



Bijlagen bij verdieping probleemanalyse

Onderzoek in opdracht van Ontwikkelteam 3 Integrale uitvoering



Overzicht bijlagen



Bijlage 1. Startpunt analysekader



Bijlage 2. Casussen OT3

Informatie en knelpunten



Bijlage 3. Figuren en praatplaten



Bijlage 1. Startpunt analysekader



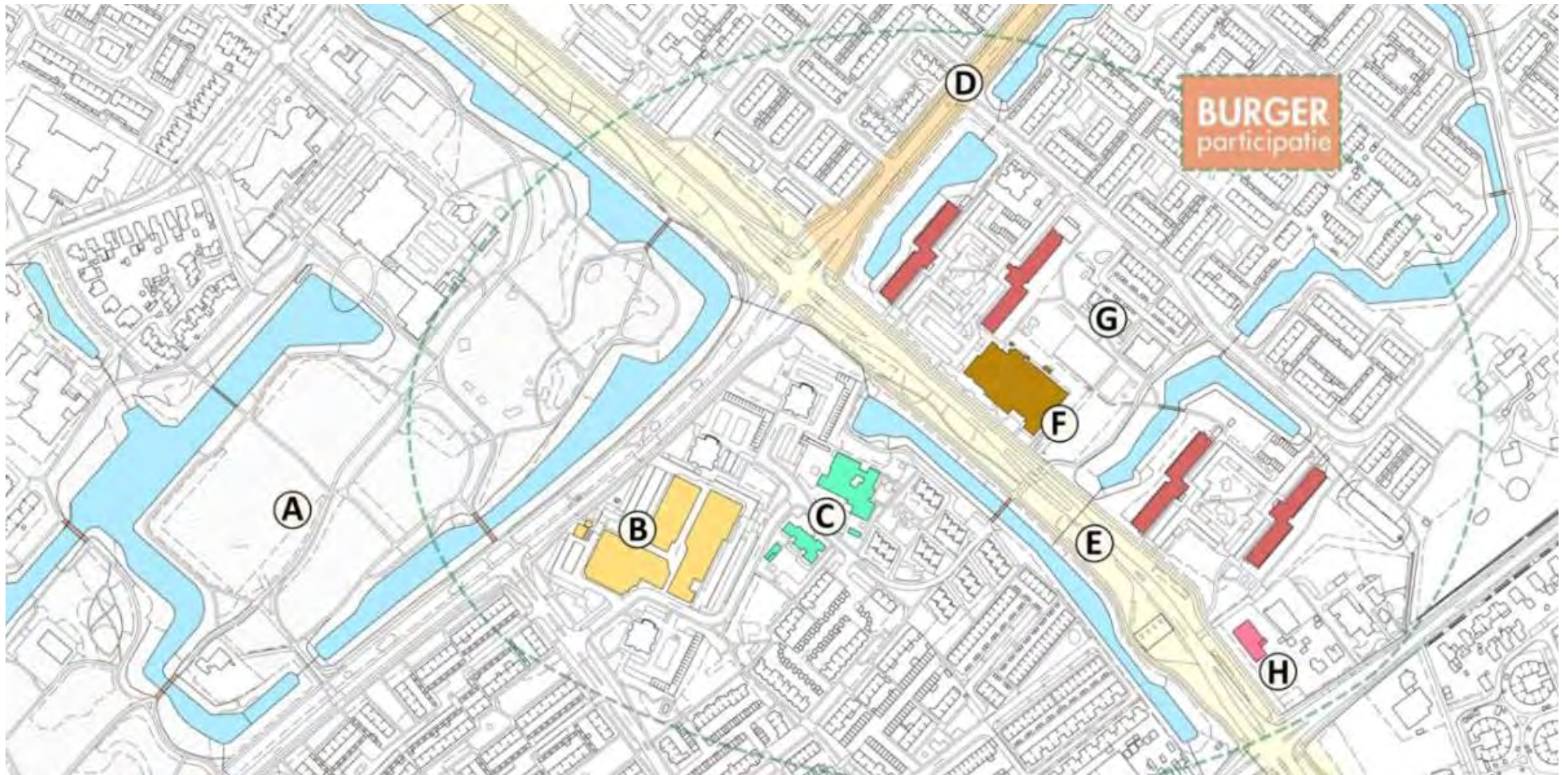
Beschreven knelpunten als startpunt

In haar Plan van Aanpak heeft OT3 voor de drie aspecten (integraal, wijkgericht en participatie) knelpunten geformuleerd. Denk bijvoorbeeld aan belemmeringen gerelateerd aan de veelheid van doelen in intergrale projecten of gebrek aan transparantie in besluitvormingsprocessen. Deze knelpunten, gepresenteerd in **Tabel B1**, vormen de basis voor het analysekader.

Bij de start van ons onderzoek hebben we ook aangegeven in de verdieping van de probleemanalyse specifieke aandacht te besteden aan voor het beperken van **faalkosten**, het beperken van **overlast**, het verbeteren van **participatie** en het effectiever bereiken van de **transitiedoelen**. Deze knelpunten zijn ook opgenomen in **Tabel B1**.

Tabel B1. Overzicht knelpunten (bestaande documenten)

Knelpunten voor oplossingen (Plan van Aanpak OT3)	Knelpunten in uitvoering (Offerte Stantec)
<p>Integraal:</p> <ul style="list-style-type: none">• Programmeren is nu vooral sectoraal en financieel gestuurd (jaarlijkse cyclus)• Veronderstelling dat integraal werken complexer en daarmee duurder is• Combinatie van doelen in integrale projecten leidt tot stagnatie in de uitvoering wanneer vergeleken met reguliere projecten• Sociale meerwaarde is moeilijk in geld uit te drukken	<p>Faalkosten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Oplopende faalkosten in de uitvoering en (ontbrekende) samenwerking tussen partijen in de uitvoering
<p>Wijkgericht:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lokale kenmerken maken maatwerk noodzakelijk: dit is lastig en vraagt veel kennis• Goede aansluiting op belevingswereld bewoners: andere scope (focus en tijd)	<p>Overlast:</p> <ul style="list-style-type: none">• Overlast voor bewoners, bedrijven en gebruikers omdat de straat te vaak open gaat;
<p>Participatie:</p> <ul style="list-style-type: none">• Meenemen van wijkbelangen wordt in praktijk vaak vergeten of gebeurt te laat• Geen vertaling van gemeentelijk beleid naar wijken• Weinig transparantie in de besluitvorming• Zonder interne participatie (gedeelde urgentie) geen goede externe participatie• Andere stakeholders (niet bewoners) worden over het hoofd gezien	<p>Participatie:</p> <ul style="list-style-type: none">• Betrokkenheid van bewoners bij de uitvoering
	<p>Transitiedoelen</p> <ul style="list-style-type: none">• Het niet halen van verschillende transitiedoelen die zich manifesteren in de openbare ruimte.



Bijlage 2. Casussen OT3

Informatie en knelpunten



Inleiding

In deze bijlage presenteren we – per casus – achtergrond informatie en benoemen we knelpunten die naar voren kwamen in onze gesprekken.

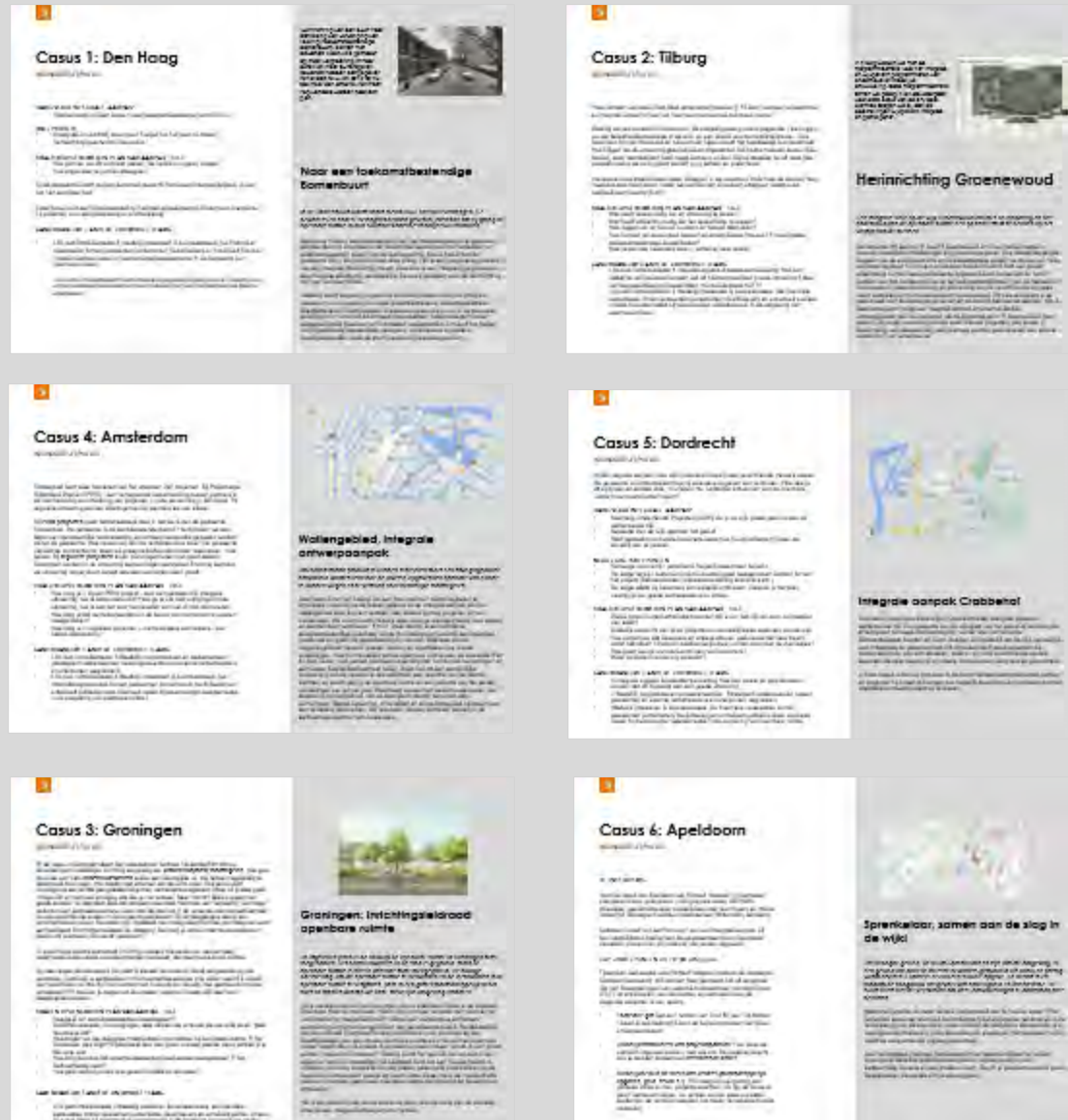
Groningen en Apeldoorn staan nog aan het begin van een integrale aanpak. Zij zien vergelijkbare knelpunten als gepresenteerd voor de andere casussen (o.a. organisatie, budgetten en verbinden fysiek en sociaal). Achtergrond informatie over de casussen van Groningen en Apeldoorn is opgenomen, maar knelpunten zijn niet verder uitgewerkt.

PRIORITEREN IN EEN WERKSESSIE

Tijdens de werksessie op 17 januari hebben we met een afvaardiging van OT3-leden de knelpunten geïllustreerd in deze bijlage besproken en geprioriteerd. Hierbij hebben we de praatplaat (zie bijlage 3) gebruikt om de knelpunten te duiden.

We hebben hierbij gekeken naar een top 3 van knelpunten waar OT3 mee verder zou willen. In deze bijlage beschrijven we ook de top 3 van de vertegenwoordigers van de verschillende casussen.

Klik direct op onderstaande figuren om direct naar de onderdelen te gaan.





Overzicht casussen OT3

	Den Haag	Tilburg	Amsterdam	Dordrecht	Groningen	Apeldoorn
De casus in het kort.	De bewoners geven al jaren aan dat zij graag de openbare ruimte in hun buurt toekomstbestendiger willen maken. De riolering wordt nu vervangen, dit biedt kansen voor een integrale aanpak. Er is een visie gemaakt door bewoners, maar geld voor uitvoering is er (nog) niet.	De gemeente ontwikkelt een visiedocument waarin verschillende opgaven over de wijk Groenewoud samen komen. Beleidsdoelstellingen (t.a.v. duurzaamheid) van de gemeente zijn bepaald. Hoe kom je van beleid naar uitvoering en hoe neem je bewoners hierin goed mee?	In het Wallengebied werkt de gemeente aan een integrale aanpak door integraal opdrachtgeverschap. Dit moet de basis vormen voor een kader voor grote projecten in de gehele gemeente. Meervoudige waarde creatie moet hierbij meetbaar worden.	In een wijk met aandachtspunten op zowel het fysieke als het sociale vlak wil de gemeente meerdere wijkgerichte opgaven in de OR verbinden. De gemeente is op zoek naar een goede manier op inwoners hierbij te betrekken.	De gemeente wil de openbare ruimte toekomstbestendig maken. Er liggen meerdere opgaven (klimaatadaptatie, assetmanagement, renovatie, energie infrastructuur), maar budgetten zijn beperkt.	<i>Nog niet opgenomen in PVA OT3</i>
Belangrijkste hoofdlijn	INTERNE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE	INTERNE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE	INTEGRAAL OPDRACHTGEVER-SCHAP	PARTICIPATIE	INTERNE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE	
Tweede hoofdlijn	Participatie	Participatie	Interne gemeentelijke organisatie			
Kernvraag	Hoe faciliteer je 'bottum-up' initiatieven? Hoe ziet het participatietraject er dan uit? Hoe organiseer je politiek draagvlak?	Hoe zorg je voor gedragen uitvoering van beleid?	Hoe organiseer je integraal opdrachtgeverschap goed? En hoe stem je goed af tussen disciplines bij enkelvoudige opdrachten?	Hoe geef je vorm aan een integraal participatietraject en hoe kun je de plannen financieren?	Hoe geef je invulling aan aanpassingen in de openbare ruimte wanneer kosten onder druk staan? Hoe richt je dit organisatorisch in?	
Opmerkingen gesprekskader	Wie waren/zijn betrokken bij de visievorming? Wie waren (mede) opdrachtgever?	Hoe betrek je de mensen in de buurt zelf? Verbinding fysieke en sociaal domein.				



Overzicht gesprekspartners

In de tabel hiernaast vindt u een overzicht van de verschillende gesprekspartners.

CASUS	NAAM	FUNCTIE / ROL
Den Haag	Albert Koolma	Stadsadviseur buitenruimte
Tilburg	Maike Paulissen	Beleidsmedewerker klimaat en circulaire economie
Tilburg	Michiel van der Pijll	Adviseur inwonersparticipatie
Tilburg	Wendy Doorakkers	vm Projectleider Herinrichting Groenewoud
Amsterdam	Patricia Byrne de Meijer	Technisch specialist Kabels & Leidingen ingenieursbureau
Dordrecht	Paul van Esch	Teamleider riool en wegvervanging, trekker opgaveteam klimaatadaptatie e.d.
Dordrecht	Suzanne van der Stigchel	Wijkmanager "De Staart", sociaal domein
Dordrecht	Rindert Bosselaar	Projectmanager Haringvlietstraat e.d.
Dordrecht	Jurgen van der Heiden	Financieel/economisch adviseur AT Osborne (sluit aan bij OT4)
Groningen	Henk Kosmeijer	Gebiedsmanager zuidelijkdeel stad Groningen.
Apeldoorn	Richard Veldman	Projectleider openbare ruimte
Rotterdam*	Wiebe Oosterhof	Strategisch adviseur stadsbeheer

* Wiebe Oosterhof is aangesloten bij OT6. Omdat er parallellen zijn in opgaven in Rotterdam, Groningen en Apeldoorn hebben wij één gesprek gevoerd met deze drie vertegenwoordigers.



Casus 1: Den Haag

INFORMATIE UIT PVA OT3

KANS VOOR INTEGRALE AANPAK:

- Riolvervanging biedt kansen voor toekomstbestendige herinrichting

KNELPUNTEN

- Draagvlak en ambitie, maar geen budget om het waar te maken
- Verwachting geschept bij bewoners

VRAGEN OPGENOMEN IN PLAN VAN AANPAK – OT3

- Hoe kunnen we dit concreet maken, we hebben nu geen budget.
- Hoe organiseer je politiek draagvlak?

Bij de gemeente wordt nog erg sectoraal gedacht. Het is een integrale opgave, je kan het niet sectoraal zien.

Deze casus sluit aan bij de doelstelling integraal oplossingen te vinden voor knelpunten bij projecten voor een gezamenlijke voorbereiding

SAMENHANG MET ANDERE ONTWIKKELTEAMS

- Link met Ontwikkelteam 4 Stedelijk investeren & businesscases (de financiële systematiek binnen gemeenten (ontschotten, flexibiliseren) en ontwikkelt publiek-private business cases bij meervoudige waardecreatie in de omgeving van openbare ruimte)
- Link met Ontwikkelteam 6 harmonisatie regelgeving (ondergrond en bovengrond) op het onderdeel samenwerking met nutsbedrijven om integrale aanpak goed te organiseren

'Herinrichting van een buurt naar aanleiding van vervanging van riolering (toekomstbestendige bomenbuurt). Samen met bewoners is een visie gemaakt op meer vergroening, minder auto's en meer buitenspelen. Bewoners hebben aangegeven het anders te willen. Dit is tot nu toe meer een ambitie, het moet nog vertaald worden naar een plan.'



Naar een toekomstbestendige Bomenbuurt

In de Bomenbuurt wordt vanaf medio 2023 het riool vervangen. De bewoners en andere belanghebbenden geven al jaren aan dat zij graag de openbare ruimte in hun buurt toekomstbestendiger willen maken.

Bewoners hebben met ondersteuning van het Stadsdeel een visie gemaakt. In de visie doen zij uitspraken over belangrijke keuzes voor het verbeteren en toekomstbestendig maken van de leefomgeving. Nieuw beleid van de gemeente Den Haag onderbouwt deze vraag. Het is een integrale opgave die om een integrale financiering vraagt. Daarvoor is een integraal programma en een integrale aansturing noodzakelijk. De extra middelen voor de herinrichting zijn nog niet beschikbaar.

Gewerkt wordt aan een programma met deelprojecten voor het integraal realiseren van de doelen vanuit de mobiliteitstransitie, klimaatadaptatie en energietransitie. Daarbij worden alle wensen/eisen die nu en in de toekomst belangrijk zijn vanuit de leefomgevingskwaliteiten, zoals bewegen, spelen, toegankelijkheid (ouderen) en ontmoeten meegenomen. Dit vergt het maken van ingewikkelde keuzes waar bewoners, ondernemers en andere belanghebbenden vanaf de start intensief bij betrokken worden.



Knelpunten uit casus Den Haag Bomenbuurt

DE INTERVIEWS

Voor de casus van Den Haag hebben gesproken met Albert Koolma, stadsadviseur buitenruimte.

De diverse knelpunten die naar voren kwamen zijn gepresenteerd in de tabel hiernaast.

TOP 3 KNELPUNTEN UIT DE WERKSESSIE

Tijdens de werksessie was Alex Schipperheijn namens de gemeente Den Haag aanwezig. We hebben hem gevraagd om uit de gehele lijst van belemmeringen een top 3 te selecteren waar OT3 verder aan wil werken. Dit zijn de volgende aspecten:

- **Opdrachtformulering** centraal stellen, zodat koppelen al geborgd is bij de opdrachtformulering.
- **Tactisch gat.** Bij integrale gebiedsplannen is één opgave leidend. Hiervoor is prioritering vanuit de politiek nodig.
- **Data en informatie** goed gebruiken om de stapeling van opgaven inzichtelijk te krijgen.

KERNWOORD	OMSCHRIJVING
Sectorale organisatie	Gemeentelijke organisatie is niet ingericht op integraal.
Sectorale organisatie	Elke dienst zijn eigen mores
Leidende criteria	Participatie- en planvormingsprocessen op gespannen.
Leidende criteria	Aan de 'voorkant' moet veel meegenomen worden. Aan de 'achterkant' ligt druk op tijd, geld en menskracht.
Sectorale budgetten	Geen budget voor koppelkansen
Sectoraal werken	Niet starten vanuit een integrale ontwerp-opgave, maar vanuit een technisch ontwerp
Sectoraal werken	Niet nadenken over die koppelkansen
Welke opgave leidend:	Beheeropgaven moeten -zeker in bestaand gebied- leidend zijn
Aansturing	Welke opgaven en (dus) welke dienst is leidend?
Aansturing	Wijkaanpak zou eigenlijk de projectopdracht moeten zijn
Samenwerking externe partners	Als gemeente heb je ook te maken met externe partners (o.a. netbeheerders, corporaties maar ook investeerders en ontwikkelaars). De agenda van de gemeente is niet altijd leidend.
Data- en informatievoorziening	Veel gaat nu nog op geheugen.
Data- en informatievoorziening	Onvoldoende (structureel/digitaal toegankelijk) overzicht in de assets (meldingen, inspecties, vervanging, waarde).
Prioritering opgaven	De grootste ambities (stadsontwikkeling) hebben niet perse de grootste (structurele) budgetten (stadsbeheer, sociaal domein).



Casus 2: Tilburg

INFORMATIE UIT PVA OT3

“Hoe vertalen we beleid, met vaak lange termijn doelen (+10 jaar) naar een wijkgerichte en integrale uitvoering van het meerjarenprogramma openbare ruimte.”

Waarbij we ook aandacht hebben voor de omgevingswet en de wijkagenda. Hoe krijgen we dat beleid samengevoegd in de wijk, op een goede communicatieve manier - dus bewoners zijn geïnformeerd en bewust van bijvoorbeeld het beleidsdoel duurzaamheid. Hoe krijgen we de uitvoering goed op elkaar afgestemd. We hebben allerlei bestuurlijke doelen, maar dat betekent vaak nogal wat voor wijken. Die vertaalslag wordt vaak pas gemaakt zodra we een project starten voor beheer en onderhoud.

We moeten dus steeds beleid gaan uitleggen in de projecten. Willen we de stad en haar inwoners mee laten doen, zullen we van tevoren al moeten uitleggen waarom die doelstellingen belangrijk zijn.

VRAGEN OPGENOMEN IN PLAN VAN AANPAK – OT3

- Wat heeft beleid nodig om tot uitvoering te komen?
- Wat heeft uitvoering nodig om het beleid beter te maken?
- Hoe leggen we uit wat we nu doen en wat we later doen?
- Hoe kunnen we vervolgens toetsen op verschillende niveaus? En een goede toekomstbestendige keuze maken?
- Hoe nemen we bewoners mee in vertaling naar beleid?

SAMENHANG MET ANDERE ONTWIKKELTEAMS

- Link met Ontwikkelteam 1 Integrale opgave & beleidsontwikkeling. Hoe kan beleid zo geformuleerd worden dat dit bijdraagt aan een goede uitvoering? Moet de integrale afweging plaatsvinden in ontwikkelteam 1 of 2?
- Link met Ontwikkelteam 4 Stedelijk investeren & businesscases (de financiële systematiek binnen gemeenten (ontschotten, flexibiliseren) en ontwikkelt publiek-private business cases bij meervoudige waardecreatie in de omgeving van openbare ruimte)

In Tilburg werken we met de Programmeertafel voor het integraal en wijkgericht programmeren van onderhoud en stedelijke ontwikkeling. Deze Programmeertafel zetten we graag in als adviesorgaan voor deze casus van de city deal. Hiermee dragen we bij aan de doelstellingen wijkgericht, integraal en participatief.



Herinrichting Groenewoud

Een integrale visie op de wijk Groenewoud om met de inrichting en het onderhoud van de openbare ruimte een positief effect te hebben op het welzijn van de mensen.

De komende 10 jaar zijn in de wijk Groenewoud en in de nabije omgeving diverse ruimtelijke ontwikkelingen en projecten gepland. Ook maatschappelijke opgaven als de energietransitie en klimaatadaptatie spelen hierbij een rol. Veel van deze opgaven zijn projecten domein overschrijdend. Met een goede afstemming kunnen deze gevarieerde opgaven elkaar versterken en benut worden voor het verbeteren van de sociale omstandigheden van de mensen in Groenewoud. Deze afstemming en verbinding van de verschillende opgaves wordt vastgelegd in het visiedocument Groenewoud. Dit visiedocument is de rode draad voor toekomstige projecten en de daarbij behorende aanpak. Het is kaderschepend, borgt een integrale aanpak en levert duidelijke uitgangspunten voor de projecten die de komende jaren in Groenewoud gaan spelen. Zo zorgen we ervoor dat de verschillende projecten, met elkaar in samenhang, ook daadwerkelijk een bijdrage kunnen gaan leveren aan sociale versterking van Groenewoud.



Knelpunten uit casus Tilburg Groenenwoud

DE INTERVIEWS

Voor de casus van Tilburg hebben we twee gesprekken gevoerd. We spraken met Maaïke Paulissen, van de afdeling ruimtelijk beleid, team energie en mobiliteit, die de casus voor Tilburg heeft ingebracht. In het tweede gesprek spraken we Wendy Doorackers; (Teammanager ruimtelijke uitvoering, projectleider Groenenwoud) en Michiel van de Pijl (projectmanager van wisselende projecten en adviseur bewoners participatie).

De diverse knelpunten die naar voren kwamen zijn gepresenteerd in de tabel hiernaast.

TOP 3 KNELPUNTEN UIT DE WERKSESSIE

Tijdens de werksessie was Mabel Giesberd namens de gemeente Tilburg aanwezig. We hebben haar gevraagd om uit de gehele lijst van belemmeringen een top 3 te selecteren waar OT3 verder aan wil werken. Dit zijn de volgende aspecten:

- **Tactisch gat:** hoe kun je dit invullen? Bijvoorbeeld een manier om te bepalen wie welke plek in de ondergrond krijgt (plan voor de ondergrond en/of reserveringen maken in de ondergrond) i.v.m. de energietransitie.
- **Het verbinden van fysiek en sociaal:** in Tilburg is er een interne structuur om mensen vanuit beide domeinen samen te brengen, maar het blijft moeilijk zaken te combineren. Er zit verschil in tempo's/planning, maar ook opgaven inzichtelijk maken is lastig + budget ontbreekt.
- **Budget voor koppelkansen**

KERNWOORD	OMSCHRIJVING
Data- en informatie	De stapeling van opgaven. Inzicht in de inpasbaarheid ontstaat pas als je het plot op de kaart. Meer 'geografisch' denken nodig.
Sociaal en fysiek verbinden	De koppeling tussen fysiek en sociaal blijft een uitdaging. Met corporaties gaat het vooral over sociale woningbouw. Maar wat kun je verder via het fysiek domein oplossen? Budget?
Tactisch gat	Een strategische beleidshorizon van 10-25 jaar, een programmahorizon van 4 jaar. Een tactisch kader ontbreekt voor horizon 4-10 jaar.
Sectoraal werken en budgetten	Iedereen heeft een eigen planning en budget. Er is weinig schuifruimte. Kaders nodig voor afwijken van planning en budgetten.
Sectorale aansturing aan de voorkant	Sectorale rijksopgaven belemmeren een integrale aanpak.
Sectorale organisatie	Projectleiders vanuit stedelijke ontwikkeling hebben onvoldoende oog voor beheerzaken en inrichting OR. Geen beoordelingssystematiek om de werkwijze rondom inhoudelijke afwegingen in goede banen te leiden.
Participatie	Participatie in aandachtswijken vraagt een andere aanpak, passend bij de belevingswereld van de bewoners. Is maatwerk. De fysieke ruimte staat daarin niet altijd voorop.
Participatie	Kaders nodig: Waar mogen mensen over meepraten en meebeslissen?
Welke opgave leidend	Vaak staat de fysieke opgave centraal. Sociale thema's mee laten liften is tijdens het project lastig. Dit moet aan de voorkant al zijn geborgd.



Casus 4: Amsterdam

INFORMATIE UIT PVA OT3

Amsterdam kent twee manieren van het uitvoeren van projecten. Bij Projectregie Bijzondere Werken (PBW) - een verregaande samenwerking tussen partners in de voorbereiding en uitvoering van projecten – is de aansturing in één hand. Bij reguliere uitvoering werken afdelingen en/of partners los van elkaar.

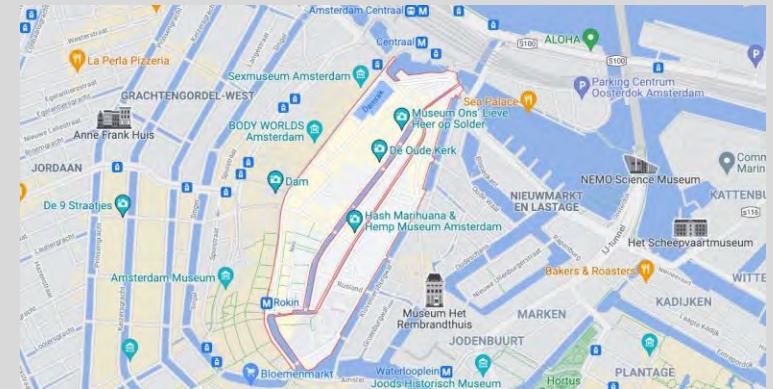
Bij **PBW projecten** gaan netbeheerders mee in het werk van de gemeente Amsterdam. De gemeente is de aanbestedende dienst. Hierbij lopen we aan tegen een gezamenlijke voorbereiding, en ontwerpkeuzes die gemaakt worden vanuit de gemeente. Hoe nemen wij dan de netbeheerders mee? De gemeente bepaalt de contractvorm, maar wil graag netbeheerders beter meenemen in de keuze. Bij **reguliere projecten** lopen plannings lopen niet goed samen. Afdelingen werken in de uitvoering met een eigen aannemer. Ervaring leert dat de uitvoering langer duurt omdat iedereen een eigen sleuf graaft.

VRAGEN OPGENOMEN IN PLAN VAN AANPAK – OT3

- Hoe zorg je – bij een PBW project - voor een gezamenlijk integrale uitvoering, wie is aanspreekpunt? Hoe ga je om met wijzigingen in de uitvoering, wie is aan zet voor het bepalen van wel of niet doorvoeren. Hoe zorg je dat de netbeheerders in de keuze van contractvorm worden meegenomen?
- Hoe zorg je in reguliere projecten – met meerdere aannemers - voor betere afstemming?

SAMENHANG MET ANDERE ONTWIKKELTEAMS

- Link met Ontwikkelteam 3 Stedelijk programmeren en samenwerken (strategisch samenwerken tussen gemeenten en externe netbeheerders en knelpunten wegnemen).
- Link met Ontwikkelteam 4 Stedelijk investeren & businesscases (de financiële systematiek binnen gemeenten (ontschotten, flexibiliseren) en ontwikkelt publiek-private business cases bij meervoudige waardecreatie in de omgeving van openbare ruimte)



Wallengebied, integrale ontwerp aanpak

Om bovenstaand product te kunnen realiseren moet een afwegingskader ontwikkeld worden teneinde de diverse opgaven ten opzichte van elkaar te kunnen wegen en te vertalen naar ruimtelijke maatregelen.

Daarnaast is het van belang om een instrumenten en monitorsysteem te ontwikkelen waarbij we de lessen geleerd uit de integrale aanpak van het wallengebied door kunnen vertalen naar andere (grote) projecten binnen Amsterdam. We willen daarbij feitelijk meervoudige waarde-creatie hard maken en aantoonbaar verzilveren. $1+1=3$. Doel daarbij is een efficiënte, toekomstbestendige openbare ruimte (en ondergrond) waarbij een meetbare graafluwte en graafrust gerealiseerd kan worden. Daarmee zou de omgevingshinder beperkt moeten worden en organiseren we minder verstoringen in de functionaliteit van de openbare ruimte voor de komende 5 tot 10 jaar. Zeker in dit gebied moet een beperking van functionele verstoringen tot een betere kwaliteit leefbaarheid leiden, maar ook tot een aanzienlijke verbetering van de bewoners- tevredenheid, een reductie van het aantal klachten en meldingen in de openbare ruimte en een reductie van het aantal opbrekingen per m² per jaar. Daarnaast verwachten we dat maatregelen met betrekking tot het gebruik van de stad (denk daarbij aan short-stay- verhuuringen, illegale bewoning, criminaliteit en surveillance) ook bijdragen aan een verbeterd woonmilieu. Die resultaten moeten zichtbaar worden in de leefbaarheidsmonitor van Amsterdam.



Knelpunten uit casus Amsterdam

DE INTERVIEWS

Voor de casus van Amsterdam hebben gesproken met Patricia Byrne de Meijer, technisch specialist bij het ingenieursbureau van de gemeente.

De diverse knelpunten die naar voren kwamen zijn gepresenteerd in de tabel hiernaast.

TOP 3 KNELPUNTEN UIT DE WERKSESSIE

Tijdens de werksessie was Patricia Byrne de Meijer namens de gemeente Amsterdam aanwezig. We hebben haar gevraagd om uit de gehele lijst van belemmeringen een top 3 te selecteren waar OT3 verder aan wil werken. Dit zijn de volgende aspecten:

- **Tactisch gat**
- **Duidelijke kaders voor binding fysiek en sociaaldomein.** Dit hangt nu af van menselijke factoren en vrijblijvendheid.
- **Marktpartijen meer ruimte durven geven.** Gezamenlijke uitvoering met (lokale) onderaannemers goed faciliteren.

KERNWOORD	OMSCHRIJVING
Gezamenlijke uitvoering	Hoe voer je –vooral complexe projecten- samen uit met netbeheerders en (onder)aannemers? En hoe borg je de werkwijze als je eenmaal een goede modus hebt gevonden?
Gezamenlijke uitvoering	Door het ontbreken van beleid lopen we in de gezamenlijke uitvoering steeds tegen dezelfde discussies aan over kostenverdeling, belangen afstemmen en samenwerkingsafspraken.
Gezamenlijke uitvoering	Belangen verschillen tussen gemeente, netbeheerders en uitvoeringspartners. Hoe krijg je het voor elkaar dat gewerkt wordt vanuit een overkoepelend belang? Hoe kom je achter de perspectieven van de partners?
Aanbesteding	Wanneer is welke contractvorm geschikt (UAV of UAVGC)? Wat zijn de voordelen voor gemeente en contractpartners.



Casus 5: Dordrecht

INFORMATIE UIT PVA OT3

Bij de integrale aanpak in de wijk Crabbehof komen veel verschillende thema's samen. De gemeente wil onderzoeken hoe zij meerdere opgaven kan verbinden. Hoe doe je dit op fysiek en sociaal vlak, in wijkgerichte ruimtelijke ontwerpen van de openbare ruimte in een participatief traject?

KANS VOOR INTEGRALE AANPAK:

- Meerjarig Onderhouds Projecten (MOP) die in de wijk plaats gaan vinden de aankomende tijd.
- Gedeelte van de wijk gaat van het gas af.
- Start gemaakt om met de bewoners samen de buurtproblemen (fysiek als sociaal) aan te pakken.

MOGELIJKE KNELPUNTEN

- Vanwege corona zijn participatie mogelijkheden zeer beperkt.
- De lange termijn kosten en risico's moeten goed meegenomen worden binnen het project (Beheerskosten, klimaatverandering scenario's etc.).
- De lange adem bij bewoners kan mogelijk ontbreken. Daarom is het zeer belangrijk om goede ambassadeurs te vinden.

VRAGEN OPGENOMEN IN PLAN VAN AANPAK – OT3

- Welke typen burgerparticipatie trajecten zijn er en wat zijn de voor- en nadelen van ieder?
- Duidelijk overzicht van al de projecten en sociale/fysieke aspecten van de wijk.
- Hoe zorgen we dat bewoners en andere actoren gedurende het hele traject actief betrokken blijven en daadwerkelijk mee kunnen doen met de discussies?
- Hoe gaan we om met verwachtingen van bewoners?
- Waar komt de financiering vandaan?

SAMENHANG MET ANDERE ONTWIKKELTEAMS

- 1 Integrale opgave & beleidsontwikkeling. Hoe kan beleid zo geformuleerd worden dat dit bijdraagt aan een goede uitvoering.
- 3 Stedelijk programmeren en samenwerken. Strategisch samenwerken tussen gemeenten en externe netbeheerders en knelpunten wegnemen.
- Stedelijk investeren & businesscases. De financiële systematiek binnen gemeenten (ontschotten, flexibiliseren) en ontwikkelt publiek-private business cases bij meervoudige waardecreatie in de omgeving van openbare ruimte.



Integrale aanpak Crabbehof

Crabbehof is een specifieke wijk in Dordrecht waar veel gaat gebeuren aankomende tijd. Een gedeelte van de wijk gaat van het gas af of wordt op de schop gezet vanwege rioolvervangings. Verder was het vanuit de klimaatsstresstest kaarten en risico dialogen ook duidelijk dat de wijk gevoelig is voor hittestress en wateroverlast. Dit zijn alleen de fysieke aspecten die momenteel in de wijk zich afspeelen, maar er zijn ook verschillende sociale aspecten die zeer belangrijk zijn zoals: afvaloverlast, veiligheid en gezondheid.

In onze casus willen we proberen al de verschillende belanghebbende partijen en projecten bij elkaar te brengen om mogelijk meer dan één probleem met het uiteindelijk ontwerp/project op te lossen.



Knelpunten uit casus Dordrecht

DE INTERVIEWS

Voor de casus van Dordrecht hebben gesproken met:

- Paul van Esch - teamleider riool en wegvervanging, trekker opgaveteam klimaatadaptatie e.d.
- Suzanne van der Stigchel, Wijkmanager "De Staart", sociaal domein
- Rindert Bosselaar - Projectmanager Haringvlietstraat e.d.
- Jurgen van der Heiden - Financieel/economisch adviseur AT Osborne (sluit aan bij OT4)

De diverse knelpunten die naar voren kwamen zijn gepresenteerd in de tabel hiernaast.

TOP 3 KNELPUNTEN UIT DE WERKSESSIE

Tijdens de werksessie waren Suzanne van Stigchel (sociaal domein) en Lisa Liefink (adviseur klimaatadaptatie) aanwezig. We hebben hen gevraagd om uit de gehele lijst van belemmeringen een top 3 te selecteren waar OT3 verder aan wil werken. Dit zijn de volgende aspecten:

- **Budget voor verbinding fysiek en sociale opgaven.** Er is meestal geen geld voor sociale opgaven. Er zou eigenlijk structureel budget moeten komen voor sociale opgaven in relatie tot de fysieke leefomgeving.
- **Duidelijke kaders voor leidende opgaven.** Welke opdracht is leidend? Kan ook sociaal domein zijn (met middelen). Bij elke opgave zou je tenminste een sociale paragraaf verplicht kunnen maken.
- **Prioritering van opgaven.** Er zijn wel ambities, maar er is geen budget. Ook is de bestuurlijke aansturing vaak versnipperd. Aspecten van de opgave zitten bij meerdere bestuurders.

KERNWOORD	OMSCHRIJVING
Leidende opgave	Fysiek domein is vaak de leidende opgave. Sociale opgaven worden er ad hoc aan toegevoegd. Maar vaak alleen geld voor fysieke opgave.
Sectorale organisatie	Er is geen structuur om breder na te denken over de verbinding tussen fysiek en sociaal domein.
Participatie	Koppeling met sociaal werkt alleen als bewoners langdurig betrokken worden. Bijvoorbeeld met wijkinitiatieven. Stuur niet op kosten maar stimuleer lokale economie en sociaal ondernemerschap.
Data- en informatievoorziening	Er is een GIS-tool om koppelkansen te identificeren, maar de sociale opgaven ontbreken daarop. Vraag is ook hoe een sociale GIS-laag er uit kan zien.
Verbinding fysiek en sociaal	Het fysiek domein kan een mliegwiel zijn voor sociale doelen en participatie. Maar in meerjarenplanning beheer zijn te leveren prestaties precies vastgelegd. Dat is moeilijk te doorbreken.
Verschil fysiek en sociaal	Fysiek domein projecten zijn grootschalig met een kop en staart. Sociaal domein, veel kleine zaken, dynamisch, met bewoners en gericht op versterking op lange termijn. Leent zich minder voor planmatig en top down geregisseerd.
Verschil fysiek en sociaal	Voor bewoners en buurtorganisaties spelen vaak korte termijn knelpunten. Sluit lastig aan op middellange termijn plannen uit fysiek domein.
Verschil fysiek en sociaal	Sociaal domein vertrekt meer uit een bottom up benadering en fysiek domein vanuit een top down benadering (vervangingsopgaven, beleidsopgaven klimaat etc.)



Casus 3: Groningen

INFORMATIE UIT PVA OT3

Bij de casus in Groningen staan vier onderwerpen centraal. De eerste richt zich op veranderingen in stedelijke inrichting als gevolg van **klimaat adaptieve maatregelen**. Hoe ga je hier mee om? Ook **onderhoudskosten** spelen een belangrijke rol. We hebben regelmatig te maken met bezuinigen. We moeten wat scherper aan de wind varen, hoe doe je dat? Groningen is een aantal jaar geleden begonnen met assetmanagement. Maar wil je daar goed in thuis zijn en het goed optuigen, dat doe je niet zomaar. Meer inzicht? Boekje maken van goede keuzes? Je mag daar best van afwijken maar daar hoort dan een verhaal bij. Groningen werkt aan een Leidraad openbare ruimte met als doel om in de komende jaren de leefbaarheid van de verschillende straten in Groningen te verbeteren. Zij wil voetgangers daarin een prominenter rol geven. De straten zijn ingedeeld naar categorieën/functies, per categorie wordt een voorbeeld inrichting ontwikkeld, de uitdaging: hoe zorg je dat de onderhoudscomponent goed in dit voorbeeld plan wordt ingebracht?

Er is een hoge ambitie wat betreft inrichting kwaliteit. We werken nu met een laag onderhoudsniveau omdat we daarop hebben bespaard, dat staat haaks op de ambitie.

De naoorlogse nieuwbouw wijk De Wijkert is toe aan renovatie en wordt aangesloten op het warmtenet. Deze wijk is aangewezen in het programma aardgas vrije wijken waar € 4 miljoen voor beschikbaar is. We zijn nu in contact met inwoners van de wijk, hoe gaan we dat proces vormgeven? En hoe kan je zorgen dat alle andere projecten in deze wijk daar ook in meegenomen worden.

VRAGEN OPGENOMEN IN PLAN VAN AANPAK – OT3

- Hoe ga je om met klimaatadaptieve maatregelen?
- Onderhoudskosten - bezuinigingen, daar moeten we scherper aan de wind varen. Maar hoe doe je dat?
- Hoe zorgen we dat afwegingen met betrekking tot beheer op een goede manier in het proces een plek krijgt? Bijvoorbeeld door aan groen ook een waarde toe te kennen in je life cycle cost.
- Hoe zorg je ervoor dat onderhoudsaspecten goed worden meegenomen in het leefbaarheidsproject?
- Hoe gaan we het proces vormgeven in relatie tot renovatie?

SAMENHANG MET ANDERE ONTWIKKELTEAMS

- Link met Ontwikkelteam 4 Stedelijk investeren & businesscases (de financiële systematiek binnen gemeenten (ontschotten, flexibiliseren) en ontwikkelt publiek-private business cases bij meervoudige waardecreatie in de omgeving van openbare ruimte).



Groningen: Inrichtingsleidraad openbare ruimte

De afgelopen jaren is de druk op de openbare ruimte in Groningen fors toegenomen. Het aantal inwoners in de stad is gegroeid, maar de openbare ruimte is niet in dezelfde mate meegegroeid. De huidige doelstelling, om de openbare ruimte te herwinnen en de leefbaarheid in de openbare ruimte te vergroten, past in een groter maatschappelijk debat over de manier waarop we onze stedelijke omgeving inrichten.

Ter ondersteuning van het herwinnen van de openbare ruimte is de Leidraad Openbare Ruimte ontwikkeld. Hierin zijn principes verbeeld van; stimulering van ontmoeting, toegankelijkheid, ruimte voor voetgangers en fietsers, vergroening en het fors terugdringen van geparkeerde auto's. De doelstelling van de Leidraad Openbare Ruimte is het leveren van inspiratie en een kwaliteitskader voor een andere openbare ruimte: een 'herwonnen openbare ruimte' waarin de druk anders is verdeeld en waarin meer ruimte is voor 'groen, sporten, spelen en ontmoeten'. Daarbij wordt het gebruik van de auto in de wijken en dorpen ontmoedigd. De Leidraad helpt om een nieuwe balans te vinden en zo nodig keuzes te kunnen maken tussen alle claims die er op de beperkte ruimte worden gelegd en moet ruimte bieden voor de transformatie naar een groenere, gezondere openbare ruimte die uitnodigt tot beweging en ontmoeting.

Het is de bedoeling dat we de komende jaren, aan de hand van de leidraad, onze straten integraal ontwerpen en inrichten.



Casus 6: Apeldoorn

INFORMATIE UIT PVA OT3

DE INTERVIEWS

Voor de casus van Apeldoorn we Richard Veldman, projectleider openbare ruimte, gesproken. In dit gesprek waren ook Henk Kosmeijer (gebiedsmanager zuidelijkdeel stad Groningen) en Wiebe Oosterhof (strategisch adviseur stadsbeheer Rotterdam) aanwezig.

Apeldoorn staat nog aan het begin van een integrale aanpak. Zij zien vergelijkbare knelpunten als gepresenteerd voor de andere casussen, knelpunten zijn daarom niet verder uitgewerkt.

TOP 3 KNELPUNTEN UIT DE WERKSESSIE

Tijdens de werksessie was Richard Veldman namens de gemeente Apeldoorn aanwezig. We hebben hem gevraagd om uit de gehele lijst van belemmeringen een selectie te maken voor vervolg binnen OT3. Het ontwikkelen van handvatten en methoden voor de volgende aspecten is van belang:

- **Tactische gat** met een horizon van 4 tot 10 jaar. Dit tactisch niveau is ook belangrijk voor de koppeling tussen het fysiek en sociaal domein.
- **Duidelijk formuleren van projectopdracht.** Hoe moet de opdracht ingevuld worden, met wie etc. De projectopdracht zou je moeten toetsen aan **het tactisch kader**.
- **Duidelijkheid in de basis van keuzes (maatschappelijk opgaven, geld, risico's?).** Dit vraagt om vergroting van politieke focus binnen projectopdrachten. Nu ligt de focus op geld / sectoraal budget. De politiek zou de kaders moeten stellen (en de randvoorwaarden om zaken te realiseren zoals middelen).



Sprenkelaar, samen aan de slag in de wijk!

Het beoogde gebied, de buurt Sprenkelaar en zijn directe omgeving, is een gebied dat door de meeste bewoners gemiddeld als vitaal en prettig wordt ervaren. Echter is er ook een sociale opgave. Zo neemt in en rondom de hoogbouw het gevoel van onveiligheid en overlast toe. De buurt heeft niet de veerkracht om deze ontwikkelingen te doorstaan of te benutten.

Naast de opgaves om deze sociale problematiek aan te pakken staan in het gebied de komende jaren ook verschillende fysieke opgaves gepland. Zo is de revitalisering van de openbare ruimte rondom de hoogbouw aanstaande, is er woningbouwontwikkeling, komt door sloop de locatie van het zwembad vrij en wordt de aangrenzende ringweg verdubbeld.

Door de opgaves integraal, gebiedsgericht en gezamenlijk aan te pakken kunnen met dezelfde middelen meer doelen worden bereikt (meer leefbaarheid, cohesie en een vitalere buurt). Om dit te bereiken moet de juiste balans tussen de sociale en fysieke opgaven.



Bijlage 3. Figuren en praatplaten



Een praatplaat als hulpmiddel

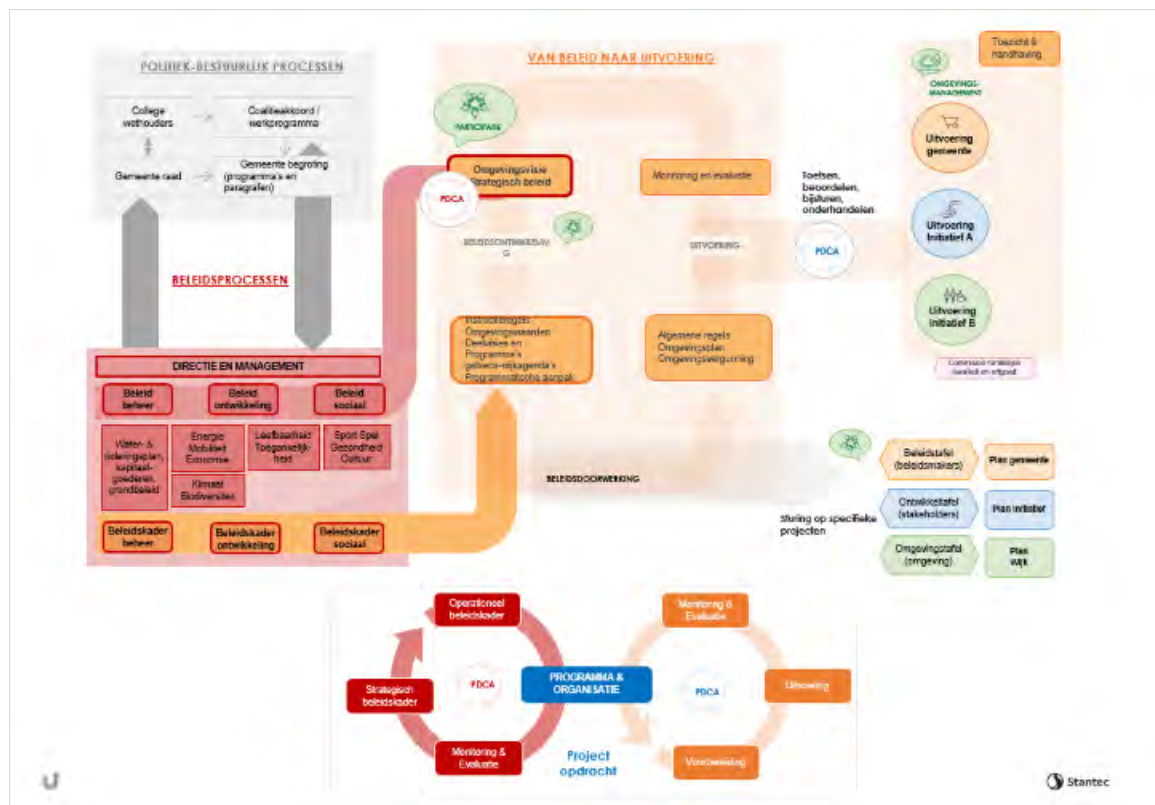
Om de knelpunten goed te kunnen duiden gebruiken we een visuele weergave van de gemeentelijke processen die samen hangen met beleidsvorming en uitvoering.

Uiteraard een simplificatie van de werkelijkheid maar hier vooral bedoeld om scherp te krijgen waar in het proces complicaties zijn opgetreden en waar verbeteringen mogelijk zijn.

STRATEGISCHE ÉN OPERATIONELE CYCLUS

De kaders van een uitvoeringsprogramma worden gevormd door zowel een beleidsvormende (strategische) cyclus, als een uitvoerende (operationele) cyclus. De beleidsvormende cyclus is voornamelijk het domein van beleidsafdelingen. Deze formuleren de kaders voor uitvoeringsprogramma's. De voorbereidingsfase van de uitvoerende cyclus ligt bij de gemeente zelf. De gemeente is ook verantwoordelijk voor de daadwerkelijke uitvoering, al dan niet met externe (markt)partijen.

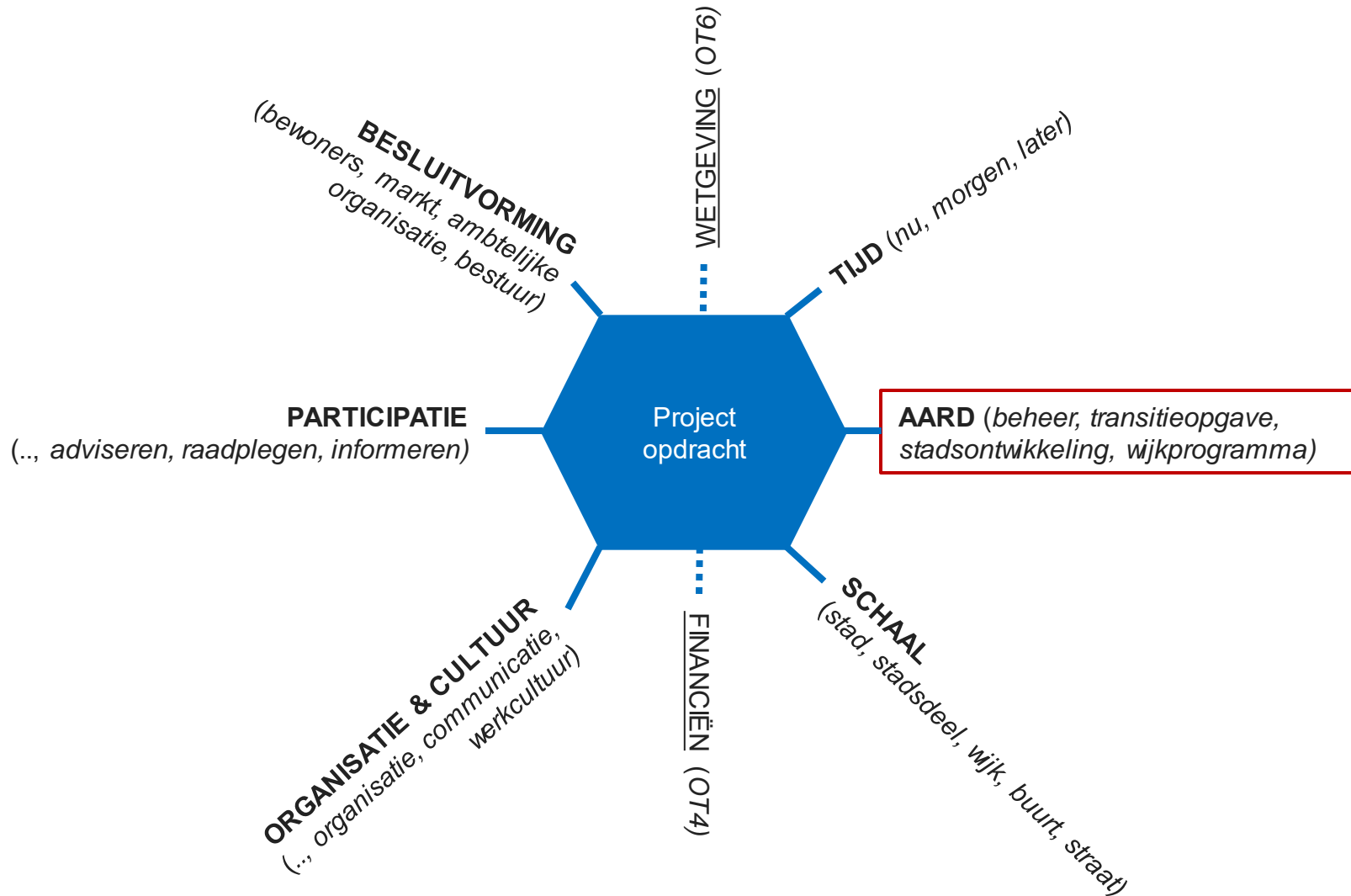
Deze cycli komen samen in het BIG-8 model. Onze visuele weergave (**Overzicht 1**) combineert dit model met politiek-bestuurlijke processen, en zoomt verder in op de beleidsprocessen en uitvoeringsonderdelen.

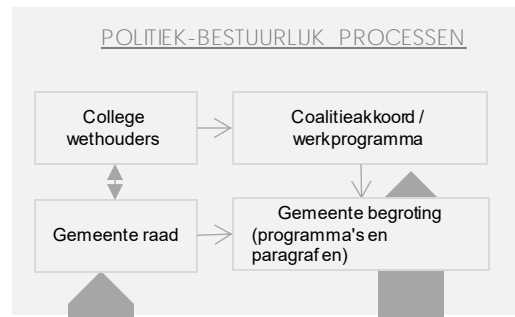


Overzicht 1. Visuele impressie processen: politiek-bestuurlijk, beleid én uitvoering Klik op de afbeelding voor een grotere versie.

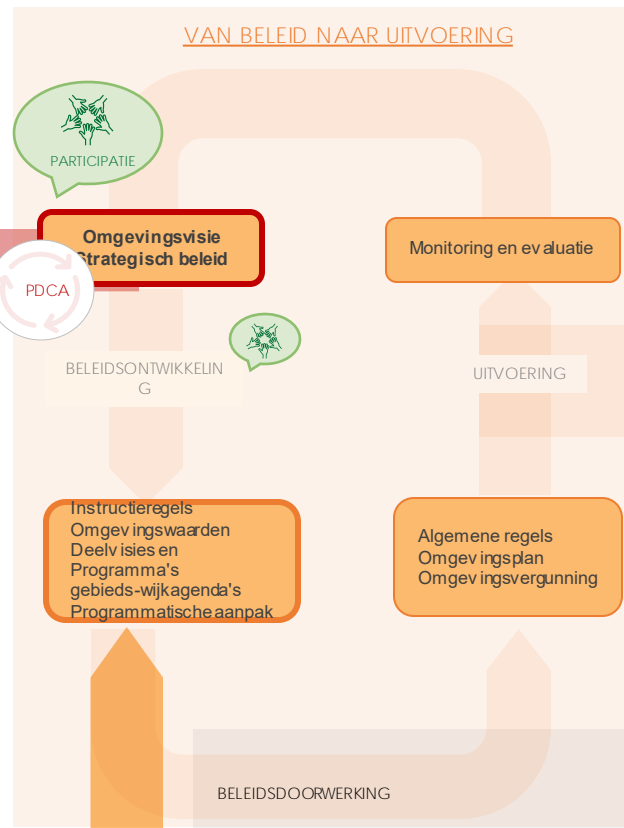
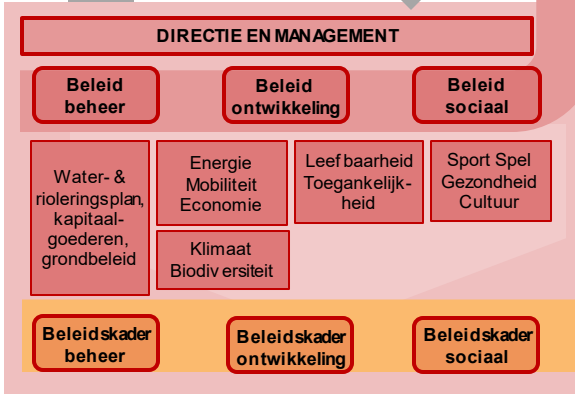


Dimensies van integrale uitvoering



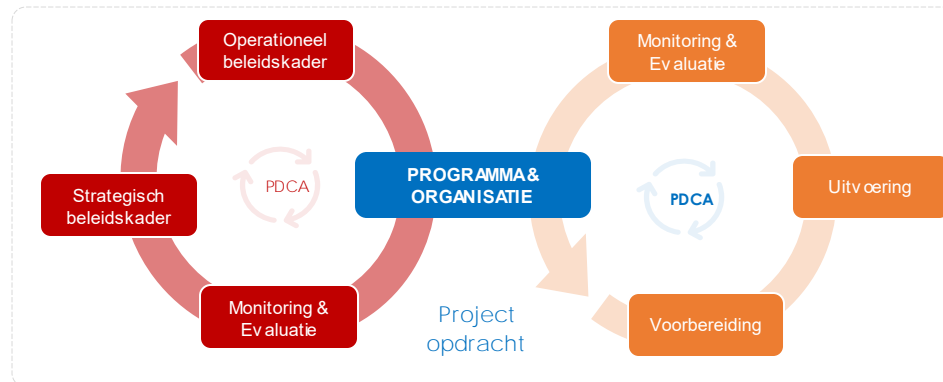
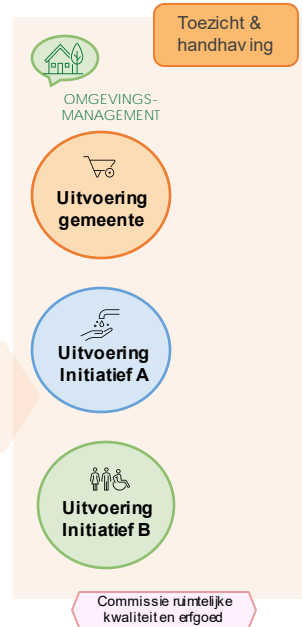


BELEIDSPROCESSEN



BELEIDSDOORWERKING

Sturing op specifieke projecten





THEMA'S EN OPGAVEN

Maatschappelijke opgaven waarvoor de gemeente beleid ontwikkelt.

- Energietransitie
- Woningbouwopgave
- Klimaatadaptatie
- Klimaatmitigatie
- Rioolvervanging
- Net-aansluitingen
- Sociale opgave

TIJDSLIJN

1 WAT SPEELT?
ANATOMIE VAN PROJECTOPDRACHT

Invulling van thema's op gebiedsniveau

Hoe zit het nu, en waar moet/ gaat het naar toe?

2 HOE GEVEN WE HIER INVULLING AAN?
PROJECT SCOPE & ORGANISATIE

Prioritering van opgaven

Backcasting om tactisch gat te dichten

3 WAT PRECIES?
PROJECTOPDRACHT

GEBIEDEN

Specifieke context waarbinnen de maatschappelijke opgaven spelen

- F Fysieke opgave in gebied / wijk
- S Sociale opgave in gebied / wijk
- T Technische aspecten in OR



- Planologie – hoe kunnen we dit nu ruimtelijk in passen (reserveringen)
- Tijdspad – wanneer moet wat gebeuren?
- Mensen – wat voor competenties zijn nodig? Hoe organiseren we dit?



Concrete opdracht om in een specifiek gebied invulling te geven aan de grote thema's en opgaven

UITVOERING PROJECTOPDRACHT

