

An aerial photograph of a village in a rural area, featuring a winding river, a road, and numerous green agricultural fields. The village is centrally located, with a mix of residential buildings and open spaces. The image is framed by a light green circular overlay.

COLLEGEPROGRAMMA 2024-2026

# Bouwen binnen planetaire grenzen voor iedereen

Samen werken aan nieuwe routines

---

**Cirkelstad**  
GEEN AFVAL GEEN UITVAL

*Dit Collegeprogramma is in concept. De tweede helft van 2023 willen we feedback vragen aan de Cirkelstad partners. Deze feedback kunnen we verwerken en per 2024 fanatiek met elkaar van start gaan.*

## Voorwoord

**H**et is een voorrecht om al 17,5 jaar mee te mogen lopen met de koplopers. Waar het begon met 'het is zo logisch om materialen niet weg te gooien', gestoeld op een stevige intrinsieke motivatie, zie ik nu dat circulair bouwen zomaar het nieuwe normaal kan gaan worden. Simpelweg omdat we anders helemaal niet meer kunnen bouwen.

In de afgelopen jaren is er een extrinsieke prikkel bij gekomen (of explicieter geworden): het klimaat. Waarom dit een externe prikkel is? Omdat 'bouwen binnen planetaire grenzen' namelijk ook kan betekenen dat er een (juridische) verplichting komt. Het is óf circulair, óf we kunnen helemaal niet meer bouwen. En laten wij nou net die kennis in huis hebben.

Dat is ook direct de aanleiding voor de titel: we willen met onze partners het gesprek aangaan. Als je bouwt, doe 't dan circulair. Maar circulair bouwen is ook jezelf de vraag stellen: 'Moeten we überhaupt bouwen?' Deze vraag is net zo legitiem en misschien wel de meest essentiële als we echt binnen planetaire grenzen willen blijven.

In de afgelopen 17,5 jaar hebben we enorme stappen gezet. Zo hebben we met onze partners en vrienden het kantelpunt uit ons vorige collegeprogramma behaald. Da's best wel groots. Tegelijkertijd heeft in dezelfde periode de sociale pijler van Cirkelstad minder voortgang geboekt. Dat is eigenlijk logisch. Eerst moet er immers werk zijn (bouwen) om te kunnen invullen (sociaal).

Die ene toevoeging, 'voor iedereen', heeft dan ook een mooie dubbele betekenis. We hebben namelijk het kantelpunt met circulair bouwen behaald. Laten we nu dan ook zorgen dat het voor iedereen gaat gelden. Borgen in de sector! Met 'voor iedereen' willen we ook een boost geven aan onze sociale pijler. Kan iedereen meeden-



ken, meedoen? Bouwen we echt aan wijken voor iedereen?

Wie had dat ooit gedacht... vier ondernemende partijen gestart met Cirkelstad, met de vraag aan mij om op te schalen. 'Het is nou eenmaal leuker als er meer partijen aan meedoen', was het idee. Dit terwijl mijn 'roots' juist liggen bij het implementeren van programma's binnen organisaties, het inslijpen van nieuwe werkwijzen en nieuwe routines ;-)

Er ligt wederom een uitdagende periode voor ons, die dit keer een meer programmatische aanpak vereist. Maar we draaien onze hand niet om voor een uitdaging; we kijken ernaar uit.

Ondernemende groet,

**Rutger Buch**  
gemeentesecretaris

## hoofdstuk 1: Welke kant willen we op?

**C**irkelstad wil de transitie aanjagen. Op weg naar een circulaire en inclusieve bouwsector. Om die rol goed in te kunnen vullen, herijken we bewust elke drie jaar onze strategie (vastgelegd in ons collegeprogramma).

De samenstelling van het voorliggende collegeprogramma begint bij onze partners. Waar denken ze aan? Waar willen ze bij geholpen worden? En welke rol speelt Cirkelstad daarin? We spraken 50 partners en hebben via onze spinners van veel andere partijen input gekregen. De antwoorden op deze vragen zijn hieronder geclusterd weergegeven. Rijke feedback die we hebben verwerkt in dit collegeprogramma.



### **Bouwen: daadwerkelijk doen**

De behoefte is verschoven naar daadwerkelijk doen. Het uitvoeren van bouwprojecten, van vastgoed en infra tot gebiedsontwikkeling. Of het nou gaat om de private of publieke partners: iedereen wil de handen uit de mouwen steken en de stap zetten richting bouwen.

### **Urgentie vergroten**

Er lopen inmiddels tal van 'klimaatvraagstukken', waarbij 'stikstof' zelfs tot een bouwstop heeft geleid. Er is ongeduld onder de partners, terwijl de (deel)oplossingen er zijn. Moeten we niet prominenter op de (beleids)agenda komen, aanhakend op nationale programma's?

### **Uitvoering versus doorontwikkeling**

Circulair bouwen lijkt 2 paden te krijgen. Aan de ene kant zien we de vurige wens om de stap te zetten naar uitvoering en circulair bouwen operationeel te maken op projecten in de organisaties. Aan de andere kant zien we partners die het thema integraal willen doorontwikkelen. Hoe verhoudt circulair bouwen zich bijvoorbeeld tot biodiversiteit of klimaatadaptatie?

### **Meer verbinding en overzicht**

Er gebeurt veel in de markt op het gebied van circulair bouwen... Volgens sommigen misschien wel te veel. En af en toe ontbreekt het aan overzicht. Kunnen we als platform niet actief verbinding zoeken met andere platforms of pro-

gramma's, om samen één te zijn? Er ligt een grote kans in het behartigen van belangen door samen massa te maken.

### **Verspreiden van programma's**

In de afgelopen jaren is veel ervaring opgedaan om tot programma's te komen. Nu ontstaan er nieuwe kansen door programma's uit de ene regio naar de andere te halen. Hier is goede centrale aansturing voor nodig. Meer regie, misschien wel in hybride vorm om ook te verbinden met programma's buiten de regio van Cirkelstad.

### **Aandacht voor het sociale aspect**

De menselijke kant van circulair bouwen mag meer aandacht krijgen. Natuurlijk komt dan meteen de tweede pijler van Cirkelstad ter sprake: kunnen we werkplekken creëren? Tegelijkertijd ontstaat het inzicht dat circulair bouwen een technische oplossing is die ligt bij 'de professional'. Maar hoe zit het eigenlijk met de soft skills?

### **Blijf koplopers voeden**

Mooi en waardevol dat circulair bouwen meer aandacht krijgt in de sector en daardoor meer partijen die gaan volgen. Daadwerkelijk met de toepassing aan de slag. Wist je bijvoorbeeld dat 1/3 deel van alle woondeals verwijzen naar Het Nieuwe Normaal? Blijf verbinden en groeien... richt je ook meteen weer op de partijen van het eerste uur. Blijf met hen innoveren.



## hoofdstuk 2: Onze opgave

**D**e opgave die we als Cirkelstad geformuleerd hebben is opgenomen als titel van het collegeprogramma 2024-2026: 'Bouwen binnen planetaire grenzen voor iedereen'. De komende drie jaar zullen we hier werk van maken met en voor onze partners!

### **Binnen de planetaire grenzen blijven**

'Zonde om materialen weg te gooien'. Daar begon het voor Cirkelstad mee in 2006. Inmiddels is het niet alleen maar zonde, maar is er een breder besef dat we binnen onze planetaire grenzen moeten blijven. Natuurlijk gaat de materialentransitie binnen Cirkelstad niet over al die grenzen, maar het maakt er wel een belangrijk onderdeel van uit. Wat wij voor onze rekening kunnen nemen, doen we dan ook. Ook door de partners wordt gevraagd om de koppeling te leggen met de andere klimaatthema's. Om ons

eigen gedachtengoed te blijven vernieuwen én om reële (integrale) oplossingen te vinden voor de praktijk.

We hebben al grote stappen gezet. Binnen 'Het Nieuwe Normaal' als eenduidig raamwerk voor circulair bouwen, is de verbinding gelegd met (het) CO2 en Stikstof (vraagstuk). Ook verkennen we de verbinding met maatregelen op het gebied van water, klimaatadaptie, biodiversiteit en natuurinclusief bouwen. Laten we deze thema's onderbrengen in onze communities en de sa-

menwerking aangaan met de desbetreffende programma's (met alles wat daar al bedacht is). Zo creëren we nationaal een krachtige beweging die de sector toekomstbestendig maakt. Circulair bouwen is immers een vereiste om ook in de toekomst te kunnen blijven bouwen.

### **Blijven bouwen**

Nederland heeft een enorme klus te klaren. Los van de gewone bouwopgave, beheer en onderhoud, komen daar nog 900.000 woningen bij. Plus de aanleg van alle infrastructuur voor de ontsluiting. Een grootse opgave, en een waar we graag bij betrokken zijn en onszelf voor naar voren schuiven.

Allereerst begint circulair bouwen vooral met je afvragen: 'Moeten we eigenlijk wel bouwen?' En nee, dat is geen retorische vraag. Ook de genoemde 900.000 woningen kunnen namelijk vast gerealiseerd worden zonder het alleen over nieuwbouwwoningen te hebben. Hoe kijken wij ernaar als Cirkelstadpartners? Tijd voor een goed debat.

Wanneer je koplopers betreft bij nationale programma's, kan je haalbare én ambitieuze doelen stellen. Ambitueus, omdat het moet. Haalbaar, omdat talloze projecten al in de praktijk hebben aangetoond dat circulair bouwen kan. We willen actief onze kennis en inbreng verbinden aan nationale programma's.

Het grote volume van deze bouwopgave biedt de ruimte om nieuwe circulaire bouwproducten en -concepten op de markt te brengen. Door op te schalen kan de sector zich via economische principes toekomstbestendig ontwikkelen. Natuurlijk is Cirkelstad een etalage, we zullen ook aandacht geven aan de opschaling van (deel) concepten.

Blijven bouwen gaat dus juist om de combinatie van bouwen en dit doen binnen de planetaire grenzen. De positie van Cirkelstad, met partners die de afgelopen jaren in de praktijk hebben bewezen deze combinatie te kunnen realiseren, blijkt hierin uniek.

### **Voor iedereen**

Om ervoor te zorgen dat de bouwopgave ook daadwerkelijk binnen planetaire grenzen wordt gerealiseerd, willen we circulair bouwen voor iedereen (lees: de sector)



maken. De meest directe vorm is het beïnvloeden van de uitvraag die op de markt komt. Opdrachtgevers zover krijgen dat ze circulair uitvragen, is de eerste stap naar een echt circulaire markt.

Een andere belangrijke stap? Het verplicht maken van circulair bouwen. Belangrijk feit is dat het Transitieteam Circulaire Bouweconomie in 2023 haar basecamp oplevert. De grootste systeemvragen zijn of worden dan beantwoord, waarna het stelsel aangepast kan worden. We zullen vanuit Cirkelstad hier niet alleen onze medewerking aan verlenen, maar 't actief aanjagen.

Ook willen we de lijnorganisaties gaan betrekken bij circulair bouwen. Bij de partners zijn nu vooral de kwartiermakers actief betrokken. Wij willen ook binnen onze partnerorganisaties gaan opschalen. Van de werkvloer tot het bestuur. Dat maakt dat we heel bewust 'het Nieuwe Normaal' gaan operationaliseren, tot een geadviseerde maatregelen aan toe.

Tot slot willen we de sociale pijler van Cirkelstad nieuw leven inblazen. Deze pijler is ontstaan met het idee om met circulair bouwen ook leer- en werkplekken te creëren. We willen actief verkennen of en hoe het sociale domein versterkend kan werken bij het initiëren en realiseren van circulaire bouwprojecten. Zo wordt circulair bouwen écht voor iedereen.



## hoofdstuk 3: Onze aanpak

**D**e rode draad binnen de geformuleerde opgave is het bewerkstelligen van blijvende verandering. Omdat het kan... en eigenlijk gewoon omdat het moet. Wanneer heb je die blijvende verandering bereikt? Als we daadwerkelijk een ander gedrag vertonen, het werk anders doen. Precies dat zal ons perspectief zijn de komende drie jaar. We willen circulair bouwen borgen in projectteams, in de lijnorganisaties en in het stelsel. Alleen met nieuwe routines kunnen we echte verandering realiseren.

### 'Het Nieuwe Normaal'

Voor gedragsverandering is een gemeenschappelijke taal nodig. Een taal die zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers verstaan, als het gaat over circulair bouwen. Daar hebben we in de afgelopen jaren werk van gemaakt. Het resultaat? 'Het Nieuwe Normaal', een raamwerk met ambi-

tieuze en haalbare prestaties dat richting geeft aan onze nieuwe routines.

### Dit gaan we doen

- We vragen alle partners het manifest, 'Het Nieuwe Normaal, samen versnellen naar circulair bouwen', te ondertekenen.

- 'Het Nieuwe Normaal' blijft in ontwikkeling. Alle partners wordt gevraagd doorlopend hun projecten te evalueren. Met deze constante stroom van nieuwe data en informatie wordt 'Het Nieuwe Normaal' continu aangepast.
- Het raamwerk maakt integraal deel uit van de fysieke én digitale community-sessies in het land.
- Ook is 'Het Nieuwe Normaal' integraal onderdeel van de programma's die we opstarten met opdrachtgevende partijen, om zo te zorgen voor een groeiende uitvraag.
- Tweemaal per jaar organiseren we 'collectieve leersessies', waarin het raamwerk wordt uitgelegd op de hoofd niveaus Gebouw, Gebied en Infra, en specifiek wordt gemaakt op maatregelniveau voor de tenderfase.
- Een nieuw partnerprogramma zal zich richten op het borgen van 'Het Nieuwe Normaal' in je organisatie; binnen projectteams en binnen de lijnorganisatie.

### Volwassenheidsfasen

In de kern is Cirkelstad een platform dat verbindt en het gesprek tussen partners faciliteert. Eigenlijk is de coöperatie altijd gericht geweest op onderlinge inspiratie door te (laten) vertellen over voorbeeldprojecten en aan te zetten tot nieuwe voorbeeldprojecten. Om gedragsverandering in gang te zetten, is een volgende stap nodig.

De gewenste gedragsverandering zoeken we namelijk op projectniveau. Het doel is dat projectteams onderling daadwerkelijk anders gaan werken. In het verlengde daarvan verandert de samenwerking binnen de gehele keten. De verschuiving zit dus binnen organisaties, in de lijn. Het bekend dat circulair bouwen is opgenomen in het (rijks)beleid van organisaties en er daadwerke-

lijk gestuurd wordt op een ander projectresultaat dan voorheen.

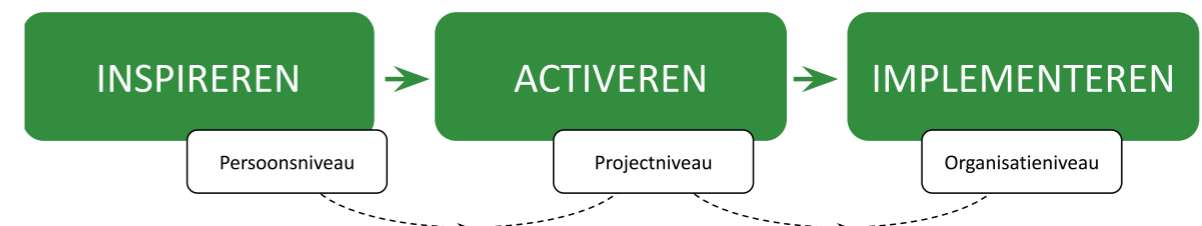
We onderscheiden de volwassenheidsfasen inspireren (op persoonsniveau: ben je 'wakker' geworden?), activeren (op projectniveau: ben je stappen aan het zetten?) naar implementeren (de organisatie heeft voldoende referenties gezien en gaat over tot borging). Dit is per definitie geen lineair proces. Zowel jijzelf als je collega's zullen het proces blijven doorlopen, met de nodige feedbackloops.

### Dit gaan we doen

Om de gesprekken tussen partners te faciliteren, organiseren wij community-sessies. Van oudsher was dit met 'Cirkelsteden'. Deze ervaring passen wij nu toe op de 3 volwassenheidsfasen:

### Inspireren

- We blijven de lokale gemeenschappen organiseren. De nadruk komt te liggen op 'Het Nieuwe Normaal' en de integratie met de thema's van de planetaire grenzen.
- We richten de community 'externe podia' op. Hierbij bekijken we met onze partners op welke podia we al staan en waar we 'moeten' staan. Zo kunnen we inhoudelijk programmeren vanuit de (project)verhalen van de partners.



## Activeren

- We starten verschillende sectorale communities. Deze kunnen landelijk georganiseerd zijn. Ze richten zich op projecten, met name het operationeel maken van circulair bouwen op projectniveau.
- We herstarten de Permanente Marktdialoog, een community waarin producenten kunnen pitchen bij opdrachtgevers uit het netwerk. Zo zorgen we dat circulaire producten beter bij projectteams bekend zijn en sneller toegepast kunnen worden.

## Implementeren

- We creëren thema-communities. Ook deze kunnen landelijk georganiseerd zijn, gericht op de lijnorganisatie en het operationeel maken van circulair bouwen op organisatieniveau.
- We zetten de nieuwe community met andere toonaangevende circulaire platforms in Nederland door. In deze samenwerking stellen we advies op voor rijksbeleid om circulair bouwen te verankeren in de sector en het stelsel.
- Als vanouds nemen ook wij initiatief om te komen tot projecten, tot programma's. Hierbij gaan we logischerwijs niet zitten op de stoel van de markt(partij). Wij zien een rol voor Cirkelstad op de gebieden waar nog geen initiatief wordt genomen, daar waar

het waardevol is om een collectieve vraag te beantwoorden met een collectief antwoord. Om schaal te maken. Deze programma's richten we daarom juist op de (nieuwe) fasen van activeren en implementeren. En we betrekken daarbij altijd 'Het Nieuwe Normaal'. Op deze manier blijven al onze projecten en programma's 'Het Nieuwe Normaal' versterken.

### Partnerprogramma Samen versnellen (tweede fase)

Partners die het manifest voor het 'Het Nieuwe Normaal' tekenen, krijgen ondersteuning bij het realiseren van hun intentie. Zowel op projectniveau als op organisatieniveau. Samen met deelnemers wordt bepaald welke kennis en tools er verder ontwikkeld moeten worden.

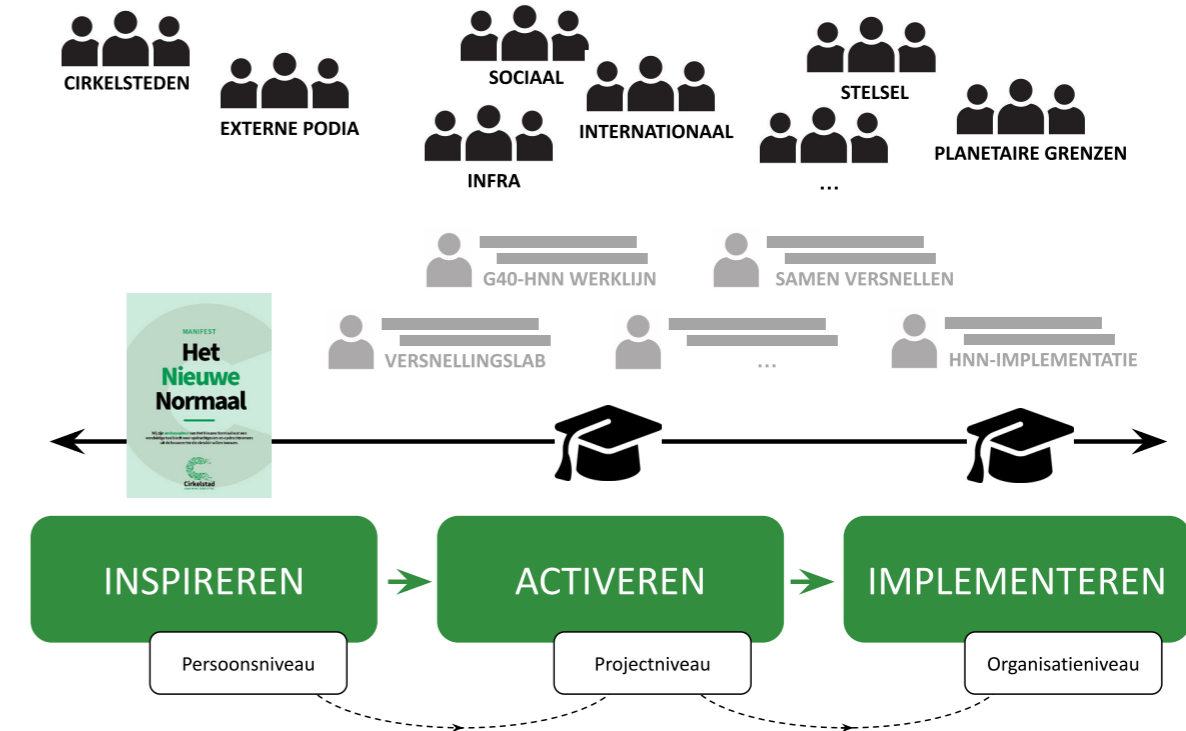
### Activatieprogramma's

Programma's, veelal een collectief van opdrachtgevende partijen, die zich richten op het operationeel maken van circulair bouwen op projectniveau.

### Implementatieprogramma's

Programma's, doorgaans een collectief van opdrachtgevende partijen, gericht op het operationeel maken van circulair bouwen op organisatieniveau.

## In één overzicht de volwassenheidsfasen met de communities, de programma's en Het Nieuwe Normaal-aanbod





## hoofdstuk 4: De organisatie

### Wie is de coöperatie eigenlijk?

#### Partners

Alle publieke en private partijen die lid worden van de coöperatie zijn partner. Zij vormen de kern van de vereniging. De partners hebben formeel zeggenschap op de ALV (de jaarlijkse Partnerdag), informele inspraak, en zijn agenda-bepalend binnen de diverse communities.

#### Vrienden

Partijen die zelf ook een achterban vertegenwoordigen betrekken we als vriend. Door zij aan zij te staan en 'onze' partijen in het veld te onder-

steunen, proberen we sneller het gedachtegoed over te brengen.

#### College

Cirkelstad kent een aantal ambassadeurs die helpen het gedachtegoed te verspreiden en netwerken te verbinden.

#### Raad van Toezicht

De Raad bestaat uit partners die toezicht houden op het bestuur van de coöperatie. Dit gaat met

name om de uitgezette koers en de financiële gang van zaken.

#### Kernteam

Het kernteam is een afvaardiging van de partners, waar het landelijke bestuur, de directie en de uitvoering onder valt.

#### Spinners

De spinners worden gekozen uit het partnernetwerk. Zij coördineren en organiseren alle communities die binnen de coöperatie actief zijn.

#### Onze eigen (werk)wijze

We zijn er om de transitie naar een circulaire en inclusieve bouwsector aan te jagen en te realiseren met en door onze partners. Wij kiezen ervoor om als publieke en private partijen zij aan zij te staan, een coöperatie te vormen. Omdat we een gezamenlijk doel hebben. Omdat we elkaar nodig hebben om te begrijpen wat we willen en hoe daar te komen. Dat geeft een bijzondere positie (en een bijzonder DNA). En dat doen we samen.

Daarom vragen we iedereen om lid te worden van de coöperatie. We zijn nu met een kleine 300 partners. En dat maakt ons ons sterk. Zo komen we op voor onze gedeelde belangen, sprekend namens 300 partijen. Het geeft ons financiële ruimte om actie te ondernemen - juist op die terreinen waar nog niets gebeurt en geen eigenaarschap is van dringende vraagstukken. En het helpt ons kennis op te halen bij de een, om te delen met de ander.

Om met publieke en private partijen naast elkaar te zitten, schouder aan schouder werk te maken vanuit hetzelfde belang... Soms is het zo logisch, vaak is het nog wennen. Maar als je je lerend opstelt en open het gesprek ingaat komen wél de echte oplossingen naar boven. Oplossingen waarbij het mes aan twee kanten snijdt, die werken voor alle groepen. Oplossingen die de sector echt kunnen gaan veranderen.

Er zijn inmiddels talloze boeken geschreven over het management van transitie. Daar kunnen we een hoop van opsteken, en dat moeten we ook zeker doen. Als coöperatie kijken we er weer net iets anders naar. Wij managen de transitie niet - wij zijn de transitie. Elke dag dat jij, wij in het duister tasten en desondanks tot besluitvorming komen, hebben we weer een stukje gelegd van de totale



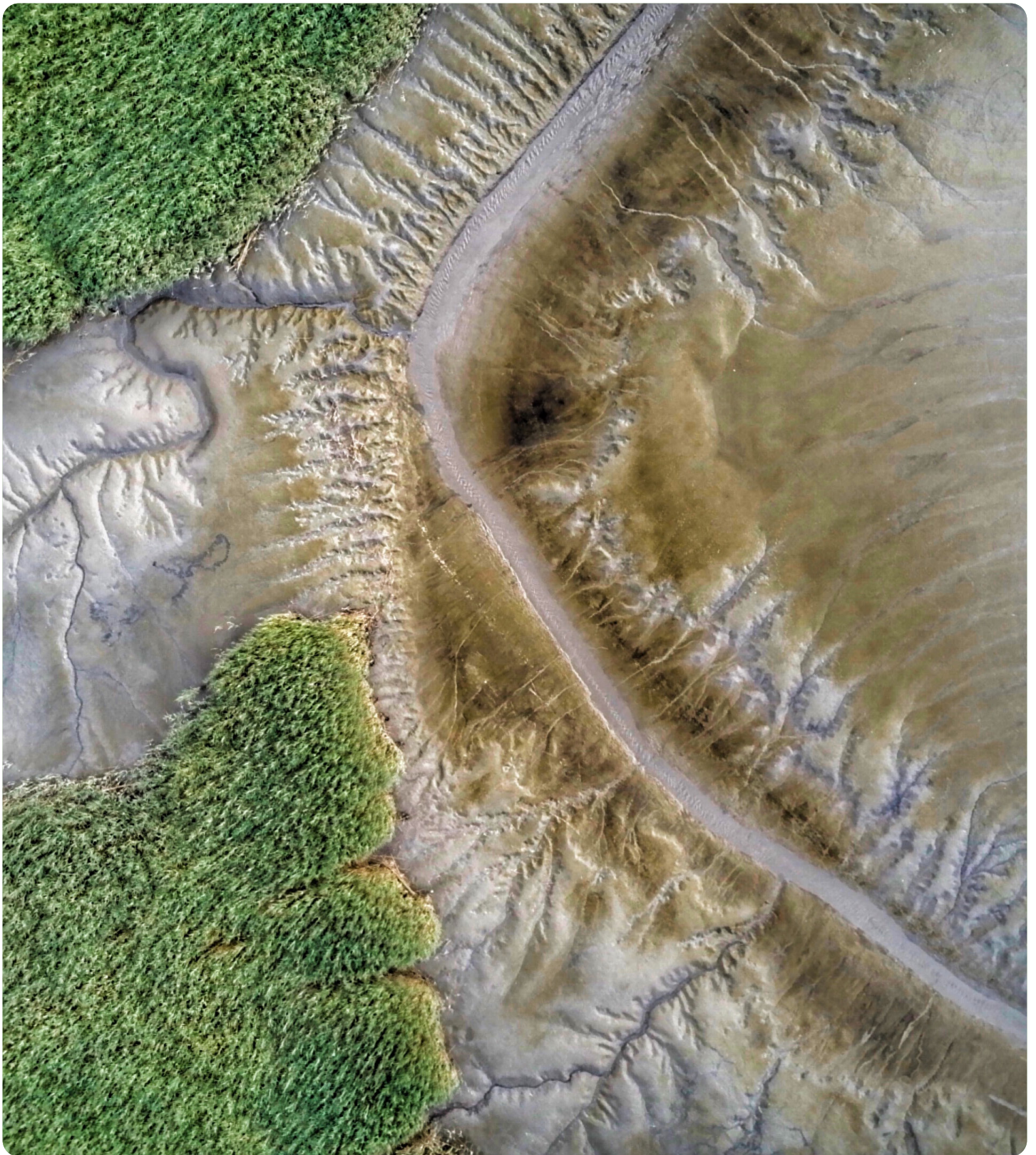
puzzel. En dat is zeker niet alleen weggelegd voor managers. Iedereen kan dat verschil maken.

En elke dag weer dat verschil willen maken, dat maakt ons werk zo inspirerend, toch? En het kan niet anders dan dat we daarbij fouten maken. Jij, wij. De vraag is alleen: hoe gaan we daarmee om? Durven en doen we het straks niet meer? Of volharden we en zetten we door om toch tot houdbare oplossingen te komen? De geschiedenis kent ontelbare verhalen van degenen die de grootste blunders hebben begaan en desondanks - of misschien juist daardoor - het verst zijn gekomen. Laten we leren van onze fouten zodat ook wij verder komen.

Tot slot. We hebben het initiatief genomen tot het opstellen van één gedragen taal voor circulair bouwen: 'Het Nieuwe Normaal'. Maar een taal gaat pas leven als iedereen hem spreekt.

We roepen daarom alle partners van de coöperatie op het manifest te tekenen. Maak je intentie zichtbaar om 1) 'Het Nieuwe Normaal' uit te dragen als dé taal voor circulair bouwen 2) 'Het Nieuwe Normaal' toe te passen in de projectteams en 3) 'Het Nieuwe Normaal' te borgen binnen de lijnorganisatie.

**Want alleen met jouw steun en inzet wordt 'Het Nieuwe Normaal' straks echt het nieuwe normaal.**



## Wij maken werk van steden zonder afval, zonder uitval

085 - 105 11 70  
info@cirkelstad.nl  
www.cirkelstad.nl



**Cirkelstad**  
GEEN AFVAL GEEN UITVAL