



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

Productnr	
Kennis/Tool	Notitie
Tags	2023 Werkpakket 2.4
Project	Regionale kennisgedreven allianties
Partners	Amsterdam, Noord-Kennemerland Noord, Alkmaar, Engaging Dynamics
Doelgroep	Gemeente en aannemer
Hyperlink Foto	
Titel	Regionale kennisgedreven allianties
Subtitel	
Samenvatting	De regionale kenniskring met de markt is een van de pijlers van de succesvolle procesaanpak voor beleidsdoorwerking van het programmaToekomstgerichte wijk. Wil je als gemeentelijk opdrachtgever werk maken van (klimaat)ambitie en beleid naar (klimaat)uitvoering dan is het belangrijk dat gemeenten met regionaal werkende MKB bedrijven samen werken om de benodigde marktcondities te creëren met als doel maatschappelijke, ecologische en economische uitdagingen te realiseren.

Over MKB Kenniskringen gesproken

Aantekeningen bij de MKB Kenniskring als een kennis-gedreven alliantie, in het licht van regionale economische ontwikkeling

Bij ondernemers, hun verenigingen én gemeentelijke diensten als Ruimtelijke ordening, Stadsbeheer, Fysieke Leefomgeving, en/of Wijkzaken bezint men zich op het vraagstuk van de opbouw van 'regionale structuur voor kennisuitwisseling' tussen ondernemer en gemeente.

MKB Kenniskring als kennis-gedreven alliantie van ondernemers en gemeente

De regionale kenniskring met de markt is een van de pijlers van de succesvolle procesaanpak voor beleidsdoorwerking die Building Changes hanteert. Wil je als gemeentelijke dienst of opdrachtgever van (klimaat)ambitie en beleid naar (klimaat)uitvoering dan heeft dit betekenis voor economische processen van MKB bedrijven, en impact op de mensen in de straten en



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

buurten waar het werk wordt gerealiseerd. Die valt niet 'centraal uit te vaardigen', die moet je telkens weer met elkaar zoeken en creëren – neem elektrificeren als geslaagde missie in Amsterdam. Daartoe is het belangrijk dat gemeenten met regionaal werkende MKB bedrijven samen werken om de benodigde marktcondities te creëren met als doel maatschappelijke, ecologische en economische uitdagingen te realiseren.

Lokaal-Regionaal

Building Changes werkt bij voorkeur met regionale en lokale kennis-gedreven samenwerkingen. In een regio komen alle 'economische' activiteiten van bedrijven, gemeente en omgeving samen. Daar liggen de beste kansen en mogelijkheden voor innovatie, gegeven het lokaal-regionale karakter van de enorme uitdagingen zijn waar we voor staan.

Dialogoog

In een MKB kenniskring wordt besproken en afgestemd wat de betekenis is van (concrete) beleidsmaatregelen op de uitvoeringspraktijk, hoe deze op maat kunnen worden vormgegeven en wat, gegeven wat er moet, past in de huidige (markt) omstandigheden. Bijvoorbeeld nu als het gaat over maatregelen van klimaatadaptatie of duurzaamheid, arbeidsmarkt of in een overbelaste stad de vormgeving van leefbaarheid. Alleen door intensivering van deze samenwerkingsverbanden kom je tot verbetering van de huidige manier van werken én vernieuwing en andere manieren van werken.

Innovatie

In een MKB Kenniskring ben je samen bezig met verbeteren van bestaande en ontwikkelen van nieuwe praktijken. Klimaat-, circulariteit- en duurzaamheidsuitdagingen vragen om innovatie. Procesinnovatie is zo mogelijk het belangrijkste ingrediënt van de 'be-stuurlijke' vernieuwing die nodig is in het kader van regionaal samenwerken. Het vraagt om vernieuwing op alle niveaus, operationeel, tactisch en strategisch. Zowel aan de kant van de gemeente als opdrachtgever, als aan de kant van de bedrijven. Door hierover het gesprek in de kenniskring te voeren, stuur je op de gewenste, wederzijdse interactie in de keten.

Ontwikkelen en leren

Samen werken moet je leren. Van elke ervaring die je opdoet kan worden geleerd. Dat is een voorwaarde voor ontwikkeling, in een kwalitatief proces en als voorwaarde voor innovatie. Namelijk dat je met elkaar reflecteert op wat je ervaart als je wat doet. Opdat je daar conclusies (en verbeter acties) aan kunt verbinden. Dan wordt de leercirkel een kringloop van verbeteren en vernieuwen, op elk niveau, strategisch, tactisch en operationeel.

'Richtlijnen' voor een lokaal-regionale benadering

Wat kunnen we leren ten behoeve van een lokaal-regionale benadering van economische ontwikkelingen? Enkele opgedane inzichten:



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

- **Integrale benadering**

Infra GWW werken in een stad of regionaal stedelijk gebied zijn economische activiteiten. Die kunnen het beste worden beschouwd langs de lijnen van een integrale, 'clustergewijze' benadering. Dat wil zeggen de bundeling van activiteiten waarvoor samenwerking vereist is, als het gaat om de 'Infra GWW eindproducten' en ook om de kennis en competentie die daarvoor nodig is. Dit gaat dus voorbij de eenvoudige opdracht-relaties tussen één bedrijf en één opdrachtgever. Want beoogt integrale ontwikkeling van een omgeving, gebied of buurt. In een MKB Kenniskring gaat het dan over meerdere aspecten, zoals klimaat en duurzaamheid, buurtontwikkeling, (bedrijfs)economische ontwikkeling, investeringen, verbeteren van processen en procedures, arbeidsmarkt en werkgelegenheid, scholing en kennisontwikkeling.

- **Samen werken en de aandacht voor processen**

Wanneer je dat wilt dan vraagt dat ook wat van de besturing, aan opdrachtgeverskant en van de kant van de bedrijven. Die zal sensitiever moeten zijn op wat processen (als interacties) vragen, naast inhoud en procedure. Dat maakt het van belang om ook de procedurele en financiële arrangementen – de 'marktcondities' - hierop aan te passen.

Met een MKB Kenniskring creëer je 'ruimte voor het gesprek over ontwikkeling' waarin kennis en informatie worden uitgewisseld. En in het vervolg daarvan de gemeenschappelijke inzet van faciliteiten en hulpbronnen. Naast, of misschien wel vanwege economische motieven, speelt hier, naast aspecten van duurzaamheid en klimaat, de technologische vernieuwing een belangrijke rol, als het gaat om de (her)gebruikte materialen en (emissievrije) machines.

- **Verticaal sturen op de samenwerking die je horizontaal wilt zien**

In de onderlinge relaties is wederzijdse aantrekkelijkheid een belangrijk criterium. En dit moet de inzet vormen van de procesinnovaties die benodigd zijn. Om daarop te kunnen sturen zullen ook de opdrachtgevers hun aanpak moeten vernieuwen. Niet zelden blokkeert die nog steeds meer dan dat ze stimuleert. Dat maakt contact belangrijk en vragen als: wie wil er hier wat, wie heeft er dan wat te doen en wie ondersteunt daarop. In plaats van: hier is de opdracht en hier zijn de protocollen. Of: dit is mijn deel en verder heb ik met jou niets te maken. Deze 'netwerk' sturing en dit samen werken zou je kunnen samenvatten in het adagium: *verticaal sturen op de samenwerking die je horizontaal wil zien*. En dat op elk niveau, strategisch, tactisch en operationeel. In een MKB Kenniskring werken 'be-stuurders' van bedrijven en gemeente horizontaal samen over wat zij samen willen realiseren.

- **Ontwikkelen en leren**

Samen werken moet je leren. Dat geldt ook voor het sturen daarop. Als er op 'ontwikkelingen' wordt ingezet, dan richt de regie zich op het samen werken en de *sturing op wederzijdse afstemming*. Dan wordt extra van belang dat van de ervaring die je daarmee opdoet kan worden geleerd. Dat is een voorwaarde voor ontwikkeling. En hier wordt ontwikkeling niet alleen als 'kennis-vermeerdering' opgevat, maar als kwalitatief proces en als



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

voorwaarde voor innovatie. In wezen behoort het tot de principes van 'netwerk' sturing, namelijk dat je in de kenniskring met elkaar reflecteert op wat je ervaart als je wat doet. Opdat je daar conclusies aan kunt verbinden. Dan wordt de leercirkel een *kringloop van verbeteren en vernieuwen*, op elk niveau, strategisch, tactisch en operationeel.

De toets van het slagen van ene MKB Kenniskring ligt in de processen zelf, tussen gemeente en bedrijven. Kennen de mensen hun rol, zijn de processen op wederzijdse aantrekkelijkheid gericht? Is de samenwerking daarop afgestemd en sturen we daar dan op? Die vragen gelden in een MKB Kenniskring zowel voor bedrijven als opdrachtgever. Het zijn de vragen die we ons moeten stellen als we praktische antwoorden willen ontwikkelen op de economische, ecologische en sociale uitdagingen van nu en die in samenhang effectief willen maken.

Building Changes, mei 2023



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

Inhoudelijke verkenning vanuit verschillende invalshoeken

Hieronder zijn aantekeningen vanuit een paar invalshoeken over het opzetten van een 'regionale structuur voor kennisuitwisseling' samengebracht:

- Vragen vooraf als je een Kenniskring wilt beginnen
- korte schets van de uitdagingen waar wij allen mee te maken hebben,
- begripsvorming rondom regionale economische ontwikkeling,
- de klaagpaal als gespreksruimte voor verschillen
- het verschil tussen verbeteren en vernieuwen,
- (kader) samenstelling van een kenniskring
- elektrificeren als voorbeeld van succesvolle innovatie,
- een missie-gedreven innovatie procesaanpak,
- het juridisch kader marktconsultatie
- vormen van vroegtijdig betrekken van de markt (op projectniveau)
- organisatie ontwikkeling van gemeenten
- en als toegift een artikel met interview met Marc Ramaker, voormalig senior lead buyer van Amsterdam.

Vragen vooraf

Wat is de bestaande situatie? Wat zijn de dilemma's?

Wat maakt dat kennisuitwisseling tussen ondernemers en overheid hier nu echt belangrijk is? (ontwikkelingen, gemeenschappelijke agenda, gemeenschappelijk productief belang)

En wat maakt dat eigenlijk voor jou belangrijk? (subjectief, persoonlijk)

En als jij dat zo belangrijk vindt, wat wil je dan zien gebeuren? (voorstelling van het proces)

Wat maakt het wederzijds aantrekkelijk voor ondernemers en lokale overheid?

Wat heb je dan nodig en hoe ziet dat er dan uit? (condities, vorm, opzet, regelmaat)

'Wat er kan en wat er moet'

Voor de infra geldt dat ze op zich een aantrekkelijke markt is. En het wordt alleen maar interessanter nu we hier ook de klimaat- en duurzaamheidsuitdagingen bij moeten denken.

Hoe realiseer je een op circulaire principes gestoelde bouw? Hoe zet je innovatieve bouwmaterialen in, andere, andere machines, vermindering van de emissies, ander gebruik van de bestaande bovengrondse en ondergrondse voorzieningen. En dan moeten we ook kijken naar openbare ruimte, buurtontwikkeling, groen en onderhoud. Op zich ook allemaal zaken die een lokaal-regionaal karakter hebben. Hier aandacht aan besteden vraagt veel van de processen en de ketens van binnen naar buiten en van buiten naar binnen. En dat vraagt weer veel van het praktisch werken van het bedrijf, de mensen en de processen waarin zij



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

werkzaam zijn, want elke onderneming, elk bedrijf is in primaire zin ook een kennisomgeving die goed ingesteld, onderhouden en doorontwikkeld moet worden.

Regionaal economisch verband

Wanneer we kijken naar de economische activiteit in regionaal verband dan zien we een wederzijdse afhankelijkheid van economische activiteiten en de politiek bestuurlijke en kennisinfrastructuur. En de vraag is nu of we die afhankelijkheid kunnen omzetten in wederzijdse aantrekkelijkheid. Dan gaat het om het samen organiseren van de kennisinfrastructuur, als ook de scholingsmogelijkheden die daarbij horen en het vergemakkelijken van de arbeidsmobiliteit. In een regionale economie maakt, of je samenwerkt in kennis-gedreven allianties, het verschil. Daarin huist de vernieuwende dynamiek. Regio Amsterdam is al jarenlang een voorbeeld waarin dat goed lukt. En daarom is het van belang om nu, onder de eisen die 'de opgaven' stellen, te kijken naar de verbindingen die de nieuwe omstandigheden van ons vragen, regionaal en lokaal. En dan gaat het dus niet om generieke en voor iedereen geldende maatregelen, maar veel meer om beleid dat op maat kan worden vormgegeven omdat het, gegeven wat er moet, past in de omstandigheden. En andersom, omdat wat past in die omstandigheden mede aangeeft wat er moet.

'Klaagpaal'

In de regionale kringen zoeken we niet alleen naar overeenkomsten zoals vergelijkbare ervaringen, opvattingen en gedeelde ambities wat gangbaar is in methodieken. Met de 'klaagpaal' creëren we *gespreksruimte voor verschillen*, en verscherpen we de verschillen. Hierdoor wordt gezegd wat gezegd moet worden en wat tot nu toe bedekt bleef. We halen de 'angel' uit het verborgen conflict. In deze veilige ruimte worden kringgenoten zich bewust van wat ze echt vinden en horen ze elkaars mening.

De paradox is dat door het verwelkomen en verhelderen van de verschillen er verbondenheid ontstaat. Waar eerst onoverbrugbare standpunten waren ontstaan nu verbindingen, en nuances. Zaken worden meer besproken, er beter naar elkaar geluisterd werd, de sfeer positief was en men meer gezamenlijke verantwoordelijkheid droeg. Er waren inmiddels concrete stappen gezet in het anders inrichten van de manier van samen werken. De basis van vertrouwen voor constructief 'werkoverleg' en reflectie is gelegd.

Ontwikkelen en leren

Wat vragen de huidige uitdagingen immers van de GWW-Infra? Wat vraagt dat van de bouwprocessen, bouwproducten en welke kennis en organisatie hebben we daarvoor nodig? Hoe zullen zero-emissie, energietransitie en klimaatbeheersing zich gaan ontwikkelen, kunnen wij leren daar 'energiezuiniger of waterbesparend' mee om te gaan en wat is de kennis die we daarvoor nodig hebben. En dan heb je het ook over de machines, materialen en circulariteit.



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

Deze vragen liggen er voor elke organisatie, maar ze liggen er ook en misschien nog wel intensiever voor de regionale samenwerkingsverbanden tussen de bedrijven, en tussen bedrijven en publieke opdrachtgevers zoals gemeenten. Hoe doe je dat goed en wat zijn de hiervoor geschikte vormen om samen te werken. Naast de formele kant van de samenwerking zal hier nu uitdrukkelijk gekeken moeten naar de voorwaarden om samen te leren. Nieuwe processen ontwikkelen en daarvan leren vormt een gezamenlijke uitdaging.

Biedt de MKB kenniskring de goede ruimte voor dialoog en wat vraagt een kring om 'als ontwikkel- en leerproces' goed uit de verf te komen? Hoe definieert het kring-gezelschap exemplarische praktijken en hoe reflecteert het daar dan op? Wat is je gezamenlijke productieve belang, met als doel praktijken te verbeteren én waar nodig te vernieuwen? Samen werken moet je leren (door te doen). Het is vervolgens van belang dat de opbrengsten ook de regionale samenhang ten goede komen, als streefbeeld en als 'learning results' en in toenemende mate concreet in termen van producten, gebruik van materialen en diensten.

Innoveren

In een regionale kenniskring ben je samen bezig met verbeteren en vernieuwen van praktijken. Wat is het verschil tussen verbeteren en vernieuwen?

Verbeteren gaat over het aanpassen of optimaliseren van een bestaande situatie en huidige praktijk. Het doel is het verbeteren van bestaande processen en prestaties van Infra GWW werken. Het kan zijn dat een bestaand proces onvoldoende werkt. Dan ga je samen op zoek naar mogelijkheden om dit proces aan te passen of te optimaliseren. Dit betekent dat je ook de benodigde randvoorwaarden om de manier van werken met elkaar 'beschouwt'. Verbetertrajecten kunnen grote gevolgen hebben voor de manier waarop je samen werkt, dus het is belangrijk als overheid om naast de ondernemers je interne stakeholders zoals inkoop, ICT, budgethouder, experts) te betrekken in dit proces. Omgekeerd is het voor ondernemers belangrijk om de condities (geld, middelen, tijd, investering) te benoemen die de verbetering 'haalbaar en schaalbaar' te maken zonder dat 'continuïteit' in gevaar komt.

Voorbeelden van behandelde onderwerpen in de Amsterdamse MKB Kenniskring die zijn gericht op het verbeteren van producten, processen en procedures (selectie)

- CO2 prestatieladder
- Juiste contractvorm bij juiste project
- Veiligheidsladder
- Marktontwikkeling, prijsstijgingen, %ARW
- Rekenvergoeding
- (nieuwe) digitale systemen, Victor, Asset Informatiemanagement



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

- Rekenvergoeding
- SROI
- BLVC, verkeersmaatregelen
- Stikstof
- Altijd: Klaagpaal: als je iets op je hart hebt, spreek dit uit, dan hebben we het erover
- ?

Kies je voor vernieuwen? Dan laat je je bestaande situatie ‘volledig los’ en begin je van voor af aan. Je gaat aan de slag om een compleet nieuw product, proces of prestatie te ontwerpen. Het doel hiervan is om los te komen van de bestaande situatie en zodoende nieuwe mogelijkheden te benutten. Onder meer klimaat-, circulariteit- en duurzaamheidsuitdagingen vragen om vernieuwen, of neem krapte op de arbeidsmarkt die technologische innovatie stimuleert. Vernieuwen gaat over het creëren van een compleet nieuwe situatie. Je bewandelt onbekende wegen op zoek naar een nieuw product of dienst. Vernieuwen gaat gepaard met het kunnen oplossen van complexe en wederzijds onzekere uitdagingen zoals hiervoor benoemd, en de processen en randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn. Emissieloos bouwen, elektrificeren, is een voorbeeld van innovatie als transitie-thema van klimaatbeheersing.

Elektrificeren als voorbeeld van een succesvolle innovatie (vernieuwen)

De procesaanpak voor duurzame innovatie die in Amsterdam is gehanteerd voor elektrificatie van materieel (emissieloos werken; CO2 reductie)) is een voorbeeld van 'technology readiness level' (TRL) sturing. Met elkaar hebben gemeente en bedrijven onderzocht en bepaald hoe ver het stond met - het product - elektrisch materieel in het ontwikkelingsproces. Door te werken met een ‘standlijn’ (TRL) hebben gemeente Amsterdam en mkb kenniskring, de bedrijven samen het eerste niveau bepaald (‘alles van 19 kW’) en zijn vervolgens aan de slag gegaan met het verkennen en creëren van de benodigde condities om emissieloos werken m.b.v. elektrisch materieel te realiseren, en daarmee bij te dragen aan het uiteindelijke doel van CO2 reductie.

Na de analyse van beschikbaarheid en haalbaarheid van geëlektrificeerd materieel zijn een aantal *randvoorwaarden* benoemd die nodig zijn om de missie te realiseren. Deze zijn o.a.:

- Aangepaste bestek teksten voor elektrisch materieel in het moederbestek voor een ‘eerste niveau’ emissieloos werken.
- Standaard uitvragen van emissieloos werken (in projecten SOK Verhardingen).
- Handhaving. Als je dit wil, dan is handhaving nodig, geen ‘freeriders’. Dit betekent per project handhaven, in de eigen projectorganisatie, en buiten op het werk.
- Budgettaire ruimte voor de inzet van elektrisch materieel (intern, opdrachtgever).
- Eerlijke prijs voor de inzet van emissieloos materieel door aannemer, omdat elektrisch nu nog duurder is het gebruik van diesel (inclusief bepalen van deze ‘opslag’).
- Monitoring en ná 1-2 evaluatie om vervolgens samen de “standlijn” aan te passen.
- Meerjarige samenwerkingsovereenkomsten (i.c. SOK Verhardingen).



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

- (Gevolg-acties) laadinfra, laad-hubs, vaststellen volgende tredes van elektrificatie van materieel, betekenis van milieuzones, inzet in relatie tot natura 2002, etc.

Omdat de opdrachtgever 'continuïteit' van mkb bedrijven als randvoorwaarde voor investeringen in het innovatieve materieel respecteert en bedrijven de gevraagde inzet van het innovatieve materieel garandeert, ontstaat er een wederzijds aantrekkelijk perspectief. Resultaat is de creatie van een 'markt' voor emissieloos werken in GWW-Infraprojecten.

Building Changes aanpak voor transitie en innovatie

Bij de 'missie' Emissieloos werken ('elektrificeren') zijn in meer of mindere mate met elkaar de volgende 9 innovatie stappen doorlopen:

Bepalen van probleem en oplossing (in hoeverre of in welke mate is er sprake van...):

1. Richting van het probleem? Formulering, prioritering en interactie van maatschappelijke problemen die aan de missie ten grondslag liggen
2. Richting van de oplossing? Divergentie van de verschillende oplossingen m.b.t. de missie
3. Reflexiviteit? Monitoren, lerend vermogen en bijsturen van de transitieaanpak

Kennisontwikkeling en kennisverspreiding:

4. Ondernemersactiviteiten? Experimenten, pilotprojecten en product-/procesinnovaties
5. Kennisontwikkeling? Ontwikkeling van relevante kennis, lessen en inzichten
6. Kennisverspreiding? Verspreiding, adoptie en borging van de kennis en lessen

Creëren van de benodigde condities om doelbeeld te realiseren:

7. Marktcreatie en destabilisatie? Scheppen van marktcondities voor duurzame oplossingen en wegnemen van markten die lineaire praktijken stimuleren
8. (Re)allocatie van middelen? Toewijzing van geld, personeel en andere middelen ter bevordering van andere functies en wegnemen van middelen voor lineaire praktijken.
9. Legitimiteit? Activiteiten ter bevordering van de legitimiteit en prioriteit voor de missie zoals heldere beleids- en uitvoeringskaders, meerjaren overeenkomsten en handhaven van gemaakte afspraken.

In elke transitieaanpak is het van belang om tijdig bij te sturen en in te spelen op ontwikkelingen. Hiervoor zet Building Changes een aantal specifieke tools in die bij ontwikkel- en leertrajecten veel gebruikt worden. Deze zijn:

- **Reflectie**

Met 'reflexieve monitoring' organiseer je korte feedback loops waarbij je op basis van



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

ervaringen snel kunt bijsturen. Je evalueert dus niet aan het eind of halverwege maar in een continu leerproces.

- Verbeteragenda

Hiermee maak je leren en veranderen onderdeel van de aanpak. Dan kijk je met name naar het handelen en de gedragingen van de mensen die werken in de nieuwe situatie. Werkt het, kan men ermee werken, snapt men wat wordt bedoeld of gevraagd. Verbeteracties worden benoemd in een leeragenda.

- Small wins

Een aanpak van 'small wins' gaat uit van continue verandering en dus ook continu reflecteren en leren. Omdat stapjes klein zijn is er minder weerstand en minder excuses om acties uit te stellen. Daardoor zijn leercycli veel korter.

- Procesmonitoring

Hierbij kijk je of de juiste zaken worden gedaan en tot het juiste effect leiden per fase (en of het tijd wordt naar de volgende fase te gaan).

In kennis-gedreven allianties doen bedrijven, gemeente en begeleiding deze monitoring samen als onderdeel van het ontwikkel- en leerproces.

Samenstelling van een MKB Kenniskring

- 7-8 MKB ondernemers (directie)
- 3-5 Vertegenwoordigers van gemeentelijke diensten:
 - Operationeel directeur (primaire proces)
 - Ambtelijk opdrachtgever(s) (budgethouders)
 - Manager bedrijfsvoering (verbindende schakel tussen dienstverlening en uitvoering)
 - Teamleider projecten
 - Ondersteunende dienstverleners zoals Inkoop
- Inhoudelijk adviseurs 'op afroep' zoals klimaatadviseur, ICT, verkeersveiligheid
- (in Amsterdam met Havenbedrijf en Waternet als opdrachtgever)
- Rotatie schema van deelnemende bedrijven omdat het een open structuur is
- Publicatie van verslagen van bijeenkomsten van de MKB Kenniskring op website gemeente

Interview Marc Ramaker en Vera van Zelm over het nut van de MKB Kenniskring

"De lat én de treden bepaal je met elkaar." Dat stellen Marc Ramaker en zijn opvolger Vera van Zelm, inkopers van het Ingenieursbureau Amsterdam. Met de Kenniskring Amsterdam pakken gemeente, mkb'ers en Building Changes maatschappelijke vraagstukken op om samen tot een haalbare en betaalbare lat te komen om te versnellen.



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

In september heeft Marc Ramaker, voormalige Lead Buyer (inkoopteam) van de gemeente Amsterdam, afscheid genomen van de Kenniskring Amsterdam. In 2015 stond hij aan de wieg van de Kenniskring Amsterdam. “Het was jaren stil tussen opdrachtgever en markt,” vertelt Ramaker. “Er was geen plek waar ontwikkelingen in de openbare ruimte werden besproken. Mede op initiatief van aannemers zijn we de mkb-kenniskring gestart.”

De Kenniskring Amsterdam is bedoeld om problemen die men tijdens de uitvoering ondervindt op tafel te leggen. Vanuit de gemeente Amsterdam schuiven vertegenwoordigers aan met betrekking tot het ingenieursbureau, inkoop en opdrachtgevers. Vanuit de markt bepalen aannemers zelf wie er aan tafel zitten. “De enige voorwaarde die wij stellen is dat ze in Amsterdam hebben gewerkt en de Amsterdamse praktijk kennen,” legt Van Zelm uit.

De leden van de kenniskring spreken met elkaar over maatschappelijke opgaven, zoals circulariteit en duurzaamheid. Afgelopen jaar kwamen thema's voorbij als emissieloos werken, duurzaam inkopen en de juiste contractvorm bij verschillende types projecten. “Ik ben van mening dat we ons stinkende best moeten doen om de ambities voor elkaar te krijgen. Klimaatproblematiek los je niet in één keer op,” vindt Van Zelm. Marktontwikkelingen kunnen daarin een grote rol spelen. “De oorlog in Oekraïne zorgde in 2022 voor veel onzekerheid, prijsstijgingen en leverproblemen voor materiaal,” vertelt Ramaker. “Je wil weten hoe de markt en bedrijven hierop reageren, dan kunnen we hier als gemeente op acteren. Als we met elkaar één lijn afstemmen, kunnen we dit ook landelijk inbrengen. Zo kunnen we tot een heldere uniforme aanpak komen.”

Emissieloos werken is een gemeentelijke ambitie. In plaats van dat de gemeente het elektrisch materiaal voorschreef, werd de ambitie besproken in de Kenniskring. Er werd antwoord gezocht op vragen als: wat zijn de technische mogelijkheden van elektrisch materieel, wat is de beschikbaarheid ervan en welke eisen stelt uitstootvrij werken aan mensen en de processen waarin ze werkzaam zijn. “De aannemers geven aan wat haalbaar is,” legt Van Zelm uit. “Samen leggen we de lat op een bepaalde hoogte. De trede bepaal je met elkaar.” Natuurlijk is het belangrijk dat iedereen de afspraken ook opvolgt. Dankzij de veilige setting van de Kenniskring kun je elkaar makkelijk benaderen. Ramaker: “En het is fijn dat Building Changes als onafhankelijk begeleider het proces begeleidt. Die vinger aan de pols is nodig, anders verzandt het.”

In het realiseren van de ambities is het belangrijk dat deze haalbaar en betaalbaar blijven. Kleine stappen blijken daarin het beste te werken. Als gemeente moet je dan ook de norm steeds wat strenger maken, zodat bedrijven de tijd hebben om daarnaartoe te kunnen innoveren, vinden Ramaker en Van Zelm: “Neem de werkwijze rond emissieloos werken als voorbeeld. Die is succesvol gebleken. Deze aanpak willen we nu ook op circulariteit toepassen, bijvoorbeeld met hubs voor depot en hergebruik van materialen. Zo kunnen we elkaar versterken en versnellen.”



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

Juridisch kader Marktconsultatie

Binnen gemeenten wordt veel samengewerkt met het regionale midden- en kleinbedrijf (MKB) in de grond- weg- en waterbouw. Om meer inhoud te geven aan deze samenwerking, wordt gewerkt met een open kenniskring (al dan niet uitgebreid met een convenant). Het doel van de kenniskring is te komen tot een duurzame samenwerking in de projectvoorbereiding ter vernieuwing en verbetering van bouwprocessen, het terugdringen van faalkosten en het implementeren van maatschappelijke opgaven.

Kaders

Een gemeente is een aanbestedende dienst, conform artikel 1.1 Aw en is daarmee gehouden aan wettelijke en beleidskaders zoals deze zijn neergelegd in:

- Richtlijn 2014/24/EU;
- Aanbestedingswet;
- Aanbestedingsreglement Werken 2016;
- Gids Proportionaliteit;
- Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2021;
- Inkoopmatrix 2022.

Opdrachten met een waarde boven de Europese drempel moeten Europees worden aanbesteed. Dit betekent dat deze opdrachten door een opdrachtgever vooraf bekend moeten worden gemaakt in het Europese Publicatieblad. Een gemeente doet dit door Europese-, nationale- en meervoudig onderhandse aanbestedingen te publiceren op www.tenderned.nl.

Principe kenniskring en/of convenant-aanpak: marktverkenning en marktconsultatie

De open kenniskring en/of convenant-aanpak is gebaseerd op de lerende netwerkomgeving waarbij kennisontwikkeling- en deling op een gestructureerde wijze in een “Kenniskring” ter bespreking worden ingebracht.

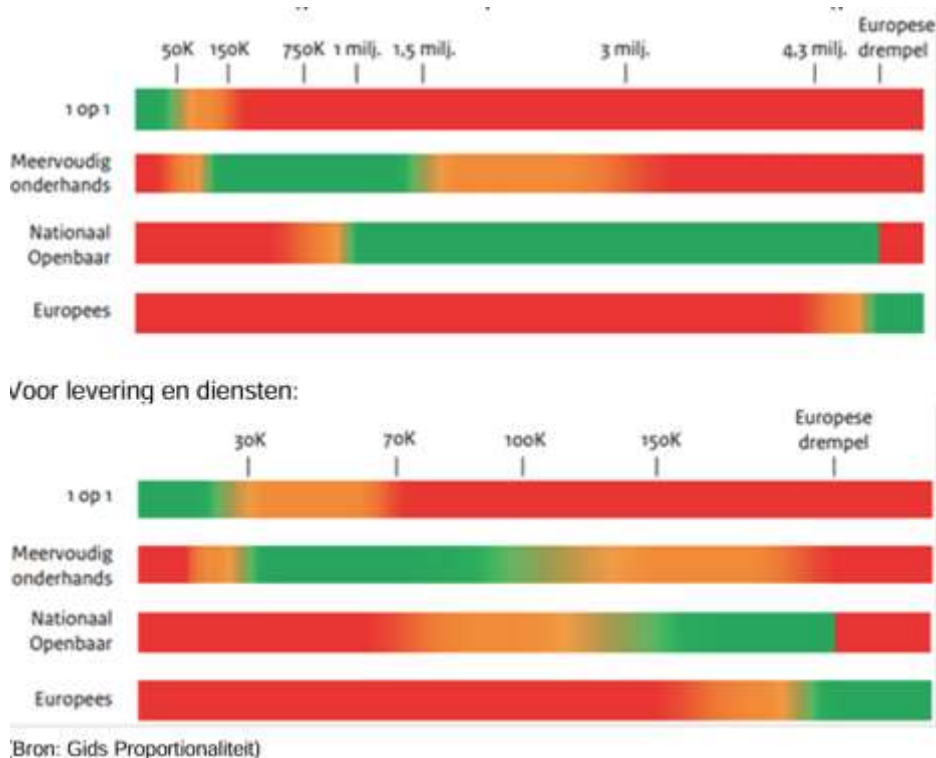
- De kenniskring is een door een gemeente (opdrachtgever), georganiseerde informatie-uitwisseling platform met belanghebbende partijen (opdrachtnemers) over vraagstukken gerelateerd aan maatschappelijke opgaven zoals duurzaamheid, circulair bouwen, informatiemanagement, inkoopbeleid, BPKV, etc. Maar het gaat ook breder over het verkrijgen van inzichten in mogelijke oplossingen voor concrete vragen / uitdagingen / problemen.
- De kenniskring is een permanente vorm van marktverkenning en marktconsultatie gebaseerd op gezamenlijk werken aan betere prestaties in het publieke domein.

Projecten die in de Kenniskring worden ingebracht ter bespreking worden binnen de kaders, de aanbestedingsbeginselen en de algemene beginselen van behoorlijk bestuur aanbesteed. De beginselen zijn onder andere non-discriminatie, gelijke behandeling, transparantie en proportionaliteit. Concreet betekent dit dat per project naar aard en



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

omvang beschouwd moet worden welke inkoopprocedure zich leent om te komen tot opdrachtverstrekking. Hiervoor wordt binnen gemeente voor opdrachten voor Werken veelal het volgende schema toegepast:



Vormen van open en vroegtijdig de markt betrekken (op het niveau van project)

Benut als gemeente vroegtijdig de expertise die de markt te bieden heeft. Daarvoor is nodig dat je vooraf openheid geeft als gemeente over waar de uitdagingen van de toekomst liggen, zodat het richtinggevend kan worden voor investeringen die aannemers hebben te maken. Hoe kan de markt in concrete projecten inspelen op de beleidsuitdagingen van de gemeente? Door afstemming te zoeken met de markt vóórdat een aanbesteding start, kan op transparante en objectieve wijze naar praktijkervaring worden gezocht. Bepaal vooraf in welke vorm input vanuit de markt bij de voorbereiding gewenst is. Hier zijn verschillende manieren voor. Marktconsultaties zijn optie en biedt gemeente gelegenheid vervolgens hierop door te pakken. Een andere optie is het werken vanuit bouwteams of clusteren van werken, met actieve inbreng van marktpartijen in de voorbereiding. Of je kiest voor meerjarige raam- of samenwerkingsovereenkomsten met een aantal partijen. Daarbinnen kun je afspraken maken over het delen van gezamenlijke ervaringen met als doel projectversnelling, verbetering in samenwerking en vermindering van kosten. Deze opties hebben gemeen dat zij ruimte bieden om vooraf inhoudelijk samen op te trekken. Maak het ook meetbaar, zodat je achter kan monitoren in hoeverre ambities gerealiseerd zijn.



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

Interne organisatievernieuwing van gemeentelijke dienst

Veel gemeentes merken de noodzaak om ook intern nog een slag te maken in het laten doorwerken van beleid naar praktijk. Er zijn vaak mooie en hoopgevende ambities in beleidsstukken maar diensten zoeken nog naar de praktische verbinding met de uitvoering. We zien dat veel gemeentes en andere decentrale overheden worstelen met het vinden van een pragmatische, werkende aanpak om met deze complexe opgaven om te gaan. Meestal zijn diensten (zoals advies, financiën, inkoop, control, ICT, werkvoorbereiding, toezicht) en mensen (kennis, capaciteit) beschikbaar, maar zijn de juiste procesverbanden nog niet gelegd. Daarbij is het beheersen van tijd en budget van bouwprojecten vaak dominant.

Voor het succesvol realiseren van klimaatdoelen is het nodig dat de operationeel directeur van een gemeente in gesprek gaat met de manager bedrijfsvoering over hoe die het primaire proces (uitvoering) het beste kan ondersteunen, gegeven wat de directeur graag wil. De bedrijfsvoering ondersteunt daarop: lukt dat, zijn de voorwaarden ervoor aanwezig (medewerkers, werktuigen, auto's, planning, budget)? Welke (aanvullende) processen zijn er nodig (wie met wie moet er dan wat doen)? En wat zijn de kaders die moeten worden gerealiseerd voor de beleid en uitvoering om goed te kunnen werken (wat en wie hebben we daarvoor nodig?). Daarmee is de manager bedrijfsvoering een belangrijke schakel tussen primair proces (de projecten) en dienstverlening. Je creëert een interne ketenrelatie op basis van een gemeenschappelijk productief belang. Een belang dat je in je eentje niet kunt realiseren. Vandaag hoef je alleen maar te denken aan wat er nodig is om 'circulair' te produceren, om de principes van ketengericht werken / alliantievorming voor ogen te krijgen.

Ten slotte, nogmaals de rol van maatschappelijke uitdagingen ('crises')

De reden dat we een lans breken voor een regionale benadering is omdat zich hier de mogelijkheid voordoet van een meer integrale aanpak. Regio's kunnen verschillend van aard en omvang zijn, afhankelijk van de context ervan. Soms kun je ze zien als een grote stad zoals Amsterdam e.o. of Haaglanden, soms vormen ze de economische samenhang van drie in een regio bij elkaar liggende steden zoals Noord Kennemerland Noord met BUCH, Dijk en Waard en Alkmaar. In feite gaat het bij de regio om een kennissamenhang, naast een economische en een sociale samenhang. Belangrijk is het inzicht dat regionaal-economische processen door kwalitatieve verbindingen tussen mensen worden gerealiseerd. En als het om procesmatige innovaties gaat, dan maken mensen het verschil en niet de machines, zelfs niet de hoeveelheid geld die in het geding is. Dat geldt met name voor innovaties in de processen zelf.

Je kijkt niet alleen 'van boven naar beneden'. Een consequente procesmatige aanpak leidt ons naar de vraag wat het verlangt wanneer het in de processen werkt op elk der onderscheiden niveaus apart: het strategisch, het tactisch en het operationele niveau. Wat zien we gebeuren op elk der niveaus zelf, in deze horizontale ketens. Hoe wordt dáár verbonden geleerd en wat vraagt dat van de afstemming, ook weer tussen de niveaus? En wat betekent dit voor 'boven'?



DE TOEKOMST GERICHTE WIJK

De toets van het slagen ervan ligt in de processen zelf, in elk bedrijf, tussen de bedrijven, en in MKB Kenniskring tussen gemeente en bedrijven. Om die integrale samenhang effectief te maken moet je 'dynamisch verbinden' op de betekenisvolle rollen en relaties in de processen. Kennen de mensen hun rol, zijn de processen daarmee wederzijds sensitief genoeg, op wederzijdse aantrekkelijkheid gericht? Is het management daarop afgestemd en sturen we daar dan op? Die vragen gelden vervolgens, zowel de clusters van bedrijven, als hun opdrachtgevers. Het zijn de vragen die we ons moeten stellen als we praktische antwoorden willen ontwikkelen op de economische, ecologische en sociale uitdagingen van nu.

Mei, 2024

GP