

**SOCIAL
DESIGN
STUDIO**

ARTTENDERS

www.arttenders.com
office@arttenders.com
@arttenders

Zaagmolendrift 20
3035JA Rotterdam
The Netherlands
+31 (0) 10 230 93 99

KVK: 65209249
BTW: NL856021465B01
IBAN: NL43INGB0007072486
BIC: INGBNL2A

NOTULEN MEET&GREET

Datum: 16-01-24

AGENDA:

- Introductie
- Voorstelronde
- Samenwerking interactief gesprek
- Vragenronde en afsluiting

VERSLAG:

In de ochtend van 16 januari vond de Meet & Greet ter voorbereiding van de tenderprocedure Eindhoven-Noordoost Aardgasvrij plaats. Hierin werd het projectteam voorgesteld en werd ingegaan op de visie op samenwerking. Arttenders was hierbij aanwezig als onafhankelijke partij om deze sessie te begeleiden. Vanuit de gemeente Eindhoven waren de leden van het projectteam aanwezig, zijnde: Inge Leijssen, Dinemarie Anholts, Robert Blanken, Daan Olislagers en Maurice Delil. Daarnaast waren er diverse vertegenwoordigers van marktpartijen aanwezig.



www.arttenders.com
office@arttenders.com
@arttenders

Zaagmolendrift 20
3035JA Rotterdam
The Netherlands
+31 (0) 10 230 93 99

KVK: 65209249
BTW: NL856021465B01
IBAN: NL43INGB0007072486
BIC: INGBNL2A

Introductie

Allereerst werden allen aanwezigen welkom geheten. De gemeente gaf een korte introductie over dit grote project, waarin 8000 woningen in Eindhoven van het aardgas af zullen gaan om zo Eindhoven toekomstbestendiger te maken. Dit zal gefaseerd gaan plaatsvinden. Hierin zal er klein begonnen worden, waarna er snel opgeschaald zal worden. De eerste fase is geen pilot, maar een rustige start, want het vervolg zal daadwerkelijk gerealiseerd worden. De proeftuinen van het nationaal programma lokale warmtetransitie is ook integraal onderdeel van het project. Van daaruit is ook een subsidie verkregen. Het project is spannend gezien zijn omvang, de innovatie, de investering die erin gaat zitten, het risico dat genomen wordt, de oprichting van het Energiebedrijf Eindhoven, nieuwe wetgeving (o.a. omgevingswet en wet collectieve warmte) en aanwijsbevoegdheid van de raad die erbij komt kijken. Sinds januari is de gemeente al met het waterschap betrokken om het schetsontwerp te realiseren. Samenwerkingsovereenkomsten met hen worden nog gesloten. Zij committeren zich en stellen hun warmte ter beschikking, maar het is aan de gemeente om te zorgen dat het ontsloten en verder getransporteerd wordt. Zij zijn trots op dit project en zijn graag partner. Zo kunnen zij ook bijdragen aan hun ambities op het gebied van duurzaamheid en CO2-reductie. Het partnerschap met hen is de verantwoordelijkheid van de gemeente, zij zitten niet in het bouwteam.

Op deze ochtend was het doel om zo beperkt mogelijk op inhoudelijke vragen in te gaan, maar om vooral te focussen op de langdurige samenwerking die bij een dergelijk project zal gaan plaats vinden. In deze aanbesteding zal dat ook een aspect zijn waarop beoordeeld zal worden. De in deze sessie opgehaalde informatie wordt gebruikt om tot een samenwerkingsvisie te komen. De opgestelde samenwerkingsvisie is terug te vinden als bijlage op dit verslag.



www.arttenders.com
office@arttenders.com
@arttenders

Zaagmolendrift 20
3035JA Rotterdam
The Netherlands
+31 (0) 10 230 93 99

KVK: 65209249
BTW: NL856021465B01
IBAN: NL43INGB0007072486
BIC: INGBNL2A

Voorstelronde

Bij een dergelijk groot project is een goede samenwerking van groot belang. Daarom werd het projectteam aan de hand van zogenaamde tenderprofielen voorgesteld. Deze profielen zijn als bijlage aan dit verslag toegevoegd.

Inge Leijssen (48) zit in het projectteam als Manager Projectbeheersing. Zij is al sinds 2005 werkzaam bij gemeente Eindhoven, waarvan de laatste negen jaar als projectbeheerser. Zij zorgt ervoor dat het project binnen de gesteld kaders en afspraken uitgevoerd zal worden. Zij brengt veel ervaring op zaken als financiën, planning, risicomanagement, het doorvoeren van wijzigingen, etc. Zij werkt graag hybride, dus ook veel thuis. Dit kan voor anderen soms een uitdaging in de samenwerking zijn. Fun fact: zij heeft haar man op haar verjaardag leren kennen en hij bleek op dezelfde dag jarig te zijn.

Dinemarie Anholts (48) zit in het projectteam als Project Manager. Zij bekleedt al zo'n 22 jaar een dergelijke functie, waarvan zo'n 4,5 jaar bij gemeente Eindhoven. Zij houdt zich vooral bezig met het behouden van de focus en de scope op het einddoel, wat bij een groot project als dit nog wel eens lastig kan zijn. Zij is direct en neemt geen blad voor de mond. Toen zij naar Brabant kwam vanuit Amsterdam, bleek dat wel soms in de samenwerking een uitdaging te zijn. Fun fact: zij heeft recent de Bob Marley Tribute Band mogen zien optreden en ontdekte daar dat zij reggae een heel fijn muziekgenre vindt en dat 'no woman no cry' een andere betekenis heeft dan zij dacht.

Robert Blanken zit in het projectteam als Technisch Manager. Hij is sinds 2007 al werkzaam bij gemeente Eindhoven als projectleider. Hij heeft vooral civieltechnische kennis. In zijn team zitten mensen die meer kennis hebben van warmtenetten. Ook is DWA betrokken als extern adviseur, waarvan het nog niet vast staat of die gedurende het vervolgproces ook betrokken blijft. Robert is een echte teamspeler en heeft altijd oog voor de andere kant. Samenwerking staat bij hem centraal en is van groot belang om je doelen te bereiken. Blind vertrouwen is zijn ultieme streven in een samenwerking. Een uitdaging in de samenwerking met hem kan zijn dat hij vaak voor de veilige kant zal kiezen en alternatieven ontmoedigt. Fun fact: hij is in 2005 als rubyspeler op de voorpagina van een Nieuw Zeelandse lokale krant gekomen.

Daan Olislagers zit in het projectteam als Contract Manager. Hij was altijd ondernemer en werkt net sinds 4 maanden bij de gemeente. Hij is to the point, betrokken en aanwezig. In zijn samenwerking heeft hij graag een basis van vertrouwen, waarin anderen hun beloften nakomen. Fun Fact: hij werd als horecaondernemer vlak voor de corona lockdowns vader, wat een dubbel gevoel gaf. Hij kon fulltime bij zijn dochtertje zijn, wat erg leuk was, maar het was jammer dat het minder goed ging met zijn bedrijf.

Maurice Delil zit in het projectteam als Omgevings Manager. Hij is al 33 jaar in dienst van de overheid, waarvan de laatste jaren bij gemeente Eindhoven. Hij houdt zich in zijn functie vooral bezig met participatie, de betrokkenheid van zowel interne als externe spelers en het conditioneren (vergunningen op orde krijgen). Hij is betrokken met een focus op de menselijke maat. Hij werkt met een zakelijke zachte g, zoals hij dat noemt. Hij heeft een drive vanuit ondernemerschap en zijn doelen voor de maatschappij. Een uitdaging in de samenwerking met hem kan zijn dat hij soms wat eigenwijs kan zijn. Fun fact: hij is opgeleid als psycholoog, maar door toevalligheden in het leven is hij terecht gekomen in de integrale wijkvernieuwing. Maar ook hierin zoekt hij de sociale componenten weer op.



www.arttenders.com
office@arttenders.com
[@arttenders](https://www.instagram.com/arttenders)

Zaagmolendrift 20
3035JA Rotterdam
The Netherlands
+31 (0) 10 230 93 99

KVK: 65209249
BTW: NL856021465B01
IBAN: NL43INGB0007072486
BIC: INGBNL2A

Vervolgens werd de samenwerking en de visie daarop binnen het projectteam tot nu toe besproken. Zij zijn vanaf september met elkaar in samenwerking en vooralsnog is het erg gezellig. Het is hard werken en uitdagend, maar ook zeker leuk. Samen hebben ze hetzelfde doel voor ogen en verspillen ze geen tijd om daartoe te komen. Er heerst een open sfeer, er is vertrouwen in elkaar, ze luisteren naar elkaar en er is ruimte en tijd voor nieuwe ideeën. Ook is er een open gesprek gaande over de taakverdeling. Het is succesvol gebleken om af en toe afstand te nemen en te reflecteren en het is een doel geworden om dat vaker te doen. Zij acteren, sturen bij en maken iteraties in reactie op signalen uit de omgeving op alle niveaus.



www.arttenders.com
office@arttenders.com
@arttenders

Zaagmolendrift 20
3035JA Rotterdam
The Netherlands
+31 (0) 10 230 93 99

KVK: 65209249
BTW: NL856021465B01
IBAN: NL43INGB0007072486
BIC: INGBNL2A

Samenwerking interactief gesprek:

Algemeen

In de samenwerking staat betrouwbaarheid centraal, daarmee heeft iedereen ook vertrouwen in elkaars expertise. Dat ziet de gemeente als basis van de samenwerking. Als dit niet goed gaat moet dit open besproken kunnen worden, zodat het vertrouwen onderling kan groeien. Daarbij staat een goede en open communicatiestijl centraal zodat iedereen comfortabel is bij elkaar en er ruimte is voor flexibiliteit.

Uitdagingen binnen een samenwerking kunnen hierbij zijn dat er ook wederzijdse afhankelijkheden zijn en onzekerheden waar knopen op moeten worden doorgehakt. Dit kan een efficiënt proces in de weg staan. Dit moet worden voorkomen, vanuit de gemeente is het heel belangrijk om door te pakken en echt aan de slag te gaan. In de start van de samenwerking is het belangrijk om in kaart te brengen: wat is de opdracht, waar zetten we het eerst op in, wat zijn de eerste stappen en waar ligt ruimte voor flexibiliteit? Daarin is flexibiliteit mogelijk als er nog geen vaststaand kader is. Dan kan binnen een fase bekeken worden welke expertise nodig is en dit per fase op- en afschalen waar nodig.

Communicatie

Qua communicatie is het fijn als dit vooral functioneel is met ruimte voor reflectie en interactie. Vanuit een helder vertrekpunt door bijvoorbeeld een korte briefing en pas later een Integraal Projectteam sessie en stevig doorpakken. Minder toets momenten maar meer resultaatgericht werken. Hierin is een goede omgeving waarin informatievoorziening is geregeld voor beide partijen belangrijk.

Wat is nodig om snel te communiceren onderling? We zijn samen een, we moeten het niet meer zien als twee aparte partijen. Veel samen zitten, een plek waar alle documentatie is opgeslagen waar iedereen in kan. Ook moeten we elkaar als organisaties respecteren en vinden.

Een belangrijk aspect is ook de externe communicatie naar de bewoners. Het creëren van draagvlak is altijd een uitdaging. 65% van de 8000 woningen is in bezit van woningcorporaties. Er is een duurzaamheidspact met hen gesloten, waarin besloten is om te werken naar aardgasvrij. Wij zijn met hen samenwerkings- en intentieovereenkomsten aan het afsluiten. Ook zitten we aan tafel bij (het bestuur van de) woningcorporaties om voor draagvlak te zorgen. Zij doen vanuit de woningbouwvereniging ook een stuk communicatie richting hun bewoners, maar wij nemen daarin ook onze verantwoordelijkheid, daar trekken we samen in op. Voor de particuliere woningeigenaren zal er iets meer aandacht nodig zijn. Wij verwachten wel dat zij ook over de streep worden getrokken naar het voorbeeld van de woningcorporaties. Ook zal een vast BAK tarief voor de komende jaren hierin helpen. En dan nog steeds hebben we als gemeente een opgave om te zorgen dat kwetsbare groepen ook mee kunnen.

Wederzijds vertrouwen

Hoe bouw je aan vertrouwen? Hierin is het belangrijk dat er open communicatie is en dat je de tijd neemt om elkaar te leren kennen. Ook bouw je vertrouwen op door betrouwbaar te blijken gedurende het proces. Het kan helpen om fysiek samen op een locatie te werken en om zo ook te werken aan een integrale planning.



www.arttenders.com
office@arttenders.com
@arttenders

Zaagmolendrift 20
3035JA Rotterdam
The Netherlands
+31 (0) 10 230 93 99

KVK: 65209249
BTW: NL856021465B01
IBAN: NL43INGB0007072486
BIC: INGBNL2A

Hoe behoud je vertrouwen bij een wisseling in rollen? Het is belangrijk om daar een open gesprek in te houden. Natuurlijk verloop zal er altijd zijn. De teams zullen ook altijd in beweging blijven gezien de verschillende behoefte aan expertises per fase. Met een veranderd team is het altijd goed om weer even samen te starten en elkaar te leren kennen. Toch is het ook essentieel om een rode draad met vaste personen in een project te behouden. Door het spiegelen van structuren kunnen managers aan elkaar gekoppeld worden en er een basis gecreëerd worden. Het kan ook een idee zijn om vaste momenten in te plannen om elkaar over dergelijke zaken op de hoogte te brengen.

Hoe ga je om met een breuk in het vertrouwen? Het liefst lossen we dit eerst op binnen het bouwteam. Neem hierin je verantwoordelijkheid. Je mag hierin best boos worden, zolang je daarna elkaar nog maar wel in de ogen kan kijken en kan uitleggen waarom. Eventueel kan escaleren naar (stuurgroepen) hogerop, wat vaak goed werkt om verdere escalatie te beperken zeker als er een botsing tussen karakters is. Een breuk kan voorkomen worden door beide goed te beseffen welke afspraken er gemaakt zijn, te blijven evalueren en goede structuren te hebben.

Comfort en gemak

Wat betreft sfeer is het fijn als er ruimte is voor gezelligheid, humor en het menselijke aspect. Als je ergens mee zit, mag je dat delen. Je kunt bijvoorbeeld vergaderingen starten met de vraag hoe het iedereen er vandaag in zit. Ook moet er in de sfeer de teamspirit aanwezig zijn. Door dat onderling te creëren ben je er voor elkaar.

Wat kunnen tools zijn om iedereen zich comfortabel en op zijn/haar gemak te laten voelen? Het kan helpen om iedereen goed aan het woord te laten komen. Vragen of iemand nog iets toe te voegen heeft. Signaleer het als iemand stilvalt en praat erover. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij het gehele team. Ook hierbij kan het weer helpen om elkaar fysiek te ontmoeten. Dat kan ook op een andere manier dan d.m.v. een vergadering. Het delen van persoonlijke details en elkaar leren kennen draagt ook bij aan het comfort.

Conflicten

Hoe ga je om met conflict? Het belangrijk is elkaars belangen goed te kennen en om bereid te zijn die op tafel te leggen. Onderzoek waarom het conflict is ontstaan en welke belangen daar achter zitten. Probeer dingen vroegtijdig te signaleren en het gesprek aan te gaan om zo te beperken of voorkomen. Duidelijk verwachtingsmanagement en het evalueren van verwachtingen zal ook zeker helpen. Het is ook goed om duidelijk te hebben wie waarvoor verantwoordelijk is en dat eenieder ook verantwoordelijkheid neemt. Ga niet op elkaars stoel zitten, maar houd wel ruimte voor inbreng en overleg.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen

Wat is de flexibiliteit in de gemeente? Dit project heeft hoge prioriteit, de betrokkenheid is hoog, dus wij krijgen de mogelijkheden om de juiste mensen te betrekken. Op dit moment zijn er al zo'n 40 personen betrokken. Er is bewust gekozen om meerdere projectmanagers te hebben, om zo functies en focus te verdelen. Wij zijn flexibel dankzij onze korte lijntjes en houden collega's intern op de hoogte met interne nieuwsbrieven, het takenbord, de teams omgeving. Wij hebben geen haast, maar willen wel de snelheid erin houden. Er zullen knopen doorgemaakt gaan worden die een bepaalde afslag zullen betekenen en een andere mogelijkheid zullen ontnemen en dat is een gevolg dat we accepteren. Belangrijke keuzes die we nog niet kunnen maken, parkeren we, want wij willen niet wachten op de toekomst, wij willen nu beginnen.



www.arttenders.com
office@arttenders.com
@arttenders

Zaagmolendrift 20
3035JA Rotterdam
The Netherlands
+31 (0) 10 230 93 99

KVK: 65209249
BTW: NL856021465B01
IBAN: NL43INGB0007072486
BIC: INGBNL2A

De marktpartijen zijn gewend om hun structuur altijd te spiegelen aan de opdrachtgever. Dat werkt vaak goed. Zij zijn heel flexibel totdat het plan definitief is, daarna is er een constante werkstroom nodig. Daarom is het goed om van tevoren iets meer tijd te nemen om goed na te denken of het plan zo echt goed is, en niet te gehaast te beslissen. In de fasering en werkstroom zitten vaak tegenstrijdige belangen. Hierin staan de efficiëntie, overlast bij bewoners en wensen van verschillende afdelingen bij de gemeente niet op een lijn. Het is belangrijk dit goed af te stemmen met een integrale blik.

Representativiteit

Hoe wordt ervoor gezorgd dat diverse perspectieven gehoord worden en meegenomen worden in de samenwerking? Het is afhankelijk van de fase welke rollen nodig zijn binnen de opdracht. Hierin wordt in overleg in kaart gebracht wanneer wie nodig is; welk perspectief en welke expertise nodig is. Ook hier staat flexibiliteit weer centraal. Belangrijk is dat er voldoende capaciteit in de organisatie is om dit te bewerkstelligen, maar hier is veel ervaring mee, dus wordt gewaarborgd.

Rapportage en prestatiebewaking

Zijn er succesindicatoren nodig voor het meten van de samenwerking? Hoe moet er omgegaan worden met reflectie op de samenwerking? Het is belangrijk dat er als een team wordt gereflecteerd. Deze reflectie moet met regelmaat gedaan worden zodat er ook snel gesignaleerd kan worden als er iets niet goed loopt. Door dit te doen kunnen we ook zorgen dat conflicten zo veel mogelijk worden vermeden. Wel belangrijk om van tevoren gezamenlijke KPI's op te stellen en vanuit hier te reflecteren, deze gebruiken als indicatoren of het goed gaat. Uiteraard is het ook belangrijk om op persoonlijk vlak te blijven inchecken of iedereen zich nog op zijn of haar gemak voelt in de samenwerking en binnen het team.



www.arttenders.com
office@arttenders.com
@arttenders

Zaagmolendrift 20
3035JA Rotterdam
The Netherlands
+31 (0) 10 230 93 99

KVK: 65209249
BTW: NL856021465B01
IBAN: NL43INGB0007072486
BIC: INGBNL2A

Vragen:

Vervolgens zijn er een aantal vragen gesteld vanuit de marktpartijen. Deze zijn hieronder kort benoemd, maar deze vragen zullen nog door de marktpartijen officieel gesteld moeten worden (volgens de aanbestedingsstukken) en/of de gemeente zal hier op terug komen in een nota van inlichtingen.

- Kan het expertise en de (uitvoerings)kennis van de marktpartijen nog meegenomen worden om zo tot de beste technische keuzes te komen?
- Is er bewust gekozen voor geen koeling van de huizen in deze opgave?
- Hoe gaan jullie kiezen op deze zachte waarden? Dat is heel subjectief. De tot nu toe liggende stukken zijn vooral technisch. Waar zijn jullie naar op zoek?
- Wat is jullie ultieme doel? Is dit één partij die alles regelt of een consortium of combinatie van partijen?
- Ook zijn er zorgen geuit over de geschiktheid van de contractvorm (UAV-GC).