

Bijlage 10: Handvatten en principes voor effectieve samenwerking

Rapid Impact Contracting en uitleg over de 8 RIC Principles

Het effectief stimuleren van samenwerking binnen nieuwe en/of ongebruikelijke coalities begint met het leren begrijpen van elkaars taal. En het kennen en waarderen van ieders drijfveren en belangen. De gunningsmethodiek Rapid Impact Contracting is ontwikkeld om hierin een nadrukkelijke bijdrage te leveren.

Een van de effectieve onderdelen hiervoor binnen een RIC zijn de 8 RIC Principles. Deze vormen handvatten in het maken van afwegingen en zijn een richtsnoer in het vormgeven van passende uitwerkingen tijdens het Workout proces. Maar kunnen ook in de processen daarna van waarde zijn.

Bij een startende samenwerking tussen de stakeholders rondom de InnoFase kavel helpt het om aan de hand van de 8 RIC Principles elkaar te leren kennen. Om vervolgens gedurende het proces rondom het uitkristalliseren en concretiseren van de plannen, uit de Visie, Aanpak en Kracht van de gegunde inschrijver, telkens gewogen beslissingen te nemen aan de hand van de verschillende principe thema's.

De 8 RIC Principles staan compact weergegeven in onderstaande figuur.



Uitleg bij de 8 RIC Principles

1. Creëer meervoudige, maatschappelijke waarde;

Realiseer zo verantwoord mogelijke oplossingen, met een positieve bijdrage aan één of meer ambities / SDG's vanuit de gemeente Duiven, zoals aangegeven in het Beschrijvend Document. Passend binnen het beschikbare budget, de stand der techniek en de mogelijkheden van de betrokken organisaties, stakeholders en eventuele netwerkpartners. Keuze voor een bepaalde oplossing wordt mede ingegeven door de afweging welke optie de meest optimale impact heeft op meervoudige maatschappelijke meerwaarde. Niet winstmaximalisatie maar het toevoegen van waarde aan de maatschappij is maatgevend voor het realiseren van nieuwe mogelijkheden. Maak gebruik van de focus binnen de Sustainable Development Goals en waarborg daarin de balans tussen mens, milieu en welvarendheid (people, planet, prosperity). Het hebben van een goed verdienmodel

(het maken van een te rechtvaardigen winst) is belangrijk voor de continuïteit en is dus ook een vorm van waarde.

2. Voorkom verspilling en werk circulair verantwoord;

Pas kennis en kunde toe die bij koplopers voor handen is, om met de beschikbare middelen en tijd, oplossingen te ontwikkelen die verspilling voorkomen en circulair verantwoord zijn (SDG 12).

Hanteer hierbij circulair verantwoorde ontwerpcriteria zoals losmaakbaarheid, remontabiliteit en het toepassen van niet nieuwe grondstoffen en/of BioBased materialen. Hierdoor zullen grondstoffen ook in de toekomst niet verloren gaan en zo hoogwaardig mogelijk in de kringloop blijven.

3. Werk vanuit het Pareto principe (ook wel de 80-20 regel genoemd);

De afweging die voortdurend moet worden gemaakt is de verhouding tussen a: benodigde inzet aan talent, geld en grondstoffen en b: de te verwachten (meer)waarde. Dit laat zich vertalen tot een variant op het Pareto principe, ook wel de 80-20 regel genoemd: Niet meer dan 20% extra inzet hoeven te plegen, om tot 80% extra waarde/rendement te realiseren, is een attractieve en productieve verhouding tussen inzet en opbrengst. Slaat die balans om dan kost de extra kwaliteit (relatief) veel en is de kans groot dat met die inzet elders meer (maatschappelijke) meerwaarde is te realiseren.

Vanuit dit perspectief is het streven naar 100% impact of circulariteit, in de huidige tijd, in veel gevallen, nog geen zinvolle insteek. En moet doorgaans de keuze worden gemaakt om genoeg te nemen met wat op dat moment realistisch en haalbaar is. Getuige de stand van de techniek, beschikbare (financiële) mogelijkheden, het tijdpad en capaciteiten van aan te sluiten partijen binnen de actuele uitdagingen. Dit ontslaat partijen niet van de plicht om in lijn met de overige principes wel bij te dragen aan een maximaal haalbaar resultaat en het zo dicht mogelijk benaderen van de ambities van alle stakeholders.

4. Maak kostenafwegingen altijd vanuit Total Cost of Ownership;

Total Cost of Ownership is altijd leidend bij financiële overwegingen. Besluiten die van invloed zijn op de kosten binnen een project, mogen alleen genomen worden vanuit lange termijn overwegingen en inzicht in de totale kosten van gebruik. En dat niet alleen tijdens de eventueel af te spreken contractduur, of realisatieperiode, maar ook in relatie tot restwaarde en herbruikbaarheid. Een in te zetten product wordt dus niet beoordeeld op de aanschafkosten, maar op het effect van dat product op de totale kosten, inclusief schoonmaak, beheer, onderhoud, reparatie, eventuele vervangingskosten en restwaarde. En dat voor de totale functie die met dat product moet worden vervuld, gedurende de beoogde looptijd.

Ter illustratie: We beoordelen een licht armatuur dus in relatie tot de bijdrage aan functionaliteit van zichtbaarheid en veiligheid van de ruimtefunctie, inclusief energielasten, gedurende de hele looptijd en inclusief restwaarde. En kijken niet alleen naar de kosten van dat ene armatuur en de bijbehorende lichtbron.

Die beoogde looptijd op basis waarvan wordt geredeneerd, dient vastgesteld te worden tijdens de workout of maakt deel uit van een bepaalde uitvraag. Al dan niet uitgevraagd als een Product as a Service of meerjarig onderhoudscontract etc.

5. Realiseer transparantie in kosten en afwegingen;

Alle deelnemende partijen aan de samenwerking bieden transparantie in hun kosten en afwegingen. Om als gezamenlijk team te kunnen meebepalen welke keuzes worden gemaakt, hebben alle stakeholders inzicht nodig in alle informatie die nodig is voor een zorgvuldige afweging. Niet alle details hoeven voortdurend op tafel voor iedereen, maar om ontwerpkeuzes en productselecties te

kunnen maken, moeten alle stakeholders in staat zijn om, met inzicht in de afwegingen, mee te beslissen.

Dit bekent dus onder andere het hanteren van een open begroting en het maken van afspraken over verdienmodellen en Risico en Winst marges, productlevensduur verwachtingen, verwachte kosten voor beheer en onderhoud, restwaarde en welke aspecten dit soort kosten en opbrengsten kunnen en zullen beïnvloeden.

6. Zet deskundigheid boven hiërarchie / Wie het weet mag het zeggen;

Wie het weet mag het zeggen. Gelijkwaardigheid is de basis voor een RIC samenwerking. Niet hiërarchie, maar Vakmanschap, Verbinding en Vertrouwen zijn bepalend voor, en het kunnen maken van, professionele afwegingen. Dus niet 'de baas', of 'de projectleider' hebben de vanzelfsprekende 'macht', maar 'experts' en mensen die met slimme en verstandige inzichten komen, bepalen de koers. Dit draagt bij aan het benutting van ieders talenten en daagt al het aanwezige potentieel uit om het beste uit zichzelf te halen, voor het meest waardevolle resultaat.

7. Integriteit als fundament - Impact op één SDG mag niet ten koste gaan van andere SDG's;

Integriteit als voorwaarde voor de samenwerking en als fundament onder te maken afspraken. Naast eerlijkheid, oprechtheid en het houden aan wet en regelgeving, draagt integriteit ook een aantal morele aspecten in zich, die we op deze manier hanteerbaar maken: Deelnemers doen wat ze zeggen, maken waar wat ze beloven, dragen zorg voor het voldoen aan verwachtingen, nemen verantwoordelijkheid voor als dat niet (op tijd) gaat lukken en ondernemen actie rondom de consequenties daarvan. Tegelijkertijd zijn alle deelnemers ambitieus én realistisch over, wat ieder voor zich, hun eigen organisatie en het uitwerkteam waar kunnen maken.

Binnen een RIC wordt gebruik gemaakt van de SDG's. De gunning vindt doorgaans plaats op 3 tot 5 SDG's, als speerpunten binnen de uitvraag. Uitgangspunt is echter dat in de uitwerking tijdens de workout en tijdens de exploitatie, het werk maken van een ambitie op 1 SDG nooit ten koste mag gaan van een andere SDG. Onderdeel van het RIC proces dient te zijn dat partijen bewust toetsen op het voorkomen van dergelijke (onbedoelde) neveneffecten, bevindingen hierover meewegen in de besluitvorming en ook, indien dit later tot uiting komt, acties ondernemen om de eventuele schade te beperken.

8. Neem besluit op basis van het consentbeginsel;

Besluiten worden genomen volgens het consentbeginsel. Dit wil zeggen dat géén van de representanten van de deelnemers "overwegende bezwaren" heeft tegen een voorgenomen besluit. Dit is een manier om er voor te zorgen dat elke partij een gelijkwaardige inbreng heeft en geen van de partijen een dominant stempel op een overleg, overweging of besluit kan drukken. Elk individu kan aangeven "niet consent" te zijn en daarmee een besluit terugsturen naar de ontwerptafel, onder voorwaarde dat onderbouwd kan worden waarom partij een overwegend bezwaar ervaart. Dit kan zijn rond zowel technische, financiële als integriteitsoverwegingen.

In het RIC Commitment Contract is een escalatie proces opgenomen. Waarbij na 3x geen consent te hebben verkregen, het betreffende weerbarstige vraagstuk wordt voorgelegd aan daarin benoemde beslissers bij betrokken partijen. Lukt het hen niet om met een actieve interventie de impasse te verbreken dan volgt er dus geen consent. In dat geval stagneert de samenwerking. Eindigt de workout en wordt de voorlopige gunning ontbonden. Vervolgens kan de gemeente de nummer twee uit de beoordelingsprocedure aanbieden om op basis van zijn visie en aanpak een nieuwe workout op te starten.

RIC workout

In de periode nadat de voorlopige gunning heeft plaatsgevonden gaan de verkopende en voorlopig gegunde partij(en) samen aan de slag in het concretiseren van de Visie en Aanpak richting een oplossing voor de kave inrichting, en het optimaal voldoen aan de gemeentelijke ambities. Deze ontwikkelperiode noemen we in een RIC de workout.

Tijdens de workout zijn de partijen er op gericht om elkaar volledig te begrijpen en te bedienen. Vanuit dit gedachtegoed ontwerpen ze de meest waardevolle oplossing, die voldoet aan de uiteenlopende ambities van alle partijen. Ook denken ze nu al na over de realisatie, de exploitatie en de hergebruik mogelijkheden van in te zetten materialen bij de bouw en terreininrichting. En rondom de beoogde bedrijvigheid en productieprocessen.

Proces aspecten workout-fase:

- 1) De uitgangspunten voor de workout-fase zijn de Visie en Aanpak uit de Inschrijving. Leunend op het Beschrijvend Document en de Nota van Inlichtingen.
- 2) De resultaten van de workout -fase moeten aansluiten op hetgeen in de Inschrijving is opgenomen.
- 3) De workout-fase start na ondertekening van het RIC Commitment Contract.
- 4) De workout-fase duurt maximaal 4 maanden, bij eerdere overeenstemming kan deze periode worden verkort. De exacte planning moet worden besproken met de gemeente Duiven.
- 5) Initiatief voor het maken van afspraken ligt bij de koper van de kavel. Het staat de gemeente Duiven vrij om hier mede initiatief in te nemen.
- 6) De overleggen hebben ten doel te komen tot oplossingen voor de invulling van de bouwtechnische en ruimtelijke inrichting van de kavel. Alsmede de bedrijfsvoering en productieprocessen op de kavel. Waaronder de industriële symbiose op en rond InnoFase. Als ook in de keten, waar dit relevant is voor het bijdragen aan een of meer ambities vanuit de gemeente.
- 7) Informatieverstrekking vindt plaats in de Nederlandse taal.
- 8) In de workout-fase zal de voorlopig gegunde partij samen met de gemeente en relevante stakeholders aan de slag gaan met het ontwikkelen van de oplossingen, in lijn met de ambities. En het verder uitwerken van het plan van aanpak, zoals opgenomen in de Inschrijving.
- 9) Resultaten van de workout-fase zijn:
 - a) Consent rond te realiseren opstellen en terreinindeling. In vorm en materialisatie.
 - b) Heldere en robuuste afspraken met symbiose partners.
 - c) Afspraken zijn vastgelegd in een Mutual Agreement Paper / MAP. Het definitieve gunningscontract. De MAP wordt als bijlage toegevoegd aan het verkoopcontract. Met in de MAP:
 - i) Verwachtingen van rollen, taken en bevoegdheden van stakeholders, waaronder de gemeente en de gegunde partij.
 - ii) Gedetailleerde en vastgestelde uitwerking van de te realiseren oplossingen, ontwerpuitgangspunten en materiaaltoepassingen.
 - iii) Symbiose afspraken, deliverables van de symbiose partners en de manier waarop deze bijdragen aan de gemeentelijke ambities uit het Beschrijvend Document.
 - iv) Manier van werken om telkens een stijgend impactniveau te bereiken gedurende het door ontwikkelen van de bedrijfsvoering op de kavel.
 - v) De manier waarop de gemeente en andere stakeholders op de hoogte worden gehouden van de gerealiseerde impact, op gezamenlijk af te spreken focusonderdelen.
 - vi) Detailafspraken rondom onderlinge wisselwerking en prestaties worden vastgelegd in de MAP op basis van Service & Experience Level Agreements (SELA's). Met daarin duidelijkheid over op te leveren resultaten en bijvoorbeeld KPI's.

- 10) De mate van gedetailleerdheid van (ontwerp)schetsen en symbiose afspraken dienen de deelnemende stakeholders in consent overeen te komen. Ook hierbij geldt waarschijnlijk de 80-20 regel (RIC Principe 3. Sommige dingen zijn essentieel in het met elkaar vaststellen van de gewenste impact (op de ambities) en vragen om concrete en SMART geformuleerde antwoorden en uitwerkingen. Bij bepaalde thema's kan een ruwe opzet genoeg zijn om eensgezindheid op vast te stellen. Met name de verifieerbaarheid en het voorkomen van vrijblijvende statements zullen leidend moeten zijn in het komen tot wederzijdse helderheid en waardering.
- 11) De hier opgenomen opsomming komt voort uit een universeel perspectief rondom de samenwerking in een workout. Afhankelijk van de Visie, Aanpak en focus van de voorlopig gegunde partij kunnen bepaalde onderdelen uit deze opsomming naar eigen inzicht worden aangepast, vervangen of weggestreept. Zolang dit maar gebeurt op basis van consent vanuit de stakeholders. (RIC Principe 8).

Toelichting op het RIC Mutual Agreements Paper / MAP.

Als afronding van de workout wordt de MAP opgesteld. De RIC MAP is het definitieve gunningscontract.

Deze MAP vormt de routekaart voor:

- de realisatie van gebouwen en kavelinrichting;
- de bedrijvigheid en daarbij behorende grondstoftoepassingen;
- de totstandkoming van de beoogde industriële symbiose met partijen op en/of om InnoFase en in de toeleveringsketen van de koper.

Nadat tussen de voorlopig gegunde partij en de relevante stakeholders, waaronder de gemeente Duiven overeenstemming is bereikt over alle onderwerpen, inzichten, ontwerpen en afspraken, worden ter afronding van de ontwikkelfase alle oplossingen vastgelegd in het Mutual Agreements Paper (MAP). De MAP fungeert als routekaart en gids tijdens de hele looptijd van de verdere ontwikkeling en realisatie. De MAP beschrijft de basis onder de bedrijfsvoering, daar waar het de ambities en de onderdelen uit de visie en aanpak van de voorlopig gegunde partij betreft.

De MAP is daarmee niet zozeer een naslagwerk of toetsingskader richting de gemeente, maar vooral een middel om de focus in gemaakte afspraken tussen stakeholders scherp te stellen. Waaronder dus de symbiose partners. Het is daarmee een manier om vrijblijvendheid te voorkomen. De MAP is vooral bedoeld om afspraken te bekrachtigen en elkaar met enige, nader te bepalen, regelmaat aan te spreken en uit te dagen rondom de te realiseren Impact.

Idealiter is de MAP een “levend werkdocument”, dat actueel wordt gehouden gedurende de realisatieperiode van de terreininrichting en opstellen. Zo ook rondom de bedrijfsvoering. En in relatie tot de symbiose stakeholders kunnen nieuwe inzichten, doelstellingen en werkprocessen worden toegevoegd aan dit levend document.

In de MAP worden ook de relevante KPI's vastgesteld. Key Performance Indicatoren. Binnen een RIC worden de KPI's doorgaand genoteerd als onderdeel van SELA's (Service and Experience Level Agreements). Dit zijn de meetbare prestatieomschrijvingen om verwachtingen te managen en succes aanschouwelijk te maken. Ook zaken als hoe te handelen bij onzekerheden, veranderingen en te integreren flexibiliteit zijn opgenomen in de SELA's.

Nadat de meest relevante stakeholders op basis van consent de MAP ondertekenen is de gunning vanuit de gemeente definitief. En vervolgens kan de gegunde partij de processen in werking stellen rondom vergunningaanvragen en andere aspecten die relevant zijn voor het verdere koopproces.