

PROGRAMMATISCH EN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

HANDREIKINGEN VOOR
PUBLIEKE OPDRACHTGEVERS
IN DE FYSIEKE LEEFOMGEVING



Rijksvastgoedbedrijf
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

PRAK- TIJK X WETEN- SCHAP



HET OPDRACHTGEVERS
FORUM IN DE BOUW

PRAKTIJK X WETENSCHAP

PROGRAMMATISCH EN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

INLEIDING

De Nederlandse bouwsector staat voor grote opgaven. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat iedereen toegang heeft tot de woningmarkt, in de winter de verwarming aan kan zetten en voorbereid is op rampen? Hoe gaan we om met de toenemende hittestress, terwijl we ook het klimaat en de natuur beschermen? Hoe kunnen we Nederland niet alleen veiliger, gezonder, inclusiever, duurzamer, maar ook mooier maken? Hoe maken we alle verouderde gebouwen en infrastructuur toekomst- bestendig?

Dit soort uitdagingen pakken we alleen samen goed aan. Zeker als de genoemde uitdagingen zich in hetzelfde gebied, op dezelfde vierkante meter afspelen. Geen enkele organisatie kan deze uitdagingen individueel en alleen lokaal oplossen. Samenwerking is cruciaal – tussen

publieke opdrachtgevers, met private partijen, met burgers, met maatschappelijke organisaties. Ze hebben elkaars kennis, kunde en capaciteit nodig en zijn van elkaar afhankelijk. Dat vraagt tegelijk om coördinatie en onderlinge afstemming. Onder meer omdat belangen onderling kunnen botsen, en de opgaven zich uitstrekken over meerdere schaalniveaus en jurisdicties. Bovendien is het vanwege schaarste slim om capaciteit te bundelen en de vraag op elkaar af te stemmen. Dat maakt standaardisatie en groei eenvoudiger.

Steeds vaker maken partijen gebruik van een programmatische aanpak. Verschillende partijen trekken gezamenlijk op en innoveren samen, over de grenzen van organisaties, projecten en disciplines heen. Een positieve ontwikkeling, maar programmatische samenwerking is ook best ingewikkeld. Uiteenlopende doelen en belangen zorgen ervoor dat partijen elkaar soms niet of nauwelijks vinden. Middelen komen niet zomaar bij elkaar. De gehanteerde sturingsmechanismen zijn nog niet afgestemd op de nieuwe werkwijze, enzovoorts. Dit leidt tot suboptimale uitkomsten en vaak onnodig tijdrovende en kostbare processen.

INHOUD

In deze handreiking en tijdens een expert-meeting delen we inzichten uit vier recente wetenschappelijke onderzoeken om deze problematiek aan te pakken:

Hoe kan je binnen een programmatische omgeving het gesprek voeren over de waarden die iedere deelnemende organisatie of actor nastreeft, om zo tot gezamenlijke waarde(n)creatie te komen.

HANDREIKING

Gezamenlijke Waarde(n)creatie

Marina Bos-de Vos
(TU Delft)



Ontdek of en hoe je tot een meer integrale benadering van waarden kunt komen en wanneer dat wel en niet zinvol is.

HANDREIKING

Integraliteit samen vormgeven - Hulp bij waarde-integratie in de bouwsector

Lizet Kuitert
(Erasmus University
Rotterdam)

Krijg inzicht in een procesaanpak die helpt in transities, en in hoe die aanpak afwijkt van de meer traditionele, reguliere manieren van werken.

HANDREIKING

Transitiesturing voor publieke opdrachtgevers - Lessen uit de circulariteits-transitie

Tom Coenen
(Universiteit Twente)



Hoe kan je een programmatische samenwerking inrichten? We geven een aantal overwegingen en principes.

HANDREIKING

Programmatisch samenwerken - een kansrijke oplossing voor grand challenges

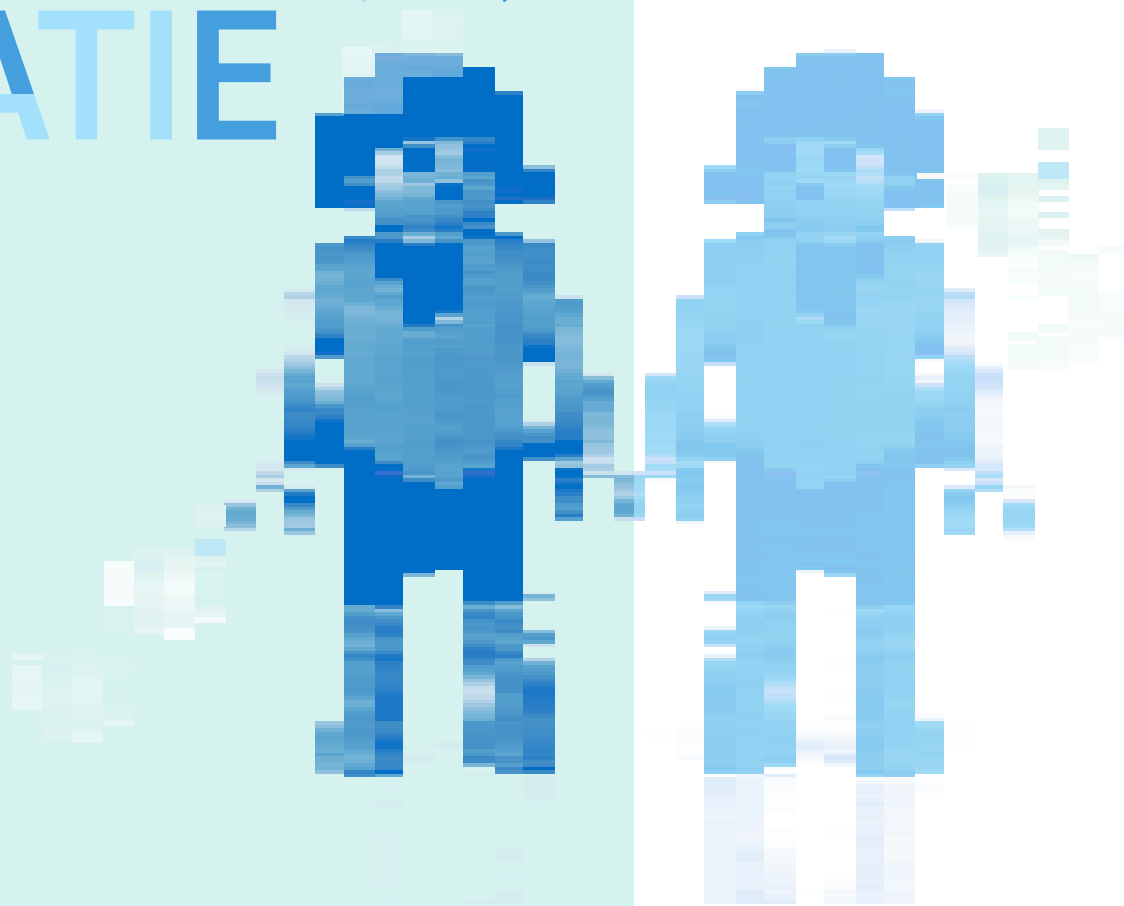
Pedram Soltani
(TU Delft)



HANDREIKING

GEZAMEN- LIJKE WAARDE(N) CREATIE

Dr. ir. Marina Bos-de Vos
TU Delft



DRIE UITDAGINGEN, VIJF TIPS

Willen we met elkaar grote maatschappelijke uitdagingen aanpakken, dan is het belangrijk om samen stil te staan bij de waarde die we willen creëren of beschermen. *Onder waarde verstaan we: het nut of de kwaliteit die een product, dienst, oplossing of idee kan hebben voor een individu, groep, organisatie of de maatschappij als geheel.*

In een programmatische samenwerking spelen verschillende vormen van waarde een rol. Denk aan de gebruikswaarde (efficiëntie, gemak, comfort), economische waarde (winst, betaalbaarheid), sociale waarde (cohesie, veiligheid, privacy) en ecologische waarde (beschermen van grondstoffen, geen emissies).

Is er een kans dat de waarden van verschillende belanghebbenden met elkaar in conflict komen? Dan kan een focus op de waarde die ze gezamenlijk willen creëren, helpen om tot gedragen oplossingen te komen.

EEN VOORBEELD

In bestaande woonwijken waar woningen van het aardgas af moeten om de klimaatdoelen van een gemeente te halen, botst deze ambitie vaak met de wensen van bewoners die geen energie-ingrepen in hun woning willen. Dit maakt het voor een energiemaatschappij risicovol om te investeren in de nieuw benodigde infrastructuur. Door te achterhalen welke waarden voor bewoners belangrijk zijn, zoals betaalbaarheid, betrouwbaarheid, autonomie, én door inzichtelijk te maken welke waarden de gemeente en de energiemaatschappij nastreven (duurzaamheid, rechtvaardigheid), kun je samenwerken aan oplossingen. Denk aan: prijsplafonds, transparantie in tarieven en zeggenschap via een bewonersraad.

UITDAGINGEN BIJ SAMEN WAARDE CREËREN

ONVOLDOENDE DIEPGANG

Vaak gebruiken we in gesprekken over de waarde die we samen willen creëren te algemene termen. We hebben het bijvoorbeeld over dat een gebied veiliger moet worden. Maar veiliger voor wie? En wat bedoelen we eigenlijk met veiligheid? Gaat het om je fysiek veilig kunnen voelen voor mogelijk gevaar? Of om psychologische veiligheid om te kunnen uiten wat we willen? Sociale veiligheid, om je ergens onderdeel van te voelen zonder gediscrimineerd of gemarginaliseerd te worden? En dan is er nog veiligheid op financieel vlak, of informatieveiligheid.

Doordat we de waarde die we samen willen realiseren meestal niet specifiek genoeg bespreken, denken we dat we het met elkaar eens zijn. Terwijl we eigenlijk heel andere dingen bedoelen. Het gevaar is dat we voortdurend langs elkaar heen werken zonder daar erg in te hebben. Het is niet ongebruikelijk dat partijen pas halverwege of tegen het einde van een meerjarig programma erachter komen dat ze toch net iets anders nastreven.

OVERMATIGE FOCUS OP DE DOELGROEP

In samenwerkingsprogramma's staat vaak de doelgroep centraal: een type gebruiker (bijv. weggebruikers, gedetineerden, ouderen met een fysieke beperking), of een type opdrachtgever (bijv. woningcorporaties, gemeenten). Samenwerkingspartners creëren samen waarde voor hen zoals comfort, meer werkgelegenheid, sociale cohesie of een lagere CO2-uitstoot. Daarnaast streven ze ook waarde na voor de eigen organisaties en individuen.

Misschien heeft de ene samenwerkingspartner een reputatie hoog te houden, wil een ander nieuwe kennis vergaren, of is het gewoonweg van belang om winst te maken. Deze beoogde waarde wordt vaak niet expliciet gemaakt in de

samenwerking. Daardoor ontstaan er allerlei veronderstellingen over wat een bepaalde persoon of partij voor ogen heeft. En die aannames zijn vaak niet correct of niet volledig. Mogelijk streeft iemand als persoon een andere waarde na dan diens organisatie. Dit alles kan de samenwerking enorm onder druk zetten. Het leidt ertoe dat men elkaar dingen belooft die men niet kan of wil waar maken, of dat partijen onverwacht uit de samenwerking stappen.

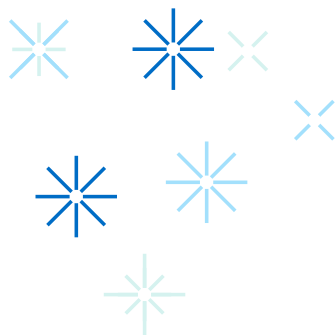
SAMENWERKINGS- WAARDEN OVER HET HOOFD GEZIEN

Wanneer we het hebben over de creatie (of bescherming) van waarde, spreken we vaak niet of nauwelijks over de samenwerkingswaarden die een rol spelen in een samenwerkingsproces, zoals transparantie, autoriteit of hiërarchie. *Samenwerkingswaarden zijn de waarden op basis waarvan we als individu en organisatie handelen en beslissingen nemen in de samenwerking.* Vaak worden die waarden ingegeven door de cultuur in iemands organisatie, iemands professie of de cultuur in de bouw in het algemeen. Het nastreven van bijvoorbeeld transparantie, hiërarchie of een drang tot monopolie kunnen een cruciale rol spelen in hoe we onszelf opstellen. In hoe onze organisaties handelen. En in wat we als individu en organisatie uit het samenwerkingsprogramma willen halen. Ook bepalen dit soort samenwerkingswaarden in sterke mate of onze organisaties de uitkomsten van het programma willen of kunnen adopteren.

Vaak is het onduidelijk door welke samenwerkingswaarden we als betrokkenen of belanghebbende personen en organisaties gedreven worden. We zeggen dan iets anders dan hoe het werkelijk zit. Of we zijn ons er niet bewust van. Zelfs als we dat wel zijn, kan het ontzettend moeilijk zijn ze open en bloot te bespreken. Hoe brengt iemand bijvoorbeeld in dat hij of zij eigenlijk helemaal niets te zeggen heeft in de organisatie, terwijl alle andere samenwerkingspartners dat wel verwachten?

ZO BESTEED JE DE JUISTE AANDACHT AAN WAARDEN

De volgende vijf tips kunnen helpen om met bovenstaande uitdagingen om te gaan.



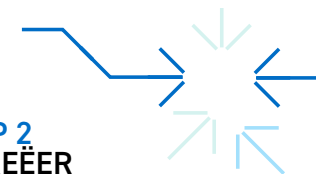
WAARDENKAARTEN

In haar PhD onderzoek naar het versterken van individueel en collectief handelen in transitie, gebruikt Elena Lomeli Aguirre zogenaamde waardenkaarten. Deze kaarten helpen de werknemers van een bepaalde organisatie te handelen vanuit hun eigen waarden en doelstellingen. Dit versterkt hun gevoel van handlingsvermogen en verantwoordelijkheid. Vanuit daar verbinden de werknemers zich met anderen. Ze bouwen een gedeelde visie op die gebaseerd is op gemeenschappelijke waarden. Zo zijn organisaties in staat om als collectief op te treden, te handelen en te veranderen op manieren die betekenisvol zijn voor zowel de individuen binnen de organisatie als de organisatie als geheel.



TIP 1 BRENG DE 'MUST HAVES' IN KAART – DIE VAN JOU ÉN JE ORGANISATIE

Breng in kaart waar jijzelf en je organisatie voor staan en wat jullie beiden beogen te bereiken met het programma. Reflecteer kritisch op de waarde die je hoopt te creëren met het programma en op je eigen samenwerkingswaarden. Vraag je af wat voor jouzelf de absolute 'must have's' zijn en waarom. Wanneer ben je niet langer trouw aan jezelf? Wanneer begeef je je op terrein waarin je niet gelooft of waar je niet achter staat? Doe ditzelfde vanuit het perspectief van je organisatie – het liefst natuurlijk met meerdere mensen samen. Waar staan jullie nu echt voor als groep? En wat willen jullie koste wat kost bereiken? Er zijn allerlei oefeningen die helpen, hiernaast een voorbeeld.



TIP 2 CREËER MOGELIJKHEDEN VOOR NEUTRALE, OPEN GESPREKKEN

Breng de waarde(n) die er echt toe doen in tijdens de interacties die je hebt met collega's en samenwerkingspartners. Hoe onnodig of lastig dat ook lijkt. Probeer hen aan te zetten datzelfde te doen. Zorg ervoor dat je de condities creëert om alle relevante waarden, inclusief die waar wellicht ongemak over bestaat, op tafel te leggen en van elkaar te leren. Zo kan het helpen om het gesprek te voeren op een neutrale locatie en/of een externe facilitator in te huren.

Ook helpt het om vooraf afspraken of gedragsregels op te stellen die iedereen in staat stellen zich kwetsbaar op te stellen. Spreek bijvoorbeeld af dat alles wat gebeurt of gezegd wordt niet buiten de groep gedeeld wordt. Of dat je alleen mag doorvragen om meer te weten te komen, maar niet inhoudelijk of vanuit je eigen perspectief mag reageren op wat iemand anders zegt. Wat ook kan helpen, is wisselen van rol of bewust provocatie opzoeken. Wanneer je elkaars rol of functie aanneemt of ingaat op wat het ergste is dat kan gebeuren, is het makkelijker om kritische veronderstellingen bespreekbaar te maken en dieper in te gaan op wat er echt toe doet.

Figuur 1: Voorbeeld van een waardenkaart uit het werk van Elena Lomeli Aguirre

TIP 3 MAAK WAARDEN SPECIFIEK

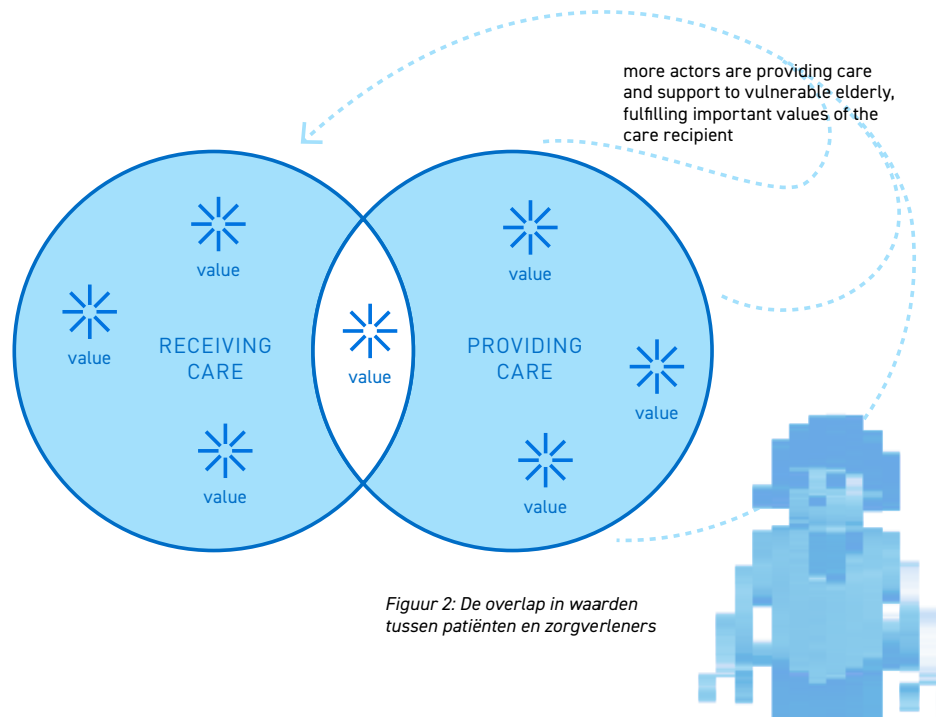
Ga bij jezelf na en ga met elkaar in gesprek over wat een bepaalde waarde precies betekent. Neem geen genoegen met abstracte termen die op meerdere manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Wees pas tevreden als je tot een definitie of omschrijving bent gekomen die dusdanig specifiek is dat er geen twijfel meer mogelijk is over wat de waarde betekent. Zodat je ernaar kunt handelen.

Zie waarde(n) niet alleen als objectieve, tijdsonafhankelijke en algemeen aanvaarde aspecten, maar juist ook als subjectieve uitdrukkingen van een (tijdelijke) realiteit die voor een bepaalde (groep) stakeholder(s) speelt. Voor jou als persoon kan bijvoorbeeld iets anders belangrijk zijn dan voor jou als professional. Ook kan het een groot verschil maken of je vanuit het hier en nu denkt, of vanuit het perspectief van een toekomstige generatie. Het kan helpen om samen de waarden in hun context te onderzoeken, door huidige situaties of toekomstscenario's visueel te maken en te bevragen wat jouzelf, je partners, en je doelgroep drijft om daar tevreden mee te zijn of vanaf te willen kijken.

Om tot een breed inzicht te komen in de waarden die een rol spelen, is het slim om niet alleen te praten maar ook dingen uit te testen in de fysieke leefomgeving. Onderzoekers van het AMS Instituut ontdekten bijvoorbeeld door te

experimenteren met kleine stukjes ongebruikt groen in de stad, dat daklozen een belangrijke groep belanghebbenden bleken te zijn in hun project om de stedelijke biodiversiteit te vergroten. En dat het belangrijk was om ook hun waarden mee te nemen in de verdere ontwikkeling.

Voor een diep waardenbegrip is het essentieel om als team tot een gezamenlijke definitie van de kernwaarden in een programma en samenwerking te komen. Helpend daarbij zijn het 'Design for Values' handboek van het Delft Design for Values Instituut en het bijbehorende, interactieve waarden gespreksinstrument dat momenteel in ontwikkeling is (figuur 3).



Figuur 2: De overlap in waarden tussen patiënten en zorgverleners

WAARDEN IN KAART MET PLAYMOBIL

Ilanthe van Alkemade haalde de relevante waarden voor patiënten, naasten en zorgverleners op met behulp van Playmobil. Met Playmobil bootste ze huidige zorgsituaties na, om erachter te komen wat verschillende belanghebbenden belangrijk vonden in hun onderlinge relaties en de zorg die ze ontvingen en gaven. Er bleek een belangrijke overlap te zitten in de waarden van zorgverleners en zorgbehoevenden: beiden werden ze op hun eigen manier enorm gemotiveerd door de goedwillendheid van de ander. Ilanthe nam deze waarde mee als kernwaarde voor het ontwerp voor een nieuw intakegesprek in de dementiezorg. Om de dementiezorg beter af te stemmen op de wensen en mogelijkheden van zowel ouderen en hun naasten als de zorgverlenende organisatie en professionals.

SUSTAINABILITY

Position

Role

EXERCISE:

We consider the environmental, social, and economic impacts of the technologies we work on.

Describe

Agree

The solutions we contribute to aim for long-term benefits across environmental, social, and economic dimensions.

Describe

Agree

Our team discusses how our work aligns with sustainability goals across all three dimensions.

Describe

Agree

We explore ways to minimize resource consumption (such as energy, water, materials), waste, and emissions.

Describe

Agree

Sustainable thinking across environmental, social, and economic factors is part of how we assess success in our projects.

Describe

Agree

SUSTAINABILITY

Relevance of Sustainability to the Project

How does Sustainability as a value influence your project, and why should it be considered?

Application of Sustainability in the Project

Explain how Sustainability influences specific features, changes, or stakeholder interactions.

SUSTAINABILITY

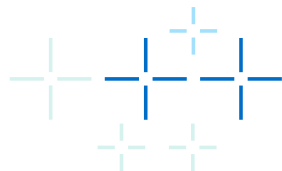
Types of Sustainability Value

Environmental Sustainability

Economic Sustainability

Social Sustainability

Figuur 3: Onderdeel van het interactieve waarden gespreksinstrument van het Delft Design for Values Instituut



TIP 4 ONTWIKKEL EEN STRATEGIE OM SAMEN TOT MEER TE KOMEN

Om daadwerkelijk gezamenlijk waarde te creëren voor de korte en lange termijn, en daarbij rekening te houden met alle waarden die ertoe doen, is het van belang om samen tot een strategie te komen. De aan de TU Delft ontwikkelde methode 'Project Value Modeling for Transitions' (figuur 4) kan daarbij helpen. Deze methode helpt een team om op een gestructureerde manier na te denken over de waarden die belanghebbenden gerealiseerd willen zien, en

de samenwerkingswaarden op verschillende momenten in tijd. Zo ontstaat een connectie tussen de kernwaarden in het hier en nu én voor de lange termijn waarop je met een programma invloed hoopt te hebben. Het gaat er uitdrukkelijk niet om alleen maar 'gedeelde waarden' na te streven die voor iedereen relevant zijn. Het is net zo belangrijk om je samen in te zetten voor de creatie van waarde die wellicht maar voor één of enkelen individu(en) of organisatie(s) van belang is. Zelfs als dat conflicten oplevert in de samenwerking.

Zie het als 'één voor allen, en allen voor één'. De methode helpt je om na te denken hoe je middelen en capaciteiten kunt delen om tot meer te komen dan waar je zelf toe in staat bent. Stel: het delen van informatie tussen jullie organisaties is cruciaal om tot een goede

oplossing voor een maatschappelijk probleem te komen. Maar je kunt die informatie niet zomaar delen vanwege privacy maatregelen waar jullie als organisatie in geloven. Door de waarden die een rol spelen te koppelen aan de middelen die je als programmateam gezamenlijk ter beschikking hebt, kun je samen op zoek naar oplossingen waarmee je conflicterende waarden (in dit geval transparantie en privacy) toch kunt nastreven. Bijvoorbeeld: maak de data in geanonimiseerde vorm beschikbaar of realiseer een gezamenlijke dataopslag waar je met meerdere partijen de privacy van de data kunt waarborgen. Goed om te weten: verschillende soorten programma's vragen in de praktijk om verschillende manieren van gezamenlijke waardecreatie.

WIL JE MEER WETEN?

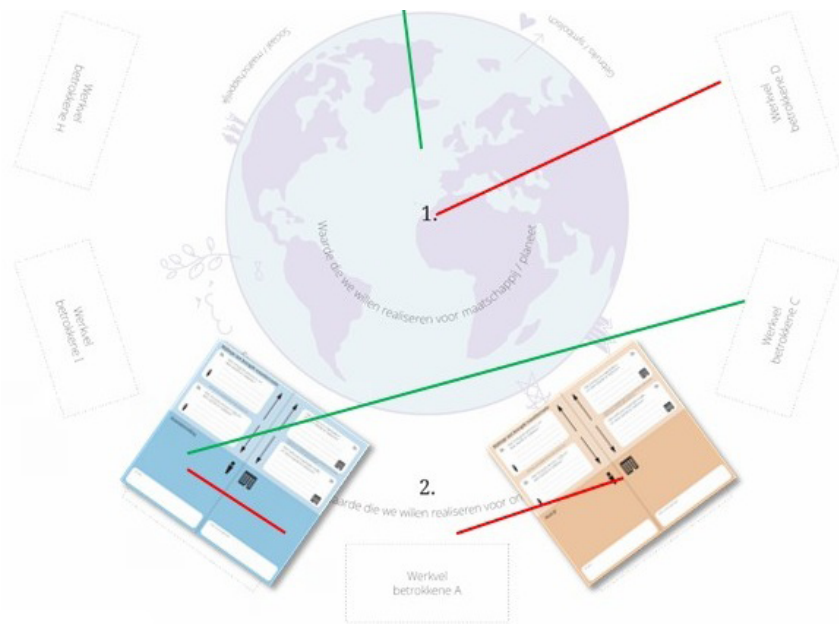
- A framework for designing for divergent values
- Video 'Ontwerpen met waarden in complexe projecten': (of de Engelstalige versie)
- Met medeauteurs dr. Ellen Loots en prof. Miia Martinsua: Projecting to promote sustainability transitions through joint value creation.

Wil je zelf bewust aan de slag met waarde(n) in jouw organisatie, project of programma?

- Meld je aan voor een training, workshop, of presentatie via JVC-IO@TUDelft.nl
- Meer informatie: projectvaluemodelling.com

Bij het schrijven van deze handreiking is gebruik gemaakt van onderstaande artikelen

- Boenink, M., & Kudina, O. (2020). Values in responsible research and innovation: from entities to practices. *Journal of Responsible Innovation*, 7(3), 450-470. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1806451>
- Vargo, S. L., Akaka, M. A., & Vaughan, C. M. (2017). Conceptualizing value: a service-ecosystem view. *Journal of creating value*, 3(2), 117-124. <https://doi.org/10.1177/2394964317732861>



Figuur 4: De methode Project Value Modeling for Transitions, ontwikkeld door de TU Delft in nauwe samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam, Twynstra Gudde en het Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions. Zie Projectvaluemodelling.com

TIP 5 BLIJF EEN GOEDE STRATEGIE (HER) ONTWERPEN

Net zoals het tijd vraagt om samen tot goede oplossingen voor complexe uitdagingen te komen in de gebouwde omgeving, vraagt het tijd om samen tot een goede strategie te komen voor het gezamenlijk creëren van waarde. Het is van groot belang om strategievorming als een ontwerpproces te zien dat over de tijd door blijft ontwikkelen. Evalueer en herontwerp de plannen zodra betrokkenen afscheid nemen of nieuwe belanghebbenden in beeld komen.

INTEGRALITEIT SAMENVORM- GEVEN

Dr. ir. Lizet Kuitert
Erasmus Universiteit
Rotterdam

Overheidsorganisaties proberen voortdurend te reageren op ontwikkelingen in de samenleving. In hun sturing, keuzes en acties proberen ze publieke waarden te waarborgen. Tegelijk neemt de behoefte toe om – zeker met de huidige vraagstukken zoals de energietransitie, circulaire en digitale transitie – uiteenlopende waarden, belangen en doelstellingen te integreren. Er zijn simpelweg niet genoeg middelen om doelen los van elkaar te blijven nastreven.

Deze handreiking biedt bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers in de bouw, en ook betrokkenen bij de initiatie en verlening van opdrachten, tips om waarden te borgen door integratie.

Waarde-integratie betekent het samenbrengen van verschillende waarden van verschillende belanghebbenden die meerwaarde genereren voor de samenleving. Denk bijvoorbeeld in termen als veiliger, slimmer, meer gedeeld, duurzamer. Zo vraagt het nastreven van 'blauw-groene-infrastructuren' om samenwerking tussen verschillende beleidsdomeinen en afdelingen binnen lokale overheden. Voor stedelijke afwatering moeten bijvoorbeeld disciplines zoals stedenbouw, stadsplanning, milieubeheer en volksgezondheid samenwerken. Ook is een grotere betrokkenheid van belanghebbenden gewenst, zoals consumenten, burgers en sociale organisaties.

Hoewel de term integratie niet nieuw is in de bouwsector, spreekt men er nog onvoldoende bewust over. Partijen maken vaak alleen maar de keuze tussen integreren of niet. Dat is te eenzijdig en zorgt voor frustratie. Bovendien wordt het door zo'n harde keuze alleen maar moeilijker om te integreren. Daarom gaat deze handreiking in op hoe je in de rol van opdrachtgever (intern of extern) integrale waardecreatie kunt bevorderen. Zowel in de opdrachtformulering als in de aansturing van het proces. De tips verderop zijn gebaseerd op onderzoeksuitkomsten uit meerdere praktijkcasussen.

INTEGRATIEVOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

De Duurzame Ontwikkelingsdoelen – ook wel bekend als de *Sustainable Development Goals* – bieden een gemeenschappelijke taal. Ze laten de onderlinge verwetenschap zien tussen sociale, economische en ecologische duurzaamheid.

Het Rijksvastgoedbedrijf maakt integrale afwegingen in het beheer van haar portefeuille. De I-strategie van de Rijksoverheid draagt bij aan een duurzame inbedding van digitalisering in beleid en uitvoering. Gebaseerd op randvoorwaarden voor een veilige, mensgerichte, transparante en effectieve digitale toekomst.

De gemeente Rotterdam experimenteert met *integratietafels* (ook wel tussentafels genoemd). Een georganiseerde plek waar partijen uit verschillende afdelingen – met verschillende belangen – elkaar ontmoeten en naar gezamenlijke doelen in een opgave zoeken. Specifieke beleidsdoelen (zoals sport) worden bijvoorbeeld ingebed in de gebiedsontwikkeling van A-Z in Rotterdam. Daarbij worden korte, midden- en langetermijndoelen goed afgewogen.

De afdeling inkoop kan een rol spelen bij het integreren van korte termijn projectdoelen en lange termijn organisatiedoelen door nieuwe samenwerkingsvormen te initiëren.

WAAROM IS WAARDE-INTEGRATIE ZO MOEILIJK?

Samenwerken brengt verschillende actoren en hun (verschillende) waarden samen. Dat kan leiden tot de volgende moeilijkheden:

'ZACHTE' WAARDEN WORDEN VAAK ONDERMIJND IN EEN GEFRAGMENTEERDE OMGEVING

Fragmentatie is in het publieke domein aan de orde van de dag. Doelen en ambities worden verspreid over verschillende gemeentelijke afdelingen, zoals stadsontwikkeling en het sociaal domein, en over verschillende partijen, zoals gemeenten, woningcorporaties en projectontwikkelaars. Verantwoordingslijnen zijn vaak georganiseerd rondom criteria en meetbare doelstellingen, meestal passend bij technische en ruimtelijke waarden. Een voorbeeld hiervan is het snel bouwen van woningen en het optimaliseren van bouwkosten bij de realisatie van een woningbouwproject. 'Zachte', immateriële sociale ambities, die door mensen verschillend kunnen worden beoordeeld, zoals sociale cohesie en inclusieve speelplekken, vinden moeilijker een vaste rol in de publieke dienstverlening. Ze zijn minder concreet en lopen daardoor het risico ondergesneeuwd te raken in de waarde-afwegingen.

GEFRAGMENTEERDE FINANCIERING LEIDT TOT WIRWAR AAN REGELS EN STRATEGIËN

Bij het zoeken naar financiële draagkracht en mandaat richten actoren zich vaak op één kerngebied, bijvoorbeeld het vinden van financiering voor duurzaamheid bij de afdeling Milieu. Men denkt zo te ontsnappen aan de complexiteit. Maar een parallelle aanpak van diverse vraagstukken, en daarmee een veelvoud aan actoren, zorgt juist voor een wirwar van regels en strategieën waarbij vooral de belangen van afzonderlijke actoren worden afgedekt. Denk bijvoorbeeld aan groene daken die niet in aanmerking komen voor subsidie omdat ze onder 'woningonderhoud' vallen in plaats van 'klimaatadaptatie'.

NIEUWE WAARDEN PASSEN NIET BINNEN DE HUIDIGE STURING

Integratie van nieuwe waarden (zoals inclusie of maatwerk) vraagt om een nieuw evenwicht met oude, bekende waarden (bijvoorbeeld procedurele zoals verantwoordingsplicht of prestatiewaarden zoals meetbaarheid). Nieuwe waarden vragen om andere vormen van sturing, die niet altijd samengaan met bestaande sturingsprincipes. De inpassing van nieuwe waarden in kaders die bekende waarden ondersteunen, leidt vaak tot een compromis. Dit zien we bijvoorbeeld bij de nog altijd overheersende projectgerichte structuren en processen in de bouwsector. Hoewel de Tenderboard (aanbestedingscommissie) van een Nederlandse gemeente is opgericht om opdrachten vanuit een breed

perspectief te beoordelen, bijvoorbeeld met betrekking tot SROI- duurzaamheidsbeleid, zien we in de praktijk een sterke focus op risicotabellen.

ONDERLINGE EXPERTISE STAAT ONDER DRUK

Iedere actor brengt eigen expertise met zich mee. Maar is het doel om te integreren, dan worden actoren uitgedaagd om mee te denken over alle aspecten van de opdracht. Het is waardevol om elkaar te bevragen over kennis. Maar het risico bestaat dat je elkaars expertisegebied betreedt en daarmee (onbedoeld) elkaars professionaliteit ter discussie stelt. Dat bleek ook tijdens de integratie van sportbeleid in een gebiedsontwikkeling in Rotterdam. Verschil in cijfermatige aannames tussen expertises – over ledenaantallen en clubbinding – leidde tot discussies over de benodigde infrastructuur en de plaatsing van de velden. Onderling werden cijfers en aannames niet als gezaghebbend erkend, wat de samenwerking bemoeilijkte.

BELANGRIJKE VRAGEN OM TE STELLEN

Hoe kunnen we integrale waardecreatie dan passend beïnvloeden? Het helpt om vooraf de volgende drie vragen te beantwoorden:

WANNEER (ofwel bij welke uitkomst) vinden we integratie succesvol?

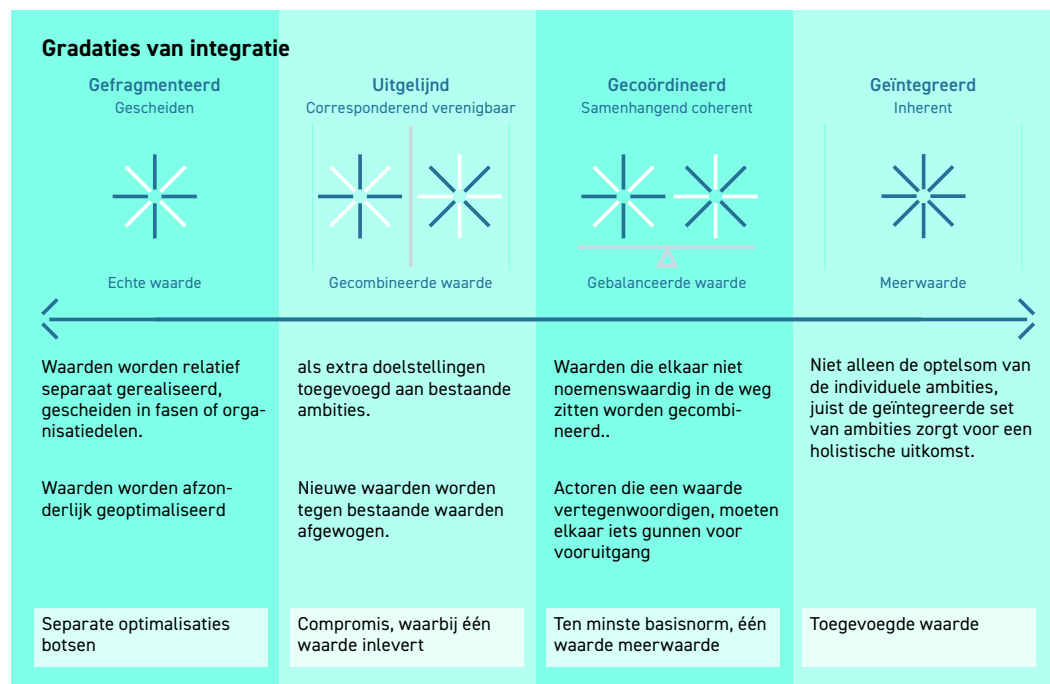
HOE sturen we zó dat integratie wordt ondersteund?

WAT integreren we (belangen, domeinen of waarden) en op welk detailniveau?

WANNEER: BIJ WELKE UITKOMST VINDEN WE INTEGRATIE SUCCESVOL?

De klassieke manier om publieke dienstverlening te beoordelen, is aan de hand van de vraag: 'Is het probleem opgelost?' Deze manier voldoet niet langer. In de context van grote transities kan de oplossing niet vooraf al geconcretiseerd worden. Er bestaan te veel onzekerheden. Bovendien is er soms geen 'ideale' oplossing mogelijk en moeten ambities bijgesteld worden. Het formuleren van een ambitie voor de ene opgave kan bovendien invloed hebben op de ruimte om ambities te formuleren voor een andere opgave.

Kortom, niet alles kan volledig integraal worden aangepakt. De gewenste mate van integratie vraagt om bewuste keuzes. Bespreek met elkaar welke mate van integratie tussen verschillende relevante waarden je voor ogen hebt. Drie tips waarover dat gesprek kan gaan.



TIP 1 VRAAG HET EFFECT (OUTCOME)

Om een integrale uitkomst te behalen, moet je ook een integrale opdracht uitvragen. Het klinkt logisch, maar het gebeurt vaak nog niet. Vaak is de opdracht of uitkomst al te veel dichtgetimmerd. Het is de kunst de opdracht vorm te geven vanuit de uitdaging die je met elkaar aanpakt, zónder de uit te voeren taken vooraf te benoemen. Het gaat hier dus om het verschil tussen het product (*output*) uitvragen en het effect, de gewenste verandering of impact (*outcome*). Zo dwing je de betrokken actoren een gezamenlijke aanpak te bepalen die zo veel mogelijk synergie oplevert.

TIP 2 VERHELDER INDIVIDUELE EN COLLECTIEVE TAKEN

Het klinkt wellicht wat tegenstrijdig, maar om de ruimte te kunnen nemen om de collectieve taak te bepalen, is het ook belangrijk om individuele taken en verantwoordelijkheden te definiëren. Aan de integratietafel van de gemeente Rotterdam nemen actoren uit verschillende afdelingen en/of verschillende organisaties plaats. Hun moederorganisatie of -afdeling geeft uitgangspunten en prioriteiten mee. En daarmee ook de wensen, randvoorwaarden en eisen ten aanzien van integratie met andere belangen en waarden. Oftewel tot welke

compromissen men bereid is te gaan in de uitwerking van de collectieve taak. Om met verschillende actoren geïntegreerd taken uit te voeren zal je altijd de connectie moeten maken tussen de individuele taken en verantwoordelijkheden en het gezamenlijke doel. Daarbij zal de vraag 'What's in it for me?' altijd spelen.

TIP 3 HAAL VERONDERSTELLINGEN OVER ELKAAR NAAR BOVEN

Om taken te verhelderen is het bovendien belangrijk om elkaars veronderstellingen boven tafel te krijgen. 'Waterbeheer gaat alleen over sober en doelmatig', 'Sociale doelen zijn altijd zacht en niet meetbaar', of 'Projectmanagers kijken alleen maar naar criteria' zijn zomaar een paar opvattingen die de onderlinge communicatie kunnen verstoren. Haal de opvattingen die spelen naar boven. Pas als die op tafel liggen, kun je controleren of bij elkaar verifiëren of ze 'waar' zijn.

HOE STUREN WE ZO DAT INTEGRATIE WORDT ONDERSTEUND?

Voor de gewenste mate van integratie ga je passende sturingsmiddelen kiezen. Verschillende actoren krijgen op meerdere besluitvormingsniveaus de kans om hun waarden te verankeren in de publieke dienstverlening. Bestuurlijke innovaties kunnen waarde-integratie op verschillende manieren ondersteunen, bijvoorbeeld via beleid, projecten of door belanghebbenden. Twee tips (4 & 5) hoe je dat kan doen.

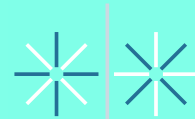
Top Down

Integratie op verschillende niveaus

BELEIDSINTEGRATIE Strategisch

Bij beleidsintegratie zorgen regels en vaste besluitvormingsstructuren voor de bescherming van normen en mogelijke conflicten tussen waarden. Standaarden en structuren zorgen voor een parallelle aanpak van waarden.

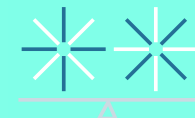
Prioritering van waarde(n). Hoewel waarden kunnen worden uitgelijnd, blijven separate procedures gelden. Interne coördinatie kan zorgen voor een hoger integratiedoel.



PROCUREMENT INNOVATIE Tactisch

Innovatieve aanbestedingen, bijvoorbeeld in de vorm van project-georiënteerde samenwerkingen tussen publieke en private actoren. Er wordt gezocht naar nieuwe manier van samenwerken, nieuwe rollen voor uitvoerders/leveranciers, en/of nieuwe contractvormen om waarden in te bedden.

Ambitie in plaats van alleen eisen laat procurement-innovatie verder kijken dan kosten en techniek. De inzet op samenwerking maakt gebalanceerde waarde mogelijk, maar hangt sterk af van de condities.



SOCIALE INNOVATIE Operationeel

Sociale innovatie combineert interne stakeholder integratie door het overschrijden van grenzen van verschillende beleidsdomeinen, en extern door het creëren van nieuwe relaties gefocust op grotere betrokkenheid van belanghebbenden. In netwerken faciliteert de overheid actoren met verschillende waarden.

Door het creëren van een leercultuur, participatie en ruimte voor continue verbetering biedt deze vorm van governance innovatie de meeste ruimte om toegevoegde waarde te creëren.



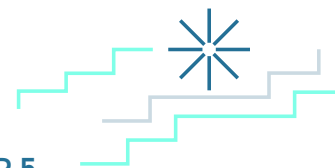
Bottom up



TIP 4 SAMENWERKING MET DE JUISTE SCOPE

Om nieuwe waarden te integreren is het van belang om gebruik te maken van de dynamiek tussen actoren. Kijk daarom niet alleen naar de grenzen van een specifiek project (bijvoorbeeld een plein), maar naar de bredere impact ervan (bijvoorbeeld de verbetering van de sociale cohesie in de wijk). Hierdoor komen er meer actoren in beeld, zowel individuen als organisaties, die op verschillende niveaus van het besluitvormingsproces een grotere of kleinere rol spelen. Zij kunnen allemaal hun

bijdrage leveren aan het creëren van meerwaarde(n). Er ontstaat een nieuwe dynamiek tussen alle actoren – niet alleen de actoren op hiërarchische niveaus (verticaal), maar ook op beleidsdomeinen (horizontaal).



TIP 5 LEG HET VERTROUWEN OP HET JUISTE NIVEAU NEER

Is het helder welke actoren een rol spelen? Dan is het belangrijk om het vertrouwen voor beslissingen over integrale afwegingen op het juiste niveau neer te leggen. Dit is niet per definitie het hiërarchisch hoogste niveau. Kies voor het niveau waarop de passende kennis en kunde (brede kijk) aanwezig is. Een voorbeeld is de inzet van een 'buurtmakelaar'. In de Dordtse Vogelbuurt is dit een officiële welzijnspartner van de gemeente, genaamd Vogelnest. Het Vogelnest heeft zich onder meer ingezet voor bewustwording van wijkbewoners over het belang van vergroening, en hielp particulieren hun tuinen te vergroenen.

WAT INTEGREREN WE EN OP WELK DETAILNIVEAU?

Nu volgt de vertaling naar een opdracht. Gaat het bijvoorbeeld om de implementatie van maatwerk naast standaardisatie van omgevingsplannen, het bouwen van een percentage sociale huurwoningen in een uitbreidingswijk of het bijdragen aan circulaire processen in de zorg? Als die vraag is beantwoord, vindt een vertaling plaats naar standaarden, condities of criteria, die toetsing en monitoring mogelijk maken. Implementatie van nieuwe waarden zijn duurzamer, zo zien we terug in onderzoek, wanneer ze verbonden worden aan bestaand beleid of bestaande regulering. Omdat er dan gebruik gemaakt kan worden van een bestaand toetsingssysteem. Bij nieuwe (zachte) waarden is dit lastiger, omdat de impact zich niet goed laat vertalen naar dergelijke criteria. Daardoor blijft die impact vaak onvoldoende herkend.

Drie tips om de meeste waarde te behalen.



TIP 6 BETREK TIJDIG EEN VERSCHEIDENHEID AAN ACTOREN

Het begin van de besluitvormingscyclus, wanneer de scope en ambities worden bepaald, heeft de meeste impact op de integratie-uitkomst. Daarom is het cruciaal wie er in deze fase aan tafel zitten. Actoren die afhankelijk zijn van anderen om hun waarden te vertegenwoordigen, kunnen al vroeg 'hun' waarden zien verwateren in een mager compromis. Voorkom dit door hen vroeg te betrekken.



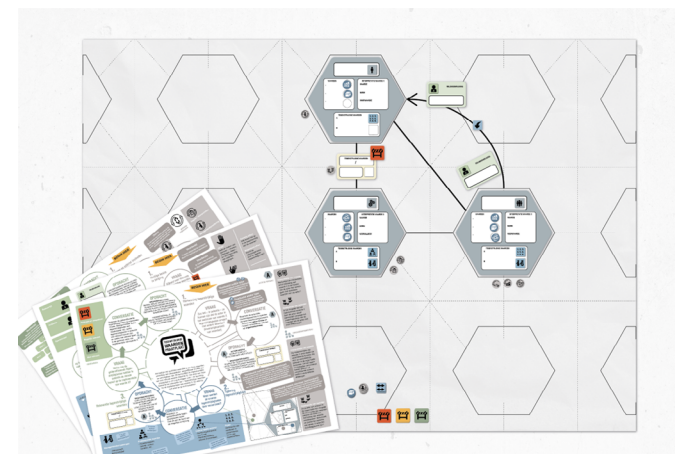
TIP 7 LAAT ELKE ACTOR ZICH GOED VOORBEREIDEN

Actoren die betrokken zijn bij integratie van waarden, bijvoorbeeld omdat ze aan een integratietafel zitten, moeten voorbereid zijn op potentiële tegenstrijdigheden in waarden. Daarom is het belangrijk dat ze vanuit hun eigen achtergrond en expertise al met een integraal verhaal komen, waarbij ze voor zichzelf een prioritering van waarden maken. Dit helpt om te besluiten wat ze bereid zijn eventueel in te leveren. Ook kunnen ze vooraf nadenken over raakvlakken en 'meekoppelkansen' met andere partijen. Handig hierbij zijn de praatplaten van de tool 'Over waarden gesproken'.



TIP 8 KIES OPDRACHTGEVERS MET BUIKPIJN

De interne opdrachtnemer wordt meestal wel bewust gekozen, bijvoorbeeld door middel van een matchingsproces. Maar de rol van de opdrachtgever ontstaat vaak enigszins bij toeval. Een vraagstuk belandt bij iemand op het bureau, waarna die persoon 'automatisch' opdrachtgever wordt. Dit is niet noodzakelijk de persoon die deze rol het best invult. De meest ideale opdrachtgever is degene die werkelijk buikpijn krijgt van een vraagstuk. Op diens portefeuille heeft een geïntegreerd resultaat de grootste impact. Dit geeft de nodige urgentie – zowel voor de uitvoering als de doorwerking van het resultaat.



Figuur 1: Om te kunnen overleggen over verschillende typen waarden is de tool 'Over waarden gesproken' ontwikkeld. Deze tool is opvraagbaar bij de Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw (opdrachtgeverschap-bk@tudelft.nl)



MEER WETEN

Deze handreiking is gebaseerd op naar onderzoek naar integratie in:

Het waarborgen van publieke waarden door publieke opdrachtgevers in de bouw

- The balancing act: How public construction clients safeguard public values in a changing construction industry.
- Het belang van de waarde-dialoog vanuit het opdrachtgeverschap perspectief. Tijdschrift voor Bouwrecht, 2022
- Publieke waarden op waarde geschat; Professionaliseren van de inkoopfunctie vanuit het belang van publieke waarden
- Of luister de aflevering over mijn proefschrift van podcast Bestek

Bestuurlijke innovatie en blauwgroene infrastructuur (met medeauteur prof.dr. Arwin van Buuren)

- Delivering blue-green infrastructure: Innovation pathways for integrating multiple values
- Value integration for delivering blue and green infrastructure: Balancing technical, spatial, social and sustainability values

Integrerend werken in het lokale bestuurlijke domein (met medeauteurs dr. Hans Joosse, ir. Geert Brinkman, prof. dr. Arwin van Buuren)

- Werken op de grens - Over het belang van grenzen bij integrerend werken
- Voorbij de som der delen - Acht lessen voor integrerend werken bij het maken van een beleidsvisie

Bij het schrijven van deze handreiking is gebruik gemaakt van onderstaande artikelen:

- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2017). Addressing fragmented government action: Coordination, coherence, and integration. *Policy Sciences*, 50(4), 745-767.
- Visser, W. (2018). Integrated value vs. shared value and CSR 2.0. *AMS sustainable transformation briefing series*, (5)

TRANSITIE- STURING VOOR PUBLIEKE OPDRACHT- GEVERS

Dr.ir. Tom Coenen
Universiteit Twente

LESSEN UIT DE CIRCULARITEITS- TRANSITIE

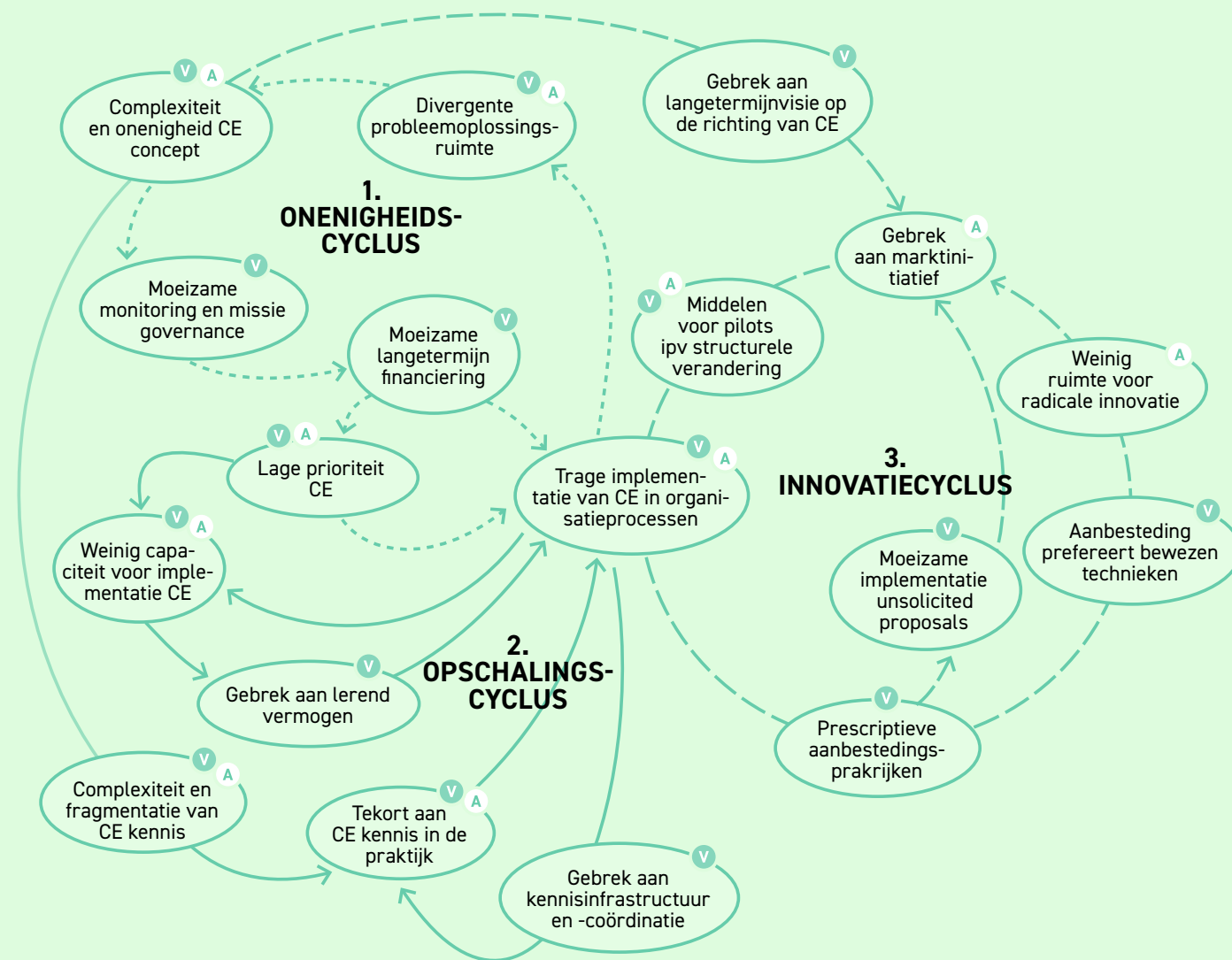
De impact van veroudering, klimaatverandering en geopolitieke spanningen op ontwikkelingen in de bouw en infra is gigantisch. Om de veranderende wereld het hoofd te bieden, waren in het verleden kleine, stapsgewijze aanpassingen en procesoptimalisatie vaak genoeg. Voor de huidige ontwikkelingen is dat ontoereikend. Bovendien bestaat er vaak onenigheid over de richting en prioriteit van de veranderopgaven. Niet voor niets spreken we van transitievraagstukken: complexe en onzekere vraagstukken, die zich niet meer laten voorspellen of plannen.

Hoe ga je om met zulke transitievraagstukken? De projectgedreven en grotendeels publieke aard van onze sector geeft dynamieken die innovatieprocessen kunnen frustreren, maar die ook kansen bieden voor regie en sturing. Dit vereist coördinatie, samenwerking en anticipatie tussen de verschillende (publieke) opdrachtgevers.

Deze handreiking biedt de strategische laag van publieke opdrachtgevers in de bouw denkrichtingen en handvatten om gezamenlijk met transitievraagstukken om te gaan.

WAT HOUDT TRANSITIES TEGEN?

Exemplarisch voor hoe systeemverandering door publieke opdrachtgevers wordt aangevlogen, zijn circulariteitstransities. Zulke transitie komen maar moeilijk van de grond, vanwege drie belemmeringen: (1) onenigheid over de veranderrichting, (2) ontbrekende kennisinfrastructuur voor het verspreiden van kennis en opschalen van innovatie, en (3) regelgeving en ongeschikte inkoopstructuur voor radicaal vernieuwende innovaties (zie figuur 1). Een toelichting.



Figuur 1. Zelfversterkende barrières voor een transitie naar een circulaire bouw/infra

1. ONENIGHEID OVER CIRCULARITEIT

Wat verstaan we eigenlijk onder circulariteit? Wat is het probleem en wat de oplossing? Partijen hebben regelmatig verschillende beelden van circulaire bouw. Dat leidt tot discussies en uiteindelijk tot een impasse (zie box 1).

Onenigheid maakt sturing lastig, waardoor circulaire ideeën vaak niet worden uitgevoerd of opgeschaald. Dit wordt nog verder versterkt door de diversiteit aan visies en doelstellingen die elke organisatie afzonderlijk heeft opgesteld, ook op andere thema's dan circulariteit. Daarnaast is de (semi) publieke tak van de bouw/infra sterk politiek gestuurd. Op de langere termijn komt circulariteit niet of nauwelijks bovenaan de prioriteitenlijst. Hierdoor maken opdrachtgevers maar moeizaam middelen vrij voor de lange termijn en komt het organiseren van circulaire processen amper op gang. Dat versterkt vervolgens de onenigheid.

MARKTPARTIJ: „Bij veel opdrachtgevers wordt niet alleen de oplossing uitbesteed, maar ook de [circulariteits]ambitie. Maar als opdrachtgevende organisatie moet je ook zelf de [circulaire] kennis in huis hebben. In veel publieke organisaties is daar echter niemand verantwoordelijk voor en heeft niemand de inhoudelijke expertise. Als een opdrachtnemer dan met een voorstel komt, kan niemand dat inhoudelijk beoordelen – en wordt het dus ook niet uitgevoerd.”

2. KENNIS BLIJFT HANGEN BINNEN PILOTS EN PROJECTEN

Het verspreiden van kennis en lessons learned is essentieel voor het opschalen van circulaire praktijken. Helaas komen de lessen van pilots en andere initiatieven maar mondjesmaat in andere projecten en organisatorische processen terecht. De reden: een gebrek aan beschikbare kennis, aan medewerkers met de juiste competenties en een goede kennis- en leerinfrastructuur. Daarnaast halen (markt)partijen concurrentievoordeel uit circulaire kennis, waardoor ze deze kennis niet of laat beschikbaar stellen. Een belangrijke sleutel in het verspreiden van kennis en opschalen van innovaties over projecten heen is een verandering van project- naar programmadenken.

3. TRADITIONELE INKOOP EN IMPLEMENTATIE VAN CIRCULAIRE INNOVATIES

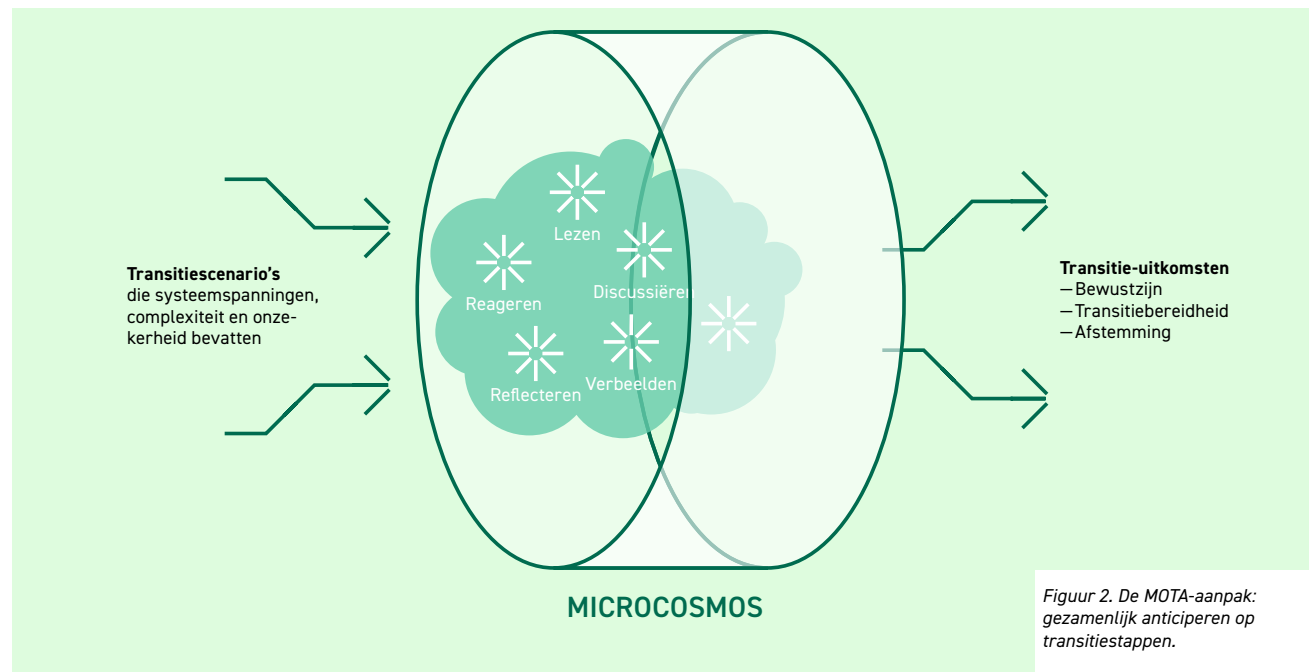
Voor circulaire innovaties zijn verre-gaande proces- en praktijkveranderingen nodig. Denk aan levenscyclus-denken en gezamenlijk afstemmen van circulaire oplossingsrichtingen. Maar dit soort radicale oplossingen vallen buiten de gangbare aanbestedingspraktijken. Ook gaan ze lastig samen met de projectge-oriënteerde structuur en risicomijdende cultuur in de bouw- en infrasector. Er wordt vaak in zekerheden in plaats van mogelijkheden gedacht. Deze sectorale karakteristieken staan een heldere, richtinggevende rol van opdrachtgevers in de weg. En de vraaggestuurde structuur van de sector ontmoedigt een assertieve houding van marktpartijen. Ook hier kan een verschuiving van denken helpen: van projectgedreven aanbestedingen naar een programmatisch perspectief.

MARKTPARTIJ: “Naast technische en financiële veranderingen heb je andere partners en afspraken nodig tijdens de samenwerking. Als je alleen op het technisch-inhoudelijke aspect focust, dan heb je een circulair product in een lineair systeem, dat uiteindelijk alsnog de verbrandingsoven in gaat. Manieren als de pre-competitieve samenwerking worden als eng ervaren – daar zit echt nog een angstcultuur in.”

Bovenstaande drie belemmeringen vinden plaats op verschillende niveaus: op sectorniveau, in de organisatie en tussen organisaties. En alles hangt met elkaar samen. Voor circulaire innovatie zijn daarom systeemveranderingen nodig, die over organisatiegrenzen heen reiken, in plaats van symptoombestrijding.

HOE VERSNELLEN WE DE TRANSITIE?

Geen enkele (overheids)organisatie kan zelfstandig een transitie bepalen. Daar zijn de onderlinge afhankelijkheden, verschillende belangen en onvoorspelbaarheid van de toekomst simpelweg te groot voor. Bovendien zit veel cruciale kennis, inzichten en middelen bij marktpartijen. Hoe kun je dan wél op transitie sturen? We ontwikkelden een nieuwe aanpak om strategisch te anticiperen op verschillende transitie-scenario's: Missie-ge-Oriënteerd Transitie-Assessment (MOTA). De participatieve MOTA-aanpak biedt grip op transitiedynamieken.



NIEUW: DE MOTA-AANPAK

Allereerst overweegt de strategie samen met sector-representanten verschillende transitierichtingen. Het is belangrijk dat de deelnemers een afspiegeling vormen van het hele 'systeem'. Alleen zo kun je ook de onderliggende spanningen tussen de verschillende belangen boven tafel krijgen. Dit noemen we de microkosmos, oftewel het systeem in het klein.

Via vooraf bepaalde scenario's kan dan gezamenlijk verkend worden wat, afhankelijk van verschillende transitierichtingen, de consequenties zijn voor de verschillende partijen, regels en praktijken. Zo worden de transitiedynamieken duidelijk en krijgen alle deelnemers meer begrip voor elkaars positie en belangen. Dit verkleint het wij-zij denken en helpt gezamenlijk vooruit te kijken.

Met deze MOTA-aanpak (figuur 2) kunnen trekkende partijen, zoals overheden, transitiestrategieën ontwikkelen die aansluiten bij bestaande systeemdynamieken. Handelingsperspectief identificeren. En de weerstand tegen transitie verkleinen.

VIJF INZICHTEN VOOR DE PRAKTIJK

In onze studie naar de circulariteitstransitie hebben we de MOTA-aanpak toegepast. Eerst creëerden we een microkosmos waarbij opdrachtgevers, beleidsmakers, aannemers, adviseurs, toeleveranciers, kennispartners, juristen en economen aanwezig waren. Tijdens een workshop brachten we twee fundamenteel verschillende transitie-scenario's in: één waarin de markt de transitie stuwt door middel van inno-

vaties, en één waarin de overheid sterke regie neemt. Dat leverde de volgende vijf inzichten op.

TIP 1 OVERHEDEN ZIJN IN DE LEAD

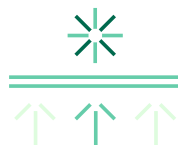
Door het publieke karakter van missie-gedreven transitie zullen overheidspartijen het voortouw moeten nemen. Neem bijvoorbeeld IenW die verantwoordelijk is voor de circulariteitsmissie en Rijkswaterstaat die hier voor de infra invulling aangeeft. Dit betekent niet 'afdwingen en voorschrijven', maar 'regie nemen en het proces faciliteren'.



Een proces dat tot een gezamenlijk beeld op transitiedoelen leidt. Bijvoorbeeld programma's opzetten waarin verschillende overheden gezamenlijk transitiedoelen en strategieën bepalen, zoals je nu in het asfalt domein ziet gebeuren. Of het formeel vastleggen en communiceren van toekomstige duurzaamheidseisen in aanbestedingsprocessen, zoals de wettelijke verankering van de milieukostenindicator (MKI) in bouw- en infraprojecten. Zo krijgen marktpartijen duidelijkheid over oplossingsrichtingen naar duurzaamheid of circulariteit.

Een kanttekening hierbij:

De overheid moet de regie nemen, maar bestaat 'de overheid' wel? Zo heeft een gemeente een heel andere rol dan een ministerie of het Rijksvastgoedbedrijf binnen de sector. En vragen de verschillende marktsegmenten binnen de bouw/infra een heel andere aanpak. Sluizen zijn vrijwel geheel in handen van Rijkswaterstaat, die daardoor als enkele actor de markt sterk kan sturen. Bij asfaltwegen is het collectief aan gemeenten de grootste opdrachtgever, waardoor marktsturing als individuele publieke organisatie nagenoeg onmogelijk is. Afhankelijk van de opgave zullen overheden daarom gezamenlijk transitie- en marktstrategieën moeten formuleren. Hierbij gaat autonomie verloren van individuele organisaties. Dat vereist moed en verbindingskracht, zowel bij bestuur en politiek als bij de uitvoerende medewerkers.



TIP 2 BENUT DE KENNIS VAN MARKTPARTIJEN

Terwijl het initiatief van opdrachtgevers zal moeten komen, simpelweg omdat zij de asset-eigenaren zijn, is zowel de kennis als het draagvlak vanuit marktpartijen cruciaal. Neem marktpartijen mee wanneer je de transitierichting en het beleid bepaalt. Focus hierbij op de koplopers, vermijd een oververtegenwoordiging van gevestigde partijen en laat de 'meestribbelaars' thuis. Dit is geen eenmalige actie. Het vraagt continue en consistente inspanning van overheden die collectief optreden. Een mooi voorbeeld is de 'Coalitie Duurzame Bruggen en Viaducten'. Verschillende overheden hebben hierin samen op een programmatische wijze een duurzame vervanging- en renovatiestrategie vastgesteld.



TIP 3 SOCIALE VERANDERING IS CRUCIAAL

Transities zijn vooral een proces van sociale en organisatieveranderingen. Hoewel (technologische) innovaties nodig blijven, is het minstens zo belangrijk om de onderliggende processen opnieuw te bekijken. Denk aan datastructuren, risico- en eigendomsverdelingen of de organisatie van toeleveringsketens.

De tijd van nieuwe en meer pilots is voorbij. De fase van veranderingen in organisatieprocessen is aangebroken. Daarbij gaat het om meer relationele dan contractuele sturing, een bredere opvatting van waarde(n) in de planning en selectie en duurzaamheid verankeren in de kernprocessen binnen organisaties.



TIP 4 LOCK-INS LIGGEN OP DE LOER

Er zijn oplossingen die eenvoudig te implementeren zijn en meteen winst opleveren voor transitiedoelen. Er zijn ook oplossingen die systemische wijzigingen vragen en pas op de lange termijn winst geven. De eerste groep kan leiden tot zogenoemde *lock-ins* van suboptimale oplossingen die een doortastende transitie juist in de weg staan. Denk bijvoorbeeld aan verhoogde recycling-efficiëntie, wat uiteindelijk de fossiele bitumenketen in stand houdt in plaats van biobased alternatieven stimuleert. In de selectie van oplossingsrichtingen moeten inkoopstrategen zich bewust worden van de consequenties van korte- en lange-termijnoplossingen op de transitieprocessen. Dit vereist nauwe afstemming met de hele organisatie.



TIP 5 VOORUITGANG VRAAGT ÓÓK OOG VOOR VERLIEZERS

Bij transities zal aan veel bestaande praktijken een eind komen. Dit leidt onvermijdelijk tot verliezers. Voer hierover tijdig en transparant discussies, zodat het aantal verliezers verkleind kan worden. Deze partijen krijgen zo de tijd om zich aan te passen en nieuwe kansen aan te grijpen. Dit vereist tijdige afstemming en communicatie van veranderingen en -prioriteiten, of het nu gaat om veiligheid, kostenefficiëntie of duurzaamheid. Goede afstemming tussen (publieke) opdrachtgevers is cruciaal om de markt in beweging te krijgen en concurrentie op marktcapaciteit te minimaliseren. Door een tekort aan geschoold personeel zijn alle handen in de sector nodig voor alle publieke organisaties.

HOE NU VERDER IN TRANSITIES ALS OPDRACHT- GEVEND NEDERLAND?

Waar staat de sector over 10 jaar? En over 30 jaar of zelfs 100 jaar? Op deze vraag zul je weinig eenduidige antwoorden horen. Sterker, door de verschillende belangen en waarden van de actoren is een gemeenschappelijk antwoord onmogelijk. De continue zoektocht naar consensus en het wachten tot de andere actoren eerst bewegen werken verlamdend.

CONSISTENT IN HET WAT, FLEXIBEL IN HET HOE

Alléén door een gemeenschappelijk gedragen punt op de horizon te plaatsen (zelfs als dat over de tijd kan veranderen), en consistent te prioriteren op activiteiten en middelen, zal de sector in beweging komen. Daarbij zal er altijd een spanning zijn tussen vasthouden aan het gezamenlijke vergezicht, en kunnen meebewegen als de omstandigheden veranderen. Houd vast aan wát je samen wilt bereiken, blijf flexibel in hÓe je dat doet.

Als opdrachtgevers zul je hierin gezamenlijk moeten optrekken, al is het maar om concurrentie op markcapaciteit en geschoold personeel tussen overheden te voorkomen. Idealiter betekent dit onderlinge afstemming in de uitvoering. Denk aan gezamenlijke standaardwerkwijzen, datadeling en asset management. Of zelfs het gezamenlijk programmeren van de opgaven. Een goed voorbeeld zijn verschillende waterschappen die samen een strategie vaststellen om de toekomstige uitdagingen in de waterzuiveringsketen aan te pakken. Inclusief een benadering om de markt vorm te geven en projecten gecoördineerd te programmeren.

De MOTA-aanpak biedt concrete hanvatten om gezamenlijke processen in gang te zetten.

MEER LEZEN?

→ [A systemic perspective on transition barriers to a circular infrastructure sector](#)

→ [Mission-Oriented Transition Assessment as a reflective approach to mission governance](#)

De onderzoeken zijn uitgevoerd met medeauteurs prof. Leentje Volker, prof. Klaasjan Visscher, dr. Martijn Wiarda en dr. Caetano Penna en zijn mogelijk gemaakt met financiering van Rijkswaterstaat.

PROGRAM- MATISCH SAMEN- WERKEN

Ir. Pedram Soltani
PhD Candidate Public
Commissioning in
Construction
TU Delft

EEN KANSRIJKE OPLOSSING VOOR GRAND CHALLENGES

Grote maatschappelijke uitdagingen, zoals de woningnood, klimaatverandering of grondstoffenschaarste, treden niet geïsoleerd op maar komen samen in een specifiek gebied. Deze opgaven zijn niet alleen urgent, maar ook onderling verweven, onzeker van aard en ingebed in uiteenlopende perspectieven en waarden van diverse stakeholders. Hierdoor bestaat er geen eenduidige definitie van de opgave en de bijbehorende oplossingsruimte. Daarnaast overstijgen dit soort opgaven de grenzen van individuele organisaties, bestuurslagen, sectoren en bevoegdheden. Ze kunnen simpelweg niet vanuit één enkele invalshoek worden opgelost. Geen enkele partij beschikt over alle expertise, kennis, budgettaire en personele middelen en doorzettingsmacht om de problemen volledig te doorgronden en effectief aan te pakken.

Deze grote maatschappelijke opgaven, ook wel *grand challenges* genoemd, vragen daarom om samenwerking tussen publieke opdrachtgevers, marktpartijen, maatschappelijke organisaties en burgers. Aan hen de gezamenlijke opdracht om problemen, oplossingen, belangen en middelen met elkaar te verbinden over verschillende schaalniveaus en tijdshorizonten heen.

Maar hoe kom je tot effectieve interorganisatorische samenwerking in de bouwsector om grote maatschappelijke opgaven aan te pakken? En hoe ga je daarbij om met de uitdagingen die kenmerkend zijn voor de initiatiefase van dergelijke samenwerkingen? Deze handreiking biedt praktische tips en overwegingen voor bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers, kwartiermakers en programmamakers. De inzichten zijn gebaseerd op een promotieonderzoek aan de TU Delft naar programmatische samenwerking bij grote maatschappelijke opgaven.

SPELREGELS EN GRONDHOUDING

Wat verstaan we onder interorganisatorische samenwerking? **We bedoelen dan het delen van expertise, middelen en activiteiten door twee of meerdere organisaties, om gezamenlijke doelen te realiseren die zij afzonderlijk niet, of slechts in beperkte mate, kunnen verwzenlijken.** Hieronder vallen niet alleen publieke en private organisaties, maar ook organisaties uit het maatschappelijk middenveld, waaronder burgercollectieven.

De essentie van samenwerking is dat partijen een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen en risico's delen voor de resultaten van hun collectieve inspanningen. Dit kan ontstaan wanneer partijen zich bewust worden van hun wederzijdse afhankelijkheid en bereid zijn een deel van hun autonomie los te laten voor een collectieve doel.

Voor effectieve interorganisatorische samenwerking is het van belang dat individuele en organisatiedoelen aansluiten bij de collectieve doelen, normen en waarden. Alleen dan zijn commitment en eigenaarschap geborgd. Naast de maatschappelijke opgave kunnen partners bovendien uiteenlopende motieven hebben om de samenwerking aan te gaan. Zorg ervoor dat deze motieven expliciet worden besproken, wederzijds worden erkend en geef ze een duidelijke plek in het ontwerp van de samenwerking. Zie de handreikingen van Marina Bos-de Vos en Lizet Kuitert over dit onderwerp.

De grondhouding bij samenwerking is:

- Het creëren van gezamenlijke spelregels, zowel in de vorm van contractuele afspraken als informele gedragsnormen.
- Onderlinge verschillen ziet men als bron van gezamenlijke waardecreatie.
- Openstaan voor tegengestelde perspectieven en van elkaar leren
- Gezamenlijk problemen oplossen via voortdurende dialoog
- Constructief omgaan met en oplossen van conflicten
- Elkaar vrijwillig ondersteunen bij het realiseren van elkaars individuele doelen, zonder directe garanties op tegenprestaties

Binnen de context van grote maatschappelijke opgaven vereist samenwerking daarnaast voortdurende reflectie en aanpassing. Zowel over de aard van de vraagstukken en de mogelijke oplossingen, als over de manier waarop de partners zich tot elkaar verhouden en met elkaar samenwerken.

KLASSIEKE WERKWIJZE IN DE BOUWSECTOR

De bouwsector staat van oudsher bekend om haar projectmatige werkwijze, waarbij enkelvoudige projecten worden aanbesteed in de markt. Van het ontwerp en de realisatie van nieuwe fysieke assets tot renovatie en vervanging van bestaande assets. Deze projecten zijn in essentie interorganisatorisch van

aard: ze worden gerealiseerd door een tijdelijke constellatie van verschillende partijen, waaronder publieke opdrachtgevers, advies- en ingenieursbureaus, (hoofd)aannemers, architecten en leveranciers, om gezamenlijke doelen te bereiken. Klassieke projecten hebben de volgende kenmerken:

- Duidelijke afbakening: Een strak afgebakende scope, budget en planning en een gescheiden ontwerp- en realisatiefase.
- Lineaire fasering: projecten worden opgeknipt in opeenvolgende fasen, waarbij elke fase pas start nadat de onzekerheid uit de vorige fase is verminderd en de bijbehorende mijlpalen zijn behaald. Deze werkwijze gaat ervanuit dat de opgave eenduidig te definiëren is, dat elke stap te plannen is, dat de eisen rondom het eindresultaat vooraf vast te stellen zijn en een definitieve eindoplossing te bereiken is.
- Vereenvoudiging: 'het probleem' wordt vereenvoudigd door het op te knippen in losse, beheersbare onderdelen in de veronderstelling dat het geheel volledig te begrijpen en op te lossen is via de som der delen.
- Output-oriëntatie: de belangrijkste maatstaf voor succes is realisatie binnen budget, planning en kwaliteitseisen.

DE NOODZAAK OM PROGRAMMATISCH SAMEN TE WERKEN

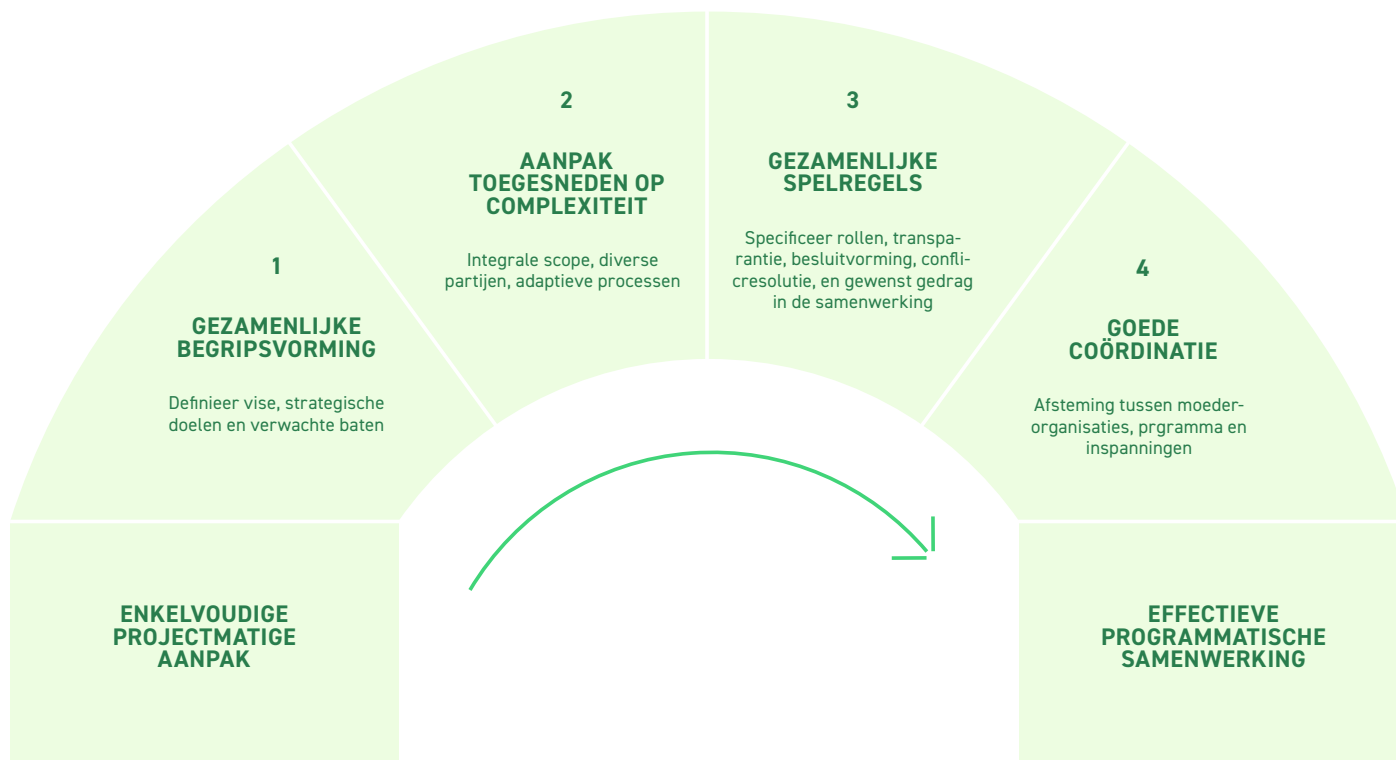
De principes van projectmatig werken staan haaks op het gedachtegoed van grote maatschappelijke opgaven. Waar traditionele projecten gericht zijn op het opleveren van een vooraf gedefinieerd resultaat volgens een lineaire fasering, vragen grote maatschappelijke opgaven om een iteratieve aanpak waarin doelen, probleemdefinities en oplossingen zich

organisch ontwikkelen. Door vraagstukken op te knippen in beheersbare brokken gaat projectmatig werken voorbij aan de onderlinge samenhang en raakvlakken van opgaven, wat het risico op onbedoelde negatieve effecten vergroot. De grote focus op de kortetermijnoutput belemmert de erkenning van en het gesprek over bredere, niet-financiële, waarde voor individuen, organisaties en de samenleving op de lange termijn.

De samenwerking bij grote maatschappelijke opgaven is vaak langjarig. Te grote bescherming tegen externe veranderingen kan er dan toe leiden dat het resultaat niet meer past bij veranderde wensen en eisen. En dat belangrijke kansen of bedreigingen over het hoofd worden gezien en er niet wordt ingespeeld op nieuwe inzichten of feedback van stakeholders.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden en efficiënter en effectiever te werken onder omstandigheden van schaarste, maken publieke opdrachtgevers in de Nederlandse bouw steeds vaker gebruik van programmatische samenwerking, een specifieke vorm van interorganisatorische samenwerking. Dit kenmerkt programmatisch samenwerken:

- Het overkoepelend coördineren van gerelateerde projecten en/of operationele activiteiten, om strategische doelstellingen en baten te bereiken die



Figuur 1: Vier uitgangspunten voor effectieve programmatiscche samenwerking in de initiatiefase

TIP 1 INVESTEER IN GEZAMENLIJKE BEGRIPSVORMING EN DRAAGVLAK

Investeer in de front-end fase van een programmatiscche samenwerking voldoende tijd in een zorgvuldige dialoog over de keuze voor en invulling van een programmatiscche aanpak. Vijf vragen kunnen hierbij helpen:

(Waarom) past een programmatiscche aanpak bij deze opgave?

Bepaal eerst of een programmatiscche aanpak passend is. Niet elke opgave in de gebouwde omgeving leent zich hiervoor; bij een uniek, eenmalig gebouw volstaat bijvoorbeeld een projectmatige benadering. Zorg daarom eerst voor een integraal en actueel inzicht in de staat van het volledige assetportfolio en vertaal dit naar een samenhangende langetermijnplanning voor vernieuwing, vervanging en renovatie. Met behulp van deze informatie kan je beoordelen of de opgave de onderstaande kenmerken heeft die een programmatiscche aanpak rechtvaardigen:

- Er is sprake van een technische infra- of bouwopgave waarbij meerdere objecten/bouwwerken in een gebied een bepaalde samenhang met elkaar vertonen in techniek, aanpak en/of locatie.
- Er is sprake van een opgave waarbij meerdere betrokken partijen in hetzelfde gebied gezamenlijk tot een probleemdefinitie en verkenning van mogelijke inspanningen moeten komen.

onmogelijk te behalen zouden zijn met een enkelvoudige projectmatige benadering.

- Een adaptief en zich ontwikkelend karakter. In staat zijn mee te bewegen met veranderende omstandigheden, zoals nieuwe wet- en regelgeving, veranderende gebruikersbehoeften, technologische innovaties en economische ontwikkelingen.
- Een doorlopende leercyclus over seriematige of parallelle projecten heen. Opgedane inzichten en ervaringen uit

eerdere projecten worden toegepast en verder ontwikkeld in opvolgende initiatieven.

TIPS VOOR DE FRONT-END FASE VAN PROGRAMMATISCHE SAMENWERKING

Voor het succes van programmatiscche samenwerking is de front-end fase van een programma cruciaal. Deze fase loopt vanaf het eerste idee voor een programma tot aan het vaststellen van de businesscase en een go/no-go-be-

sluit voor verdere planuitwerking en uitvoering. In deze fase worden zowel de noodzaak, de richting als de inrichting van de programmatiscche samenwerking vastgesteld. Samen leg je de basis voor het behalen van ambities en doelen in de realisatiefase. De centrale vraag hierbij is: hoe pak je dit op een goede manier aan? Om een goede basis te leggen voor programmatiscche samenwerking, volgen hieronder vier tips. Zie figuur 1.

- De publieke opdrachtgever(s), partners en/of burgers hebben maatschappelijke ambities die niet effectief te realiseren zijn in een enkelvoudig project, zoals 'circulariteit' of 'brede welvaart'.
- Er is een wens om te leren over projecten heen of efficiënter om te gaan met schaarse middelen, waaronder geld, capaciteit op de arbeidsmarkt, beschikbaarheid van materieel en tijd.
- Er is ook een wens om product- of procesinnovaties te verkennen of te ontwikkelen en in de praktijk op te schalen.

Hebben we ervaring met programmatisch (samen)werken?

Programmatisch samenwerken vraagt om een andere manier van organiseren en sturen, en om andere samenwerkingsspraktijken dan bij traditioneel projectmatig werken. De nadruk verschuift van het beheersen van een enkel project naar het overkoepelend coördineren van meerdere projecten, het afstemmen tussen verschillende grenzen en het realiseren van strategische doelstellingen en baten. Bekijk daarom goed in hoeverre de organisatie (en haar partners) al ervaring heeft met deze manier van werken. Ervaring betekent niet alleen bekendheid met de methodiek, maar ook met de bijbehorende cultuur: transparantie, vertrouwen, gedeeld eigenaarschap, wederkerigheid, gezamenlijke reflectie en besluitvorming. Een gebrek aan ervaring hoeft programmatisch werken overigens niet in de weg te staan. Het vraagt wél om een bewuste keuze voor ontwikkeling. Bijvoorbeeld door leertrajecten en gezamenlijke reflecties (met externe deskundige partijen) te organiseren.

Is er draagvlak binnen de organisatie om het 'anders' te doen?

Om een programmatische samenwerking van de grond te krijgen, is het van belang dat er binnen de deelnemende organisaties voldoende urgentie en draagvlak bestaat om het echt anders te doen. Stakeholders kunnen de voordelen van een programmatische aanpak kleiner achten dan de bijbehorende kosten. Ook kan het voorkomen dat projectleiders hun autonomie niet willen opgeven voor het collectieve programmabelang, of dat de programmamanager niet het juiste mandaat heeft om te sturen op de scope en aanpak van de onderliggende projecten. Om draagvlak te creëren kun je een aantal dingen doen:

- Organiseer werksessies waarin wordt toegelicht wat een programmatische aanpak inhoudt, welke mogelijke baten deze biedt ten opzichte van een traditionele projectmatige aanpak voor de gestelde opgave, en waarin succesvolle voorbeelden worden gepresenteerd uit verschillende sectoren.
- Organiseer werksessies waarin de programmamanager en projectleiders hun belangen, zorgen en afhankelijkheden expliciet maken ten aanzien van de nieuwe werkwijze.
- Betrek projectleiders vroeg bij het ontwerp van de programmastructuur en de formulering van de gezamenlijke ambitie. Maak daarbij zichtbaar hoe één project bijdraagt aan een groter maatschappelijk doel; dat vergroot de bereidheid om eigen ruimte te delen.
- Koppel waardering en monitoring aan het succes van het programma als geheel, niet alleen aan individuele projecten.
- Positioneer het programma als een leeromgeving waarin experimenteren en kennisdelen worden gewaardeerd boven puur 'afrekenen'.

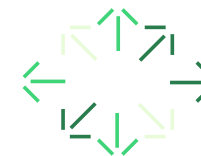
Hoe zien onze gezamenlijke visie, doelen en verwachte baten eruit?

Bepaal gezamenlijk het gewenste eindbeeld en maak de strategische doelen en verwachte baten van het programma expliciet. Wat wil je samen bereiken op de korte en lange termijn? Welke maatschappelijke impact streef je na? Hoe sluiten de belangen van de verschillende betrokken partijen hierbij aan? Het is cruciaal dat alle partners een gedeeld begrip ontwikkelen van de opgave en de gezamenlijke ambitie. Dit voorkomt niet alleen misverstanden later in het proces, maar vergroot ook het commitment en helpt bij het afstemmen van de individuele partnerdoelen op de bredere programmadoelen. Om dit te bereiken kun je gezamenlijke workshops organiseren en een visiedocument opstellen.

Hoe geven we de samenwerking concreet vorm?

Zodra de gezamenlijke visie, doelen en baten duidelijk zijn, gaat het erom de programmatische samenwerking te concretiseren. Wie neemt de regie, en over welk mandaat beschikt deze organisatie en de betrokken personen? Welke structuur past bij de complexiteit en dynamiek van de opgave? Hoe organiseren we sturing, financiering, samenwerking en besluitvorming tussen alle betrokken partijen? Denk hierbij niet alleen aan formele structuren, maar ook aan informele processen voor kennisdelen, experimenteren, reflecteren en bijsturen. Zorg ervoor dat verantwoordelijkheden, rollen en communicatielijnen helder zijn. Zodat zowel interne als externe stakeholders weten hoe ze bijdragen aan het gezamenlijke resultaat. Een goed ontworpen programmatische

structuur biedt ruimte voor aanpassen en continue bijsturing, zonder dat de voortgang van afzonderlijke projecten wordt belemmerd.



TIP 2 ERKEN DE COMPLEXITEIT VAN DE OPGAVE – ZOWEL IN SCOPE, STRUCTUUR ALS PROCES

Weerspiegelt het programma de complexiteit van de opgave in scope, structuur en het proces? Een te smalle, lineaire of geïsoleerde aanpak leidt tot onbenut potentieel.

Benut slimme koppelkansen tussen verschillende opgaven (scope)

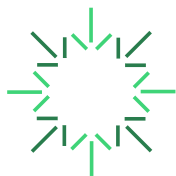
Wanneer je de programmadoelen formuleert, beperk de focus dan niet tot één beleidsdomein of één bouwopgave. Kijk juist naar hoe verschillende opgaven met elkaar verbonden kunnen worden. Bijvoorbeeld: bij een programma voor de vervanging en renovatie van bruggen kan tegelijkertijd worden gestuurd op circulaire doelstellingen, zoals hergebruik van materialen, gebruik van duurzame materialen of demontabel ontwerp. En bij een integrale gebiedsontwikkeling kan zowel gekeken worden naar ruimtelijk-fysieke ingrepen, als sociaaleconomische doelstellingen op het gebied van armoede, onderwijs, werk, sociale cohesie en veiligheid. Door de scopes te integreren, ontstaat meerwaarde en synergie die verder gaat dan de som van de afzonderlijke opgaven.

Bundel verschillende partijen en disciplines (structuur)

Breng binnen het programma een diversiteit aan partijen en disciplines samen, inclusief actoren die niet vanzelfsprekend bij de opgave betrokken zijn. Zoals kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, gemeenschappen of innovatieve marktpartijen. Deze diversiteit versterkt de gezamenlijke denkracht én vergroot de kans op vernieuwende oplossingen. Zorg voor ruimte waarin middelen, kennis en verantwoordelijkheden kunnen worden gebundeld en gezamenlijk gestuurd wordt op maatschappelijke meerwaarde.

Ontwerp adaptieve en lerende werkwijzen (proces)

Leg de uitvoeringprocessen niet volledig vast in vooraf gedetailleerde plannen of contracten. Ontwerp ze als aanpasbare kaders die je kunt bijsturen bij veranderende omstandigheden. Bouw periodieke reflectie- en leermechanismen in, zoals (half)jaarlijkse herijkingen, waarin je doelen, werkwijzen en samenwerkingsvormen kunt aanpassen aan de veranderende context of voortschrijdend inzicht. Vervang lineaire processen door flexibele werkwijzen, in zowel contracten als samenwerking, en herijk het programma regelmatig om effectief in te spelen op nieuwe uitdagingen of kansen.



TIP 3 ONTWIKKEL GEZAMENLIJKE SPELREGELS VOOR NIEUW SAMENWERKINGS- GEDRAG

Naast een gedeeld beeld over de (in) richting van het programma, moeten de partners ook tot overeenstemming komen over de gezamenlijke spelregels:

Rollen

Specificeer welke partijen kunnen deelnemen aan het programma en zorg dat iedereen zich bewust is van zijn of haar rol. Maak duidelijk wat er van elke deelnemer wordt verwacht, welke verantwoordelijkheden zij hebben en wat hun bijdrage toevoegt aan het gezamenlijke succes van het programma. Definieer rollen en verantwoordelijkheden zó dat ze enerzijds helderheid bieden en anderzijds ruimte laten om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Transparantie en communicatie

Stimuleer transparantie door heldere regels voor informatie-uitwisseling vast te leggen. Maak gebruik van zowel formele als informele kanalen, voer periodieke voortgangsrapportages in en spreek af hoe om te gaan met vertrouwelijkheid en intellectueel eigendom. Dit creëert een cultuur van openheid, versterkt de samenwerking en maakt het mogelijk om tijdig knelpunten in de samenwerking te signaleren.

Besluitvorming

Leg vast wie welke beslissingen mag nemen op elk niveau van het programma, en hoe deze besluiten worden genomen (bijvoorbeeld unaniem of met een meerderheid). Bepaal ook wanneer en hoe deelnemers betrokken worden bij besluiten, zodat iedereen weet waar hij invloed kan uitoefenen en waar mandaat ligt. Zo voorkom je vertraging en miscommunicatie bij kritieke beslissingen.

Omgaan met conflicten

Ontwikkel een helder proces voor het oplossen van conflicten. Denk aan interne afspraken over bijvoorbeeld escaleren, maar ook aan mediation of arbitrage. Door vooraf duidelijke afspraken te maken, kun je conflicten effectief en constructief oplossen zonder dat het programma stilvalt.

Relationele normen en samenwerkingsgedrag

Maak onderling duidelijke afspraken over relationele normen zoals vertrouwen, openheid, respect voor elkaars belangen en gedeeld eigenaarschap. Benoem daarnaast welk gedrag gewenst is en welk gedrag niet wordt geaccepteerd, bijvoorbeeld het achterhouden van informatie of het prioriteren van individuele belangen boven het collectieve doel. Houd deze normen levend: reflecteer regelmatig gezamenlijk op hoe ze in de praktijk worden nageleefd en waar bijsturing nodig is.



TIP 4 ZORG VOOR COÖRDINATIE TUSSEN MOEDER- ORGANISATIE(S), PROGRAMMA EN INSPANNINGEN

Een programma is ingebed in meerdere moederorganisaties en bestaat uit meerdere deelprojecten. Het succes van de samenwerking in het programma is afhankelijk van de selectie van projecten maar ook van de afstemming tussen de verschillende (lagen in) organisaties en deelprojecten. Aandachtspunten hierbij zijn:

- Richt overlegstructuren in: op programmaniveau, met de moederorganisaties en binnen de moederorganisaties. Voor strategische afstemming met het programma, het sturen op de samenhang tussen de deelprojecten, het faciliteren van iteratief leren tussen de projecten, het tijdig adresseren van risico's en knelpunten en het monitoren van de voortgang op de gestelde strategische doelen en baten.
- Een programmatische samenwerking vraagt niet alleen om samenwerking tussen publieke opdrachtgevers en marktpartijen over de grenzen van individuele organisaties heen (interorganisatorisch). Ook binnen organisaties zelf moet de samenwerking tussen verschillende afdelingen, zoals ontwikkeling, beheer en onderhoud, en beleid, worden ingericht en versterkt (intraorganisatorisch).

— Leg een sterke focus op collaboratieve samenwerkingsvormen en gedrag binnen de deelprojecten. Zet principes zoals gezamenlijk eigenaarschap, vertrouwen, transparantie, gedeeld risico, flexibiliteit, wederzijdse afhankelijkheid en collectieve probleemoplossing centraal. Anders bestaat het risico dat opdrachtgevers en marktpartijen vervallen in het oude 'wij-zij' gedrag.

EEN ANDERE MANIER VAN KIJKEN

Programmatisch samenwerken bij grote maatschappelijke uitdagingen vraagt niet om een blauwdruk, maar om een bewuste keuze voor een andere manier van kijken, organiseren en doen. Deze handleiding bevat geen kant-en-klaar recept, maar een set vragen, aandachtspunten en tips die kunnen helpen om het gesprek te voeren en de samenwerking stapsgewijs verder te brengen. Zo wordt programmatisch samenwerken een gezamenlijke leer- en ontwikkelreis richting meer maatschappelijke meerwaarde in de gebouwde omgeving.

Meer lezen?

→ Unraveling the governance of purpose-oriented collaborative networks for tackling grand challenges in the construction industry. (Met medeauteurs prof.dr.ir. Marleen Hermans en dr.ir. Ad Straub.)

→ Een gepaste aanpak van grand challenges? - Sturing bij integrale gebiedstransformaties betekent omgaan met complexiteit en onzekerheid. (Met medeauteurs prof.dr.ir. Marleen Hermans, dr.ir. Ad Straub en dr.ir. Marian Bosch-Rekveltdt.)

Gezamenlijke Waarde(n)creatie:

Marina Bos-de Vos

TU Delft, Industrial Design Engineering,
Design Organisation and Strategy /
Designing Value in Ecosystems

**Integraliteit samen vormgeven - Hulp
bij waarde-integratie in de bouwsector:**

Lizet Kuitert

Erasmus University Rotterdam,
Department of Public Administration and
Sociology, Governance and Pluralism

**Transitiesturing voor publieke
opdrachtgevers -****Lessen uit de circulariteitstransitie:**

Tom Coenen

Universiteit Twente, Faculty of Civil Engi-
neering and Management, Integrated
Project Delivery

**Programmatisch samenwerken - Een
kansrijke oplossing voor Grand Chal-
lenges:**

Pedram Soltani

TU Delft, Architecture and the Build
Environment, Management in the Built
Environment / Public Commissioning in
Construction

Deze handreikingen zijn mogelijk
gemaakt door het Rijksvastgoedbedrijf,
in samenwerking met het
Opdrachtgeversforum in de bouw en de
leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in
de Bouw aan de TU Delft.

Met dank aan:

Odile Uijlenbroek, Lars Capota,
Sientjo Doornbos en Annuska Bloemert
(Rijksvastgoedbedrijf), Marleen
Hermans (TU Delft) en Hanneke Veldhuis
(Opdrachtgeversforum in de bouw)

Redactie:

Jeroen van den Nieuwenhuizen
(Jeroensbureau)

Vormgeving:

Jack Broeders
(jackbroeders.nl)