

STRATEGISCHE SESSIE “KETENSAMENWERKING VOORBIJ JE EIGEN BELANG”.

Gezamenlijke aanpak transities in de fysieke leefomgeving

D.D. 2 FEBRUARI 2023

De sessie bestaat uit 2 delen. Voor de pauze betreft het met name de ketensamenwerking *binnen* organisaties, na de pauze zal de focus meer liggen op de samenwerking *tussen* organisaties.

1E DEEL VAN DE SESSIE: DE BLIK INZAKE KETENSAMENWERKING BINNEN DE ORGANISATIE (O.L.V. PIETER LITJENS).

Voor de pauze wordt onder leiding van Pieter Litjens (directeur CROW) het gesprek gevoerd met Gemeente Rotterdam:

- Pieter Boone: adviseur bodem-/ondergrond Stadsbeheer
- Marije ten Kate: expert planologie Stadsontwikkeling

Na de introductie door Ineke en een Mentimeter over “wat betekent ketensamenwerking voor jou?” opent Pieter Litjens de bijeenkomst en heet een ieder welkom. Een toelichting vanuit de Bestuurdersnetwerk Infra om gezamenlijk de transities vorm te geven vormt het vertrekpunt. Hierbij wordt, vanuit een brede samenstelling van betrokkenen uit de gehele sector, het gesprek gevoerd over de opgave waar we binnen de fysieke leefomgeving voor staan. De vele opgaven strijden hierbij om voorrang. De gesprekken vorig jaar op Terschelling tijdens de [Infra5daagse](#) gingen over het verplaatsen in de belangen van een ander. De Infra5daagse vraagt om gezamenlijke en samenwerkende trajecten om de opgave 10x slimmer en sneller op te pakken.

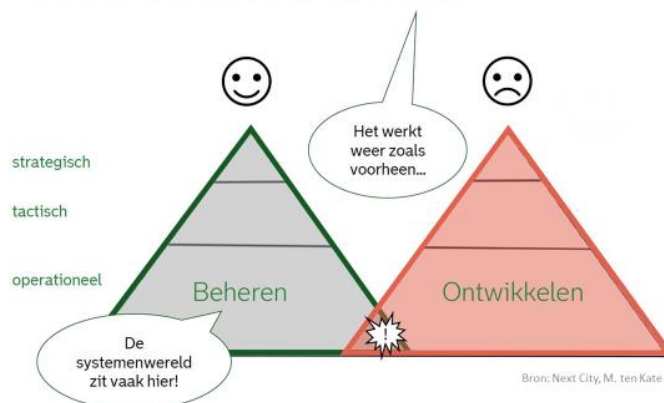
Soms eerst pas op de plaats voor de ander

Pieter Litjens gaat vervolgens het gesprek aan met Pieter Boone (adviseur bodem-/ondergrond Stadsbeheer) en Marije ten Kate (expert planologie Stadsontwikkeling) over hoe zij binnen Rotterdam de verschillen overbruggen tussen Stadsbeheer en Stadsontwikkeling. Waar moet je soms (eerst) een pas op de plaats maken voor de ander, zodat je samen verder komt? Hiervoor is door beiden een gezamenlijke presentatie gemaakt.

Marije ten Kate is al jaren werkzaam voor de fysieke leefomgeving en de daarbij betrokken transities; rekenschap moet worden gegeven aan het feit dat de nieuwe stad 2% betreft en de bestaande stad 98%. De transities betreffen 100% van de stad. Gedeeld wordt dat er onvoldoende afstemming is tussen de planologie/ontwerpfase en het uiteindelijke in beheer nemen. Pieter Boone richt zich op interactie van boven en ondergronds; hier is onvoldoende afstemming over.

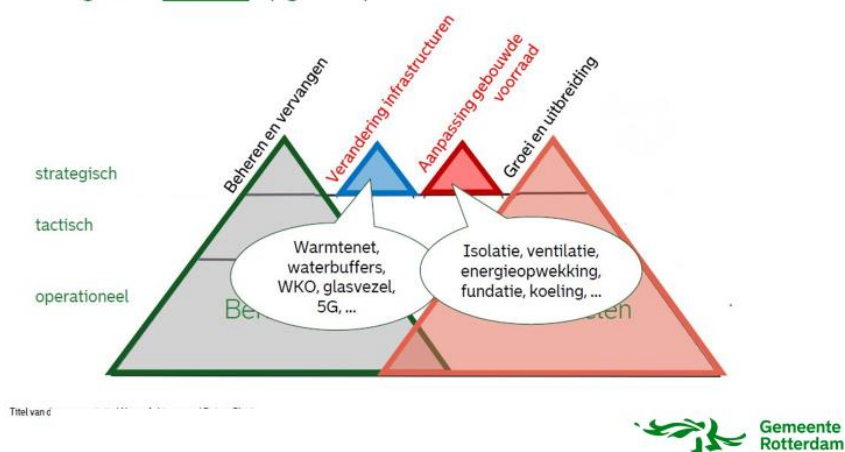
Het gesprek wordt begeleid door onderstaande sheet:

Twee werelden met verschillende waarden:



Binnen Rotterdam heb je de afdelingen Beheer en Ontwikkeling. Bij de start van een project (circa 1100 projecten per jaar) komen deze afdelingen elkaar tegen. Deze samenwerking was vaak oorzaak van een conflict, vaak veroorzaakt doordat de processen vaak ná elkaar werden doorlopen. Een gezamenlijk optrekken zou de basis moeten zijn. Dat geeft reden voor Marije om te stellen: Beheren is het nieuwe ontwikkelen!! Het terugbrengen naar de oude situatie werkt niet meer. De beheerwereld moet ook veranderen. Nieuwe functies moeten worden toegevoegd aan de stad en samenwerkingen moeten worden vormgegeven: op alle niveaus en voor alle transities.

Strategische nieuwe opgaven passen slecht deze klassieke silo's



Niet na elkaar, maar tegelijkertijd aanpakken

Het aanpassen van de bestaande stad; nieuwe opgaves zoals warmtenetten, valt tussen beide werelden in. Er wordt gewerkt vanuit de disciplines; het vraagt een verandering om te werken vanuit de opgave. Ketensamenwerking is niet achtereenvolgens maar tegelijkertijd aanpakken: vervangen en vernieuwen moet gelijktijdig plaatsvinden. Dit geldt voor alle organisatorische lagen en voor de budgetten. Ook cultuur en status spelen hierbij een rol en zijn vaak de remmende factor. Het belang van toekomstgericht beheren wordt belangrijker.

Hoe kunnen we verzuilde budgetten voor de opgave inzetten? De opgave zou hierbij centraal moeten staan; en niet de disciplines. Het beheer is hier niet meer een kostenpost maar een mogelijkheid de opgave te realiseren. Hoe vertalen we de visies op strategisch niveau naar het tactisch en operationele niveau? Deze verbinding moet worden bewerkstelligd in een programmering voor de openbare ruimte; dit zorgt voor een invulling van het gat op tactisch niveau.

Iedereen is in beweging. Maar is het voor het bestuur ook een vraagstuk? Het bestuur staat nog op te grote afstand en is te traag. Of moeten we het als ambtelijke organisatie oppakken? Bekijk het als een nieuwe sport; van estafette naar een teamsport; een nieuwe sport met nieuwe spelregels. Binnen Rotterdam is een team Vitale systemen opgericht om op strategisch niveau naar systemen en netwerken bekijken. Projectleiders lopen vanuit hun project tegen systeemvragen aan; daar waar zij verantwoordelijk zijn voor het project en niet voor het systeem. Dit vraagt dus een andere aandacht en aanpak.

Kijk je dan omhoog naar het bestuur? Dat leidt vaak niet tot een antwoord of de opdracht om in samenhang te kijken. Dus zelf oppakken is dan het nieuwe pad; een nieuwe weg die spannend is en een ander proces vraagt. Beheer en ontwikkeling ligt binnen Rotterdam daarnaast bij 2 bestuurders; hetgeen niet bijdraagt aan een integrale benadering.

Voor deze nieuwe weg is wel organisatorische ruimte nodig om te ontwikkelen. Het is naast een inhoudelijk opgave ook een organisatorische opgave. Het vraagt om een methodische manier van



kijken; hierbij zijn vele partners aangehaakt (nutsbedrijven, adviseurs etc.). Deze ontwikkeling vindt bij alle steden plaats. Van bestaande assets ben je eigenaar, van de nieuwe nog niet. Hier moet de samenwerking worden gevonden; dit is meer dan afstemmen met elkaar.

Waar ligt men wakker van? De energietransitie! Het systeem staat enorm onder druk. Hoe krijgen we alles onder de grond? De mobiliteitstransitie, ondergrondse transport, HUB'stussen ontwikkelen van de stad en van het net én de beschikbaarheid van het net zit een fase verschil. Wanneer is er wat gereed en beschikbaar?

Mentimeter: bereidheid eigen belang ondergeschikt te maken? Wat is daarvoor nodig?

De systemen (zoals energiesystemen) bepalen wat er wanneer kan gebeuren. Een andere logica, andere prioritering. Je zult een andere rol moeten vervullen, maar ook ander gedrag (Notitie vanuit het Rijk: "Water en bodem sturend" biedt hierbij de helpende hand). De fysieke ruimtelijke inpasbaarheid vraagt een nieuwe aanpak en pijnlijke keuzes/omdenken. Het bovenliggende doel moet inzichtelijk zijn: hoe laat je de stad werken. Vanuit de integratie van de verschillende systemen ontstaan botsingen. Dan moet je omdenken, buiten je comfort-zone, om oplossingen gezamenlijk te vinden.

Mentimeter: helder afspraken gemaakt over het maken van afwegingen?

Is duurzaamheid het leidende thema; leidend om afwegingen te maken? Het klinkt logisch, maar complex in de praktijk. Het wordt toch steeds belangrijker, bijvoorbeeld de CO2-taks heeft een enorme impact. Daarbij is er de woningbouwopgave van Rotterdam; er is besloten dit binnenstedelijk te doen, en niet vanuit een 'weiland'. Wat is überhaupt de definitie van duurzaamheid. Er zijn vele begrippen aan te verbinden: circulair, toekomstbestendig, duurzaam, etc..... Afweging is echter nog onduidelijk. Een afspraken set aan de voorkant is niet vanzelfsprekend; het is aan zoveel veranderingen en invloeden onderhevig. Er vindt wel een ontwikkeling plaats naar een nieuw evenwicht met nieuwe spelregels. Dit vraagt ook om een ontwikkeling vanuit de vakmensen en de vakgebieden.

De gezamenlijke boodschap vanuit Rotterdam: Goed in samen!

De transities geven aan dat er veel samen komt en vele stakeholders gezamenlijk moeten optrekken. De integrale benadering van onder maaiveld en boven maaiveld is belangrijk: benader het vanuit de kubieke meter i.p.v. de vierkante meter. Ook in het licht van de transities.

2DE DEEL VAN DE SESSIE: DE BLIK INZAKE KETENSAMENWERKING BUITEN DE ORGANISATIE (O.L.V. MARCO BERKHOUT).

Aanwezigen:

- Marlies van de Voort: assetmanager bruggen Gemeente Amsterdam.
- Dirk Hopmans: adviseur assetmanagement binnen Waterschap Brabantse Delta
- Hans Nieuwenhuis: bedrijfsleider integrale projecten Van Doorn Geldermalsen
- Pieter Litjens (sidekick)

Marlies van de Voort

Binnen Amsterdam verantwoordelijk voor het in stand houden van de bruggen. Betreft een groot areaal en achterstallig onderhoud; daar waar er te weinig geld en te weinig capaciteit beschikbaar is. Daarom zullen keuzes gemaakt moeten worden waarbij ook nog aan de duurzaamheidsdoelstelling moet worden gewerkt. De diverse functies van bruggen vraagt ook inzicht in de functies van de brug voor de stad. Hierbij moet zeker ook de blik op de verre toekomst worden gericht. Dat zijn complexe vraagstukken inzake afstemming overige assets, CO2 reductie, bereikbaarheid, afstemming, klimaatadaptatie, ruimtelijke ordening etc. Dat alles met het doorzicht naar 2050...of beter....100



jaar. Hoe houden we daarin de stad leefbaar..... Daarnaast is de wereld van de samenwerkende beheerders complex (waternet, nutsbedrijven, etc.).

Dirk Hopmans

Zelf actief als adviseur assetmanagement binnen het watersysteem. Hij heeft daarbij veel interactie met vele andere partijen; publiek en privaat. Dirk Hopmans geeft een presentatie over de opgave van het Waterschap gerelateerd aan de leefomgeving én de maatschappelijke ontwikkelingen. Deze presentatie zal worden gedeeld. Concluderend stelt hij dat er veel samenhang is tussen alle facetten, er grote uitdagingen liggen inzake de klimaatverandering en dat er een balans moet zijn in flexibiliteit en slagvaardig acteren met duidelijke keuzes. De grootste uitdaging ligt op het zachte deel: gedrag, cultuur, elkaar opzoeken. Hoe past het jaar 2050 daar dan in; is dat wellicht te ver weg? Op kortere termijn zijn ook kleine stappen mogelijk. Streven is bijvoorbeeld meer standaardisatie door te voeren (bijvoorbeeld de samenwerking met andere waterschappen om een eisenpakket voor kunstwerken gezamenlijk vast te stellen). Met elkaar praten is hiervoor het vertrekpunt.

Kunnen de uit te besteden werken ook op elkaar worden afgestemd? De contracten die hiervoor in de markt worden gezet geven meer flexibiliteit aan de aannemer om de werkzaamheden in te plannen. Is er daarnaast ook afstemming met aanpalende waterschappen? Dit is afhankelijk van de organisatieonderdelen binnen Brabantse Delta. Daar waar er een nationale opgave ligt is sprake van meer afstemming. Daarnaast is er meer ruimte voor een scope die verder rijkt dan de lopende 4 bestuurs-jaren; er is steeds meer focus op langere termijn en samenwerking.

Hans Nieuwenhuis

Is binnen Van Doorn bedrijfsleider bij grotere onderhoudscontracten. Opdrachtgevers hebben een contract in de markt gezet dat vaak wordt omgeven met aanvullende wensen. Helaas zit dan vaak niet de beheerder aan tafel. Terwijl de beheerder juist aan de voorkant de eisen moet aanleveren. Ook ervaart hij dat de expertise van de aannemer niet in de voorbereidende fase wordt meegenomen. Binnen lopende contracten (zelfs ook vanuit RAW) komen ontwikkelingen om op basis van een aanvullende contractvorm verbeteringen door te voeren. Dit vraagt ook om een andere manier van werken door aan de voorkant mee te denken. Dit wordt aangevuld door Marlies die aangeeft dat de kans op succes groter is wanneer de verschillende partijen gelijktijdig aan tafel zitten: beheerder, ingenieurbureau, aannemer en opdrachtgever. Dit leidt tot minder risico's. Deze integrale manier van samenwerking is sterk project gerelateerd; complexe projecten neigen hier eerder naar.

Vanuit Pieter komt de vraag hoe om te gaan als opdrachtgever omdat je enerzijds contractpartner bent en anderzijds samenwerkingspartner. Hier zouden partijen aan de voorkant afspraken over moeten maken. Deze risico's dien je aan de voorkant te bespreken, streven naar transparantie en vertrouwen. De relatie opdrachtgever en opdrachtnemer vraagt om continue aandacht; maar ook elkaar aanspreken op zaken die verbetering behoeven hoort bij dit samenwerken. De persoonlijke competenties van de betrokkenen zijn hierin sterk bepalend.

Mentimeter vraag: is meten van de samenwerking in de loop van het project de moeite waard?

De meting van de samenwerking en elkaars wederzijdse beoordeling moeten echter niet op zich staan; maar ga hier het gesprek over aan om verbeteringen door te voeren. Vanuit het Waterschap is het initiatief ontstaan om beide IPM-teams 1 dag per maand gezamenlijk in de keet te zetten waarbij men feitelijk als één team optreedt. Helaas ontbreekt hier de beheerder vaak nog.

Vanuit de chat komt de vraag of seriematige aanbesteding van vele gemalen (over de waterschappen heen) tot de (on)mogelijkheden behoort. Vanuit het Waterschap komt de reactie dat het klinkt als een utopie; het vraagt echter om lef en samenwerking. Mogelijkheden liggen volgens het Waterschap bij de renovatieopgave. De markt moet hierbij de vraag worden gesteld wat ze aankunnen. Amsterdam biedt ook contracten met meerdere objecten. Lastiger lijkt het om dit met



meerdere opdrachtgevers te doen; zeker omdat hier het opdrachtgevers belang op een strategische niveau moet worden gediend.

Verantwoordelijkheid

Vanuit Van Doorn wordt aangegeven dat er vaak slecht wordt omgaan met de data die zij aan opdrachtgevers aanleveren. Daarmee is er slecht zicht op de status van het areaal. Binnen Nederland bestaat een wisselend beeld; er zijn regio's waarbij duidelijk beter zicht is dan bij andere regio's.

Amsterdam heeft achterstallig onderhoud; daardoor treedt er onverwachte uitval op. Marlies voelt haar verantwoordelijkheid liggen bij het in stand houden van noodzakelijke verbindingen in Amsterdam. Maar deze feitelijke verantwoordelijkheid ligt bij anderen. Om deze verantwoordelijkheden te delen worden de gesprekken aan gegaan. Binnen Amsterdam loopt het project "Amsterdam verbonden" maar ook het Programma Bruggen en Kademuren. Binnen Amsterdam wordt momenteel ook vanuit functionaliteitstoetsen gedacht: de nut en noodzaak van bepaalde bruggen. Dit in samenspraak met stakeholders. Daarbij speelt ook de begrotingssystematiek een rol; budget voor nieuwbouw versus budget voor onderhoud.

Vanuit Marco Berkhout wordt de vraag gesteld: Wat moeten WE morgen anders doen. Marlies geeft aan dat we moeten nadenken over wat we als Nederland willen. Waterschappen, provincies, gemeentes; ieder moet hier zijn input leveren voor 1 leefbaar Nederland. Het Waterschap geeft aan dat partijen vaak vanuit zijn eigen kernwaarden reageren, men zou meer in algemeen belang moeten denken. Alleen dan kan de gezamenlijke opgave worden gerealiseerd. Flexibiliteit is daarbij wel een voorwaarde; geven en nemen door betrokkenen. Iedereen is aan zet en kijk buiten je eigen grenzen. Maar wie is hierbij in the lead? Marlies geeft aan dat dergelijke samenwerking een soort 'polderen' is; maar hebben we genoeg tijd hiervoor?

Pieter Litjens stelt zich de vraag dat er een vorm van regie moet komen. Het rijk (minister Jetten) heeft gesteld dat het Rijk aangeeft waar de lat ligt. De partijen moeten samen uitzoeken hoe ze die gaan bereiken.

CROW zal vanuit de gedachte wat WE morgen anders gaan doen meer de focus leggen op implementatie van kennis en het vormgeven en instrumenten om invulling te geven aan de transitie. Marlies stelt de vraag of we überhaupt weten wat we moeten doen. Illustratief voorbeeld is de keuze voor zonnepanelen, maar de vraag is of er wel voldoende accu's zijn voor elektrisch rijden. Pieter Litjens onderkent dat we nog niet goed weten wat we willen. Terugrekenen vanaf 2050 leidt tot pijnlijke keuzes om het einddoel te behalen. Marco Berkhout vindt dat we die onzekerheden ook kunnen accepteren.

Tenslotte....

Laatste oproep van Marco Berkhout:

- Hans Nieuwenhuis: de opdrachtgevers vragen om de beheerder aan tafel bij projecten te krijgen. Gezamenlijk de toekomstige mogelijkheden en kansen te onderzoeken. De beheerder moet acteren als de spin in het web
- Dirk Hopmans: laten we starten! En daarbij de ruimte geven om te leren: de beweging in gang zetten en gaandeweg bijsturen. Gebruik maken van de energie die er nu is.
- Marlies van der Voort sluit zich hierbij aan. Aangevuld met dat je goed om je heen blijft kijken of het passend is voor de toekomst van 100 jaar. Kijk naar het belang van de gebruiker.
- Pieter Litjens: vlak je eigen ego vaker uit; denk minder vanuit eigen belang.

De afsluitende woorden van Ineke in de vorm van opvallende zaken.

- Beheren is het nieuwe ontwikkelen
- Toverwoord is flexibiliteit
- Polderen moet leiden tot duidelijke visie en plan



- Ons hoger doel centraal, dan werk je samen: ons!.
- Denk in anders, denk in samen: denk samen in nieuwe oplossingen

Marco Berkhout benadrukt nog dat er veel verschillende ketens zijn waarin samenwerking plaatsvindt. Vaak missen we mensen die ook aan tafel moeten zitten. We hebben elkaar hard nodig om het hoger doel te dienen. De tijd dringt, we moeten met elkaar aan de slag.

Ineke doet een oproep voor NCBOR op 30 maart “Grenzeloos verbinden”. Verbinden van boven- en ondergrond, verbinden met de toekomstige beheerder en verbinden van ontwerp en beheer. Ook de City Deal Openbare Ruimte is partner. Schrijf je in en doe mee!

Iedereen dank en tot ziens op 30 maart!