

# De rol van vertrouwen in burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving

Een casusstudie naar het bewonersinitiatief Warm in  
de Wijk/ Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt



Lectoraat Stedelijk Metabolisme  
Kenniscentrum Mission Zero  
2021

**let's change**  
YOU. US. THE WORLD.

**DE HAAGSE**  
HOGESCHOOL

# **De rol van vertrouwen in burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving**

**Een casusstudie naar het bewonersinitiatief Warm in  
de Wijk/ Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt**

**Auteur**

Ing. Oda M.P.Kok MMI

**Afdeling**

Lectoraat Stedelijk Metabolisme; Kenniscentrum Mission Zero

**Datum**

1 maart 2021

**Type project**

onderzoeksverslag

**Versie**

1

De Haagse Hogeschool, 2018

[Optioneel copyright tekst] Alle rechten voorbehouden enz...

# Samenvatting

Bij het ontstaan en ontwikkelen van energiecoöperaties lijkt vertrouwen een belangrijke rol te spelen. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag: 'Wat is de rol van vertrouwen (en samenwerking) bij het succesvol opschalen van burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving?' Door middel van een enkelvoudige casusstudie naar de ontwikkeling van het buurtinitiatief Warm in de Wijk tot de Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt, worden theoretische inzichten rond vertrouwen getoetst met behulp van halfopen interviews.

Bronnen van vertrouwen zijn:

|              |                                    |
|--------------|------------------------------------|
| Mensen       | Persoonlijke eigenschappen         |
|              | Gedrag                             |
|              | Gedeelde kennis, normen en waarden |
| Organisaties | Regels                             |

In de casus Warm in de Wijk blijkt de ontwikkeling van vertrouwen en de verschillende bronnen van vertrouwen gekoppeld aan de fasering van de ontwikkeling van de coöperatie. De rol van vertrouwen en de bronnen van vertrouwen die een rol speelden wisselden bij de opvolging van de fasen.

In de beginfase van het initiatief zijn Gedeelde waarden en normen van belang. Opvallend was dat, anders dan verondersteld, ook Persoonlijke eigenschappen van belang waren. Het 'competent zijn' (Gedrag) speelt met name een rol in relatie met externe partijen. In de casus zie je na verloop van tijd een verschuiving van 'het vertonen van coöperatief gedrag' (Gedrag) naar 'goede organisatie' (Regels) als bron van vertrouwen.

In vervolgonderzoek wordt een herkenbare indeling in ontwikkelingsfasen van een burgerinitiatief vastgesteld en welke samenwerkingsvormen, sociale structuur e.d. daarbij passen. Onderzocht gaat worden op welke manier vertrouwen, en welke randvoorwaarden voor vertrouwen, gecreëerd kunnen worden bij het opschalen en opbouwen van een sociale structuur in een duurzaam burgerinitiatief in de gebouwde omgeving en hoe dit afhankelijk is van de gekozen technologie.

# Inhoudsopgave

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>2</b> | <b>Vertrouwen, wat is dat?</b> .....  | <b>8</b>  |
| 2.1      | Kenmerken van vertrouwen.....   | 8         |
| 2.2      | Bronnen van vertrouwen .....  | 8         |
| 2.3      | Voor- en nadelen van vertrouwen .....                                       | 9         |
| 2.4      | De ontwikkeling van vertrouwen.....   | 9         |
| <b>3</b> | <b>Casusstudie Warm in de Wijk/Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt</b> .....  | <b>11</b> |
| 3.1      | Initiatiefnemer Warm in de Wijk.....  | 11        |
| 3.2      | Huidig bestuurslid Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt .....                  | 13        |
| 3.3      | Extern begeleider .....   | 14        |
| 3.4      | Samenvatting Casus Warm in de Wijk/ Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt ..... | 16        |
| <b>4</b> | <b>Conclusie</b> .....  | <b>17</b> |
|          | <b>Literatuurlijst</b> .....  | <b>18</b> |

# 1 Inleiding

## Aanleiding

Binnen de bewonersgroep van [Groene Mient](#) wordt in een Living Lab (proeftuin) een Smart Grid ontwikkeld om zo te werken aan het elektrificatie-aspect binnen de energietransitie.

Groene Mient is een door bewoners in Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO) ontwikkeld buurtje van 33 woningen. De bewoners waren in een vereniging zelf de projectontwikkelaar voorafgaand en tijdens de bouw (2014-2017).

Het bouwen van een eigen huis is een proces dat heel dicht bij het realiseren van de dromen en zo bij het wezen van mensen komt.

Om met 33 gezinnen tot gemeenschappelijke besluitvorming te komen was er een zorgvuldig proces voor de besluitvorming vastgelegd. Er werd besloten met consent (sociocratische besluitvorming). Een voorgenomen besluit wordt in verschillende fases (informerend, meningsvormend en besluitvormend) aan de leden voorgelegd en aangenomen als er GEEN overwegend bezwaar is van een van de leden.

In de vele algemene ledenvergaderingen (ALV's), bestuursvergaderingen en overleg in werkgroepen zijn talloze gesprekken met respect gevoerd. Hier werden verschillende standpunten uitgewisseld en werd samen gezocht naar consent. Dit heeft geleid tot een grote vertrouwensbasis tussen de leden (nu bewoners) van Groene Mient.

Citaat van Gita van Duinen op 17 januari 2020 bij de feestelijke bijeenkomst ter gelegenheid van de oprichting van de coöperatie Sterk op Stroom en het inschrijven van de bewoners van Groene Mient: 'Ik heb de stukken niet gelezen, maar ik vertrouw jullie dat het goed is'.

Opgebouwd vertrouwen heeft blijkbaar een doorwerking naar nieuwe samenwerkingsmogelijkheden waarvan de impact en risico's nog onduidelijk zijn. Dit kan zowel positief zijn (nieuwe samenwerking) maar ook een risico ('blind' vertrouwen).

*(Trust also helps people give one another the benefit of the doubt (and remain cooperative) when they need to cope with unintended errors, or noise (Van Lange, Ouwerkerk, & Tazelaar, 2002). Uit: Van Lange, 2015)*

Een Smart Grid ontwikkelen in een living lab is een proces van lange adem en ingewikkelde materie. In de ALV's en huiskameravonden merk je dat bewoners van Groene Mient vertrouwen geven aan dit initiatief ook al vinden ze het lastig om het helemaal te begrijpen. Het merendeel van de bewoners heeft dan ook aangegeven dat ze lid zullen worden van de energiecoöperatie Sterk op Stroom. De coöperatie is geïnitieerd vanuit het CPO Groene Mient en zal het living lab rond het Smart Grid gaat uitvoeren. 7 van de 33 huishoudens zijn actief betrokken zijn bij het uitdenken van de plannen (Groene Mient, 2019). Een maand na oprichting (december 2019) zijn alle 33 huishoudens lid van de coöperatie Sterk op Stroom.

In de eerste fase (2020-2023) richt het living lab zich op de bewoners van Groene Mient en daarnaast op minstens 100 huishoudens uit de Vruchtenbuurt.

In de Vruchtenbuurt (4700 woningen) is de coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt bezig met het ontwikkelen van een warmtenet. Eind 2019 heeft deze coöperatie ongeveer 300 leden. De mensen die nu lid zijn van deze coöperatie kunnen als koplopers beschouwd worden en wonen verspreid over de wijk. De verwachting van de coöperatie Sterk op Stroom is dat onder deze koplopers ook interesse is om mee te doen in het Living Lab. Hen wordt gevraagd de komende jaren hun data uit slimme meters ter beschikking te stellen voor het experiment Smart Grid.

In een volgende fase (na 2023) is het de bedoeling om het experiment Smart Grid op te schalen naar een pilot van 300 woningen. Op dat moment, als het Grid operationeel is, is het wenselijk dat ook huishoudens buiten de groep van koplopers zich gaan aansluiten.

De bewoners van Groene Mient kennen elkaar goed. Het blijkt dat zij op basis van vertrouwen (in de expertise en bedoelingen van hun Groene Mient medebewoners) willen instappen in de coöperatie Sterk

### **De rol van vertrouwen in burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving**

op Stroom. Dat vertrouwen is waarschijnlijk niet vanzelfsprekend bij het uitbreiden van het experiment naar de Vruchtenbuurt.

Ook voor de coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt is het vraagstuk van opschaling van het aantal van hun leden belangrijk. Waarschijnlijk komt er in de Vruchtenbuurt een experiment met een klein lokaal warmtenet (500 huishoudens in een bepaald gedeelte van de Vruchtenbuurt). Van deze 500 huishoudens zullen de meeste huishoudens GEEN lid zijn van de coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt. Ook hier leeft dus de vraag: Hoe kunnen we huishoudens op een goede manier betrekken bij de coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt en de ontwikkeling van het lokale warmtenet. Wat kunnen we leren van het onderzoek naar vertrouwen en samenwerken en hoe kunnen we deze kennis inzetten bij het versterken van burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving?

## Probleemstelling

In de Vruchtenbuurt in Den Haag zijn twee coöperaties bezig met de energietransitie. Voor beide coöperaties is het belangrijk om zoveel mogelijk burens te betrekken. Vanuit de ervaringen bij Groene Mient en de coöperatie Sterk op Stroom lijkt vertrouwen een belangrijke rol te spelen. De vraag is wat die rol van vertrouwen is, en hoe kennis over de rol van vertrouwen ingezet kan worden bij samenwerking en het vergroten van het aantal leden van de coöperatie Sterk op Stroom buiten de leden die op Groene Mient wonen. Tevens wordt onderzocht hoe deze kennis ook bruikbaar wordt voor de coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt en mogelijk voor andere bewonersinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving.

## Doelstelling

- Handvaten ontwikkelen voor burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving op basis van kennis over vertrouwen en samenwerking
- Hoe kunnen huishoudens met bovenstaande handvaten en kennis op een goede manier benaderd en betrokken worden bij het opschalen van burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving
- Hoe kunnen huishoudens met bovenstaande handvaten en kennis betrokken blijven bij de burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving

## Hoofdvraag/Deelvragen

Hoofdvraag:

Wat is de rol van vertrouwen (en samenwerking) bij het succesvol opschalen van burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving?

Deelvragen:

Theoretisch onderzoek:

1. Vertrouwen, wat is dat?
2. Welke factoren spelen een rol bij het verwerven van vertrouwen?
3. Hoe beïnvloedt vertrouwen de samenwerking tussen mensen?

Praktijkonderzoek:

Met behulp van bovenstaande theoretische verkenningen wordt een model gemaakt met verschillende factoren die een rol spelen bij vertrouwen en samenwerking.

Door middel van een enkelvoudige casusstudie wordt de waarde van het model onderzocht. In de casus worden half-open interviews gehouden. De interviews worden door middel van itemanalyse geanalyseerd.

Met behulp van deze casus wordt het model aangevuld, verbeterd.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 2 volgt een theoretische verkenning van het onderwerp vertrouwen.

In hoofdstuk 3 wordt de casus Warm in de Wijk beschreven.

In hoofdstuk 4 worden de leerpunten uit de casus verwerkt in het onderzoeksmodel en aanbevelingen voor verder onderzoek gegeven.

## 2 Vertrouwen, wat is dat?

In verschillende vakgebieden is er onderzoek gedaan naar vertrouwen. Er is geen gedeelde definiëring van vertrouwen.

Het begrip vertrouwen kan vanuit verschillende disciplines bekeken worden. Hieronder beschrijf ik kenmerken van vertrouwen, bronnen van vertrouwen, voor- en nadelen van vertrouwen. Daarna besteed ik aandacht aan de 'maakbaarheid' van vertrouwen.

### 2.1 Kenmerken van vertrouwen

Van Lange (2015) beschrijft vertrouwen in relatie tot kwetsbaarheid en intentie: "Trust is often defined as the intention to accept vulnerability based on positive expectation of beliefs regarding the intention of behavior of another person or other people"

Nooteboom (2017) legt meer de relatie met het aanvaarden van risico's: "De kern van vertrouwen is ruimte geven voor het handelen van de ander, wat betekent dat vertrouwen gepaard gaat met risico's en dat er zonder risico geen vertrouwen kan zijn" (p. 10).

Edelenbos (2002) beschrijft de volgende drie kenmerken van vertrouwen:

1. Je kwetsbaar opstellen ten opzichte van een ander
2. Risico aanvaarden bij het ondernemen van activiteiten
3. Positieve verwachting hebben over de intentie van een ander

In de sociale wetenschappen heeft Bellaby (2010: 2615) beschreven: "vertrouwen een gevoel of geloof is dat iemand (of een instelling) in uw beste belang zal handelen".

In dit onderzoek ga ik van de volgende beschrijving van vertrouwen uit:

**Vertrouwen is je kwetsbaar durven opstellen en daarmee een risico nemen, uitgaand van de goede bedoelingen van een ander.**

### 2.2 Bronnen van vertrouwen

Edelenbos (2002) beschrijft diverse bronnen van vertrouwen. Variërend tot persoonlijke eigenschappen, gedrag van mensen, gedeelde waarden en cognities als vertrouwen in systemen. Fukuyama(1995) ziet vertrouwen als regulier, eerlijk en coöperatief gedrag gebaseerd op gezamenlijk gedeelde normen. Ook Van Lange (2015) en Nooteboom (2017) en Abts (2005) benoemen bronnen van vertrouwen.

De verschillende bronnen van vertrouwen heb ik als volgt gecategoriseerd:

Mensen als bron van vertrouwen:

- A. Persoonlijke eigenschappen
- B. Gedrag
- C. Gedeelde kennis, normen of waarden

Organisaties als bron van vertrouwen:

- D. Regels

De in de paragraaf 2.1 beschreven kenmerken van vertrouwen hebben vooral betrekking op het 'vertrouwen hebben in MENSEN'.



Op basis van de onderzochte literatuur kunnen de gecategoriseerde bronnen van vertrouwen als volgt verder gedetailleerd worden.

Mensen als bron van vertrouwen:

#### Ad A. Persoonlijke eigenschappen

- Je kwetsbaar kunnen opstellen
- Persoonlijke neiging om vertrouwen te schenken
- Bereidheid om risico's te accepteren
- Als betrouwbaar worden gezien
- Een goede reputatie hebben
- Bereidheid om belangen van anderen mee te laten wegen bij je besluiten
- Makkelijk met anderen mensen 'door een deur' kunnen
- Je 'voorkomen'

#### Ad B. Gedrag

- Coöperatief gedrag vertonen
- Constructieve kritiek kunnen aanvaarden
- Competent zijn (Kennis, vaardigheden en middelen bezitten)
- (Eerdere) ervaringen met samenwerken

#### Ad C. Gedeelde kennis, normen en waarden

- Gelijke wereldbeelden zorgen voor meer voorspelbaar gedrag.
- Gedeelde normen en waarden zorgen voor meer invoelbare wensen en belangen

Organisaties als bron voor vertrouwen:

#### Ad D. Regels

- Instituties, zoals procedures, regels en routines (zo doen we het nu eenmaal)
- Contracten (voor een gedeelte gesteld wantrouwen, maar op basis daarvan kan in vertrouwen gehandeld worden)
- Systemen en het functioneren van die systemen (bijv. ons geldsysteem)

## **2.3 Voor- en nadelen van vertrouwen**

Edelenbos (2002) schrijft dat er nog weinig empirisch onderzoek gedaan is naar de voordelen van vertrouwen. Van Lange (2015) beschrijft juist dat er steeds meer bewijsvoering is dat mensen met meer vertrouwen in andere mensen zich eerder inzetten voor coöperatieve doelen als ze met onzekerheid of 'conflict of interests' geconfronteerd worden.

In zijn algemeenheid veronderstelt men dat vertrouwen niet alleen een voorwaarde is voor samenwerking maar ook ontstaat tijdens de samenwerking.

Vertrouwen vergroot het probleemoplossend vermogen omdat men bereid is kennis en informatie te delen.

Edelenbos stelt dat door vertrouwen men bereid is om extra complexiteit toe te laten. Abts (2005) verwoordt dat vanuit het tegenovergestelde perspectief: de voornaamste functie van vertrouwen is om complexiteit en onzekerheid te reduceren.

Nadelen van vertrouwen kunnen zijn een (te) grote groepsbinding, ongezond vertrouwen, het vastblijven zitten in vertrouwde regimes en vaste denkpatronen.

## **2.4 De ontwikkeling van vertrouwen**

Edelenbos (2002) schrijft dat er nog weinig empirisch onderzoek gedaan is naar de voordelen van vertrouwen. Van Lange (2015) beschrijft juist dat er steeds meer bewijsvoering is dat mensen met meer vertrouwen in andere mensen zich eerder inzetten voor coöperatieve doelen als ze met onzekerheid of 'conflict of interests' geconfronteerd worden.

In zijn algemeenheid veronderstelt men dat vertrouwen niet alleen een voorwaarde is voor samenwerking maar ook ontstaat tijdens de samenwerking.

Vertrouwen vergroot het probleemoplossend vermogen omdat men bereid is kennis en informatie te delen.

Edelenbos stelt dat door vertrouwen men bereid is om extra complexiteit toe te laten. Abts (2005) verwoordt dat vanuit het tegenovergestelde perspectief: de voornaamste functie van vertrouwen is om complexiteit en onzekerheid te reduceren.

Nadelen van vertrouwen kunnen zijn een (te) grote groepsbinding, ongezond vertrouwen, het vastblijven zitten in vertrouwde regimes en vaste denkpatronen.

## 3 Casusstudie Warm in de Wijk/Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt

In 2015 is een groepje buurtbewoners gestart met het idee 'van gas los' in een buurtinitiatief Warm in de Wijk. In 2018 is de coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt opgericht die zich richt op het realiseren van de warmtetransitie in de Vruchtenbuurt. Door ingenieursbureau IF is een haalbaarheidsstudie gedaan in opdracht van Dunea om de verschillende mogelijkheden om warmte uit water te halen te onderzoeken.

Op basis van de literatuur wordt verondersteld dat de ontwikkeling van vertrouwen zich met name richt op de bronnen uit categorieën

- Gedrag (B)
- Gedeelde kennis, normen of waarden (C) en
- Regels/systemen (D)

Verondersteld wordt dat burgerinitiatieven zoals bijv. energiecoöperaties starten vanuit een kleine groep mensen die elkaar kent en die gedeelde waarden en normen hebben (Edelenbos, 2002).

Het interview wordt gehouden op basis van een paar half-open vragen:

- Kan je me vertellen over de start van het initiatief Warm in de Wijk?
- Op welke momenten heeft vertrouwen in de energiecoöperatie een rol gespeeld?
- Wat betekent voor jou/anderen 'vertrouwen hebben' in een energiecoöperatie?
- Hoe is dat vertrouwen tot stand gekomen, welke veranderingen zie je in de loop van de tijd?

Door middel van drie interviews wordt een caleidoscopisch beeld geschetst van de ontwikkeling van de coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt. Er is gesproken met een van de initiatiefnemers, een huidig bestuurslid en een extern procesbegeleider.

De interviews zijn geanalyseerd aan de hand van de topics uit het literatuuronderzoek over bronnen van vertrouwen (zie 2.2 en bijlage 1).

### 3.1 Initiatiefnemer Warm in de Wijk

Deze initiatiefnemer heeft vanaf (bijna) het begin een rol gespeeld in de het buurtinitiatief Warm in de Wijk/ Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt. In het gesprek geeft de initiatiefnemer zelf een indeling in ontwikkelingsfasen van het buurtinitiatief. Per ontwikkelingsfase is besproken hoe er is samengewerkt, op welke manier vertrouwen een rol speelde en hoe vertrouwen opgebouwd en afgebroken is/werd.

In bijlage 1 zijn aspecten van bronnen van vertrouwen uit literatuuronderzoek benoemd. Per ontwikkelingsfase van de coöperatie is na afloop van het interview geanalyseerd welke aspecten van bronnen van vertrouwen een rol hebben gespeeld volgens de initiatiefnemer.

#### De opstartfase

Vanuit het wijkberaad in de wijk is er een groep die zich op duurzaamheid richt. Een paar buurtbewoners, die zich professioneel met energietransitie bezighouden, pakken het idee op om te gaan werken aan de warmtetransitie in hun eigen buurt. Deze fase beschrijft de initiatiefnemer als: we laten 1000 bloemen bloeien.

*Analyse:*

*In deze fase wordt gewerkt vanuit een gedeeld wereldbeeld (C1)/ gedeelde normen en waarden: 'nadenken over en zelf aan de gang gaan met duurzaamheid'*

#### De pioniersfase

In beschrijvingen van Warm in de Wijk in publicaties wordt vaak gesproken over '3 gekkies die in hun huiskamer een wild idee hebben'. Deze beschrijving slaat op de pioniersfase. In deze fase gaat de projectgroep zelfstandig verder, dus los van het wijkberaad. Er ontstaat een projectgroep van vier personen (waaronder de initiatiefnemer) met veel energie en daadkracht. Er worden externe partijen

#### De rol van vertrouwen in burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving

Lectoraat Stedelijk Metabolisme; Kenniscentrum Mission Zero – versie 1  
De Haagse Hogeschool, 2018

betrokken, er worden onderzoeken uitgevoerd, er komt focus en er ontstaat het idee: het zou misschien wel eens echt kunnen gaan gebeuren.

#### *Analyse*

*In de pioniersfase ontstaat een groep die het ook LEUK heeft met elkaar. Een combinatie van persoonlijke eigenschappen (A2) en gedeelde normen en waarden (C2). De leden van de projectgroep vertoonden individueel coöperatief gedrag (B1) en konden constructieve kritiek aanvaarden (B2) binnen de interne samenwerking. Daarnaast komt het competent zijn (B3) voor elk lid van de projectgroep terug. Verder wordt het gedrag van de projectgroep als geheel, beschreven als coöperatief, en voortbouwend op eerdere ervaringen met samenwerken.*

*In deze fase wordt, zeker in het begin, weinig vertrouwen ervaren van externen (zoals de Gemeente, de professionele partijen) in het competent zijn van de projectgroep. De projectgroep wordt niet altijd serieus genomen als (professionele=competente) partner. Omdat de projectgroep bestaat uit personen die in hun professionele leven met dezelfde issues werken, groeit het vertrouwen van externen wel in deze fase.*

*Samenwerken kan op de volgende aspecten: inhoud, proces en relatie. In deze casus is opvallend dat in eerste instantie vooral het relationele niveau van belang was voor de interne samenwerking. In de samenwerking met externen was (het competent zijn op) de inhoud doorslaggevend.*

#### **De formalisatiefase**

In deze fase wordt de coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt opgericht door de projectgroep (waar de initiatiefnemer deel vanuit maakt).

Binnen een half jaar tijd heeft de coöperatie 300 leden uit de door de projectgroep opgebouwde community. Er vindt opnieuw een 'personele' wissel plaats. In het bestuur van de coöperatie zitten geen mensen van de projectgroep. Ook de initiatiefnemer neemt geen plaats in het bestuur van de opgericht cooperatie. In deze fase wordt door bestuur en projectgroep geworsteld met de koers, taakverdeling, en wijze van aanpak. Twee mensen uit de projectgroep van vier zijn steeds minder betrokken door persoonlijke omstandigheden en minder financiële mogelijkheden voor ondersteuning (subsidie). De geïnterviewde initiatiefnemer maakt nog wel deel uit van de projectgroep.

#### *Analyse:*

*Deze fase wordt gekenmerkt door een afname van vertrouwen tussen de bestaande projectgroep en het nieuwe bestuur van de coöperatie. In de beschrijving lijkt het alsof er minder gedeelde waarden en normen zijn, er minder invoeling is van de wensen en belangen van de ander (C2 en A6). Er wordt minder coöperatief gedrag (B1) ervaren. Twijfels worden gezet bij competenties (B3) en eerder gemaakte keuzes en werkwijzen (D1).*

*Achteraf denkt de geïnterviewde initiatiefnemer dat er bij de samenstelling van het bestuur meer naar competenties (B3) en taak- en rolverdeling had moet worden gekeken (D).*

*De problemen die intern speelden zijn voor het grootste gedeelte aan de buitenwereld voorbijgegaan. De coöperatie heeft hierdoor het door de projectgroep opgebouwde vertrouwen bij de community kunnen behouden.*

*De geïnterviewde initiatiefnemer geeft aan dat voor haar coöperatief gedrag (B1), het kunnen aanvaarden van constructieve kritiek van elkaar (B2) en een gelijk wereldbeeld een basis geven van vertrouwen en daarmee van belang zijn om goed te kunnen samenwerken.*

*In deze fase wordt niet gewerkt aan een goede relatie om tot samenwerking te komen. Het proces van samenwerken is daarmee stroef tot onmogelijk.*

#### **De samenwerkingsfase**

Een jaar na oprichting van de coöperatie hebben 3 van de 4 bestuursleden afscheid genomen en komt er een nieuw 3-koppig bestuur. Dit bestuur gaat samenwerken met de twee overgebleven leden uit de projectgroep, waaronder de initiatiefnemer.

In deze fase moeten er besluiten genomen worden tav de intentieverklaring, participatie en governance.

*Analyse:*

*In het nieuwe bestuur is een persoon overgebleven uit het oude bestuur. Het bestuurslid dat op basis van de relatie met personen uit de projectgroep toegetreden was is gebleven. Met het nieuwe bestuur wordt goed samengewerkt. Er is coöperatief gedrag (B1) en er wordt gebouwd op eerdere ervaringen met samenwerken (B4).*

*Tav de keuzes bij Governance (gaan we het warmtenet coöperatief draaien of geven we het experiment aan een professionele partij) spelen rond vertrouwen met name aspecten die met de organisatie te maken hebben. Als het warmtenet als coöperatie geëxploiteerd wordt, wordt er veel van de leden verwacht ten aanzien van coöperatief gedrag (B1, actieve participatie), competentie van mensen die 'het bedrijf' gaan runnen en vertrouwen in het systeem van warmteleverantie (D3)*

### **De opschalingsfase**

Als het loopt volgens plan dan wordt er een kleinschalig warmtenet aangelegd voor 500 woningen die bij elkaar in een buurtje liggen, een aantal straten. De leden van de coöperatie zitten verspreid over de wijk. In deze fase zullen in de betreffende straten zoveel mogelijk, liefst alle, huishoudens mee moeten doen.

*Analyse:*

*In deze fase gaat het over twee aspecten: Dit doen we met zijn allen (coöperatief gedrag B1) EN een goede businesscase, goede organisatie (D). De verwachting is dat D voor vele mensen belangrijker zal zijn dan B1.*

### **Algemeen**

*De rol van de Gemeente als hoeder van het algemeen belang wordt niet altijd zo ervaren. De commerciële partijen zijn helder over hun belang. De Gemeente is echter vaak onduidelijk over haar rol. Vanuit de politiek wordt participatie op het schild gehesen, duidelijk is ook dat de Gemeente verschillende belangen moet afwegen, maar de Gemeente lijkt onvoldoende in staat om zo te communiceren dat burgerinitiatieven zich gehoord en gezien voelen (gebrek aan coöperatief gedrag, B1). Tevens wordt een gebrek aan kennis bij de Gemeente ervaren (B3)*

## **3.2 Huidig bestuurslid Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt**

Dit bestuurslid is al vroeg aangehaakt als belangstellende bij het buurtinitiatief Warm in de Wijk. Ruim 1 jaar na het oprichten van de coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt is zij gevraagd deel te nemen in het bestuur (in de door de initiatiefnemer benoemde formalisatiefase).

Het bestuurslid heeft bewust leidinggegeven aan de overgang naar de samenwerkingsfase.

In het gesprek komen verschillende aspecten van vertrouwen naar voren. Aspecten die van invloed waren op het afnemen van het vertrouwen en aspecten die van invloed zijn bij het weer opbouwen van het vertrouwen.

Het vraagstuk waar het bestuurslid op dit moment het meest mee bezig is: Hoe kunnen we, hoe kan ik laten zien dat het bestuur, de coöperatie het vertrouwen waard is en vertrouwen krijgen van buurtbewoners die mee gaan doen in de coöperatie (de opschalingsfase).

De volgende topics (zie bijlage 1) hebben een rol gespeeld per ontwikkelingsfase van de coöperatie (vanaf de formalisatiefase):

### **Formalisatiefase:**

Dit bestuurslid is vanwege haar bestuurlijke ervaring gevraagd in het coöperatiebestuur.

Toen zij aan de slag ging bleek er een bestuurscrisis te bestaan. Deze crisis heeft veel invloed gehad op het vertrouwen tussen de initiatiefnemers, het bestuur en mogelijk op het vertrouwen van de leden in de coöperatie.

Het bestuurslid heeft intern gecoacht op samenwerking en invoeling van de standpunten van de ander. Uiteindelijk is er een clash gekomen en zijn kort na elkaar 2 bestuursleden vertrokken.

*Analyse:*

*Deze fase wordt gekenmerkt door afbreuk van vertrouwen.*

*Er werd minder coöperatief gedrag vertoond (B1): Er werd niet aan afspraken gehouden; het ontbrak aan samenwerking tussen het formele bestuur van de coöperatie en de initiatiefnemers.*

### **De rol van vertrouwen in burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving**

*Er waren geen gedeelde gelijke denkbeelden (C1): Binnen het bestuur onderling was geen eenduidigheid.*

*Op deze manier konden er geen 'regels, procedures' (D1) ontstaan die vertrouwen geven in hoe de dingen door de coöperatie aangepakt worden.*

*Het functioneren van de coöperatie (D1/D3) leidde tot vragen van leden over wat er aan de hand was en gaf aan een kandidaat-bestuurslid niet voldoende vertrouwen om direct volwaardig bestuurslid te worden.*

### **Samenwerkingsfase**

Het bestuurslid vertelt hoe in deze fase bewust de verbinding gelegd wordt tussen bestuur en initiatiefnemers, de projectgroep, vanuit het denkbeeld, dat alle kennis en ervaring nodig is om verder te komen met de coöperatie.

*Analyse:*

*Er is bewust gewerkt aan coöperatief gedrag (B1) met alle betrokkenen in bestuur en initiatiefgroep. Er werd vertrouwen gesteld in de diverse competenties (B3).*

### **Opschalingsfase**

Het bestuurslid vertelt dat de coöperatie haar plan klaar heeft om verder te gaan met het opschalen. Met deze plannen wil de coöperatie de volgende stap zetten qua participatie in de wijk en daardoor hernieuwd vertrouwen winnen. Door Corona is de gekozen aanpak met bijeenkomsten ed niet mogelijk.

Volgens het bestuurslid wil de coöperatie graag waar mogelijk met consent en een kringstructuur gaan werken. Hier is echter nog geen ervaring mee opgedaan.

Daarnaast speelt de traagheid van de besluitvorming en de onduidelijkheid van de rol van de Gemeente ook een rol in het kunnen doorpakken in de wijk. De coöperatie heeft dringend behoefte aan een coördinator die het dagelijkse werk kan doen. Er is al lang een informele toezegging voor een half structurele subsidie, maar het heeft tot de zomer 2020 geduurd voor er een formeel besluit ligt.

Het bestuurslid ervaart ten aanzien van de opschaling dat er een kip-ei verhaal is, waarbij de professionele partijen (Gemeente, Dunea en Netverder) en de Coöperatie naar elkaar kijken: Wat komt er eerst? De locatiekeuze voor het pioniersproject of het vergroten van het aantal leden dat gaat participeren.

Er is een toekomstbeeld waaraan gewerkt wordt, ook al is de weg daarnaar toe onzeker.

*Analyse:*

*Door de onderbreking o.a. door Corona heeft het bestuur nog niet de kans gekregen om te laten zien dat het competent is (B3). Blijken van vertrouwen zijn veelal gebaseerd op voorkomen (A8), het makkelijk met andere mensen door een deur kunnen (A7) en het als betrouwbaar worden gezien (A4).*

*Bij vertrouwen hoort ook risico durven nemen (A3) en uitgaan van de goede intenties van de ander.*

*Gedragsaspecten (B) moeten het in eerste gegeven basisvertrouwen bevestigen en versterken.*

*Door de onderbreking van het proces door Corona en het nog niet kunnen aanstellen van een coördinator gebeurt er op dit moment weinig. Als er weinig gebeurt, ebt het vertrouwen in de coöperatie ook weg (Geen item uit het literatuuronderzoek).*

## **3.3 Extern begeleider**

Deze extern begeleider werkt als organisatie en procesbegeleider voor gelijkwaardig samenwerken, onder andere via de Coöperatie-expert.

Zij is in de periode tussen fase 3 en fase 4 (Formalisatiefase en Samenwerkingsfase) van de coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt (Warm in de Wijk) als extern deskundige gevraagd om te werken aan het oplossen van ontstane wrijving en het organiseren van ledenparticipatie. Vanuit die rol heeft zij aspecten in de samenwerking kunnen observeren bij de betrokken projectgroep-/bestuursleden. Haar visie op effectief samenwerken en besluiten is o.a. gebaseerd op sociocratie en consentbesluitvorming.

Binnen de coöperatie is de Algemene Ledenvergadering het hoogste besluitvormingsorgaan. In de begeleiding die zij gedaan heeft is, is met het bestuur gewerkt aan de mogelijkheden om met 'kringen' te werken die een bepaald onderwerp verder uitdiepen en voorstellen voor besluiten voor de ALV maken (zie ook interview met bestuurslid hierboven bij Opschalingsfase).

In het interview geeft zij aan niet heel veel over de verschillende fasen en hoe vertrouwen daar een rol speelde kan vertellen omdat zij alleen op een specifiek moment in contact geweest is met de coöperatie. In zijn algemeenheid geeft ze mee dat je vertrouwen zelf niet kunt organiseren, maar je kan wel de randvoorwaarden organiseren die de kans vergroten dat er vertrouwen ontstaat. Vanuit de inhoud van haar werk en de manier waarop ze werkt benoemt zij een aantal randvoorwaarden voor vertrouwen.

In bijlage 1 zijn bronnen van vertrouwen uit literatuuronderzoek benoemd. De randvoorwaarden die in het interview naar voren komen worden in de analyse waar mogelijk gerelateerd aan de in de literatuur gevonden bronnen van vertrouwen.

#### **Randvoorwaarden die het ontstaan van vertrouwen bevorderen:**

- 1 **Het samen expliciet maken van rollen in de samenwerking en besluitvorming (D1)**  
Dit geeft helderheid ten aanzien van wat er van iedereen verwacht kan worden.
- 2 **Aan afspraken houden (A4 en B1)**  
Belangrijk hierbij is dat je in contact blijft als de situatie verandert en de afspraak daardoor opnieuw besproken moet worden (met mogelijk een andere uitkomst). Dat kunnen accepteren vraagt om onderlinge loyaliteit (A2, A3 en A6).
- 3 **Vooraf bespreken op welke wijze conflicten worden opgelost.**  
Als er conflicten zijn deze verhelderen in de organisatie zodat er heling mogelijk is. (C en D)
- 4 **Alle informatie die voor iemand relevant kan zijn, is beschikbaar.**  
Denk daarbij ook aan de verschillende manieren waarop mensen informatie tot zich nemen (taal, beeld, etc.).
- 5 **Het leren om je coöperatief te gedragen (B1)**  
Vaak is hiervoor training nodig omdat er psychologische aspecten meespelen.
- 6 **Elkaar kennen**  
In een organisatie moet je het elkaar leren kennen organiseren. In de sociocratie doe je dat in 'kringen' die hiërarchisch met een dubbele verbinding georganiseerd zijn.
- 7 **Vertrouwen in jezelf.**  
Vanuit zelfvertrouwen kan je ook een ander vertrouwen geven (A2)
- 8 **Inhoudelijke voortgang**  
Als er geen voortgang op de inhoud zit, verliezen mensen het vertrouwen (gebrek aan D3)

Uit het interview met de extern begeleider blijkt dat het werken aan vertrouwen bij een sociocratische werkwijze gerelateerd kan worden aan de volgende bronnen van vertrouwen (zie bijlage 1):

#### *Analyse:*

*Vanuit gedeelde waarden en normen (C2) over de manier van samenwerken en het nemen van besluiten worden heldere regels en taakverdeling afgesproken (D1). Omdat actief gewerkt wordt aan het verzorgen van 'veiligheid' in relaties en processen kunnen persoonlijke eigenschappen zoals het je kwetsbaar kunnen/durven opstellen (A1) en het kunnen schenken van vertrouwen (A2) groeien en kunnen mensen zich coöperatief gedragen (B1). Er zijn regels waarin constructieve kritiek gegeven en aanvaard (B2) kan worden. Op deze manier wordt vertrouwen bevorderd.*

*Om vertrouwen te behouden is het belangrijk dat er momenten voor reflectie zijn afgesproken waarop gekeken wordt hoe het gaat.*

*Daarnaast is het belangrijk om te oefenen met 'hoe je met elkaar spreekt', 'elkaars meningen met respect onderzoekt om tot een gedragen besluit te komen'.*

### 3.4 Samenvatting Casus Warm in de Wijk/ Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt

In de Opstartfase wordt gewerkt vanuit een **gedeeld wereldbeeld, gedeelde normen en waarden (C)**.

De Pioniersfase kenmerkt zich door: Het is LEUK.

In een combinatie van **persoonlijke eigenschappen (A)** en **gedeelde normen en waarden (C)** vertonen de individuen en de groep **coöperatief gedrag (B)** waarbij ze open staan voor **constructieve kritiek**. Elk lid is **competent**.

Samenwerken kan op de aspecten van inhoud, proces en relatie. Eerst is er aandacht voor het **relationele** niveau voor de interne samenwerking. In de samenwerking met externen was (het competent zijn op) de **inhoud** doorslaggevend.

Tijdens Formalisatiefase neemt het vertrouwen af. Het blijkt dat er minder **gedeelde waarden en normen (C)** zijn en er is minder **invoeling (A)** van de wensen en belangen van de ander.

Er wordt minder **coöperatief gedrag (B)** ervaren. Twijfels worden gezet bij **competenties (B)** en eerder gemaakte keuzes en werkwijzen.

In de samenwerking blijkt dat het **relationele** aspect onvoldoende aandacht krijgt.

De extern begeleider observeert dat er onduidelijkheid is over rol en taakverdeling tussen projectgroep en bestuur coöperatie. Om het vertrouwen te herstellen is het nodig om conflicten uit te spreken en 'helen' is nodig om vertrouwen te herstellen

In de Samenwerkingsfase ontstaat opnieuw coöperatief **gedrag (B)**. Men vertrouwt elkaars **competenties** en bouwt op eerdere ervaringen met **samenwerken**.

In de Opschalingsfase ontstaat nog meer het besef 'we doen dit met zijn allen'. Dit leidt tot coöperatief **gedrag (B)**. Doordat er gewerkt wordt aan een goede businesscase, wordt gewerkt aan een **organisatie (D)** die vertrouwd kan worden.

De verwachting is dat bij de uiteindelijke realisatie van het warmtenet het aspect **organisatie (D)** voor vele mensen belangrijker zal zijn dan coöperatief **gedrag (B)**.



## 4 Conclusie

In de casus Warm in de Wijk wordt de ontwikkeling van vertrouwen en de verschillende bronnen van vertrouwen die een rol spelen gekoppeld aan de fasering van het burgerinitiatief, de coöperatie.

De rol van vertrouwen, en de bronnen van vertrouwen die een rol speelden wisselden bij de opvolging van de fasen.

De veronderstelling dat de bronnen die met persoonlijke eigenschappen (categorie A) van minder belang zouden zijn, blijkt niet te kloppen. Met name in de beginfase van het burgerinitiatief zijn juist deze persoonlijke eigenschappen van groot belang als bron van vertrouwen. De veronderstelling dat gedeelde waarden en normen (categorie C) in de beginfase van een initiatief van belang zijn, blijkt in deze casus inderdaad het geval.

Voor de interne organisatie maar met name in relatie met externe partijen is 'competent zijn' (categorie B) als bron voor vertrouwen belangrijk.

In de casus zie je het begin van een verschuiving van 'het vertonen van coöperatief gedrag' (categorie B) naar 'goede organisatie' (categorie D) als bron van vertrouwen.

### Aanpassing onderzoeksmodel:

Op basis van de casusstudie wordt het onderzoeksmodel verbeterd op de volgende punten:

- Een project heeft een fasering
- Bij het onderzoek naar de rol van bronnen van vertrouwen worden ook de persoonlijke eigenschappen meegenomen.
- Randvoorwaarden voor de ontwikkeling/groei van vertrouwen verwerken in onderzoeksmodel.

### Vervolgonderzoek

Aanbevelingen en onderzoeksvragen voor vervolgonderzoek:

- Op basis van literatuur en meerdere casussen vaststellen wat een bruikbare en herkenbare indeling in ontwikkelingsfasen van een burgerinitiatief<sup>1</sup> is.
- Welke samenwerkingsvormen, sociale structuur ed passen bij deze fasen?
- Op welke manier zijn de wijze van opbouw van de sociale structuur en het belang van de verschillende bronnen van vertrouwen afhankelijk van de fasering
- Welke rol speelt de technologie van het project waar het bewonersinitiatief zich op richt?
- Op welke manier zijn de wijze van opbouw van de sociale structuur en het belang van de verschillende bronnen van vertrouwen zijn afhankelijk van de gekozen technologie in het project van het burgerinitiatief?

Deze vragen kunnen leiden tot de volgende hypothese:

De manier waarop vertrouwen wordt gecreëerd bij het opschalen en opbouwen van een sociale structuur in een duurzaam burgerinitiatief in de gebouwde omgeving is afhankelijk van de technologie van het project

Onderzoeksaanpak:

- meerdere casussen onderzoeken in verschillende stadia van ontwikkeling en met verschillende technieken.
- Modelvorming

Doel vervolgonderzoek:

Beoogd resultaat een handboek met een model gericht op de rol van vertrouwen afhankelijk van fasering en technologie met een groot aantal casussen die als inspiratie kunnen dienen voor burgerinitiatieven.

---

<sup>1</sup> Bedoeld worden burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving

## Literatuurlijst

Abts, K. (2005). De grammatica en dynamica van vertrouwen: een sociologische verkenning. *Ethiek & Maatschappij*, 8(2), 3-27.

Baarda, B., Bakker, E., Julsing, M., Fischer, T., Peters, V., & Velden, T. van der (2012). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Bastian, B., Brewer, M., Duffy, J., & Van Lange, P. A. M. (2019). From cash to crickets: The non-monetary value of a resource can promote human cooperation. *Journal of Environmental Psychology*, 61, 10–19.

<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.11.002>

Bellaby, P. 2010a. Theme 1: concepts of trust and methods for investigating it. *Energy Policy* 38, 2615 – 2616.

Boogers, M. (2019), *Energie en democratie. Hoe democratische invloed op Regionale Energie Strategieën en andere complexe besluitvormingsprocessen kan worden versterkt*. Universiteit van Twente.

Enexis Netbeheer. (2014). *Eindrapport Jouw Energie Moment Zwolle*. Geraadpleegd van

<https://projecten.topsectorenergie.nl/storage/app/uploads/public/5a2/136/983/5a21369838246671199379.pdf>

Enexis Netbeheer. (2018). *Jouw Energie Moment 2.0 eindrapport*. Geraadpleegd van

<https://projecten.topsectorenergie.nl/storage/app/uploads/public/5c5/abc/900/5c5abc90006ea711264881.pdf>

Groene Mient. (2019). *Projectplan Living lab Groene Mient; een voorstel voor een smart grid*.

Koers, A., & Rietveld, R. (z.d.). *omgevingsparticipatie bij windenergie op land*. Geraadpleegd van

[https://www.nlvow.nl/system/files/article-files/2019-10/nlvow\\_handboek\\_toolkit\\_omgevingsparticipatie.pdf](https://www.nlvow.nl/system/files/article-files/2019-10/nlvow_handboek_toolkit_omgevingsparticipatie.pdf)

Kuindersma, W., & Kolkman, G. (2005). *Vertrouwen en samenwerking in het experiment Gaasterland*.

Geraadpleegd van <http://www2.alterra.wur.nl/Webdocs/PDFFiles/AlterraRapporten/AlterraRapport1229.pdf>

Koirala, B. P., Araghi, Y., Kroesen, M., Ghorbani, A., Hakvoort, R. A., & Herder, P. M. (2018). Trust, awareness, and independence: Insights from a socio-psychological factor analysis of citizen knowledge and participation in community energy systems. *Energy Research & Social Science*, 38, 33–40.

<https://doi.org/10.1016/j.erss.2018.01.009>

Van Lange, P. A. M. (2015). Generalized Trust. *Current Directions in Psychological Science*, 24(1), 71–76.

<https://doi.org/10.1177/0963721414552473>

De Moor, T. (2013, 30 augustus). *Homo Cooperans*. Geraadpleegd van [http://www.collective-](http://www.collective-action.info/sites/default/files/webmaster/PUB_Homo-cooperans_NL.pdf)

[action.info/sites/default/files/webmaster/PUB\\_Homo-cooperans\\_NL.pdf](http://www.collective-action.info/sites/default/files/webmaster/PUB_Homo-cooperans_NL.pdf)

Nooteboom, B. (2017). *Vertrouwen*. Geraadpleegd van

<https://www.jongbloed.nl/code/inkijkexemplaar/9789086872145/vertrouwen-bart-nooteboom.pdf>

Nooteboom, B. (2006). *Vertrouwen en innovatie*. Geraadpleegd van

<http://www.seijner.nl/nooteboom%20vertrouwen%20en%20innovatie.pdf>

**De rol van vertrouwen in burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid in de gebouwde omgeving**

Lectoraat Stedelijk Metabolisme; Kenniscentrum Mission Zero – versie 1

De Haagse Hogeschool, 2018

Parks, C. D., Joireman, J., & Van Lange, P. A. M. (2013). Cooperation, Trust, and Antagonism. *Psychological Science in the Public Interest*, 14(3), 119–165. <https://doi.org/10.1177/1529100612474436>

Platform 31. (2019). *Regionale Energie Strategieën (RES) als motor van de energietransitie*. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/regionale-energie-strategieen-res-als-motor-van-de-energietransitie>

Schwenke, A. S. (2019). *Verkenning toekomstpotentieel burgerenergiebeweging 2030*. Geraadpleegd van <http://asisearch.nl/verkenning-toekomstpotentieel-burger-energiebeweging-2030/>

de Wilde, M., & Spaargaren, G. (2018). *Samen op reis naar een energiezuinige woning*. Wageningen, Nederland: WUR.

# Bijlage 1: Bronnen van vertrouwen

## Mensen:

### Ad A. Persoonlijke eigenschappen (verwachting vooraf dat dit een minder grote rol zal spelen)

- A1 Je kwetsbaar kunnen opstellen
- A2 Persoonlijke neiging om vertrouwen te schenken
- A3 Bereidheid om risico's te accepteren
- A4 Als betrouwbaar worden gezien
- A5 Een goede reputatie hebben
- A6 Bereidheid om belangen van anderen mee te laten wegen bij je besluiten
- A7 Makkelijk met anderen mensen 'door een deur' kunnen
- A8 Je 'voorkomen'

### Ad B. Gedrag

- B1 Coöperatief gedrag vertonen
- B2 Constructieve kritiek kunnen aanvaarden
- B3 Competent zijn (Kennis, vaardigheden en middelen bezitten)
- B4 (Eerdere) ervaringen met samenwerken

### Ad C. Gedeelde kennis, normen en waarden

- C1 Gelijke wereldbeelden zorgen voor meer voorspelbaar gedrag.
- C2 Gedeelde normen en waarden zorgen voor meer invoelbare wensen en belangen

## Organisaties:

### Ad D. Regels

- D1 Instituties, zoals procedures, regels en routines (zo doen we het nu eenmaal)
- D2 Contracten (voor een gedeelte gestold wantrouwen, maar op basis daarvan kan in vertrouwen gehandeld worden)
- D3 Systemen en het functioneren van die systemen (bijv. ons geldsysteem)