

## Opgaven verbinden: integraal, gebiedsgericht of opgavegericht werken?

30 september 2021

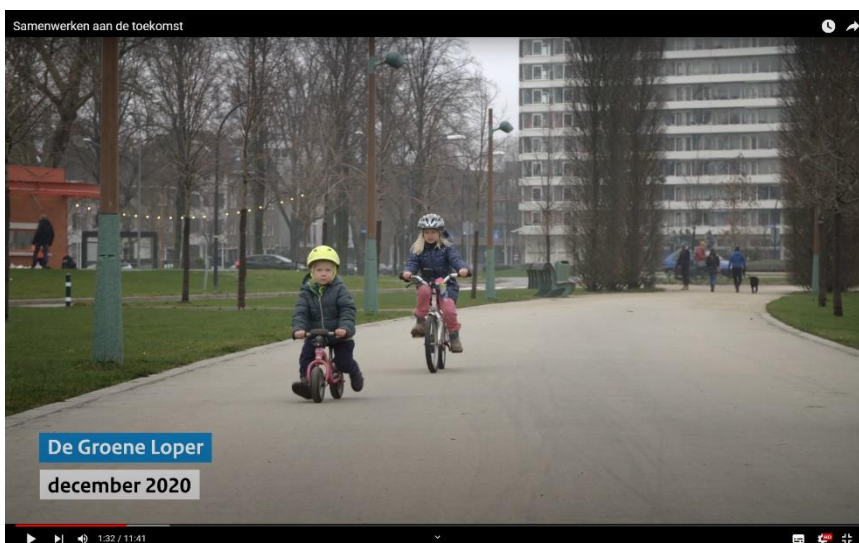
### Introductie

Rijk en medeoverheden staan voor verschillende grote opgaven die allemaal op het beperkte grondgebied van Nederland samenkomen. Ook binnen het MIRT wordt daardoor in toenemende mate om een brede belangenafweging en lange-termijn-oplossingen gevraagd, waarin zaken als klimaatadaptatie, biodiversiteit, energietransitie, woningbouw en gezondheid meegenomen moeten worden. In de huidige praktijk lopen we daarbij vaak aan tegen lastige vragen. Hoe ver ga je met een integrale benadering? Welke ruimte moet dan worden geboden binnen de scope van projecten en programma's? Wat vraagt een brede benadering van de projectorganisatie en de besluitvorming? Hoe zorg je voor goede financieringsafspraken en hoe beheersen we het proces?

Tijdens de bijeenkomst heeft een brede groep deelnemers vanuit verschillende DG's van IenW en RWS samen verkend welke uitdagingen en oplossingen er zijn om opgaven wel of niet in samenhang te beschouwen. In drie deelgroepen is gesproken over de invulling van *opgavegericht werken*, *gebiedsgericht werken* en *integraal werken* en zijn onderscheidende elementen en specifieke dilemma's geïnventariseerd. Dit met als doel om generieke randvoorwaarden voor een passende aanpak te identificeren en structurele procesverbeteringen aan te dragen voor de interactie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers binnen het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

### Opening

De bijeenkomst start met een korte toelichting op het doel en het programma van de bijeenkomst door dagvoorzitter **Martje Storm** (coördinerend beleidsmaker Mobiliteit en gebieden, DGMo). Als introductie volgt een recente film over de ondertunneling van de A2 in Maastricht waarin de bredere sociaaleconomische voordelen en overtroffen verwachtingen van dit project worden getoond. Initiatiefnemer van de film **Michel Duinmayer** (senior beleidsadviseur, DGMo) licht aansluitend de achtergronden van de film toe, waarna er gelegenheid is voor enkele vragen en opmerkingen.



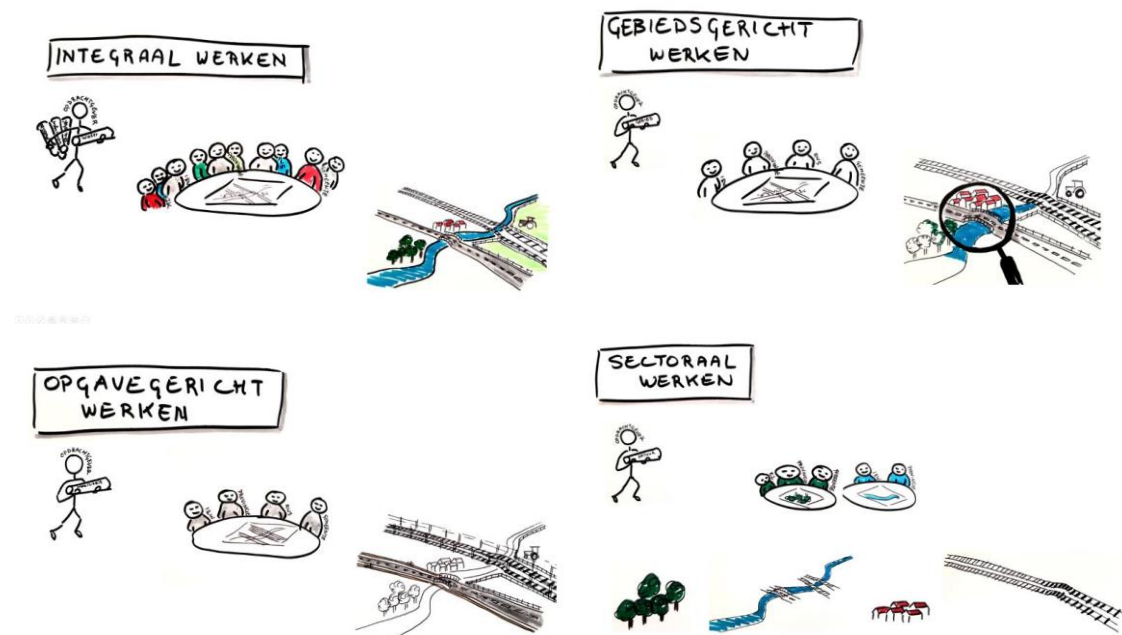
Filmfragment:  
*Samenwerken aan de Toekomst. Van infrastructuur naar gebiedsontwikkeling* ([link](#)).

## Gesprekken in drie groepen

Deelnemers gaan vervolgens in drie groepen uiteen onder leiding van gespreksleiders **Luc de Vries** (Programmamanager Goederenvervoer; groep *Integraal werken*), **Steven Wouda** (MIRT Coördinator Zuid Nederland; groep *Gebiedsgericht werken*) en **Inez 't Hart** (Senior adviseur ruimte en duurzaamheid; groep *Opgavegericht werken*). In de groepen wordt aan de hand van onderstaande vragen getracht om generieke randvoorwaarden en procesverbeteringen te identificeren.

- Wat verstaan we onder integraal/gebiedsgericht/opgavegericht werken?
- Waar loop je tegenaan bij integraal/gebiedsgericht/opgavegericht werken?
- Wat heb je nodig om goed integraal/gebiedsgericht/opgavegericht te kunnen werken?
- Wat kan jij doen om succesvol integraal/gebiedsgericht/opgavegericht te werken?

De resultaten van de gesprekken zijn als bijlage bij dit verslag opgenomen en bevatten waardevolle aanknopingspunten voor een nadere te bepalen vervolg. In het kader op de volgende pagina staan enkele suggesties en opmerkingen uit de verschillende groepen.



Vier karikaturen van integraal-, gebiedsgericht-, opgavegericht- en sectoraal werken

Wat is er nodig om integraal te werken?

- Multidisciplinaire teams, vanuit verschillende invalshoeken opgave/opdracht benaderen
- Al bij aanvang de opgave breed formuleren, zodat de scope van de opdracht ruimte biedt
- Voorkomen dat een probleem sectoraal vanuit één belang wordt aangevlogen; daarmee organiseer je je eigen weerstand

Belemmeringen zijn:

- Sturing op te smalle scope
- Uitstel van beslissingen, waardoor tijdgebrek ontstaat om breder naar opgaven te kijken
- Ook beperkte budgetten of sectoraal ingerichte budgetten dwingen tot smallere oplossingsrichting
- Gebrek aan breed gedragen definities van terminologie (opgavegericht, integraal, gebiedsgericht etc.) werkt verwarrend en leidt tot verschillende interpretaties van zelfde project/programma tussen beleid-uitvoering, maar ook Rijk-regio etc.

Wat verstaan we onder:

- Sectoraal > is echt een smal probleem, benaderd vanuit een enkel belang
- Gebiedsgericht > afbakening op geografisch gebied met meerdere opgaven (niet altijd langs de lijnen van hoe een regio is georganiseerd, zoals ihgv riviermanagement; dat maakt het complex)
- Integraal > opgaven verbinden staat centraal, is niet beperkt tot een geografisch gebied >> is allemaal opgavegericht werken, maar op verschillende abstractieniveaus

Over de rol van lenW:

- Bepaalt lenW de opgaven of moeten die met andere stakeholders geformuleerd worden?
- Bij wie ligt de verantwoordelijkheid om het initiatief te nemen tot integraal werken?
- Hoe houd je een scope behapbaar? Moet je soms niet ook versmallen?
- Hoe ga je om met de m.e.r.?

## Paneldiscussie

Vanuit de lenW-organisatie hebben drie afdelingshoofden meegeluisterd met groepsgesprekken. Zij worden door de dagvoorzitter in een paneldiscussie uitgenodigd om erop te reflecteren. De panelleden zijn **Katya Ivanova** (Projectenpool DGMO), **Louise Verbeek** (Waterveiligheid, Klimaatadaptatie en Bestuur, DGWB) en **Diederik de Jong** (Programmering Rijkswegen, DGMO). Deelnemers krijgen te gelegenheid om te reageren of vragen te stellen. Ter afsluiting worden panelleden gevraagd om hun wijsheid, les of advies met deelnemers aan de bijeenkomst te delen.

- Katya: *“Durf het als projectteamlid of betrokkene het gesprek over scopeverbreding of meekoppelen aan te gaan. Leg ’t bij twijfel in ieder geval op tafel. Begin het gesprek!”*
- Louise: *“Ik zie meerwaarde in de mogelijkheid om specifieke casussen voor het verbreden of verbinden van opgaven voor te leggen aan een soort integraliteitsboard.”*
- Diederik: *“Zorg dat je vanaf het begin het hele systeem aan tafel hebt.”*

## Afronding

De dagvoorzitter bedankt namens het leerplatform MIRT alle deelnemers voor alle actieve bijdragen aan het gesprek en in het bijzonder de drie gesprekleiders voor hun faciliterende rol en de drie panelleden voor hun reflectie.