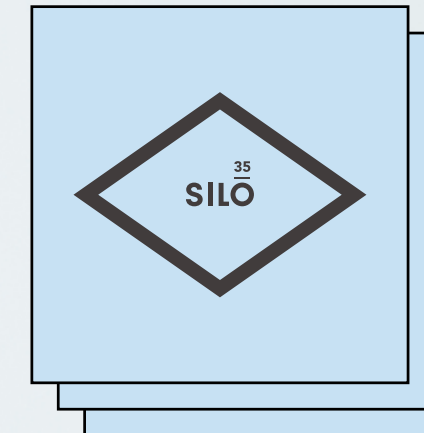
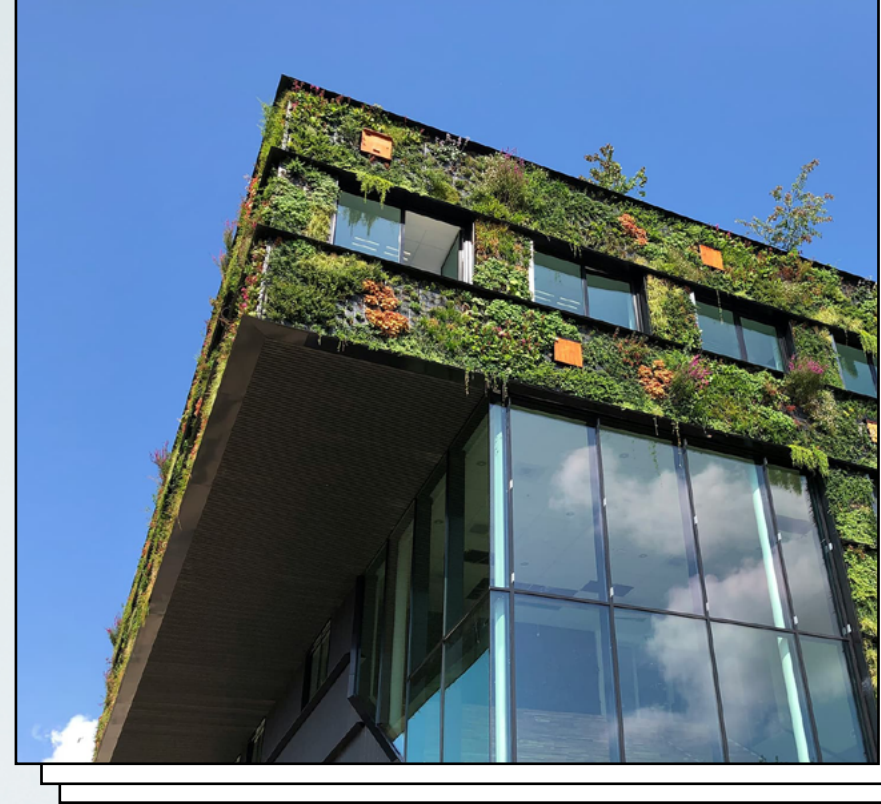
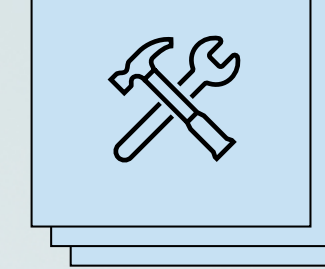
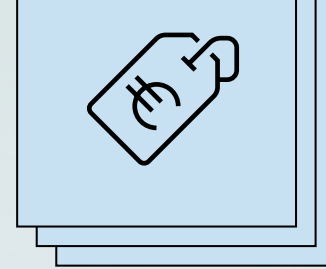




# De complexiteit van een circulaire economie

Hoe de Gemeente Tilburg  
koers houdt in transitie



# Waarom is versnellen in de circulaire transitie complex?

## Circulaire economie is een bekend concept geworden

Circulariteit heeft de laatste jaren snel aan bekendheid en concreetheid gewonnen. De meeste mensen dachten bij het horen van circulariteit vooral aan het recyclen van afval en alleen experts waren bezig met circulariteit in de bredere zin, o.a. door grondstofstromen in kaart te brengen. Inmiddels weten we dat in de hele keten winst behaald kan én moet worden: van ons koopgedrag, via het ontwerpen en produceren, tot het kunnen recyclen. En dat op alle onderdelen in onze maatschappij. De term circulaire economie heeft de meeste bekendheid verworven, maar eigenlijk gaat het over een circulaire samenleving: het draait ook om het gedrag van inwoners en het heeft een groot sociaal aspect. Dit betekent ook dat de mogelijkheden om je in te zetten voor een circulaire economie en samenleving oneindig groot zijn. Ondanks de vele kansen zijn er ook risico's. Zeker wanneer je aan veel dingen (tegelijkertijd) werkt kan het zijn dat je nergens écht impact maakt. Daarnaast speelt bij lokale overheden vaak nog de vraag welke rol zij kunnen en moeten pakken in de transitie naar een circulaire economie.

## De volgende stap in de transitie zetten: hoe versnel je?

2030, het jaar waarin is afgesproken dat we in Nederland op 50% van onze doelstelling zitten, komt snel dichterbij. Gemeente Tilburg heeft een koers uitgestippeld richting 100% circulariteit in 2045. Een uitvoeringsprogramma gaf invulling aan de eerste stappen: een brede schakering van initiatieven die al liepen of waar snel succes kon worden geboekt. Deze succesvolle start maakte de gemeente één van de koplopergemeenten van Nederland. Nu wil men ook de volgende stap in de transitie zetten, van experimenteren naar versnellen. Hoe doe je dat? Vanuit onze evaluatie van het uitvoeringsprogramma van de gemeente Tilburg gaven we drie adviezen mee die we hebben toegepast in het nieuwe programma:

1

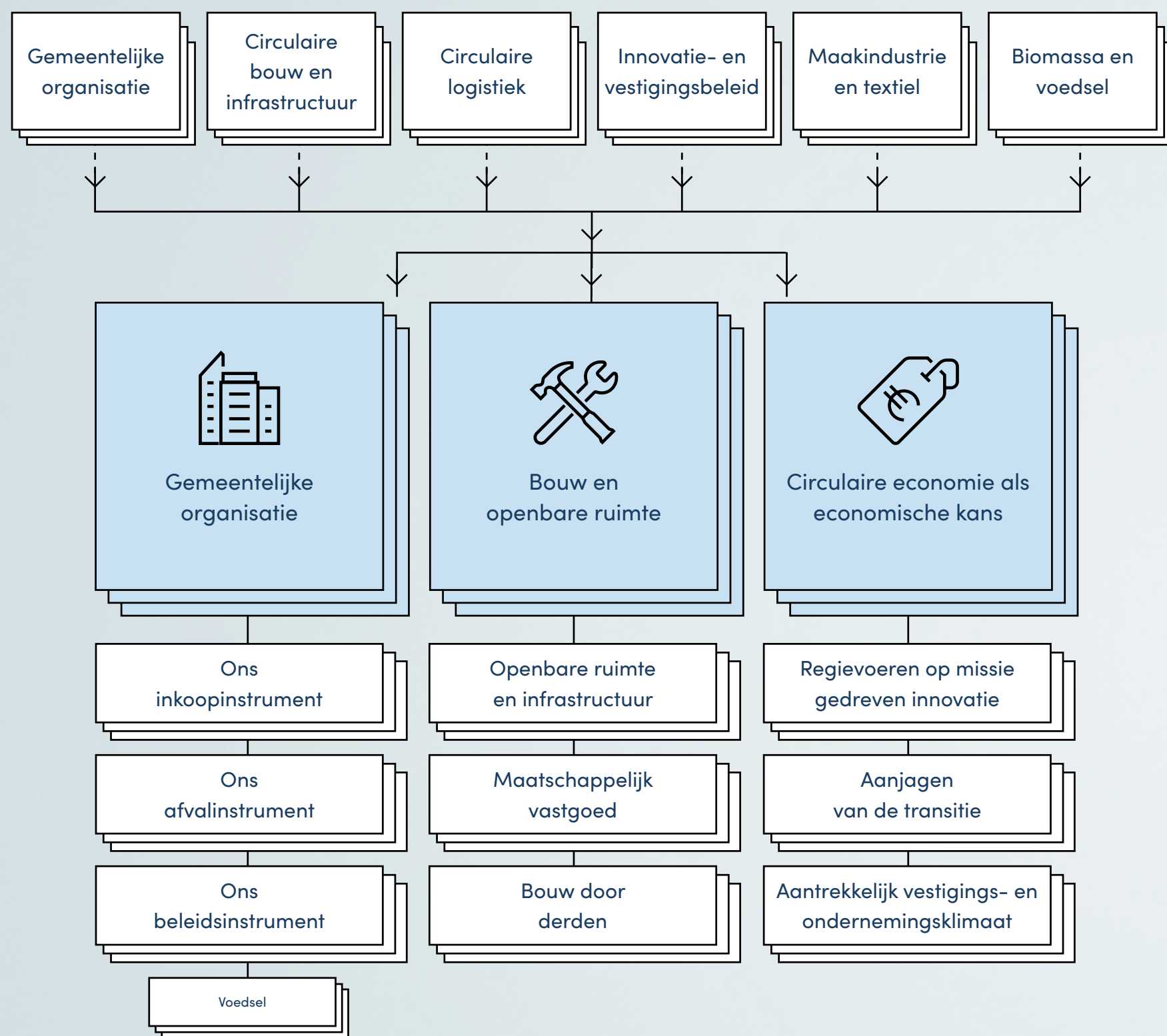
Sturen op een complexe transitie vraagt om meer overzicht en structuur dan een algemeen overzicht

2

Meer inhoudelijke sturing nodig door de resultaten tastbaar te maken, zodat de weg er naar toe zichtbaar word

3

Meer in netwerken en coalities optreden



# Het versterken en versimpelen van de structuur

## Van acht thema's naar drie herkenbare blokken

Het vertrekpunt waren acht thema's die jaren eerder in de strategische koers waren vastgelegd. We hebben deze thema's opnieuw ingedeeld in drie herkenbare blokken die dicht bij de invloedssfeer van de gemeente liggen: 'Gemeentelijke organisatie', 'Bouw en openbare ruimte' en 'Circulaire economie als economische kans'. Zo hebben we belangrijke Tilburgse sectoren zoals textiel en logistiek - en de acties en mogelijke impact die daarbij horen - onder het brede blok over economie geschaard. Net zoals afval, inkoop en verschillende acties in het sociaal domein onder het blok van de eigen organisatie vallen. Hoewel acties kunnen veranderen, blijft de koers richting het doel van een circulaire economie herkenbaar. Deze herkenbaarheid en focus maken het mogelijk om op bestuurlijk-, management- én uitvoeringsniveau (intern en extern) uit te leggen wat de gemeente wil bereiken en hoe verschillende acties daar aan bijdragen.

## Verbinding tussen doelen en activiteiten

Daarbij hebben we aan elke actie een concreet resultaat verbonden en een tijdspad op korte en lange termijn opgesteld. In sommige gevallen zijn dit heldere SMART-doelen, maar soms zijn dit ook nog oriënterende acties of pilots die onderzoeken via welke richting de weg naar circulariteit gevonden kan worden. Programmamanagement in transities blijft balanceren tussen een ambitie en een te voorspellen resultaat. Het betekent dat iedereen zich moet kunnen vinden in dit programma wat ambitieus en concreet is. Van de inhoudelijke experts tot management teams, en van het college van burgemeester en wethouders tot en met de gemeenteraad. De juiste balans tussen grote ambities en concrete resultaten maakt het mogelijk dat de hele organisatie zich achter de gestelde doelen en het pad richting die doelen kan scharen.

# Een blauwdruk als concept

## Hoe manage je een programma in een transitie?

Een klein programmateam, dat primair de verantwoordelijkheid draagt voor het programma, staat voor de grote uitdaging om de beweging te laten landen in de rest van de organisatie. In het geval van de circulaire economie gaat het niet alleen om het laten landen in de eigen organisatie, maar ook bij verschillende andere partnerorganisaties. Dat gaat verder dan samenwerken en afstemmen. De resultaten die in het programma Tilburg Circulair staan, moeten door andere managementteams en hun afdelingen worden opgeleverd. Andersom zijn er ook projecten en initiatieven die al lopen en die op hun beurt bijdragen aan circulariteit. Hoe geef je die een plek? En belangrijker: hoe stuur je daarop?

## De vorm van een blauwdruk

Voor het programma van de gemeente Tilburg hebben we gekozen voor de vorm van een blauwdruk. Het programma moet immers laten zien hoe de organisatie van de toekomst gaat functioneren. Als het goed is, is circulariteit onderdeel van de afdeling economie van de toekomst net zoals circulaire bouw volledig is opgenomen in alle facetten van het omgevingsmanagement. Dit programma is natuurlijk slechts een stap in die richting. Maar de fase van pilots en experimenteren wordt vervangen door een taaiere fase van afstemmen en overdragen.



# Een organisatie die meegroeit

## Concreet kunnen maken waar de koers heen leidt

Naast de blauwdruk en de werkzaamheden hebben we met het programma ook een voorzet gedaan hoe de impact en de te varen koers kan worden gemonitord. Het begint natuurlijk met het volgen van de activiteiten. Lopen deze goed, of zijn er redenen waarom activiteiten tot stilstand komen? De belangrijke volgende stappen zijn het meten van de effecten van die acties en – het jaar erna – of Tilburg op koers is richting de gestelde doelen voor 2030 en 2045. Daar hebben we een eerste schot voor de boeg gedaan. We hebben een monitoringsinstrument ontwikkeld dat de voortgang in drie stappen volgt: doen we wat we hebben afgesproken, wat zijn de zichtbare effecten en liggen we op koers om de doelen in 2030 en 2045 te halen? Dit geeft de gemeente praktische handvatten om gericht te sturen en het gesprek over circulariteit goed te blijven voeren. Weten we zeker dat deze acties en resultaten voldoende zijn voor de 50% circulair in 2030? Nee, maar het is een richtpunt dat de komende jaren kan worden aangescherpt.

## Met een governancestructuur die hierbij aansluit

Een programmaplan vormt een belangrijke hoeksteen voor een gemeentelijke organisatie. Gemeenteraad en bestuur bekrachtigen de richting. MT's hebben de verantwoordelijkheid voor hun deel vastgesteld en niet onbelangrijk: financiële middelen zijn toebedeeld. Toch is een plan slechts een plan. Het succes kun je pas afmeten bij de uitvoering. Dat de programmaorganisatie van het kernteam circulaire economie zelf ook is doorgegroeid – met drie herkenbare projectleiders die horen bij de drie blokken – is een grotere stap vooruit, en een grotere waarborg voor succes dan het plan zelf. Uiteindelijk blijft een transitie mensenwerk.

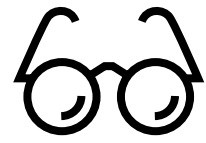
ACTUALISATIE

## PROGRAMMA TILBURG CIRCULAIR

2025 – 2028

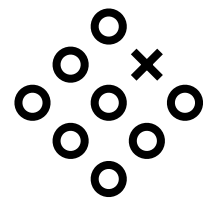


# Onze vier vaste stappen



## Verscherpen

We verscherpen je opdracht; waartoe ben je op aard. Met een afgebakende rol en realistische doelen als gevolg. Uitkomst is een scherpe **positionering** van jouw organisatie en een sterke basis voor **betere besluitvorming**.



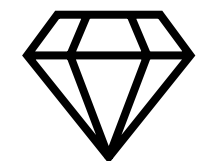
## Verankeren

We werken jullie positionering uit tot een strak verhaal: de basis om met stakeholders in gesprek te gaan en commitment te vragen. Uitkomst is een **concreet, gedragen plan**, waarin je partners kunt betrekken om samen te werken, inclusief vervolgstappen.



## Versnellen

We gaan samen aan de slag: partners weten waar ze voor opgesteld staan en zijn gemotiveerd bij te dragen aan jouw doel. Uitkomst is een **geactiveerd netwerk**, dat actief de **juiste informatie** deelt en **concrete stappen** zet.



## Verzilveren

We laten zien waar jullie succesvol zijn, en vertalen de uitkomsten van jullie samenwerking naar andere relevante partijen in het netwerk. Uitkomst is **impact** voor jullie eindgebruiker, en **inzicht in de voortgang** richting jullie doelstellingen.

Met Silo35 werken we met teams die verantwoordelijk zijn voor grote, abstracte opgaven die alleen samen met andere teams en vaak andere organisaties kunnen worden aangepakt. Zo'n opgave bestaat uit meerdere onderdelen, met informatie verspreid over verschillende mensen en organisaties. Hoe ontwikkel je dan een gezamenlijke koers waar mensen zich aan willen verbinden en op kunnen samenwerken? Silo35 helpt daarbij met concrete producten en instrumenten die stap voor stap invulling geven aan die koers.

## Benieuwd wat Silo35 voor jouw organisatie kan betekenen?



Neem contact op met Joy via:

+31 6 54203255

[joy@silo35.nl](mailto:joy@silo35.nl)

Of neem een kijkje op onze website

[www.silo35.nl](http://www.silo35.nl)