoemd.

Onder expliciete kennis verstaan we alle relevante kennis die eenduidig is omschreven en kan worden toegepast, zoals:

- Technieken;
- kengetallen, normen;
- rekenmethoden;
- wet- en regelgeving;
- procedures, richtlijnen, beleidskaders, voorschriften.

Onder impliciete kennis verstaan we alle kennis/vaardigheden die niet uniform zijn toe te passen en per situatie kan verschillen. Impliciete kennis heeft betrekking op het toepassen van expliciete kennis. Voorbeelden daarvan zijn:

- Procesbeschrijvingen;
- projectmanagement-beschrijvingen;
- benodigde competenties van deelnemers;
- communicatie-methoden;
- omgaan met weerstanden/veroveren van draagvlak;
- manieren van kennisoverdracht bij organisaties;
- beleidswijzigingen,- aanpassingen;
- manieren om kennis te ontsluiten en toe te passen.

De combinatie van expliciete en impliciete kennis is wezenlijk bij het realiseren van de gevraagde ambities. Sturing vanuit de techniek alleen is niet mogelijk. De innovatie zal voor een belangrijk deel gevonden moeten worden in andere manieren van processturing. Techniek volgt proces!

4. Doelgroepen

De doelgroepen zijn in eerste instantie de (achterbannen van de) organisaties die de pilot aanvragen. Bijvoorbeeld een combinatie van gemeente, projectontwikkelaar en corporaties. Deze partijen betrekken op hun beurt hun adviseurs bij de opschaling. Elke doelgroep is onder te verdelen in specifieke vakspecialismen/besluitvormende delen van de organisatie.

Bij een gemeente zullen disciplines vanuit de stedenbouw, volkshuisvesting, milieu, en planologie betrokken zijn. Corporaties en projectontwikkelaars hebben hun eigen projectteams. Alle organisaties zullen gebruik maken van adviseurs, zoals architecten, constructeurs, installatietechniek, geluidstechniek, etc.

De doelgroepen van het opschalingsplan zijn dus divers en de doelen en aanpak per doelgroep kunnen verschillen. Het onderscheid 'expliciete kennis' en 'impliciete kennis' is een belangrijk handvat om te bepalen welke boodschap bij welke doelgroep moet aankomen. Daarop is hierboven al gewezen. Andere aspecten die overwogen zouden moeten worden bij het onderdeel 'doelgroepen' zijn: het onderscheid tussen 'beslissers' en 'beïnvloeders' binnen de organisaties. Met andere woorden: de specifieke personen uit de organisatie. Beslissers zullen grosso modo wat terughoudender zijn. Mensen die innovatie omarmen, zullen ook de realiteit in de gaten moeten houden.

Bij het ontwikkelen van activiteiten met doelgroepen speelt de communicatie een grote rol (zie ook 'werkvormen'). Op welke wijze wordt over de voortgang gemeld? Via welke kanalen? Wie kunnen worden ingezet als 'ambassadeurs' van de ervaringen? Het is zaak om ook dit aspect te overwegen in het opschalingsplan!

Tot slot: de lokale situatie heeft als grote voordeel dat partijen elkaar al min of meer kennen. Nadeel kan zijn dat daardoor weinig ruimte is voor nieuwe geluiden (ieder heeft zo zijn eigen stokpaardje en die zijn bekend van elkaar!). Het kan ruimte bieden om ook eens geluiden van buiten de (gemeente) grens te laten horen. Interessante projecten bij andere corporaties en gemeenten. Voorbeelden van projectontwikkelaars etc.

5. Doelen

De doelen van een opschalingsplan hebben betrekking op het vernieuwen van de bouwproces, aan de hand van de opgedane ervaringen van de pilot. Vernieuwen heeft binnen PeGO innovatie betrekking op techniek, werkwijzen van mensen, werkwijzen binnen de organisaties en de samenwerking tussen de organisaties. In het opschalingsplan dienen al deze aspecten aan bod te komen, maar afhankelijk van de lokale situatie zullen accenten worden gelegd.

De innovatie die PeGO beoogd betekent, het is al eerder opgemerkt, een sterke koppeling tussen inhoud en proces, waarbij we de stelling poneerden: 'techniek volgt proces'. Vandaar dat in de doelen expliciet aandacht zou moeten zijn voor beide zaken. Hieronder onderverdeeld in: techniek, (ontwerp)proces, mens en (beleid van de) organisatie.

Een niet uitputtende doelen-overzicht is hieronder opgenomen als voorbeeld.

Doelen ten aanzien van techniek:

- Inzicht in de verschillende concepten en uitwerkingen die bruikbaar zijn voor de 45, 60 en 80% reductie (passief huis, exergiehuis, gebiedsgebonden duurzame energie opwekking);
- inzicht in en toepassing van reken- en beoordelingsmethoden m.b.t. deze concepten.

Doelen ten aanzien van ontwerpproces:

- Het opzetten van een geïntegreerd ontwerpproces (interdisciplinair, innoverend);
- het vormgeven van adequaat procesmanagement (competenties, kennismanagement, sturing op kwaliteit/innovatie/tijd/geld);
- het beschikbaar maken/krijgen van noodzakelijke instrumenten (financieel, techniek, RO, e.d.).

Doelen ten aanzien van medewerkers:

- Het beschrijven van gewenste expertises t.b.v. geïntegreerd ontwerpproces (techniek, financieel, RO e.d.);
- het beschrijven van gewenste competenties t.b.v. geïntegreerd ontwerpproces (sturing, leiderschap, omgaan met weerstanden, veroveren van draagvlak e.d.);
- het beschrijven van samenwerkingsvoorstellen tussen partijen (ad hoc, convenant, spelregels, aansturing e.d.).

Doelen ten aanzien van beleid/werkwijzen/procedures van de deelnemende organisaties:

- Formuleren van noodzakelijke beleidswijzigingen voor succesvolle implementatie zoals:
 - . uitgangspunten beleid
 - . werkwijzen
 - . toepassing technieken, methoden
 - . aansturing, procesmanagement, aanbesteding
 - . instrumenten (technisch, financieel, proces);
- formuleren van beslispunten voor management van de organisaties.

6. Werkvormen

De keuze voor werkvormen bij het opschalingsplan zal sterk bepaald worden door de lokale situatie. Toch een paar vuistregels:

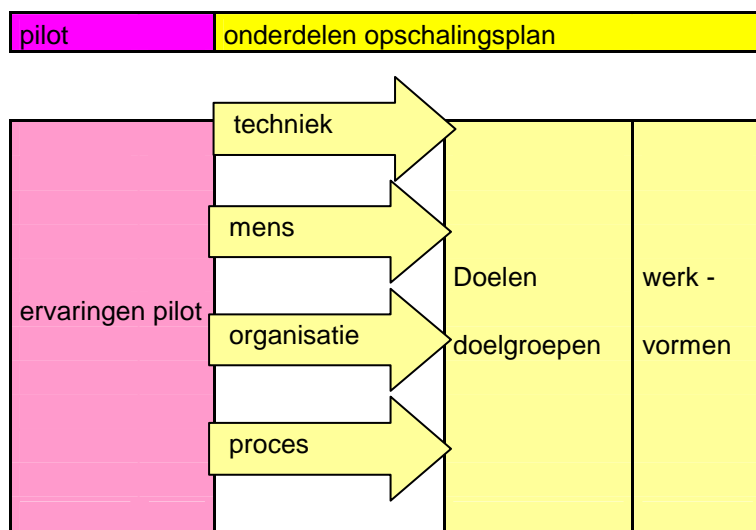
- Maak gebruik van al bestaande succesvolle overlegplatforms (tijd is nu eenmaal vaak een beperkende factor om 'nieuw overleg' op te zetten);
- maak zoveel mogelijk gebruik van mogelijkheden om de opgedane ervaringen in nieuwe situaties toe te passen, in nieuwe bouwopgaven;
- organiseer de activiteiten voor de direct betrokken organisaties, maar nodig waar mogelijk ook verwante groepen uit (buurgemeenten, gemeenten uit het regionale samenwerkingsverband, de andere corporaties etc.);
- wees selectief bij het benaderen van mensen voor de opschalingsactiviteiten. Het gaat om het bijeenbrengen van mensen die: binnen hun organisatie verantwoordelijkheid dragen, in staat zijn om even over de grenzen van hun eigen discipline heen te kijken, een open houding hebben t.a.v. vernieuwing en veranderingen teweeg kunnen brengen op rationele gronden.

Een beknopt overzicht van werkvormen voor opschalingsactiviteiten:

- Instructies (gebruik methoden, instrumenten, e.d.);
- workshops (bijeenbrengen ervaringen, reflectie op ervaringen e.d.);
- opleidingen (nieuwe techniek, methoden, inzichten) al of niet in combinatie met certificaat;
- werkbijeenkomsten (voortgangsmeldingen, resultaatbesprekingen, monitoring van gegevens e.d.);
- excursies (ervaren, reflectie met eigen ervaringen e.d.);
- ateliers (ontwerp van zowel bouwopgave als proces in geconditioneerde omstandigheden);
- discussies en debat (interdisciplinaire uitwisseling van inzichten);
- conferenties/seminars (presentatie van resultaten);
- zelf-instructie / zelfstudie (gebruik maken van Kennisopslagsystemen);
- toolkits, brochures, boeken;
- kennisnetwerken/relatienetwerken (gebruik maken van '1 – op 1' contacten).

7. Samenvatting

Figuur 1: onderdelen van opschalingsplan



Nieuwe projecten	middelen/proces										
	instructies (gebruik methoden, instrumenten, e.d.)	workshops (bijeengebrengen ervaringen, reflectie op ervaringen e.d.)	techniek, methoden, inzichten) al of niet in combinatie met certificaat	(voortgangsmetingen, resultaatbesprekingen, monitoring van gegevens e.d.)	excursies (ervaren, reflectie met eigen ervaringen e.d.)	zover bouwopgave als proces in geconditioneerde omstandigheden)	discussies en debat (interdisciplinaire uitwisseling van inzichten)	conferenties/seminars (presentatie van resultaten)	zelf-instructie / zelfstudie (gebruik maken van Kennisopslagsystemen)	toolkits, brochures, boeken	kennissetwerken/relaties etwerken (gebruik maken van '1 – op 1' contacten)
Expliciete kennis											
implementatie van technieken											
methoden van implementatie											
noodzakelijke beleidswijzigingen (kwalitatief)											
noodzakelijk instrumenten (financieel, RO, overig)											
Impliciete kennis											
processturing en procesvaardigheden											
projectmanagement											
procesmanagement											
innovatiemanagement											
Effectiviteit inzet middelen op aspecten	hoog	matig	laag								