ISOR
Platform
Integraal Samenwerken
Openbare Ruimte

Spectrum van integraliteit

Werkformulieren en voorbeeldcasus



Werkformulieren

Op de volgende pagina's vind je verschillende werkformulieren die je kunt gebruiken om het stappenplan te doorlopen.
Print ze uit of download het bestand om het digitaal in te vullen.
Vul ze samen met de betrokken samenwerkingspartners in om tot de juiste afspraken over integraal samenwerken te komen.

Stap 0: Is samenwerking nodig en gewenst?

Gebruik dit werkblad om stap 0 te doorlopen

Waarom werken we samen?

Beschrijf de context: schaarste, gezamenlijke ambitie, complexiteit...

Wat is het beoogde effect van de samenwerking?

Wie zijn de betrokken partijen en wat is hun rol?

Opsomming van partijen, disciplines, rollen en verantwoordelijkheden

Stap 1: Doel van samenwerken

- Welke doelen worden nagestreefd met deze samenwerking
- Van wie zijn deze doelen?
- Is er behoefte aan een gezamenlijk geformuleerd doel?

Markeer de mate van integraal samenwerken

☐ **Afstemmen**	☐ **Meewerken**	☐ **Krachten bundelen**
Samenwerken om eigen doelstellingen te behalen	Samenwerken om organisatiedoelstellingen te behalen	Samenwerken om een gezamenlijk doel te realiseren

Argumentatie

Waarom kiezen we voor deze gradatie?

Benodigde actie

Welke concrete acties zijn nodig?

Stap 2: Samenwerkingsstructuur

- Is er een nieuwe samenwerkingsstructuur nodig om het geformuleerde doel te behalen?
- Is het voldoende om een gezamenlijk team op te richten voor de samenwerking of kan het geformuleerde doel alleen worden behaald in een nieuw gezamenlijk onderdeel in de organisatiestructuur?

Markeer de mate van integraal samenwerken

☐ **Afstemmen**	☐ **Meewerken**	☐ **Krachten bundelen**
Werken vanuit losse bestaande samenwerkingsstructuren	Werken in gezamenlijk team vanuit bestaande organisatiestructuur	Werken in een gezamenlijke nieuwe plek in de organisatiestructuur

Argumentatie

Waarom kiezen we voor deze gradatie?

Benodigde actie

Welke concrete acties zijn nodig?

Stap 2: Besluitvorming & escalatie

- Is formele besluitvorming en escalatie nodig om het geformuleerde doel te behalen?
- Als deze nodig is, zijn er bestaande besluitvormings- en escalatiestructuren die gebruikt kunnen worden of is het onderwerp van zo'n belang dat een aparte structuur hiervoor nodig is?

Markeer de mate van integraal samenwerken

☐ **Afstemmen**	☐ **Meewerken**	☐ **Krachten bundelen**
Geen formele besluitvorming of escalatiestructuur	Toepassing van bestaande formele besluitvormings- en escalatiestructuur	Formele besluitvormings- en escalatiestructuur opgesteld voor de samenwerking.

Argumentatie

Waarom kiezen we voor deze gradatie?

Benodigde actie

Welke concrete acties zijn nodig?

Stap 3: delen van geld

- Hoeveel geld is er nodig om het geformuleerde doel te halen?
- Is het nodig om geld tussen samenwerkingspartners te delen om zo voldoende middelen te hebben?
- Vraagt het belang van het doel om een gezamenlijke financieringsbron?

Markeer de mate van integraal samenwerken

☐ **Afstemmen**	☐ **Meewerken**	☐ **Krachten bundelen**
Middelen worden niet gedeeld	Delen van middelen vanuit bestaande financieringsbronnen	Samenvoegen van middelen in nieuwe financieringsbron voor de samenwerking

Argumentatie

Waarom kiezen we voor deze gradatie?

Benodigde actie

Welke concrete acties zijn nodig?

Stap 3: Delen van informatie

- Welke soort informatie is nodig om het geformuleerde doel te halen?
- Is gestructureerde deling van informatie op een gezamenlijke plek nodig om deze informatie beschikbaar te hebben voor de samenwerking?

Markeer de mate van integraal samenwerken

☐ **Afstemmen**	☐ **Meewerken**	☐ **Krachten bundelen**
Informele en ongestructureerde deling van informatie	Formele en gestructureerde deling van informatie vanuit bestaande digitale lekken	Formele en gestructureerde deling van informatie op 1 digitale plek

Argumentatie

Waarom kiezen we voor deze gradatie?

Benodigde actie

Welke concrete acties zijn nodig?

Stap 4: Brede blik

- Met welke blik wordt er gekeken naar het geformuleerde doel en de bijbehorende risico's?
- Is het nodig om deze blik te verbreden om het beoogde doel te realiseren en bijbehorende risico's te kunnen herkennen en mitigeren?

Markeer de mate van integraal samenwerken

☐ **Afstemmen**	☐ **Meewerken**	☐ **Krachten bundelen**
Partijen kijken niet verder dan eigen doelen en risico's voor eigen organisatie	Partijen kijken naar bredere doelen en risico's vanuit eigen perspectief	Partijen kijken met een gezamenlijke blik naar het doel en de risico's

Argumentatie

Waarom kiezen we voor deze gradatie?

Benodigde actie

Welke concrete acties zijn nodig?

Stap 4: Vertrouwen

- Is wederzijds vertrouwen belangrijk voor het realiseren van het geformuleerde doel?
- Moet er geïnvesteerd worden in het versterken van het wederzijdse vertrouwen om het geformuleerde doel te behalen?

Markeer de mate van integraal samenwerken

☐ **Afstemmen**	☐ **Meewerken**	☐ **Krachten bundelen**
Wederzijds vertrouwen tussen partijen niet noodzakelijk voor goede samenwerking. Investeren in vertrouwen niet nodig	Wederzijds vertrouwen bevordert goede samenwerking. Investeren in wederzijds vertrouwen niet noodzakelijk	Wederzijds vertrouwen tussen partijen noodzakelijk voor goede samenwerking. Investeren in wederzijds vertrouwen noodzakelijk.

Argumentatie

Waarom kiezen we voor deze gradatie?

Benodigde actie

Welke concrete acties zijn nodig?

Stap 4: Leiderschapsstijl

- Welke leiderschapsstijl is nodig om de benodigde samenwerkingscultuur en het daarbij horende gedrag te realiseren?

Markeer de mate van integraal samenwerken

☐ **Afstemmen**	☐ **Meewerken**	☐ **Krachten bundelen**
Transactioneel; leiderschap is vooral gericht op afspraken en kaders	Coachend en verbindend; leiderschap richt zich op het versterken van relaties en het oplossen van knelpunten	Transformationeel; leiderschap draait om visie, vertrouwen en het stimuleren van gezamenlijke groei

Argumentatie

Waarom kiezen we voor deze gradatie?

Benodigde actie

Welke concrete acties zijn nodig?

Samenvatting

Vat hier de samenwerkingsafspraken samen

Aspect	Intensiteit	Argumentatie	Benodigde acties
	Noteer hier de intensiteit die gekozen is, zoals beschreven in het kader	Noteer hier waarom er gekozen is voor de intensiteit op dit aspect	Noteer hier welke acties nodig zijn om dit aspect te organiseren
Doel van samenwerken			
Samenwerkings-structuur			
Besluitvorming en escalatie			
Delen van geld			
Delen van informatie			
Brede blik			
Vertrouwen			
Leiderschapsstijl			

Voorbeeldcasus

Hier wordt een voorbeeldcasus weergegeven om te helpen met het invullen van de formulieren. De casus bestaat uit een beschrijving en een ingevuld samenvattingsformulier

Voorbeeldcasus

Om een beeld te schetsen van hoe de resultaten van het doorlopen van het stappenplan er uit zien, vind je hier een fictieve voorbeeldcasus. Hierbij wordt ook het samenvattende formulier weergegeven.

De casus is dat een gemeente een toonaangevend maar verouderd stadsplein waar een vervangingsopgave is wil herinrichten tot een aantrekkelijk en klimaatadaptief stadsplein. Dit raakt zowel de beheerorganisatie als de ontwikkelorganisatie. Het stadsplein is onderdeel van de omgevingsvisie van deze gemeente, en de herinrichting ervan heeft zowel politieke als maatschappelijke aandacht.

Gezien het belang en de complexiteit van de opgave, besluiten de directies van de beheer- en ontwikkelorganisatie dat integrale samenwerking nodig is voor de herinrichting van het stadsplein. Beide afdelingen gaan samen bepalen hoe deze samenwerking eruit zou moeten zien. Hiervoor doorlopen ze het stappenplan.

Resultaten stap 0
De beheerorganisatie en de ontwikkelorganisatie willen samenwerken aan de herinrichting van het stadsplein omdat ze beide maatregelen willen om het stadsplein aantrekkelijk en toekomstbestendig te maken – er is namelijk een vervangingsopgave en een herinrichtingsopgave. Vanwege de schaarste in ruimte en de complexiteit die dit met zich meebrengt, is het verstandig om deze opgaven in samenhang uit te voeren, vooral gezien het maatschappelijk belang en de politieke aandacht voor het stadsplein. De samenwerking heeft als doel om elkaars kennis en beschikbare middelen te benutten, om fouten en overlast te voorkomen en om de realisatie van elkaars opgave te ondersteunen.
De betrokken partijen zijn:
→ de beheerorganisatie:
  - verhardingen: verantwoordelijk voor de vervanging van de verharding op het stadsplein;
  - riolering: verantwoordelijk voor de vervanging van de riolering onder het stadsplein;
  - groen: verantwoordelijk voor het behoud van het groen op het stadsplein gedurende de werkzaamheden.
→ ontwikkelorganisatie:
  - vergroening en klimaatadaptatie: verantwoordelijk voor het vergroenen en klimaatadaptief maken van het stadsplein;
  - mobiliteit: verantwoordelijk voor de aanpassingen in de verkeerssituatie om de leefbaarheid te vergroten.

Resultaten stap 1
Het doel van de beheerorganisatie en zijn disciplines is om de verouderde delen van het stadsplein te vervangen voor nieuwe objecten die voldoen aan de huidige beheereisen, waarmee niet-verouderde delen in stand worden gehouden (zoals de bestaande bomen). Het doel van de ontwikkelorganisatie is om de inrichting van het stadsplein aan te passen zodat het voldoet aan de wens voor een klimaatadaptief en leefbaar plein. Beide partijen realiseren zich dat deze twee losse doelen met elkaar kunnen gaan schuren: de een wil voor een deel in stand houden en de ander wil juist herinrichten. Doordat ze hun eigen doelen expliciet hebben gemaakt, komen de samenwerkingspartners tot de conclusie dat ze een gezamenlijk geformuleerd doel nodig hebben. Ze kiezen bij dit aspect dus voor krachten bundelen. Dit gezamenlijke doel wordt als volgt geformuleerd: Het doel van de samenwerking is om een klimaatadaptief en leefbaar stadsplein te realiseren dat voldoet aan de beheereisen en waar het bestaande groen zo veel mogelijk behouden blijft.

Resultaten stap 2 t/m 5
Vervolgens gaan de delegaties langs de andere samenwerkingsaspecten en leggen ze deze vast in de tabel. Hierin staan zowel de keuzes voor het niveau van integraal samenwerken als de argumentatie hiervoor en de vervolgacties die nodig zijn om de integrale samenwerking te organiseren.

Resultaten stap 6
De samenwerkende partijen spreken af dat bij de afronding van elke planfase een kort gezamenlijk evaluatiemoment plaatsvindt waarbij wordt gekeken of de samenwerking goed verloopt, of de vastgelegde afspraken zijn nagekomen en of het nodig is om op bepaalde aspecten de samenwerking te intensiveren of juist af te schalen. Na de afronding van het project evalueren de partijen, en kijken ze naar het effect van keuzes in de samenwerking op het resultaat van het project. De geleerde lessen worden vastgelegd voor verdere samenwerkingen tussen beide organisaties.

Vat hier de samenwerkingsafspraken samen

Aspect	Intensiteit	Argumentatie	Benodigde acties
	Noteer hier de intensiteit die gekozen is, zoals beschreven in het kader	Noteer hier waarom er gekozen is voor de intensiteit op dit aspect	Noteer hier welke acties nodig zijn om dit aspect te organiseren
Doel van samenwerken	**Krachten bundelen:** samenwerking om een gezamenlijk geformuleerd doel te formuleren	De eigen doelen zijn gedeeltelijk tegenstrijdig, dus is ervoor gekozen om ze samen te brengen tot een gezamenlijk doel.	– Het doel vastleggen in programma van eisen
Samenwerkings-structuur	**Meewerken:** werken in gezamenlijk team vanuit bestaande organisatiestructuur	Omdat het hier gaat over een project met een duidelijk begin en eind, is er gekozen om te werken uit een gezamenlijk team met medewerkers van beide afdelingen.	– Vormen van gezamenlijk projectteam
Besluitvorming en escalatie	**Meewerken:** formele besluitvorming en escalatiestructuur opgesteld voor de samenwerking	Het project is politiek en maatschappelijk gevoelig, waardoor gezamenlijke sturing door beide organisaties belangrijk is. Dit vraagt om een gezamenlijke en formele besluitvormings- en escalatiestructuur.	– Het vastleggen van de besluitvormings- en escalatiestructuur inclusief leden en mandaat; – Overlegfrequentie inplannen
Delen van geld	**Meewerken:** delen van middelen vanuit bestaande financieringsbron	Het project is een interventie en geen structurele lastenpost, dus is er besloten om financiering te delen voor de uitvoering van het project.	– Kostenraming maken met bijdragen vanuit beide organisaties; – Kostenplaats maken
Delen van informatie	**Krachten bundelen:** formele en gestructureerde deling van informatie op één digitale plek	Gezien de complexiteit van het project is het belangrijk dat alle beschikbare informatie makkelijk te vinden is en er een zo'n compleet mogelijk beeld van de situatie is.	– Bestaande informatie verzamelen; – Aanmaken gezamenlijke Sharepointpagina
Brede blik	**Meewerken:** partijen kijken naar bredere doel en risico's vanuit eigen perspectief	Omdat een gezamenlijk doel is geformuleerd waar schurende eigen doelen onder liggen, is het zaak dat partijen breder kijken naar doel en risico's. Wel uit eigen perspectief, omdat partijen hierop worden afgerekend.	– Een gezamenlijke risicomatrix opstellen waarbij risico's voor beide partijen worden benoemd
Vertrouwen	**Meewerken:** wederzijds vertrouwen bevorderd goede samenwerking. Investeren in wederzijds vertrouwen niet noodzakelijk	Omdat het project politiek en maatschappelijk gevoelig ligt, is het belangrijk dat de samenwerking zo soepel mogelijk verloopt. Wederzijds vertrouwen bevordert deze samenwerking, dus wordt hierin geïnvesteerd.	– Uitgebreide kennismaking tussen medewerkers; – Gezamenlijke werkplek organiseren
Leiderschapsstijl	**Meewerken:** coachend en verbindend; leiderschap richt zich op het versterken van relaties en het oplossen van knelpunten	Er word van medewerkers gevraagd om goed met elkaar te werken aan een gezamenlijk doel en gelijk oog te hebben voor de doelen van de eigen organisatie. Een coachende leiderschapsstijl faciliteert dit het beste.	– Het aanstellen van een projectleider met het juiste profiel; – uitdragen van leiderschapsstijl door beide directies