

# Spontane integrale samenwerking bestaat niet



Programma  
Managing  
Public Space



# Sprekers

- Pim Buijs – Trainee strategisch adviseur beheer openbare ruimte, Gemeente Utrecht (en MPS Alumni)
- Wim Timmerman – Programma-adviseur en verandermanager Programma ontwikkelend beheer, Gemeente Utrecht
- Lennert van Dien – Programmamanager ontwikkelend beheer, Gemeente Utrecht



# Doel en agenda

Doel:

Inzicht in integraal werken vergroten en handvaten bieden voor het beter organiseren van integrale samenwerking.

Agenda

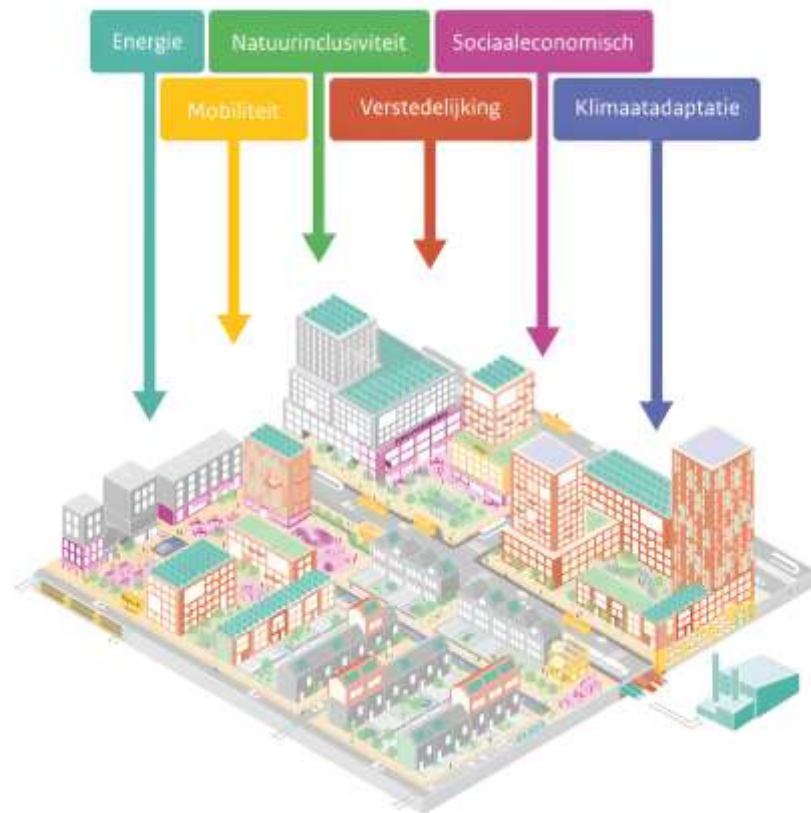
1. Inleiding
2. Werksessie: Hoe bepaal je de manier waarop je integraal samenwerkt?

Tussendoor momenten voor vragen



## Belang van integraal werken

- Uitdagingen voor de openbare ruimte
  - Vervangingsopgave (Beheer)
  - Verstedelijking (planning & ontwerp)
  - Transitieopgaven (planning & ontwerp)
  - Sociale opgaven (maatschappelijke ontwikkeling)
- Steeds meer complexe problematiek en steeds minder ruimte
- Omgevingswet
- City deal openbare ruimte



# Afstudeeronderzoek met MPS

- Dat we integraal samen moeten werken is vaak duidelijk, maar hoe niet
- Onderzoek TNO en Posad Maxwan naar wijkherontwikkeling
  - Uitdagingen voor openbare ruimte komen samen in wijkherontwikkeling
  - Conclusie: integrale samenwerking gehinderd door de manier waarop de disciplines samenwerken
- Hoe werken beheerders integraal samen met planologen, ontwerpers en maatschappelijk werkers bij wijkherontwikkeling?
  - Case studie: Rotterdam en Leiden

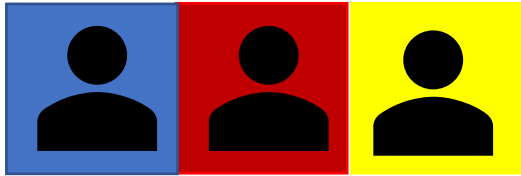


## Integraal samenwerken als begrip

# Integraal samenwerken

- Door integraal samenwerken niet te definiëren krijg je:
  - Onduidelijke werkafspraken
  - Meerdere kapiteins
  - Strijd tussen tegengestelde belangen
- Terugvallen in sectoraal werken → ambities niet realiseerbaar
- Dus: randvoorwaardelijk voor het realiseren van ambities in gezamenlijkheid

## Vormen van integraal samenwerken



**Coöperatie**



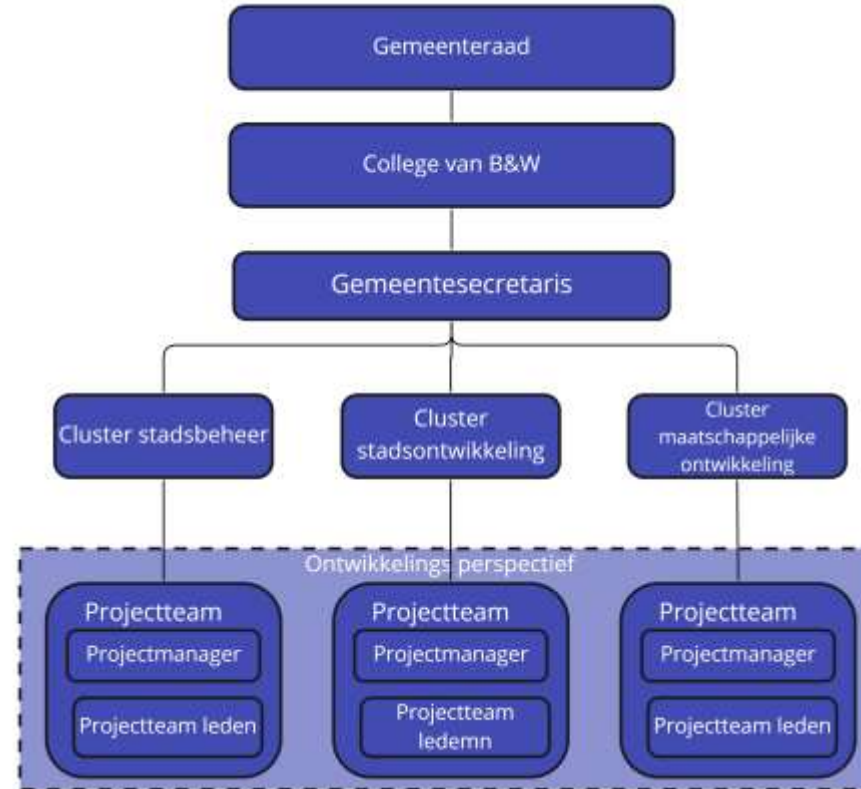
**Coördinatie**



**Collaboratie**

# Integrale wijkherontwikkeling - Leiden

- Werken in bestaande structuren (Cooperatie)
- Volledig autonoom, geen beleid over integraal werken (Cooperatie)
- Beslissingen worden tussen projecten apart van elkaar gemaakt (cooperatie)
- Delen om individuele projectdoelen te behalen (Coördinatie)
- Men werkte vooral toevallig samen, maar niet gestructureerd naar een doel. Dit gaat goed zo lang je doelen kruisen, maar als ze botsen gaat het fout. Verder loop je kansen mis omdat men niet regelmatig met elkaar in contact is.

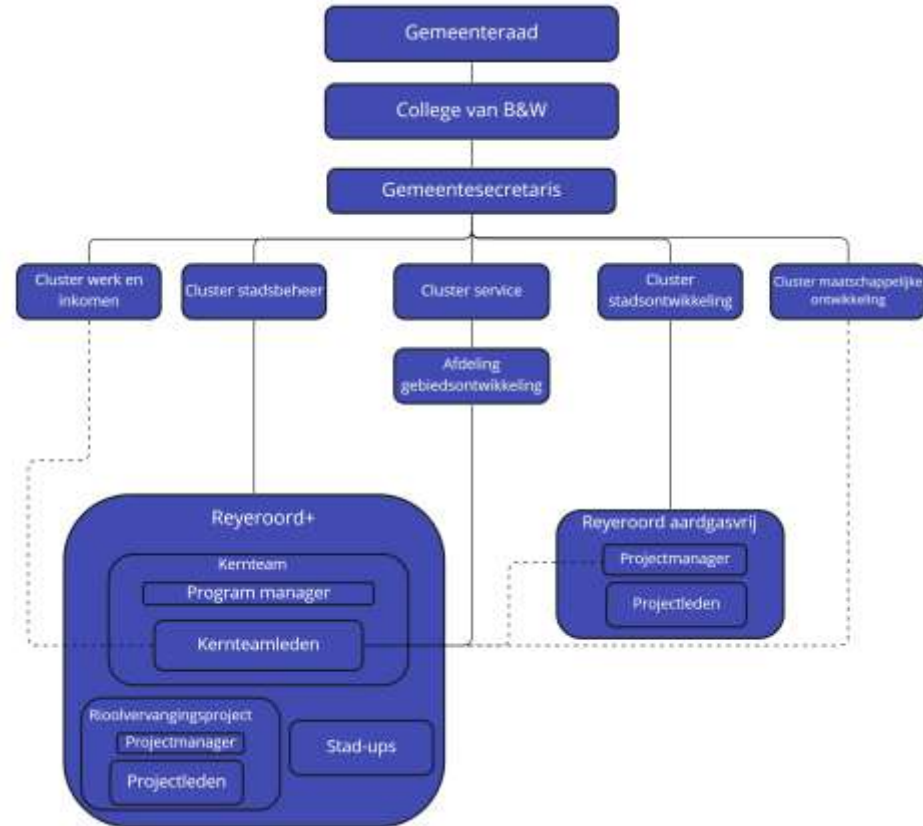




# Integrale wijkherontwikkeling - Rotterdam

- Nieuwe, gecentraliseerde structuur (Coördinatie)
- Semi-autonoom, beleid voor integraal werken geformuleerd (Coördinatie)
- Gecentraliseerde besluitvorming (Coördinatie)
- Delen om gezamenlijke doelen te behalen (Collaboratie)
- Hoger niveau van integrale samenwerking, want beter gedefinieerd aan de voorkant. Hierdoor meer werk met werk gemaakt en kansen verzilverd
- Maar: pilot-project dat de organisatie extra capaciteit kost. Dus bewust bepalen welke mate van integraal werken gepast is.

**Bewustzijn van hoe je samenwerkt is belangrijk**





# Ontwikkelend Beheer

Stap voor stap organiseren van samenwerking

# Dit is onze organisatie & missie



Projectleidersseiland

Aannemers  
archipel

Beleideiland

Ontwikkeiland

Ontwerpeiland

**Beheereiland**

## Onze missie

Gezond Stedelijk Leven voor  
iedereen mogelijk maken



**Mega opgaven Utrecht 2040:**  
+ 60.000 woningen  
+ 440 ha groen  
+ circulair & duurzaam

Uitvoeringseiland



## Voorwaarts met 'Ontwikkeland Beheer'

- **Betekenis:** bij al onze projecten actief zoeken naar kansen om samen te werken aan onze missie, vanuit onze eigen rol in de organisatie.
- Van kijken naar strikt 1:1 vervangen/instandhouding naar samenwerken in de keten
- Focus op de bijdrage aan de missie van Utrecht
- Vanwege de positie van BOR en de grote organisatie: inzet op samenwerken, niet op structuurverandering
- Bekijken van onze inzet van mensen en middelen vanuit ons 'eigen' eiland, maar wel met een brede blik.



# Welke stappen nemen we om samenwerking te verbeteren

- 2x per jaar afstemmen MJIP Beheer en Programma Ruimtelijke ontwikkeling
- 2 FTE 'adviseurs ruimtelijke keten' die niks anders doen dan zoeken naar samenwerking met ruimtelijke ontwikkelprojecten en op tijd de beheerbelangen inbrengen en vice versa.
- Kadern meegeven voor beheer: niet onnodig beperken, ruimte geven
- Stuurgroep Openbare Ruimte (ontwikkeling + beheer samen)
- We denken na over hoe we middelen kunnen delen om gezamenlijk de doelen van de gemeente te bereiken



Cooperatie



Coördinatie



Collaboratie

## *Wat willen we met programma ontwikkelend beheer bereiken?*

Actief bijdragen aan gezond stedelijk leven en

- Versnelling van de transities in de openbare ruimte
- Vergroten van de impact van beleidsdoelen
- Effectievere oplossingen voor opgaven

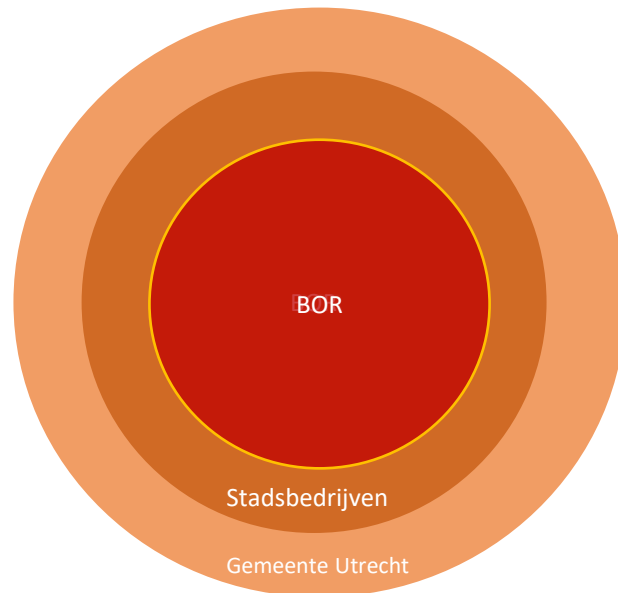
...door in de bestaande openbare ruimte bij beheeractiviteiten zoals groot onderhoud en vervanging kansen daarvoor actief te benutten.



## **Ontwikkelend Beheer**

# Samenwerking georganiseerd in een programma

- Gekozen voor programmasturing als samenwerkingsvorm → **collaboratie**
- Het programma richt zich op wat **binnen de invloedssfeer ligt van BOR binnen de bestaande structuur**. Collega's buiten BOR zijn daarbij belangrijke stakeholders.
- De verandering is gericht op het **mogelijk maken van ontwikkelend beheer voor de medewerkers van BOR vanuit de eigen rol** en van daaruit haar invloed te vergroten
- Veranderen door te doen. Geen nieuw (abstract) organisatierapport, maar concrete uitwerking daar waar nu behoefte is. Mét de mensen zelf.
- Samenwerking is uitgangspunt. **We verbinden mensen en kennis met elkaar**. Groep- en afdelingsgrenzen spelen geen rol, we sleutelen niet aan organisatiestructuren – dat is expliciet aan het MT.



# Impact op de medewerkers





# Spontane integrale samenwerking bestaat niet

- Als je goed integraal wil samenwerken, bepaal dan zo vroeg mogelijk hoe integraal je wilt samenwerken:
  - Wat is de integrale opgave?
  - Wat zijn onze ambities en hoe zijn deze verbonden met de integrale opgave?
  - Wie hebben we nodig om de integrale opgave te realiseren?
  - Welke vorm van integraal werken past hier het beste bij?
- Zorg voor de juiste structuren om integraal samenwerken te realiseren
  - Duidelijke vastgestelde uitgangspunten over hoe samengewerkt gaat worden
  - Duidelijkheid over delen van middelen (informatie, financiën etc).
  - Duidelijkheid over hoe de samenwerking tot stand komt (ontwikkelpad)
  - Overlegstructuren
  - Integraal procesbegeleider
- Samenwerken is mensenwerk
  - Wederzijdse afhankelijkheid tussen structuur en gedrag: mensen meenemen en voorbereiden is randvoorwaardelijk
  - Structuren moeten ook passen binnen je organisatiecultuur en sturingsfilosofie: het is altijd maatwerk

***Alle vormen van integraal samenwerken kunnen worden toegepast, het gaat om het bewust bepalen welke het meest gepast is***

# Vragen



## Werkvorm

- Maak groepen van 5 en kies gezamenlijk een casus waarin je hebt samengewerkt (8 min)
  - 1 minuut per persoon een pitch van de casus, daarna kies je als groep een casus om te analyseren
- Analyseer de casus aan de hand van twee vragen met behulp van de handout (10 min):
  - Welke vorm van integraal werken heb je toegepast in deze casus?
  - Welke vorm van integraal werken had je toe willen passen in dit project?
- Gezamenlijke reflectie:
  - Voor welke groepen is de gewenste samenwerking gelijk aan de werkelijke samenwerking?
  - Waar verschil is, hoe verschilt deze? Waarom wil je dit anders?
  - Hoe zou je dit willen realiseren?

# Vormen van integraal samenwerken

Element	Cooperatie	Coördinatie	Collaboratie
<b>Samenwerkingsstructuur</b>	Werken in bestaande structuren	Nieuwe gecentraliseerde structuur	Samenwerking op gelijke voet in een nieuwe structuur
<b>Organisatorische onafhankelijkheid</b>	Volledig autonoom, geen beleid over integraal werken	Semiautonoom, beleid voor integraal werken bepaald door hogere bestuurslaag	Niet autonoom: beleid voor integraal werken is op gelijke voet opgesteld
<b>Maken van beslissingen</b>	Beslissingen worden apart van elkaar gemaakt	Gecentraliseerde besluitvorming	Besluitvorming door alle deelnemers, op gelijke voet
<b>Delen van:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Middelen</b></li><li>- <b>Informatie</b></li><li>- <b>Communicatie</b></li></ul>	Geen deling	Deling om individuele projectdoelen te halen	Deling om gezamenlijk doel te halen

## Afsluiting

- Je hebt geleerd:
  - Wat het belang is van het definiëren van integraal samenwerken
  - Hoe integraal samenwerken plaatsvindt in verschillende gemeentes
  - Hoe je integraal samenwerken van tevoren kan definiëren
  - Het belang van de mensen in het realiseren van integrale samenwerking
- Voor het volledige onderzoek, scan de QR-code:

