

# Een gepaste aanpak van grand challenges?

Sturing bij integrale gebiedstransformaties betekent omgaan met complexiteit en onzekerheid.

Pedram Soltani,  
Marleen Hermans, Ad Straub,  
Marian Bosch-Rekvelde  
2024

## Probleem

Publieke opdrachtgevers in de bouw staan voor een aantal grote (beleids)vraagstukken, ook wel grand challenges genoemd. Grand challenges zijn complex en onzeker vanwege de onderlinge samenhang van opgaves, multi-stakeholder context en onvoorspelbaarheid.

Publieke opdrachtgevers kunnen de complexiteit van grand challenges mogelijk het hoofd bieden door een integrale programmatische aanpak, een langjarige samenwerking voor diverse, samenhangende, projecten, processen en/of activiteiten om strategische doelstellingen te bereiken. Een voorbeeld van een grand challenge waar zo'n aanpak toegepast kan worden is een binnenstedelijke gebiedstransformatie.

## Vraagstelling

Welke lessen kunnen we leren van een programmatische aanpak voor een integrale gebiedstransformatie voor de aanpak van grand challenges in de gebouwde omgeving?

## Betrokken partijen

Projectbureau Hart van Zuid

[U kunt het rapport hier downloaden.](#)

## Bevindingen

Uit de analyse van de casus blijkt dat een integrale programmatische aanpak die complexiteit erkent in scope (het koppelen van beleidsopgaven), structuur (het verenigen van een divers netwerk aan complementaire partners) en proces (een iteratief proces), gecombineerd met flexibele contractuele en relationele sturing, een veelbelovende strategie kan zijn om grand challenges in de gebouwde omgeving aan te pakken. Het succes van deze strategie wordt mede bepaald door de flexibiliteit van het programma om in te kunnen spelen op veranderingen.

Om binnen zo'n aanpak meerwaarde te creëren, is het cruciaal dat partners een gedeelde ambitie, visie en doelstellingen voor de opgave ontwikkelen, elkaars individuele belangen en waarden respecteren, en zorgen voor een overkoepelende coördinatie van de (deel)inspanningen om samenhang en integraliteit te waarborgen.

## Aanbevelingen

- Publieke opdrachtgevers moeten per opgave de geschiktheid van een integrale programmatische aanpak afwegen en hun samenwerking en interne organisatie daarop inrichten.
- Om meerwaarde te creëren moeten een gezamenlijke visie en doelstellingen tussen partners ontwikkeld te worden, dient er oog te zijn voor elkaars waarden en belangen, en dient er een overkoepelende sturing plaats te vinden op deelinspanningen.
- Contractuele flexibiliteit kan onder andere gewaarborgd worden via programmering (vaste en optionele scope) en clausules en procesafspraken voor wijzigingen, onvoorziene omstandigheden, heronderhandelingen en (vroegtijdige) beëindiging van de samenwerking.
- Richt je naast contractuele flexibiliteit tegelijkertijd op relationele flexibiliteit: de onderlinge relatie tussen partners, de erkenning van wederzijdse afhankelijkheid en gelijkwaardigheid, het opbouwen van vertrouwen, het gezamenlijk oplossen van (onvoorziene) problemen, afspraken voor conflictmanagement en het creëren van een gedeeld begrip over (on)gewenste houding en gedrag in de samenwerking.