

VERSLAG ONLINE SESSIE INFRATECH

14 januari 2021

Portfolioaanpak en de succesfactoren voor een lange termijn samenwerking

1. Inleiding

De portfolioaanpak, dus niet brug-voor-brug, is een belangrijke ontwikkeling in de sector om meer ruimte te bieden aan innovatie. De Bouwcampus heeft samen met Malcolm Aalstein van de Gemeente Amsterdam, programma Bruggen en Kademuren, op de online Infratech een sessie georganiseerd met als doel het kickstarten van het gesprek over de uitgangspunten en succesvoorwaarden voor samenwerking in de portfolioaanpak. Aan de hand van de zeven principes uit de marktstrategie van Programma Bruggen en Kademuren en situaties uit de praktijk, zijn verschillende dilemma's en uitdagingen besproken rondom de portfolioaanpak en samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Onderstaand volgen de belangrijkste uitkomsten uit de sessie.

2. Toelichting strategische principes

Malcolm Aalstein heeft in de sessie de marktstrategie van de Gemeente Amsterdam, programma Bruggen en Kademuren, op hoofdlijnen toegelicht. Hij is dieper ingegaan op de zeven strategische principes:

1. **Lange termijn partnerschappen**
continue leren en verbeteren | investeren in opgave | eigenaarschap | innoveren
2. **Seriematig met beheersbare en gestandaardiseerde werkpakketten**
standaardiseren | LEGOliseren | beheersbare werkpakketten | stabiele dealflow
3. **Ieder doet waar hij goed in is en ontwikkelt zich in zijn rol**
rolverdeling OG-ON op maat | rolverdeling ontwikkelt zich continue
4. **Uitvoering staat centraal (conditionering!!)**
conditionering gaat voor opdragen werk | gezamenlijke conditionering
5. **Sturen op programmadoelstellingen en kwaliteit**
programmadoelen boven laagste prijs en win-lose risicoverdeling
6. **Eerlijk geld voor eerlijk werk**
geen concurrentie op directe kosten, AKWR | kosten en baten innovatie
7. **Verlagen risicoprofiel door samenwerken**
gezamenlijk conditioneren | continue verbeteren | kosten en baten innovatie

In de sessie is vervolgens dieper ingegaan op één van de principes: principe 1 lange termijn partnerschappen met voorbeelden van dilemma's uit de praktijk. In een eerdere sessie van De Bouwcampus zijn dilemma's en oplossingsrichtingen opgehaald. Deze worden ter inspiratie gedeeld en door Malcolm toegelicht:

- **Samenwerkingsplan** ipv. dik/dichtgetimmerd contract
- **Traditionele werkwijzen** en stereotypen overboord
- Het 'nieuwe samenwerken' in **hele keten** doorzetten
- **Afscheid nemen van partijen** die niet mee kunnen
- **Opdrachtnemers benutten elkaars** materieel, personeel en kennis
- **Voorspelbaarheid** planning en heldere scope
- **Performance management**
- **Samenwerkingscoach**
- **MKB, leveranciers** en **startups** stevigere positie geven in de innovatieopgave
- **Angst voor het nieuwe** bij 'staande organisatie' / vergunningverleners
- Spanning tussen **innovatie versus standaardisatie**
- Angst voor **verlies van concurrentievoorsprong**
- Partij die **innovatie inbrengt profiteert**
- **Financiële middelen** voor R&D vanuit de gemeente
- **Hele sector laten profiteren** van leerervaringen.
- Bestuurlijke en publieke 'ruimte' dat er ook een **innovatie mag mislukken**

Deelnemers zijn vervolgens uitgedaagd om met concrete punten op het gebied van houding en gedrag te komen om deze en evt. aanvullende oplossingsrichtingen verder invulling te geven.

3. Aan de slag met oplossingsrichtingen

Elke sub room is voor het principe "Lange termijn partnerschappen" gevraagd drie concrete punten aan te reiken op het gebied van **houding en gedrag** die nodig zijn om continu leren en verbeteren, innovatie, investeren in de opgave en eigenaarschap mogelijk te maken. De punten die hieruit naar voren zijn gekomen, zijn in te delen in de onderstaande 6 thema's:

1. Saamhorigheid
2. Samenwerking
3. Belangen
4. Gelijkwaardigheid
5. Durven veranderen
6. Doelgerichtheid

De thema's zijn gerangschikt op meest benoemde elementen tot minder vaak benoemde elementen. Dus de thema's saamhorigheid en samenwerking kwamen het meeste naar voren. Onderstaand volgt een toelichting waarin de besproken punten uit de sub-rooms op hoofdlijnen zijn samengevat.

Ad. 1 Saamhorigheid

Men vindt het belangrijk dat een hecht team vormt waar men zich veilig voelt, respect vooraan staat en men op elkaar kan vertrouwen en bouwen. Ook is er aangegeven dat er continuïteit in de samenwerking verlangd wordt. Dit sluit aan op de behoefte van saamhorigheid, aangezien dit vaker ontstaat als de samenwerking voor langere tijd is. Praktisch zou dit er als volgt uit kunnen zien:

- Naast formele ook informele evaluatie momenten.
- Beoordelen of iedereen nog aan boord is.
- In gesprek blijven, hierdoor wordt het gevoel van vertrouwen gecreëerd. Het gevolg is dat men elkaar respecteert en dus ook eerlijk durft te zijn tegenover elkaar.
- Elkaar leren kennen op persoonlijk vlak.

Ad. 2 Samenwerking

Hier gaat het voornamelijk over het samenwerken aan een opgave en niet alleen denken in projecten. Van het samenwerken wordt verwacht dat er naar oplossingen wordt gekeken in plaats van drempels (optimistisch i.p.v. pessimistisch). Bij het samenwerken hoort ook eigenaarschap, want op die manier blijft men betrokken bij de samenwerking en opgaven. Bij eigenaarschap is het wel van belang dat men wel blijft vertrouwen in de deskundigheid van de ander. Evalueren is erg belangrijk voor een nauwe en effectieve samenwerking.

Ad. 3 Belangen

De groep moet zich kunnen en blijven verplaatsen in de andere partijen/teamleden. *Waarom stelt een persoon deze vraag?* Dit is belangrijk om elkaar te begrijpen. Het is belangrijk om het oog op het realiseren van maatschappelijke meerwaarde te houden, maar dat de belangen van marktpartijen ook gerespecteerd dienen te worden (bijv. het maken van rendement voor marktpartijen). Daar moet ook transparantie over zijn; *What's in it for you?* Om die reden is het belangrijk om elkaars belangen te bespreken en aan te geven als deze dreigen in gevaar te komen.

Ad. 4 Gelijkwaardigheid

De inbreng van marktpartijen mag vergroot worden, belang is wel dat het commercieel denken niet te veel gaat prevaleren. Er moet ook ruimte zijn voor startups en andere kleinere bedrijven om eenvoudig deel te kunnen nemen. Dit vraagt om een transparante aanpak.

Ad. 5 Durven veranderen

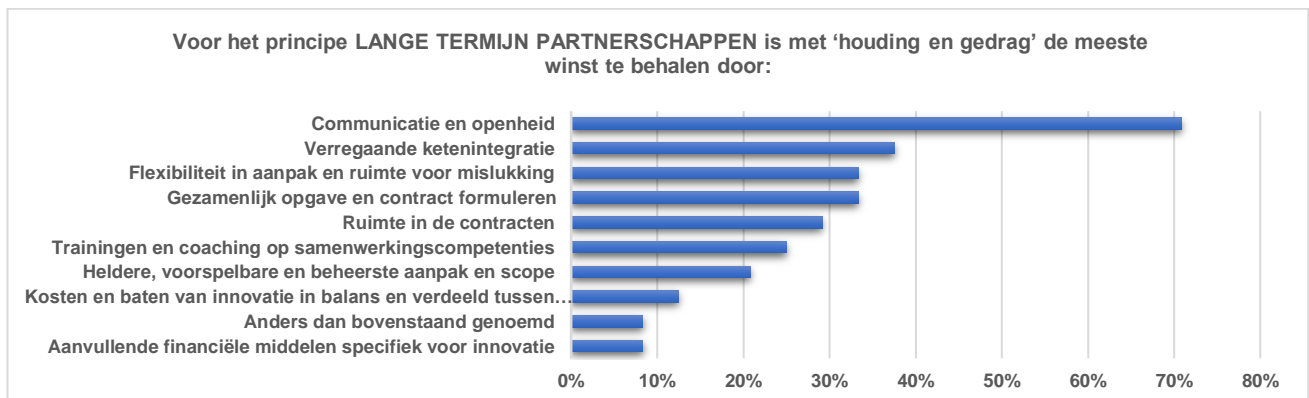
Er is naar voren gekomen dat men bereid moet zijn enerzijds standaard modulaire ontwerpen te accepteren en anderzijds ook traditionele contractbeheersing los durven te laten. Hiervoor is het noodzakelijk dat er gezamenlijk lef wordt getoond en men niet blijft hangen in het bespreken/maken van grootse plannen, maar het al doende te leren en ontwikkelen.

Ad. 6 Doelgerichtheid

Er is behoefte aan duidelijkheid. "Wat is het doel? Wie is de klant? Is het efficiënt? Hoe regelen we de financiën?". Dit moet projectoverstijgend vastgesteld en doorontwikkeld worden, net als de te behalen KPI's en ambities. Geregeld evalueren (bijvoorbeeld middels PFU's) is hier van belang.

4. Uitkomsten poll vraag

In de sessie is aan de deelnemers gevraagd op welke onderwerpen t.a.v. houding en gedrag de meeste winst valt te behalen. Hierbij hebben zij drie opties kunnen aangeven. Met ruim 70% is "communicatie en openheid" als belangrijkste onderwerp gekozen waar winst valt te behalen. Onderstaand is de uitkomst in de grafiek weergegeven.



5. Vervolg

Deze InfraTech-bijeenkomst is er één in een serie van sessies die de Community Portfolio Aanpak Bruggen van De Bouwcampus organiseert om de portfolioaanpak sector-breed te ontwikkelen. In een open gesprek tussen vertegenwoordigers van overheid, markt en wetenschap.

Het vervolg op deze bijeenkomst betreft:

- Het resultaat van deze sessie wordt gebruikt door de Community van De Bouwcampus voor het verder ontwikkelen van de portfolioaanpak en inrichting van de vervolgsessies.
- Data voor vervolgsessies en meer informatie over de portfolioaanpak bruggen op De Bouwcampus is te vinden op <https://debouwcampus.nl/trajecten/portfolio-van-bruggen>.
- Abonneer je op de nieuwsbrief zodat je de informatie automatisch ontvangt! <https://debouwcampus.nl/actueel>