

Veerkracht door vakmeesterschap

Terugblik op 2025



Verslag van onze bijdrage aan een betere toekomst in 2025



Colofon

Datum

1 mei 2026

Kenmerk

Terugblik 2025

Auteurs

Roosmarijn Smits

Marinda Gaillard

Bert Vaessens

Versie

01

Verantwoording

Deze terugblik biedt een verslag van de impact die P2 maakte in 2025. Als B Corp organisatie staan we voor 'business as a force for good'. Daarom vind je zowel een terugblik op wat wij hebben gedaan voor onze klanten, omgeving, medewerkers als onze eigen organisatie. We pretenderen absoluut niet volledig te zijn in deze terugblik. Wel dat we onze belangrijkste resultaten laten zien. Mocht je vragen hebben na het lezen of meer willen weten over P2 of onze rol als B Corp organisatie: neem dan gerust contact met ons op.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Koers 2030	5
Vakmeesterschap	5
Duurzaamheidsdoelstellingen	9
Impact door ons Vak	12

Voorwoord

Sinds de zomer van 2023 zijn wij, Max en Roosmarijn, met veel plezier werkzaam bij P2 naast onze studie. Wat begon als een bijbaan, groeide al snel uit tot een waardevolle kans om een kijkje in de keuken te nemen van een bedrijf waar vakmeesterschap en menselijkheid samenkomen voor een betere toekomst.

Bij P2 werken we samen met inspirerende en bevlogen collega's die hun expertise graag delen en ons uitdagen om mee te denken. De platte organisatiestructuur maakt daarin een groot verschil: vanaf het begin voelen we ons serieus genomen en krijgen we de ruimte om ideeën in te brengen, vragen te stellen en verantwoordelijkheid te nemen op basis van gelijkwaardigheid. Dat vertrouwen helpt ons snel te ontwikkelen, zowel professioneel als persoonlijk.

Wat wij enorm waarderen, is de mogelijkheid om te groeien vanuit onze eigen kwaliteiten en interesses. Zo heeft Roosmarijn zich verder kunnen verdiepen in haar interesse in duurzaamheid en houdt zij zich onder andere bezig met trajecten rondom B Corp. Max heeft de ruimte gekregen om bij Marketing en Communicatie zijn inzichten in de organisatiewetenschap toe te passen in zowel de interne- als externe communicatiekanalen van P2. Hoewel onze rollen ondersteunend zijn, wordt onze input voor de inhoud op gelijke voet meegenomen. Deze vrijheid om een eigen richting te verkennen laat zien dat P2 investeert in haar mensen, en vertrouwen geeft aan vakmeesters in wording.

Terugkijkend op het afgelopen jaar zijn we trots op wat we hebben geleerd en bijgedragen. Deze terugblik laat zien hoe vakmeesterschap bij P2 elke dag opnieuw wordt vormgegeven: met focus op de inhoud, open in samenwerking en met ruimte om te groeien.

Roosmarijn Smits en Max van der Weide



Koers 2030

Een sterk fundament in een veranderende context

In 2024 formuleerde P2 met Koers 2030 een duidelijke richting voor de toekomst: een koers die onze kracht als mensgerichte vakmeesters verder uitbouwt en ondernemerschap centraal stelt, zodat we als collectief blijvend waarde creëren in een wereld vol complexiteit en transities. In 2025 werd zichtbaar hoe deze koers niet alleen richting geeft, maar ook daadwerkelijk tot resultaat leidt, zowel bij onze klanten, in onze organisatie en in onze bijdrage aan een duurzamere wereld.

Koers 2030 bouwt op drie ontwikkelingen die onze werkomgeving blijvend beïnvloeden: toenemende complexiteit van opgaven, de noodzaak van samenwerking en een structureel krappe arbeidsmarkt. Klanten vragen steeds nadrukkelijker om professionals die verantwoordelijkheid nemen, doorzettingskracht tonen en regie weten te voeren op besluitvorming binnen domein overstijgende vraagstukken. Vanuit deze context kozen we voor een positionering als niche-speler: de partij die opstaat als het écht ingewikkeld wordt. Vakmeesterschap staat daarbij centraal, net als het geloof dat “business as a force for good” ons helpt duurzame impact te realiseren.



Wat deze koers ons bracht in 2025

1. Doorontwikkeling van vakmeesterschap

Onze focus op vakontwikkeling kreeg in 2025 een stevige impuls. We begonnen met een tweedaagse Patersessie, onze versie van een heidag, die volledig in het teken van de vakgroepen stond. Verder werd de Learning Planet versterkt en steeds meer P2'ers droegen bij aan het opleiden van collega's én klanten. Ook bouwden we het structurele leeraanbod richting klanten uit, waarmee we zowel onze eigen vakontwikkeling als onze positie in de markt versterkten.

2. Meer gezamenlijk en slimmer ondernemerschap

Het afgelopen jaar zette P2 ook mooie stappen in het collectief werken aan nieuwe kansen. Dit was ook nodig, want in het eerste halfjaar van 2025 bleef onze opdrachtportefeuille achter bij verwachting, met tegenvallende financiële resultaten als gevolg. Door de kracht van het collectief, het samenwerken aan acquisitie, het analyseren van strategische klantrelaties en commerciële slimigheden, hebben we in de tweede helft van het jaar een goed resultaat neergezet. , en de eerste opzet van een platform voor ondernemerschap werd het makkelijker om betekenisvol werk te vinden én vast te houden. Het doel hiervan is een stabielere bezetting en betere aansluiting tussen ambities van P2'ers en opgaven in de markt.

3. Versterking van het P2-collectief

In 2025 werd opnieuw zichtbaar hoe krachtig “P2 van Iedereen” is: met 46 eigenaren, gedeelde verantwoordelijkheid en ruimte voor ondernemerschap. De balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid werd doorontwikkeld, geïnspireerd door cyane-organisatieprincipes. Ook ZP2’ers bleven volwaardig onderdeel van het collectief. Tegelijkertijd bracht het vertrek van collega certificaathouders ook een uitdaging om de certificaten goed overgedragen te krijgen. We willen immers zoveel mogelijk vasthouden aan het principe dat het eigenaarschap ligt bij de mensen die nu voor P2 werken.

4. Duurzaamheid door Vakmeesterschap en Ondernemerschap

Duurzaamheid bleef in 2025 een integraal onderdeel van ons werk en onze identiteit als B Corp. In al onze opgaven, van gebiedsontwikkeling en energie tot mobiliteit en voedsel, dragen we via onze opdrachten bij aan het benutten van kansen om duurzame beweging te realiseren. We werkten vanuit het principe dat duurzaamheid toegankelijk moet zijn voor iedereen en lieten klanten zien dat vooruitgang mogelijk is, ook wanneer belangen botsen. Binnen P2 verstevigden we onze eigen duurzame bedrijfsvoering: we bleven investeren in werkgeluk, inclusiviteit en bewuste keuzes in tijd en energie. Door goede voorbeelden actief te delen, inspireerden we elkaar én onze klanten om duurzaamheid verder te verweven in dagelijks werk. Zo werd in 2025 opnieuw zichtbaar dat duurzaamheid geen los thema is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van ons vakmeesterschap en ondernemerschap.

Vakmeesterschap

Vakmeesterschap vormt de kern van Koers 2030, omdat onze klanten ons herkennen als betrokken professionals die anders kijken, verantwoordelijkheid nemen en complexe opgaven daadwerkelijk in beweging krijgen. In 2025 werd opnieuw duidelijk dat dit unieke talent van P2, onze mensgerichte realisatiekracht, onmisbaar is in de maatschappelijke transitie waar wij aan werken. Binnen P2 blijft het leren van en met elkaar een belangrijk fundament. In 2025 speelden de vakgroepen een centrale rol. Hier verdiepen P2'ers zich in project-, proces- en programmamanagement en Verbindend Onderhandelen.

Patersessie 2025

Tijdens de Patersessie in het Olympisch Stadion in Amsterdam is er volop gewerkt aan het ontwikkelen en versterken van deze vakgroepen binnen P2. De vakgroep projectmanagement is aan de slag gegaan met een verbinding van de Mutual Gains Approach (MGA) met projectmanagement. Ook hebben ze zich verdiept in de quality baseline: het bepalen van de kwaliteitsnormen voor een project. De vakgroep verbindend onderhandelen is aan de slag gegaan met de twee thema's leiderschap in polarisatie en psychologie, waarbij ze zich hebben verdiept in dynamieken tussen mensen en hoe je hierin kan interveniëren. Bij programmamanagement hebben onze collega's het gehad over wat ze als vakgroep aan elkaar hebben en waar ze goed in zijn. Daarnaast is diepgang gezocht in de inhoud van het vak en hoe deze kennis intern zo goed mogelijk versterkt kan worden. Tot slot heeft de vakgroep procesmanagement zich beziggehouden met twee praktijk cases om beter grip te krijgen op de vraag: wanneer kun je wat inzetten in een proces?

Kennis halen, verdiepen en teruggeven

Ook externe kennis haalde P2 in 2025 actief naar binnen. Denk aan gasten tijdens Open Huizen die inspirerende perspectieven deelden, zoals experts op het gebied van energietransitie, gebiedsontwikkeling of samenwerking in bestuurlijke netwerken. Vakmeesterschap ontwikkel je niet alleen intern, maar juist ook in samenwerking met andere organisaties. In 2025 werkte P2 actief samen binnen netwerken zoals het MGA-netwerk, zie het artikel op de volgende pagina voor een mooi voorbeeld hiervan. Ook startten we een nieuwe samenwerking met het traineeship Water en Bodem, waarmee we investeren in talentontwikkeling voor de toekomst.

2025 was ook het jaar waarin P2 een volgende stap zette in het zichtbaar maken van ons vak. Met de lancering van het Handboek voor de Procesregisseur en de bijbehorende podcastserie deelden we onze werkwijze met een breed publiek. We zijn ontzettend trots dat het handboek is genomineerd voor Managementhandboek van het Jaar. Deze investering in kennis en het naar buiten brengen ervan onderstreept onze ambitie om thought leader te zijn op het gebied van proces- en programmamanagement en versterkt onze positie in het werkveld.



De moed om over wolven te praten

Onderhandelen volgens de Mutual Gains methode

Voor het Tijdschrift Conflictantering (2025/3) schreef onze onafhankelijk procesbegeleider Marja van Schie een interessant artikel over wolven waarin onze kracht van vakmeesterschap naar voren komt. Dit artikel is in samenwerking van P2 met het Mutual Gains Netwerk tot stand gekomen.

Het wolvenvraagstuk is een onderwerp dat Nederland simpelweg lijkt te hebben verdeeld in voor- en tegenstanders, maar waar vanuit de kunst van het onderhandelen volgens de Mutual Gains methode van Harvard/MIT nog veel meer lagen, en dus oplossingen, in zitten. Lees hieronder een aantal snippets uit het artikel.



Sinds de komst van de eerste wolf in Nederland, tien jaar geleden, lopen de emoties hoog op. Voor- en tegenstanders voeren verhitte gesprekken, terwijl in sommige lokale gemeenschappen het onderwerp juist wordt vermeden om de saamhorigheid niet te schaden. Dit artikel schetst drie invalshoeken om naar het wolvenvraagstuk te kijken en biedt handvatten om het gesprek hierover constructiever te voeren.

Stapeling van problemen

Rondom wolven speelt meer dan alleen de vraag *hoe* we met het dier samenleven. In gebieden waar wolven actief zijn, is vaak sprake van een complexe kluwen van thema's: stikstofuitstoot, teruglopend voorzieningenniveau en het gevoel van een groeiende kloof tussen stad en platteland. Als 'de wolf' daar bovenop komt, voelen bewoners en ondernemers zich soms niet serieus genomen—zeker wanneer bestuurders zeggen dat "er niets kan door Europese regelgeving". Dat tast het gevoel van autonomie aan. Door samen een probleemdiagnose te maken, wordt zichtbaar dat achter het debat meerdere vraagstukken schuilgaan. De manier waarop het gesprek wordt aangevlogen, met nadruk op techniek, subsidies of juist waarden, hangt af van welk aspect centraal komt te staan.

Het lokale perspectief

In lokale gemeenschappen wordt het gesprek over wolven soms bewust vermeden. Het onderwerp wordt als te spannend of te polariserend gezien. Gemeenschapszin kan daarbij zowel helpend als belemmerend zijn: het verlangen om harmonie te bewaren maakt dat mensen terughoudend zijn, en groepsdruk kan ertoe leiden dat keuzes (zoals het plaatsen van hekken) worden gezien als het accepteren van de wolf. De wettelijke plicht om dieren te beschermen raakt zo ondergesneeuwd.

Omgaan met emoties

De aanwezigheid van wolven roept uiteenlopende emoties op: verlies van vrijheid, zorgen over veiligheid van kinderen, het moeten aanlijnen van honden of het gevoel niet meer vrij te kunnen wandelen. Tegelijkertijd ervaren natuurbeschermers ook trots en erkenning van langdurig natuurbeheer. Die positieve emoties zijn echter minder hoorbaar in het debat. Opvallend is de dominante rol van *angst*. Die angst krijgt vaak een rationeel ("*wolven vallen geen mensen aan*") of juridisch antwoord ("*Europa bepaalt dit*"), terwijl mensen juist behoefte hebben aan erkenning van de emotionele lading. Wanneer de overheid weinig kan ingrijpen, kan dat gevoel van machteloosheid versterken.

Slot

Door het wolvenvraagstuk gezamenlijk te ontrafelen en breder te kijken dan alleen "voor of tegen", ontstaat ruimte voor kennis, waarden, verhalen en verbinding. Niet het polariseren van uitersten, maar de moed om de tussenruimte op te zoeken helpt gemeenschappen om te komen tot praktische afspraken over samenleven met wolven.

Duurzaamheidsdoelstellingen

Duurzaamheid zit bij P2 in het hart van de organisatie, waardoor het grotendeels een vanzelfsprekendheid is geworden. Om scherp te blijven hebben we een lijst met duurzaamheidsdoelstellingen opgesteld die we al jaren gebruiken als maatstaf. Dit jaar hebben we onze doelstellingen kritisch geëvalueerd en zijn we van KPI's naar Objectives and Key Results gegaan, omdat daarmee kwalitatieve doelstellingen beter verbonden kunnen worden met kwantitatief meetbare resultaten. Zie onderstaande tabel voor een overzicht van onze duurzaamheid OKR's. Een groot deel van de Key Results behalen we jaarlijks consistent, maar een deel van de doelstellingen is juist ambitieuzer opgesteld zodat we daarnaar toe kunnen streven. We laten de consistent behaalde doelen wel in de lijst staan, zodat we er scherp op kunnen blijven voor het geval er toch terugval plaatsvindt. Op de volgende pagina wordt de voortgang van de doelstellingen toegelicht.

Titel	Objective	Key Results (target)
Klimaatplan	Grip hebben op onze eigen impact op klimaatverandering.	Klimaatplan met uitstoot en reductiedoelstelling
		Jaarlijkse berekening CO2 footprint scope 1,2 en 3
		Compensatie CO2 uitstoot
Betrokkenheid en eigenaarschap	Het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers actief betrokken zijn bij besluitvorming en zich eigenaar voelen van hun werk.	Certificaathouderschap > 80% van onze collega's
		Betrokkenheid werknemers > 8 (0-10)
P2 geeft terug	Onze kennis en expertise inzetten om initiatieven of organisaties die willen bijdragen aan een betere wereld verder te helpen.	P2 geeft terug: ruimte voor initiatieven van collega's om bij te dragen aan goede doelen.
		Jaarlijkse rapportage over social return
Gezondheid	Er wordt aandacht besteed aan de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers.	Vitaliteitsbeleid aanwezig
		Uitvalpercentage blijvend < 2.5%
		Sportaanbod
Trainingen	Vakmanschap wordt gevoed door interne trainingen voor zowel nieuwe P2'ers als vaste medewerkers, waarbij ook aandacht is voor duurzaamheid.	120 uur training per jaar voor nieuwe medewerkers
		40 uur training per jaar voor vaste medewerkers
		Training duurzame performance principles > 4 uur
Diversiteit en gendergelijkheid	Het bevorderen van een inclusieve en diverse werkomgeving waarin ruimte komt voor culturele diversiteit en gendergelijkheid in leiderschapsposities wordt gewaarborgd.	30% onder 40, 40% tussen 40 en 55 en 30% boven de 55
		Gelijke verdeling genders in managementfuncties
Duurzame inkoop (scope 3)	Duurzaamheid structureel integreren in de inkoop van goederen en maaltijdvoorziening	Aandacht voor duurzaamheidsafwegingen inkoop/leveranciers
		Geen vleesconsumptie catering, stapsgewijs richting plantaardig
		Aandacht voor duurzaamheid bij inhuren van externe krachten
Eerlijke Beloning	In het kader van P2 als cyane organisatie is er een streven naar gelijkheid en transparantie over beloning.	P2 communiceert intern transparant over hoe lonen en bonussen bepaald worden
		Verhouding inkomens < 10:1
Impact extern	Wij waarborgen dat de grootste duurzame impact die we teweeg brengen op de klus geëvalueerd en transparant gedeeld wordt.	Duurzame impact wordt voor elke opdracht in kaart gebracht
		Bij minimaal 80% van onze opgaven is duurzame impact aantoonbaar

Voortgang Doelstellingen

Klimaatplan

In 2025 heeft P2 een nieuw Klimaatplan opgesteld conform de eisen van de CO₂-prestatieladder. Dit plan brengt onze volledige CO₂-uitstoot in kaart: zowel de emissies uit onze eigen bedrijfsvoering als die binnen onze waardeketen, zoals zakelijke mobiliteit, ingekochte producten en diensten, en het gebruik van kantoorlocaties. Op basis van deze inzichten hebben we een concrete reductiedoelstelling vastgesteld, gericht op een structurele verlaging van onze uitstoot in de komende jaren. Daarnaast vormt het Klimaatplan de basis voor transparante monitoring en rapportage. Jaarlijks meten en evalueren we onze voortgang en scherpen we doelen en maatregelen aan waar nodig. Zo werken we stap voor stap aan het verkleinen van onze klimaatimpact, in lijn met onze ambitie om als B Corp bij te dragen aan een duurzamere samenleving. Hoewel we ons best doen om te reduceren, kunnen we (nog) niet volledig uitstootvrij opereren. Om hiervoor te compenseren, kopen we CO₂ certificaten voor onze scope 1, 2 en Business Travel emissies.



“Jullie hebben Rugvin een kans gegeven om een grote stap vooruit te zetten. Jullie bijdrage was cruciaal en heeft ons geholpen om ons netwerk uit te breiden, projectvoorstellen te schrijven en veel media-aandacht te genereren.”

Daarnaast ondersteunden we het programma Searangers, dat jongeren uit kustgemeenschappen met een afstand tot de arbeidsmarkt een ontwikkeltraject biedt richting duurzame carrières in de maritieme sector. Zo dragen we bij aan zowel natuurbehoud als gelijke kansen op de arbeidsmarkt.

Gezondheid

Ons vitaliteitsprogramma is gericht op het verminderen van uitvalrisico's. Het grootste risico in onze sector wordt gevormd door psychische klachten zoals burn-outs. Dit jaar hebben we te maken gehad met een bovengemiddeld uitvalpercentage van 6.23%. Dit percentage is inclusief langdurig verzuim. We doen ons best om het ziekteverzuim volgend jaar weer terug te kunnen brengen.

Betrokkenheid en Eigenaarschap

Betrokkenheid wordt gemonitord door de jaarlijkse werkpretmeter vragenlijst. Ook dit jaar scoorden we als organisatie hier weer goed op, met gemiddeld een 8.2 over alle categorieën. Hier zijn we erg trots op, en om dit cijfer zo hoog te houden blijven we kijken naar de feedback die gegeven wordt en proberen we ons kantoor en onze interne verbondenheid nog beter te krijgen. Daarnaast was het afgelopen jaar 60% van de P2'ers mede-eigenaar van het bedrijf door certificaathouderschap in ons vooruitstrevende eigenaarsmodel. We willen dit percentage hoger krijgen (doelstelling 80%), onder andere door extra informatiebijeenkomsten te organiseren voor potentiële nieuwe instappers. We geloven dat dit eigendomsmodel leidt tot meer betrokkenheid en verbondenheid in de organisatie.

Trainingen

Met ons uitgebreide trainingsprogramma voor nieuwe medewerkers zorgen we ervoor dat we kwalitatief vakmanschap kunnen leveren aan onze klanten. Daarnaast zijn er ook trainingen beschikbaar voor vaste medewerkers waarbij ook aandacht is voor duurzaamheid.



P2 Geeft terug

In 2025 steunde P2 twee organisaties die zich inzetten voor natuur en toekomstbestendige loopbanen. Stichting Rugvin werkt op verschillende manieren aan de bescherming van de bruinvis in Nederlandse wateren. Dankzij onze bijdrage kon de stichting een belangrijke stap vooruit zetten. Zoals Frank van Stichting Rugvin het verwoordde:

Diversiteit en gelijkheid

Als organisatie willen we ervoor zorgen dat iedereen zich welkom voelt. We kijken hiervoor naar drie dimensies: gender, leeftijd en achtergrond. Gendergelijkheid vinden we vooral belangrijk in management rollen. Daarom streven we naar evenwicht in het management team. Ook dit jaar

bestaat ons MT voor 50% uit mannen en 50% uit vrouwen. Daarnaast streven wij naar een evenwichtige leeftijdsopbouw (30% onder 40, 40% tussen 40 en 55 en 30% boven de 55) en stimuleren daarmee kennisdeling tussen generaties, zodat ervaring en innovatie elkaar versterken. Tenslotte zijn we nog actief op zoek naar een manier om inclusiever te worden voor diverse achtergronden, aangezien we hier nog mogelijkheden tot verbetering zien.

Duurzame inkoop

Ook in onze bedrijfsvoering maken we bewuste keuzes om onze milieu-impact te verminderen. Zo kiezen we voor koffie en thee van We Wonder Company, een lokaal én B-Corp gecertificeerd merk.



We hebben volledig vegetarische catering voor lunch op kantoor. Ons papiergebruik verduurzamen we door rietsuikerpapier als standaardoptie voor het printen te gebruiken, en door waar mogelijk zonder nietjes te werken via papiervouwtechniek. Daarnaast werd onze printer dit jaar geüpgraded naar een energiezuiniger model dat aanzienlijk minder inkt en stroom verbruikt. Tot slot verlopen dankzij onze nieuwe P2 Learning-omgeving alle intakes volledig digitaal, wat het papiergebruik verder terugdringt.

Impact extern

Als regisseurs van een betere toekomst werken we graag aan opdrachten waar die bijdragen aan duurzame ontwikkelingen. Dit gaat niet alleen over het milieu, maar ook over het sociale aspect van duurzaamheid. Momenteel werken we aan een beter systeem om per opdracht specifiek in kaart te kunnen brengen welke duurzaamheidsdoelstellingen hiermee vooruit geholpen worden. Zie het interview op de volgende pagina voor een voorbeeld van een project waarbij we als P2 ons vak, in dit geval programmamanagement, inzetten om te sturen op en bouwen aan een duurzamere toekomst.

Impact door ons Vak

Programmamanagement maakt Leiden circulair

P2'er Anne Nijenhuis kreeg als programmamanager de rol om de strategie en het uitvoeringsprogramma op te zetten voor het programma Circulaire Economie voor de gemeente Leiden.

Anne Nijenhuis is programmamanager in hart en nieren. Hij verzorgt, naast programmamanagement-opgaven, ook trainingen programmamanagement. Dit doet hij onder andere bij de gemeente in Leiden. Toen hij de kans kreeg om in die gemeente een rol te vervullen bij het opzetten van de strategie en het uitvoeringsprogramma voor het programma Circulaire Economie, was dit voor hem de kers op de taart. Het was een opdracht in een mooie gemeente, waarbij Anne kon samenwerken met een manager met focus op een heel actueel onderwerp. En hoe mooi is het als je samen kan toewerken naar een stad waar geen afval bestaat en grondstoffen steeds opnieuw worden gebruikt! De opdracht? Vorm een tandem met de programmamanager zodat de nieuwe Strategie Circulaire Economie 2024-2027 op tijd door de gemeenteraad kan worden vastgesteld.

Een leefbare stad

Voor de gemeente Leiden betekent Circulaire Economie invulling geven aan de rijksdoelstellingen en daarmee aan de Parijse akkoorden. Maar dat is niet de enige drijfveer van de gemeente om circulaire economie hoog op de agenda te zetten. Circulaire economie houdt de stad namelijk ook in de toekomst leefbaar.

Een goede basis

Leiden is geen 'groentje' op het gebied van circulaire economie: de stad vervult op een aantal gebieden een voorbeeldfunctie voor andere gemeenten. Zo vraagt de gemeente vanaf 2023 alle gemeentelijke bouwprojecten 100% circulair uit. Ook ontwikkelde de gemeente de afgelopen jaren de Leidse Ladder: dit is hét monitoringssysteem voor circulariteit in projecten in de openbare ruimte. Daarnaast beschreef Leiden met routekaarten hoe de circulaire principes van initiatiefase tot realisatiefase van een project vorm kunnen krijgen. Zo zorgt Leiden er stap voor stap voor

dat de hele openbare ruimte, de kades en bruggen, riolering, straatmeubilair en bestrating circulair wordt ontworpen, uitgevraagd en aanbesteed.

Programmamanagement is een goede aanpak

In de Strategie Circulaire Economie 2024-2027 van Leiden wordt toegewerkt naar 2 mijlpalen: 2030 en 2050. De eerste mijlpaal, 2030, is een tijdshorizon die te overzien is en waar de basis voor circulaire



economie moet zijn gelegd: 50% (abiotische) materiaalreductie ten opzichte van 2016. De tweede mijlpaal, 2050, is de stip op de horizon: een volledig circulaire economie. Programmamanagement is een geschikte aanpak om deze doelen te bereiken en is daarom als werkwijze in de strategie verweven.

Programmakennis en -ervaring

"Mijn opdracht bestond niet uit het trekken van het programma", vertelt Anne. "Er is een uitstekende programmamanager met een divers en nieuw programmateam. Zij wilde graag dat ik haar en haar team met mijn kennis en ervaring op het gebied van programmamanagement bij zou staan en het team mee zou nemen in het programmatisch samenwerken."

Maak het tastbaar en meetbaar

Om tot een meerjarig programma zoals een strategie circulaire economie te komen, begin je met een droom. Anne's eerste vraag was dan ook: 'Wat wil je

als stad bereiken?’ Vervolgens werden ER-doelen geformuleerd: ‘Wat wil je verbeteren aan de situatie?’ “Het is heel belangrijk dat deze doelen strak en SMART geformuleerd zijn”, zegt Anne. “Je wil namelijk weten of je de doelen haalt. Als je de doelen niet SMART genoeg formuleert heb je altijd prijs: elke kleine stap is dan al goed. Maar dit betekent niet automatisch dat je de juiste dingen doet of voldoende effect bewerkstelligt. Ik hielp het team hierbij. Met SMART doelen leg je ook een basis voor het bepalen van de hoeveelheid inspanningen. Denk hierbij aan projecten, processen of lijnwerkzaamheden die moeten worden uitgevoerd om de doelen haalbaar te krijgen.”

Vragen stellen en meedenken

“Mijn rol tijdens het hele proces was vooral duidelijke en kritische vragen stellen en meedenken”, legt Anne uit. “Dit hielp het team om tot de juiste SMART-doelen, projecten en processen te komen.” Je zou denken dat het voor een programmteam verwarrend is om een externe vraagbaak op zo’n proces te hebben. Anne heeft dat niet zo ervaren. “Er was een duidelijke rolverdeling. De programmamanager was de trekker. Zij bleef gedurende het hele traject het aanspreekpunt voor haar team en de organisatie. De programmamanager en haar team waren eigenaar en bepaalden de inhoud. Ik fungeerde als een soort ‘buitenboordmotor’. Met het toevoegen van praktijkervaring, een stuk theorie en het stellen van kritische vragen haalden we de verdieping en kreeg het programma verder vorm. Soms nam ik ook het team even mee. De programmamanager kon zich dan op zaken focussen die op dat moment de aandacht vroegen, zoals het proces om de juiste gedragen stukken naar het directieteam, het college en de raad te brengen. Deze manier van werken is waar we als P2 voor staan. Met onze coaching geven we teams en organisaties de tools en vaardigheden om het uiteindelijk zelf te kunnen doen. En mijn overtuiging is, dat ik mijn opdrachtgevers beter op weg help door het stellen van vragen, dan door het geven van antwoorden.”

Pittig, maar de moeite waard

Het resultaat van de inspanningen van de programmamanager, het programmteam en Anne mag er zijn. De strategie heeft vorm gekregen en het uitvoeringsprogramma ziet op tijd het licht. Daarnaast weet het team wat programmatisch werken is en heeft het de kans gehad om volop mee te werken aan het vormgeven van het programma. “Dit was voor de

gedreven teamleden niet altijd een makkelijke opgave”, zegt Anne. “Het kost tijd om een Doelen en Inspanningen Netwerk (DIN) te maken. Het opzetten van de matrix is tijdsintensief en het proces naar college en raad is soms verrassend. Hierdoor kwam het team soms minder aan de eigen circulaire projecten, processen of werkzaamheden toe.” Inmiddels heeft de milieuraad Leiden een goed advies gegeven op de strategie. De inspraak is doorlopen. De strategie is zo goed als klaar. En ondertussen krijgt het uitvoeringsplan vorm en is er enthousiasme binnen de organisatie voor deze beweging naar een Circulaire Economie. Daar kan Leiden trots op zijn!

Het mes snijdt aan twee kanten

“Het mooie aan dit proces was, dat het uitwisselen van kennis en ervaring wederzijds was”, lacht Anne. “Door het enthousiasme van de programmamanager en het team leerde ik veel over circulaire economie, circulair bouwen en het creëren van draagvlak binnen een organisatie. En bij de verbouwing van mijn huis pas ik zelfs de Leidse Ladder toe! Circulaire principes passen ook bij P2: we hebben onze thuisbasis in Houtwerk, een uit hout opgetrokken kantoorgebouw. Ook verbetert P2 elke keer de eigen impact. De inhoudelijke kennis die ik in Leiden opdoe breng ik ook weer in bij P2. En dat past goed bij onze B Corp ambities: we zijn gericht op het maken van impact.”

Alles binnen 1 jaar

Wat vond Anne de grootste uitdaging? “We moesten in een periode van een jaar, rekening houdend met alle procedures en protocollen, een strategie en een uitvoeringsprogramma voor 4 jaar vastgesteld krijgen door de Raad. En dat was heel pittig. Die tijd was kort voor het denkproces, het vragen en verwerken van het advies van de Leidse Milieuraad, de inspraak van de Leidenaren en niet te vergeten het, tijdens het proces, meenemen van het team, de organisatie en de raad. Want draagvlak is cruciaal om tot een plan te komen dat ook uitgevoerd moet worden. En alsof dat nog niet genoeg was, liepen de inspanningen van de huidige programma-periode gewoon door. Om dit goed te doen, was het belangrijk dat je focus hebt en houdt, goed samenwerkt, plant en afstemt. Het was fantastisch te zien hoe de programmamanager dit met veel enthousiasme en inzet voor elkaar kreeg.”

Steeds weer wat wijzer

Het leuke van de opdrachten die P2-professionals uitvoeren, is dat zij er zelf ook wijzer van worden. Voor Anne was dat in dit proces niet anders. "De programmamanager liet duidelijk zien dat bij een programma 3 dingen belangrijk zijn: houd focus
het hoeft niet 100% af te zijn, zolang je maar 80% of 70% beweging hebt gerealiseerd
zet in op de zaken waar je de grootste impact maakt
Deze kennis zet ik zeker in bij mijn volgende opdrachten!"

Tip!

Anne sluit zijn verhaal met een tip voor organisaties die aan de slag gaan met circulaire economie. "Het Nationaal Programma Circulaire Economie geeft aan waar het Rijk de komende jaren op inzet. Dit kan een leidraad zijn voor jouw programma! En met name in het stimulerende spoor is dit een onderdeel waar organisaties veel aan elkaar kunnen hebben."



Wij zijn P2

We leven in een tijd waarin systemen en denkwijzen op hun laatste benen lopen. Bijna alles wat we decennialang als vanzelfsprekend beschouwden, van hoe we ons verplaatsen tot hoe we voedsel produceren, staat onder druk. We lopen tegen grenzen aan, het moet op alle vlakken anders. En dus wordt er veel nagedacht en gepraat over hoe de toekomst eruit moet zien.

Aan ideeën geen gebrek. Maar bij alle grote woorden ontbreken nog te vaak de daden.

Bij P2 voelen we de urgentie om de samenleving te veranderen. We zijn ervan overtuigd dat klimaatverandering kan worden gestopt. Dat het natuurlijk evenwicht en de biodiversiteit kunnen worden hersteld. Dat sociale verschillen overbrugd kunnen worden. Dat ons voedselsysteem eerlijker kan, en onze mobiliteit duurzamer.

Die overtuiging is gebaseerd op onze ervaring als proces- en projectmanagers.

We hebben verstand van wat er mogelijk is, technisch, juridisch en financieel. Maar bovenal weten we wat er nodig is om dingen voor elkaar te krijgen in Nederland, waar iedereen een stem heeft en à priori niemand het met elkaar eens is. We weten dat je door creativiteit mensen op een nieuwe manier naar een probleem kunt laten kijken, dat conflicten worden opgelost als je denkt in belangen in plaats van standpunten, en dat resultaten alleen duurzaam zijn als ze breed worden gedragen.

Natuurlijk zijn processen en projecten op zichzelf waardenvrij. Je kunt met kennis ervan zowel slechte als goede dingen bereiken. Maar bij P2 zijn we overtuigd van de richting waarin Nederland en de wereld moeten veranderen, geïnspireerd door de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. En we laten het niet bij woorden, maar committeren ons aan afrekenbare doelstellingen. Daarom zijn we als enige bureau in ons werkveld gecertificeerd als B-Corp. En omdat we geloven in de kracht van betrokkenheid en wederzijdse inspiratie, zijn alle medewerkers van P2 mede-eigenaar van het bedrijf.

Voor een betere toekomst is verandering nodig. Maar die verandering blijft nog te vaak steken in visies en beleidsstukken. Verandering bestaat niet uit woorden. Verandering gebeurt als de schop in de grond gaat, als een station wordt verbouwd, als een stuk grond een andere bestemming krijgt of een productielijn opnieuw wordt ingericht.

Bij P2 weten we wat er nodig is om zaken in beweging te krijgen.

Echte verandering vraagt om regie. Om mensen die gevoel en daadkracht combineren.

En die het einddoel nooit uit het oog verliezen.



**REGISSEURS
VAN EEN
BETERE
TOEKOMST**



Certified



Corporation

P2 | REGISSEURS VAN EEN BETERE TOEKOMST

Nijverheidsweg 16G • 3534 AM Utrecht • +31 30 654 00 60 • P2.nl