



Verdieping probleemanalyse

Onderzoek in opdracht van Ontwikkelteam 3 Integrale uitvoering



Colofon



City Deal Openbare ruimte – OT3

Rapportage verdieping probleemanalyse

Projectnummer	327100604	
Opdrachtgever	City Deal OR-OT3	
Datum	23 februari 2023	Paraaf
Uitgevoerd door	Stantec B.V.	
Opgesteld door	Suzanne van der Velde, Petra Mesken, Gerrit de Zoeten	
Vrijgegeven door	Gerrit de Zoeten	



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting: de verdieping in één oogopslag	5
1. ACHTERGROND EN CONTEXT	6
1.1 Waarom integraal uitvoeren?	7
1.2 Doelstelling CDOR OT3	8
1.3 Dit onderzoek: verdieping probleemanalyse	9
1.4 De basis voor verdieping	10
Focus op onderliggende problemen	11
1.5 De basis voor gesprekken over de casussen	12
2. BEVINDINGEN	13
2.1 Wat is integraal uitvoeren eigenlijk?	14
2.2 Volledig integraal?	15
2.3 Projecttypen én benaderingswijzen zijn verbonden	16
2.4 Complexiteit door veelheid aan dimensies	17
2.5 Wat zien we als we inzoomen?	18
2.6 Duiding van knelpunten	21
3. AANGRIJPINGSPUNTEN VOOR OPLOSSINGSRICHTINGEN	
3.1 Samenvatting leerpunten	23
3.2 De knel- en aangrijpingspunten	24
3.3 Hoe nu verder?	25
3.4 Concrete vervolgstappen	26

BIJLAGE 1. STARTPUNT ANALYSEKADER

BIJLAGE 2. CASUSSEN OT3

Inleiding
Overzicht gesprekslijnen
Den Haag
Tilburg
Amsterdam
Dordrecht
Groningen
Apeldoorn

BIJLAGE 3. FIGUREN EN PRAATPLATEN



Voorwoord

De druk op de openbare ruimte, zowel onder- als bovengronds, neemt de komende jaren toe. De grote maatschappelijke opgaven als energietransitie, klimaatadaptatie, mobiliteit, biodiversiteit en circulaire economie leggen beslag op die ruimte. Daarnaast zijn er grote vervangingsopgaven van de ondergrondse infrastructuur. Eén derde van alle straten zal komende jaren hierdoor opengaan, onvermijdelijk overlast voor omwonenden en gebruikers geven en gelijktijdig kansen bieden voor een meer integrale en gecombineerde aanpak.

In City Deal Openbare Ruimte bundelen diverse ministeries, gemeenten, kennisinstellingen en nutsbedrijven drie jaar lang (2020-2023) de krachten om te werken aan een integrale aanpak voor deze stedelijke transitieopgaven. Door in kaart te brengen welke opgaven er liggen, welke plannings de verschillende projecten hebben en welke investeringen nodig zijn, kunnen de partners binnen de City Deal nieuw instrumentarium voor de verduurzaming van de openbare ruimte ontwikkelen.

Implementatie en uitvoering van een integrale aanpak van de openbare ruimte is het hoofdspoor in deze City Deal. Vanuit lopende projecten en onderzoeken destilleren en delen de ontwikkelteams de belangrijkste inzichten. Deze inzichten kunnen door implementatie en uitvoering worden aangescherpt tot bouwstenen voor een integrale aanpak van boven- en ondergrond. De City Deal heeft dit vraagstuk verdeeld in een aantal ontwikkelteams, zoals integrale opgave en beleidsontwikkeling, stedelijk programmeren, integrale uitvoering, data-gedreven sturen.

Ontwikkelteam 3 (hierna OT3) richt zich op het thema *integrale uitvoering* en ontwikkelt methodische handvatten voor de uitvoeringspraktijk van planvoorbereiding, participatie, aanbesteding, realisatie en beheer.

OT3 heeft Stantec B.V. gevraagd een verdiepingsslag van de probleemanalyse te maken om te bepalen waar de belangrijkste knelpunten zitten in de uitvoering van werken in de openbare ruimte door gemeenten en andere betrokken organisaties zoals netbeheerders en nutsbedrijven.

‘Ontwikkelteam 3 ontwikkelt methodische handvatten om beleid door te vertalen naar de uitvoeringspraktijk’

Scope OT3

Naar aanleiding van aanvullende gesprekken met marktpartijen hebben we deze rapportage aangevuld met een essay. Hierin reflecteren we op de lessen uit deze gesprekken en geven aanvullend advies.

Klik direct

op onderstaande figuren om direct naar de onderdelen te gaan.



1. Achtergrond en context
Coëstelling en aanpak, en het analysekader

Hoofdstuk 1 gaat in op de **doelstelling** van CDOR OT3, **onderzoeksaanpak**, en op het **analysekader** dat we gebruiken om de problemen bij integrale uitvoering te duiden.



2. Bevindingen
Van een afstand, én van dichtbij

In Hoofdstuk 2 presenteren we onze bevindingen. Dit is verdeeld in **uitzoomen** en **inzoomen** op concrete knelpunten.



3. Aangrijpingspunten voor oplossingsrichtingen
De basis voor methodologie ontwikkeling

In Hoofdstuk 3 brengen we onze bevindingen samen en presenteren we aangrijpingspunten voor oplossingsrichtingen. Dit dient als basis voor de methodologie ontwikkeling van OT3.

De verdieping in één oogopslag

Vanuit de bestaande probleemanalyse en gesprekken met betrokkenen bij de casussen hebben we geprobeerd de probleemanalyse uit een te rafelen en verder te verdiepen. Door enerzijds van een afstand te kijken (**uitzoomen**) en anderzijds een loep op te leggen op knelpunten (**inzoomen**) zien we aanknopingspunten om concrete stappen te zetten.

DE PROJECTOPDRACHT IS DÉ SLEUTEL

Integrale uitvoering heeft meerdere dimensies, die samen bepalen hoe koppelen en afstemmen van projecten vorm kan krijgen. Een analyse van de anatomie van een project, zoals die samen komt in de projectopdracht is cruciaal en laat zien hoe enorm complex integraal werken is, zowel vanuit de harde perspectieven (techniek, financiën, wetgeving) als de zachte (cultuur, draagvlak, mensen). Meer integraal werken gaat over het maken van de juiste verbindingen tussen deze dimensies, tussen typen projecten, gebieden én betrokkenen. Belangrijkste leerpunten:



Integraal werken aan opgaven vraagt een aanpassing van de organisatie. Als de organisatiestructuur (nog) onvoldoende is ingericht op het sturen op integrale samenhang, levert dit organisatorische knelpunten op. In sectoraal werkende organisaties, is een beperktere **mate van integraliteit** haalbaar, bijvoorbeeld door slim te koppelen en het verbeteren van de afstemming.



Maak goed **onderscheid tussen type projecten en hun dimensies**: beheer-, transitie-, ontwikkel-, herstructurerings- en wijkgerichte projecten. Het zoeken naar integraliteit door verbreding van de scope en afstemming met andere opgaven vraagt per type project om een andere benaderingswijze. Een andere dienst en een andere agenda is leidend, het tempo, de cultuur, aanpak en de wethouder verschilt.



Maak **verbinding tussen de dimensies** die samen de projectopdracht bepalen (formeel en informeel). Denk naast het type project aan tijdspanne, werkcultuur, aansturing, financiën, juridisch kader, participatie, besluitvorming, schaalgrootte, e.d.



Inzicht, afwegen en prioriteren is cruciaal bij integraal werken. Afstemmen en koppelen tussen alle opgaven kan niet altijd. **Kaders voor het maken van keuzes** zijn nodig om dit goed te doen.

DE BASIS VOOR METHODOLOGIE ONTWIKKELING

Om goed te kunnen prioriteren en af te wegen ontbreekt het inzicht en de kaders. Dit betekent dat instrumenten en methoden om koppelen en afstemmen te verbeteren dit inzicht moeten bieden. We adviseren OT3 daarom **de focus te leggen op monitoring en evaluatie** als startpunt om de anatomie van de projectopdracht bij alle betrokkenen beter inzichtelijk te maken. Oefen hiervoor met gebiedsgerichte opgaven, ontrafel de anatomie van het gebied, maak een tijdspad, prioriteer en richt je op benodigde competenties.

Belemmeringen en knelpunten op een rij

Op basis van de verdiepende analyse concluderen we dat de volgende knelpunten het efficiënt koppelen en afstemmen in de weg zitten:

Sectorale organisatie belemmert sector overstijgend werken, daarbij zitten sectorale planning en budgetten in de weg. Sector overstijgende aansturing met een goed oog voor cultuurverschillen (bijvoorbeeld tussen het fysiek en sociaal domein) is van belang.

Een tactisch kader (horizon van 4 – 10 jaar) tussen ambities (strategische horizon veelal 10 tot 15 jaar) en programmering van de uitvoering (maximaal 4 jaar, vaak minder) **ontbreekt**. Dit maakt prioritering in mogelijkheden voor koppelen en slim afstemmen lastig.

Een goede **koppeling fysiek en sociaaldomein mist** en lijken soms haaks op elkaar te staan. De brug tussen wijkgericht werken en sectorale, veelal civieltechnisch georiënteerde opgaven, is nog erg lastig.

Data en informatie kan beter worden benut, bijvoorbeeld via informatie van assetmanagement.





1. Achtergrond en context

Doelstelling en aanpak, en het analysekader



1.1 Waarom integraal uitvoeren?

De stapeling van opgaven in de openbare ruimte maakt het noodzakelijk om meer integraal te werken. Er moet op dit moment veel tegelijk gebeuren in de openbare ruimte.

Gemeenten zijn, van oudsher, gewend om sectoraal te werken en zijn daar ook op ingericht. Dit was eerder niet per se een probleem, maar zorgt nu voor knelpunten. Daarbovenop komt een sterkere nadruk op participatie.

Om de veelheid aan opgaven in de openbare ruimte het hoofd te bieden, moet veel meer samengewerkt worden. Denk aan afstemmen, koppelen van opgaven, organisatie van passende participatietrajecten en goede verbinding tussen het fysieke en sociale domein. De kernvraag: Hoe organiseer je dat?



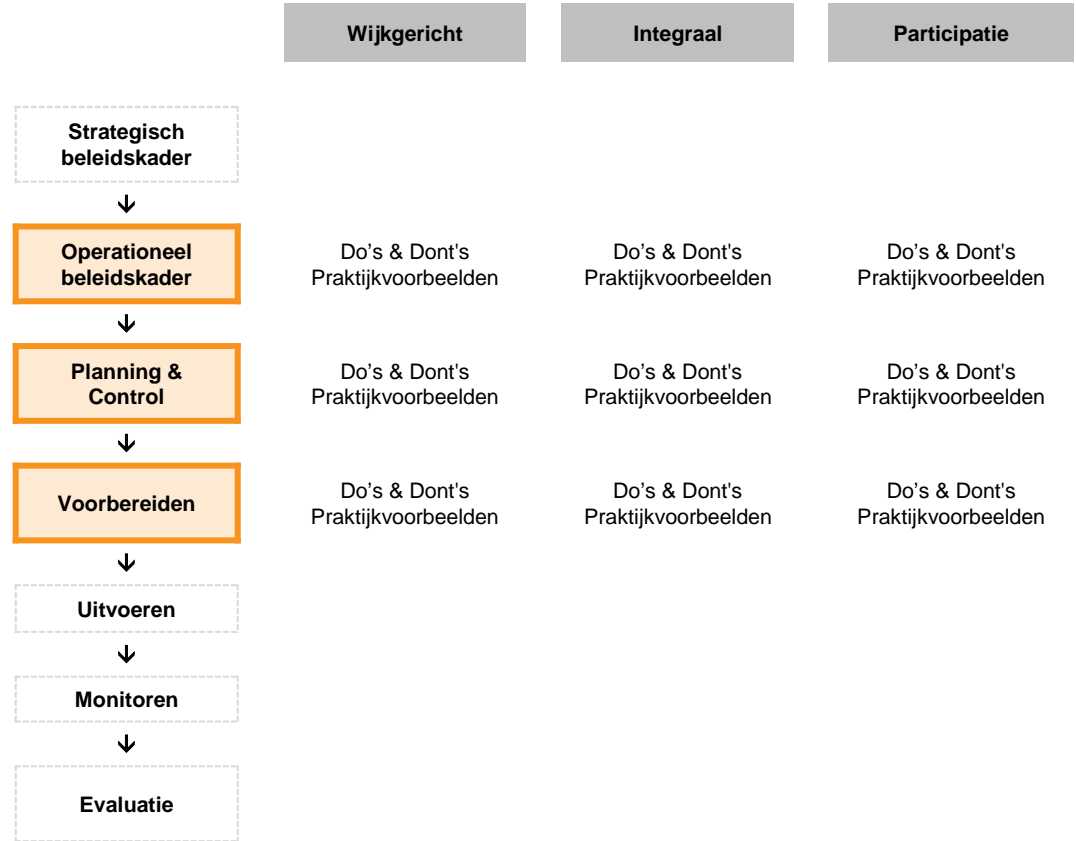
1.2 Doelstelling CDOR OT3

Ontwikkelteam 3 richt zich op de vertaling van strategisch beleid naar een meer integrale uitvoering (inrichting en beheer). Het ontwikkelteam richt zich daarbij op de veronderstelling dat de doorvertaling van beleid naar de uitvoering verbetert via een wijkgerichte, integrale en participatieve aanpak.

Figuur 1, overgenomen uit het Plan van Aanpak OT3, geeft de scope van het ontwikkelteam schematisch weer. Ontwikkelteam 3 ontwikkelt methodische handvatten, op basis van de drie aspecten (wijkgericht, integraal en participatie), om beleid door te vertalen naar de uitvoeringspraktijk.

PROBLEMANALYSE ALS OPSTAP NAAR METHODISCHE HANDVATTEN

De ontwikkeling van methodische handvatten vraagt om een scherpe analyse van onderliggende problemen in de huidige praktijk. In het plan van aanpak voor OT3 zijn knelpunten benoemd voor de drie aspecten. In **Bijlage 1** hebben we deze punten op een rij gezet, die het startpunt zijn voor de verdieping van de probleemanalyse. Op de volgende pagina, in **Hoofdstuk 1.2**, beschrijven we vraagstelling die centraal staat in ons onderzoek.



Figuur 1. Schematische weergave Scope OT3 (uit PvA OT3)



1.3 Dit onderzoek: verdieping probleemanalyse

Het doel van de opdracht betreft het maken van een **verdiepingsslag** van de **bestaande probleemanalyse** over knelpunten in de uitvoering van werken in de openbare ruimte door **gemeenten** en andere betrokken organisaties zoals **netbeheerders** en **nutsbedrijven**.

Centraal in OT3 staan een zestal cases waarvan achtergrondinformatie is opgenomen in **Bijlage 2**. Deze casussen zijn voor ons de basis voor het aanscherpen van de probleemanalyse.

Om een verdieping van de probleemanalyse te kunnen maken hebben we aantal stappen doorlopen. De belangrijkste aspecten lichten we kort toe.

FOCUS VOOR DE ANALYSE AANBRENGEN

Een gedegen analysekader vormt de basis voor de uiteindelijke analyse. We zijn daarom begonnen met het ontwikkelen van een analysekader dat ten eerste aansluit op deze vraagstelling en ten tweede aansluit op de bestaande probleemstelling, zoals opgenomen in Plan van Aanpak OT3. Dit kader helpt ons om gericht informatie op te halen en de kern van de problemen in kaart te brengen. In **Hoofdstuk 1.3** beschrijven en presenteren we het analysekader.

EERSTE SCHETS PROBLEEMANALYSE

Vervolgens maken we een eerste aanzet voor de probleemanalyse. Hiervoor hebben we betrokkenen van de casussen geïnterviewd. Deze gesprekken vormen de basis voor de eerste schets van de probleemanalyse. In **Hoofdstuk 2** presenteren we onze bevindingen.

WERKSESSIES EN VERVOLGGESPREKKEN

In een eerste werksessie met ambtelijk opdrachtgevers van City Deal gemeenten hebben we de knelpunten gepresenteerd en verder aangescherpt. Om de knelpunten goed te kunnen duiden hebben we een visuele weergave gebruikt van de gemeentelijke processen die samen hangen met beleidsvorming en uitvoering. Deze is verder toegelicht in **Bijlage 3**.

Tijdens de tweede sessie gaan we hier dieper op in en zoeken we naar concrete aanknopingspunten voor vervolg OT-3



1.4 De basis voor verdieping

Om te kunnen achterhalen waarom integraal werken in de praktijk moeilijk blijkt hebben we ons een aantal vragen gesteld en voorgelegd aan diverse betrokken actoren.

Wat bedoelen we eigenlijk met de ‘integrale aanpak’ en hoe zien de verschillende actoren dit? Gaat het echt over integrale ambities en beleid? Of hebben we het eigenlijk over meer samenhang tussen verschillende domeinen tijdens de uitvoering van werken?

In onze probleemanalyse proberen we hier een goed beeld van te krijgen. Dit betekent dat deze vraag – *wat is integraal werken precies* – het startpunt is in ons onderzoek binnen de scope van OT3.

SYMPTOMEN VERSUS ONDERLIGGENDE PROBLEMEN

Voor de verdieping van de probleemanalyse maken we onderscheid in sectorale en integrale problemen enerzijds, én in zichtbare, tastbare problemen en onderliggende problemen anderzijds.

Denk bij zichtbare en tastbare problemen aan zaken die direct merkbaar zijn in de uitvoering. Bijvoorbeeld hinder en overlast, maar ook aan faalkosten. Dit zijn de symptomen van knelpunten in integrale uitvoering. Zijdelings nemen we deze symptomen wel mee in de analyse, maar dit vormt niet de basis.

Het zijn juist de onderliggende problemen die ten grondslag liggen aan de zichtbare en tastbare problemen. Door hierop te focussen richten we ons op oorzaken en niet slechts op symptomen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan invulling van het opdrachtgeverschap of (beperkingen in) wijze van financiering.

Dit geeft een speelveld zoals geschetst in **Figuur 2** op de volgende pagina, waarbij de analyse zich focust op de onderliggende problemen bij integrale opgaven.

REPORTAGE

In de slag om glasvezel blijft geen tegel onberoerd: Winsum ligt niet een maar twee keer open

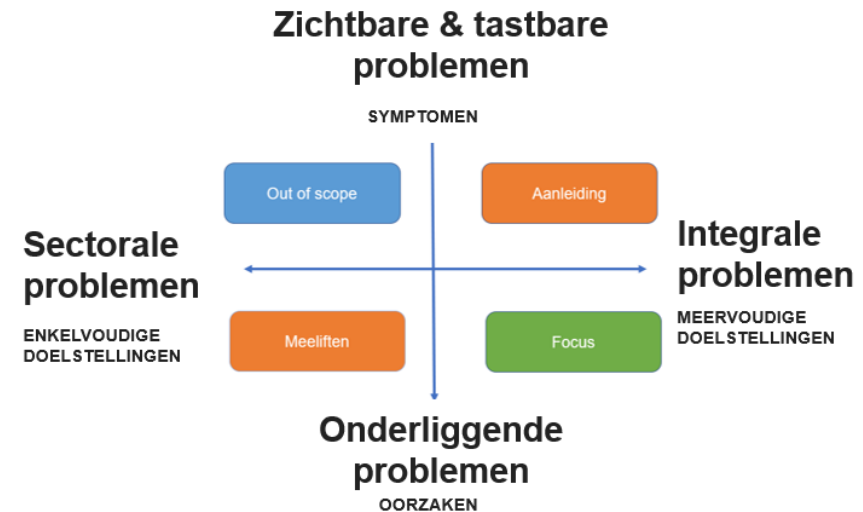
“Glasvezelbedrijven bestrijden elkaar straat voor straat. In het Groninger dorp Winsum zagen ze met verbazing de stoepen al twee keer opengaan.” (Voorpagina Volkskrant 4 januari 2023)

Voorbeeld van zichtbare problemen in de uitvoering



Focus op onderliggende problemen bij integrale opgaven

SECTORALE PROBLEMEN (ENKELVOUDIGE DOELSTELLINGEN)	Problemen van diverse aard die gerelateerd zijn aan één opdracht, één opdrachtgever. Problemen die los staan van integratie en/of samenwerking met andere projecten of andere opdrachtgevers. Kleinere en grotere problemen met serieuze impact maar die zonder integrale uitvoering ook goed kunnen worden opgepakt.
INTEGRALE PROBLEMEN (MEERVOUDIGE DOELSTELLINGEN)	Problemen die ontstaan of verergeren wanneer er iets misloopt in de samenwerking tussen opdrachtgever en partners, tussen samenwerkende opdrachtgevers of opdrachtgevers en de omgeving. Denk bijvoorbeeld aan problemen die ontstaan doordat verwachtingen tussen opdrachtgevers en derden verschillen.
ZICHTBARE EN TASTBARE PROBLEMEN (SYMPTOMEN)	Problemen die direct merkbaar zijn in de uitvoering. Het betreft voornamelijk hinder en overlast. Zowel de mate waarin dit optreedt (ernst) als de duur of frequentie van de hinder of overlast. Ook ergernis valt hieronder.
ONDERLIGGENDE PROBLEMEN (OORZAKEN)	De oorzaak van tastbare problemen in de uitvoering ontstaan doordat er op de achtergrond zaken mislopen. Dat kan te maken hebben met het opdrachtgeverschap (voorbereiding, besluitvorming, financiering, contractering, e.d.) en/of met wijze waarop of de mate waarin betrokken zijn geconsulteerd (participatie). Deze problemen kunnen zowel optreden bij sectorale uitvoeringsprojecten als integrale uitvoeringsprojecten.



Figuur 2. Kwadrant sectoraal en integraal speelveld



1.5 De basis voor gesprekken over de casussen

We hanteren drie hoofdlijnen voor de gesprekken om zo meer inzicht te krijgen in onderliggende problemen. Afhankelijk van de casus verschilt het zwaartepunt van deze hoofdlijnen. Een volledig overzicht is opgenomen in **Bijlage 2**.

HOOFDLIJN 1: (INTERNE) GEMEENTELIJKE ORGANISATIE

In deze hoofdlijn staat de integratie van beleid en integrale besluitvorming centraal. Denk daarbij de volgende onderwerpen:

- Hoe zorg je dat je visie en beleid vertaalt naar uitvoering onder afstemming met alle relevante interne partijen?
- Hoe ziet de huidige organisatie eruit? Waar levert dit problemen op in de uitvoering?
- Wat is nodig om deze problemen op te lossen?

HOOFDLIJN 2: INTEGRAAL OPDRACHTGEVERSCHAP

Deze hoofdlijn richt zich op samenwerking in de uitvoering met interne en/ of externe stakeholders. Het gaat dan om samenwerking met de uitvoerende partijen, netbeheerders en aannemers., maar ook om meerdere afdelingen die samen één opdracht uitvoeren. Denk daarbij de volgende onderwerpen:

- Hoe is de projectopdracht tot stand gekomen? Wie waren daarbij betrokken?
- Wie is verantwoordelijk voor de integrale uitvoering? Hoe is dit gefinancierd?
- Is er sprake van gelijkwaardige samenwerking of een hoofdpoging waarbij koppelp mogelijkheden worden benut?
- Wanneer (in welke fase) is samenwerking of partnering ontstaan?

- Welke keuzes zijn daarbij impliciet of expliciet gemaakt? Bij programmering, financiering, besluitvorming, contractering en uitvoering?
- Welke problemen of complicaties traden op? In welke fase?

Integraal opdrachtgeverschap betreft zowel de programmering, financiering, besluitvorming, contractering en uitvoering. Een deel hiervan valt buiten scope OT3.

HOOFDLIJN 3: PARTICIPATIE

In deze hoofdlijn staat participatie met bewoners, ondernemers en toekomstige gebruikers centraal. Denk daarbij de volgende onderwerpen:

- Wie zijn de belanghebbenden?
- In welke stadia (van eerste idee tot uitvoering) zijn zij betrokken en op welke manier?
- Welke positie is daarbij bewust of onbewust gekozen op de participatieladder? Was dat voor alle fasen hetzelfde? Was dat bij betrokkenen bekend?
- Was er een participatieplan? Zo ja, hoe breed was dat bekend c.q. hoe breed werd dat gedragen?
- Was participatie projectgebonden of onderdeel van een langere relatie tussen opdrachtgever en omwonenden?



2. Bevindingen

Van een afstand, én van dichterbij



2.1 Wat is integraal uitvoeren eigenlijk?

OT-3 gaat over integrale uitvoering. Slechts sporadisch zijn we zo ver. Slechts één van de OT-3 casussen (de casus van Amsterdam) gaat over integrale uitvoering. De andere betreffen allemaal voorbereiding op, of wensen tot meer, integrale uitvoering om koppelkansen te kunnen benutten. De problemen hebben dan ook grotendeels betrekking op de voorbereiding: de totstandkoming van de project agenda.

WAT IS EEN INTEGRAAL PROJECT EN WIE BEPAALT DAT?

Wat is integraal werken? Wat is integrale uitvoering? Waarom willen we dat? Wie gaat erover? De antwoorden op deze vragen verschillen sterk per casus. Dat is logisch omdat we het hebben over een complexe keten die begint bij beleid en via programmering en prioritering leidt tot uitvoering. Afzonderlijke stappen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Elke keten heeft een agenda. Wat regelen we, met wie, hoe betalen we het, etc. etc.? Deze agenda bepaalt de scope van het project. Maar wie bepaalt die agenda? En wat staat er precies op die agenda? En hoe vertaalt zich dat naar een projectopdracht?

Antwoorden op deze vragen bepalen in de kern de inhoud van het project en vormen de basis voor het succes van integraal werken en daarmee ook integraal uitvoeren. Om zicht te krijgen op het ontstaan van deze agenda, of grip te krijgen op de inhoud van deze agenda, is een analyse nodig van de belangrijkste factoren die de agenda bepalen.

VIJF TYPEN (INTEGRALE) PROJECTEN

Ruwweg kunnen we in de openbare ruimte vijf typen projecten onderscheiden. Elk hebben zij elementen in zich om uit te bouwen naar meer integrale projecten. Deze type projecten vragen om verschillende benaderingen bij het ontwikkelen van methodieken door OT3.

1. Beheer gestuurde projecten binnen de bestaande wijken en buurten. Denk aan rioolvervangings-, herinrichtingsstraten of pleinen, groenbeheer, e.d. In essentie sectorale projecten waarbij we zoeken naar koppelkansen in beheer of aanleg. Eén opgave is daarbij dominant, de andere(n) liften mee. Stadsbeheer is veelal de dominante partij.

2. Transitie gestuurde projecten. Denk aan aanleg van laadpalen, glasvezel of warmtenetten (energietransitie), of waterberging, ontstening, vergroening (klimaattransitie), of afvalinzameling (materialentransitie). Ook dit zijn in de essentie sectorale opgaven waarbij koppelkansen mogelijk zijn. Beleidsafdelingen zijn vaak leidend.

3. Ontwikkeling gestuurde projecten. Ontwikkeling van nieuwe locaties; woningbouw projecten of andere stadsontwikkelingsprojecten. Hier is niet een beheeropgave maar een ontwikkelopgave leidend. In essentie zijn dit integrale projecten waarbij sectorale diensten nauw betrokken zijn. Stadsontwikkeling is leidend.

4. Herstructureringsprojecten binnen bestaande gebieden waarbij stadsbeheer en/ of stadsontwikkeling dominant zijn.

5. Wijkgerichte projecten waarbij ook de sociaal economische opgave een rol speelt. Projecten waarin de opgave per wijk, buurt of straat is gedefinieerd, waarbij participatie een grote rol speelt. Niet een beheer- of ontwikkelopgave staat centraal maar een integrale wijkagenda die meer of minder integraal kan zijn. De sociaaleconomische opgave is hierbij mede leidend.



2.2 Volledig integraal?

Uiteraard zijn er allerlei mengvormen tussen de vijf type projecten denkbaar. Het illustreert dat je niet in algemene zin van integrale projecten kan spreken maar van sector overstijgende projecten waarbij de agenda door verschillende partijen bepaald wordt: stadsbeheer, stadsontwikkeling, beleid of welzijn/sociaal domein.

INTEGRAAL VERSUS SECTOR OVERSTIJGEND: EEN BELANGRIJK ONDERSCHIED

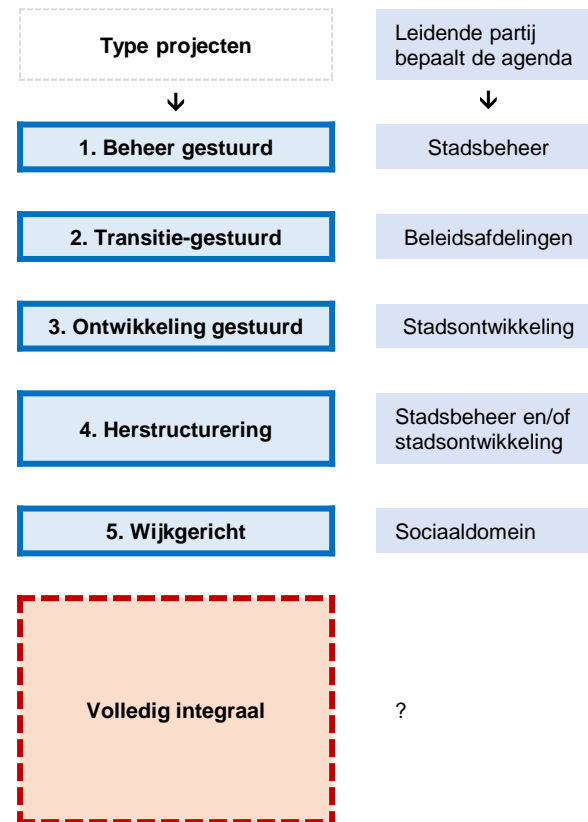
Voor het ontwikkelen van methoden en instrumenten om integraal werken te bevorderen is het van belang dit onderscheid te maken. Ten eerste om zicht te krijgen in de aard en structuur van (sectorale) projecten en daarop gerichte (integrale) optimalisaties mogelijk te maken, ten tweede om helder te krijgen welke bruggen geslagen moeten worden binnen de organisatie tussen afdelingen en culturen c.q. met de omgeving (bewoners en marktpartijen).

Elk van de vijf typen projecten heeft zijn eigen kenmerken, zijn eigen specifieke problemen en daarmee ook verschillende probleemanalyses. Dit is sterk bepalend voor de projectagenda.

EEN VOLLEDIG INTEGRAALPROJECT LIJKT UTOPIE

Idealiter kan je een zesde type onderscheiden; het volledig integrale project waarbij alle sectoren en domeinen samenkomen. Voor de uitvoering geeft dit echter weinig houvast. De scope lijkt onbeperkt. Het is volgens ons daarom ook niet nuttig om te spreken over 'volledig integraal'. Met andere woorden: streef in de verschillende benaderingen naar een brede, maar helder afgebakende scope, zorg voor goede afstemming met andere beleidsterreinen, verzilver kansrijke koppeling van en/ of met andere beleidsdoelen.

Zoek dus de integraliteit eerder in kansrijke mogelijkheden tot verbreding van de scope en afstemming met andere opgaven. Integratie beginnen door programmatische afstemming lijkt het ideaal, uitvoering volgt daar meer pragmatisch op (tijd en geld).



Volledig integraal opgezette projecten zijn in theorie een zesde type. Hierbij zouden alle sectoren en domeinen samenkomen om gezamenlijk een integraal project op te zetten. Dit lijkt nu niet realistisch en houden we daarom buiten beschouwing.

Figuur 3. Type: soorten integrale projecten waarbij de agenda bepaald wordt door verschillende domeinen / sectoren projecten



2.3 Projecttypen én benaderingswijzen zijn verbonden

Het zoeken naar integraliteit door verbreding van de scope en afstemming met andere opgaven vraagt per type project om een andere benaderingswijze. Per type is een andere dienst leidend, een andere agenda leidend, verschilt het tempo, de cultuur en aanpak en de wethouder.

Het is belangrijk om dit te onderkennen, omdat deze verschillen tot knelpunten leiden op het moment dat je opgaven met (van verschillende typen) wilt combineren.

Een voorbeeld uit de praktijk: in een wijk, waar sociale problematiek groot is, moet de riolering vervangen worden. Deze opgave is beheer-gestuurd. De rioolvervanging heeft een eigen cyclus en vastgesteld budget. Omdat de straat toch open gaat zou je verschillende opgaven kunnen koppelen. Aan de ene kant gaat het om verbinding met andere beheeropgaven, bijvoorbeeld wegen, bomen of veranderingen in het elektriciteitsnetwerk. Deze andere opgaven hebben ook hun eigen cyclus en budget.

Aan de andere kant zijn collega's vanuit het sociaaldomein betrokken in de wijk. Bij bewonersparticipatie komen hele andere zorgen naar voren. Bijvoorbeeld de behoefte aan betere verlichting en speelgelegenheid voor kinderen. Aspecten die kunnen helpen bij de verbetering van sociale problematiek. Deze wensen vragen om aanvullend budget; iets wat niet beschikbaar is vanuit het sociaaldomein.

De aard van een project heeft dan ook effect op meerdere dimensies die sterk bepalend zijn voor de projectagenda:

- Wie initieert het project?
- Welke actoren bepalen (mede) de agenda?
- Wie bepaalt de scope, wie de uitwerking, wie betaalt en wie beslist uiteindelijk?
- Welke stem hebben bewoners (participatie),
- Wat wordt ambtelijk afgehandeld (in de burelen) en wat wordt bestuurlijk bepaald (in de bestuurskamer of de raad).
- Wanneer moet het af (nu, morgen, later)?
- Wat is het schaalniveau van het project? Betreft de opgave de hele stad, een wijk, een buurt of een straat?
Synchronisatie tussen schaalniveaus is een mede bepalende factor voor succesvolle uitvoering.



2.4 Complexiteit door veelheid aan dimensies

Integrale uitvoering heeft dus meerdere dimensies, die samen bepalen hoe koppelen en afstemmen van projecten verder vorm kan krijgen. Dat gaat niet vanzelf. Meer integraal werken gaat over het maken van de juiste verbindingen tussen deze dimensies, tussen typen projecten, gebieden en betrokkenen. Dat is nogal wat. Helaas wordt het maken van deze verbindingen bemoeilijkt door verschillen in:

- A. Organisatie (taken en verantwoordelijkheden)
- B. Financiering geldstromen of juist ontbrekende geldstromen)
- C. Wetgeving
- D. Cultuur (o.a. cultuurverschillen tussen beheer, ruimtelijke ontwikkeling en sociaal domein)
- E. Tijd (urgentie)
- F. Agendering en besluitvorming.

Al deze dimensies komen samen in een veelkoppig monster, weergegeven in **Figuur 4**. Dat lijkt te temmen mits je niet alles tegelijk wil. Je zal verbindingen moeten leggen tussen de verschillende dimensies. In **Hoofdstuk 3** gaan we hier verder op in.



Figuur 4. Integrale uitvoering: een meerkoppigmonster. Het maken van de juiste verbindingen is essentieel voor betere afstemming en het benutten van koppelkansen.



2.5 Wat zien we als we inzoomen?

Alle zes de cases zijn verschillend. Elk heeft zijn eigen context en eigen dynamiek. In **Bijlage 2** presenteren we specifieke knelpunten per casus. In onderstaande paragrafen geven we een beschouwing van deze punten in het algemeen.

SECTORAAL DENKEN BELEMMERT INTEGRALITEIT

Gemeentelijke organisaties zijn veelal sectoraal georganiseerd. Dit betekent dat de organisatie in de basis niet is ingericht op integraal werken. Veelal heeft elke dienst zijn eigen mores, planning en budget. Terwijl integraal samenwerken vereist dat mensen verder kijken dan hun eigen perspectief en belang. Integraliteit komt desalniettemin soms tot stand door ambtelijke 'verbinders' die zich tussen diensten en beleidssectoren bewegen. Dit hangt vaak op personen en is daarom kwetsbaar. Daarnaast zijn in verschillende gemeenten afstemmingsstructuren ingericht om de integraliteit te ondersteunen. Een voorbeeld is de Omgevingstafel in Tilburg. Dat neemt niet weg dat sectoraal denken een belemmerende factor kan zijn, ook als goede structuren in plaats zijn.

SECTORALE PLANNING EN BUDGETTEN ZITTEN IN DE WEG

Met name de sectorale planning en -budgetten zijn knelpunten en belemmeren sector-overstijgend werken. Niet elke dienst is gewoon te werken vanuit een integraal ontwerp(proces). Bij beheer starten uitvoeringsprojecten bijvoorbeeld vaak vanuit een technisch ontwerp ten behoeve van specifieke assets (riolering, wegen, bomen). Daaraan is ook het budget en de planning gekoppeld. Zelf als nog koppelkansen worden geïdentificeerd, is het lastig om op de 'rijdende trein' van het project mee te liften als projectkaders en budget al vastliggen. Tijdens de uitvoering ligt er doorgaans namelijk druk op menskracht, tijd en middelen.

Wanneer er wel sprake is van een integraal ontwerpproces, bijvoorbeeld bij gebiedsontwikkeling, bepalen veelal externe investeerders de planning en het budget. Anderzijds kunnen participatie- en planvormingsprocessen op gespannen voet staan met sectorale beheeropgaven. De vervanging van de riolering bijvoorbeeld kan beperkt uitgesteld worden ten behoeve van een participatietraject, maar op een gegeven moment worden de risico's van uitstel onaanvaardbaar. Om koppeling te laten werken, moeten participatie en planvorming zelf ook goed ingekaderd worden. Bij participatie met meerdere partijen en burgers kan dat een uitdaging zijn.

De grootste ontwikkelambities (stadsontwikkeling) hebben niet perse de grootste (structurele) budgetten (stadsbeheer, sociaal domein). koppelen en afstemmen moet al aan de 'voorkant' meegenomen worden. Aan de 'achterkant' ligt de druk op tijd, geld en menskracht. Ook het rijk draagt hieraan bij met sectorale budgettering voor sectorale opgaven – met name de druk vanuit de woningbouwopgave waarbij de tijdsdruk de ruimte beperkt om koppelkansen te benutten. Binnen de sectorale structuur is hooguit beperkte (of geen) schuifruimte (in tijd en geld). Ook ontbreken kaders voor het kunnen kijken van budget en planning ten behoeve van koppelkansen.. Een goede structuur om vooraf na te kunnen denken over verbinding, bijvoorbeeld tussen fysiek en sociaal domein, ontbreekt.

TACTISCH KADER EN PRIORITERING ONTBREEKT

De gemeentelijke doelen en ambities hebben vaak een beleidshorizon van 10 tot 25 jaar. Programma's, opgesteld om invulling te geven aan dit beleid, hebben vaak een horizon van vier (4) jaar. Het tactisch kader, met een horizon van 4 tot 10 jaar, ontbreekt.



Dit maakt het moeilijk om invulling te geven aan grote, lange termijn ambities en in de voorbereidingsfase van projectuitvoering verschillende sectorale opgaven af te stemmen en te prioriteren.

Dit tactisch gat houdt de sectorale structuur – waarin schuiven met planning en budget moeilijk is – in stand.

INTEGRALE AANSTURING IS NODIG

Minder sectoraal werken vraagt om integrale aansturing. Daarnaast komt uit verschillende casussen naar voren dat projectleiders vanuit stedelijke ontwikkeling onvoldoende oog hebben voor beheerzaken en inrichting van de openbare ruimte. In de praktijk mist een beoordelingssystematiek om afstemming en prioritering bij inhoudelijke afwegingen in goede banen te leiden.

GOEDE KOPPELING FYSIEK EN SOCIAALDOMEIN MIST

Het fysiek en sociaaldomein zijn gescheiden werelden, waardoor koppeling een uitdaging is. Projecten in het fysiek domein zijn grootschalig met een kop en staart. In het sociaal domein ligt juist de nadruk op lange termijn versterking van banden met belanghebbenden (bewoners, woningcorporaties, maatschappelijke organisaties). Dit uit zich in een dynamische omgeving die zich minder leent voor planmatig en top-down geregisseerd werken. Het samen brengen van een top-down en bottom-up aanpak vraagt om duidelijke kaders en aandacht in de voorbereidingsfase.

In de praktijk staat de fysieke opgave vaak centraal en is het laten meeliften van sociale thema's tijdens de uitvoering lastig. Dit moet al aan de voorkant – bij het formuleren van de projectopdracht – geborgd zijn.

STEEDS DISCUSSIES DOOR ONTBREKENDE KADERS

Bij gezamenlijke uitvoering – met interne en externe partijen – ontstaan vaak dezelfde discussies doordat beleid ontbreekt. Denk daarbij aan discussies over het verdelen van kosten, belangen afstemming en samenwerkingsafspraken, die steeds op projectniveau gevoerd worden.

DATA EN INFORMATIE KAN BETER WORDEN BENUT

Op het vlak van data- en informatie kan verbetering helpen bij het beter benutten van koppelkansen en het maken van integrale afwegingen. In vervangingsopgaven zijn gemeenten vaak afhankelijk van het geheugen individuele beheerders. Er is meer structureel en digitaal toegankelijk overzicht in de assets nodig (meldingen, inspecties, vervanging, waarde) om goede tactische prioritering te maken.

Daarnaast bestaan er verschillende GIS-tools om koppelkansen te identificeren. Sociale opgaven ontbreken daarop. Een 'sociale' laag zou kunnen helpen bij het leggen van meer verbindingen.

Dit geldt ook voor verschillende transitieopgaven. Inzicht in inpasbaarheid ontstaat vaak pas als je verschillende opgaven stapelt. Hiervoor is meer 'geografisch' denken nodig.

OVERIGE KNELPUNTEN

Koppelen en verbinden van opgaven vraagt een zekere flexibiliteit in het uitvoeren van de projectopdracht, maar in de gebruikelijke werkwijze is daar vaak niet in voorzien. Kaders voor het afwijken zijn er vaak niet en zouden wel helpen om koppelen, bijvoorbeeld tussen het fysiek en sociaaldomein, beter te faciliteren.



In projecten kan het karakter en daaraan gekoppelde werkwijze van de projectleider ook een knelpunt zijn. Je hebt niet altijd geschikte mensen op een project, die ook goed overweg kunnen met gezamenlijke uitvoering. Dit vraagt specifieke skills. Een knelpunt of afbreukrisico is dus ook de mismatch tussen het gewenste profiel van de projectleider en de persoon die de rol uitvoert.

Tot slot hebben ontwikkelingen rondom assetmanagement veel raakvlakken met de opgave van OT3. Het meenemen van assetmanagement (bijvoorbeeld in de vorm van sturing op basis van data en informatie) is daarom een belangrijk aandachtspunt.



2.6 Duiding van knelpunten

In de beleids- en uitvoeringscyclus komen deze knelpunten samen. De vraag is waar precies? Dit is een belangrijke vraag om de juiste methodische handvatten te ontwikkelen. We duiden daarom, op hoofdlijnen, de knelpunten beschreven in het vorige hoofdstuk.

BIJ DE PROJECTOPDRACHT KOMT ALLES SAMEN

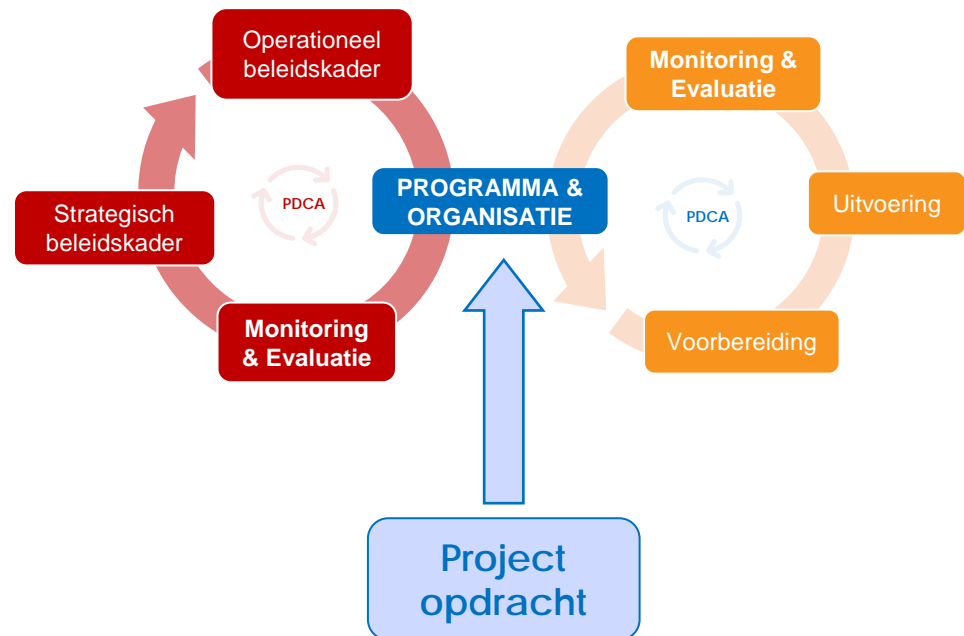
Sector overstijgend werken, en daarmee het in de praktijk brengen van koppelkansen, vraagt al bij de opdrachtformulering om integratie vanuit verschillende beleidsdomeinen. Als de opdracht al geformuleerd is, is het vrijmaken van budget voor koppelkansen in de praktijk niet meer haalbaar. Bij stedelijk programmeren gebeurt dit al: aan een programmeertafel maakt men een planning voor de komende vier jaar. Hierbij worden planningen en budgetten in samenhang beschouwd. Bij andere type projecten¹ ontbreekt deze integrale beschouwing en afweging veelal.

POLITIEK-BESTUURLIJK NIVEAU: AMBITIES VERSUS BUDGET

Op politiek bestuurlijk niveau worden ambities geformuleerd, maar budget voor uitvoering van deze ambities ontbreekt. Wat kost het eigenlijk om die ambities waar te maken? Welke extra randvoorwaarden moeten bestuurders scheppen om ambities te realiseren? Meer inzicht voor bestuurders in wat er komt kijken bij bepaalde ambities helpt bij het vrij maken van financiële middelen. Ook helpt het bij het opzetten van een tactisch kader om te kunnen prioriteren.

GOEDE MONITORING EN EVALUATIE BIEDT INZICHT

In de beleidscyclus zou meer aandacht voor 'monitoring en evaluatie' bestuurders kunnen helpen. Met deze monitoringsinformatie in combinatie met samenwerking tussen beheer en beleid, kan een integraal verhaal richting de bestuurders worden opgesteld.



Figuur 5. Sector overstijgend werken begint bij een duidelijke opdrachtformulering

¹ Het gaat hier met name om beheer gestuurde projecten, transitie gestuurde projecten, en herstructureringsprojecten.



3. Aangrijpingspunten voor oplossingsrichtingen

De basis voor methodologie ontwikkeling



3.1 Samenvatting leerpunten

Goed samenwerken bij de uitvoering van projecten in de openbare ruimte is cruciaal voor zowel het realiseren van onze ambities als het draagvlak hiervoor in wijken en buurten. Deze samenwerking gaat niet vanzelf. De ambitie om integraal te werken is makkelijk geformuleerd maar blijkt in de praktijk een taaie opgave. Door er enerzijds van een afstand naar te kijken (uitzoomen) en anderzijds er een loop op te leggen (inzoomen) zie je aanknopingspunten om concrete stappen te zetten. Cruciaal daarbij is een analyse van de anatomie van een project, zoals die samen komt in de projectopdracht; het scharnier tussen strategie en uitvoering.

Betere afstemming en benutten van koppelkansen moeten landen in deze projectopdracht. Analyse van de totstandkoming van deze projectopdracht laat zien hoe enorm complex integraal werken is, zowel vanuit de harde perspectieven (techniek, financiën, wetgeving) als de zachte (cultuur, draagvlak, mensen).

Ons advies is: begin bij het ontrafelen van de anatomie van de projectopdracht, daar ligt de sleutel. Concreet:

1. **Denk na over de mate van integraliteit**, niet alleen vanuit de inhoud maar ook vanuit de werkbaarheid. Wees ambitieus, maar stel haalbare doelen binnen de gegeven context.
2. Maak goed **onderscheid tussen type projecten**: beheer-, transitie-, ontwikkel-, herstructurerings- en wijkgerichte projecten. Elk met hun eigen kenmerken en mores.
3. Maak **verbinding tussen de dimensies** die samen de projectopdracht bepalen (formeel en informeel). Denk naast het type project aan tijdspanne, werkcultuur, aansturing, financiën, juridisch kader, participatie, besluitvorming, schaalgrootte, e.d.
4. Inzicht, afwegen en prioriteren is cruciaal bij integraal werken. Afstemmen en koppelen tussen alle opgaven kan niet altijd. **Kaders voor het maken van keuzes** zijn nodig om dit goed te doen.

Waar het uitzoomen inzicht geeft in de context en kaders die bepalend zijn voor 'integraal werken', is inzoomen nodig om handvatten (haakjes) te vinden om verder te komen. De sectorale organisatie met sectorale budgetten is (nog) altijd bepalend. Sector overstijgende aspecten worden er (te) laat bij betrokken.

We concluderen dat de totstandkoming van de projectopdracht (context, kaders, inhoud, actoren) centraal staat en een essentieel aspect is om projecten beter af te stemmen en koppelkansen te kunnen benutten.

Dit betekent dat vooraf vragen gesteld en beantwoord moeten zijn, zoals:

- a) Welke opgave is leidend?
- b) Welke criteria hebben prioriteit?
- c) Wie stuurt het project en beslist (op hoofdlijnen)?
- d) Wat zijn de kaders (ook de kaders voor afwijking)?
- e) Hoe verbind je fysiek met sociaal?
- f) Welke rol heeft participatie?

Wij adviseren OT3 dan ook deze vragen centraal te stellen bij de vervolgstappen, zoals beschreven in hoofdstuk 3.3.

3.2 De knel- en aangrijpingspunten

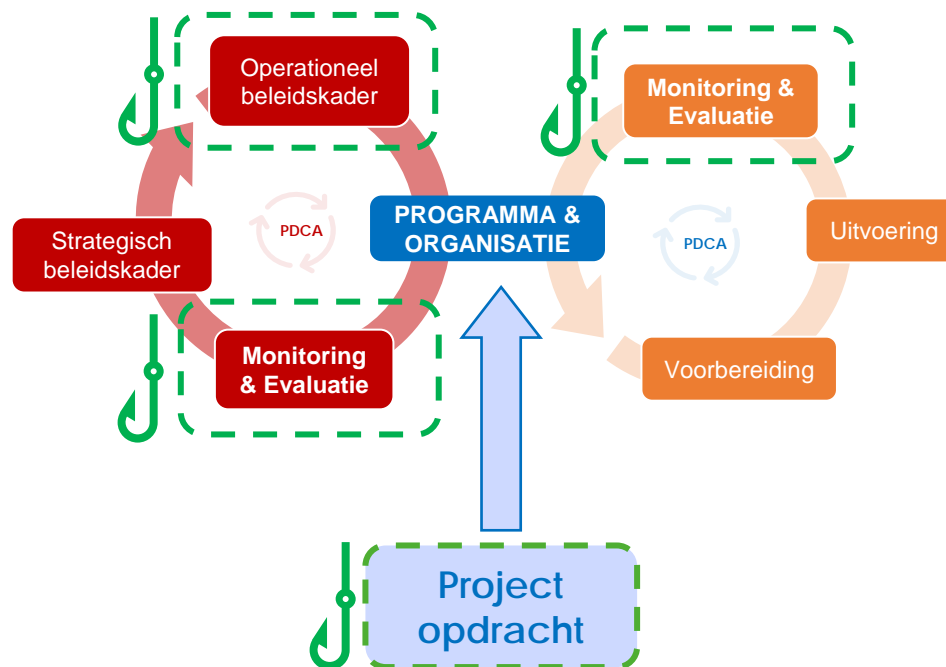
Op basis van de verdiepende analyse concluderen we dat de volgende knelpunten het efficiënt koppelen en afstemmen in de weg zitten:

- Sectorale organisatie belemmert sector overstijgend werken, daarbij zitten sectorale planning en budgetten in de weg. Sector overstijgende aansturing met een goed oog voor cultuurverschillen (bijvoorbeeld tussen het fysiek en sociaal domein) is van belang.
- Een tactisch kader (horizon van 4 – 10 jaar) tussen ambities (strategische horizon veelal 10 tot 15 jaar) en programmering van de uitvoering (maximaal 4 jaar, vaak minder) ontbreekt. Dit maakt prioritering in mogelijkheden voor koppelen en slim afstemmen lastig.
- Een goede koppeling fysiek en sociaaldomein mist en lijken soms haaks op elkaar te staan. De brug tussen wijkgericht werken en sectorale, veelal civieltechnisch geïntereerde opgaven, is nog erg lastig.
- Data en informatie kan beter worden benut, bijvoorbeeld via informatie van assetmanagement.

AANGRIJPINGS-PUNTEN IN DE BELEIDSCYCLUS

Om goed te kunnen prioriteren en af te wegen ontbreekt vaak het inzicht en de kaders. Dit betekent dat instrumenten en methoden om koppelen en afstemmen te verbeteren dit inzicht moeten bieden. Door in de monitoring en evaluatie fase informatie in te winnen over wat ambities kosten en wat ze opleveren, om hiervan te leren en om bestuurders beter te kunnen adviseren.

Het advies is daarom de focus te leggen op monitoring en evaluatie als startpunt om de anatomie van de projectopdracht bij alle betrokkenen beter inzichtelijk te maken en daarmee begrip te creëren van ieders situatie. Cruciaal is dat deze monitoring en evaluatie vanuit alle aspecten plaatsvindt, niet alleen de harde (geld en regels) maar juist ook de zachte (belangen, mensen, draagvlak).



Figuur 6. Aangrijpingspunten (haakjes) voor methodische ontwikkeling



3.3 Hoe nu verder?

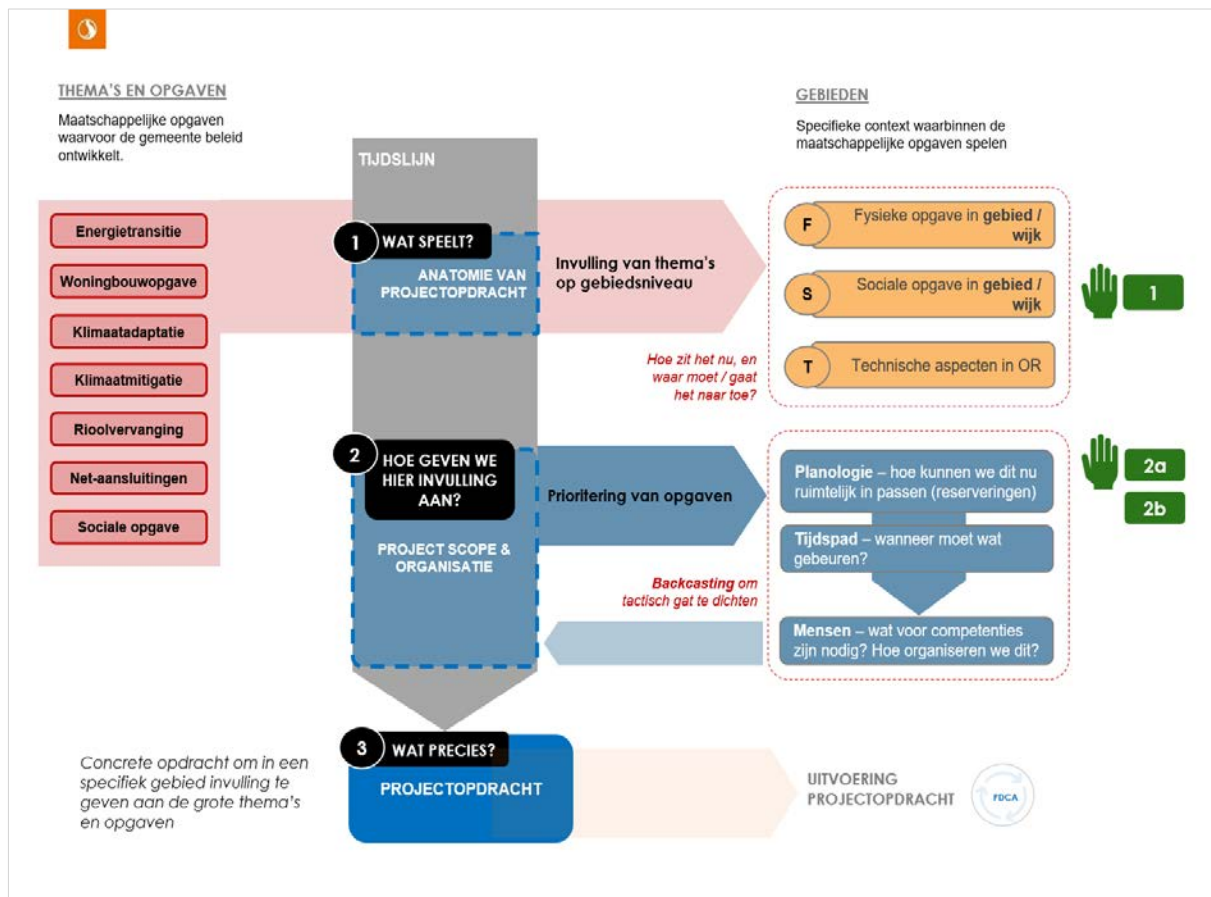
In voorgaande hoofdstukken hebben we de probleemanalyse verdiept. We sluiten ons onderzoek af met een concreet voorstel voor vervolg dat OT3 kan uitvoeren. **Figuur 7** geeft een schematische samenvatting van de vervolgstappen die we in de laatste twee hoofdstukken verder toelichten.

KIJK GERICHT NAAR EEN GEBIED OF WIJK

De verschillende maatschappelijke opgaven (links in Figuur 7) vragen allemaal om gemeentelijke beleid en leiden uiteindelijk tot fysieke (en sociale) veranderingen in de openbare ruimte. De opgaven zullen (gedeeltelijk) een plek krijgen in gebieden (staddelen, buurten of wijken). We adviseren OT3 dan ook om aan de slag te gaan op gebiedsniveau. Door een afgebakend gebied nader te bekijken kun je concreet onderzoeken hoe verschillende opgaven samenkomen, en hoe je de verschillende opgaven zou kunnen koppelen.

Stapsgewijs komen tot een concrete projectopdracht is belangrijk: pas als de anatomie van de projectopdracht en de project scope en -organisatie duidelijk zijn kun je meer koppelingen maken in de uitvoering.

Op de volgende pagina vertellen we welke stappen we daarbij zien en tot welke concrete handvatten voor OT3 dit oplevert.



Figuur 7. Concreet voorstel voor vervolg. Als laatste sheet en in de bijlage is een grotere versie van dit figuur opgenomen.



3.4 Concrete vervolgstappen

We adviseren OT3 om concreet met de gebieden uit de casussen aan de slag te gaan. Het oefenen met onderstaande stappen vormt de basis voor methoden die OT3 verder gaat ontwikkelen. In Figuur 7 zijn deze stappen als handvatten weergegeven aan de rechterkant.

STAP 1. ONTRAFEL DE ANATOMIE VAN HET GEBIED

Begin met het ontrafelen van de anatomie van het gebied. Richt je daarbij op drie aspecten (geïllustreerd aan de rechterkant van **Figuur 7**):

- de concrete **fysieke opgaven** die volgen vanuit de grote maatschappelijke opgaven (bijvoorbeeld de wijk gaat van het gas af, moet klimaat adaptief worden (minder 'verstening', betere waterberging);
- de **sociale opgaven** die volgen vanuit de mensen in de buurt én vanuit gemeentelijk sociaalbeleid (bijvoorbeeld sociaaleconomische opgave en sociale veiligheid);
- de technische kenmerken die in de uitvoering randvoorwaarden bepalen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de aanwezigheid van ondergrondse voorzieningen.

Breng voor deze drie aspecten de huidige situatie en de gewenste toekomstige situatie in beeld. Doe dit waar mogelijk met kaart materiaal zodat zichtbaar wordt waar knelpunten ontstaan (past het allemaal in de openbare ruimte?) en waar keuzes gemaakt moeten worden.

STAP 2a. MAAK EEN TIJDSPAD EN PRIORITEER

Zet, nadat een goed beeld is ontstaan van de anatomie, de verschillende aspecten af tegen de tijd en geef ook de (al aanwezige) budgetten weer. Dit helpt bij het zien van knelpunten en het maken van een prioritering.

Onderzoek vervolgens hoe – in de tijd – koppeling kunnen worden gemaakt. Moet het riool in 2024 vervangen? Kijk dan of er ruimte (en budget) is om meteen een mantelbuis aan te leggen voor kabels- en leidingen die later gelegd zullen worden. Zorg dat de ruimte die zo in de ondergrond ontstaat ook planologisch vastgelegd en bestemd wordt, zodat later geen discussie ontstaat en leidingen toch buiten de mantel moeten worden gelegd. Staat er voor 2028 op de planning om een warmtenet aan te leggen? Neem hiervoor dan vast ruimte in de ondergrond mee bij de herinrichting van het kruispunt dat voor 2025 gepland staat.

Op deze manier ontstaat een tijdslijn, wordt duidelijk welke koppelingen in de tijd mogelijk zijn en kun je hierop anticiperen door ruimte en budget vrij te maken.

Uiteindelijk zal niet alles kunnen – zowel vanuit planologisch als vanuit financieel oogpunt – het maken van keuzes en prioriteringen is dus nodig.

Tijdens de tweede werksessie zullen we in de spelsimulatie 'Wijken van de Toekomst' oefenen met het maken van keuzes en prioriteringen in de tijd. Deze oefening kan OT3 gebruiken om straks op een zelfde manier dieper naar de casussen te kijken.

STAP 2b. RICHT JE OP BENODIGDE COMPETENTIES

De vorige stap resulteert in een geprioriteerde set aan uitvoeringsopgaven in de tijd. Om dit ook goed tot uitvoering te kunnen brengen zijn mensen met de passende competenties van belang. Bepaal daarom – voorafgaand aan het formuleren van de uiteindelijke projectopdracht – welke rollen en verantwoordelijk zijn om de projectopdracht uit te voeren en stel competentieprofielen op. Neem deze profielen op in de omschrijving projectopdracht.



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

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

GEBIEDEN

Specifieke context waarbinnen de maatschappelijke opgaven spelen

F

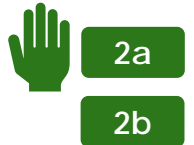
Fysieke opgave in gebied / wijk

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?

UITVOERING PROJECTOPDRACHT

