

Samenwerkingswaaier integraal programmeren

organisaties | cultuur | mensen

Inleiding



Sta je voor een grote stedelijke opgave? Wil je die samen met anderen oppakken? Met samenwerken als succesfactor in plaats van de zwakte schakel? Lees dan verder.

Met deze waaier krijg je meer zicht op je samenwerkingspartners, hun cultuur en wat voor bij de invulling van jouw rol het verschil kan uitmaken.

De Samenwerkingswaaier integraal programmeren geeft je zicht op:

- ✓ Welke organisaties met een publieke taak samen integraal kunnen programmeren
- ✓ Onder welke condities integraal samenwerken tot stand kan komen
- ✓ Relevante cultuurwaarden voor organisaties die integraal samenwerken
- ✓ Relevante competenties voor collega's die over de grenzen van de organisaties integraal samenwerken.

Plaatsing van de infokaarten in de context van integraal programmeren



Inhoud



Over organisaties met publieke taak die samen programmeren:

- A1** In de waaier staat werken aan een publieke taak centraal. Wat moet je weten van overheden, netbeheerders en woningbouwcorporaties? Hoe kan je samen met ze ruimtelijk programmeren?

Over condities voor samen programmeren:

- A2** Integraal programmeren gaat niet vanzelf. Zijn partijen bereid om in elkaar te investeren? Durven ze ook transparant naar elkaar toe te zijn? Waar gaat dat dan om?

Over samen met partners programmeren:

- B1** Als organisaties samen integraal programmeren raken taken vervlochten. Hoe groter de onderlinge afhankelijkheden worden, hoe meer verschillen in werkcultuur voelbaar worden. Hoe zien die werkculturen eruit? Hoe ga je daar mee om?

Over competenties voor samen programmeren:

- B2** Inhoudelijke expertise is bij programmeren belangrijk, maar niet voldoende. Mensgerichtheid is onmisbaarheid. Genieten van samenwerken. Hoe organiseer je dat? Om welke vaardigheden gaat het?

Inleiding

Goed samenwerken is randvoorwaarde

Samenwerking is in het hele proces van belang. Tijdens de voorbereidingsfase van integrale projecten gaat het vooral om (de voorbereiding van) bestuurlijke afstemming, tijdens de projectfase om afstemming van uitvoering en beheer. Integraal programmeren vraagt om samen optimaliseren, van grof naar fijn. Problemen in samenwerking verstoren dit proces direct. Kansen worden dan hobbels.

Samenwerken vraagt inzet

Integraal programmeren vraagt: 1) het inleveren van autonomie (opgave gerichte organisatie), 2) ontschotting (opgavengericht sturen met een bestuurlijke, een ambtelijke opdrachtgever en een programmamanager), 3) opgavengericht programmeren en 4) georganiseerd leren. Zeker als de partijen waarmee je samenwerkt onderling strijden om beperkte ruimte.

Samenwerken in de praktijk

Combineren van functies en werk met werk maken lijken laaghangend fruit. Hoe pak je dat aan? Niet alles kan. Overheden moeten keuzes maken. Hoe nemen zij hier partijen waarmee zij samenwerken in mee? Niet alles blijkt planbaar. Partijen overvallen elkaar met 'ad hoc projecten'. Hoe ga je daarmee om?

Samenwerken met wederzijds respect en vertrouwen

Hoe afhankelijkier ja als partij van andere partijen bent, hoe beter je de andere moet kennen. Ken je de partijen waarmee je samenwerkt? Vertrouw je ze? Hoe investeer je daarin?





Gemeente

Gemeenten zijn primair verantwoordelijk en bevoegd voor de inrichting van de openbare ruimte. Zij dienen een breed belang. Ruimtelijke ordening is vooral toelatingsbeleid. Maar door de schaarse ruimte en de grote ruimtelijke opgaven, worden de kaders voor inrichting van zowel openbare als private ruimte steeds belangrijker. Onder de Omgevingswet kan de gemeente deze kaders beter definiëren en afdwingen.

De gemeente moet belangen afwegen. Dat is moeilijk als belangen strijdig zijn. Bijvoorbeeld ruimte voor doelmatige en toekomstbestendige infrastructuur, passend in de vitale stedelijke structuur. En ruimte voor betaalbare, leefbare woningen.

In de praktijk blijkt dat succes vooral afhangt van ambitie, kwaliteit van betrokken personen en teams, de interne mogelijkheden om opgaven en budgetten te combineren en het aantrekkelijk maken voor partners om in te stappen. Lange termijn plannings moeten vertaald worden naar concrete opdrachten. Dit vraagt actief intern matchen en makelen. Hiervoor is goede communicatie belangrijk.

Samenwerken blijkt voor de gemeenten een grote uitdaging. Het vraagt om bewuste keuzen, organiseren van (middel)lange termijn budgetten, besluitvorming en bereidheid om in te leveren.

Vastleggen van afspraken blijkt in de praktijk te helpen. Vooral met boeteclausules daarin.

Tip: beschrijf hoe de gemeente integrale afwegingen maakt



A1.1: Overheden

Provincie

De provincie is gedelegeerd verantwoordelijk voor ruimtelijke ontwikkeling. De provincie heeft wettelijke taken (zoals uitbreiding bebouwd gebied, locaties bedrijventerreinen, natuur- en waterbeheer) maar kan ook andere taken op zich nemen. Beperkend daarin is het wettelijk vastgelegde subsidiariteitsbeginsel ("wat lokaal kan, moet ook lokaal").

De provincies zijn georganiseerd in domeinen. Besluitvorming vindt plaats in de lijn bestuurder-directie-ambtenaar. Diverse programma's voor natuur, water, landbouw, bedrijventerreinen, etc. verbinden de domeinen. Steeds vaker kiezen provincies hierbij bewust een rol (stimuleren, participeren, realiseren of reguleren). De programma's en domeinen hebben ieder hun jaarbudgetten. Het geld komt uit het Provinciefonds (o.b.v. inwoners, km wegen en grootte watergebieden) en belastingen.

Provincies nemen integraal programmeren serieus. Dat blijkt uit het programmeren van regionale energiesystemen. Provincies komen bij grote (gemeente overschrijdende) opgaven aan tafel. De ontwikkelingsperspectieven en de ruimtelijke voorstellen die de provincies vaststellen in het kader van de Nota Ruimte vragen om intensievere samenwerking met gemeenten en waterschappen en dus ook van verbreding van integraal programmeren.

Bij kleinere opgaven toetst de provincie de omgevingsplannen. Belangrijke instrumenten zijn de omgevingsvisie, -programma, -verordening, vergunning en het projectbesluit.

Tip: maak bovenlokale afwegingen expliciet



A1



Organisaties



Overheden



Provincie



A1.1: Overheden

Waterschap

Waterschappen zorgen voor voldoende, goed grond- en oppervlaktewater en droge voeten. In bebouwd gebied adviseren zij over de groen-blauwstructuur en klimaatadaptatie. Zij maken water- en bodem sturend concreet bij ruimtelijke keuzen met hun inbreng van kennis en ervaring.

Waterschappen hebben een dijkgraaf, een algemeen en een dagelijks bestuur. Hun geld komt van een watersysteem- en een zuiveringsheffing. De organisatie is vaak ingedeeld in taakgebieden, en bedrijfsvoering, beleid en projecten. Bij integraal stedelijk programmeren zijn zij vaak adviseur/ kennisleverancier.

Inspirerende voorbeelden zijn De blauwe lens, Rijnland, BOVI2050 waterschap Vallei en Veluwe (met gevolgen, kansen en oplossingen voor klimaatverandering t.b.v. van ruimtelijke plannen) en het integraal waterketenplan (IWKP) van Rijnland, gemeenten en Dunea.

Rijk

Het Ministerie van BZK is verantwoordelijk voor de ruimtelijke inrichting van Nederland. Andere ministeries vertegenwoordigen specifieke (ruimtelijke) belangen. Met de Nota Ruimte zet het Rijk in op voorkomen van afwentelen en het combineren van functies. Dit vraagt integraal programmeren. Bij grote, provincie-overstijgende opgaven zit het Rijk aan tafel.



Tip: maak boven-regionale afwegingen specifiek

A1



Organisaties



Overheden



Waterschap



A1.2: Netbeheerders

Drinkwater, elektriciteit/gas/warmte, telecom (1/2)

Netbeheerders komen hun contractvoorwaarden voor levering van diensten na. Drinkwaterbedrijven zien een groeiend watergebruik en een afname van beschikbaar water door vervuiling en klimaatverandering. Bij elektriciteit neemt zowel de lokale vraag als levering van duurzame elektriciteit aan het net toe. Bij gas gaan “wijken van het gas af”. Bij warmte moet warmteafzet gegarandeerd worden. Bij telecom gaat het om snelheid, beschikbaarheid en veiligheid van het kabel-, glasvezel- en kopernetwerk. De ACM houdt onafhankelijk toezicht.

De organisatie van netbeheerders kent afdelingen voor primaire activiteiten zoals projecten, asset-, systeem- en product management, marketing, verkoop, service en ondersteunende activiteiten als infrastructuur, personeel, onderzoek, ontwikkeling (soms met (transitie)adviseurs), inkoop, kwaliteit, financiën.

De netbeheerders werken gestandaardiseerd en stellen zich bij integraal programmeren sturend op. Want vitale systemen als drinkwater, waterbeheer, mobiliteit, bedrijvigheid, openbaar bestuur en industrie zijn sterk afhankelijk van hun netwerken.

De vitale systemen kunnen robuuster worden gemaakt. Dat vraagt samenhang op stads of wijkniveau. Is die er niet, dan gelden lokaal dwingende randvoorwaarden vanuit de netbeheerders.

Netbeheerders kunnen in elke fase van integraal programmeren gericht betrokken worden en samenhangend op stedelijk, wijk en straatniveau (transitie)kansen in beeld brengen.



Tip: maak de opgave per netbeheerder per wijk specifiek



A1.2: Netbeheerders

Drinkwater, elektriciteit/gas/warmte, telecom (2/2)

Integraal programmeren op de schalen stad, wijk en straat vragen gesprekken op resp. strategisch, tactisch en operationeel niveau.

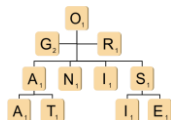
Om samen integraal te kunnen programmeren moeten partijen tijd investeren in het elkaar leren kennen, afspraken maken over welke informatie hoe gedeeld wordt, en over de spelregels van het samenwerken.

Diverse gemeenten sluiten convenanten met netwerkbedrijven (zie: Herinrichting Stedelijke Ondergrond). Voorbeeld van een convenant is "Samenwerken in de buitenruimte". De partners stemmen hun werkzaamheden onderling intensief af en delen hun planning. Zo signaleren zij kansen en problemen in een vroeg stadium.

In de praktijk blijkt het altijd wel de uitdaging om je ook aan de afspraken te houden, om goed om te gaan met onzekerheden en de ongelijkheid van partners. Wijzigingen van plannings zijn aan de orde van de dag. Frequente overleggen (eens per zes weken) zijn daarom nodig. Ook is het belangrijk om voortdurend wettelijke kaders te delen om snel te kunnen beoordelen of zij in de weg staan.

Bij het samenwerken is benoemen van het maatschappelijke belang cruciaal. Daar wordt gaande het proces voortdurend op teruggegrepen. Ook het onderling verbinden van samenwerkende partijen voor elke ruimtelijke schaal en organisatorisch schaal (strategisch, tactisch, operationeel) helpt.

Tip: omschrijf per wijk het maatschappelijk belang



A1.3: Woningcorporaties

Woningcorporaties

Woningcorporaties zorgen voor goede en betaalbare woningen voor mensen die niet gemakkelijk zelf zo'n huis vinden. Zij spannen zich ook in om de leefbaarheid in wijken te verbeteren. Zij zijn daarbij gericht op samenwerking.

De Woningwet stelt eisen aan bestuur en toezicht. Het bestuur doet het werk. Een raad van commissarissen houdt toezicht. De Autoriteit woningcorporaties houdt extern toezicht. Woningcorporaties maken met gemeenten en huurdersorganisaties op gelijkwaardige basis prestatieafspraken. Deze afspraken bieden aanknopingspunten voor integrale opgaven, voor zover passend binnen de kaders van de Woningwet.

Woningcorporaties verschillen onderling sterk in omvang. Zij zijn meestal plat georganiseerd in afdelingen voor klant en wonen, vastgoedmanagement en stafafdelingen waaronder strategie en financiën. Zij zorgen voor een sluitende financiering. Voor grondkosten, sanering en de borging van leningen kunnen zij een beroep doen op overheidssubsidie.

Woningcorporaties verwachten regie bij de gemeente en staan open voor integrale pilots. Inhoudelijke kennis over ruimtelijke opgaven is beperkt. Betrokkenheid start bij een gedeelde visie op hun rol bij integraal programmeren en op de relevante ruimtelijke opgaven, zoals klimaatadaptatie en vergroening.

Goed voorbeeld is het Laken(parkeer)plein in Leiden dat met woningbouwcorporatie Portaal een toekomstbestendig Lakenpark is geworden.



Tip: start met een gedeelde visie op rol en financiering

A1



Organisaties



Overheden



Woningcorporatie





Maatschappelijke organisaties

Bij integraal programmeren strijden diverse belangen om de schaarse ruimte. Het gaat om belangen als bereikbaarheid (per voet, fiets, voer- of vaartuig), parkeren, geluid, zon, aanzicht, drukte/verkeersveiligheid, sociale samenhang en veiligheid, recreëren, natuur,....). Het samenwerken en belangen afwegen gebeurt daarom ook buiten de 'lijntjes' van overheden, netbeheerders en woningbouwcorporaties.

Bij grotere plannen gaat het om wijk- en buurtverenigingen, scholen, bedrijven in de wijk en belangenorganisaties die zich voor een van de specifieke belangen inzetten. Het selecteren van de te betrekken partijen gebeurt door het maken van een stakeholderanalyse.

Samenwerken met professionele belangenbehartigers is te vergelijken met de samenwerking met netbeheerders en woningbouwcorporaties. Niet-professionele partijen zijn vaak minder georganiseerd. Zij hebben begeleiding nodig om tot hun recht te komen bij de participatie. Samenwerken vraagt dan geduld, meelevendheid, heldere opgaven, een duidelijke planning en goed verwachtingen management: wanneer kunnen partijen wat inbrengen binnen welke rondvoorwaarden en hoe gaan de samenwerkende partijen daar mee om?

Het helpt om deze partijen samen met bewoners actief mee te laten denken en werken in ontwerpateliers.

Tip: organiseer samen de participatie zeer efficiënt



A2: **Conditie**s samenwerking

Inleiding

Waarom aandacht voor condities?

Het realiseren van ambities vraagt durf, goede afspraken en samenwerking. Aandacht besteden aan condities voor samenwerking is daarom belangrijk. Er is (bestuurlijk) mandaat nodig om ambities waar te maken. Vanuit mandaat kunnen dan voldoende mensen en middelen ingezet worden. Goede afspraken tussen de samenwerkende partners zijn nodig over de wijze van samenwerken en het commitment om ook bij tegenwind elkaar vast te blijven houden.

Waarom samenwerken?

Welke gezamenlijke doelen inspireren tot samenwerken? Een samenwerking functioneert alleen als deze inspirerende doelen zijn vastgelegd en voortdurend voor ogen blijven.

Hoe samenwerken?

Hoe borgen we de samenwerking? Wanneer leidt samenwerken ook tot uitvoerbaarheid? En hoe organiseren we de samenwerking? Blijven samenwerken lukt alleen als de partners vertrouwen hebben en houden in de uitvoerbaarheid van hun onderlinge afspraken.





Doelen

Verbindende maatschappelijke doelen stimuleren samenwerking. Zoals voldoende betaalbare en toekomstbestendige woningen. Die doelen moeten via een gedeeld proces gerealiseerd worden. Fasering langs gezamenlijke beeld-, oordeels- en besluitvorming (BOB) helpt. Wordt de scope gaande het proces aangepast, doe dit transparant en organiseer mandaat. Breng relevante doelen, belangen en procesdoelen met een gezamenlijke stakeholder-analyse en passende participatie in beeld. Koppel de wijze van financiering aan de gezamenlijk te realiseren doelen.

Vaak zijn sectorale ambities, zoals de energietransitie, dominant. Er is dan sprake van breed informeren, maar weinig participeren. Budgetten voor herstel, renovatie en nieuwbouw en (tussen) producten zijn beschikbaar. Maar er is dan weinig tijd en ruimte voor andere, zoals sociale, doelen.

Niet elk belang is op bestuurlijk niveau is georganiseerd. De fasering is zo strak dat integraliteit buiten beeld raakt. Budget ontbreekt voor synergie. Menskracht ontbreekt. Het blijkt dan moeilijk om werk met werk te maken. Mooie integrale plaatjes gaan 'de la in'. Maar het kan anders.

Zo neemt Leiden met bijvoorbeeld de wijkvernieuwing (Noorderkwartier Oost) en de grote woningbouwopgave (Gasthuiswijk) opgaven als energietransitie, biodiversiteit, klimaatadaptatie, biodiversiteit mee. Leiden is aangesloten op het samenwerkingsverband Groene Cirkel Groene Gezonde Stad.

Tip: plaats integrale doelen
boven sectorale doelen



A2.2: Borgen samenwerking

Doelen

Welke doelen moet je samen vastleggen?

- Samenwerking
- Organisatie
- Managen van risico's en kansen
- Collectief belang stellen boven eigen belang
- Inhoudelijke en financiële doelen
- Bewaken afgesproken doelstellingen

De inzet van mensen en middelen kan het beste worden geborgd door een gezamenlijke projectorganisatie. Als dat niet kan, is het concreet (periodiek) afspreken van deelprestaties per partij nodig. Committeer bestuurders en directie en spreek spelregels af.

Planning

Belangrijk is dat een planning:

- per fase gezamenlijke bestuurlijke beeldvorming - oordeelsvorming - besluitvorming doorloopt
- de scope scherp houdt, door de sturingsdriehoek (bestuurlijke OG, ambtelijke OG en opgavemanager) te gebruiken
- van 'grof' naar 'fijn' gaat

Financiering

Vooraf moeten kostenposten gedefinieerd worden en de financiering daarvan verdeeld over de partners. De verdeling moet aansluiten op rol en beoogde meerwaarde.

Tip: leg afspraken concreet en overkoepelend vast





Eisen aan uitvoerbaarheid

Bij het maken van samenwerkingsafspraken moet uitvoerbaarheid aandacht krijgen. Bepalend zijn:

- Coördinatie van werkzaamheden
- Beheersing van kwaliteit en budget
- Kennisontwikkeling
- Gegevensuitwisseling (ook van vertrouwelijke informatie)
- Organisatie van participatie
- Gecoördineerde inkoop

Stel een uitvoeringsplan op met:

- Stappen, acties, actiehouders en -teams
- Planning en kosten van acties
- Opdrachtgevers (bestuurlijk, ambtelijk) opgavemanager
- Monitoring en evaluatie

Voer een uitvoerbaarheidstoets uit:

- Onafhankelijk, op doelen, kosten en financiering
- Op omgevingsfactoren, scenario's, kansen en risico's en risicomanagement

Organiseer flexibiliteit en beperk risico's:

- Neem kennis van ontwikkelingen in het gebied
- Houdt periodiek 'vinger aan de pols' en stuur bij.
- Definieer een nul- en projectalternatief
- Zoek ruimte om de programmering heen (zoals nader te bestemmen arealen, financieringsmogelijkheden, etc.)
- Laat risico's bij voorkeur dragen door degenen die ze het beste kunnen managen



Tip: voer een uitvoerbaarheidstoets uit



A2.4: Organiseren en besluiten

Organisatie van samenwerken

De complexiteit van integraal programmeren maakt dat er op een aantal momenten grote beslissingen genomen moeten worden. Maar elke stap vraagt ook vele kleine beslissingen. In de borging is daarom het organiseren van mandaat voor het nemen van beslissingen nodig. Op inhoudelijk, procesmatig en besluitvormend niveau moeten de juiste mensen aan tafel zitten. Organiseer als deelnemende partij:

- Collegiaal bestuur met voor aansluiting van de 'achterban' (inclusief afspraken over vervanging)
- relevante expertise vanaf het begin aan tafel (inclusief afspraken over vervanging)
- intern je eigen 'achterban'

Besluitvorming

Relevant voor de besluitvormingsstructuur is:

- Beeld vormen - Oordeel vormen - Besluiten (**BOB**)
- Zet in op co-creatie
- Doe gezamenlijk onderzoek
- Regel ook een onafhankelijk oordeel

Wat is nodig?

In de praktijk ontbreekt aan tafel vaak het juiste mandaat. Dit vertraagt zowel beeldvorming als oordeelsvorming en besluitvorming, omdat stappen onnodig moeten worden overgedaan.

Tip: besteed aandacht en tijd aan het besluitvormingsproces





Inleiding

Cultuur voor samenwerken

In de praktijk handelen partijen zoals zij het gewend zijn. Samenwerken betekent durven aanpassen van werkwijze en cultuur. De organisatie van de betrokken partijen hebben we in A1 besproken. Welke cultuur past daarbij? Zijn die culturen bevorderend voor samenwerken of juist niet?

Organisatiemodel

Veel organisaties zijn als matrix van sectorale 'lijnen' en opgavegerichte interne of externe 'programma's' georganiseerd. Sommige organisaties stellen maatschappelijke opgaven centraal. Het werk wordt dan langs drie assen georganiseerd: 1) het repeterende werk, 2) samenhangende opgaven en 3) het stellen van prioriteiten. De samenleving bepaalt mede wat belangrijk is. De gemeente voert doelmatig uit.

Relatie tussen organisatie en cultuur

Bij opgaven gericht werken komt een cultuur van samenwerken goed van de grond. Als werkzaamheden sectoraal zijn georganiseerd of in een matrix dan zijn interne schotten (beleid, financiën, uitvoering, beheer) lastig te doorbreken. Programma's geven dan samenhang. Het is dan nodig dat de programma's hoog in de organisatie zijn belegd. Bij directie en bestuurders (zoals gemeentesecretaris, B&W, gemeenteraad).

Bovenlokaal organiseren

Partners bij integraal programmeren kunnen bovenlokale spelers zijn. Aansluiten van gemeenten bij buurgemeenten en regionale en landelijke netwerken bevordert dan samenwerking.



B1: Organisatiemodel en cultuur

Gemeente

De manier van werken beïnvloedt de interne cultuur. Bij sectorale en matrix organisaties sturen beiden op sectorale prestaties. Dat kan het samenwerken belasten en rolvastheid bemoeilijken. De werkcultuur kan te veel afhangen van 'toevallige factoren' als:

- Welke dienst de leiding neemt
- Persoonlijke kwaliteit, bestuurlijk en ambtelijk
- Schaalgrootte
- Of de gemeente zich als 'regiegemeente' ziet of zelf plannen maakt en uitvoert
- Of er een eigen ingenieursbureau is of niet

Bij opgaven gerichte gemeenten kan goed het maatschappelijke belang bovenaan geplaatst worden.

In alle type organisaties is het zo dat te veel zelfsturing een risico is voor interne en externe samenwerking.

Netbeheerder

De netbeheerders werken vaak met standaarden. Zij zetten deze standaarden directief in bij ruimtelijke ontwikkelingen. Dat maakt het nodig om bij integrale afwegingen snel strategen te betrekken. Goede en goed afgestemde afspraken zijn belangrijk. Anticiperen op netverzwaringen ook.

Tip: maak expliciet hoe de gemeente opgaven aanpakt



Tip: maak mogelijk maatwerk van netbeheerders expliciet



Woningbouwcorporatie

Woningbouwcorporaties willen in het algemeen graag bijdragen aan integrale ontwikkelingen. Het ontbreekt vaak aan kennis en ervaring en aan financiële mogelijkheden. Geld organiseren voor de dekking van gezamenlijke ambities is daarom belangrijk. Beheer en onderhoud kan zelf gefinancierd worden.



Tip: besteed aandacht en tijd aan het besluitvormingsproces



Inleiding

Rollen en vaardigheden

Bij integraal programmeren staat het bijeenbrengen van partijen en het concreet maken en afwegen van hun belangen centraal. Dat brengt specifieke bestuurlijke en ambtelijke rollen en vaardigheden met zich mee voor alle partijen die daar aan deelnemen. Het gaat om rollen als: bestuurlijk of ambtelijk opdrachtgever voor adaptieve processen, opgave-, lijn- of assetmanager, beleidsmaker, projectleider of één van de andere rollen op de volgende informatiekaarten.

Respect en vertrouwen

Elke betrokkene zit in de eigen 'bubbel' met een eigen perspectief, tijdshorizon en manier van communiceren en werken. Bij integraal programmeren is het belangrijk dat er een gezamenlijke cultuur van samenwerking ontstaat. Succesvol samenwerken leidt tot toename van onderling respect en vertrouwen. Dat is weer nodig om obstakels te overwinnen en uiteindelijk de gezamenlijke doelen te bereiken.



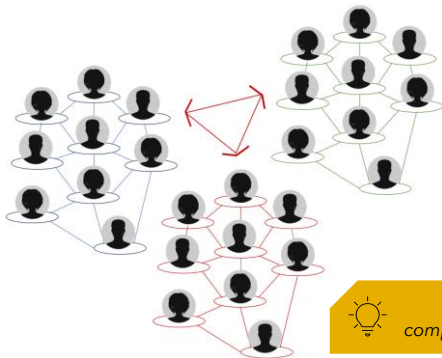
B2: Competenties

Competenties voor alle rollen en functies

Bouwen aan onderling respect en vertrouwen vraagt als belangrijkste competenties: openheid, nieuwsgierigheid, integriteit, duidelijkheid, betrouwbaarheid, durf en flexibiliteit ten opzichte van de meegegeven scope.

De organisaties van de samenwerkende collega's kunnen aan ontwikkeling van deze competenties bijdragen met:

- Een herkenbaar inspirerend 'verhaal' over doelen en resultaten
- Een veilige organisatie gericht op 'leren' (onder andere van fouten). Vanuit het 'verhaal' kijken hoe iets ook anders kan
- Coaching door collega's of teamleiders
- Duidelijke escalatielijnen
- Een gesprek over competenties bij de start van samenwerking
- Een gestructureerd proces voor het inwerken van nieuwe collega's, zodat zij bekend raken met de vereiste competenties.



Tip: neem benodigde competenties op in HRM-beleid



B2: Competenties

Bestuurlijke opdrachtgever

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Stellen van heldere, realistische ambities• Afstand houden tot realisatieproces• Via beeld- en oordeelsvorming naar besluitvorming (BOB)• Openheid om mee te denken	<ul style="list-style-type: none">• Besluitvaardig• Verbindend

Ambtelijke opdrachtgever

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Regelen voldoende tijd, mensen en middelen• Organiseren van BOB	<ul style="list-style-type: none">• Transparant en besluitvaardig• Verbindend

Opgavemanager

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Organiseert mandaat• Bewaakt ambities, monitort en evalueert	<ul style="list-style-type: none">• Mens- en resultaatgericht• Transparant en besluitvaardig• Organiserend en verbindend

Omgevingsmanager

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Enthousiast Multilevel Netwerken• Uitvoering van stakeholder-analyse, participatiestrategie en communicatie• Bestijgen samenwerkingsladder	<ul style="list-style-type: none">• Mensgerichtheid• Flexibel



B2: Competenties



Lijnmanager

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Inzet van schaarse mensen en middelen	<ul style="list-style-type: none">• Transparant en besluitvaardig• Organiserend• Mensgericht

Beleidsmaker

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Combineert opgaven• Hanteren van tijdhorizon langer dan 10 jaar	<ul style="list-style-type: none">• Verbinden van opgaven aan kennis• Creatief en concretiserend

Projectleider

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Bewaakt ambities• Hanteren van tijdhorizon tot twee jaar vooruit	<ul style="list-style-type: none">• Mens- en resultaatgericht• Besluitvaardig• Organiserend• Voldoende verbindend

Kennisleverancier / ontwerper

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Verbinden van disciplines• Interesse in techniek• Ruimte in project creëren, innovatie	<ul style="list-style-type: none">• Creatief en verbeeldend• Verbindend kunnen schakelen met inhoud• 'Gepast' eigenwijs zijn



B2: Competenties

Assetmanager

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Toekomstgericht investeringsplan• Hanteren tijdhorizon langer dan 3 jaar	<ul style="list-style-type: none">• Zorgvuldigheid• Zaakgerichtheid

Informatiemanager

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Organiseren van beschikbaarheid, toegankelijkheid en toepasbaarheid van data en informatie• Ontwerpen met algoritmen• Stappen zetten op automatiseringsladder	<ul style="list-style-type: none">• Zorgvuldigheid• Zaakgerichtheid

Planning- en Controlmedewerker

Uitdagingen	Belangrijkste extra competenties
<ul style="list-style-type: none">• Transparante afspraken, informatiemanagement, monitoring• Contractmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Zorgvuldigheid• Zaakgerichtheid• Goed in onderhandelen





De samenwerkingswaaier is gemaakt in opdracht van City Deal Openbare Ruimte (CDOR).

Opdrachtgever namens de CDOR:

Danny Boers, gemeente Leiden

Opstellers:

Robert de Graaff (ORG-ID)

Mirjam van der Plas en Hein Veldmaat (TAUW)

