

# Vol vertrouwen vooruit

## Een inventarisatie van integrale afstemmingsvormen:

Hoe beheerders van de openbare ruimte en netwerkbedrijven samenwerken om multidisciplinair te programmeren, ontwerpen, aanbesteden en uitvoeren.



**Versie:** 1.0

**Datum:** 01-02-2022

## Inhoudsopgave

<b>Vol vertrouwen vooruit</b> .....	<b>1</b>
1. Voorwoord.....	3
2. Management-samenvatting .....	4
3. Aanleiding, achtergrond, doel .....	5
Aanleiding.....	5
Achtergrond en probleemstelling.....	5
Doelstelling.....	6
4. Aanpak en opbouw rapportage .....	6
5. Bevindingen .....	7
Algemeen – integraal samenwerken in de ondergrond.....	7
Successen en kracht.....	8
Uitdagingen .....	8
Lessons learned .....	9
Proces bouw van de samenwerking .....	9
Governance .....	10
Doelen en meetbaarheid.....	10
Middelen en informatie-uitwisseling.....	11
Financiën .....	12
Toekomstige uitdagingen en doorontwikkeling .....	12
6. Conclusie en vervolg .....	13
Vervolg .....	14
7. Bijlagen.....	15
Bijlage 1 - Geïnterviewde afstemmingsvormen en personen .....	15
Bijlage 2 – Topiclijst.....	16

## 1. Voorwoord

### Leeswijzer

Dit document neemt de lezer achtereenvolgens mee in het verkrijgen van een breder inzicht rondom de (door)ontwikkeling van afstemmingsvormen tussen partijen. Hoofdstuk 1 gaat over de aanleiding, achtergrond en doel voor het integraal programmeren.

Hoofdstuk 2 gaat in op de gebruikte aanpak en de opbouw van de rapportage.

Hoofdstuk 3 presenteert de bevindingen aan de lezer; hierbij is op hoofdlijnen de structuur van de uitvraag in de interviews aangehouden. De bevindingen worden gevolgd door een conclusie en adviezen / aanbevelingen.

Als bijlagen treft de lezer o.a. een tabel met de geïnterviewde organisaties en personen aan. Daarnaast is een lijst bijgevoegd met gebruikte documenten voor de analyse en een onderwerpen- en themavragen lijst welke zijn gebruikt bij de diverse gehouden interviews.

Heb je na het lezen van dit document nog vragen of wil je ook graag beginnen met integrale samenwerking in de ondergrond?

Sjoerd Loeffen (Mijn Aansluiting): [sjoerd.loeffen@mijnaansluiting.org](mailto:sjoerd.loeffen@mijnaansluiting.org)

Alice Vogel (De Bouwcampus): [alice.vogel@debouwcampus.nl](mailto:alice.vogel@debouwcampus.nl)

Dit project is mede tot stand gekomen door: Robbert Ephraim, Henri van de Zande, Rudi Zoet en John Driessen.



***“Door samenwerken prikkel je innovatie.”***

*- Zoetermeer*

## 2. Management-samenvatting

Door de grote maatschappelijke opgaven die afkomen op de ondergrond, is het van belang te bevorderen dat beheerders van de openbare ruimte (gemeenten, waterschappen, etc.) en netwerkbedrijven multidisciplinair gaan programmeren, ontwerpen, aanbesteden en uitvoeren. Op verschillende plekken in Nederland wordt al gewerkt aan (het opstarten van) integraal samenwerken, waarbij overheden en nutsbedrijven meer en meer de samenwerking zoeken vanuit hun intrinsieke verantwoordelijkheid om het ketenproces optimaal te laten verlopen.

Het doel van dit project is het verkrijgen van meer inzicht in wat succesvol integraal afstemmen betekent. Dit hebben we gedaan door bij bestaande afstemmingsvormen te onderzoeken hoe ze tot stand zijn gekomen en hoe ze nu functioneren.

Om inzicht te verkrijgen in bestaande afstemmingsvormen, zijn interviews afgenomen met (beginnende) samenwerkingen. In elk interview is aan de hand van een topiclijst gesproken met afgevaardigde(n) vanuit gemeente, netbeheerder en waterbedrijf. Vervolgens zijn de resultaten uit de interviews systematisch in categorieën in een matrix gezet. De resultaten worden per categorie uiteengezet:

1. Successen en krachten
2. Uitdagingen
3. Lessons learned
4. Proces bouw van de samenwerking
5. Governance
6. Doelen en meetbaarheid
7. Middelen en informatie-uitwisseling
8. Financiën
9. Toekomstige uitdagingen en doorontwikkeling

In de startfase van de samenwerking is het van groot belang te starten met juiste scope, en veel aandacht te hebben voor de 'zachte kant' van met elkaar samenwerken. Hoe laten we het vertrouwen groeien? Hebben we een eenduidig en duidelijk gezamenlijk beeld bij de reden van onze samenwerking? Tevens is het belangrijk gebleken om te starten vanuit maatschappelijke waarde en juist minder/niet vanuit financiële waarde. Onderstaande remmers en katalysatoren voor het versnellen van samenwerking kwamen naar voren.

Katalysatoren zijn een samenwerkingscoördinator opstellen, een convenant maken, een expliciete opdracht vanuit hoger management of directie en de juiste ambassadeurs op de juiste plekken. Remmende factoren in de samenwerking zijn het hebben van focus op (puur) financieel gewin in plaats van ketenwaarde en het niet aanhaken van personen op het juiste niveau.

Het vervolg zal zich richten op het ontwikkelen van een stimuleringsmodel voor integrale samenwerking. Afhankelijk van de fase waarin je zit kunnen tools en handvatten worden aangereikt.

***“Gezamenlijk belang gaat boven eigen belang.”***

*- AZON*

## 3. Aanleiding, achtergrond, doel

### Aanleiding

Het team Herinrichting Stedelijke Ondergrond van De Bouwcampus en De Kennisarena Kabels en Leidingen willen “bevorderen dat beheerders van de openbare ruimte (gemeenten, waterschappen, etc.) en netwerkbedrijven multidisciplinair gaan programmeren, ontwerpen, aanbesteden en uitvoeren”. Om daar te komen, kan het helpen een routekaart of stimuleringsmodel met stappen voor succesvolle integrale samenwerking op te stellen, aangevuld met een bibliotheek met prototypen van bestaande oplossingen en instrumenten. Met dit project inventariseren we daartoe bestaande afstemmingsvormen voor werkzaamheden in de ondergrond. De informatie die deze inventarisatie oplevert, is belangrijke basisinformatie voor de projecten in de [Kennisarena Kabels en Leidingen](#), de [City Deal Openbare Ruimte](#) en het [Praktijkprogramma Herinrichting Stedelijke Ondergrond](#).

### Achtergrond en probleemstelling

Een optelsom van verschillende ontwikkelingen leidt tot toenemende druk op de ondergrond. De energietransitie vergt meer ruimte voor kabels en leidingen. Klimaatadaptie leidt tot (reserveringen voor) waterbuffering en –opslag, en versterkt de roep om meer groen in openbare ruimte. Verstedelijking leidt tot het ondergronds brengen van bijvoorbeeld afvalinzameling en (fiets)parkeren. Daar bovenop heeft Nederland te maken met een stevige vervangingsopgave van kabels en leidingen. Veel van de bestaande kabel- en leidingeninfrastructuur is aan vervanging toe of nadert het einde van de levensduur. Bij al deze opgaven geldt dat we streven naar een gezonde en leefbare leefomgeving met een goede bodem- en (grond)waterkwaliteit, waar werkzaamheden in de ondergrond bij voorkeur met zo min mogelijk hinder moeten plaatsvinden.

De afgelopen jaren is bij alle eigenaren en beheerders van de civiele constructies, kabels en leidingen én de bodem waarin die zich bevinden, het besef gegroeid dat het afzonderlijk uitvoeren van deze opgaven niet past binnen de kaders van beschikbare ruimte, uitvoeringscapaciteit, hinderbeperking en financiële middelen. Dat heeft ertoe geleid dat deze partijen meer en meer de samenwerking zoeken vanuit hun intrinsieke verantwoordelijkheid om de Nederlandse nutsvoorziening optimaal te faciliteren. Hoewel dit een complexe transitie met veel betrokken partijen is, groeit de overtuiging dat al deze opgaven door afstemming efficiënter en meer integraal kunnen worden ontworpen en uitgevoerd.

De potentie van integraal afstemmen in de ondergrond lijkt dus groot. Het is nog lastig aan te tonen of dat werkelijk zo is. Hoe al die grote transities zich gaan ontwikkelen weten we waarschijnlijk ook pas achteraf. Tot die tijd zoeken we naar nieuwe werkmethodes die aansluiten bij wat al deze transities gemeen hebben, namelijk; dat we de ruimte in de ondergrond multifunctioneel gaan benaderen. Integraal programmeren, afstemmen, ontwerpen en realiseren is een werkmethode die zou kunnen passen bij de uitdagingen van onze tijd. Tegelijkertijd kan integraal ook “fataal” worden, door bijvoorbeeld te veel tegelijkertijd te willen en oog te verliezen voor de uitvoering. Daarom willen we beter zicht krijgen op wat er al wordt gedaan en hoe het bijdraagt aan maatschappelijke vooruitgang.

Vanuit deze achtergrond zijn verspreid over het land samenwerkingen en afstemmingsvormen ontstaan. Die ontwikkeling brengt welkomme vernieuwing op gang en valt niet centraal te regisseren of besturen. Dat is op zich niet erg, maar jammer genoeg ontbreekt het vaak aan uitwisseling van geleerde lessen of kruisbestuiving. Hierdoor wordt dikwijls het wiel opnieuw uitgevonden. Dat lijkt voor een individuele gemeente geen ramp, al doen ze zichzelf te kort wanneer slimigheden van elders niet opgepikt worden. Waterschappen en netwerkbedrijven hebben een gemeente-overstijgend voorzieningsgebied en moeten nu ‘op een veelvoud aan borden schaken’. Met name op gebied van onderlinge informatie-uitwisseling

bestaat het risico dat uiteenlopende standaarden ontstaan, die latere opschaling en waterleliewerking verhinderen. Daardoor kan het bereik van samenwerkingsinitiatieven beperkt blijven tot een regionale schaal.

## Doelstelling

Door op een meer gestructureerde manier bestaande samenwerkingsvormen onder de loep te nemen en deze informatie te vertalen naar algemene aanbevelingen, kunnen samenwerkingsinitiatieven worden opgeschaald tot landelijke dekking. We willen meer inzicht krijgen in wat succesvol integraal afstemmen betekent.

Het doel van dit project is het verkrijgen van dit inzicht door bij bestaande afstemmingsvormen te onderzoeken hoe ze tot stand zijn gekomen, hoe ze nu functioneren en wat het de betrokkenen oplevert. Uit de verzamelde informatie genereren we een overzicht met veralgemeniseerde uitdagingen, lessen en helpende middelen. Dit overzicht komt openbaar beschikbaar als:

- Inbreng en vertrekpunt voor (vervolg)projecten in de Kennisarena en de City Deal Openbare Ruimte.
- Inspiratie en hulp voor het (door)ontwikkelen van bestaande en nieuwe afstemmingsvormen.

De informatie die dit project oplevert wordt toegevoegd aan de [online catalogus](#), waarin onder andere praktijkvoorbeelden van afstemmingsvormen en integrale samenwerking zijn opgenomen. Daarmee wordt deze catalogus een middel om zoekende partijen verder te helpen met het inrichten van integraal samenwerken en programmeren in de ondergrond.

## 4. Aanpak en opbouw rapportage

De gevolgde aanpak is interviewen van de betrokkenen van tenminste tien samenwerkingsvormen, om informatie te verzamelen op gebied van de totstandkoming van de samenwerking en de groei en doorontwikkeling van de samenwerking. Bijlage 1 geeft een inkijk in welke personen vanuit welke samenwerkingsvormen zijn geïnterviewd. De samenwerkingsvormen die zijn geanalyseerd verschillen in de fase van samenwerking waarin ze zitten: van verder ontwikkelde samenwerking tot aan recent opgestart.

Er is gekozen om samenwerkingsvormen te analyseren die minimaal bestaan uit een samenwerking tussen netbeheerders (disciplines: elektra / gas / water) en minimaal één gemeente (met o.a. riool). Bij de gehouden interviews waren telkens alle betrokken partijen vertegenwoordigd.

Tijdens de interviews heeft uitvraag plaatsgevonden op basis van een 'standaard vragenlijst' waarbij bepaalde relevante thema's bij elk interview zijn besproken. Dit maakt vergelijken deels mogelijk. De vragenlijst en besproken thema's zijn terug te zien in bijlage 2 (Topiclijst). Enkele onderwerpen die zijn besproken zijn: lessons learned, governance, financiële (samenwerkings)afspraken en wijze van informatie-uitwisseling (gebruik van IT).

De twee voornaamste bronnen van input tijdens deze scan zijn 1) de uitgewerkte en gevalideerde interviews met alle ketenspelers ofwel procesbewoners en 2) diverse brondocumenten die zijn verkregen door middel van de interviews.

De voornaamste brondocumenten (niet limitatief) zijn:

1. De uitgewerkte en gevalideerde interviews.
2. Koppelkansen-onderweg-in-2020-een-update-okt.

De doorlopen stappen:



De laatste stap betreft het komen tot deze rapportage over samenwerkingen en afstemmingsvormen. Welke lessen kunnen we leren van de geïnterviewde samenwerkingsvormen en welke vooruitzichten geven de gesproken personen vanuit de diverse samenwerkingsinitiatieven? De paragraaf hierna gaat in op de primaire bevindingen vanuit de interviews.

## 5. Bevindingen

Deze paragraaf beschrijft de veel voorkomende zaken en de meest voorkomende zaken die uit de interviews zijn gekomen. In deze paragraaf is ervoor gekozen deze uitkomsten aan de lezer terug te koppelen o.b.v. de belangrijkste thema's zoals deze ook tijdens de interviews zijn uitgevraagd.

### Algemeen – integraal samenwerken in de ondergrond

Omdat de term integraal samenwerken veel gebruikt wordt, is elk interview aangevangen met de vraag wat de geïnterviewden verstaan onder integraal samenwerken. Dit om te voorkomen dat er in verschillende talen gesproken werd. Tegelijkertijd geeft dit al enkele factoren weer die belangrijk zijn in goede samenwerking. Een aantal zaken keerden met grote regelmaat terug (het getal tussen haakjes geeft de frequentie weer):

- Met betrokken partners samenwerken op het hele proces van planning tot uitvoering
- Plannen matchen en naar elkaar toe bewegen
- Vooruit kunnen kijken (tot 15 jaar)

- Strategisch, tactisch en operationeel niveau samenbrengen (goede overgang tussen niveaus én de goede lagen met elkaar aan tafel)
- Gezamenlijk belang is belangrijker dan autonomie
- Echt met elkaar in gesprek zijn, je in elkaar verdiepen

## Successen en kracht

In de uitvraag is ook aandacht geweest om geïnterviewden te vragen naar wat achteraf succesvol is gebleken om een samenwerking op te starten, danwel door te ontwikkelen. Hierbij zien we dat een aantal zaken duidelijk en meermaals worden benoemd vanuit diverse samenwerkingsinitiatieven.

- **Vertrouwen opbouwen en het werken aan de relaties** tussen personen en tussen organisaties wordt als cruciaal genoemd om samenwerkingen tot stand te brengen en de doorontwikkeling ervan te kunnen versnellen. Dit geldt voor alle niveaus waarop wordt samengewerkt. Dus van strategisch tot operationeel.
- Onlosmakelijk verbonden aan het vertrouwen is ook **de wijze waarop partijen in de samenwerking informatie met elkaar kunnen en willen delen**. In hoeverre kunnen zij transparant zijn naar elkaar? Inzicht in elkaars afzonderlijke en gemeenschappelijke belangen helpt om het juiste gesprek te kunnen voeren. In meerdere samenwerkingen is daarnaast ook aangegeven dat het regelmatig blijkt dat partijen elkaar makkelijker weten te vinden op 'de inhoud en de techniek'.
- Aandacht voor de **wijze van samenwerken en het proces van samenwerken** werd ook als een belangrijk ingrediënt voor een goede samenwerking benoemd. Veelal wordt 'gewoon begonnen' met samenwerken, zonder dat er direct duidelijke afspraken en spelregels rondom de samenwerking zijn. Hier meer aandacht aan schenken in de beginfase wordt enerzijds als positief geïdentificeerd, terwijl anderzijds samenwerken ook wordt beschouwd als een kwestie van 'doen' zonder energie en momentum te verliezen met het opstellen van voorwaarden. Uiteindelijk is gebleken dat deze zaken ook weer in beeld komen wanneer partijen in een later stadium samenwerking willen formaliseren door een convenant af te sluiten.

***“De grootste uitdaging in de samenwerking is om alle plannen op hetzelfde moment inzichtelijk te krijgen.” - Tilburg***

## Uitdagingen

In de interviews is gesproken over wat de geïnterviewden als voornaamste uitdagingen zien in het (door)ontwikkelen van hun samenwerking. Hierbij wordt een aantal zaken aangegeven die in meerdere interviews terugkeren (zgn. overeenkomsten). Deze zijn niet limitatief:

- Het vasthouden aan de gemaakte afspraken binnen de samenwerking. In eenieders omgeving gebeuren zaken die hier haaks op staan. Hoe gaan we hiermee om binnen de samenwerking?
- Hoe gaan we om met een bepaalde mate van onzekerheid en onvoorspelbaarheid binnen de samenwerking?
- De ongelijkheid bij de afzonderlijke organisaties die ervoor hebben gekozen om samen te werken kan zijn weerslag hebben op de samenwerking. Deze ongelijkheid kan plaatsvinden op procesniveau en op verschillen in de implementatie.
- Het samenwerken kan worden 'bemoeilijkt' door wettelijke kaders of eigen spelregels (die niet in de samenwerking gedeelde spelregels blijken).



- De meest genoemde uitdaging is samenwerking (het opbouwen en werken aan vertrouwen tussen organisaties en mensen). Om een samenwerking te kunnen laten slagen en sneller te kunnen laten ontwikkelen is dit vertrouwen van cruciaal belang.
- Het betrekken van de verschillende (gemeentelijke) thema's en disciplines, zoals o.a. de RES/warmtevisie, gebiedsontwikkeling en planologie, groen.

***“Als de directie tekent, betekent dat niet automatisch dat er een samenwerking is.” - AZON***

## Lessons learned

In hun trajecten hebben de samenwerkende partijen vaak al veel lessen geleerd. Daarom is hen mede gevraagd wat ze als belangrijkste lessen van hun (weg naar) integrale samenwerking beschouwen. Wat zouden zij meenemen als ze opnieuw zouden beginnen? De benoemde lessen concentreerden zich vooral op het gebied van werkproces, betrokken personen en het starten van de samenwerking. De meest voorkomende overeenkomsten zijn als volgt (frequentie tussen haakjes):

- Een samenwerkingsmodel kan niet worden opgelegd zonder in de aanloop eerst gesprekken te voeren over de ‘waarom’-vraag, het creëren van vertrouwen en het in kaart brengen van de betrokken belangen. Op deze manier ontstaat draagvlak en kan de afstemmingsvorm worden afgestemd op de specifieke behoeften. Na de implementatie is het verstandig om regelmatig terug te grijpen naar de oorspronkelijke bedoeling.
- De rol van een coördinator (met mandaat) of aanjager (in het begin) is essentieel.
- Het belang van draagvlak op management/bestuurlijk niveau.
- Het aan elkaar koppelen van mensen vanuit dezelfde niveaus uit verschillende betrokken takken van de organisaties. Denk hierbij aan: strategisch, tactisch of operationeel niveau vanuit elke organisatie met elkaar in overleg.
- Samenwerken dwingt je ook interne processen te verbeteren. Het interne proces en de structuur (backoffice) moet ingericht zijn om juiste informatie uit te kunnen wisselen in je samenwerking.
- "De gemeente" of "de netbeheerder" bestaat niet, organisaties bestaan uit vele onderdelen en personen met verschillende loketten die niet altijd van elkaars werkwijze en specifieke opgaven op de hoogte zijn.

Overkoepelend werden de lessen in één interview sterk samengevat in het benoemen van de belangrijke driehoek tussen:

- (1 de mens en samenwerking;
- (2 de governance en structuren van afstemming en afspraken;
- (3 de informatiestromen en data-uitwisseling.

***“ICT is ondergeschikt aan de zachte kant.” - AZON***

## Proces bouw van de samenwerking

Het traject van het komen tot samenwerking verloopt in elke casus anders. Wat allereerst opvalt, is dat de initiatie vanuit verschillende partijen of redenen kan ontstaan:

- Netbeheerder, door vervangingsopgave gasleidingen.
- Een bestaand samenwerkingsverband.
- Het college van de gemeente.
- Bottom-up begonnen door een slechte projectervaring.

Toch zijn ook in het proces overeenkomsten te herkennen tussen de verschillende casussen:

- Het kan helpen eerst een intentieovereenkomst af te sluiten en daarna door te ontwikkelen richting een echt convenant of samenwerkingsovereenkomst (Rotterdam, AZON).
- Er is een kwartiermaker dan wel regisseur aangesteld om de samenwerking goed op gang te brengen (Tilburg, AZON, Leiden, Groningen).
- Er is/wordt toegewerkt naar versie 2.0 convenant na 1.0 (Rotterdam, Groningen).
- Een vast periodiek overleg is het minimum om te kunnen starten.
- Het begin is vaak operationeel. Mensen weten elkaar in de uitvoering te vinden, door praktijkproblemen waar zij tegenaanlopen. Later komt het strategisch niveau hierbij.

***“Door veel aandacht aan de samenwerking te geven is er vertrouwen tussen de samenwerkende partners” - Tilburg***

## Governance

Het thema governance blijkt een belangrijk onderwerp te zijn in de gesprekken die zijn gevoerd met de verschillende samenwerkingsinitiatieven. Governance biedt duidelijkheid over welk gesprek op welk niveau wordt gevoerd, met wie en hoe frequent. Daarnaast geeft de governance inzicht in hoe escalatielijnen lopen wanneer de betrokkenen geen overeenstemming bereiken.

Onderstaande overeenkomsten komen uit de interviews naar voren:

- Vanuit de governance wordt binnen de verschillende initiatieven telkens gesproken over drie niveaus, namelijk strategisch, tactisch en operationeel, die alle belangrijk zijn om te komen tot een goede samenwerking.
- Wie vervult de rol van coördinator? Is dit telkens dezelfde procesbewoner of varieert dit? Daarnaast is meerdere keren aangegeven dat het belangrijk is dat een dergelijke rol onafhankelijk wordt ingevuld.
- Een belangrijke randvoorwaarde om te komen tot een vruchtbare samenwerking is dat de samenwerking op een bepaald moment geformaliseerd wordt. Denk hierbij aan het inrichten van besturing, overlegstructuur & ritmiek en ook escalatielijnen. Dit soort afspraken wordt dan vastgelegd in een convenant. Hier zijn al enkele voorbeelden van zoals het convenant van Rotterdam.
- De scheiding tussen proces(coördinatie) en het te voeren gesprek over de inhoud wordt binnen diverse samenwerkingen toegepast. Voor de samenwerking blijkt het goed deze te scheiden.

## Doelen en meetbaarheid

Een samenwerking wordt veelal gestart vanuit de gedachte en het geloof dat het beter is om de grote opgave die voor ons ligt gezamenlijk op te pakken. De huidige schaarste van middelen en capaciteit versterkt deze gedachte. In de start van een samenwerking zit de focus dan ook zeker niet op cijfers en de business cases, maar juist veel meer op samenwerking en vertrouwen. Binnen de diverse interviews is het gesprek gevoerd over de doelen van samenwerking als ook het belang van meetbaarheid en het aantonen van de benefits.

Onderstaande overeenkomsten worden dan zichtbaar:

- Eén van de belangrijkste doelen van de samenwerking blijkt te zijn om de overlast en hinder voor de burger zoveel mogelijk te beperken. Hiertoe zijn in bepaalde samenwerkingen ook concrete afspraken gemaakt over graafrust. Dit is de periode waarin de straat niet meer open 'mag' (storingen en onvoorziene zaken uitgezonderd) na een gezamenlijk uitgevoerd werk. Deze periode van graafrust is veelal verschillend per samenwerking.
- Een belangrijke reden om meer en meer samen te werken is ook de gezamenlijke wens om (de veelal schaarse) resources optimaal te benutten. De straat hoeft minder vaak open en er is een wens om samen efficiënter te werken.
- In bijna alle samenwerkingen zijn er op dit moment geen KPI's of prestatie metingen om te meten hoe het gaat en/of te meten hoe we verbeteren of groeien in de samenwerking. Als hiernaar gevraagd wordt, blijkt dat de meeste personen die we gesproken hebben dit niet een belangrijk thema vinden of een thema voor later. Op dit thema zit weinig energie en de meeste geïnterviewde personen achten het belang en de focus op relatie en vertrouwen veel hoger.

## Middelen en informatie-uitwisseling

In het samenwerken gebruiken de geïnterviewde partijen allerlei middelen die de samenwerking bevorderen. Dit kunnen meer harde tools zijn, zoals een systeem, maar ook zachtere interventies zoals medewerkersbijeenskomsten. Middelen die de geïnterviewden aandroegen waren:

- Een covenant of samenwerkingsovereenkomst om de samenwerking ook vanuit hoger management of directie kracht bij te zetten. Dit helpt in het concreet maken van de afspraken en samenwerkingsstructuur, en het verkrijgen van draagvlak in de organisatie.
- Omdat vertrouwen zo belangrijk is (zie ook Successen en kracht), helpen medewerkersbijeenskomsten met samenwerkende partijen in het creëren van onderling begrip en vertrouwen. Daarnaast zorgt dit ervoor dat mensen elkaar simpelweg beter kunnen vinden, wat samenwerking bevordert.
- Aanvullend hierop, helpen lijsten met betrokken medewerkers en hun rol om elkaar goed te kunnen vinden.
- Door pilotprojecten in te richten, zoals in Amsterdam, Groningen en bij AZON is gebeurd, kunnen partijen oefenen in de samenwerking. Een ander voordeel hiervan is dat het zo snel mogelijk behalen van een gezamenlijk succes, zorgt voor goede energie in de samenwerking.
- Het jaarlijks opstellen van een integraal jaarplan dwingt partijen om overzicht te krijgen in en het gesprek aan te gaan over de plannen voor het aankomend jaar.
- Een informatie-uitwisselingssysteem lijkt essentieel om plannen goed af te stemmen. Alle partijen wisselen op een manier informatie uit. Het systeem dat daarvoor gebruikt wordt varieert:

Systeem	Partijen
Nog geen gezamenlijk systeem, maar uitwisseling van Excellijsten/shapefiles	Tilburg (gemeente niet), Leiden, Amsterdam, Den Haag
ArcGIS	Rotterdam, Zoetermeer
SynergieNL	Tilburg (gemeente niet)
WoW MOOR	AZON, Groningen
Zelf ontwikkelen van een systeem	Amsterdam (systeem VICTOR)

Een overeenkomst tussen deze systemen is dat alle partijen nog handmatig hun data moeten invoeren, wat soms zorgt voor een verouderd beeld (geen 'real time' inzicht) en veel extra handelingen.

Redenen die de partijen aandragen voor het kiezen voor een systeem, zijn 1) dat één of meerdere van de betrokken partijen er al mee werkten en 2) dat de ontwikkelaar actief wilde meedenken over de doorontwikkeling van het systeem aan de hand van de behoeften van de partijen.

- In de informatie-uitwisseling spelen ook nog andere overeenkomsten een rol:
  - Wat kun, mag en wil je met elkaar delen? is een vraag die bij veel partijen speelt. Met andere woorden: welke data is beschikbaar, is het wenselijk en veilig om deze gegevens te delen en is dit juridisch toegestaan?
  - Het informatie-uitwisselingssysteem is weliswaar belangrijk, maar wel slechts een *middel* om samenwerking mogelijk te maken. Het moet geen doel op zich worden. Het is belangrijker om de samenwerking goed te organiseren, dan om gelijk op de meest optimale manier data met elkaar uit te wisselen.

***“Het inleveren van autonomie blijft een aandachtspunt.”***

- AZON

## Financiën

Tot slot is aan de geïnterviewden gevraagd hoe zij omgaan met financiële afspraken. Het gaat hierbij zowel om de financiën in gezamenlijke plannen en projecten, als om de financiën rondom het mogelijk maken van de samenwerking. De volgende overeenkomsten kwamen hierbij aan het licht:

- De grootste overeenkomst tussen de verschillende afstemmingsvormen, is dat maatschappelijke waarde belangrijker is dan directe individuele kostenbesparing voor de deelnemer. Door de meeste van hen wordt zelfs benoemd dat het gesprek over geld polariserend of belemmerend kan werken. Dit berust te veel op ‘oud denken’, in plaats op het streven naar maatschappelijke waarde, haalbaarheid en toekomstbestendigheid.
- Wanneer er een gezamenlijk (convenant)project wordt vastgesteld, wordt er in dat project gekeken naar een verdeelsleutel naar rato van de omvang van de opgave per deelnemer.
- Gezamenlijk, multi-disciplinair aanbesteden vindt in twee gevallen (soms) plaats (Rotterdam, Tilburg). De deelnemers benadrukken dat zij hebben ondervonden dat één aannemer niet altijd de beste optie is, maar dat het goed is om hier een bewuste afweging over te maken. In Groningen wordt nu een pilot gedaan rondom gezamenlijk aanbesteden.
- Maakbaarheid wordt (op termijn) als grotere uitdaging gezien dan geld.
- De deelnemers betalen gezamenlijk de samenwerkingscoördinator, wanneer deze er is. Dit draagt bij aan het gevoel van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en eigenaarschap.

## Toekomstige uitdagingen en doorontwikkeling

In de interviews is gesproken over een vooruitblik. Wat zien partijen als de next steps? Onderstaande zaken zijn (meest voorkomend) benoemd:

- Als doorontwikkeling van de samenwerking wordt een verbreding van de scope meerdere keren genoemd. Te denken valt hier aan het toevoegen van partijen zoals bijvoorbeeld van de disciplines warmte en media. De tot op heden gesproken samenwerking zijn alle samenwerkingen bestaande uit een combinatie van de disciplines elektra, gas en water. In één geval is ook het waterschap officieel deelnemer (AZON). Vanuit gemeenten is de inbreng in de samenwerking vaak nog beperkt tot projecten in het kader van rioolonderhoud, maar soms zijn verschillende takken (zoals ook RO, groen of wegen) aangehaakt. Een gewenste doorontwikkeling

is het betrekken van andere opgaven, zoals gebiedsontwikkeling, RES en onderhoud van de openbare ruimte.

- Een belangrijk onderwerp als de Energietransitie kwam meerdere keren naar voren. Hoe dient dit een plek te krijgen binnen de doorontwikkeling van de samenwerking?
- Het groeien in planningshorizon (hoe ver kunnen we samen vooruitkijken) is een belangrijk doel. Hier zijn we veelal nog afhankelijk van de 'zwakste schakel'. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de gezamenlijke vooruitblik meer lange-termijn wordt, en hoe zorgen we voor meer stabiliteit in ons programmeerproces?
- Het meetbaar maken (en aantoonbaar maken) van successen is ook meerdere keren benoemd. De gedachte hierbij is om de samenwerking te challengen dit zichtbaar(der) te maken en hiermee ook de wereld om ons heen beter mee te kunnen nemen. Dit kan helpen de gedragenheid van dergelijke samenwerkingen te vergroten.

***“Samen door de pijn heen van wat er fout ging, heeft eerlijkheid en vertrouwen gebracht” - Leiden***

## 6. Conclusie en vervolg

*“Er is niet één vaste weg die voor elke samenwerking geldt, maar er zijn wel overeenkomsten en handvaten waar elke (toekomstige) samenwerking mee geholpen is. Door deze mee te nemen en tegelijkertijd oog te hebben voor de specifieke situatie op een plek, kan een toekomstbestendige samenwerking ontstaan. In de overeenkomsten is te herkennen dat partijen verschillende fasen doorlopen. Het stimuleringsmodel dat verder wordt uitgelegd in de volgende paragraaf, gaat hier dieper op in. Hierna volgen de belangrijkste conclusies.”*

Zonder de **‘zachte’ kant van samenwerken** op orde te hebben, kunnen de meer ‘harde’ en geformaliseerde middelen ook niet bloeien. Een informatie-uitwisselingssysteem, convenant of financiële afspraken werken niet wanneer de betrokken personen uit organisaties elkaar niet weten te vinden of niet vertrouwen. Dit zie je ook terug in het benoemde belang van het gesprek over het ‘waarom’ van een nieuwe samenwerking, en het stellen van maatschappelijke waarde boven (snelle) financiële winst. Dat betekent niet dat formalisatie en systemen er niet toe doen, het zijn belangrijke middelen om de samenwerking (nog) verder te brengen.

Daarnaast is het bepalen van de **scope** belangrijk bij de opstart: hoe breed start je? In het geval van AZON is zij als enige regionaal gestart, de andere samenwerkingen zijn op gemeenteniveau. Beide situaties hebben voor- en nadelen.

**Katalysatoren** die we terug hebben zien keren, zijn de samenwerkingscoördinator, een convenant, een expliciete opdracht vanuit hoger management of directie en de juiste ambassadeurs. **Een remmende werking** voor het ontwikkelen van de samenwerking, hebben focus op financieel gewin in plaats van ketenwaarde en het niet aanhaken van personen van het juiste niveau.

Het expliciet maken van een **governance-structuur** bij aanvang is een belangrijke randvoorwaarde gebleken om het succesvol samenwerken tot stand te laten komen. Ook draagt dit bij aan het versnellen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen ‘running the business’ en ‘changing the business’. De eerstgenoemde gaat over het samen operationeel invulling geven en uitvoeren van de projecten. De

tweede gaat over de (door)ontwikkeling van de samenwerking. Ofwel wat is er nodig om de samenwerking verder te laten groeien?

**Tot slot:** een structurele toekomstbestendige samenwerking opbouwen kost tijd, capaciteit en doorzettingsvermogen. De belangrijkste stap is het belang van samenwerking ervaren en beginnen, daarna gaat de opbouw stap voor stap. Dat betekent dus ook dat doorlopende aandacht voor de continuïteit van samenwerking belangrijk is. Transitie kost tijd, ook vanuit adoptie (binnen de diverse betrokken organisaties) en het laten beklijven van de gezamenlijke oplossing en nieuwe werkwijzen.

## Vervolg

In een vervolgproject werken we door naar een **stimuleringsmodel voor integrale samenwerking**. Hiermee wordt de branche stapsgewijs gestimuleerd en begeleid in het oprichten, uitbreiden en/of verbeteren van multidisciplinair programmeren, ontwerpen en uitvoeren. Niet alle organisaties zijn in het proces van samenwerking even ver en door middel van dit model wordt duidelijk op welk vlak ontwikkeling mogelijk of nodig is. Dit stimuleringsmodel zal de verbindende factor zijn, waarin instrumenten die er al zijn en nog worden ontwikkeld, een plek krijgen.

Vervolgens wordt ook de catalogus aangepast op het stimuleringsmodel, zodat de factoren die in het model te onderscheiden zijn ook terugkeren in de filteropties van de catalogus. Op die manier ontstaat een logische bron van kennis wanneer partijen aan de hand van het model dieper in een casus of hulpmiddel willen duiken.

Tot slot worden er in het Praktijkprogramma Herinrichting Stedelijke Ondergrond van De Bouwcampus nieuwe of doorontwikkende coalities begeleid. Door de kennis vanuit dit project daarin mee te nemen en hun proces te volgen, worden weer nieuwe inzichten opgedaan in de ontwikkeling van integrale samenwerking in de ondergrond.

***“Wij zijn er allemaal voor de maatschappij  
en daarom is de samenwerking heel belangrijk!” - Leiden***

## 7. Bijlagen

### Bijlage 1 - Geïnterviewde afstemmingsvormen en personen

Stad	Betrokken partijen	Geïnterviewde personen
<b>Amsterdam</b>	Gemeente Liander Waternet	Hans Schneider (Liander, adviseur energietransitie) Maarten Claassen (Waternet en gemeente, aanjager traject Koppelkansen)
<b>Den Haag</b>	Gemeente Stedin Dunea	Dennis van Tilburg (Stedin, coördinator langetermijn planningen) Mark Janssen-Lok (Dunea, strategisch manager) Steven Jeane Chan (gemeente, programmering afdeling riolering) Gerard Stam (Stedin, accountmanager gemeenten) Frank de Nijs van Eijk (Dunea, praktisch tactisch beheer) Alex Schipperheijn (gemeente, adviseur ondergrond Stadsbeheer) Eelco de Vink (Stedin, gebiedsregisseur)
<b>Groningen</b>	Gemeente Enexis Waterbedrijf Groningen	Gerald Bouman (gemeente, coördinator groot onderhoud Stadsbeheer) Harry Sissingh (gemeente, teamleider Stadsbeheer) Bouke Nauta (Enexis, middellange termijnplanner) Henk Schimmel (Enexis, energietransitie/ strategisch lange termijnplanning) René Nelissen (Adviesbureau Orka, aanjager voor de samenwerking) Sander Klok (Waterbedrijf Groningen, gebiedsverantwoordelijk gem. Groningen)
<b>Leiden</b>	Gemeente Liander Dunea	Mark Janssen Lok (Dunea, Strategisch omgevingsmanager) Edwin den Ouden (Liander, Portfoliomanager) Rob Roelfs (Liander, Operationeel asset manager) Narin Toguc (Dunea, Asset engineer) Jos van Wersch (gemeente, regisseur bodem en ondergrond)
<b>Rotterdam</b>	Gemeente Stedin Evides	Derk-Jan Raven (gemeente Rotterdam, covenantmanager) Bart Wijnen (Stedin, covenantmanager) Roy van der Knaap (Evides, covenantmanager)
<b>Tilburg</b>	Gemeente Enexis BrabantWater	Sander van der Heijden (gemeente, procesregisseur openbare ruimte) Lianne Dreef-Ritmeijer (Enexis, partner Energietransitie) John Ottevanger (BrabantWater, omgevingsmanager)
<b>Zeeland</b>	Gemeenten prov. Zeeland Enduris Evides	Henri van de Zande (Evides, samenwerkingscoördinator) Roger Brouwers (Enduris, manager Klant en Markt)
<b>Zoetermeer</b>	Gemeente Stedin Dunea	Aline Arends (Stedin, manager projecten) Chantal Lemmert (gemeente, strategisch adviseur en jurist) Martin Matthijssse (Dunea, divisiemanager) Albert Slingerland (gemeente, Stadsbeheer) Arthur Verhaar (gemeente, clustermanager)

## Bijlage 2 – Topiclijst

	Niveau 1 (als kan, sowieso vragen)	Niveau 2 (om door te vragen)
<b>Algemeen</b>	<p>Wat betekent integraal samenwerken (in de ondergrond) voor jou/jouw organisatie?</p> <p>In welke fase ben je (momenteel) betrokken? Bijv: vormen samenwerking, programmeren, ontwerpen, uitvoeren</p> <p>Vind je het een succes?</p> <p>Wat is je grootste lesson learned/je advies aan anderen?</p> <p>Waar zien jullie toegevoegde waarde DBC?</p>	<p>Heb je gebruik gemaakt van een voorbeeld elders, zo ja: welk?</p> <p>In hoeverre is samenwerking voor jouw organisatie bittere noodzaak om de voorspelde opgaven in überhaupt gerealiseerd te krijgen binnen de kaders van ruimte, capaciteit en financiële middelen?</p> <p>Wat is het verschil met vroeger in termen van kosten, tijd en werkwijze/proces?</p>
<b>Bouwen samenwerking</b>	<p>Wie zijn de (beoogde) samenwerkingspartners?</p> <p>Met welke doelstelling begon de samenwerking (kosten, ruimte, hinder, sneller, of overig)? Welke tools/middelen hebben geholpen om samen te werken? (denk aan: intentieverklaringen, dataloket, format voor .., etc.)</p> <p>Wie (functionarissen binnen de beoogde organisaties) zijn er aangehaakt en vanaf welk niveau?</p> <p>Wat ziet de samenwerking als kansen?</p> <p>Hoe tot samenwerken (o.b.v vertrouwen en begrip) te komen?</p> <p>Hoe adoptie / gedragenheid bij achterban "eigen organisatie"?</p> <p>Welke organisatie aspecten werken 'samenwerken' tegen? Zogenaamde averechtse prikkels.</p> <p>Welke ontwikkelingen spelen een rol binnen de samenwerking?</p>	<p>Welke organisatie was de initiatiefnemer? Was er een bepaalde aanleiding?</p> <p>Is de samenwerking vanuit een bestaande structuur gezocht of ontstaan?</p> <p>Hoe zijn draagvlak en betrokkenheid tot stand gekomen binnen de deelnemende organisaties?</p> <p>Welke stappen zijn achtereenvolgens gezet om de samenwerking vorm te geven?</p> <p>Zijn er samenwerkingsafspraken? Is er een gezamenlijk doel geformuleerd? Wie begeleidt de ontwikkeling/voortgang? Is er een besturingsmodel van de samenwerking? Is een vorm van overeenkomst gesloten? Hoe worden resultaten gemeten? Zijn er initiatieven om kansen verder uit te werken? Waren er obstakels om deze veranderingen doorgevoerd te krijgen? Hoe zijn deze overwonnen? En tussen samenwerkende organisaties?</p> <p>Wat zijn oplossingen om dit tegen te gaan?</p> <p>We denken hierbij aan Ruimtelijke ontwikkeling, RES, Energietransitie, toenemende burgerparticipatie e.a.?</p>



<b>Inhoud</b>	<p>Is samenwerking alleen gericht op gezamenlijk uitvoeren van werkzaamheden of ook op integrale beleidsvorming, planafstemming en ontwerp?</p> <p>Hoeveel jaar kijk je vooruit bij de planafstemming?</p>	<p>Is bewonersafstemming onderdeel van de planafstemming?</p> <p>Hoe worden plannen omgezet tot integrale ontwerpen?</p> <p>Worden de ontwerpen in 1 keer gezamenlijk gemaakt, of door elke deelnemer afzonderlijk?</p> <p>Welke procesafspraken zijn gemaakt om de doorgaande lijn van planafstemming tot projectuitvoering te borgen?</p> <p>Hoe beïnvloedt integraal programmeren of ontwerpen de (gezamenlijke) aanbesteding &amp; uitvoering?</p> <p>Hoe krijgt het gezamenlijk uitvoeren van werkzaamheden vorm? In één regie organisatie, in gezamenlijke aanbesteding?</p>
<b>Financiën</b>	<p>Zijn er financiële afspraken gemaakt?</p>	<p>Hoe wordt gesproken over investeringen/ businesscases (met terugverdientijden)?</p> <p>Worden financiën project specifiek geregeld of project overstijgend?</p> <p>Is er sprake van een kostenvereveningsmechanisme indien de kosten en baten van samenwerking in een concreet geval onevenredig verdeeld zijn?</p>
<b>Data en informatie</b>	<p>Delen de deelnemers voor het proces relevante data en informatie met elkaar? Zo ja, hoe wordt dat gedaan? Op welke momenten wordt dit gedaan?</p> <p>Bij ja: als we daar meer over willen weten, met wie moeten we dat gesprek dan voeren?</p> <p>Zou een landelijk systeem kunnen helpen? Wat moet daarin zitten?</p>	<p>Als er data wordt uitgewisseld via een systeem: Wordt er software met proces ondersteuning gebruikt? Wat is de ervaring m.b.t. actualiteit van de plannen?</p> <p>Hoe wordt geborgd dat dezelfde "data taal" wordt gesproken?</p> <p>Zijn er afspraken over de 'projecthardheid' (m.a.w. de vrijblijvendheid of juist commitment van aangekondigde werkzaamheden)?</p> <p>Als men een datamodel gebruikt, willen ze deze dan delen?</p> <p>Wordt er onderscheid gemaakt in data velden per fase?</p> <p>Wordt er ook financiële data verzameld b.v. budgettering?</p> <p>Als we daar meer over willen weten, met wie moeten we dat gesprek dan voeren?</p>

### Bijlage 3 – documentenlijst (verkregen via de interviews)

- Document Koppelkansen uit Amsterdam.
- Diverse onderzoeken/links via Movicii interview verkregen.
- Document Rotterdam: 'Convenant samenwerken in de buitenruimte - Versie 2.0 Verlenging, verdieping, verbreding'.
- Document Leiden 'Samenwerking en regie in de Leidse bodem'.
- Documenten via Edith Boonstra van Centrum Ondergronds Bouwen (COB).