



SAMEN MINI-CLUSTERS OPBOUWEN

Al enkele jaren zijn er steeds meer organisaties die innoveren door samenwerking en participatie centraal te plaatsen in hun manier van werken. Het concept van mini-clusters maakt deel uit van deze innovatieve organisatiemodellen.

ecobuild.brussels, het netwerk van professionals in de duurzame bouw en renovatie in Brussel, stelde deze innovatie aan zijn leden voor.

Dit document stelt een methode voor om mini-clusters te creëren met het oogmerk van clusters, netwerken van ondernemingen en professionele verenigingen in alle sectoren.

WAT IS EEN MINI-CLUSTER?

Een mini-cluster bestaat uit ondernemingen die zich op elkaar afstemmen en waarden, middelen, en verantwoordelijkheden delen om de markt een geheel aanbod te kunnen bieden. Zo werkt de klant maar met één contactpersoon.

DE VERWACHTE VOORDELEN VAN EEN MINI-CLUSTER

- Grotere kwaliteit van uitvoering van de werken en tijdswinst dankzij meer coördinatie.
- Optimaliseren van de kosten dankzij de optimale aaneenschakeling van de verschillende fasen van de werf, minder fouten en de mutualisering van middelen.
- Toegang tot grotere opdrachten, waaronder eventueel ook openbare aanbestedingen.
- Groter marktaandeel van de ondernemingen.
- Bestendiging van hun activiteit.
- Elke vakgroep kan zich op zijn core business concentreren doordat één specifieke persoon instaat voor de coördinatie.
- Optimaal gebruik van de middelen doordat ze gedeeld worden (lokalen, hulpmiddelen, administratieve diensten ...).
- Kwaliteitslabel.
- Opbouwen van menselijke rijkdom.
- Het genoeg om met vertrouwde collega's samen te werken die men goed kent en met wie men dezelfde waarden en ethiek deelt.

In Frankrijk worden die clusters 'groupements d'entreprises', groeperingen van ondernemingen, genoemd, maar ecobuild.brussels gaf de voorkeur aan de term 'mini-cluster' om verwarring te vermijden met werkgeversgroeperingen die in België werknemers ter beschikking stellen van verschillende ondernemingen.

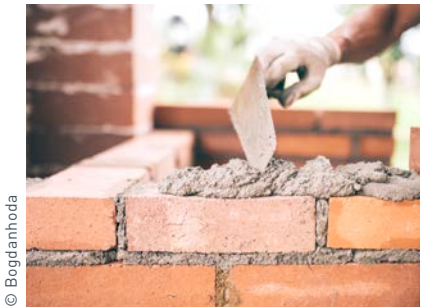
WAAROM MINI-CLUSTERS IN DE BOUWSECTOR IN BRUSSEL?

Onder impuls van de steeds toenemende en evoluerende vereisten voor duurzame prestaties blijft de bouwsector in Brussel zich ontwikkelen. Zo is Brussel pionier geworden voor de bouw van nieuwe en duurzame gebouwen. Sinds 2005 werd al meer dan een miljoen m² gebouwd volgens de passiefnorm en die voorloperspositie werd nog uitgebreid door de invoering van de Energieprestatie reglementering (EPB) in januari 2015.

Vandaag heeft Brussel bewezen dat het nieuwe en uiterst performante gebouwen kan bouwen. De grootste uitdaging voor de regio is die van de renovatiemarkt. 55% van de Brusselse gebouwen werd immers voor 1951 gebouwd. De beste manier om de bestaande gebouwen te renoveren is om de eigenaars, meestal particulieren, te bereiken.

Voor die particulieren is het moeilijk om een grondige renovatie van A tot Z volledig te beheren: de fasering van de werken organiseren, de betrokkenen coördineren, de energie- en milieureisten respecteren, een algemeen beeld behouden van de kosten van het project. Dat zijn allemaal dimensies die professioneel aangepakt moeten worden. Er is dus ruimte voor ondernemingen die particulieren een volledige omkadering kunnen bieden.

Bovendien zijn 93% van de Brusselse bouwbedrijven micro-ondernemingen. De meeste van hen beschikken over een grote, technische vakkennis en moeten te veel inspanningen leveren op het gebied van administratie. Ze willen zich dus op hun vak concentreren. De schaalvoordelen en het delen van middelen (administratie, boekhouding, lokalen...) zijn daarbij mogelijke oplossingen.



Om de duurzame start door te trekken, zal het Brussels Hoofdstedelijk Gewest voortaan steeds meer criteria van duurzaamheid en circulaire economie opnemen in zijn openbare aanbestedingen, onder meer in het kader van het Gewestelijk Programma voor de Circulaire Economie (GPCE) dat in maart 2016 goedgekeurd werd door de Brusselse regering. Voor ondernemingen houdt dat in dat ze zich zullen moeten voorbereiden op aanbestedingen die niet langer uitsluitend concurrerend zijn op het vlak van prijs, maar ook op het vlak van kwaliteit.

Met het oog op die drie uitdagingen stellen de mini-clusters een oplossing voor: **een globale aanpak voorstellen aan de bouwheer, zodat de vaklieden zich op hun vakgebied kunnen concentreren en anticiperen op de evolutie van de openbare aanbestedingen naar de circulaire economie.** Daarom investeert het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in de uitbouw van mini-clusters in de duurzame renovatie- en bouwsector.

Leefmilieu Brussel, het bestuur voor milieu en energie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, vertrouwde de uitvoering van dit concept toe aan ecobuild.brussels, dat al meer dan 180 ondernemingen en betrokkenen uit de sector verzamelt.



METHODE

ECOBUILD.BRUSSELS ONTWIKKELDE EEN METHODE VOOR HET OPRICHTEN VAN MINI-CLUSTERS IN 8 FASEN:

Elke fase in dit document wordt als volgt ingedeeld:

- De aanvankelijke hypothese,
- De intenties,
- De middelen om deze intenties te realiseren.

De hulpmiddelen voor zogenaamde 'collectieve intelligentie'¹ die gebruikt worden, staan in de bijlagen beschreven.

¹ In ons geval waren de hulpmiddelen die we gebruikten, bedoeld om de bijdragen van elke deelnemer aan de groep te optimaliseren, zodat de beslissingen en acties voor het project zouden voortvloeien uit de collectieve intelligentie van de groep.

1. ZICH INSPIREREN

Leren over wat anderen doen

2. INTERESSEREN

De vonk laten overslaan bij het doelpubliek

3. UITWISSELEN

Wensen, waarden en een gemeenschappelijke visie voor de mini-cluster bespreken

4. OPBOUWEN

Werken aan de grondslag voor het functioneren in groep

5. CONCREET UITWERKEN

Zaken samen doen om het project te testen

6. FORMALISEREN

De wens van de groep om samen te werken vaste vorm geven

7. COMMUNICEREN

Het bestaan van de mini-cluster bekend maken

8. GROEIEN

De mini-cluster onafhankelijk laten worden

1. ZICH INSPIREREN

Leren over wat anderen doen

HYPOTHESE

De organisaties die al mini-clusters oprichtten, kunnen hun ervaringen delen.

INTENTIES

- Vragen stellen.
- Antwoorden, richtlijnen, ingrediënten of inspiratie vinden.
- Zich inspireren op de beste praktijken.
- De gelijkenissen en verschillen identificeren in de context om na te gaan wat mogelijk is bij zichzelf.
- Rekening houden met de feedback bij het uitvoeren van de oefening in de eigen mini-cluster.

MIDDELEN

- In het netwerk partijen identificeren die al betrokken zijn bij of verbonden zijn met mini-clusters.
- De betrokken partijen ontmoeten.
- De beschikbare bronnen raadplegen (zie bibliografie).



© Galen Crout



© Monkey Business Images

Het voorbeeld van ecobuild.brussels

ecobuild.brussels identificeerde in zijn netwerk van clusters in Europa drie organisaties die goede praktijken ontwikkelden waaruit lessen getrokken konden worden: de cluster **Eco-énergies** in de regio Rhône-Alpes (Frankrijk), de **cd2e** in de regio Nord-Pas de Calais (Frankrijk) en de cluster **Eco-construction** in Wallonië (België). De organisaties die betrokken zijn bij de mini-clusters in de duurzame bouw bevinden zich vooral in Frankrijk waar de mini-clusters het resultaat zijn van het regionaal beleid.

De ontmoeting met de cluster Eco-énergies bracht de volgende punten naar voren:

- De groeperingen zouden de bestaande werkgevoontes moeten formaliseren.
- De ondernemingen zouden vertrouwd moeten zijn met groeperingen van ondernemingen en de voordelen ervan.
- De begeleiding bij het oprichten van de groepering berust op een brede waaier aan expertises, onder meer in recht, verzekeringen, collaboratieve organisatie en marketing.

Het tweede punt wees uit dat de ondernemingen in het Brusselse gewest bewust moesten worden gemaakt van de notie van een mini-cluster.

Tijdens de ontmoeting met cd2e kreeg ecobuild.brussels meer informatie over de gebruikte methode, de expertise die verzameld werd om de oprichting van de mini-clusters te begeleiden en de mini-clusters die opgericht werden.

De cluster Eco-Construction belichtte de duur voor het oprichten van een mini-cluster (tussen een en anderhalf jaar tot de mini-cluster operationeel is) en de noodzaak dat de deelnemers ook aan informele momenten deelnemen om de groep vaste vorm te geven.

ecobuild.brussels voltooide zijn opleiding bij Leefmilieu Brussel dat zijn ervaring deelde met een werkgroep rond stadsserres (in het kader van het project [ResilieNtWeb](#)). Die werkgroep bracht technische expertises samen. Dankzij dat contact kon ecobuild.brussels de positie van de groep voor het project van de mini-cluster bijschaven: het samenbrengen van verschillende vakgebieden moet leiden tot het samen realiseren van werven.



© Pressmaster

2. INTERESSEREN

De vonk laten overslaan bij het doelpubliek

HYPOTHESE

De ondernemingen zullen geïnteresseerd zijn door deze nieuwe vorm van organisatie die economische en kwalitatieve voordelen biedt. Het volstaat hen er kennis mee te laten maken.

INTENTIES

- Het concept van de mini-cluster bekend maken.
- De belangstelling van ondernemingen wekken, adhesie creëren en mobiliseren.
- Een groepering van ondernemingen vormen die klaar zijn om deel te nemen aan een eerste werkvergadering.

MIDDELEN

- Informatie aan de ondernemingen over het project om de mini-cluster te creëren of officieel te maken in hun activiteitssector;
- Oproep tot kandidaturen voor informele bestaande mini-clusters (ondernemingen die regelmatig samenwerken, maar daarvoor geen administratieve structuur hanteren);
- Oproep tot kandidaturen van alleenstaande ondernemingen die deel willen uitmaken van een mini-cluster;
- Organisatie van b2b-afspraken waarbij de ondernemingen elkaar kunnen leren kennen en een mini-cluster kunnen vormen.

Het voorbeeld van ecobuild.brussels

ecobuild.brussels nodigde al zijn leden uit voor een informatiesessie over mini-clusters, een concept dat nog weinig gekend is in het Brusselse gewest. De deelnemers verkenden de mogelijkheden en deelden ook hun vragen mee. Later vond nog een tweede sessie plaats voor ondernemingen die recent ook geïnteresseerd waren in het project. Daarnaast stelde het team van de cluster het project individueel voor aan de leden die aanwezig waren tijdens verschillende evenementen (beurzen,

afterworks, prospectiebezoeken, en werfbezoeken).

Gezien het grote aantal ondernemingen in de cluster werd daarbij de voorkeur gegeven aan een collectieve benadering, aangevuld met individuele, doelgerichte informatie.

Die vergaderingen legden de verwachtingen, zorgen en troeven bloot die ondernemingen ervaren ten opzichte van mini-clusters.

3. UITWISSELEN

Wensen, waarden en een gemeenschappelijke visie voor de mini-cluster bespreken

HYPOTHESE

Indien een nieuwe mini-cluster wordt opgericht, leren de ondernemingen elkaar beter kennen en kunnen ze beslissen of ze al dan niet in het avontuur willen stappen. Om een al dan niet bestaande mini-cluster officieel te maken, ga naar punt 4.

INTENTIES

- Een kern van ondernemingen oprichten die zich bij het project willen aansluiten.
- Een kern van ondernemingen vormen die de gemeenschappelijke wensen en waarden delen.
- Banden smeden met het ontwikkelen van een visie die iedereen binnen de groep deelt.

MIDDELEN

- De ondernemingen samenbrengen zodat ze elkaar leren kennen, zich voorstellen en meer vertellen over de waarden die zij bijbrengen aan de mini-cluster.
- Hen tonen wat het collectief kan realiseren.
- Een beroep doen op een persoon met ervaring in het bevorderen van ontmoetingen, die kennis heeft van hulpmiddelen die het mogelijk maken om de waarden en de visie van de groep af te bakenen.

Het voorbeeld van ecobuild.brussels

Een eerste werkvergadering bracht de ondernemingen samen die geïnteresseerd waren een mini-cluster te vormen, zodat ze zich zouden kunnen voorstellen en kunnen aangeven welke waarden ze ten dienste willen stellen van de mini-cluster. Zo bevestigden de deelnemers een gemeenschappelijk basisproject afgezien van commerciële contacten.

ecobuild.brussels werkte samen met EcoRes sprl en HappyTeam om de werkvergaderingen van de mini-cluster te animeren volgens de methodes van de zogenaamde 'collectieve intelligentie'. De technieken die gebruikt werden voor de ontmoetingen tussen de ondernemingen worden getoond in de praktische fiche nr. 1 in de bijlage.



© Elaine Casap

4. OPBOUWEN

Werken aan de grondslag voor het functioneren in groep

HYPOTHESE

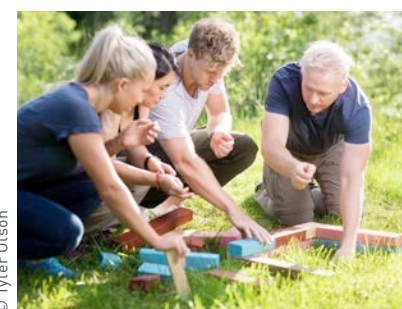
Om goed te functioneren, heeft de mini-cluster enkele basiselementen nodig: een bestaansreden, een vertegenwoordiger, een taakverdeling, een eventuele juridische vorm, processen (voor beslissingen, opname en afstoting, frequentie van vergaderen...)

INTENTIES

	Nieuwe mini-cluster	Vorm geven aan een bestaande mini-cluster
De leden van de mini-cluster samenbrengen rond een bestaansreden en een gemeenschappelijke visie	×	
Een strategie bepalen	×	×
Een organogram en verantwoordelijkheden vastleggen	×	×
De samenwerking vaste vorm geven		×
Vragen over de werking van de mini-cluster en met name over de coördinatie ervan verduidelijken	×	×



© Monkey Business Images



© Tyler Olson

MIDDELEN

- De ondernemingen samenbrengen om:
 - > hen hun vragen, twijfels en wensen te laten uitdrukken
 - > de remmen en drijfveren te identificeren en zo een strategie te bepalen
 - > hen te informeren (juridisch statuut, verzekeringen, antwoorden op de vragen die zij stellen)
 - > een vertegenwoordiger te kiezen
- Bilaterale ontmoetingen organiseren tussen de vertegenwoordiger van de mini-cluster en elk lid van de mini-cluster zodat de leden elkaar beter leren kennen.
- Zich ervan verzekeren dat de bestaansreden van de mini-cluster door iedereen begrepen, ingezien en gevalideerd wordt.
- Een gedeelde visie voor de mini-cluster valideren.
- Bepalen wie de mini-cluster gaat coördineren: een externe partner? Een onderneming uit de mini-cluster die louter zal coördineren? Of een onderneming uit de mini-cluster die alles zal coördineren naast de eigen activiteiten?
- Ontmoetingen organiseren met partijen die de mini-cluster kunnen ondersteunen in zijn ontwikkeling: federaties/verenigingen uit de sector, agentschap voor innovatie, leveranciers van participatieve platformen voor projectmanagement, juridische adviseur, verzekeringsadviseur, enz.

Die **ontmoetingen** kunnen de vorm krijgen van een werkvergadering, een maaltijd, een uitstap in de natuur of zelfs een bezoek aan een onderneming uit de mini-cluster. Daarbij wordt steeds tijd voor bespreking voorzien. Ze moeten ook worden georganiseerd in functie van de wensen van de deelnemers (wekelijkse of maandelijkse ontmoetingen? Overdag of 's avonds? Hoe lang?), de sfeer die heerst binnen de groep (formeel of informeel?), en de beschikbaarheden van de ondernemingen.

De ervaring heeft geleerd dat het erg belangrijk is die ontmoetingen te **vergemakkelijken**:

- Een agenda voorzien met de te behandelen punten, een flexibel verloop dat toch als structuur dient;
- De hulpmiddelen voorbereiden die gebruikt zullen worden om de punten op de agenda te behandelen (welke methodes om de discussie te leiden? Welk materiaal is nodig?)

De secretaris vervult ook een belangrijke rol, hij staat de facilitator immers bij, maakt aantekeningen en stelt het verslag van de ontmoeting om een overzicht te hebben van de debatten, de gestelde vragen en de genomen beslissingen.



© Rawpixel.com



© Zhipeng Ya

Het doel van het faciliteren van de vergaderingen is om de discussie steeds op koers te houden en de groep ook zijn ideeën te laten uiten. Om de leden van de groep verantwoordelijkheid te geven, kan een van hen de rol van secretaris vervullen (eventueel volgens een beurtrol).

Er moet alvast de nodige tijd worden genomen voor het ontwikkelen van een **bestaansreden** (wat brengen we bij aan de wereld?), en een **visie** (waar streven we naar?) die door alle deelnemers onderschreven worden. Die elementen kunnen later als basis dienen voor beslissingen die genomen moeten worden. De bestaansreden en de gemeenschappelijke visie zijn de grondslag van de organisatie. In gespannen situaties of bij geschillen kan een gebrek aan grondslag leiden tot het afnemen van de dynamiek binnen de groep.

De **coördinatie** ligt ook aan de basis van de werking van de mini-cluster: wie staat in ons geval in voor de contacten met de bouwheer en de architect?, wie kent of verzamelt de prijzen en stelt het algemene bod op?, hoe wordt deze rol vergoed?, enz. Eens de coördinatie vastgelegd is, moeten de overige vragen over de werking in het kader van deze positieve dynamiek worden afgehandeld.

Hoe wil de mini-cluster zich organiseren voor de **interne communicatie**? Gebruik van een platform, e-mails, een WhatsApp-groep? Bij ecobuild.brussels werd een WhatsApp-groep opgericht bij het ondertekenen van het charter, maar dat kan ook wel vroeger gebeuren om de interactie tussen de deelnemers, de organisatie van vergaderingen, de snelle beantwoording van vragen, enz. te bevorderen.

Het voorbeeld van ecobuild.brussels

De ondernemingen ontmoetten elkaar meermaals tijdens vergaderingen van maximum 2.30 u over de middag (lunchtijd inbegrepen). Dat format was het geschiktst voor de betrokken groep.

Tijdens die ontmoetingen kon de visie van de mini-cluster worden opgesteld en gevalideerd, konden de deelnemers worden geïnformeerd over de mogelijke juridische vormen voor de mini-cluster, kon een tijdelijke vertegenwoordiger voor de mini-cluster worden gekozen (in afwachting van een coördinator), konden een aantal vragen worden verzameld over de werking van de mini-cluster

en konden die samen worden beantwoord. Die antwoorden vormen de elementen die opgenomen werden in het charter van de mini-cluster.

De vertegenwoordiger van de mini-cluster had een individueel gesprek met elk lid van de mini-cluster om iedereen beter te leren kennen en ook naar de groep terug te koppelen over de algemene visie die naar voren kwam tijdens die ontmoetingen.

De technieken die gebruikt werden voor de vergaderingen met de ondernemingen worden getoond in de praktische fiche nr. 2 in de bijlage.

5. CONCREET UITWERKEN

Zaken samen doen om het project te testen

HYPOTHESE

Of de mini-cluster kan functioneren, komen we te weten door de mini-cluster in een reële samenwerkingssituatie te plaatsen: een werf zoeken, een offerte indienen, en eventueel de werkzaamheden uitvoeren.

INTENTIES

	Nieuwe mini-cluster	Vorm geven aan een bestaande mini-cluster
De mini-cluster verantwoordelijkheid geven	×	
Het waardevoorstel van de mini-cluster testen	×	×
De werking van de mini-cluster evalueren	×	
De eventuele competenties identificeren die nog in de mini-cluster ontbreken	×	×
De wensen van de mini-cluster verzamelen over de manier van communiceren met de buitenwereld	×	×



© Mathias Jensen

MIDDELEN

- Een offerte indienen voor een pilootwerf.
- Een pitch over de mini-cluster simuleren bij potentiële klanten, investeerders en partners om het waardevoorstel te testen.
- De mini-cluster prototypes voor communicatiemiddelen voor de pitch laten uitwerken.
- Samenwerkingen binnen de mini-cluster aanmoedigen, waarbij twee of meer ondernemingen betrokken zijn.

6. FORMALISEREN

De wens van de groep om samen te werken vaste vorm geven

HYPOTHESE

De groep kreeg dynamische vorm door het engagement van de deelnemers vast te leggen om samen aan de realisatie van werven te werken.

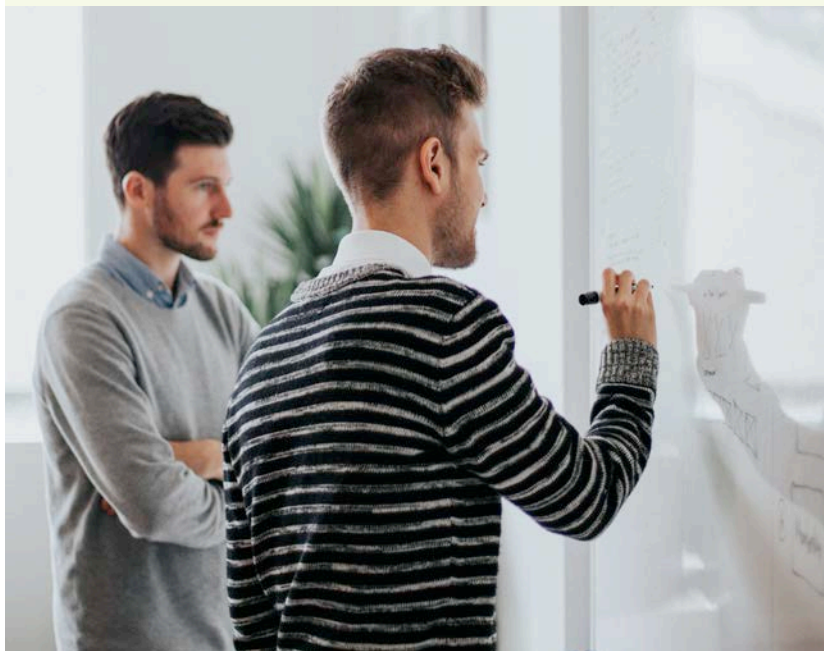
INTENTIES

- De weg vieren die samen reeds afgelegd werd;
- De groep motiveren om een mijlpaal te overschrijden, om samen een belangrijke stap te zetten.

MIDDELEN

- Een charter ondertekenen;
- Een samenwerkingsakkoord tekenen;
- Een juridische vorm aannemen;
- Samen een feestelijk moment delen.

Het voorbeeld van ecobuild.brussels



© Jonathan Velasquez

De ondernemingen hadden een ontmoeting met architecten en simuleerden de pitch. Per twee hebben ze de mini-cluster (concept en aanbod) voorgesteld aan de architecten. Elk duo ontmoette twee architecten om zo de uiteenlopendste situaties te creëren. Na de presentaties gaven de architecten hun feedback aan de ondernemingen die lessen konden trekken uit deze oefening.

De technieken die gebruikt werden voor deze oefening worden getoond in de praktische fiche nr. 3 in de bijlage.



© Kokulina

Het voorbeeld van ecobuild.brussels

De deelnemers formaliseerden hun betrokkenheid bij de mini-cluster via het ondertekenen van een charter. Het charter omvat de principes voor het functioneren van de mini-cluster zoals die tijdens de werkvergaderingen vastgelegd werden. Het dient ook als samenwerkingsakkoord, in de meest lichte juridische vorm om een gemeenschappelijk project op te starten.

Wat de juridische vorm betreft, zijn de ondernemingen ermee akkoord gegaan om in fasen te werken: eerst een samenwerkingsakkoord vertegenwoordigd door het charter, daarna tijdens de eerste werven het oprichten van een tijdelijke vereniging voor elke werf, eens de mini-cluster al wat ervaring heeft opgedaan, wordt dan een vaste vennootschap opgericht.

Om de interne communicatie te vereenvoudigen, werd bij het ondertekenen van het charter een WhatsApp-groep opgericht met de leden van de mini-cluster.

7.

COMMUNICEREN

Het bestaan van de mini-cluster bekend maken

HYPOTHESE

De mini-cluster moet aan de buitenwereld zijn bestaan te kennen geven om klanten te vinden.

INTENTIES

- De gemeenschappelijke ervaringen van de groep uitdiepen met als doel het imago en de boodschap te bepalen;
- De mini-cluster het imago en de boodschappen laten bepalen die hij wil uitzenden;
- De mini-cluster laten bepalen welke hulpmiddelen noodzakelijk zijn voor de communicatie.

MIDDELEN

- Brainstormingsessies organiseren met leden van de mini-cluster;
- De bestaande communicatiemiddelen van de leden van de mini-cluster samenbrengen om ze te analyseren;
- Samenwerken met een expert in communicatie die de mini-cluster begeleidt bij het ontwikkelen van de strategie.



© William Bout



© Rawpixel.com

Het voorbeeld van ecobuild.brussels

Wij hebben ervoor gekozen dit werk te doen samen met een expert in communicatie die beschikt over een methode voor de co-creatie van een identiteit voor groepen. In ons geval verleende Cobea diensten die afgestemd waren op de filosofie van het project van de mini-cluster: Cobea is zelf als coöperatie georganiseerd en werkt intern met hulpmiddelen voor collectieve intelligentie. Bovendien is Cobea het gewoon te werken aan duurzame projecten.

Er werden drie workshops van 2.30 u georganiseerd om de communicatiedoelstellingen van de mini-cluster te bepalen, evenals de doelgroepen, de voornaamste boodschappen en de vereiste communicatiemiddelen.

Tijdens een brainstorming van 2.30 u werd met behulp van verschillende technieken een naam voor de mini-cluster gekozen. Na de workshop werden de voorstellen die het meest succes kenden ter stemming voorgelegd. Kubeko werd als naam voor de mini-cluster gekozen. Die naam omvat verschillende dimensies die eigen zijn aan de identiteit van de nieuwe structuur: 'kube' voor de kubus, een verwijzing naar de wooneenheid, naar de muren, maar ook naar de combinatie van verschillende kubussen (verschillende ondernemingen) die een geheel vormen (de mini-cluster); 'eko' omwille van de ecologische,

economische aspecten en het ecosysteem die eigen zijn aan het project. Men wou ook de lettergreep 'co' in de naam gebruiken als verwijzing naar het collectieve, naar de constructie, coördinatie, comfort en competentie.

Eens de naam gekozen was, ging Cobea van start met de ontwikkeling van een logo, een visuele identiteit en de communicatiemiddelen van Kubeko (website, flyer en visitekaart).



© Stefan Stefancik

8.

GROEIEN

De mini-cluster onafhankelijk laten worden

HYPOTHESE

Eens de basis voor de samenwerking binnen de mini-cluster gelegd is, zal het zwaartepunt voor het nemen van initiatieven geleidelijk aan van de begeleidende instantie naar de mini-cluster verschuiven. Die zal alle elementen overnemen die nodig zijn om zich te ontwikkelen en zal die zich eigen maken. Op het einde van de begeleiding kan de mini-cluster op eigen benen staan (werven vinden, offertes indienen, de werf coördineren, in vergaderingen functioneren volgens bepaalde, goedgekeurde methodes).

INTENTIES

- De mini-cluster zelfstandig laten worden.
- De mini-cluster eigen werkgewoontes laten ontwikkelen.
- De mini-cluster zich bewust laten worden van zijn werking om eventuele wanverhoudingen op te vangen.
- Het punt bereiken waarop de begeleiders niet langer noodzakelijk zijn voor de evolutie van de mini-cluster.
- In contact blijven om de ontwikkeling op te volgen en de relevante informatie uit te wisselen (zakelijke kansen, feedback over werven, enz.)..

MIDDELEN

- De mini-cluster op voorhand inlichten over de overgangperiode: wanneer begint die? Hoe zal alles verlopen? Wat is het doel ervan?
- De mini-cluster geruststellen over het feit dat de begeleiders op de achtergrond aanwezig blijven: ze verlaten de mini-cluster niet, het gaat om een andere invalshoek. Het feit benadrukken dat het begeleidingsteam steunt blijft verlenen (eventueel tot een bepaalde datum).
- Een observerende houding aannemen die de positie van facilitator en begeleider vervangt die tot dan toe aangenomen werd. De waarnemers wonen ook de vergaderingen van de mini-cluster bij en helpen daarna waar nodig om de interne werking vorm te geven.



© Matt Montgomer

Het voorbeeld van ecobuild.brussels

Meteen na de ondertekening van het charter en de keuze van een externe coördinator kwam er een 'organische' werking: de mini-cluster kwam tot leven (de te behandelen punten werden bepaald, vergaderingen werden bijeengeroepen, het beslissingsproces werd gekozen...).

In eerste instantie woonden de begeleiders de vergaderingen als waarnemers bij. Daarna overhandigden ze hun opmerkingen aan de deelnemers in de vorm van vragen, om zo de manier van werken zo open mogelijk te houden. Vervolgens namen de begeleiders soms de organisatie en vergemakkelijken van vergaderingen over, aangezien werd vastgesteld

dat het verplaatsen van het zwaartepunt binnen het initiatief geleidelijker moest gebeuren.

ecobuild.brussels organiseerde een presentatie-ontmoeting tussen de mini-cluster en Rotor, een vereniging die actief is in de materialenstromen in de industrie, de bouw, het design en de architectuur (verzamen van materialen op de werven van afbraken, doorverkoop, ontwerpen en realiseren van ruimtes, onderzoek rond materialenstromen, hergebruik en afval). Die ontmoeting was bedoeld om na te denken over mogelijke samenwerkingen.

GETUIGENISSEN

“Het oprichten van een mini-cluster met ondernemingen die gespecialiseerd zijn in duurzame bouw, die op de hoogte zijn van de regels van de kunst die elk vakgebied moet toepassen en naleven, zal de energieprestatie van de gebouwen aanzienlijk verbeteren.”

Tanguy Frédéric, Managing Director, Azelec sprl

“Het oprichten van een mini-cluster is een kans om professionele contacten uit te bouwen, maar ook een menselijke relatie aan te gaan met gemotiveerde mensen die van hun vak houden.”

Max Pinilla, zaakvoerder, Somebat NV

“Uitgaand van een nieuw concept konden we dankzij de complementariteit van de expertise en de uiteenlopende ideeën van de verschillende ondernemingen Kubeko oprichten en de filosofie erachter bepalen. Het woord ‘synergie’ is synoniem met Kubeko!”

Thierry Grand-Perret, expert in de isolatie van gebouwen

“De mini-cluster: het creëren van een project vol eenheid, menselijke contacten en relaties, professionals die hun krachten bundelen voor een gezamenlijk doel: de klant tevreden stellen.”

Frédéric Balcaen, zaakvoerder, Balcaen & fils sprl

CONCLUSIES

Elke mini-cluster is uniek: het DNA wordt door de leden bepaald. Mini-clusters evolueren op organische wijze. Het is dan ook de kunst om de mini-cluster zodanig te begeleiden dat het begeleidingstraject wordt aangepast aan de specifieke eigenheid ervan.

De ervaring van ecobuild.brussels sluit aan bij meerdere vaststellingen die ook gedaan werden door de organisaties die we tijdens de inspiratiefase ontmoetten:

- Het is gemakkelijker om van start te gaan met een groepering van ondernemingen die rond een kern gevormd wordt die op zich al een informele mini-cluster vormt dan met ondernemingen die elkaar aanvankelijk helemaal niet kennen.
- Het is aan de begeleiders om de groep in staat te stellen te functioneren in de toekomstige format van de mini-cluster met behulp van de hulpmiddelen die tijdens de begeleiding ingezet worden. De groep moet dan ook bewust worden gemaakt van de gebruikte hulpmiddelen. Het is nuttig om een didactische drager te voorzien als de groep dat wenst. Het systeem kan pas werken als de mini-cluster zich de methoden eigen maakt die gebruikt worden voor de vorming ervan.
- Indien geen enkele vakgroep van meet af aan wil instaan voor de coördinatie van de mini-cluster, moet er zo snel mogelijk een coördinator worden voorzien. Die vervult een doorslaggevende rol in de ontwikkeling van de mini-cluster en moet bovendien de ‘sfeer’ binnen de groep zo goed mogelijk aanvoelen. Die symbiose kan ideaal tot stand komen indien de coördinator ook deelnam aan de oprichting en het nemen van beslissingen over de werking.
- Tegen het einde van de begeleiding is het belangrijk om de overgang al zachtjes in te zetten, zodat de groep zich niet verlaten voelt: de groep moet autonoom kunnen worden en daarbij zo nodig nog steeds een beroep kunnen doen op de begeleidende instantie.

• Om een breuk in de dynamiek van de begeleiding te voorkomen, heeft de ervaring van ecobuild.brussels aangetoond dat de overgang pas mag worden ingezet eens de mini-cluster officieel is gemaakt (fase 6), en eens de grondslagen duidelijk bepaald, getest en gevalideerd werden. De groep krijgt liefst geleidelijk aan de verantwoordelijkheid (overnemen van de rol van facilitator en secretariaat tijdens vergaderingen, de rol van waarnemer toekennen aan de begeleiders vooraleer ze verdwijnen).

• Hoewel het proces voor het creëren van een mini-cluster lang lijkt, moet rekening worden gehouden met het feit dat de vorming van een mini-cluster enige tijd in beslag neemt. De ervaringen die ecobuild.brussels optekenden, schatten de benodigde tijd op 1 tot anderhalf jaar. Onze ervaring bevestigt dat ook.

• Om de dynamiek van de groep tijdens de hele begeleiding te behouden, moet ervoor worden gezorgd dat er regelmatig ontmoetingen zijn en dat die ook leiden tot concrete vooruitgang (beslissingen, elementen die nodig zijn tegen de volgende meeting, enz.).

• Juridische vorm: er moet een evenwicht worden gezocht tussen een lichte vorm die de ondernemingen niet beperkt tot te grote verbintenissen die ze eigenlijk niet aankunnen, en een minimaal engagement dat ervoor zorgt dat elke onderneming zich inzet in het belang van het project.

Voor ondernemingen vormt de deelname aan het oprichten van een mini-cluster een unieke kans om hun activiteit in perspectief te zien, om sterke banden te smeden met andere ondernemingen en om samen nieuwe markten te verkennen. Voor het organisme dat hen daarbij ondersteunt, is het een gelegenheid om grondiger samen te werken met ondernemingen en beter te begrijpen hoe hun realiteit eruitziet. Het is voor iedereen bovendien een verrijkend menselijk avontuur!



BIJLAGEN

PRAKTISCHE FICHE 1

Met betrekking tot fase 3

Uitwisselen: bespreken van wensen, waarden en een gemeenschappelijke visie voor de mini-cluster

PRAKTISCHE FICHE 2

Met betrekking tot fase 4

Opbouwen: werken aan de grondslag voor het functioneren in groep

PRAKTISCHE FICHE 3

Met betrekking tot fase 5

Concreet uitwerken: zaken samen doen om het project te testen

PRAKTISCHE FICHE 1

Met betrekking tot fase 3

Uitwisselen: bespreken van wensen, waarden en een gemeenschappelijke visie voor de mini-cluster

Het kringgesprek: inrichting waarbij alle deelnemers gelijkwaardig zijn en die zorgt voor een betere perceptie van ieders lichaamstaal.

De ronde: ronde waarmee de vergadering wordt geopend en waarbij iedereen uitgenodigd wordt te spreken. Dit verbreekt de stilte en stelt gerust door het feit dat iedereen de ruimte krijgt. Daarbij kan een stramien ter ondersteuning dienen. De facilitator kan de richtlijn geven dat men niet mag reageren op wat wordt gezegd. De ronde is immers geen debat. Deze richtlijn creëert een vertrouwensklimaat.

Brainstorm: moment van loslaten en co-creatie waarbij iedereen elementen aanbrengt die als inspiratiebron zouden kunnen dienen, die het gemeenschappelijke project omkaderen of die ermee in verband staan. In het onderhavige geval hebben de deelnemers hun perspectieven op de markt, de kenmerken van het dienstenaanbod en onrechtstreeks ook de waarden voor de aanneming bijgeschaafd. Er werden ook kwesties behandeld rond marketing, het nemen van risico's en/of de benadering van de markt.

Persoonlijke tijd: tijd om te internaliseren. Terwijl de doorgegeven informatie bezinkt, kan iedereen stilstaan bij wat hij of zij belangrijk vindt.

Het schriftelijk stramien: een ondersteuning die het opbouwen van de gedachtegang ondersteunt tijdens de persoonlijke tijd en het verzamelen van de elementen. Dit stramien bevat verschillende onderdelen, zoals de sterke en de zwakke punten, de elementen die geschrapt moeten worden, de aandachtspunten en de verdere mogelijkheden.

Uitwisseling per twee: tijd per twee die volgt op de persoonlijke tijd, waarbij elke deelnemer aan de ander het resultaat meedeelt van zijn persoonlijke denkproces. Het gesprek per twee is intiemer en minder confronterend dan met de grote groep. Via een dialoog kunnen de deelnemers hun gedachten verder vorm geven en zich ook rekenschap geven van wat de ander daarvan denkt. Het werk in subgroepen kan ook de individuele spreektijd binnen de hele oefening verlengen.

“Ik stel mijn buur voor”: oefening voor actief luisteren en feedback. De deelnemer werd tijdens het gesprek per twee gemotiveerd door de taak hiervan iets voor de groep te brengen. Deze elementen die voor de groep worden gebracht, stellen iedereen in staat om te zien wat van het gesprek overblijft, wat opvalt en wat vergeten wordt. Deze oefening maakt bewust van de boodschappen die al dan niet werden overgebracht. Mensen raken zo ook meer betrokken bij de ontmoeting met elkaar.

Mentale projectie (dagdromen): positieve visualisatie op lange termijn waarbij de deelnemers worden uitgenodigd om zich in te beelden dat hun project al gerealiseerd werd. Via dit proces kan men een aantal pragmatische details kortsluiten om verder en dieper te gaan in de ambities. Daarbij wordt geen rekening gehouden met de mogelijke beperkingen.

Het samenbrengen: iedereen deelt zijn mentale projecties voor het project. De gelijkenissen die uit deze dagdroom afkomstig zijn, vormen een eerste bindmiddel voor de groep die verheugd kan zijn over een gemeenschappelijk ideaalbeeld van het werk dat men samen verricht.

De eindronde: spreekronde die de vergadering afsluit. Stelt gerust doordat iedereen een laatste kans krijgt om een mening te uiten. Wie wat meer gereserveerd is kan zo een analyse delen of een ervaring.

PRAKTISCHE FICHE 2

Met betrekking tot fase 4

Opbouwen: werken aan de grondslag voor het functioneren in groep

De ronde: ronde waarmee de vergadering wordt geopend en waarbij iedereen uitgenodigd wordt te spreken. De facilitator vraagt de deelnemers om in hun woorden ook terug te denken naar de vorige vergadering, waardoor men daar opnieuw bij moet stilstaan. Het uiten van ieders herinneringen vergroot het collectieve geheugen van de groep en frist ieders geheugen op.

Overzicht van de belevenissen: vindt plaats vooraleer te vragen aan iedereen om een standpunt in te nemen over een onderwerp. Men kan onder woorden brengen wat men heeft beleefd en nodigt uit om een standpunt in te nemen. Het is nuttig om het denkproces te ondersteunen en nieuwe perspectieven op te roepen.

Het visgeraamte: weergave van een vis waarbij de kop de gewenste situatie is (visie voor het project) en de staart de aanwezige situatie. De bovenste graten vormen de drijfveren en de steunpilaren om tot de doelstelling te komen, de onderste zijn de remmen. Het collectief kan dan praten over hefboomen om tot actie te komen, door een motor te activeren of een rem op te lichten. Dit hulpmiddel is ook nuttig om bepaalde remmen en drijfveren aan het licht te brengen waar het collectief geen grip op heeft en de onderlinge verbanden (bijvoorbeeld de context) en de mogelijke autonomieën te tonen.

Gestructureerde discussie aan de hand van een schema: de persoonlijke visie van elke deelnemer wordt samengevat op een gedeelte van het schema. Het midden wordt voorbehouden voor de gemeenschappelijke visie. Dit wordt aangevuld met de gemeenschappelijke en/of essentiële elementen die aanwezig zijn in elke individuele visie.

Beheer op basis van consensus: proces voor het nemen van beslissingen op basis van een voorstel gedaan door een deelnemer of opgebouwd door de hele groep. Het collectief stelt vragen aan de indiener van het voorstel zodat het voor iedereen volkomen duidelijk is. De verduidelijkingen ondersteunen ook een constructieve discussie. Vervolgens drukt de groep zijn bedenkingen uit tijdens een kringgesprek. In functie van de reacties die hij hoorde kan de indiener van het voorstel dit nog wijzigen alvorens het ter goedkeuring voor te leggen. De groep zal het voorstel dus aanvaarden of verwerpen. Dankzij de bezwaren kunnen zij die met de eindbeslissing zullen moeten leven hun grenzen en behoeftes aangeven om akkoord te blijven met het voorstel. Bij bezwaren wordt het voorstel aangepast zodat het voor iedereen gepast is. Het beheer via consensus vergroot op pragmatische wijze het naleven van een beslissing. Deze aanpak kreeg de voorrang voor voorstellen over de werking van de mini-cluster.

Verkiezing zonder kandidaat: de methode die de voorrang kreeg om een lid van het collectief te kiezen dat een meer uitgesproken leadership kan vertonen. Tijdens het kringgesprek kan iedereen zijn mening geven over de eigenschappen van een goede leider. Tijdens een tweede gesprek drukt iedereen uit wie de beste leider zou zijn onder de aanwezigen. Het proces omvat ook feedback en voedt positieve perspectieven met betrekking tot de deelnemers. De voorgestelde kandidaat kan zijn verkiezing al dan niet aanvaarden. De gekozen persoon is het resultaat van het bewust luisteren van de groep, het overschrijven van clichés of de hindernissen van een vrijwilligersschap of benoeming.

PRAKTISCHE FICHE 3

Met betrekking tot fase 5

Concreet uitwerken: zaken samen doen om het project te testen

De uiteenzetting ex cathedra: overbrengen van informatie die voor iedereen noodzakelijk is. De presentatie over de juridische vormen door een expert in het onderwerp maakte het mogelijk om het collectief op gelijk niveau te brengen en zorgt voor een geïnformeerde discussie.

Het format van de vrije bespreking: verkenning door de deelnemers van de onderwerpen die voor hen belangrijk zijn. De facilitator moet ervoor zorgen dat degene die aan het woord is gerespecteerd wordt (geen onderbrekingen) en moet ook instaan voor het kader (bij het onderwerp blijven, de leidraad volgen, de timing respecteren, ...).

Gestructureerde bespreking in kringgesprek: elen met de groep door elk lid van de cluster van zijn eventuele zorgen en de bijzonderheden van zijn onderneming ten opzichte van het functioneren in groep.

Slotgesprek: kringgesprek dat de meeting afsluit. Hier wordt de tijd benut om de agenda van de volgende vergadering alvast op te stellen en de voorbereidingen tussen de vergaderingen in te regelen.

Gebruik van prototypes: de deelnemers worden met een korte termijn uitgenodigd om een prototype op te stellen en verschillende communicatiedragers te testen. Het gaat erom ze te gebruiken en aan te voelen wat al dan niet noodzakelijk is en om eventueel de geteste ideeën aan te passen.

“Elevator pitch”: de deelnemers staan voor de uitdaging om de cluster uit te leggen in een korte tijd. Per twee ontmoeten de deelnemers telkens twee verschillende architecten om twee keer deze oefening uit te voeren.

Feedback: de deelnemers krijgen feedback bij hun presentatie. Dankzij deze feedback kunnen ze nagaan hoe hun uitspraken worden onthaald. De gekruiste uiteenzettingen belichten de verschillen tussen de presentaties, de sterke en zwakke punten maar ook waar ze elkaar aanvulden.

Persoonlijke tijd: moment om te internaliseren. Terwijl de doorgegeven informatie bezinkt, kan iedereen stilstaan bij wat hij of zij belangrijk vindt. Een schriftelijk stramien kan helpen om de gedachten gestructureerd weer te geven.

Spontane bilaterale samenwerkingen: dankzij de contacten die gelegd werden binnen de mini-cluster, zijn de deelnemende bedrijven spontaan begonnen bilateraal op de werf samen te werken. Een mooie manier om de samenwerking op kleine schaal te testen alvorens de werven samen aan te pakken.

BIBLIOGRAFIE

Om meer te weten over de groeperingen van ondernemingen in Frankrijk:

BASILI, Sabine, Ingrid NAPPI-CHOULET. *Rapport du chantier « Rénovation énergétique et filière bâtiment »*. 2014.

CCI Drôme, Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies, Néopolis. *Groupements d'entreprises. Pour porter une offre globale de performance énergétique du bâtiment*. 2013.

Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies. *Groupements d'entreprises : Offre globale et performance énergétique du bâtiment. S'unir pour réussir*. Saint-Priest. 2014.

Construction Durable et Eco-Matériaux en Picardie (CODEM). *Les groupements permanents d'entreprises*. Amiens. 2016

Fédération Française du Bâtiment (FFB). *Groupement momentané d'entreprises. Les bonnes pratiques*. 2011

Institut NégaWatt. *Action « DORÉMI », Dispositif Opérationnel de Rénovation énergétique des Maisons Individuelles*. <http://www.institut-negawatt.com/page.php?id=10>. Laatste geraadpleegd: 22 september 2017.

Institut Supérieur des Métiers (ISM), Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB). *Créer et faire vivre un groupement d'entreprises artisanales du bâtiment*. 2012

LAROCHE, Frédéric. *Les groupements d'entreprises permanents et l'offre globale de travaux : retours d'expériences*. Fédération Nord des SCOP BTP. Lille. 2012.

Om meer te weten over collectieve intelligentie:

Art of Hosting : L'art d'accueillir des conversations qui comptent. <http://www.artofhosting.org/fr/>. Laatste geraadpleegd: 22 september 2017.

Intelligence collective. Livre blanc. Colligence. 2013.

LAVENS, Jérôme, Christine MARSAN et Marie SIMON. *L'intelligence collective : co-créons en conscience le monde de demain*. Michel Y. Eds. 2014.

Université du Nous. Outils et fiches pratiques. <http://universite-du-nous.org/a-propos-udn/ses-outils/>. Laatste geraadpleegd: 22 september 2017.



Deze publicatie werd gerealiseerd dankzij de financiële steun van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in het kader van het Gewestelijk Programma voor Circulaire Economie.

Coördinatie
Caroline Coulie (ecobuild.brussels)

Redactie:
Caroline Coulie (ecobuild.brussels), met bijdragen van EcoRes sprl en HappyTeam

Verantwoordelijke uitgever:
Johan Basiliades – impulse.brussels – Charleroise Steenweg 110 – 1060 Brussel

Grafisch ontwerp:
Olivier Mary en Nathalie de Jamblinne

November 2017