

Integraal werken bij de gemeente Almelo

Masterscriptie bestuurskunde

Auteur

ir. M.W.A. Swinkels

Begeleiders Universiteit Twente

dr. P.J. Klok

dr. I. Tempels Moreno Pessoa

Begeleiders gemeente Almelo

Cor de Groot

Stephan Jansen



**UNIVERSITY
OF TWENTE.**



Afbeelding op omslag van Twente Marketing (2024)

Voorwoord

Enschede, 23-03-2025

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie over integraal werken bij de gemeente Almelo. Dit is niet alleen het sluitstuk van mijn master bestuurskunde maar ook het sluitstuk van een ruim zeven en een half jaar durende studententijd. Toen ik van de week bij een sollicitatie-gesprek de vraag kreeg hoe mijn leven er over vijf jaar uit zou zien, kon ik alleen maar denken aan hoe ontzettend mijn leven de afgelopen vijf jaar is veranderd.

Want wat heb ik fantastisch veel geleerd sinds ik in Enschede woon. Niet alleen in de collegebanken en tijdens projectgroepen maar ook daarbuiten. Wonen in een studentenhuus leek mij in het begin helemaal niets maar ik heb ontzettend genoten van mijn tijd in huize Edelweiss. De ontelbare kruiswoordpuzzels aan de keukentafel, krantenknipsels en posters aan de muur, heel hard 'mannenavond' roepen net voordat de vogel het nest verliet, en af en toe vis op het menu.

Trompet spelen kon ik al wel aardig, maar ik heb nog zo veel veel geleerd bij SHOT. De vele repetities op de donderdagavond, sectierepetities, concerten en concertreizen waren allen aaneenschakelingen van hoogtepunten. Het samen organiseren van activiteiten en meedoen aan alles wat er georganiseerd werd, was voor mij de leukste vrijetijds-besteding die ik me kan bedenken.

Mijn fijne studententijd was niet mogelijk geweest zonder de onvoorwaardelijke steun vanuit thuis. Pap en mam, bedankt. Bedankt voor de hulp bij het vijf keer verhuizen en bedankt dat ik nog steeds zo vaak als ik wil langs mag komen in Vught. En Brecht, bedankt voor het zijn van mijn nieuwe thuis, en alle steun die ik van je heb ontvangen tijdens het schrijven van deze scriptie en het proces ernaartoe.

Voor deze scriptie gaat ook mijn dank uit naar mijn begeleiders bij de gemeente Almelo, Cor en Stephan. Dank voor het bieden van de kans om bij de gemeente een onderzoek te doen en mij daarmee ook veel te leren over hoe een stukje van het ambtenaren-apparaat werkt. Daarnaast natuurlijk ook mijn dank aan mijn begeleiders van de Universiteit Twente, Pieter-Jan en Igor. Zonder jullie terugkoppelingen op mijn onderzoek en het sparren was het niet van dezelfde kwaliteit geweest als het nu is.

Tot slot nog mijn dank voor alle collega's bij de gemeente Almelo en in het bijzonder diegene die ik heb mogen interviewen. En aan Anne voor het meelezen.

Rest mij nog om u veel plezier te wensen bij het lezen van mijn scriptie.

Mark Swinkels

Samenvatting

In een veranderende wereld zijn overheden steeds bezig zichzelf opnieuw uit te vinden. Zo is het in de openbare ruimte die steeds voller wordt van belang om veranderingen holistisch aan te pakken. Door sectoroverschrijdend te kijken naar bezittingen en de inrichting van de stad kan er efficiënter en effectiever gewerkt worden. Dit vraagt om een nieuwe manier van werken, van naast elkaar naar met elkaar.

Een van de manieren om efficiënter en effectiever te werken is door beleid te integreren. Hier is dan ook al veel onderzoek naar gedaan. De consequenties van beleidsintegratie en hoe ook in de uitvoering integraliteit een belangrijke rol kan spelen blijven hierin echter onderbelicht. Dit onderzoek verkent de betekenis van integraal werken voor de medewerkers van de gemeente Almelo die zich met het fysieke domein bezig houden. Elf interviews geven inzicht in hoe de medewerkers denken over integraal werken, hoe ze zich er al mee bezig houden, en waar ze obstakels en kansen zien om er in door te groeien.

Hieruit komt naar voren dat integraal werken een bekend begrip is bij de medewerkers van de gemeente Almelo. Het betekent voor hen voornamelijk het betrekken van meerdere disciplines en partijen. Dit gaat nog niet altijd even goed door het missen van gemeenschappelijke doelen. Doelen die bijdragen aan een coöperatieve inzet van collega's in projecten. Daarnaast is er gebrekkig inzicht in de actuele staat van de infrastructuur en de opgaven die werkvelden hebben. Dit werkt vertragend in de samenwerking.

De in de theorie genoemde vier niveaus van integraal werken worden herkend door de medewerkers. Werkzaamheden met de omvang van een hele buurt of wijk lenen zich het beste voor het niveau koppelen. Onder meekoppelen vallen werkzaamheden van werkvelden die geen prioriteit of middelen hebben in een gebied waar een ander werkveld dit wel heeft. Anderen hebben dan de mogelijkheid om aan te haken waarna de werkzaamheden verschuiven naar (mee)koppelen of monodisciplinair werk. Monodisciplinair werk zijn werkzaamheden waarbij niemand aanhaakt of waar niet aangehaakt kan worden, zoals kleinschalig onderhoud en uitvoerings-, en onderzoeksactiviteiten.

Daar staat tegenover dat werkzaamheden complex zijn en niet altijd op een van de niveaus van integraal werken te plaatsen zijn. Werkzaamheden veranderen over tijd en daarmee verandert ook de behoefte aan integraal werken. Daarbij wordt er bijvoorbeeld met het ene werkveld afgestemd terwijl een ander werkveld mee kan koppelen. Het indelen van werkzaamheden op een niveau is maatwerk en niet altijd mogelijk.

Om werkzaamheden beter integraal aan te pakken sluit dit onderzoek af met vier aanbevelingen voor de gemeente Almelo. Allereerst is het essentieel om de data op orde te hebben om snelheid in de samenwerking te houden. Daarnaast helpt het formuleren van breed gedragen doelen om projecten in een breder perspectief te plaatsen, betrokkenheid te vergroten, en gerichte inzet te stimuleren. Ten derde wordt aangeraden een kader te ontwikkelen om integraal werken structureel in de organisatie te verankeren. Tot slot is het belangrijk om integraal werken te monitoren en te evalueren om lessen te kunnen trekken en verbeteringen in processen door te voeren.

Summary

In a changing world, governments are constantly reinventing themselves. For instance, in an increasingly crowded public space, it is important to tackle change holistically. By taking a cross-sectoral look at assets and city layout, it is possible to work more efficiently and effectively. This requires a new way of working, from side by side to with each other.

One way to work more efficiently and effectively is to integrate policies. Much research has already been done on this. However, the consequences of policy integration and how integrality can also play an important role in implementation remain underexposed in this. This study explores the meaning of integral working for the employees of the municipality of Almelo dealing with the physical domain. Eleven interviews provide insight into how employees think about integral working, how they are already engaged in it, and where they see obstacles and opportunities to grow into it.

This shows that integral working is a familiar concept to the employees of the municipality of Almelo. For them, it mainly means involving multiple disciplines and parties. This does not always go well yet due to a lack of common goals. Goals that contribute to cooperative engagement of colleagues in projects. In addition, there is poor insight into the current state of the infrastructure and the tasks of the fields. This slows down cooperation.

The four levels of integral working mentioned in the theory are recognised by employees. Work with the scope of an entire neighbourhood or district lends itself best to the linking level. Co-linking includes work by work fields that do not have priority or resources in an area where another work field does. Others then have the opportunity to link up, after which the work shifts to (co-)linking or monodisciplinary work. Mono-disciplinary work is work where no one links up or where it is not possible to link up, such as small-scale maintenance and implementation, and research activities.

On the other hand, activities are complex and cannot always be placed at one of the levels of integrated working. Activities change over time and so does the need for integral working. For instance, one field of work is coordinated while another field of work can also link in. Classifying activities on a level is tailor-made and not always possible.

In order to tackle activities more integrally, this study concludes with four recommendations for the municipality of Almelo. First, it is essential to have the data in order to maintain speed in the cooperation. In addition, formulating widely supported goals helps to put projects in a broader perspective, increase commitment, and stimulate targeted efforts. Thirdly, it is recommended to develop a framework to structurally embed integral working in the organisation. Finally, it is important to monitor and evaluate integral working to learn lessons and implement improvements in processes.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	I
Samenvatting.....	II
Summary	IV
1 Introductie	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Probleemanalyse.....	1
1.3 Probleemstelling	2
1.4 Onderzoeksvraag.....	2
1.5 Afbakening.....	4
1.6 Structuur scriptie	4
2 Theoretisch kader.....	5
2.1 Sectoraal werken.....	5
2.2 Integraliteit leidt tot synergie	6
2.3 Integraal werken.....	10
2.4 Teams en werkzaamheden gemeente Almelo.....	13
2.5 Conceptueel kader.....	15
3 Methode.....	17
3.1 Opzet interviews	17
3.2 Selectie interviewkandidaten.....	17
3.3 Uitwerking interviews.....	18
4 Resultaten	20
4.1 Integraliteit in de huidige praktijk.....	20
4.2 Integraal werken volgens medewerkers.....	22
4.3 Barrières en katalysatoren voor integraal werken.....	23
4.4 Factoren bij de niveaubepaling van integraal werken	25
5 Discussie.....	28
5.1 Reflectie op resultaten.....	28
5.2 Reflectie op onderzoekskwaliteit.....	30
6 Conclusie	31
7 Aanbevelingen.....	32
7.1 Aanbevelingen voor de gemeente Almelo	32
7.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	32
8 Bibliografie.....	34

9	Appendices.....	38
9.1	Appendix A: Gebruik van kunstmatige intelligentie.....	38
9.2	Appendix B: Informatieblad en toestemmingsformulier.....	39
9.3	Appendix C: Interviewvragen.....	42
9.4	Appendix D: Transcripten interviews.....	45

1 Introductie

1.1 Achtergrond

In een veranderende wereld zijn overheden steeds bezig zichzelf opnieuw uit te vinden. Om dienstverlening op peil te houden, de leefomgeving prettig(er) in te richten en te zorgen dat iedereen mee kan komen in de maatschappij veranderen standaarden, werkmethoden, en budgetten over de jaren heen. Ontwikkelingen in de openbare ruimte gebeuren steeds meer samen met de inwoners. Door hen te laten participeren worden ze mede-eigenaar van de uitdaging. Ze zijn betrokken bij het bedenken van een oplossing. Door deze co-creatie ontstaan er oplossingen die echt bij het gebied passen en waar de inwoners tevreden mee zijn.

Om deze veranderingen in de openbare ruimte als een geheel aan te kunnen pakken is het nodig dat er vanuit de overheid vanuit een holistisch perspectief naar de openbare ruimte wordt gekeken. Door sectoroverschrijdend te kijken naar bezittingen en de inrichting van de stad kan er efficiënter en effectiever gewerkt worden binnen de gemeente Almelo. Dit vraagt om een nieuwe manier van werken, van naast elkaar naar met elkaar.

Er is al veel onderzoek gedaan naar beleidsintegratie en dan met name over 'Environmental Policy Integration'. In dit werkveld wordt er gekeken naar hoe duurzaamheidsbeleid zijn weg vindt binnen andere beleidsterreinen. Duurzaamheid is hier een erg geschikt thema voor omdat er op veel terreinen iets van duurzaamheid in te passen valt. Wat nog onderbelicht blijft in onderzoek is de implementatie van beleidsintegratie (Warbroek et al., 2023). Hierdoor worden de institutionele factoren die integratie kunnen beïnvloeden niet voldoende begrepen. Daarnaast ontbreken vaak de kaders die integraal werken mogelijk maken.

Integraal werken is een concept dat sinds de decentralisatie van de jeugdzorg in toenemende mate populair is geworden binnen het sociaal domein. Er wordt passende, samenhangende zorg geboden vanuit alle domeinen waar problemen zijn (Posthumus et al., 2024). Samenwerken met elkaar en de cliënt staat centraal. Dit concept van integraal werken biedt een oplossing voor de implementatie van beleidsintegratie. Het zou ook toegepast kunnen worden op andere beleidsterreinen, zoals de openbare ruimte, om hier een samenhangende aanpak te creëren.

Bij de gemeente Almelo worstelt men met het systematisch en op de juiste manier integraal aanpakken van werkzaamheden en projecten. Dit maakt de gemeente Almelo een interessante casus om onderzoek te doen naar de implementatie van beleidsintegratie.

1.2 Probleemanalyse

Vanuit het perspectief van een gemeente worden in een ideale situatie projecten in de openbare ruimte op precies het juiste moment uitgevoerd. Dat wil zeggen dat alle

facetten die samenkomen in deze ruimte tegelijkertijd worden vernieuwd of verbeterd. Denk aan nieuwe bestrating, een nieuw of groter riool, nieuwe lantaarnpalen en het anders indelen van de ruimte met bijvoorbeeld meer groen. Om dit op hetzelfde moment te laten plaatsvinden is intensieve samenwerking tussen afdelingen en teams nodig. Doelstellingen moeten samen worden gemaakt en ook de uitvoering moet gezamenlijk worden opgepakt. Hier ligt een grote uitdaging in de planning alsook in het financiële aspect.

Tegelijkertijd ontstaan er problemen in diezelfde openbare ruimte die acuut moeten worden opgelost. Verzakkingen van het trottoir, slechte drainage, schade aan groen en verstoppingen van het riool zijn enkele voorbeelden. Deze zaken kunnen niet wachten op andere opgaven om samen aangepakt te worden. Ook is er vanuit de politiek de druk om projecten te realiseren. Het gemeentebestuur is maar voor vier jaar benoemd en wil in die periode vanuit een politieke achtergrond veranderingen of aanscherpingen invoeren of nieuwe initiatieven opstarten (Rekenkamer Rotterdam, 2018). Deze geldingsdrang gaat niet altijd samen met het wachten op integraliteit.

1.3 Probleemstelling

Ondanks de wens om integraal te werken binnen de teams van de gemeente Almelo die zich bezighouden met het fysiek domein, ontbreekt het aan kennis hierover. Hierdoor zijn de manieren om deze vorm van werken te implementeren, en de specifieke situaties en de mate waarin integraal werken effectief kan zijn, niet helder.

1.4 Onderzoeksvraag

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Wat zijn manieren voor de gemeente Almelo om integraal werken te implementeren, rekening houdend met de verschillende niveaus van integratie en de specifieke behoeften van de organisatie?

Deze hoofdvraag is opgesplitst in vier deelvragen, welke hieronder te vinden zijn. De methoden om ze te beantwoorden worden er bij toegelicht.

1. Hoe verlopen de werkzaamheden van de teams Advies en Regie, Projecten, Dagelijks beheer, en Stedelijke Ontwikkeling en in hoeverre is er sprake van integraliteit binnen deze werkzaamheden?

Deze vraag wordt in twee delen beantwoord. Het eerste deel beslaat een beschrijving van de bestaande situaties binnen deze teams. Aan de hand van documenten en gesprekken met medewerkers ontstaat hierover een beeld. Dit wordt aangevuld met informatie uit interviews. Het tweede deel gaat nader in op integraliteit binnen deze werkzaamheden. Met een net nieuwe organisatiestructuur en vergevorderde plannen om 'projectmatig werken' te implementeren is er veel verandering op dit gebied.

2. Wat betekent integraal werken in de ogen van de medewerkers van de gemeente Almelo?

Deze vraag richt zich op de medewerkers van de gemeente Almelo en biedt inzicht in of zij op één lijn zitten wat betreft het concept integraal werken, evenals hun kennisniveau hierover. Interviews maken het mogelijk om het niveau van kennis vast te stellen en tegelijkertijd ruimte te bieden aan het introduceren van nieuwe kennis en het verbreden van perspectieven. De antwoorden van de medewerkers geven een goede indicatie van de manier van integraal werken die van belang is voor de gemeente Almelo. Zo kan er bij het beantwoorden van de hoofdvraag worden ingegaan op de specifieke behoeften van de organisatie.

3. Welke barrières of katalysatoren rondom integraal werken bestaan, of worden zo ervaren binnen de gemeente Almelo?

Na in de theorie te hebben verkend wat integraal werken in de weg kan staan of juist kan faciliteren, wordt in de interviews de ervaringen van de medewerkers van de gemeente Almelo opgehaald. Hiermee wordt het mogelijk op implementatiemanieren te ontwikkelen die aansluiten bij de situatie in Almelo.

4. Welke factoren en omstandigheden kan de gemeente Almelo meewegen bij het kiezen van een passend niveau van integraal werken?

Deze vraag richt zich op het maken van een overzicht van keuzes die de gemeente Almelo kan maken om te bepalen in welke omstandigheden er in welke maten integraal gewerkt kan worden. Ook gaat de vraag verder in op wat de verschillende niveaus van integratie voor betekenis zijn voor de gemeente Almelo. Een idee om dit vorm te geven is het maken van een integratieladder of -matrix. Hierop is te zien in welke situatie of bij welke activiteit, welke niveau van integraal werken nuttig is. Een voorbeeld van hoe zo'n matrix eruit zou kunnen zien is te vinden in Figuur 1.

Koppelen						
Meekoppelen						
Afstemmen						
Monodisciplinair werk						
Type werk	Beleid	Ontwerp	Project	Beheer		
	Voorbeeld Samenwerking Waterschap Duurzaamheid in mobiliteitsvisie VB 3	Voorbeeld VB1 VB2 VB3	Voorbeeld VB1 VB2 VB3	Voorbeeld VB1 VB2 VB3	Voorbeeld VB1 VB2 VB3	Voorbeeld VB1 VB2 VB3

Figuur 1: Voorbeeld van een idee van een integratiematrix

1.5 Afbakening

Om het onderzoek beheersbaar en relevant te houden is het onderzoek afgebakend binnen de volgende kaders.

- Het onderzoek richt zich niet op inwoners van de gemeente Almelo
- Er worden geen andere actoren dan de gemeente Almelo, zoals provincie, waterschap of Rijkswaterstaat, meegenomen in het onderzoek.
- Binnen de gemeente Almelo richt het onderzoek zich op de teams binnen de eenheid Uitvoering Fysiek en de eenheid Stedelijke Ontwikkeling
- Het verschil in integraliteit en de behoefte daaraan over tijd van werkzaamheden of projecten wordt niet meegenomen in dit onderzoek.

1.6 Structuur scriptie

Het vervolg van deze scriptie is als volgt gestructureerd:

- Hoofdstuk twee gaat dieper in op theorie rondom integraal werken en enkele teams binnen het fysieke domein van de gemeente Almelo.
- Hoofdstuk drie beschrijft het afnemen van de interviews en de methoden om de verkregen data te analyseren.
- Hoofdstuk vier presenteert de resultaten van het onderzoek door middel van het beantwoorden van de deelvragen.
- Hoofdstukken vijf, zes en zeven zijn respectievelijk voor de discussie, conclusie en aanbevelingen voor de gemeente en vervolgonderzoek.

2 Theoretisch kader

2.1 Sectoraal werken

De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling bepleitte in 2008 in de strijd tegen de verkokering niet voor een integrale eindoplossing, maar voor een meer pragmatische omgang met organisatieproblemen (Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, 2008). Een breed scala aan ongewenste effecten van ontkokering wordt genoemd. Voorbeelden hiervan zijn de opeenstapeling van coördinatielagen of beleid, energieverlies aan sturingskwesaties, uitvoeringsproblemen door een te centrale aanpak, discussie over het juiste schaalniveau en een sterke nadruk op controle. Verbreding van doelstellingen leidt niet per se tot een verandering in de aanpak van problemen. Volgens de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2008) is verkokering 'een gegeven dat naast problematische aspecten ook zinvolle effecten heeft'.

Om de voors en tegens van integraliteit in een bredere context te zetten, is het belangrijk om te begrijpen waarom er nu verkokerd, sectoraal of niet integraal gewerkt wordt. Werken per sector zorgt allereerst voor een duidelijke afbakening van taken. Medewerkers met expertise van een werkveld werken in dat werkveld. Ze zijn specialist, geen generalist. Ten tweede maakt het werken in sectoren het simpel om budgetten te bepalen per sector. Het is overzichtelijk hoeveel geld er wordt uitgegeven aan riolering, aan groen en aan bestrating. Samenwerken buiten de sector verstoort dit proces. Taken kunnen langer gaan duren en meer kosten. Dit is onwenselijk vanuit een efficiënte bedrijfsvoering. Een derde punt is continuïteit binnen de organisatie. Door een wisselend personeelsbestand houden informele netwerken geen stand. Overdrachten van langlopende projecten verlopen niet altijd goed en collega's weten elkaar buiten de sector minder te vinden. Als een integrale aanpak niet de standaard is, verdwijnt deze in zo'n situatie gemakkelijk. Al met al zijn deze factoren geen prikkels om iets extra's te doen buiten de sector

Andere elementen die volgens Warbroek et al. (2023) een rol spelen zijn:

1. Een sectorale benadering van de huidige problemen
2. Variatie in de schaal van de problemen
3. Het beschouwd belang van de problemen, bijvoorbeeld in sociale, economische en politieke context

Frissen (2023) beschouwd integraal werken als maakbaarheidsdenken (Vonk, 2024). De wereld is complex, en integraal werken is een verlangen naar samenhang waarin wordt verondersteld dat door alle aspecten van een probleem te beheersen, dit probleem kan worden opgelost. Volgens Frissen (2023) kan de wereld echter niet als verbonden worden beschouwd. Deze bestaat uit confrontatie, barsten, strijd, controversie, en ongeluk. Het is dus ook niet mogelijk om alle disciplines rond een probleem samen te brengen en te werken naar een oplossing.

In een brede zin staan problemen zoals afhankelijkheid van sectoren, niet goed op elkaar aansluitende beleidsmaatregelen, ingewikkelde en tegenstrijdige regels, te weinig financiële steun, onzekerheid over wie de kosten en opbrengsten draagt, en versnippering tussen organisaties, integrale aanpakken in de weg (Warbroek et al., 2023). Het onderliggende probleem hierin is het ontbreken van duidelijke afspraken om met integratie te werken. Dit is ook herkenbaar bij de gemeente Almelo. Er zijn niet of nauwelijks afspraken om voordat werkzaamheden worden uitgewerkt te onderzoeken of andere werkvelden kunnen aanhaken. Ondanks al deze obstakels kan er door gericht samen te werken gezamenlijk aan doelen worden gewerkt wat kan leiden tot efficiënt en effectief gebruik van middelen.

2.2 Integraliteit leidt tot synergie

Hoewel er al veel onderzoek is gedaan naar het concept integratie, is er nog geen universele definitie van het concept gevonden (van Straalen, 2012). Bovendien is de context waarin het begrip wordt gebruikt bepalend voor de definitie (Gulledge, 2006). De integratie van IT-systemen door ze van elkaars data afhankelijk te maken waardoor ze elkaar continu bijwerken, is iets anders dan het integreren van beleid uit verschillende eenheden van een organisatie.

Over het concept beleidsintegratie is voor het eerst gepubliceerd door Underdal (1980) in de context van maritiem beleid. Integraal beleid is volgens hem beleid waarin verschillende elementen worden samengebracht tot een samenhangend concept. Hiervoor stelt hij drie basis eisen. Volledigheid bij de invoerfase, aggregatie bij de verwerking van de invoer, en consistentie in de uitvoer. Beleidsintegratie is daarna aan de basis beland van 'Environmental Policy Integration (EPI)', en later 'Climate Policy Integration (CPI)' (Candel & Biesbroek, 2016; Duguma et al., 2014; Lafferty & Hovden, 2003; Yu et al., 2022). Het principe blijft echter hetzelfde. Duurzaamheidsbeleid wordt in een ander beleidsdomein ingevoegd met als doel de uitkomsten van het duurzaamheidsbeleid te vergroten.

In het werkveld van productontwikkeling werd uitgegaan van het feit dat iedereen in de organisatie oog had voor kwaliteit. Met de ontwikkeling van het concept kwaliteitsmanagement is hier toch een aparte functie voor in het leven geroepen die is toegewijd aan het bewaken van productkwaliteit. Siva et al. (2018) trekken hierin een parallel met duurzaamheid. Als duurzaamheidsdoelen bij elke medewerker zijn belegd wordt er impliciet geacht dat er positieve neveneffecten ontstaan. Aan de andere kant, als het aanpakken van duurzaamheid centraal wordt aangepakt zijn er per werkveld kennis en vaardigheden nodig om dit effectief te kunnen implementeren. Door effectief te werken in multidisciplinaire teams ontstaat er co-creatie. Overkoepelende doelstellingen kunnen zo beter geïdentificeerd en benut worden, terwijl elke expert let op de eisen vanuit diens werkveld.

2.2.1 Integratie meten

Beleids(des)integratie wordt door Candel and Biesbroek (2016) beschreven als een proces met veel elementen die niet per se op een eensgezinde wijze lopen. Deze elementen bewegen op verschillende snelheden en soms in uiteenlopende richtingen. Sommige processen zijn nou eenmaal makkelijker te veranderen dan anderen. Daarnaast kunnen er lock-in effecten optreden als gevolg van pad afhankelijkheid. Bestaande structuren zoals dominante subsystemen en beleidsinstrumenten zijn vaak bijzonder veerkrachtig en blijven bestaan ondanks de wens om te veranderen. Als derde punt benoemen ze de soms ontbrekende middelen of politieke wil om verder te komen dan symbolische acties. Alle drie de redenen waarom integratie niet altijd lukt komen terug bij de gemeente Almelo. Bomen hebben bijvoorbeeld een andere levensduur dan verhardingen, medewerkers houden vast aan verworven verantwoordelijkheden, en gebrek aan middelen zorgt er soms voor dat (mee)koppelen niet kan.

Beleidsintegratie kan bovendien worden bestudeerd vanuit drie perspectieven; het proces, de uitvoer, en het resultaat (Nilsson & Persson, 2003). De focus op de proces kant bestaat al langer. Hierin wordt er bijvoorbeeld gekeken naar coördinatie tussen agentschappen, relaties binnen de overheid, en communicatieprocessen. Nieuwer is het verruimen van de blik naar ook de uitvoer en het resultaat dat wordt behaald. In het eerst geval gaat het om onder meer beleidsuitspraken, doelen, strategieën, en instrumenten. Er wordt aangenomen dat er een verband bestaat tussen het proces en de uitvoer maar deze is niet altijd zo sterk als gedacht (Nilsson & Persson, 2003). Daarom is het een waardevolle toevoeging om dit als een los te onderzoeken thema te beschouwen. In het geval van het resultaat wordt er gekeken naar wat er daadwerkelijk verandert door het beleid.

2.2.2 Niveaus van integratie

In de literatuur wordt integratie door sommige auteurs gecategoriseerd (Duguma et al., 2014; Lafferty & Hovden, 2003; Mies & RLi, 2018; Uyterlinde, Hal, et al., 2022). Door integratie in verschillende niveaus te verdelen ontstaat er een andere manier om het te meten. Daarnaast geeft het direct inzicht in wat een verdere stap op de integratieladder inhoudt.

2.2.2.1 (Mee)koppelkansen en afstemmen

In 1998 introduceert de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid het begrip 'meekoppelend belang' (WRR, 1998). In de jaren zeventig en tachtig waren goede volkshuisvesting en een goed functionerende agrarische sector zwaarwegende maatschappelijke belangen. Omdat de belangen van deze sectoren goed samenvielen met de doelen vanuit de nationale ruimtelijke ordening kon er vanuit dat beleidsterrein worden gesproken van meekoppelende belangen. De Raad voor de Leefomgeving en infrastructuur verdeelt dit in 2018 in 'koppelkansen', en 'meekoppelkansen' (Mies & RLi, 2018; Uyterlinde et al., 2019). Bij een koppelkans heeft de ingreep op verschillende werkvelden effect. Het doel is om vanuit de inhoud, en sector overstijgend, naar een oplossing te werken. Dit is gelijk de lastigste versie van koppelen omdat er niet alleen binnen

beleidssectoren anders gewerkt wordt maar ook tussen beleidssectoren en met andere organisaties (Uyterlinde, Hal, et al., 2022). In het geval van een meekoppelkans wordt er een voordeel behaald binnen een ander werkveld dan waar de maatregel allereerst voor bedoeld was. Een positief effect op uitdaging 'B' kan worden bereikt door een maatregel die gericht is op uitdaging 'A' (Grafakos et al., 2019; Warbroek et al., 2023). Het doel is hier efficiënter werken. Als de straat open gaat voor nieuwe riolering kan direct ook de bestrating worden vervangen.

Uyterlinde, Hal, et al. (2022) introduceren nog een derde vorm van koppelen, namelijk afstemmen. Doordat er enige afhankelijkheid bestaat tussen partijen, ontstaat de behoefte om af te stemmen. Deze vorm heeft weinig gevolgen voor het werk van een partij. Het delen van informatie tussen partijen is vaak wenselijk als er bijvoorbeeld in dezelfde gebieden gewerkt wordt. Elke partij blijft zijn eigen taken uitvoeren maar door bijvoorbeeld de communicatie hierover naar de inwoners met elkaar af te stemmen kan er een verbinding worden gelegd. Als zaken geen onderlinge afhankelijkheid hebben, dan is afstemmen overbodig.

2.2.2.2 Synergie

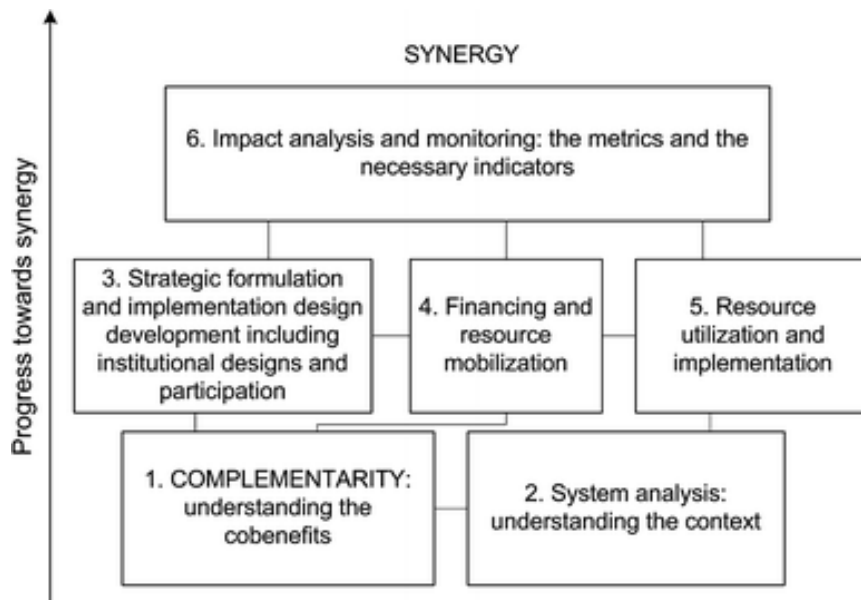
In de context van integraliteit en koppelkansen komt in de literatuur ook snel het woord synergie naar voren (Märker et al., 2018; Uyterlinde et al., 2019). Er wordt gesproken over synergie als het effect van samenwerkende elementen anders is dan het effect van de elementen los (Corning, 1998).

In onderzoek naar klimaatrisico's komen twee strategieën naar voren: mitigatie en adaptatie (Duguma et al., 2014; Yohe & Strzepek, 2007). Mitigatie richt zich op het verminderen van de oorzaken van klimaatverandering, zoals CO₂-uitstoot. Adaptatie draait om het aanpassen aan de gevolgen, bijvoorbeeld door dijken te versterken. Deze twee methoden kunnen zowel complementair als samenhangend worden toegepast. Complementair omdat ze beide over klimaatverandering gaan (Yohe & Strzepek, 2007). Deze methode heeft wel wat nadelen volgens Duguma et al. (2014). Ten eerste, impliceert complementair werken dat er afwegingen worden gemaakt. Daarnaast is het minder kosteneffectief dan ze gezamenlijk te benaderen. Als derde punt dragen ze aan dat er een strijd ontstaat voor middelen voor de ene of de andere methode.

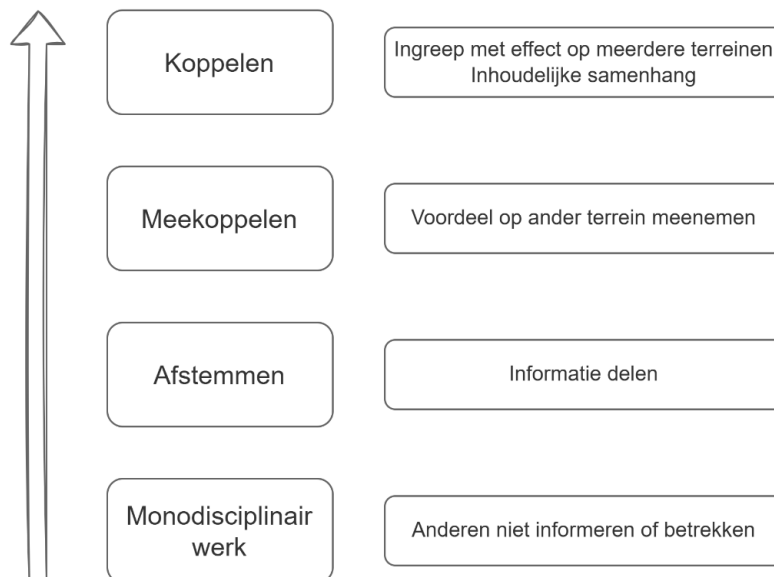
Een betere manier is volgens Duguma et al. (2014) het aanpakken volgens een versterkende methode, met synergie. Hierin wordt er uitgegaan van het optimaal inzetten van maatregelen om op beide werkvelden een zo groot mogelijk voordeel te behalen, terwijl systeemfunctionaliteit behouden en verbeterd wordt. De negatieve effecten van de maatregelen los inzetten worden hierdoor zo veel mogelijk verminderd.

Om van complementariteit naar synergie te gaan, hebben Duguma et al. (2014) een zestal stappen opgesteld, zie Figuur 2. De eerste twee stappen hierin zijn toegespitst op het verzamelen van informatie. In stap drie, vier, en vijf, wordt de planvormingsfase uitgelicht. Ze bevatten inspanningen voor sectoroverstijgende en interdisciplinaire benaderingen die het integratieproces bevorderen. In stap zes wordt een afrondende analyse beschreven om synergie te kunnen beoordelen.

Figuur 3 geeft de verschillende niveaus van integratie weer zoals beschreven door Uyterlinde, Hal, et al. (2022). De begrippen complementariteit en synergie zoals beschreven door Duguma et al. (2014) vallen samen met respectievelijk 'meekoppelen' en 'koppelen'.



Figuur 2: 'The hypothetical national or project level processes to move from complementarity to synergy between mitigation and adaptation' uit Duguma et al. (2014)



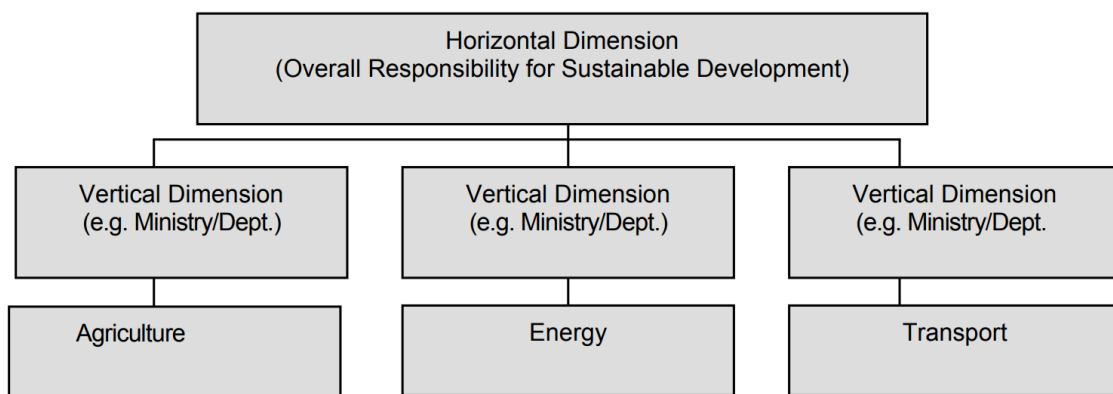
Figuur 3: Niveaus van integratie volgens Uyterlinde, Hal, et al. (2022), aangevuld met monodisciplinair werk

2.2.2.3 Horizontale en verticale integraliteit

Naast in verschillende niveaus, kan integraliteit binnen een organisatie op twee manieren worden begrepen: horizontale integratie, waarbij beleidssectoren, budgetten en geldstromen worden gecoördineerd om samenwerking tussen afdelingen en disciplines te bevorderen, en verticale integratie, waarbij sectoren zelfstandig invulling geven aan een integraal doel zonder overkoepelende coördinatie.

Integraliteit in een organisatie kan worden gerealiseerd door het werken in beleidssectoren, en het werken met budgetten en geldstromen te coördineren (Lafferty & Hovden, 2003; Uytterlinde, Boutellier, et al., 2022). Op deze manier ontstaat er horizontale integratie. Door de coördinerende laag toe te voegen weten de afzonderlijke sectoren wat ze kunnen verwachten en wat er van hen wordt verwacht. Het breekt barrières tussen afdelingen af en integreert disciplines (Hassan, 2013).

Verticale integratie gaat niet gepaard met een overkoepelend beleid of een coördinerende laag. Er wordt in dat geval puur gekeken naar hoe het bereiken van een doel is geïntegreerd in een sector. Elke sector heeft de vrijheid om in hun beleid invulling te geven aan het integrale doel. Deze manier van werken kan ook leiden tot interne conflicten of gemiste synergiën (Stafford-Smith et al., 2017). Een voorbeeld hiervan is beleidsintegratie van duurzaamheid. Verschillende sectoren zoals ruimtelijke ordening en verkeer en vervoer kunnen dit laten doorwerken in de karakteristieken van hun beleid zonder dat dit gecoördineerd en afgestemd wordt.



Figuur 4: 'Environmental Policy Integration: Horizontal and Vertical Dimensions' uit (Lafferty & Hovden, 2003)

2.3 Integraal werken

Integraal werken betekent niet dat alles met elkaar verbonden moet worden en dat iedereen overal bij betrokken is (Uytterlinde, Hal, et al., 2022). Het gaat er juist om dat er samenhang wordt nagestreefd waar dat niet automatisch het geval is (Polstra, 2020). Bij een (her)ontwikkelingsproject kunnen de personen verantwoordelijk voor water en verkeer afzonderlijk de oplossingen binnen hun werkveld goedkeuren. Samen naar de uitdagingen kijken en een passende oplossing bedenken zonder negatieve gevolgen voor de ander tilt het project naar een hoger niveau. Omdat dit in veel gevallen niet automatisch gebeurt is dit een kwetsbare samenhang (Polstra, 2020). Doordat er veel factoren een rol spelen, is van volledig integraal werken nooit sprake. Dat wil niet zeggen dat het niet nastrevenswaardig is.

Bij integraal werken staat het samenbrengen van verschillende disciplines centraal. Zoals beschreven in paragraaf 2.2.2.1 kan deze integraliteit op verschillende niveaus plaatsvinden. Voor dagelijkse beheertaken lijkt het vaak niet nodig om verschillende disciplines bij elkaar te brengen. Onderhoud aan de groenvoorziening hoeft het vervangen van lampen in lantaarnpalen niet in de weg te staan. Enige afstemming over wie wanneer waar aan de slag gaat kan wel helpen om bijvoorbeeld de overlast te verminderen. Zulke werkzaamheden worden daarom vaak wijkgericht aangepakt (Gemeente Almelo, 2021a).

2.3.1 Projectmatig werken

In het geval van projectmatig werken is het eerder mogelijk om een hoger niveau van integratie te behalen. Volgens de Gemeente Almelo (2024a, p. 3) zijn er zeven criteria waar minimaal aan voldaan moet worden om te spreken over een project.

1. Een project is tijdelijk.
2. Een project heeft een duidelijke projectstart en einddatum.
3. Heeft een doelstelling waarbinnen resultaten behaald moeten worden.
4. Een project heeft de focus op een concreet resultaat.
5. Er is een duidelijke opdrachtgever.
6. Er is een projectbudget beschikbaar.
7. Een project bestaat uit verschillende disciplines en/of bepaalde mate van complexiteit.

Door complexiteit of verschillende betrokken disciplines als voorwaarde te stellen voor een project, wordt geïmpliceerd dat een integrale aanpak belangrijk is bij een groot vraagstuk. Er wordt een structuur met een opdrachtgever en een opdrachtnemer opgetuigd die met duidelijke taken wordt beschreven. Een project is dus iets anders dan het reguliere 'lijnwerk', werk uit binnenkomende vragen en vanuit beleid. Tijdens het project worden verschillende projectfasen met bijbehorende op te leveren documenten doorlopen. Dit levert een structuur op waarin er vanuit verschillende disciplines gezamenlijk naar een integrale oplossing voor een multidisciplinair probleem wordt gezocht. Door de inhoudelijke samenhang op te zoeken kunnen ingrepen een gecombineerd effect genereren waardoor er een hoog niveau van integraal werken kan worden behaald.

Het Kader Projectmatig werken (Gemeente Almelo, 2024a, p. 3) stelt verder nog dat "Als (...) één of meer van de bovengenoemde kenmerken niet aanwezig zijn bij de omschrijving van de werkzaamheden, is het verstandig om na te gaan of het werk wel als een project gedefinieerd zou moeten worden, welke aanpak nodig is of welke aanvullende informatie gewenst is." (p.3). Deze passage legt een gat in de kennis van de organisatie bloot. Met het opstellen van het Kader Projectmatig werken is er een leidraad voor een integrale aanpak op projectbasis. Echter, als iets geen project kan worden genoemd, is er geen richtlijn om toch op een manier andere disciplines te betrekken bij werkzaamheden.

2.3.2 (Integraal) regisseur

De nieuwe organisatiestructuur van team Advies en Regie speelt in op het gat tussen werkzaamheden die integraal aangepakt moeten worden maar (nog) geen project zijn. Ze gaat uit van twee integraal regisseurs en per werkveld een specialistisch regisseur (Gemeente Almelo, 2024b). Een integraal regisseur is verantwoordelijk voor de strategische sturing en integrale ontwikkeling van de openbare ruimte, met focus op beleidsafstemming, lange termijn visie en samenwerking tussen verschillende teams. Dit biedt een goede uitgangspositie om op het hoogste integratie-niveau, koppelen, te werken.

Een regisseur richt zich op de operationele sturing en monitoring van de effecten in de openbare ruimte in een bepaald werkveld. De regisseur neemt gerichte maatregelen en werkt samen met interne en externe stakeholders om doelstellingen te realiseren. Deze functie zou ingedeeld kunnen worden op het niveau van meekoppelen. De focus, ook in de samenwerking, ligt op het behalen van doelen in het eigen werkveld.

Volgens de nieuwe organisatiestructuur gaat dat de (integraal) regisseur afwegen of iets een activiteit, een klus of een project is (Gemeente Almelo, 2024b). Een activiteit bestaat uit planbaar monodisciplinair werk. Als iets niet planbaar is maar ook niet aan de voorwaarden van een project voldoet is er sprake van een klus. Hoe zo'n klus wordt ingericht is de afweging van de regisseur. Deze afweging wordt gemaakt op basis van de driehoek kosten, prestaties en risico's.

2.3.3 Omstandigheden die integraliteit beïnvloeden

Om integraal werken verder te ontwikkelen noemen Panhuijzen et al. (2017) een vijftal aspecten die hierop invloed hebben. Hun onderzoek is gericht op het sociale domein maar de punten die ze benoemen lijken ook toepasbaar in andere werkvelden.

1. De klant als vertrekpunt

Het perspectief van de klant, de inwoner van de gemeente Almelo, moet centraal staan. 'De vraag dan wel het probleem van burgers houdt zich niet aan beleidsmatige kokers, maar vraagt om een integrale benadering.' (VNG, 2012, p. 12). Deze benadering vraagt om een bredere blik op samenwerking en biedt mogelijkheden om verder te kijken dan alleen het eigen belang. Integraal werken hoeft namelijk niet alleen voor het eigen gewin te dienen maar kan ook de negatieve gevolgen voor anderen beperken. Denk aan het verminderen van de overlast voor inwoners.

2. De specialist

Specialisten spelen een belangrijke rol in integraal werken. Ze moeten beschikken over ervaring, brede kennis van verschillende werkvelden, en toegang tot de meest actuele wetenschappelijke inzichten. Daarnaast hebben ze voldoende vrijheid nodig om maatwerk te kunnen leveren. Dit betekent dat ze ruimte moeten hebben om de best passende oplossing te kiezen en effectief uit te voeren.

3. De handvatten

Bewezen maatregelen en instrumenten zijn nodig voor specialisten om zich te kunnen richten op meerdere werkvelden. Een systematische manier van handelen helpt het bereiken van een doel (Franken et al., 2016).

4. De organisatie

Ook de organisatie waarin de specialist zich bevindt is van invloed op de effectiviteit van het integraal werken. Zo is het belangrijk dat de organisatie ruimte biedt voor leren, en faciliterend leiding geeft. Daarbovenop is een goede samenwerking en kennisdeling met partners van andere werkvelden een randvoorwaarde voor een integrale benadering (Verweij et al., 2017).

5. Beleid en wet- en regelgeving

Tot slot vormen beleid en wet- en regelgeving een uitdaging. Verschillende wetten en regelgevingen leiden vaak tot aparte budgetten en werkwijzen. Dit bemoeilijkt integraal werken. Het is daarom belangrijk dat bij de vertaling van wetten naar lokaal beleid de gebruiker centraal staat en beleid op gemeentelijk niveau op elkaar wordt afgestemd.

Deze vijf aspecten bieden aanknopingspunten om mee te nemen in dit onderzoek. De volgende variabelen worden meegenomen.

- Mate waarin integraal werken zorgt voor voordelen voor inwoners
- Ervaring van de specialist. Individuele kennis, vaardigheden en praktijkervaring met integraal werken.
- Toegang tot kennis door de specialist.
- Positieve ervaringen en kopieerbare maatregelen. Praktische voorbeelden en bewezen methoden van integraal werken.
- Ruimte om te leren door organisatie
- Faciliterend leiding geven
- Samenwerking en kennisdeling met andere werkvelden
- Mate van afstemming van beleid tussen werkvelden

2.4 Teams en werkzaamheden gemeente Almelo

Binnen de Gemeente Almelo zijn er twee eenheden relevant voor dit onderzoek, namelijk Stedelijke Ontwikkeling en Uitvoering Fysiek. Binnen deze eenheden zijn er verschillende teams actief. Hieronder worden de taken van deze teams kort toegelicht. De stukken over de teams Advies en Regie, en Projecten zijn overgenomen uit het Organisatieplan dat in mei 2024 is opgesteld door de Gemeente Almelo (2024b, pp. 4,5)

2.4.1 Advies en Regie

Team Advies en Regie heeft een integrale verantwoordelijkheid voor de fysieke leefomgeving waarbij zij continu kijken naar wat er nodig is om het gewenste resultaat te bereiken. Het beheer en onderhoud vormt een doorlopend proces waarbij ontwikkelingen een cruciale rol spelen. Het team Advies en Regie heeft een centrale rol

in dit proces en stuurt op deze ontwikkelingen. Vanuit de gedachte van synergie van taken in de openbare ruimte heeft het team daarnaast een belangrijke taak bij het maken van beleid en uitvoering ervan. Dit betreft taakvelden zoals verkeer en vervoer, parkeren, water, milieu, afval en erfgoed.

2.4.2 Projecten

De kerntaken van het team Projecten hebben betrekking op civieltechnische (grijze) werken en cultuurtechnische (groene) werken in de openbare ruimte. Het betreft zowel nieuwe aanleg als renovatie, reconstructie en groot onderhoud. Team Projecten houdt zich bezig met projectleiding, werkvoorbereiding en toezicht op de uitvoering door aannemers.

2.4.3 Dagelijks Beheer

Met ruim 160 fte is team Dagelijks Beheer veruit het grootste team binnen de eenheid Uitvoering Fysiek (Gemeente Almelo, 2021a). Het team is in drieën opgedeeld. Groenonderhoud en reinigingstaken zoals het legen van prullenbakken is verdeeld onder vijf wijkteams. Voor de functionele uitvoering wordt er vanuit één onderhoudsploeg in de hele stad gewerkt. Twee ploegen houden zich bezig met specialistische groentaken zoals bomen en sportvelden, en grijstaken zoals riolering, parkeren, en veegmachines. Als derde poot binnen team Dagelijks Beheer houdt ondersteuning zich bezig met het vertalen van beheerplannen naar dagelijkse werkzaamheden. Het team ondersteunt de operationele teams met als doel de uitvoering van het werk of de opdracht zo effectief mogelijk te maken.

In het organisatieplan dat voor team Dagelijks Beheer is opgesteld in 2021 staat de volgende passage over hoe het team past binnen de eenheid Uitvoering Fysiek (Gemeente Almelo, 2021a, p. 8):

“Uitvoering Fysiek is verantwoordelijk om een aantrekkelijke, functionele en veilige openbare leefomgeving te realiseren. Dagelijks Beheer doet daarbij het dagelijks onderhoud conform het door de Gemeenteraad vastgestelde kwaliteitsniveau. Dit gebeurt efficiënt en bedrijfsmatig.

Meerwaarde ontstaat door:

1. Synergie en afstemming in de keten van beleid, inrichting, beheer en onderhoud te organiseren.
2. Interactie met de stad: klantgericht inspelen op wensen bewoners.
3. Voorbeeld inclusief werkgeverschap: SW-medewerkers integraal onderdeel van de organisatie.”

Door Dagelijks Beheer binnen de organisatie in te richten kan er worden gestreefd naar synergie en afstemming, zoals beschreven in meerwaarde 1. Hierin komt verticale integratie terug. Door verschillende organisatielagen te betrekken bij plannen en de uitvoering worden doelen breed gedeeld en ontstaat er meer eigenaarschap binnen de

organisatie. Dit leidt tot een betere aansluiting tussen strategische keuzes en de uitvoering hiervan. Beleid is in dit geval het ontwikkelen van plannen vanuit langjarig beleid. Inrichting is het bepalen wat waar vervolgens moet worden aangepakt. Deze twee taken liggen bij team Advies en Regie. Beheer en onderhoud is belegd bij team Dagelijks Beheer.

2.4.4 Stedelijke ontwikkeling

Sinds zomer 2023 is de gemeentelijke organisatie uitgebreid met de nieuwe eenheid Stedelijke Ontwikkeling. Hun primaire doel is anders dan die van de eenheid UF. De eenheid Stedelijke Ontwikkeling richt zich primair op de binnenstedelijke herontwikkeling en stedelijke uitbreiding. Team Advies en Regie wordt actief betrokken bij deze ontwikkelingen om expertise in te brengen. Ook toetst en bewaakt het team dat nieuwe ontwikkelingen passen binnen de beleid- en beheerkaders van de openbare ruimte en een goede aansluiting kennen bij de bestaande openbare ruimte. Team Projecten wordt betrokken bij de stedelijke ontwikkelingen bij ontwerp en realisatie van de in te richten openbare ruimte.

2.5 Conceptueel kader

In dit theoretisch kader is eerst uitgelegd waarom er op dit moment nog niet integraal gewerkt wordt en welke factoren daarbij een rol spelen. Een aantal barrières en katalysatoren voor de transitie van sectoraal naar integraal werken zijn behandeld. Daarna is er dieper ingegaan op wat integraal werken inhoudt. Er bestaan verschillende niveaus en je kunt het vanuit een organisatie zowel horizontaal als verticaal bekijken. Als laatste is integraal werken bekeken vanuit organisatieplannen en werkkaders van de gemeente Almelo, en zijn er omstandigheden die integraliteit beïnvloeden gespecificeerd.

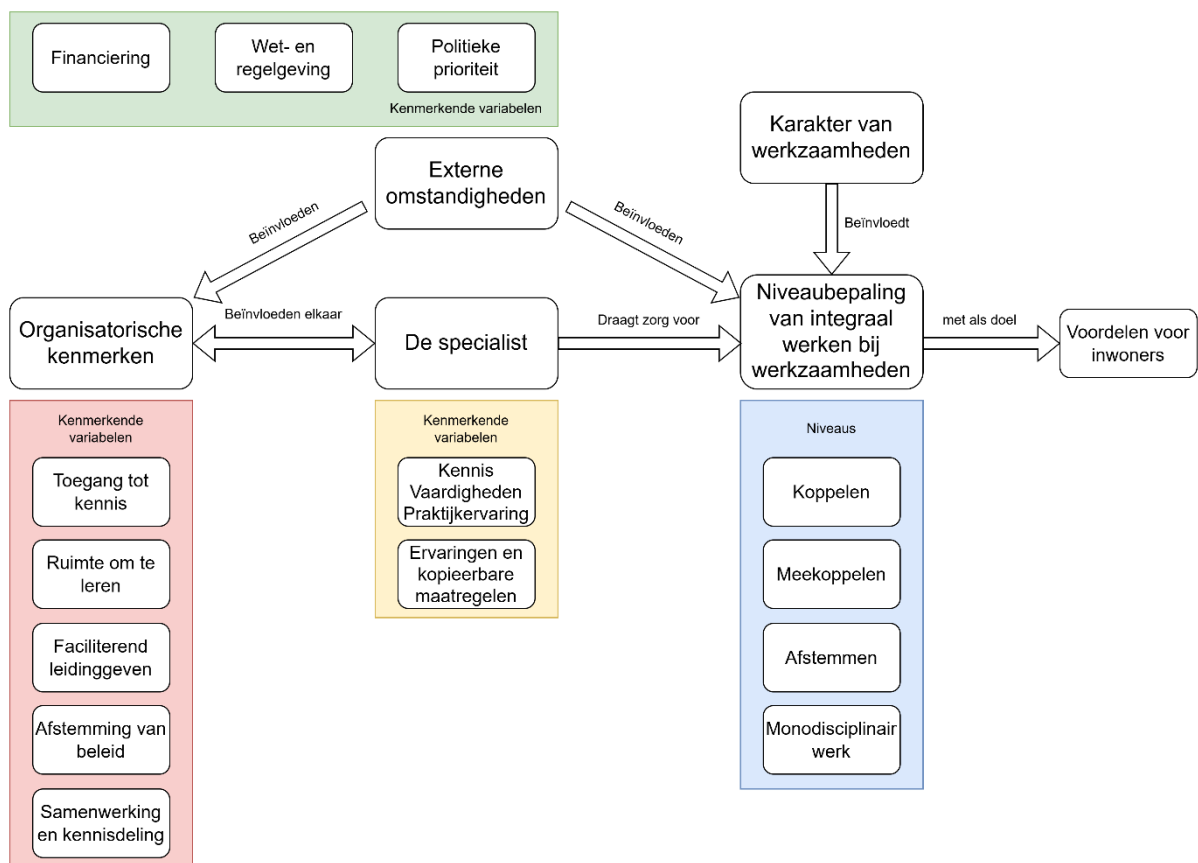
De omstandigheden die integraliteit beïnvloeden zijn in te delen in twee categorieën: organisatorische kenmerken en kenmerken van de specialist, zie Tabel 1. Deze categorieën staan niet los van elkaar maar zijn verbonden. De organisatorische kenmerken hebben invloed op de specialist. Denk hierbij aan de ruimte om samen te werken met specialisten uit andere werkvelden of de mate waarin beleid tussen deze werkvelden wordt afgestemd. Deze aspecten worden grotendeels bepaald op organisatorisch niveau en scheppen de randvoorwaarden voor integraal werken. Tegelijkertijd heeft de specialist, als onderdeel van de organisatie, ook invloed op de manier van werken van de organisatie.

De specialist bepaalt het niveau van integraal werken dat past bij specifieke werkzaamheden. Kennis, ervaring en bewezen werkmethodes zijn hierbij onmisbare factoren. Naast de beïnvloeding van de organisatie op de specialist spelen ook het karakter van de werkzaamheden en enkele externe omstandigheden een rol in deze beslissing. De karakteristieken die van invloed zijn op het te kiezen niveau van integratie zijn vooraf lastig te bepalen. Tijdens de interviews wordt op zoek gegaan naar deze kenmerken aan de hand van werkzaamheden die per niveau worden aangedragen.

Uiteindelijk staat de gemeente in dienst van haar inwoners. Het doel van integraal werken is dan ook om voordelen te behalen voor inwoners. In het fysieke domein betekent dit bijvoorbeeld een hogere kwaliteit van de buitenruimte of het beperken van overlast. In Figuur 5 zijn de variabelen van dit onderzoek schematisch weergegeven.

Tabel 1: Omstandigheden die integraliteit beïnvloeden

Organisatorische kenmerken	Kenmerken van de specialist
Toegang tot kennis Ruimte om te leren	Kennis, vaardigheden, en praktijkervaring Positieve ervaringen en kopieerbare maatregelen
Faciliterend leiding geven Afstemming van beleid Samenwerking en kennisdeling met andere werkvelden	



Figuur 5: Conceptueel kader

3 Methode

3.1 Opzet interviews

De interviews die met de medewerkers van de gemeente Almelo zijn gehouden zijn semigestructureerd. Dit houdt in dat er vooraf een lijst met vragen was waarmee de richting van het gesprek gestuurd kan worden. De vragen zijn gekoppeld aan de theorie en zo geformuleerd dat de respondenten begrijpen wat er mee bedoeld wordt. Op deze manier kan er precies gemeten worden wat voor het onderzoek relevant is en ontstaat er inhoudsvaliditeit.

Een voorbeeld hiervan is te vinden in vraag drie: 'In welke mate levert integraal werken een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo?'. Deze vraag gaat specifiek in op de voordelen voor inwoners. Een andere variabele 'Positieve ervaringen' worden bijvoorbeeld opgehaald via vraag zes: 'Wat gaat er per niveau goed met betrekking tot integraal werken binnen de gemeente Almelo?'.

Naast de vragen gericht op de onderzoeksvariabelen was er ruimte om uit te wijden en over andere relevante onderwerpen te praten. De interviewvragen zijn gebaseerd op eerder onderzoek van Exsel (2008); Vries (2021) en Werners (2023) en verder aangevuld. De volledige lijst met vragen en bijbehorende variabelen is te vinden in Appendix C: Interviewvragen.

3.2 Selectie interviewkandidaten

Interviewkandidaten zijn, door de begeleiders van dit onderzoek vanuit de gemeente Almelo, geselecteerd uit de teams die zich bezighouden met het fysieke domein. De kandidaten zijn een goede afspiegeling van het team waarin ze werken, gezien hun werkervaring en inzicht in relevante processen binnen de gemeente Almelo. Bovendien is er gelet op de werkvelden waarin de respondenten actief zijn. Zo zijn er mensen gesproken van de werkvelden groen, verhardingen, cultuurtechniek, asset management, en verkeer. Drie respondenten zijn betrokken bij het opzetten van projectmatig werken wat nauw raakt aan het implementeren van integraal werken. Ook zijn de teammanagers van Advies en Regie en Stedelijke Ontwikkeling meegenomen in het onderzoek om ook het managementperspectief te representeren. De spreiding van interviewkandidaten over de vier teams is belangrijk omdat ze op verschillende manieren en op verschillende niveaus te maken hebben met integraal werken. De spreiding verzekerde ook dat van zowel beheerders, adviseurs, regisseurs, en gebiedsontwikkelaars de kijk op integraal werken is meegenomen in het onderzoek.

Van de twaalf initieel benaderde personen is het met tien gelukt om een interview af te nemen. De twee personen die zijn afgefallen waren lange tijd op vakantie of ziek thuis. Om genoeg data te verzamelen en een goede representatie van alle teams te waarborgen zijn er nog twee personen toegevoegd aan de groep. Uiteindelijk zijn er elf interviews afgenomen waarvan één met twee personen. De verdeling over de teams is te lezen in Tabel 2. De interviews duurden ongeveer een half uur tot een uur.

Tabel 2: Aantal respondenten per team

Team	Aantal respondenten
Advies en Regie	4
Dagelijks Beheer	3
Projecten	2
Stedelijke Ontwikkeling	3

Om ethisch verantwoord onderzoek te waarborgen, is het verplicht voor medewerkers en studenten van de Faculteit BMS om hun onderzoeksproject voor de start van het onderzoek ter ethische beoordeling voor te leggen. Dit geldt voor alle onderzoeken waarbij menselijke deelnemers op een indirecte of directe wijze betrokken zijn. Zo is ook dit onderzoek voor gelegd aan de ethische commissie van 'Humanities & Social Sciences' onder aanvraagnummer 241151. Het onderzoek is op drie december 2024 goedgekeurd en de interviews hebben in januari 2025 plaatsgevonden. Alvorens de interviews startten hebben alle deelnemers het informatieblad zoals te vinden in paragraaf 9.2 gelezen en het bijbehorende toestemmingsformulier ingevuld.

3.3 Uitwerking interviews

De interviews zijn getranscribeerd met software van Amberscript en daarna geanonimiseerd. Alle automatisch gegenereerde transcripten zijn nagelezen terwijl de audio afspeelde en waar nodig verbeterd. Na het transcriberen heeft er een analyse van de transcripten plaatsgevonden in software van Atlas.ti. Quotes uit de interviews zijn in dit programma gelabeld met categorieën en thema's. Dit proces heet coderen. Hierbij is een gecombineerde aanpak gebruikt. Allereerst zijn de variabelen uit het conceptueel kader als code aangemaakt. Dit is deductief coderen. Tijdens het proces zijn er codes bijgekomen en codes onderverdeeld in subcodes om nuances beter te onderscheiden. Dit is inductief coderen. Bij de verschillende interviews zijn dezelfde codes gebruikt voor relevante passages. Dit maakt het mogelijk om verbanden en thema's te herkennen en de interviews met elkaar te vergelijken.

Een voorbeeld van deductief coderen is de code 'Definitie integraal werken' die van toepassing is op vraag een van het interview 'Wat betekent integraal werken volgens jou?' Deze code is onderverdeeld in zes subcodes, zie Tabel 3. Het aantal citaten per sub code geeft niet aan hoeveel respondenten dit hebben genoemd. Het kan ook dat een respondent dit meerdere keren in het interview aanhaalde. Zo heeft respondent zeven het eerst over "de verschillende vakdisciplines opzoeken" en later in het interview over de koppeling met het sociaal domein. Beide zijn ondergebracht in de subcode 'Meerdere disciplines'.

Een voorbeeld van inductief coderen is de code 'Afdelingskenmerk', welke is onderverdeeld in de vier betrokken teams. Tijdens de interviews gaven respondenten ook informatie mee over hoe hun team of een ander team functioneerde of iets dat kenmerkend is voor een team. Deze informatie is verzameld onder deze code om verschillen en overeenkomsten maar ook kenmerken van de teams in kaart te brengen.

Tabel 3: Aantal citaten per subcode van de code 'Definitie integraal werken'

Naam subcode	Aantal citaten
Belangen	5
Meerdere disciplines	12
Meerdere partijen	5
Optimalisatie	3
Samen verder komen	3
Verbinding van taakvelden	3

Tijdens het coderen is er geen gebruik gemaakt van hulpmiddelen voor kunstmatige intelligentie. Allereerst omdat het analyseprogramma de opzet van het onderzoek en de te onderzoeken variabelen niet kent. Dit maakt het onwaarschijnlijk dat het relevante patronen ontdekt. Daarnaast zou data gekopieerd worden naar servers buiten de Europese Unie waardoor de veiligheid van eventuele persoonsgegevens niet kon worden gewaarborgd.

4 Resultaten

4.1 Integraliteit in de huidige praktijk

Hoe verlopen de werkzaamheden van de teams Advies en Regie, Projecten, Dagelijks beheer, en Stedelijke Ontwikkeling en in hoeverre is er sprake van integraliteit binnen deze werkzaamheden?

Een deel van het antwoord op deze vraag is vanuit het organisatieplan te beantwoorden en beschreven in hoofdstuk 2.4. De eenheid Uitvoering Fysiek is onderverdeeld in drie teams: Dagelijks Beheer, Projecten, en Advies en Regie. Daarnaast is ook de eenheid Stedelijke Ontwikkeling in het fysieke domein aan het werk. Dit betekent dat afstemming en samenwerking onvermijdelijk zijn.

De vier teams waaronder de interviews zijn gehouden zijn nauw met elkaar verbonden. Stedelijke Ontwikkeling houdt zich bezig met nieuwe ontwikkelingen in de stad. Deze gebieden, soms zo klein als een enkel perceel, grenzen aan bestaande infrastructuur en liggen in gebieden met hun eigen opgaven en uitdagingen. Hier zorgt team Advies en Regie voor goede kwaliteit en leefbaarheid van de buitenruimte. Voor uitvoering van plannen wordt team Projecten aan het werk gezet en Dagelijks Beheer zorgt voor kleinschalig onderhoud van de stad.

Deze verbondenheid zorgt voor veel samenwerking tussen de teams. Er wordt advies bij elkaar ingewonnen en er worden ideeën en informatie ingebracht. Oftewel, er wordt gebruik gemaakt van elkaars kennis en kunde. Zeven respondenten geven aan dat ieder project vanuit de integraliteit zou moeten starten. Vanwege de verbintenis met alle werkvelden die er nou eenmaal is in de openbare ruimte noemen ze dit een voorwaarde om geen kansen te laten liggen.

Doordat iedereen “staat voor zijn eigen verantwoordelijkheid en taakveld” (R11.1) verloopt de samenwerking tussen de teams in de praktijk niet altijd even vlot. Advies en Regie medewerkers die zich bezighouden met het werkveld verkeer worden door vier respondenten genoemd als lastig om mee aan een gezamenlijk doel te werken. Daarnaast komt er uit de interviews een algemeen gevoel naar voren dat het betrekken van andere teams en samenwerken tot vertraging leidt. Dit resulteert er volgens drie respondenten in dat informatie pas wordt gedeeld wanneer veel al is vastgelegd. Dit heeft als gevolg dat collega's zich defensief opstellen in een hierop volgende samenwerking.

Desondanks vinden vier andere respondenten dat er ofwel rekening wordt gehouden met andermans doelen of dat er gezamenlijke doelen worden nagestreefd. Dit duidt erop dat er verschillend wordt gedacht over de mate waarin samenwerking goed of minder goed verloopt. Twee respondenten geven ten derde aan dat gezamenlijke doelen of een gezamenlijke agenda ontbreken. De aanwezigheid hiervan is in geen van de interviews naar voren gekomen. Samenwerking en het werken richting een doel kan door het ontbreken van gezamenlijke doelen bemoeilijkt worden.

Ook voor de dagelijkse werkzaamheden is samenwerking essentieel. Zeven respondenten geven aan in meer of mindere mate kennis en expertise van buiten hun werkveld te gebruiken. Bijvoorbeeld omdat een "projectleider maar een beperkt inhoudelijke competentie" (R5) heeft, maar ook omdat andere werkvelden betrokken zijn en afstemming noodzakelijk is.

Naast de informele uitwisseling door een mailtje te sturen, te bellen, of even langs te lopen, bestaan er ook formelere processen om dit te doen. Denk hierbij aan een advies uitvraag bij een collega, maar ook aan de regietafel. Dit is een wekelijks overleg waarbij de regisseurs van alle werkvelden bijeenkomen om af te stemmen welke werkvelden betrokken moeten zijn bij werkzaamheden en of er opgaven zijn die kunnen aanhaken.

Naast samenwerking binnen het fysieke domein noemen twee respondenten ook nog samenwerkingen met het sociaal domein. Een respondent mist die en ziet er kansen om integraal werken te verbreden. De andere geeft aan het sociaal domein bij wijk-brede projecten te informeren en waar mogelijk aan te laten haken.

Monitoring en evaluatie van integraal werken gebeurt niet binnen de gemeente Almelo. Hier zijn alle twaalf respondenten het unaniem over eens. Twee van hen vullen aan dat projecten mogelijk geëvalueerd worden door team Projecten en twee anderen geven aan dat er, als er al een evaluatie plaatsvindt, deze zich richt op het eindproduct en niet op het proces. Respondent 3 staat er het meest sceptisch in: "Officieel staat het er wel op papier: 'we evalueren elk project netjes wat beter had gekund.'. Ik zie ze niet. (...) Er is ook niemand die ons op de vingers tikt als we niet evalueren."

Bij de vraag of er een coördinerende functie voor integraal werken nodig is in de organisatie dient er zich een scheiding aan tussen de teams van Uitvoering Fysiek en Stedelijke Ontwikkeling. Bij Stedelijke Ontwikkeling ziet men deze rol weggelegd in de lijnorganisatie, bij de projectleiders en ontwikkelmanagers. De respondenten die onder Uitvoering Fysiek vallen geven aan wel behoefte aan een coördinerende functie te hebben. Zo'n functie zou volgens hen met name bezig moeten zijn met het vroegtijdig delen en kanaliseren van informatie zodat opgaven kunnen worden gekoppeld in plaats van dat er meegekoppeld wordt. Hierbij wordt er gestuurd op het multidisciplinair benaderen van opgaven en wordt er oog gehouden op het gemeenschappelijke doel. Men zoekt deze in de nog in te vullen functie van integraal regisseur.

De verschillende niveaus van integraal werken worden door alle respondenten herkend binnen hun eigen werkzaamheden en ook breder binnen de organisatie. De respondenten van Stedelijke Ontwikkeling geven aan dat hun werk altijd op het niveau van koppelen plaatsvindt. Omdat ze met ontwikkelingen bezig zijn binnen een bestaande situatie moeten er afspraken gemaakt worden met tal van belanghebbenden. De respondenten van de andere teams zien wel dat het koppelen vorm begint te krijgen, maar dit is niet hun dagelijkse praktijk.

Het benoemen van voorbeelden van meekoppelen is lastiger. Slechts drie respondenten geven hier een voorbeeld van: spelen, groen, riool vervanging, en samenwerkingen met waterschap, provincie en Rijkswaterstaat. Drie andere respondenten geven aan dat het overleggen en daarna meekoppelen met projecten van andere werkvelden steeds beter gaat, iets dat ook terugkomt bij het niveau afstemmen. Het delen van informatie wordt door zeven respondenten al als positief ervaren. Collegae weten elkaar goed te vinden. Dit wordt ook formeel geregeld via bijvoorbeeld de eerder genoemde regietafel, die het faciliteert om mee te koppelen of te koppelen. Werkzaamheden beginnen vaak op het niveau van afstemmen en vervolgens wordt er gekeken of er meegekoppeld dan wel gekoppeld kan worden. In de praktijk is de scheidslijn hiertussen een stuk minder duidelijk dan in de theorie en wordt er makkelijk bewogen tussen de niveaus.

Samenvattend wordt het duidelijk dat er veel samenwerking plaatsvindt tussen de teams betrokken bij het fysieke domein. Focus op eigen werkvelden, verantwoordelijkheden en eigen doelen belemmeren deze samenwerking. Er is, behalve bij Stedelijke Ontwikkeling, behoefte aan een coördinerende functie die deze samenwerking op een integrale manier kan faciliteren om richting een gezamenlijk doel te werken.

4.2 Integraal werken volgens medewerkers

Wat betekent integraal werken in de ogen van de medewerkers van de gemeente Almelo?

De antwoorden op de vraag wat integraal werken betekent voor de respondenten zijn op te delen in zes categorieën:

1. Er zijn meerdere disciplines betrokken (9x)
2. Er zijn meerdere externe partijen betrokken (4x)
3. Alle belangen zijn meegenomen (4x)
4. Er is een verbinding van taakvelden (3x)
5. Er is sprake van optimalisatie (3x)
6. Samen verder komen (2x)

Overkoepelend in de reacties is het gezamenlijke karakter dat werkzaamheden hebben als ze integraal worden opgepakt. Door samen te werken gaat volgens de respondenten bovendien de kwaliteit, in de zin van optimalisatie en belangenafweging van de werkzaamheden erop vooruit. Verschillen zijn er ook in de antwoorden. Zo noemt niet iedereen externe partijen als onderdeel van integraal werken. Ook focust een deel van de respondenten zich in de beantwoording op integraal werken als manier om een doel te bereiken, anders dan wat voor impact het heeft op de dagelijkse werkzaamheden.

De niveaus van integraal werken worden door de respondenten herkend maar het is niet zo dat men er mee bekend was. Er wordt dan ook niet actief gezocht naar een geschikt niveau of gewerkt op een bepaald niveau van integraal werken.

Om effectief en op het gewenste niveau integraal te kunnen werken, geven de respondenten aan dat betrokkenheid van medewerkers in samenwerking een belangrijke voorwaarde is. Zes respondenten geven aan dat het lastig is om medewerkers te

betrekken bij projecten en ze onderdeel te maken van een projectteam. Dit is essentieel om in gezamenlijkheid te kunnen werken aan het doel en op het eigen werkveld concessies te kunnen doen om dit doel te realiseren. Het bestaan van een gezamenlijke visie op de stad wordt hier ook genoemd als facilitator voor vruchtbare samenwerking. Naast betrokkenheid van medewerkers wordt ook de beschikbaarheid van actuele data door vijf respondenten aangedragen. Goed ingerichte systemen, planningstools en begrippen zoals 'basis op orde' en 'data op orde' komen terug in de interviews. Daarnaast bestaat er de wens om inzicht te krijgen in wat voor werkzaamheden of projecten er al lopen binnen de gemeente.

Concluderend betekent integraal werken in de ogen van de medewerkers van de gemeente Almelo dat er meerdere disciplines en partijen zijn betrokken in het proces. Hierdoor ontstaat er een gezamenlijke kijk op projecten wat de kwaliteit ervan verbetert. Om dit effectief te kunnen doen moeten medewerkers actief betrokken zijn in projecten, moet actuele data beschikbaar zijn en moet er gewerkt worden vanuit een gezamenlijke visie of doel.

4.3 Barrières en katalysatoren voor integraal werken

Welke barrières of katalysatoren rondom integraal werken bestaan, of worden zo ervaren binnen de gemeente Almelo?

Volgens de theorie kunnen barrières en katalysatoren voor integraal werken zowel vanuit de organisatie als vanuit externe factoren ontstaan. Zo wordt de Omgevingswet door vier respondenten genoemd als faciliterende wetgeving. Deze wet "dwingt om integraal te werken" (R3), maar omdat het een nieuwe alomvattende wet is moeten medewerkers zich wel aanpassen aan een nieuw wetskader en hiermee om leren gaan.

De andere theoretische externe factoren financiering en politieke prioriteit zijn door de respondenten genoemd, maar hadden betrekking op organisatorische kenmerken. Financiële verkokering wordt bijvoorbeeld als obstakel genoemd door vier respondenten. Doordat budgetten vastgesteld worden per werkveld is het soms lastig om iets mee te nemen als dat buiten het werkveld valt. Eén respondent spreekt de hoop uit dat de nog te werven integraal regisseur ook een integraal budget krijgt. Hierdoor wordt het meenemen van andere doelen in een project niet vanuit budgettaire beperkingen lastig.

Politieke prioriteit is ook een externe factor die als organisatorisch kan worden ingedeeld op basis van de antwoorden van de respondenten. Waar de eenheid Stedelijke Ontwikkeling zich inzet voor prioritaire gebieden, aangegeven in de uitvoeringsagenda stadsontwikkeling (Gemeente Almelo, 2021b), mist respondent negen dit bij de teams van Uitvoering Fysiek. Mogelijk is dit te verklaren door het verschil in opgaven die de teams hebben: het ontwikkelen van nieuwe stukken stad en het in stand houden van het bestaande. Hiernaast gaf respondent vijf aan dat politieke prioritering geen of nauwelijks effect heeft op de dagelijkse werkzaamheden of projecten.

Dan zijn er ook nog een aantal organisatorische kenmerken van invloed op integraal werken. Zes respondenten noemen beperkingen in de beschikbare capaciteit van

medewerkers als een obstakel. Dit maakt bijvoorbeeld het tijdig de juiste input krijgen soms lastig, wat weer effect heeft op het slagen van werkzaamheden op het gekozen niveau van integraal werken.

Volgens drie respondenten staat het ontbreken van duidelijke gezamenlijke doelen en visies het integraal werken in de weg. Integraal werken beperkt zich tot de project-omvang en er ontbreekt een koppeling met bredere visies en doelen voor de gemeente. Hierbij komt ook nog dat beleid niet altijd bijgewerkt is. Doelen en kaders sluiten niet altijd aan bij de realiteit, wat het integraal werken verder belemmert.

Ook samenwerkingen met andere eenheden en teams komen ter sprake. Zo worden andere belangen, afwijkende processen en collega's die zich bezighouden met werkvelden waarin ze geen rol hebben genoemd. Denk bijvoorbeeld aan een werknemer met kennis over verhardingen die zich bezig houdt met groen. Daarnaast wordt er ook gewezen naar andere eenheden en teams binnen de organisatie die als belemmerend worden ervaren. Hierin spelen conflicterende belangen en verschillen in expertise een rol. Verschillende werkwijzen en uiteenlopende vakinhoudelijke kennis kunnen leiden tot misverstanden en botsende prioriteiten. Daarnaast hebben werkzaamheden effect op andere werkvelden. Het verwijderen van verharding betekent minder werk voor de wegbeheerder maar meer werk voor de groenbeheerder bijvoorbeeld. Ook dit speelt een rol in samenwerking.

Er zijn ook een aantal faciliterende factoren binnen de organisatie. Vijf respondenten geven aan dat er voldoende ruimte is om waar nodig kennis binnen te halen door inhuur van personeel. In diezelfde categorie worden verschillende bronnen van het landelijk instituut bomen, de VNG, het CROW, platform stedelijke ontwikkeling, maar ook samenwerkingen met andere gemeenten, aannemers en andere marktpartijen genoemd om aan kennis te komen. Ondanks dat respondent twee zegt dat de organisatie heel terughoudend is in het verlenen van licenties, lijken de andere respondenten hier geen hinder van te ondervinden en genoeg kennis tot hun beschikking te hebben.

De organisatie biedt voldoende ruimte om te leren volgens vijf respondenten. Als medewerkers een cursus willen volgen of meer willen leren over bepaalde onderwerpen of processen is dit mogelijk. Dit sluit aan bij het beeld dat een grotere groep van negen respondenten schetst over het bieden van maatwerk. Ook hier ervaren ze genoeg ruimte en mogelijkheden vanuit de organisatie om breder te gaan dan het project als daar kansen liggen.

Al met al zijn er zowel barrières als katalysatoren voor integraal werken binnen de gemeente Almelo. Enerzijds worden organisatorische kenmerken zoals beperkte capaciteit, financiële verkokering en het ontbreken van duidelijke gezamenlijke doelen als obstakels ervaren. Anderzijds werken de Omgevingswet, toegang tot kennis en de mogelijkheden om te leren faciliterend voor integraal werken. Betere afstemming tussen teams en het creëren van gezamenlijke doelen en visies komen hier naar voren als belangrijke factoren die integraal werken tot een succes kunnen maken.

4.4 Factoren bij de niveaubepaling van integraal werken

Welke factoren en omstandigheden kan de gemeente Almelo meewegen bij het kiezen van een passend niveau van integraal werken?

De respondenten hebben voorbeelden van werkzaamheden meegegeven die geplaatst kunnen worden op de verschillende niveaus van integraal werken, zie Tabel 4. Om te bepalen welk niveau van integraal werken passend is voor een klus of project kan deze tabel een eerste handvat bieden aan de organisatie.

Tabel 4: Voorbeelden van werkzaamheden per niveau van integraal werken

Niveaus	Voorbeelden
Koppelen	Herinrichting centrum (Grotestraat-noord) Veranderende functies in havengebied Ontwikkelen bedrijventerrein business park 2 Uitbereidingswijken
Meekoppelen	Werkveld speeltuinen Riool vervanging Meenemen wensen externe partijen
Afstemmen	Vervangingsopgaven Het kappen van de rode beuk Externe partijen informeren Inbreng van een initiatief Bewoners informeren Klachtenafhandeling
Monodisciplinair werk	Kleinschalig onderhoud (verlichting, plantvakken) Uitvoeringsactiviteiten Onderzoeksactiviteiten

Het doel van integraal werken is volgens de respondenten voornamelijk het behalen van efficiëntie in het werk in de openbare ruimte waarmee de overlast voor inwoners en gebruikers ervan beperkt wordt. Voordelen die genoemd worden zijn in zes categorieën te verdelen.

1. Efficiëntie en kostenbesparing
2. Minder overlast door betere planning
3. Meer waarde en betere kwaliteit van projecten
4. Duidelijke scope en goed afgewogen besluiten
5. Iedereen betrokken en groter draagvlak
6. Voorkomen van gemiste kansen

Na het introduceren van verschillende niveaus van integraal werken geven ze allen aan de niveaus te herkennen in hun eigen werkzaamheden en ook breder binnen de organisatie. Er is geen enkele respondent die de niveaus kent en bewust werkzaamheden op een niveau plaats. Bij alle niveaus geven de respondenten wel voorbeelden, zie Tabel 5. Wat hierin opvalt zijn de overeenkomsten tussen de niveaus Koppelen en Meekoppelen;

vertraging en kostenbesparing komen in beide voor. Bijzonder is ook om te zien dat tegengestelde begrippen als kostenbesparend en hogere kosten beide bij koppelen worden genoemd. Afstemmen heeft weinig voordelen. Alleen informeren zonder samenwerking lijkt dus geen toegevoegde waarde te hebben.

Monodisciplinair werk kenmerkt zich door snelheid en een korte doorlooptijd maar wordt beperkt door het missen van kansen en kennis. Koppelen staat voor een beter eindresultaat maar vertraging en complexiteit liggen op de loer. Dit laat een afweging zien tussen snelheid en kwaliteit door een integrale aanpak. Meekoppelen kan hierin als een soort tussenweg worden gezien waarin veel flexibiliteit is om als werkveld aan te haken bij opgaven. Dit brengt ook nadelen met zich mee door bijvoorbeeld het missen van eigenaarschap in de primaire opgave, en het mogelijk niet optimale aansluiting van de opgave bij oorspronkelijke doelen.

Tabel 5: Voor- en nadelen per niveau van integraal werken

Niveau	Voordelen	Nadelen
Koppelen	<ul style="list-style-type: none"> • Betere kwaliteit en eindresultaat • Kostenbesparend op lange termijn • Strategisch niveau benutten • Vergroot draagvlak • Wijkgerichte aanpak mogelijk • Beleidsdoelen combineren mogelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertraging in uitvoering • Hogere kosten door vertraging • Groter afbreukrisico op strategisch niveau • Kan te groot en onuitvoerbaar worden • Afhankelijkheid van anderen kan eigen opgaven belemmeren
Meekoppelen	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenbesparend • Kosten verdelen over disciplines • Meedoen ondanks missen eigen prioriteit • Soepele faseovergang bij overdracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan leiden tot vertraging • Financiële afstemming vereist • Ongunstig moment om aan te haken • Aanhaker kan het oneens zijn met het plan
Afstemmen	<ul style="list-style-type: none"> • Anderen zijn op de hoogte van werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Delen van irrelevante informatie • Informatie wordt te laat gedeeld • Nooit genoeg informatie • Informeren zonder samenwerken • Afhankelijk van bereidheid van anderen om af te stemmen
Monodisciplinair werk	<ul style="list-style-type: none"> • Snelle uitvoering • Korte doorlooptijd • Werkveldgericht mogelijk • Kleine klussen efficiënt afhandelen • Vraagt niet veel van medewerker 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisachterstand • Andere belangen worden vergeten • Geen ruimte voor inbreng anderen • Kan leiden tot dubbel werk door gemiste kansen en informatie

Het doel van deze deelvraag was het plaatsen van werkzaamheden op de verschillende niveaus van integraal werken. Er zijn voorbeelden en voor- en nadelen genoemd per niveau. Deze zijn hieronder nog eens samengevat.

4.4.1 Koppelen

Hieronder vallen werkzaamheden die een omvang van een buurt of wijk betreffen. Door opgaven en doelen van werkvelden te koppelen ontstaat er betere kwaliteit en worden de kosten op de lange termijn gedrukt. Dit kan echter gepaard gaan met vertraging en grote complexiteit in de uitvoering.

4.4.2 Meekoppelen

Door mee te koppelen kunnen er ondanks het missen van prioriteit of financiële middelen toch doelen of werkzaamheden van een werkveld worden uitgevoerd. Dit is bijvoorbeeld het geval bij speelvoorzieningen en groen. Nadelen hiervan zijn dat de mogelijkheid om samen te werken op een ongunstig moment komt of dat er vertraging optreedt. Bovendien kan de aanhaker het oneens zijn met het plan.

4.4.3 Afstemmen

Werkzaamheden die onder afstemmen vallen zijn vooral het informeren van anderen. Vanuit hier kan worden doorgeschakeld naar meekoppelen of besloten worden de werkzaamheden verder monodisciplinair af te handelen. Door informatie over werkzaamheden te delen krijgen anderen de mogelijkheid om aan te haken. De keerzijde is de kans dat er te veel, te weinig, of te laat wordt gedeeld.

4.4.4 Monodisciplinair werk

Het niet delen van informatie volstaat bij kleinschalig onderhoud en uitvoerings-, en onderzoeksactiviteiten. Het opzoeken van samenwerking is bij deze werkzaamheden niet, of niet meer van belang. Dit zorgt voor snelheid, efficiëntie, en vraagt niet veel van de medewerkers. Minpunten hiervan zijn een kennisachterstand bij collega's en gemiste belangen en kansen.

5 Discussie

5.1 Reflectie op resultaten

5.1.1 Integraliteit in de huidige praktijk

Voor het sommige teams is het vanuit de taakstelling wellicht logischer om vanuit een integraal perspectief naar werkzaamheden te kijken dan voor andere. Stedelijke Ontwikkeling heeft te maken met de belangen van ontwikkelaars, nutsbedrijven, en andere partners. Bij Advies en Regie zijn de medewerkers in hun eigen werkveld continu bezig met het onderhouden van de bestaande infrastructuur en het toekomst-bestendig maken hiervan. Dit verschil in werkzaamheden is terug te zien in de opvattingen rond integraal werken. Stedelijke ontwikkeling ziet het als samenwerken met partners, waarvan Advies en Regie er een van is. Samen met deze partners wordt er naar een optimale of op zijn minst werkbaar situatie gezocht, soms een compromis, voor een te ontwikkelen stuk stad. Advies en Regie ziet integraal werken meer als het combineren van taken uit verschillende werkvelden en is hierbij gebonden aan de kwaliteitseisen die elk werkveld met zich meebrengt. Er lijkt hierin op het eerste gezicht een stuk minder ruimte voor compromissen en afwijkingen van standaarden.

Dit hangt samen met het schaalniveau waarop werkzaamheden of projecten worden bekeken door de betrokken medewerkers. Taken en verantwoordelijkheden zorgen voor een focus op het doel van dat werkveld. Een projectleider wil een project binnen de tijd en binnen budget afronden. Alles wat extra bij het project komt vormt hierop een bedreiging. Maar het schaalniveau waarop werkzaamheden worden bekeken kan ook de gemeente als geheel zijn. Door op die manier te kijken is het mogelijk om de effecten van een project op het grotere geheel te beoordelen.

Dit groter geheel, of een doel voor de openbare ruimte, lijkt echter te missen binnen de gemeente Almelo. Projecten worden afgewerkt volgens de projectdoelen maar het is niet duidelijk hoe een project bijdraagt aan de gemeente als geheel. Samenwerking en het werken richting een doel wordt door het ontbreken van gezamenlijke doelen bemoeilijkt.

Daarnaast zorgt het ontbreken van duidelijke richtlijnen ervoor dat teams werken vanuit hun eigen perspectief van integraal werken. Dit leidt tot verschillende ideeën en invullingen over integraal werken en inconsistentie in de toepassing ervan tussen afdelingen. Dit komt overeen met de theorie van Lafferty and Hovden (2003), die benadrukken dat zonder eenduidige definities de toepassingen uiteenlopen.

Verschillen tussen teams komen ook naar voren in antwoorden op de vraag of er een coördinerende functie nodig is voor integraal werken. Stedelijke ontwikkeling vindt uitgesproken van niet, de andere teams, met Advies en Regie voorop, vinden van wel. Dit verschil is terug te zien in de theorie over horizontale en verticale integratie in paragraaf 2.2.2.3. Stedelijke Ontwikkeling ziet integraal werken als werken met partners binnen hun werkveld en verwacht dit ook zo in andere werkvelden. Een goed voorbeeld van verticale integratie. De teams Advies en Regie, Projecten, en Dagelijks Beheer

daarentegen zoeken de verbinding in een extra laag die boven de werkvelden staat en de integraal werken coördineert. Horizontale integratie dus.

5.1.2 Integraal werken volgens medewerkers

Integraal werken gaat over het zoeken naar samenhang waar dit niet automatisch het geval is. Die samenhang wordt in de praktijk gezocht door samenwerking tussen verschillende disciplines en partijen. Afhankelijk van de werkzaamheden ligt de focus op het ene dan op het andere maar het gezamenlijk karakter staat voorop. Betrokkenheid van de medewerkers en goed ingerichte systemen zijn hiervoor erg belangrijk, maar dit zijn twee zaken die in de theorie onderbelicht blijven.

5.1.3 Barrières en katalysatoren voor integraal werken

De genoemde barrières en katalysatoren voor integraal werken worden door de respondenten eerder als organisatorisch dan als extern van aard omschreven. In de theorie wordt hier een duidelijk onderscheid in gemaakt. Echter worden factoren zoals financiering en politieke prioriteit, die theoretisch als extern worden beschouwd, door respondenten juist betrokken op de organisatie. Hoewel deze barrières dus een externe oorzaak hebben, worden ze door medewerkers ervaren als kenmerk van de organisatie.

De verkokering en sectorale benadering zoals beschreven in paragraaf 2.1 komen terug in de reacties over de financiering van de werkvelden. Bij samenwerking in de vorm van koppelen of meekoppelen hangt continu de vraag in de lucht welk werkveld er hoeveel bij moet dragen. Hoewel het makkelijk is om middelen te verdelen per werkveld staat dit samenwerking en het werken aan gezamenlijke doelen in de weg.

5.1.4 Factoren bij de niveaubepaling van integraal werken

Waar het theoretisch kader zich focust op de verschillende niveaus van integraal werken, speelt dit in de praktijk een andere rol. De niveaus bestaan, maar het vooraf bepalen van het juiste of gewenste niveau is niet aan de orde. Zodra er zich werkzaamheden voordoen, dan wel vanuit een planning, dan wel vanuit urgentie, wordt er afgestemd met andere werkvelden. Op die manier ontstaat er de mogelijkheid om mee te koppelen of om opgaves te koppelen. Het is alleen niet altijd zo dat de klus of het project daarna op een van die twee niveaus belandt. Het ene werkveld kan meekoppelen waar een ander werkveld mede-eigenaar wordt van het project waardoor er sprake is van koppelen. Er wordt op deze manier makkelijk geschakeld tussen de niveaus en er kunnen verschillende niveaus binnen een project bestaan.

De in de theorie beschreven niveaus van integraal werken bestaan in de praktijk wel degelijk. Het op basis van dit onderzoek indelen van werkzaamheden op deze niveaus is echter complex. Hierbij speelt de mens een bepalende factor. De bereidheid van mensen om samen te werken en elkaar te betrekken bij werkzaamheden is van niet te onderschatten waarde, blijkt uit dit onderzoek. Mensen moeten zich bewust zijn van de complexiteit van veranderingen in projectfasen en werkzaamheden in de tijd, evenals de

invloed hiervan op de verschillende niveaus van integraal werken. Zowel het schakelen tussen niveaus als het bestaan van verschillende niveaus binnen een project moeten duidelijker belicht worden in de theorie. Daarnaast zou er meer aandacht moeten zijn voor de rol van de mens als verbindende factor in integraal werken.

Het is al met al niet mogelijk om een standaardprocedure te ontwikkelen om werkzaamheden op het best passende niveau van integraal werken te plaatsen. Het best passende niveau verschilt over tijd, per de context, en is afhankelijk van de betrokken personen. Dit onderzoek biedt wel handvatten om mee te nemen in het proces naar van het vinden van het best passende niveau.

5.2 Reflectie op onderzoekskwaliteit

Het is in dit onderzoek gelukt om van alle vier de teams die zich bezig houden met het fysieke domein tenminste twee personen te interviewen. Deze spreiding van respondenten over de teams maakt het mogelijk om resultaten te presenteren die recht doen aan de daadwerkelijke situatie binnen het fysieke domein van de gemeente Almelo. De resultaten zijn echter niet generaliseerbaar voor andere domeinen of voor andere organisaties.

De analyse van de interviews is in dit onderzoek gedaan door één persoon. Dit maakt de selectie van quotes en de interpretatie hiervan subjectief. Natuurlijk kunnen er ook met een tweede codeur interpretatieverschillen bestaan maar het geeft de resultaten meer validiteit.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden vlak na een organisatiewijziging binnen het team Advies en Regie. De transitie naar de nieuwe structuur is nog niet afgerond met nog enkele openstaande vacatures, onder meer voor integraal regisseur. Er wordt binnen de organisatie veel verwacht van deze functie als het gaat om het in goede banen leiden en bewaken van integraliteit binnen werkzaamheden en projecten. Omdat deze transitie nog niet volledig heeft plaatsgevonden is de onderzochte situatie over een aantal maanden al niet meer representatief. Dit onderzoek biedt de integraal regisseur tegelijkertijd een handvat om met integraal werken aan de slag te gaan.

6 Conclusie

Integraal werken is een bekend concept binnen de gemeente Almelo. Iedereen kan uitleggen wat diegene er mee bedoelt en weet voor- en nadelen van verschillende niveaus te benoemen. In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal:

Wat zijn manieren voor de gemeente Almelo om integraal werken te implementeren, rekening houdend met de verschillende niveaus van integratie en de specifieke behoeften van de organisatie?

In grote lijnen valt per niveau aan te geven welke soort werkzaamheden het beste passen. Werkzaamheden met de omvang van een hele buurt of wijk lenen zich het beste voor het niveau koppelen. Onder meekoppelen vallen werkzaamheden van werkvelden die geen prioriteit of financiële middelen hebben in een gebied waar een ander werkveld dit wel heeft. Afstemmen kan gezien worden als een fase tussen (mee)koppelen en monodisciplinair werk. Anderen hebben dan de mogelijkheid om aan te haken waarna de werkzaamheden verschuiven naar (mee)koppelen of monodisciplinair werk. Monodisciplinair werk zijn werkzaamheden waarbij niemand aanhaakt of waar niet aangehaakt kan worden, zoals kleinschalig onderhoud en uitvoerings-, en onderzoeksactiviteiten.

Bovendien gaat er al veel goed met betrekking tot integraal werken. Door wekelijkse overleggen op de regietafel weten de regisseurs van verschillende werkvelden van elkaar waar ze mee bezig zijn. Ze kunnen (mee)koppelen als ze kansen zien op hun eigen werkveld. Ook wordt er expertise gevraagd van werkvelden die raken aan werkzaamheden. Dit geldt ook voor de intaketafel waar initiatieven van externe partijen door alle werkvelden worden bekeken en getoetst op haalbaarheid.

Hier staat tegenover dat werkzaamheden complex zijn en niet altijd op een van de niveaus van integraal werken te plaatsen zijn. Werkzaamheden veranderen over tijd en daarmee verandert ook de behoefte aan integraal werken. Daarbij wordt er bijvoorbeeld met het ene werkveld afgestemd terwijl een ander werkveld mee kan koppelen. Het indelen van werkzaamheden op een niveau is maatwerk en niet altijd mogelijk.

Het ontwikkelen van bijvoorbeeld een matrix of stroomdiagram om een klus of project op het gewenste niveau van integraal werken in te delen is niet mogelijk gebleken volgens dit onderzoek. Wel is er vastgesteld hoe werknemers denken over integraal werken, waar ze kansen en uitdagingen zien, en welke factoren van invloed zijn op de niveaubepaling. Hieruit volgen enkele aanbevelingen die de gemeente Almelo mee kan nemen om het proces van integraal werken te verbeteren. Integraal werken is niet makkelijk, het is goed om hier over na te denken, het er met elkaar over te hebben, en te bedenken wat wel en wat geen nut heeft. Zo kan overlast worden beperkt en wordt er efficiënt gewerkt aan het nog mooier maken van de stad.

7 Aanbevelingen

7.1 Aanbevelingen voor de gemeente Almelo

Waar nog een slag te maken valt in het integraal werken is het op de juiste momenten betrokken krijgen en houden van verschillende werkvelden. Deze betrokkenheid ontbreekt op dit moment door onder andere capaciteitstekorten, tegenstrijdige belangen en prioriteiten, verschillende werkwijzen, en effecten op andere werkvelden. Dit kan worden verbeterd op twee manieren die parallel kunnen bijdragen aan een meer integrale benadering van opgaven: data op orde en gezamenlijke doelen

Goede samenwerking vereist dat elk werkveld snel toegang heeft tot relevante data. Elk werkveld moet met 'een druk op de knop' kunnen zien wat de staat van de bezittingen is, waar opgaven voor onderhoud of vernieuwing liggen, en waar projecten lopen. Op deze manier kunnen bijvoorbeeld de regisseur water en de regisseur verhardingen direct zien of er (mee)gekoppeld kan worden met het vervangen van bomen door de regisseur groen.

Het helder stellen van breed gedragen doelen voor de gemeente kan daarnaast helpen om projecten en werkzaamheden in een breder perspectief te plaatsen. Weten hoe werkzaamheden passen binnen de visie voor de stad, vergroot de betrokkenheid. Inzicht in de stip op de horizon stimuleert de juiste inzet. Bovendien biedt dit kansen om buiten de randen van het project te kijken. Uitdagingen kunnen mogelijk buiten deze randen worden opgelost. Andersom kunnen uitdagingen uit de omgeving van het project worden verzacht binnen het projectgebied.

Naast het versterken van de samenwerking kan de gemeente Almelo een kader ontwikkelen voor integraal werken. Dit kader moet concrete doelstellingen, besluitvormingsprocessen, en mechanismen voor afstemming tussen teams bevatten. Zo ontstaat een gemeenschappelijke basis die helpt om integraal werken structureel te verankeren in de werkwijze van de organisatie.

Uiteindelijk is integraal werken een proces. Het is nuttig om lopende processen en eventuele veranderingen daarin te monitoren en evalueren. Dit gebeurt op dit moment niet of nauwelijks. Integraal werken is niet iets dat je in een keer kunt invoeren, het vraagt een verandering in de manier van werken. Dit monitoren en evalueren levert waardevolle inzichten op die gebruikt kunnen worden om processen nog soepeler te laten verlopen.

7.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Bij dit onderzoek zijn andere overheden zoals de Provincie Overijssel en Waterschap Vechtstromen en overheidsorganisaties zoals Rijkswaterstaat niet betrokken. Omdat ook met deze partijen opgaven te koppelen zijn, zou verbreding van het onderzoek in deze richting een waardevolle toevoeging zijn.

Verbreiding in integraal werken kan ook plaatsvinden door het fysieke en sociale domein te laten koppelen. Dit is in dit onderzoek en tijdens de interviews nauwelijks ter sprake gekomen. Vanuit het fysieke domein is hier dus weinig aandacht voor. De Twentse BuurtBarometer is een hulpmiddel om kansen voor dit soort koppelingen op te zoeken (Twente, 2024).

De factor tijd is bewust buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek om het uitvoerbaar te houden. Het is echter wel een enorme beperking omdat werkzaamheden van karakter veranderen over tijd. In een project worden bijvoorbeeld verschillende fases doorlopen waarbij integraliteit steeds een andere rol speelt. Dit meenemen in een onderzoek levert resultaten op die specifiek ingaan op de werkzaamheden.

8 Bibliografie

- Candel, J. J. L., & Biesbroek, R. (2016, 2016/09/01). Toward a processual understanding of policy integration. *Policy Sciences*, 49(3), 211-231. <https://doi.org/10.1007/s11077-016-9248-y>
- Corning, P. A. (1998, 1998/01/01). "The synergism hypothesis": On the concept of synergy and its role in the evolution of complex systems. *Journal of Social and Evolutionary Systems*, 21(2), 133-172. [https://doi.org/10.1016/s1061-7361\(00\)80003-x](https://doi.org/10.1016/s1061-7361(00)80003-x)
- Duguma, L. A., Minang, P. A., & van Noordwijk, M. (2014, 2014/09/01). Climate Change Mitigation and Adaptation in the Land Use Sector: From Complementarity to Synergy. *Environmental Management*, 54(3), 420-432. <https://doi.org/10.1007/s00267-014-0331-x>
- Exsel, H. v. (2008). *Integraal beleid bij de gemeente Breda : zoeken naar de juiste samenhang* [Erasmus Universiteit]. WorldCat. Rotterdam. <https://thesis.eur.nl/pub/4537/Einddocument%20scriptie%20EUR.pdf>
- Franken, M., Houten, M. v., Lammersen, G., Mateman, H., Verweij, S., Movisie, Tekstburo, G., & ZonMw. (2016). *Werk en inkomen: kennis en interventies geordend : kennissynthese over methodisch werken, integraal werken en armoede en schulden*. Movisie. <https://www.movisie.nl/sites/default/files/publication-attachment/Werk-en-inkomen-kennis-interventies-geordend%20%5BMOV-10655711-1.0%5D.pdf>
- Frissen, P. (2023). *De integrale staat : kritiek van de samenhang*. Boom.
- Gemeente Almelo. (2021a). *Organisatieplan Dagelijks Beheer*.
- Gemeente Almelo. (2021b). *Uitvoeringsagenda Stadsontwikkeling*. <https://almelo.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/2e4be7a0-1490-4244-9a9f-de9389c9bfa4?documentId=a119cf27-e1ee-4a4e-9b96-6735e4fcfcba&agendaltemId=8f701bd7-aa96-4ab6-ac15-60b442392bd4>
- Gemeente Almelo. (2024a). *Kader Projectmatig werken Almelo*.
- Gemeente Almelo. (2024b). *Organisatieplan team Advies en Regie en team Projecten*.
- Grafakos, S., Trigg, K., Landauer, M., Chelleri, L., & Dhakal, S. (2019, 2019/05/01). Analytical framework to evaluate the level of integration of climate adaptation and mitigation in cities. *Climatic Change*, 154(1-2), 87-106. <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02394-w>
- Gulledge, T. (2006). What is integration? *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 5-20. <https://doi.org/10.1108/02635570610640979>
- Hassan, S. (2013). Concepts of vertical and horizontal integration as an approach to integrated curriculum. *Education in Medicine Journal*, 5(4). <https://doi.org/10.5959/eimj.v5i4.163>
- Lafferty, W. M., & Hovden, E. (2003). Environmental Policy Integration: Towards an Analytical Framework. *ENVIRONMENTAL POLITICS*, 12, 1-22. https://ris.utwente.nl/ws/files/13755358/prosusrep2002_07.pdf

- Märker, C., Venghaus, S., & Hake, J.-F. (2018, 2018/12/01). Integrated governance for the food–energy–water nexus – The scope of action for institutional change. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 97, 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.08.020>
- Mies, J., & RLi. (2018). *De stad als gezonde habitat : gezondheidswinst door omgevingsbeleid*. Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. https://www.rli.nl/sites/default/files/de_stad_als_gezonde_habitat_def.pdf
- Nilsson, M. n., & Persson, A. s. (2003, 2003/12/01). Framework for analysing environmental policy integration. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 5(4), 333-359. <https://doi.org/10.1080/1523908032000171648>
- Panhuijzen, B., Verweij, S., Houten, M. v., Xanten, H. v., Gort, A., & Movisie. (2017). *Werk en inkomen in integrale aanpakken : een verkenning van de praktijk*. Movisie. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/werk-inkomen%20%5BMOV-12977669-1.0%5D.pdf>
- Polstra, L. (2020). De vele beelden van integraal werken. *Vakblad sociaal werk*, 21(2), 25-27. https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/34673004/Polstra2020_Article_DeVeleBeeldenVanIntegraalWerke.pdf
- Posthumus, J., Nootboom, L., Soenen, S., & Simons, I. (2024, 2024/06/01). Wat is er nodig om 'integraal' te werken? *Kind & Adolescent Praktijk*, 23(2), 34-40. <https://doi.org/10.1007/s12454-024-1822-4>
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (2008). *De ontkokering voorbij* (U. S. A. B.V., Ed.). https://www.raadrvs.nl/binaries/raadrvs/documenten/publicaties/2008/09/01/de-ontkokering-voorbij/De_ontkokering_voorbij.pdf
- Raijmakers, R. D. (2022). *Integrating the energy transition & climate adaptation trajectories: How collaboration between sectors and implementation phases improve planning practices of Dutch municipalities* <http://essay.utwente.nl/93338/>
- Rekenkamer Rotterdam. (2018). *Werken onder druk : onderzoek oneigenlijke politiek-bestuurlijke druk op ambtenaren*. Rekenkamer Rotterdam. <https://rekenkamer.rotterdam.nl/wp-content/uploads/2018/07/R.O.15.04-werken-onder-druk-1.pdf>
- Siva, V., Gremyr, I., & Halldórsson, Á. (2018). Organising Sustainability Competencies through Quality Management: Integration or Specialisation. *Sustainability*, 10(5), 1326. <https://doi.org/10.3390/su10051326>
- Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., Stigson, B., Shrivastava, P., Leach, M., & O'Connell, D. (2017, 2017/11/01). Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science*, 12(6), 911-919. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0383-3>
- Twente, K. (2024). *Twentse BuurtBarometer*. <https://kennispunttwente.nl/twentsebuurtbarometer#:~:text=Dit%20dashboard%20laat%20de%20urgenties,%2C%20Veiligheid%2C%20Gezondheid%2C%20Inkomen.>
- Twente Marketing. (2024). *Almelo*. <https://www.visittwente.nl/over-twente/almelo/>

- Underdal, A. (1980, 1980/07/01/). Integrated marine policy: What? Why? How? *Marine Policy*, 4(3), 159-169. [https://doi.org/10.1016/0308-597X\(80\)90051-2](https://doi.org/10.1016/0308-597X(80)90051-2)
- Uyterlinde, M., Boutellier, H., & Meere, F. d. (2022). *Perspectief bieden*. V.-J. Instituut. https://www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2022/06/121250_Perspectief_bieden-herzien.pdf
- Uyterlinde, M., Hal, A. v., Coen, M., & Bouwman, R. (2019). *Betere wijken dankzij de energietransitie?* P. 31. <https://www.platform31.nl/wp-content/uploads/2023/02/Betere-wijken-dankzij-energietransitie.pdf>
- Uyterlinde, M., Hal, A. v., Coen, M., & Can, E. (2022). *Samen naar een duurzame en leefbare wijk*. Platform31. https://www.platform31.nl/wp-content/uploads/2023/01/Samen_naar_een_duurzame_en_leefbare_wijk.pdf
- van Straalen, F. M. (2012). The concept of integration in spatial planning: An exploration. *Proceedings of the 26th Annual Congress of AESOP, Ankara, Turkey, 11-15 July 2012*. <https://edepot.wur.nl/218001>
- Verweij, S., Groot, N. d., Houten, M. v., Haggenburg-Mohammed, M., Nunn, A., Vereniging van Directeuren van Overheidsorganen voor Sociale, A., & Movisie. (2017). *Onderzoeksrapport Arbeidstoeleiding in vijf Nederlandse gemeenten*. Divosa ; Movisie. https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Arbeidstoeleiding_onderzoeksrapport%20%5BMOV-13012446-1.0%5D.pdf
- VNG. (2012). *Bouwen op de kracht van burgers: naar een krachtige en samenhangende aanpak op het sociale domein*. Vereniging van Nederlandse Gemeenten. https://sociaalweb.nl/wp-content/uploads/po_assets/688115.pdf
- Vonk, V. (2024). *De keerzijde van integraal werken: Lessen binnen de Participatiewet* [Master thesis, Utrecht University]. <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/47644>
- Vries, I. d. (2021). *The role of project-related conditions on spatial integration of energy transition synergies : a qualitative comparative case study of Dutch spatial development projects* <http://essay.utwente.nl/89226/>
- Warbroek, B., Holmatov, B., Vinke-de Kruijf, J., Arentsen, M., Shakeri, M., de Boer, C., Flacke, J., & Dorée, A. (2023, 2023/01/01). From sectoral to integrative action situations: an institutional perspective on the energy transition implementation in the Netherlands. *Sustainability Science*, 18(1), 97-114. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01272-2>
- Werners, K. (2023). *Spatial and Institutional Challenges in Integrating Climate Adaptation and Energy Transition on a Local Scale* <http://essay.utwente.nl/95846/>
- WRR. (1998). *Ruimtelijke ontwikkelingspolitiek*. Sdu Uitgevers. <https://www.wrr.nl/binaries/wrr/documenten/rapporten/1998/02/20/ruimtelijke-ontwikkelingspolitiek/R053-Ruimtelijke-ontwikkelingspolitiek.pdf>
- Yohe, G., & Strzepek, K. (2007, 2007/06/01). Adaptation and mitigation as complementary tools for reducing the risk of climate impacts. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 12(5), 727-739. <https://doi.org/10.1007/s11027-007-9096-3>

Yu, Y., Junjan, V., Yazan, D. M., & Iacob, M.-E. (2022, 2022/08/01/). A systematic literature review on Circular Economy implementation in the construction industry: a policy-making perspective. *Resources, Conservation and Recycling*, 183, 106359.
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106359>

9 Appendices

9.1 Appendix A: Gebruik van kunstmatige intelligentie

Tijdens de voorbereiding van dit werk maakte de auteur gebruik van:

- ChatGPT om tekst te verbeteren, alternatieve formuleringen te vinden, en samen te vatten.
- Microsoft Copilot om literatuur te doorzoeken en samen te vatten.
- DeepL om de samenvatting te vertalen.

Na gebruik van deze tools heeft de auteur de inhoud beoordeeld en waar nodig bewerkt, en neemt volledige verantwoordelijkheid voor de inhoud van het werk.

9.2 Appendix B: Informatieblad en toestemmingsformulier

Informatieblad voor onderzoek 'Master thesis Integraal Werken'

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek wordt geleid door Mark Swinkels, masterstudent Public Administration. Het doel van dit onderzoek is het identificeren van effectieve manieren van het implementeren van verschillende niveaus van integraal werken binnen de gemeente Almelo.

Hoe gaan we te werk?

U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door u te interviewen en uw antwoorden te noteren/op te nemen via een audio-opname/video-opname. Er zal ook een transcript worden uitgewerkt van het interview.

Potentiële risico's en ongemakken

Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen.

Vergoeding

U ontvangt voor deelname aan dit onderzoek geen vergoeding.

Vertrouwelijkheid van gegevens

Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.

Voordat onze onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens zoveel mogelijk geanonimiseerd, tenzij u in ons toestemmingsformulier expliciet toestemming heeft gegeven voor het vermelden van uw naam, bijvoorbeeld bij een quote.

In een publicatie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden opgeslagen op een beveiligde locatie bij de Universiteit Twente en op de beveiligde (versleutelde) gegevensdragers van de onderzoekers.

De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van 10 jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.

De onderzoeksgegevens worden indien nodig (bijvoorbeeld voor een controle op wetenschappelijke integriteit) en alleen in anonieme vorm ter beschikking gesteld aan personen buiten de onderzoeksgroep.

Tot slot is dit onderzoek beoordeeld en goedgekeurd door de ethische commissie van de faculteit BMS(domain Humanities & Social Sciences).

Vrijwilligheid

Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. U kunt als deelnemer uw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat uw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt, zonder opgaaf van redenen. Het stopzetten van deelname heeft geen nadelige gevolgen voor u of de eventueel reeds ontvangen vergoeding.

Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.

Wilt u stoppen met het onderzoek, of heeft u vragen en/of klachten? Neem dan contact op met de onderzoeksleider.

Mark Swinkels

m.w.a.swinkels@student.utwente.nl

Voor bezwaren met betrekking tot de opzet en of uitvoering van het onderzoek kunt u zich ook wenden tot de Secretaris van de Ethische Commissie / domein Humanities & Social Sciences van de faculteit Behavioural, Management and Social Sciences op de Universiteit Twente via ethicscommittee-hss@utwente.nl. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Universiteit Twente, faculteit Behavioural, Management and Social Sciences. Indien u specifieke vragen hebt over de omgang met persoonsgegevens kun u deze ook richten aan de Functionaris Gegevensbescherming van de UT door een mail te sturen naar dpo@utwente.nl.

Tot slot heeft u het recht een verzoek tot inzage, wijziging, verwijdering of aanpassing van uw gegevens te doen bij de Onderzoeksleider.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

1. Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek door middel van een separaat informatieblad. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord.
2. Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Er is geen expliciete of impliciete dwang voor mij om aan dit onderzoek deel te nemen. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgave van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.

Naast het bovenstaande is het hieronder mogelijk voor verschillende onderdelen van het onderzoek specifiek toestemming te geven. U kunt er per onderdeel voor kiezen wel of geen toestemming te geven. Indien u voor alles toestemming wil geven, is dat mogelijk via de aanvinkbox onderaan de stellingen.

	JA	NEE
3. Ik geef toestemming om de gegevens die gedurende het onderzoek bij mij worden verzameld te verwerken zoals is opgenomen in het bijgevoegde informatieblad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik geef toestemming om tijdens het interview opnames (geluid / beeld) te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de onderzoekspublicaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik geef toestemming om mijn echte naam te vermelden bij de hierboven bedoelde quotes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde onderzoeksdata te bewaren en te gebruiken voor toekomstig onderzoek en voor onderwijsdoeleinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik geef toestemming voor alles dat hierboven beschreven staat.	<input type="checkbox"/>	

Naam Deelnemer:

Naam Onderzoeker:
M.W.A. Swinkels

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

9.3 Appendix C: Interviewvragen

9.3.1 Interviewvragen

1. Wat betekent integraal werken volgens jou?
2. In welke situaties wordt integraal werken toegepast binnen de gemeente Almelo?
3. In welke mate levert integraal werken een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo?

Integraal werken is op te delen in vier niveaus (figuur toevoegen)

4. Herken je deze niveaus in het werk dat je zelf doet?
5. Herken je deze niveaus binnen de gemeente Almelo?
6. Wat gaat er per niveau goed met betrekking tot integraal werken binnen de gemeente Almelo?
7. Wat zijn volgens jou per niveau de voordelen van integraal werken?
8. Wat zijn volgens jou per niveau de nadelen van integraal werken?
9. Kun je per niveau een voorbeeld geven van jouw werkzaamheden waarin integraal werken een toegevoegde waarde zou hebben?
 - a. Pak je deze werkzaamheden ook integraal aan?
10. Bij wat voor werkzaamheden is die toegevoegde waarde er niet?
11. Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld?
 - a. Zijn er vaste processen om kennis uit te wisselen met collega's?
 - b. Heb je behoefte en toegang tot externe kennisbronnen?
12. In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden?
13. Wat speelt een grotere rol tijdens een samenwerking met andere werkvelden: gezamenlijke doelen of doelen van een (eigen) werkveld?
14. Wat heb jij per niveau nodig om succesvol integraal te werken?
15. Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken?
16. Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst niveau integraal aan te pakken?
17. Tegen welke barrières in de organisatie loop je per niveau aan om succesvol integraal te werken?
18. Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet- en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?
19. Is er een coördinerende functie voor integraal werken nodig in de organisatie?
 - a. Wat zou die moeten doen?
20. Wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd?
 - a. Hoe worden resultaten gebruikt om processen bij te stellen?
 - b. Wie is hier bij betrokken?

9.3.2 Interviewvragen met gemeten variabelen

Tabel 6: Interviewvragen met gemeten variabelen

Interviewvraag	Gemeten variabelen
1. Wat betekent integraal werken volgens jou?	-
2. In welke situaties wordt integraal werken toegepast binnen de gemeente Almelo?	-
3. In welke mate levert integraal werken een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo?	Voordelen voor inwoners
Integraal werken is op te delen in vier niveaus (figuur toevoegen)	-
4. Herken je deze niveaus in het werk dat je zelf doet?	-
5. Herken je deze niveaus binnen de gemeente Almelo?	-
6. Wat gaat er per niveau goed met betrekking tot integraal werken binnen de gemeente Almelo?	Positieve ervaringen
7. Wat zijn volgens jou per niveau de voordelen van integraal werken?	-
8. Wat zijn volgens jou per niveau de nadelen van integraal werken?	-
9. Kun je per niveau een voorbeeld geven van jouw werkzaamheden waarin integraal werken een toegevoegde waarde zou hebben?	Kopieerbare maatregelen
a. Pak je deze werkzaamheden ook integraal aan?	Vaardigheden en praktijkervaring
10. Bij wat voor werkzaamheden is die toegevoegde waarde er niet?	-
11. Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld?	Kennisdeling andere werkvelden
a. Zijn er vaste processen om kennis uit te wisselen met collega's?	-
b. Heb je behoefte en toegang tot externe kennisbronnen?	Toegang tot kennis
12. In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden?	Samenwerking andere werkvelden

13. Wat speelt een grotere rol tijdens een samenwerking met andere werkvelden: gezamenlijke doelen of doelen van een (eigen) werkveld?	Samenwerking andere werkvelden
14. Wat heb jij per niveau nodig om succesvol integraal te werken?	-
15. Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken?	Ruimte voor leren
16. Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst niveau integraal aan te pakken?	Faciliterend leidinggeven
17. Tegen welke barrières in de organisatie loop je per niveau aan om succesvol integraal te werken?	-
18. Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet- en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?	Afstemming van beleid
19. Is er een coördinerende functie voor integraal werken nodig in de organisatie?	-
a. Wat zou die moeten doen?	-
20. Wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd?	-
a. Hoe worden resultaten gebruikt om processen bij te stellen?	-
b. Wie is hier bij betrokken?	-

9.4 Appendix D: Transcripten interviews

9.4.1 Interview 1

00:00:00
Respondent: Zijn er veel nu op dit moment. Maar ja, dat is niet handig.

00:00:04
Interviewer: Nee, doe er niks aan. Dat is ook zo. Nou, ik ben dus Mark. Ik doe onderzoek naar integraal werken. Ik ben via een open sollicitatie hier binnengekomen en bij van Team Advies en Regie. Toen een afstudeeronderzoek en daarvoor ben ik aan het kijken naar wat integraal werken is binnen de gemeente Almelo Ook breder. Wat dat betekent heb ik in de literatuur, in studies opgezocht. En nu wat wat betekent binnen de gemeente Almelo en hoe kunnen we er. Hoe kunnen jullie er iets mee doen? Of juist af en toe niet gebruiken? En gewoon lekker je eigen ding doen zonder bemoeienis van allerlei andere mensen? Daarvoor heb ik jou naam door gekregen om te interviewen. Dan zien we eerst vertellen wie jij bent.

00:00:54
Respondent: Nou ja, beheerder De Groen en Spelen, nu 1,5 jaar bij de gemeente als beheerder. Daarvoor zat ik zelf op de werkvloer. Buiten was ik assistent uitvoerder bij Team Centrum. Dus ja, dat is eigenlijk.

00:01:14
Interviewer: Mijn eerste vraag is wat betekent integraal werken voor jou?

00:01:18
Respondent: Integraal werken is voor mij als meerdere disciplines bij elkaar samenkomen en in een bepaald project een bepaald werk. En wat voor een disciplines zijn dat? Riolering heb je dan samen met groen. Bomen zou wel een aparte kunnen zijn, maar dat zijn wel de grootste disciplines die we eigenlijk hebben. Als je die met elkaar gaat combineren. En dan ook nog bruggen en dat soort dingen. Dus de kunstwerken die we hebben, als een grote discipline.

00:01:54
Interviewer: Dus. Als die samenkomen in een in een project of een of een opdracht, dan is er sprake van integraal werken.

00:02:01
Respondent: Ja, dat zou ik inderdaad wel zeggen zo. Zo zie ik het. Hoe wij het hier inderdaad zeggen dan. En ja, dat zie je toch wel, dat dat steeds meer wordt. Wat vroeger toch wel een afdeling an sich was, zie je nu dat het wel steeds meer dat iedereen denkt van nou ja, het moet ook samen. Je hebt samen een opgave en je wilt niet dat het ene jaar groen door een straat heen gaat om al het groen groen te vernieuwen en het jaar daarop verharding dat die zegt van nou een nieuwe weg erin, en nog bijna een jaar later dat ze zeggen nou nou gaan we beginnen met de riolering. Dus alles gaat helemaal op z'n kop en beginnen we gewoon weer van voor af aan, zou zonde geld zijn.

00:02:39
Interviewer: In welke situaties en situaties die die die voorbeelden geven nu al? In welke situaties wordt integraal werken toegepast?

00:02:46
Respondent: Dus dan ja, eigenlijk grote projecten. Dus als als je ziet dat iets al groot is of wordt, dan zul je integraal moeten gaan werken en er over na moeten denken van moet ik hier meer disciplines bij aanhaken? Ja, dat eigenlijk.

00:03:07
Interviewer: En in welke mate levert integraal werk dan een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo?

00:03:12
Respondent: Nou ja, dat je een straat niet drie of vier keer op de kop hebben in een x aantal jaren. Dus een stukje efficiëntie, uiteindelijke kostenbesparing. En als je één groot werk aanbesteedt levert dan natuurlijk geld zat dan dat je een paar kleine onderdelen allemaal aanbiedt. Dus daar zit ook gewoon voordelen in.

00:03:35
Interviewer: Nou heb ik in de literatuur gevonden dat je integraal werken kunt opdelen in verschillende niveaus. Nou het het het nul niveau, het monodisciplinair monodisciplinair werk ben je gewoon lekker je eigen dingen doen. Geen sprake van integraal werken dus dat is niet integraal werken. Dan kun je afstemmen. Dan deel je informatie. Dus je zegt tegen anderen hier ben ik mee bezig, dan kunnen die daar rekening mee houden, maar hoeft het geen invloed te hebben op elkaars werk. Meekoppelen dan behaal je een voordeel op een ander terrein. Dus je doet je vervangt iets voor blauw of voor water. In tussentijd creëer je meer groen, maar het doel was niet om meer groen te creëren. Maar het is wel positief dat er meer groen is. En bij koppelen. Heb je een ingreep met effect op meerdere terreinen? Dus dan ga je echt kijken hoe kan ik en meer groen doen en iets voor water? En wat is dan de oplossing die ik voor die beide problemen kan creëren? Herken je deze niveaus in het werk dat je doet?

00:04:39
Respondent: Ja, de laatste twee dat. Dat loopt eigenlijk hier wel een beetje met elkaar over. Ook omdat als er een hele straat uitgaat, dan kijken we ook van wat voor een beplanting staat er en is het oud dan? Dan wil je dat ook wel heel graag vervangen, dus dan ga je eigenlijk van meekoppelen koppelen dus. Tegenwoordig zijn er heel veel manieren om dan uiteindelijk te zeggen van nou dan ga ik relinen, dus de hele straat hoeft er niet uit. Als niemand een opgave heeft dan, dan hoeven wij dat ook niet. Dan gaan we relinen en dan is het ook nog eens goed. Dus dan daar maak je eigenlijk een afsplitsing tussen van. Ga ik dat koppelen of het afstemmen? En ja, het begint altijd onderaan. Volgens mij gaat het steeds verder omhoog. Het kan ook een keuze zijn dat je zegt van ik deel zo min mogelijk met iemand, ik wil vooruitgang hebben. Nadeel van disciplinair werken natuurlijk dat dat je juist vertraging van je gevoel vertraging hebt. Het duurt langer voor dat je buiten resultaat hebt.

00:05:41
Interviewer: Je zegt als als er een opgave is, als er een taak gemaakt wordt, de straat gaat open, wordt er actief gekeken naar hoe kunnen we dan het beste op alle vlakken een betere situatie creëren?

00:05:53
Respondent: Ja, ja, dat is een soort bestrating. Die kijkt gewoon. Hoe oud is de bestrating, wanneer moet je eruit? Wat zou het budget zijn als we het er uit te halen nu, op dit moment of over drie jaar kunnen we dat naar voren halen qua kosten en zo. Dus dan ga je juist met elkaar kijken van nou hoe ga je dat doen?

00:06:09
Interviewer: Ja, herken je deze niveaus ook binnen de gemeente Almelo? Dus niet per se in het werk dat je zelf doet, maar breder in de organisatie?

00:06:17
Respondent: Hoe bedoel je dat precies?

00:06:19
Interviewer: Dus niet gerelateerd aan jouw dagelijkse taken.

00:06:24
Respondent: Ja, de taken. Dat ligt eigenlijk als beheerder toch wel dat je heel veel hier zit. Ja, dagelijks beheer dus. Dus zelf en. Wat minder. Het is vooral het bedrijfsleven dat we juist die koppelingen ja en dat dat is van mij daarvoor. Daarvan zit ik juist Om die koppeling te kunnen maken.

00:06:47
Interviewer: Kun je per niveau een voorbeeld geven van jouw werkzaamheden waarin integraal werken een toegevoegde waarde zou hebben?

00:06:53
Respondent: Ehm, ja, dat is als. We hebben hier de De Grote Staat in Leuven, de rechter van de Rechten van Limburg. Niet echt het Grootstraat Groot staat daar iets van vijftig eiken Amerikaanse eiken en die bomen zijn honderd jaar oud beginnen allemaal een beetje af te takelen. Worden slecht. Die bomen moeten verwijderd worden. Waarop riolering dan uiteindelijk zeg maar. Eindelijk gaat die straat op de kop, want die bomen hebben heel veel tegengehouden in de loop der jaren. Want ja, die bomen waren heel belangrijk en straat bepalend. Beeldebepalend voor de hele, ja de hele stad eigenlijk wel. En dat uiteindelijk iedereen in één keer zegt van als die bomen nou af gaan, dan pakken we nou de straat in, één keer goed aan. Dus dan gaat wegen mee, gaat riolering mee en dan? Dan gaat iedereen ineens ook mee van oh we gaan iets doen. Ja, dus dan komt eigenlijk al heel veel samen.

00:07:58
Interviewer: En kun je ook een voorbeeld geven van dat dat er alleen maar afgestemd wordt.

00:08:10
Respondent: Ja, dat is wat ik inderdaad in het begin zei. Het meekoppelen vind ik dat wij hier niet heel veel doen. Het is op een gegeven moment een keuze die je maakt van oké gaan wij naar het koppelen. Dus gaan we met z'n allen iets doen of alleen maar iets afstemmen. Dus kies ik alleen voor mezelf en dat is een probleem. Welke was dat nou ook weer?

00:08:38
Interviewer: In het begin zei je iets over speeltuinen. Ik kan me voorstellen dat.

00:08:44
Respondent: Spelen heeft altijd te weinig budget dus. Dus ja, die kan het vooral in stand houden. En ze krijgen altijd van andere discipline zeg maar. Oké, die dus, die lift heel veel mee en dat is, misschien is dat wat meer Meekoppelen inderdaad dan.

00:08:59
Interviewer: Ja precies dat als er iets gedaan wordt in de buurt dat dan het speeltuintje meegenomen wordt.

00:09:02
Respondent: Precies die die gaat zelf die die heeft daar altijd te weinig budget voor. En puur het afstemmen, dat is. Een straat die eigenlijk op de kop zou gaan, maar waar riolering uiteindelijk toch zegt van nou oké, als jullie allemaal geen opgave hebben, dan kiezen we voor relinen. Dus dat is eigenlijk gewoon een nieuwe buis door de riool trekken. Dus dat is voor hun voordeliger en dan stemmen hun eigenlijk af.

00:09:30
Interviewer: Heb je ook werkzaamheden waar integraal werken geen toegevoegde waarde heeft? Dus dat je echt een opgave vanuit je eigen, vanuit je eigen rol hebt en die ook gewoon zelf uitvoert?

00:09:44
Respondent: Ja, die zijn er ook. En dat zijn juist de mooie dingen die die wat relatief klein zijn en die je snel voor elkaar kunt krijgen omdat je met heel weinig mensen te maken hebt. En dan kun je vaak iets meer snelheid erin houden dan dat is gewoon een groen perkje vervangen of het is. Dus dan heb je het over kleinschalig onderhoud en je ziet toch wel dat het steeds minder wordt omdat ja de de openbare ruimte is beperkt en iedereen wil een stukje ruimte hebben en we moeten. Op dat stukje moeten we heel veel doen, want er moet gespeeld worden en er moet gespard worden. Er moet water opgevangen worden. Mooi zijn moet voor biodiversiteit iets zijn. Iedereen wil dat stukje willen te hebben. En parkeren is ook een heel belangrijk issue, dus je ziet wel dat dat steeds meer dat het integraal wordt omdat de belangen groot zijn. Oké.

00:10:42
Interviewer: Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld.

00:10:49
Respondent: Dus dus buiten het groen?

00:10:54
Interviewer: Jij bent voornamelijk bezig met groen?

00:10:55
Respondent: Ja, hoofdzakelijk met groen. Ja, als er iets moet gebeuren met een een wadi of slootje verdiepen, uitdiepen dus dan. Dan zit je wel heel veel taakveld, maar dan heeft blauw dus water er heel veel mee te maken. Dus dan stem ik wel af wat we daarmee gaan doen en hoe we het aan willen pakken.

00:11:15
Interviewer: En zijn er vaste processen voor om om kennis te wisselen of dat soort zaken af te spreken.

00:11:22
Respondent: Niet echt een vast proces. Wij zitten met beheer dus zitten we wel bij elkaar. Dus op een kamer net zoals hier in het stadhuis dus ook op een afdeling zitten. En ja, dan zit je toch al relatief dicht bij elkaar en dan loop je gewoon wat.

00:11:40
Interviewer: Dat is gewoon voldoende om.

00:11:44
Respondent: Over het algemeen wel. En anders moet erg gezocht worden dat je meer kennis krijgt met iemand anders of iets anders.

00:11:50
Interviewer: Heb je, heb je behoefte en toegang tot externe kennis, kennisbronnen.

00:11:57
Respondent: Ja, als er grote projecten hebt het het wat, Hoe integraal Het wat, hoe groot, hoe ruimer het wat, Hoe meer kennis je ook eigenlijk van buitenaf wilt, want de hele samenleving wordt ingewikkelder. En dan zoek je soms wel inderdaad naar externe partijen, al dan niet een andere gemeente. Of inderdaad gewoon een bedrijf die dat voor ons zou kunnen doen en regelen.

00:12:21
Interviewer: En die die toegang heb je ook. Die kennis kun je ook extern verkrijgen.

00:12:28
Respondent: Ja.

00:12:30
Interviewer: In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden?

00:12:41
Respondent: Te weinig, want het is nog steeds een heel groot issue. En wat er ook echt zegt er moet integraal gewerkt worden. Elk jaar is toch weer zijn er een x aantal dingen waardoor er niet integraal gewerkt wordt en dat iemand toch van zichzelf makkelijk recht voor de raap huppakee. Ik doe het gewoon de snelheid erin te houden en dus. Dus het is toch wel heel moeilijk om dat te doen, zeg maar. Dus ja.

00:13:06
Interviewer: Oké. En wat speelt een grotere rol tijdens een samenwerking met andere werkvelden? Gezamenlijke doelen of doelen van je eigen werkveld?

00:13:14
Respondent: Nee, dan denk ik wel je hebt allemaal een gezamenlijk doel en niemand kan zijn eigen doelen 100% behalen omdat de openbare ruimte gewoon niet groot genoeg is. En omdat je altijd met een budget zit. En budget is nooit toereikend. Je komt altijd geld tekort en openbare ruimte is altijd te klein. Dus je kunt nog zo'n mooi stuk hebben en uiteindelijk, ja, zit er altijd iets aan waardoor je doel nooit 100% kunt behalen.

00:13:46
Interviewer: Maar als er samengewerkt wordt, dan wordt er dus gestreefd naar het gezamenlijke doel en niet Het totaal doel kan waarschijnlijk niet gehaald dus mijn doel wel.

00:13:54
Respondent: Nou ja, precies nee. Iedereen heeft zijn eigen doel, kan niet behaald worden. Je gaat natuurlijk zoveel mogelijk dat de doelen van iedereen zoveel mogelijk behaald wordt. Ja, alleen je weet dat dat nooit helemaal kan.

00:14:07
Interviewer: Wat heb jij per niveau nodig om succesvol integraal te werken? En laten we dan beginnen bij afstemmen. Je geeft zelf al aan er wordt weinig mee gekoppeld. Het is of we beslissen om. We hebben een opgave. We spreken met elkaar af. Ja, we maken er iets groots van. Of we doen het klein.

00:14:33
Respondent: Ja, het komt natuurlijk helemaal aan het begin. Als je hier zeg maar monodisciplinair werkt, dan wordt er überhaupt niks echt medegedeeld, dus dan kun je ook niet weten dat er iets gebeurt. Loop je altijd achter de feiten aan. Wordt er wel medegedeeld, dan kun je altijd een keuze maken voor jezelf. Oké, ga ik mee liften of niet? Dus dan heb je altijd een keuze. En ja, nou meekoppelen speeltoestellen spelen. Nou ja, die die zit daar dan een beetje tussen die dat dan wel zou doen en ja dat. Maar dan is dat ook onderling altijd. Dus dan ja, ook wel integraal zeg ja en dan koppelen. Hoe bedoel je precies?

00:15:23
Interviewer: Nou, wat heb jij nodig om om om een koppelen tot een succes te maken? Dus Je ziet er zijn meerdere opgaven in de straat. Wat heb je dan nodig om ervoor te zorgen dat die opgave in zijn geheel als als één project worden aangepakt?

00:15:43
Respondent: Nou, dat is misschien wel het voordeel van bij mij als beheerder. Wordt het al te groot. Dus gaat het eigenlijk al voorbij het afstemmen dat een andere discipline er niet mee samen wilt zijn. Dan gaat ze je binnen de organisatie naar team projecten. En het team projecten gaat alle disciplines af om te kijken van oké, doen we het, Wat willen we doen? Heeft een discipline opgaves, Wat is de opgave, wat voor budget heeft hij daarvoor? En dus. Dus daar houdt het voor ons al grotendeels op. Dus wij hebben vooral het nou ja, het zelf doen en en snel doen zeg maar. En het afstemmen dat wij gewoon met de andere beheerders bij elkaar zitten. Hebben jullie in die straat nog opgaven? Nou, als dat al een klein beetje is van nou ja, we hebben daar wel een opgave. Nou, dan zeggen wij toch als beheerders van oké, hier, regisseurs, adviseurs en daarna team projecten, jullie moeten het oppakken en dan gaan die het samen uitzoeken van oké, wat is precies de opgave voor iedereen?

00:16:49
Interviewer: Dus in jullie werkzaamheden en zie je wel de effecten van het koppelen en meekoppelen, maar je bent er niet zelf mee bezig.

00:16:56
Respondent: Nee, dat hoeven wij zelf niet zo te doen. Nee. Gelukkig niet

00:16:59
Interviewer: Oké, dat wist ik niet

00:17:02
Respondent: Nee nee.

00:17:04
Interviewer: Ja. Het is voor mij ook. Ik ben in oktober begonnen hier. Het is nog een beetje uitvinden. Hoe werkt de

organisatie en überhaupt hoe werkt een gemeente met met het hele fysieke domein? Hoe werkt het allemaal? Hoe gaat het allemaal in zijn werk?

00:17:17
Respondent: Ja, wij, wij als dagelijks beheer is juist de openbare ruimte in stand houden.

00:17:22
Interviewer: Dus echt buiten het het ja de.

00:17:24
Respondent: Echt de buitenruimte in stand houden wat staat en dat één op één vervangen en en kijken. Soms nog kun je nog eens een beetje iets bij toevoegen en maar wordt dat al wat groter. Dus dus wat meer dingen bij elkaar.

00:17:39
Interviewer: Dan komt het uit het stadhuis naar jullie toe. Ja, ja.

00:17:41
Respondent: Nou ja, dan gooi je bij min of meer of advies en regie. Die gooit dan naar team projecten en die gaat het dan helemaal samenvoegen om te kijken hoe gaan we dat doen, Die zorgen ook voor dat buiten allemaal gebeurt en daarna zetten wij een krulletje van we zijn hiermee akkoord en dan krijgen wij hem weer terug. En ja, dan moeten we weer veertig, zestig, 25 jaar meedoen. Net hoe lang product mee moet gaan.

00:18:08
Interviewer: Heb ik de volgende vraag Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken? Als je daar iets over kunt zeggen of je daar ooit iets.

00:18:21
Respondent: Nu, op dit moment is heel veel groen parkeren. Nieuw op de markt. Nou ja, redelijk nieuw in Almelo dat we het ook toepassen.

00:18:30
Interviewer: En wat is het precies?

00:18:33
Respondent: Groen parkeren is dus gewoon op stenen dat je aan het parkeren bent. Of asfalt of stenen en groen parkeren. Zeg maar. Al die tegels, klinkers, gras, beton. Als dat allemaal gras tussendoor groeit en dat groener oogt. Meer biodiversiteit, wateropvang, dus daar zitten heel veel voordelen aan, maar ook heel veel nadelen. Je moet het maaien en ander onderhoud dat idee zeg maar, meer kosten en duurder in aanleg dus. Dus ja, dat kunnen we doen. En het is denk ik ook wel aan jezelf als discipline om na te gaan van werkt het of werkt het niet. Niet alles kun je direct zeggen, maar een vak discipline. En dan vooral bij ons als beheer, die komt negen van de tien keer achter van ja jongens, wat we nu allemaal aanleggen en wat we eigenlijk doen. Het ziet er misschien leuk uit. We bedenken dat het leuk is, maar we hebben er eigenlijk niet zo veel veel profijt van. Ja, het in stand houden van dat ligt bij ons en daar ligt ook altijd de kosten van team projecten, legt het aan. Wij zetten een krul van Ziet er leuk uit, het is goed de ondergrond is goed, mooi.

00:19:41
Interviewer: En dan is het jullie verantwoordelijkheid en.

00:19:42
Respondent: Onze verantwoordelijkheid om het te onderhouden. En ja, dan kom je er pas achter van werkt het allemaal zoals het ooit bedacht is. Ja.

00:19:50
Interviewer: Ja, Maar ik denk ook wel dat jullie expertise vooraf belangrijk is als input. Voor dat je bij projecten zeggen voor het zo maar uit dat zij weten. Is het uitvoerbaar?

00:20:03
Respondent: Ja, dat nemen ze ons altijd wel bij mij. Maar ja, dat is ook altijd wel een ding met iets nieuws proberen. Ja, je weet nooit helemaal af wat goed is en je weet ook nooit of het ook lukt. Dus ja, daar kom je altijd in de toekomst achter. En dan moet je daar ook met z'n allen en met elkaar voor openstaan en kijken van nou ja, we hebben hier een blunder gemaakt, ze heeft geld gekost, laat het er in voor nu of, halen het eruit of nou ja, en dan kijk je naar de vervolgstappen.

00:20:35
Interviewer: Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst niveau integraal aan te pakken? Volgens mij zoals je al aangeeft. Als jullie denken er is hier meer te doen, dan geven we het over naar advies en regie of projecten. Ja dus. Dan denk ik dat het antwoord op deze vraag ja is. Ja, ja.

00:20:54
Respondent: Dat klopt.

00:20:56
Interviewer: Tegen welke barrières in de organisatie loop je aan? Om succesvol integraal te werken?

00:21:01
Respondent: Nou ja, dan kom je soms toch met het punt van wanneer doe je het? Ga je voor de snelheid en en gewoon van oké, het is klaar en het is goed. En wanneer ga je het juist met elkaar delen? En hoe die informatie soms ook weer verder gaat en hoe je het ook weer teruggaat. Dus het kan ook een keuze zijn dat andere disciplines zeggen van ja, we hebben hier geen opgave, dus het is goed zo. En dat je dan ook de de ja het antwoord terugkrijgt van je kunt je eigen gang gaan en ga maar die hoor ik tot nu toe nog niet zo heel veel is.

00:22:37
Interviewer: Er is altijd wel meer te doen. Ja.

00:22:40
Respondent: De meeste vakdisciplines hebben wel op heel veel plekken iets waar ze mee bezig moeten.

00:22:46
Interviewer: En denk je ook wel eens. Ik geef het niet door aan de anderen en ik doe gewoon lekker mijn ding.

00:22:53
Respondent: Ja, je hebt ook bewoners. Soms zijn de dingen ooit zegt gezegd naar een bewoner en soms heb je zelf ook gewoon dingen van ja, je moet gewoon snel uit en wat anders Als je het met elke vakdisciplines langsgaat, dan duurt het gewoon ontzettend lang. En ja, dan kies je er wel bewust van te zeggen van nou ik zet de oogkleppen op, ik deel het ook niet en ik ga ervoor en En als het klaar is, dan zien we daarna weer. Ik leef nu en nu is het goed. En of vijf jaar zien we dan wel weer. Daar kies je soms wel bewust voor ja.

00:22:52
Interviewer: En kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?

00:22:49
Respondent: Nee, denk ik, op verschillende niveaus. Elkaar beïnvloeden en.

00:22:58
Interviewer: Hoe beleid of er beleid of wet en regelgeving. Invloed heeft op op de verschillende niveaus. Of misschien heb je er zelf niet mee te maken in je werk, dat kan ook.

00:23:13
Respondent: We zijn een vrij beleidsarme gemeente dus, dus dat ligt niet heel veel beleid. Dus dan zit je al veel aan wet en regelgeving en dingen omdat er gewoon geprobeerd wordt, de expertise is bij de verschillende medewerkers, maar de dingen gaan zoals ze gaan en gaat vaak ook goed, maar er is nooit iets van. Op die manier gaan we het zo doen. Nee, nee, zo zou ik eigenlijk niet weten.

00:23:42
Interviewer: Is er een coördinerende functie voor integraal werken nodig in de organisatie En wat zou je dan moeten doen?

00:23:50
Respondent: En ja, die is er nodig. Ik denk voor advies en regie. Dat is een beetje de de organisatie die alles samen moet gaan brengen. En. Hoe dat precies eruit moet gaan zien? Dat dat is ook aan hun denk ik. Dat dat weet ik zelf ook niet wij als beheerders. Ze moeten ons wel vind ik wel redelijk gefocust op ons eigen beeld blijven houden en die kwaliteit hebben we dan ook van de wegen, de rioleringen, die hebben allemaal hun eigen vakdisciplines die ze goed en goed aangelegd willen hebben. En dat is dus. Dat is denk ik bij ons wat minder dan voor advies en regie.

00:24:34
Interviewer: Zou je dan willen zien of zij het dan voor je zien, dat advies en regie. Die coördinerende rol heeft voor jullie als dagelijks beheer.

00:24:43
Respondent: Ja die die zou inderdaad moeten kijken van Hebben andere vakdisciplines hier taken en heb je hier opgaves liggen en.

00:24:53
Interviewer: Het rondgaan van alle disciplines?

00:24:56
Respondent: Is dat Dat vind ik wel. Vooral bij hen.

00:24:59
Interviewer: Wat gaat het per niveau goed met betrekking tot integraal werken binnen de gemeente Almelo?

00:25:05
Respondent: Ik vind dat dat overleggen altijd wel goed zijn, wat ik zeg wij zit vooral aan de voorkant, dus als er iets veranderd moet worden dat wij dat aangeven. Wij zien hier eigenlijk een opgave. Dit zou veranderd moeten worden. En dan

krijgen wij later in het traject. Krijgen wij daar eigenlijk wel te horen van Nou dit is het plan en willen jullie kijken naar het plan? Zijn jullie het ermee eens en er zitten bepaalde standaardeisen aan vast? Ja, en dan? Dan krijgen wij op een gegeven moment die tekening ervoor over en wat er tussen gebeurt. Ja dat is dus echt team project wat dat tussen zit.

00:25:41
Interviewer: Ja en wat zijn Wat zijn volgens jou per niveau de voordelen van integraal werken? Ik denk dat we bij Monodisciplinair werk al besproken hebben dat dat snelheid is. Bij afstemmen?

00:25:57
Respondent: De voordelen van vorm.

00:26:04
Interviewer: Van afstemmen, van alleen afstemmen.

00:26:09
Respondent: Is denk ik wel een stukje snelheid. Ja monodisciplinair, dan doe je natuurlijk niks. Afstemmen is dus een stukje snelheid die daarna nog weer zal hebben. Het meekoppelen is dat jij niet alle kosten draagt, maar juist de kosten en het budget kunt verdelen over verschillende disciplines en waardoor het ook voordelig wordt. Ja, en voor jezelf zeg maar. En dan uiteindelijk het koppelen dat jij ook zelf wel meelift en ook budget in levert is of dat uiteindelijk kostenbesparend is en dat misschien het eindresultaat ook wel. Beter is omdat er meer met elkaar gekeken wordt. Klopt het allemaal? Iedereen heeft zijn eigen blik op zijn eigen onderdeel staan en dat is het voor mij dan. Het groen moet perfect en mooi en strak erbij liggen. En hoe Die laatste drie vierkante meter bestrating is dat? Dat zal mij dan een zorg zijn tussen aanhalingstekens, maar als die je anderen die daar dan ook weer naar kijkt. Dat je juist integraal kijkt van goh, hoe zit het hiermee? Nou dat je uiteindelijk tot een goed resultaat komt.

00:27:17
Interviewer: En wat zijn de nadelen per niveau? Je had als snelheid dat dan de snelheid eigenlijk vanaf hier een steeds minder groot nadeel wordt.

00:27:28
Respondent: Is dat dat is inderdaad hoe meer mensen erover willen gaan en hoe langer het duurt. Want krijg iedereen maar bij elkaar uitwerken en uiteindelijk ook het aanbesteden. Daar zit gewoon veel tijd en dus dat is soms een nadeel en ik denk dat dat. Ja en inderdaad de kosten. Ik denk dat die twee heel veel met elkaar spelen.

00:27:52
Interviewer: Net zei je ook nog dat als je gaat koppelen of meekoppelen dat misschien de kwaliteit van je product beter wordt. Dus je wil het groen perfect hebben en er zijn die laatste vierkante meter waar dan bestrating zit maakt niet zoveel uit, zou je het ook andersom zien. Dus als je echt alleen je eigen werk doet maakt die laatste vierkante meters ook niet meer uit. Dus ja, dat het kwaliteit dan misschien minder.

00:28:24
Respondent: Dat ja, uiteindelijk wel. Uiteindelijk wel, want je kijkt iets meer naar je eigen gebied en daar omheen maakt het iets minder uit. En het is wel als we ergens aan beginnen. En een andere discipline die komt daar, die kijkt naar en je hebt namelijk nogal wat puin liggen en weet ik veel wat ergens. Dan komen ze ook bij je van. Dit klopt ook niet en het moet wel netjes achtergelaten worden. Ja en. Maar ja, uiteindelijk leidt de kwaliteit er misschien ook wel onder. Dat ligt er ook denk ik aan wat voor project en hoe en wat.

00:29:00
Interviewer: En de grootte ook. Ja, Ja. Ja. Hoe wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd?

00:29:10
Respondent: Niet? Ja, het. Het is team projecten die die er mee bezig is en die geeft iets terug aan ons dagelijks beheer.

00:29:21
Interviewer: Ja, het ligt hier bij projecten.

00:29:24
Respondent: Ja, dat grotendeels denk ik wel ja. Ja.

00:29:29
Interviewer: Nou daar heb ik nog interviews mee, dus dan word ik daar waarschijnlijk dan wijzer van. Dit was het dan maar uit mijn kant.

00:29:38
Respondent: Heel goed.

00:29:39
Interviewer: Ja, daarom heb ik ook. Ik heb interviews met adviseur en regie, dagelijks beheer, projecten en stedelijke ontwikkeling. Zo hoop ik van iedereen van alles op te halen.

00:29:49
Respondent: Ja precies, dat zijn inderdaad ook wel de meeste. Ja, dat zijn ze ook allemaal inderdaad. Dus ja, het zijn echt allemaal groepjes en zet ze ook allemaal bij elkaar. Als nou ja, dagelijks beheer inderdaad en stedelijke ontwikkeling en is enerzijds wel jammer. Ik denk dat juist als je bij elkaar zit wat meer door elkaar heen zit, dat die contacten soms wat fijner zijn. Daarentegen vind ik het ook wel heel fijn dat ik juist bij de mensen die praktisch ingesteld zijn buiten zijn. Dat werkt soms makkelijker. Hoe wij soms achter de computer iets bedenken en doen. Dan hoeft ik soms maar met nou ja, een paar woorden tegen iemand te zeggen en die zegt gewoon we regelen het wel. Terwijl we allemaal dachten van ja dit kan echt niet op een fatsoenlijke goede manier. En dan komt hij met 3.00u komt weer binnen. Nou het is helemaal geregeld, het is klaar en niks aan de hand en het is voor elkaar. Ja, dat is echt wel heel fijn. Ja.

00:30:51
Interviewer: Dat was het aan mijn kant. Heb jij nog vragen?

00:30:55
Respondent: Of nee, eigenlijk niet het hele plan wat je gaat maken.

00:30:59
Interviewer: Ja, ik weet niet of er een plan uitkomt. Ik weet niet precies wat er uitkomt. Het idee van Stefan. Heeft hij ooit gezegd Een integraliteit matrix of ladder zodat je een beetje per. Per werkzaam, per per taak of per per project kunt bekijken. Van Nou, dit is een project, zo hebben we in het verleden aangepakt. Wat is nou wenselijk qua integraliteit en zetten we gelijk daarop in dat je niet hoeft af te tasten, uit te zoeken Wat gaan we met dit werk doen? Misschien dat ik daar iets mee kan. Ik schrijf in ieder geval een verslag over. Nou ja, dat zal ik ook opsturen. Ik ben.

00:31:35
Respondent: Benieuwd. Ja ja, goed.

00:31:38
Interviewer: Bedankt voor je tijd.

00:31:39
Interviewer: Ja joh.

9.4.2 Interview 2

00:00:01
Interviewer: De opname loopt. Ja, je had het al gelezen dat ik onderzoek doen naar integraal werken. We hebben het er vooral over gehad, denk ik. Ik heb een aantal vragen daarover, maar misschien eerst even. Jij bent tegenwoordig asset manager?

00:00:20
Respondent: Nee

00:00:20
Interviewer: Manager?

00:00:21
Respondent: Nee, Senior adviseur asset management. En in mijn ogen zijn vooral mijn collega's de asset managers die moeten gaan zorgen dat de assets gaan presteren. En ik mag hun adviseren hoe asset management werkt en welke tools zij kunnen gaan gebruiken om de assets maximaal te laten renderen.

00:00:48
Interviewer: Was je daar hiervoor ook al mee bezig?

00:00:51
Respondent: Ja, ik was hiervoor dus regisseur en dus eigenlijk ook asset manager. Dus langzaam was ik al wel bezig om deze principes in te bedden in mijn taakveld.

00:01:02
Interviewer: Ja ja, en dan nu ook helpen in andere taakvelden.

00:01:06
Respondent: Juist ja. Ja ja.

00:01:08
Interviewer: Ik doe onderzoek naar integraal werken. Wat betekent dat volgens jou?

00:01:14
Respondent: E hm, nou, integraal werken is ook vanuit assetmanagement een heel belangrijk aspect. En volgens mij ik heb daar niet volledig beeld bij hoor, Maar volgens mij is het vooral juist de verbinding zoeken tussen de taakvelden. Hoe kan je niet als taakveld an sich, maar juist integraal met met alle taakvelden gecombineerd de maximale waarde uit de openbare ruimte halen, of de maximale prestaties.

00:01:43
Interviewer: In welke situaties wordt dat dan toegepast binnen de gemeente Almelo?

00:01:48
Respondent: Dat gebeurt nog heel minimaal hoor, maar een mooi voorbeeld is misschien wel de havens en daar werd heel heel sterk gekeken naar puur de de asset kade en de kade is nog steeds geschikt, maar de functie van de hele haven, waar je het hebt over blauw water, je hebt het over de haven, maar je hebt het ook over het gebruik. De functie is gewoon gewijzigd, waardoor puur formeel de kademuur nog steeds wel voldoet. Maar de haven an sich functioneert niet meer, dus daar. Daar zie je wel dat een integrale blik, op zo'n haven kom je tot heel andere inzichten.

00:02:25
Interviewer: Het is vanuit het oogpunt dat die kademuur. Die kademuur werkt nog wel, maar de haven niet meer. En dan ga je dus vanuit alle taakvelden kijken van wat gaat er gebeuren?

00:02:38
Respondent: Ja, het gebruik grotere schepen heeft er tot geleid dat de haven an sich eigenlijk niet meer functioneert, ondanks dat die die kademuur nog steeds wel geschikt is voor het oorspronkelijk bedachte schip. Maar die zijn er niet meer.

00:02:51
Interviewer: In welke mate levert integraal werk en voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo?

00:02:58
Respondent: Minder overlast, lagere kosten. En gewoon meer waarde uit de objecten die in de stad staan.

00:03:10
Interviewer: Ja oké. Volgens de theorie kun je integraal werken opdelen in vier niveaus. Monodisciplinair werk. Nou, dan spreek ik eigenlijk niet over integraal werk. Dus niveau nul zou je het kunnen noemen. Je kunt afstemmen. Dan ben je puur bezig met informatie delen. Dus dan weten anderen wat je aan het doen bent, maar heeft het niets met elkaar te maken. Meekoppelen, je haalt een voordeel op een ander terrein. Dus je doet iets vanuit blauw. Dan kun je ook het groen aanpakken omdat je toch bezig bent. Het doel is niet om het groen aan te pakken, het doel was blauw. Of koppelen ingreep met effecten op meerdere terreinen. Dan ga je dus echt kijken, ik ga dit gebied aanpakken en dan wil ik een oplossing voor het voor de verschillende werkvelden? Herken je deze niveaus in het werk dat je zelf doet?

00:03:58
Respondent: Ja zeker, zeker En. Op niveau van meekoppelen zaten we vaak al wel. Dat lukt niet altijd en soms hoeft dat ook niet altijd. Soms is mono disciplinair ook prima. Ja, ja.

00:04:11
Interviewer: Het is niet zo dat dit het beste niveau is. Het hoogste niveau.

00:04:15
Respondent: Nee dat klopt. Maar ik, ik ben wel met jou eens. Meekoppelen deden we vaak al wel. Maar de grote uitdaging zit nog om om richting koppelente gaan. Daar hebben we nog best wel veel te winnen.

00:04:29
Interviewer: Herken je ze in het werk dat je zelf doet?

00:04:31
Respondent: Ja

00:04:33
Interviewer: En ook in het werk dat binnen de gemeente als geheel wordt gedaan?

00:04:36
Respondent: Jawel, jawel. Ja.

00:04:37
Interviewer: Kun je per niveau een voorbeeld geven van jouw werkzaamheden waarin integraal werken toegevoegde waarde zou hebben?

00:04:46
Respondent: Nou ja, ik denk dat ik die havens die ik net benoemde eigenlijk wel een heel mooi voorbeeld is en en zo komen we ook soms wel tot projecten, klussen, waar je tot de conclusie komt van hey, we hebben afgestemd, maar we blijven gewoon monodisciplinair onderhoud of vervanging uitvoeren. Soms is het gewoon afstemmen, informeren. Maar meekoppelen is wel iets ja. De de klussen die wij als project, de opgave die we als project formuleren, daar zit vaak al wel meekoppelkansen in. Daar doe je echt wel integraal zaken. Met koppelen, daar hebben we nog wel heel veel te winnen.

00:05:27
Interviewer: Dus het als geheel bekijken en dan dan aan de oplossingen denken.

00:05:31
Respondent: Ja kijk, als je als je zegt ik wil mijn wijk klimaatbestendig maken, dan kijk je echt van ik ga minder verharding doen, ik ga meer groen, Wat zijn mijn bomen, Welke waarde hebben mijn bomen? De waterberging. Dan heb je leefbaarheid. Klimaatbestendig de dus de softe. Ehm ja zeg, hoe noem je ze de de softere zaken zeg maar. Gezondheid, dat soort aspecten. Hoe ga je daar je openbare ruimte op inrichten? Dan ben je volgens mij aan het koppelen.

00:06:08
Interviewer: Pak je werkzaamheden ook integraal aan, dus het meekoppelen lukt al het koppelen nog nog niet als ik het goed samenvat. Daar hebben we nog heel veel te winnen.

00:06:18
Interviewer: Bij wat voor werkzaamheden is de toegevoegde waarde van integraal werken er niet?

00:06:22
Respondent: Bij heel veel kleinere klussen, klussen waar je geen, geen of minimaal raakvlakken hebt met andere taakvelden, daar zit gewoon weinig meerwaarde. Daar moet je gewoon soms één keer kijken of je een raakvlak hebt en lekker je gang gaan. Dan kan je gewoon kostenefficiënt gewoon je objecten in stand houden.

00:06:46
Interviewer: Heb je daar een voorbeeld van? Je eigen werkzaamheden?

00:06:49
Respondent: Het vervangen van beschoeiingen bijvoorbeeld. Beschoeiingen zijn grondkerende constructies in waterlichamen. Vaak zie je daar en bij de bruggen zien we het ook wel vaak als we die vervangen. Dan zit er toch vaak geen opgave in andere taakvelden? Dan heb je het afgestemd en dan ga je lekker verder met een monodisciplinaire opgave.

00:07:15
Interviewer: Je laat weten wanneer de brug eruit ligt. Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld?

00:07:25
Respondent: Ja, elke dag

00:07:27
Interviewer: Zijn er vast processen voor om kennis uit te wisselen.

00:07:31
Respondent: Ja, we hebben daarvoor wel de regievoerleggen, regietafel Wel, we zitten regulier met de beheerders om tafel. Binnen een taakveld is dat veelal ja ja, maar ook daar ruimte voor verbetering.

00:07:47
Interviewer: Heb je behoefte aan toegang tot externe kennisbronnen?

00:07:51
Respondent: Veel te weinig.

00:07:52
Interviewer: Zou je wel willen?

00:07:53
Respondent: Ja, het moet. Kennis en informatie is. Er is zoveel kennis en informatie beschikbaar waar wij. En die hebben we nodig om onze keuzes expliciet te maken. En wij vallen elke dag terug op meningen, op dingen die we zelf hebben bedacht. We deden het altijd zo. Volgens mij zit er juist door gebruik te maken van die externe kennis komen we tot veel betere keuzes.

00:08:24
Interviewer: Heb je ook je gevoel dat je geen tijd hebt om die kennis op te zoeken of dat die gewoon niet beschikbaar is? Dat je denkt dat er iemand moet zijn om het te faciliteren?

00:08:34
Respondent: Misschien wel, ja, misschien wel. Het is wel zo. Sommige kennisbronnen zijn natuurlijk wel toegankelijk, maar wij zijn gewoon heel terughoudend in het verlenen van licenties, dat soort zaken. Dus het is, het is. Ja, het is soms een beetje zoektocht. Als je echt gericht gaat zoeken is er wel heel veel, maar soms moet je het doen met de middelen die beschikbaar zijn.

00:09:01
Interviewer: In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden?

00:09:06
Respondent: Heel verschillend, afhankelijk van de collega. Daar zie je juist weer dat het individueel werken nog steeds vrij hoog hoogtij viert in een organisatie. We zitten nog niet allemaal dat we één uniforme, gestructureerde werkwijze hanteren en ik denk dat dat een stukje cultuur raakt. Ja, het gedrag van mensen. En dat is nou dat verander je niet van vandaag op morgen.

00:09:34
Interviewer: Wat speelt een grotere rol tijdens samenwerking met andere werkvelden? Gezamenlijke doelen of doelen van het eigen werkveld?

00:09:40
Respondent: Ja, dat is ook. Daar raakt het weer cultuur. Je ziet vanuit de historie dat organisatieonderdelen allemaal hun eigen positie willen hebben. Ja laten we daar alsjeblieft mee stoppen en laten we voor het gezamenlijke doel gaan in deze organisatie.

00:09:59
Interviewer: Dat, dat hindert het het werk ook?

00:10:01
Respondent: Ja Ja, denk ik wel ja.

00:10:03
Interviewer: Wat heb jij per niveau nodig om integraal te werken? Om succesvol integraal te werken?

00:10:07
Respondent: Informatie.

00:10:10
Interviewer: Per niveau.

00:10:15
Respondent: Informatie. Goede processen. Goede processen. Hoe je met elkaar afstemt. Ehm. Ja, ik denk dat daar twee hele belangrijke zijn. Dat we de processen goed op orde hebben, sturen op de processen, ook processen alleen natuurlijk. Alleen maar processen ben je niet mee. Je moet ook sturen op die processen. Dus als we iets met elkaar afspreken, ja, dan moeten we elkaar ook daaraan gaan houden. Ja maar en en. De basisinformatie die moet beschikbaar zijn en dan kom je echt wel. Ehm nou, waar de belangrijk is, is onze stip op de horizon het beleid. Kijk, als wij niet weten wat waar wij als organisatie naartoe willen, dan kunnen we maximaal proberen te koppelen. Maar dan? Dan bereiken we niet datgene wat deze organisatie voor ogen heeft, omdat het diffuus is.

00:11:13
Interviewer: Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken?

00:11:19
Respondent: Ik denk dat de organisatie daar wel voor openstaat.

00:11:22
Interviewer: Hoe faciliteren ze het?

00:11:27
Respondent: Als we, als wij daar initiatief voor tonen, dan wordt. Daar worden er wel trainingen georganiseerd. Ook de organisatie komt zelf wel met deels training kijken. Nou ja, de de training van Co-Pilot bijvoorbeeld. Ik denk dat dat wel een voorbeeld is van hoe je integraal kan werken en hoe een organisatie dat ook faciliteert. Het is misschien een klein stapje, maar ja, organisaties daar wel mee bezig zijn.

00:11:50
Interviewer: Projectmatig werken zou hier ook in kunnen scharen.

00:11:56
Respondent: Ja ja, projectmatig werken is ook een onderdeel daarin. Ja ja.

00:12:01
Interviewer: Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst niveau integraal aan te pakken?

00:12:08
Respondent: Ja, dat is vooral een kwestie van die ruimte pakken. En als je dat initiatief toont, wordt dat wel gewaardeerd. Dus Ik heb geen last van dat die ruimte er niet is. Nee,

00:12:20
Interviewer: Eerder zei je dat dat het per collega verschilt in welke mate er voor het eigen werkveld gekozen wordt of voor de samenwerking. Dat is hier dan ook zo. Ja, als je die ruimte wil, kun je hem pakken. Ja, en als je niet wil, is het ook goed.

00:12:36
Respondent: Ja, ja en wat is dan goed? En dat is dan lastig is degene die bezig is met the next level van integraal werken? Is die goed bezig of is degene die bezig van die die zijn werk altijd op dezelfde manier heeft gedaan en dat bleef continueren? Is die goed bezig? Ja, ja, nou ja, zeg het maar.

00:12:58
Interviewer: Ja, maar de ruimte om de ruimte is om het niveau te kiezen die die is?

00:13:03
Respondent: Ja

00:13:05
Interviewer: Tegen welke barrières in die organisatie loop je per niveau op om succesvol integraal te werken?

00:13:14
Respondent: Nou ja, weet je, Mono disciplinair is vrij snel uit te voeren, maar zodra je wil afstemmen dan zie je toch dat mensen een onderbezetting. Mensen met dubbele agenda's, mensen die afwezig zijn, posities die niet ingevuld zijn en dat wordt, Dat is wel een belemmering en dat wordt meer naarmate je integraler wil werken richting het compleet koppelen. Dan moet je kunnen afstemmen. Daar ben je afhankelijk van. Is iedereen aanwezig tijdens een overleg? Welke informatie beschikken we? Welke informatie beschikken we over dat soort zaken? Ja, is dat?

00:14:05
Interviewer: Je zegt het woord meer zou je ook kunnen zeggen als je aan het koppelen bent. Je zit met een projectgroep, dan is er al iemand anders van het werkveld die in kan springen.

00:14:13
Respondent: Nee, nee, die mis je dan. Back ups hier in huis, Die zijn gewoon niet geregeld. Ik vind wel met het uitvloeien van mensen en de mensen die met pensioen gaan. Mensen die een andere baan kiezen voordat die positie weer ingevuld is. Nou, dat levert heel lang een lege ruimte op en daar heb je last van als je integraal wil werken. Als je wilt koppelen.

00:14:45
Interviewer: Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?

00:14:55
Respondent: Hmmmm. Een goed voorbeeld is lastig, maar je merkt wel soms hoe integraler je wil. Hoe meer je tegen een belemmering aanloopt van nou ja, dit mag niet volgt dat wetje. Of ja, daar hebben we qua beleid toch net iets anders afgesproken. En juist als je veel dingen bij elkaar wil brengen, dan botst het altijd wel ergens op een van de beleidsaspecten. En je ziet bijvoorbeeld nu heel erg dat we woningen gaan bouwen in in Almelo en de stad gaan verdichten. En aan de andere kant hebben we beleid dat we meer groen in de stad willen en minder verharding. Ja, dat dat dat knelt.

00:15:50
Interviewer: Wordt er dan ook af en toe gekozen om sommige werkvelden buiten. Het project of voor het werk te houden, omdat het dan makkelijker wordt?

00:15:59
Respondent: Nee, ik heb niet de indruk dat dat binnen ons team gebeurt. Nee, ik heb wel de indruk dat sommige, maar dat is dan vooral mijn gevoel, dat teams anders ergens anders in de organisatie. Ja, vrij snel richting het bereiken van hun doel gaan. Waarbij dan de de kansen van openbare ruimte onvoldoende gegrepen worden of integraal gemaakt worden.

00:16:28
Interviewer: Is er een coördinerende functie voor integraal werken nodig in de organisatie.

00:16:32
Respondent: Ja

00:16:32
Interviewer: Wat zou hij moeten doen?

00:16:33
Respondent: Coördineren. Zorgen dat we allemaal op één lijn komt hebben we allemaal. Zijn we daar ook wel mee bezig hoor. Maar zorgen dat we allemaal vanuit hetzelfde gedachtegoed gaan werken, vanuit dezelfde principes, vanuit dezelfde processen. Ja, echt.

00:16:52
Interviewer: Dus vooral het sturen op processen en de grotere lijnen ook het bij elkaar brengen van het afgaan van de disciplines van we hebben dit werk. Wil je hier iets mee of niet?

00:17:04
Respondent: Ja. Delen van informatie. Vroegtijdig informeren van van opgaven zodat we ook elkaar weten te vinden om zaken te kunnen combineren zodat je het maximale resultaat haalt voor de organisatie. Ja, zijn we wel mee bezig hoor. Nou, Jasper heeft daar een mooie rol ingevuld de laatste jaren en met de nieuwe beoogde functies die eraan komen zit daar ook wel Gaat daar ook wel wat in gebeuren. Ja,

00:17:33
Interviewer: Wat gaat er per niveau goed met betrekking tot integraal werken binnen de gemeente Almelo?

00:17:38
Respondent: Deze niveaus? Ja. Ik denk dat MONO disciplinair. Dat gaat op zich goed, alleen daar heb je natuurlijk de integrale component niet of nauwelijks. We zijn best wel redelijk bezig met afstemmen van opgaven en vervolgens waar geen integrale opgave ligt om die monodisciplinair uit te voeren. Dat lukt vrij goed, maar dat heeft er ook mee te maken dat gewoon die verantwoording bij één collega ligt dan. En hij is verantwoordelijk voor zijn voor de prestaties van het object, dus daar gaat hij wel mee aan de slag. Afstemmen gaat. Wordt al complex. Dan ben je er al afhankelijk van. Ook weer van de persoon. Heeft hij de behoefte om af te stemmen of heeft hij de behoefte om zijn eigen resultaat te behalen? Het gevaar is dat wij allemaal verantwoordelijk zijn voor onze eigen prestaties en niet voor de grote gemene deler. Dus eigenlijk zijn we niet verantwoordelijk. Ja, klinkt heel cru, maar we zijn niet verantwoordelijk voor het integraal resultaat.

00:18:50
Interviewer: Hoe gaat dat bij projecten dan? Dus als er een projectgroep wordt opgestart, daar hebben volgens mij meerdere werkvelden dan input in en uiteindelijk moet het project als geheel afgerond worden. Dat dat ligt dan bij team projecten. Die verantwoordelijkheid ligt niet bij bij het werkveld waar jij voor staat.

00:19:09
Respondent: Uiteindelijk zou dat wel zo moeten zijn dat er per taakveld een bepaald afgesproken resultaat wordt behaald. Dat ik denk dat dat een hele cultuur is hier om. Om in een project ook het oorspronkelijk beoogde doel te behalen en niet

00:19:30
Interviewer: alleen te vechten voor je eigen werkveld

00:19:32
Respondent: en niet alleen te vechten voor je eigen weefsel, maar ook dat het projectteam eigen doelen gaat bepalen.

00:19:39
Respondent: Wat gaat er goed met meekoppelen? Nou, ik denk dat we op veel fronten elkaar ook als als regisseurs voor de verschillende taakvelden elkaar best wel weten te vinden. Omdat we. Heeft ook mee te maken met met de samenwerking met de teams an sich. Zodra je elkaars belangen ziet, lukt het ons best wel om opgaven bij elkaar te brengen. Dat gaat niet altijd goed. Je ziet ook wel dat sommige taakvelden het lastig vinden om. Om hun opgave enigszins aan te passen aan een integrale opgave. Maar ik denk dat we daar best goed doen hoor. Ja, in. Heel vaak. In heel veel projecten weten we best goed mee te koppelen, elkaars belangen te zien. Maar dat betekent ook dat je consensus moet doen. Dat je gewoon niet het maximale voor je eigen taakveld haalt, maar wel moet gaan voor het maximaal integrale resultaat.

00:20:41
Interviewer: En koppelen?

00:20:44
Respondent: Ja, dat doen we nog veel te weinig. Nee, dat is echt nog iets. Daar ligt nog een hele wereld open, ben ik van mening.

00:20:53
Interviewer: Hoe wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd?

00:20:55
Respondent: Niet. Nee, niet of nauwelijks nee. Is puur onderbuikgevoel, is mijn mening. We zijn heel goed in het plannen, het bouwen en als we moeten gaan evalueren en monitoren, dan houdt het al heel snel op. Vinden we lastig.

00:21:14
Interviewer: Oké, dat waren mijn vragen. Nou ja, heb jij nog vragen? Wil je nog iets delen?

00:21:24
Respondent: Nee, ik vind dit wel leuk. Ik vind het hartstikke leuk. Ik vind het interessant. Ik denk ook dat hier een grote kans ligt voor de gemeente Almelo om echt om naar een the next level van integraal werken te komen. Ik ben ook heel benieuwd naar jouw bevindingen. Nu al misschien af naar straks aan het eind van het resultaat. Maar ja.

00:21:47
Interviewer: Ja, tot nu toe nog niet heel veel bevindingen meer.

00:21:50
Respondent: Maar gewoon een allereerste gevoel. Of?

00:21:55
Interviewer: Nou wat ik denk te leren uit de theorie is dat alle vier de niveaus waardevol zijn. Dus dat je niet echt niet per se altijd moet willen koppelen of meekoppelen, maar dat als het een meerwaarde heeft dat je daar zeker naar op zoek moet gaan.

00:22:10
Respondent: Ja, ja, dus eigenlijk afstemmen altijd. Ja, en dan ga je of verder of terug.

00:22:16
Interviewer: Ja, dat denk ik. Ja, ja. En altijd met het met de inwoner in het achterhoofd. Want daar doen we het voor.

00:22:23
Respondent: Dat denk ik ook. Ja, ik denk nog meer dan alleen de inwoner. Ik denk dat we

00:22:29
Interviewer: de gebruiker van de openbare ruimte.

00:22:31
Respondent: Ja, maar dat kunnen ook. Dat hoeft niet altijd de inwoner zijn. Dat kan ook de het bos of of de de flora en fauna of dat soort zaken zijn wel. Ik bedoel, het draait niet alleen maar om de mens, denk ik dan. Wij zijn slechts één van de gebruikers van deze planeet, om het zo maar te zeggen. En ja, vaak moet een andere ruimte maken voor de mens. Maar ik denk dat wij ook af en toe ruimte moeten maken voor. Flora, fauna of of.

00:23:07
Interviewer: Ik denk dat het daar zelf voor de mens ook prettiger van wordt als die. Ja, ja,

00:23:11
Respondent: Uiteindelijk wel ja Nou mooi, goed,

00:23:16
Interviewer: Bedankt voor je tijd.

00:23:17
Respondent: Ja, graag gedaan. Leuk!

9.4.3 Interview 3

00:00:02
Interviewer: Je had het informatieblad een toestemmingsformulier dat je al op de mail gezet. Ja, dank voor je tijd in ieder geval alvast. Ik doe dus onderzoek naar integraal werken en daarvoor heb ik interviews opgezet om even te kijken hoe de medewerkers hier in de verschillende teams binnen uitvoering fysiek over integraal werken denken en wat ze denken daarmee te kunnen en wat ze er niet mee kunnen. Daar heb ik een hoop vragen over. Die gaan we doorlopen en dan ben ik hopelijk een stuk wijzer.

00:00:35
Respondent: Hoop ik ook.

00:00:37
Interviewer: Wat is jouw functie precies?

00:00:38
Respondent: Ik ben regisseur groen reinigen, havens en begraafplaatsen en dat wat in. En ik doe vanuit omdat ik hier best wel lang werk. 25 jaar heb ik nog steeds ook nog wel een aantal taken vanuit de vorige functies of iets. Dus ik ben. Ik noem wel eens een keer de kliko en niemand weet waar we heen moeten. Dan pas je naar, waar officieel de functie is regisseur. En dat betekent dat ik ook wel overal het groen probeer te verbinden met elkaar. Van praten de juiste collega's met elkaar op het goede moment.

00:01:14
Interviewer: Wat betekent integraal werken volgens jou?

00:01:18
Respondent: Ik heb ooit eens zo'n cursus gevolgd Met zo'n stelling alleen ga je sneller, maar samen kom je verder. Dat benadert voor mij heel sterk integraal denken. Je stopt meer tijd aan de voorkant. Dat je er het liefst ook met elkaar in één keer en één hok vanuit verschillende belangen naar kijkt. Dat is voor mij integraal werken.

00:01:39
Interviewer: En in welke situaties wordt integraal werken toegepast binnen de gemeente Almelo?

00:01:45
Respondent: We zijn nog in de opbouwfase. Ik vind met name in de projecten het uitvoeren met de werken in de openbare ruimte. Daar vindt integraal werken plaats tussen de eenheden waaronder fysiek en sociaal vindt nog heel weinig integraal werken plaats. Ja.

00:02:03
Interviewer: En in welke mate levert integraal werken een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo?

00:02:09
Respondent: Betere kwaliteit van de projecten, dus beter nagedacht over het moment. Er is beter nagedacht over de scope. Wat pakken we wel mee, wat pakken we niet mee? En als het. En dat we elkaar niet onbedoeld in de weg zitten met de doelstellingen? Ja, dat is echt wat een inwoner die zelf niet direct wat kan zien misschien, maar per saldo is het wel een stukje betere kwaliteit.

00:02:32
Interviewer: Is het idee waarmee gewerkt wordt voor de gebruiker van de openbare ruimte als de inwoners van de stad. Volgens de theorie zijn dit vier niveaus van integraal werken. Het onderste niveau is eigenlijk geen sprake van integraal werken.

00:02:48
Respondent: Monodisciplinair.

00:02:50
Interviewer: Het nul niveau. Geen sprake van integraal werken afstemmen. Dan ben je bezig met informatie delen, maar je doet niks op een ander werkteerein werkveld. Je bent alleen maar aan het delen. Bij Meekoppelen behaal je voordelen op een ander terrein. Denk aan dat er iets vanuit water geïnitieerd wordt en groen wordt meegenomen. Het doel was niet om iets voor groen te doen. Bij koppelen is dat is het doel en wel dus je hebt een en een. Je kijkt naar een breder plaatje en daarvoor bedenk je de oplossingen. Herken je deze niveaus in het werk dat je zelf doet?

00:03:27
Respondent: Ja, allemaal.

00:03:29
Interviewer: Ook in het werk binnen de gemeente Almelo.

00:03:32
Respondent: Ja. Soms zijn we heel goed bezig En soms zijn we nog vreselijk Monodisciplinair hoeft ook niet altijd fout te zijn. Nee, soms is ook iets monodisciplinair.

00:03:40
Interviewer: Het is niet dat dit het slechtste niveau is en het beste niveau. Het is gewoon een verdere vorm van integratie.

00:03:46
Interviewer: Maar ik zie ook wel monodisciplinair werken eigenlijk in de meekoppelen stand had moeten zitten. Maar goed, dat zie ik ook gebeuren.

00:03:53
Interviewer: Want wat zijn volgens jou per niveau de voordelen van integraal werken?

00:03:59
Respondent: Monodisciplinair is voor mij het voordeel. Doorlooptijd sneller acteren. Afstemmen is dat je in ieder geval de voordelen van dat je geen kansen mist. Meekoppelen Ja, staat daar. Voordeel op alle terrein meenemen? Ja, ja, maar met één actie dien je drie belangen bijvoorbeeld alleen maar handiger en vaak is het ook goedkoper. En bij koppelen vind ik echt het grote voordeel dat je daar uiteindelijk naar een betere kwaliteit gaat.

00:04:35
Interviewer: Wat zijn dan de nadelen?

00:04:38
Respondent: Monodisciplinair dat je kansen of informatie gewoon mist en dan eigenlijk later weer terug moet. De nadelen van afstemmen is dat er vaak wel veel informatie dan wordt gedeeld die eigenlijk er niet toe doet, maar hangt sterk af tegen voordeel van. Je wilt iemand wel de gelegenheid geven om er kennis van te nemen, maar hoe noem je het informatie verwerking? Daar heeft iedereen last van, want je wordt gewoon gebombardeerd met mails, dus op een of andere manier zul je daar wel naar moeten zoeken voor dat blok aan informatie makkelijker toegankelijker kunnen maken.

00:05:19
Interviewer: En wanneer heb je hoeveel informatie nodig om er iets mee te doen of niet?

00:05:23
Respondent: Nou ja, dat zie maar de de hoeveelheid mails zijn zeker ook door Corona, maar zijn zoveel toegenomen. De informatie moeheid en informatie verwerkingsgeschiktheid is ook echt wel een risico. Maar goed, nadeel van meekoppelen. Doorlooptijd doorlooptijd. Dat zie ik bij ons ook sterk gebeuren, met name bij riolering. Die lopen wat achter qua basis op orde. Zoals als er hele relevante vragen omhoog komen van moet er misschien niet op een andere manier met de riolering worden omgegaan of het het afvloeien van water, dat wil je wel weten, maar zij weten het nog niet. Dat duurt maar een paar maanden voor ze er achter zijn. Ja, heel terecht vanuit hun kant. Maar dat betekent wel vertraging van drie maanden, dus dat kost extra tijd. Niet op zich aan meekoppelen, maar zoals wij hier nog werken. Zolang de basis niet op orde is, is dat wel zo? Ja. Nadeel van koppelen. Ik vind wel eens het is een risico, maar als je te veel wilt koppelen als je er echt induikt dan kom je zoveel dingen tegen waarvan je denkt Oh, en zouden we eigenlijk dit ook moeten doen? Dan moet je eigenlijk dat ook doen, dat je per saldo niet aan het realiseren toekomt. Ja.

00:06:41
Interviewer: Oké. Wat gaat er per niveau goed met betrekking tot integraal werken binnen de gemeente Almelo?

00:06:52
Respondent: Monodisciplinair gaat best goed. Zijn we altijd gewend. Nee dat gaat. Dat gaat best wel goed. Afstemmen. Dat mensen soms informatie delen terwijl ze eigenlijk over wat goed gaat. Ja, ja, er wordt wel veel gedeeld in de zin van zenden. Meekoppelen het goed gaat is daar worden we steeds beter in om dat dat is dat we zeggen meekoppelen. Maar we waren vroeger veel bezig met afstemmen en noemden we dan meekoppelen.

00:07:32
Interviewer: Ja.

00:07:33
Respondent: Maar dat is het niet. Meekoppelen is echt even een slag extra. Ja, daar worden we steeds beter in. En het koppelen, dat begint wat vorm te krijgen. Ik denk dat het merendeel daar ook de voordelen van inzien.

00:07:47
Interviewer: Kun je per niveau een voorbeeld geven van jouw werkzaamheden waarin integraal werken toegevoegde waarde zou hebben. En dan de subvraag pak je deze werkzaamheden ook integraal aan?

00:07:59
Respondent: Ja. Eigenlijk binnen. Ik heb verschillende beleidsterreinen. Ik focus even op groen, dat is het makkelijkste. Groen heeft heel lang in een meekoppelstand gezeten. Als ergens anders iets gebeurt dan als de riolering eruit gaat, als voorbeeld, dan gaat boom er toch aan. Dus dan kun je net zo goed in één keer vervangen. Of het groen. Dat wij steeds meer wel zien van hé, let even op, we moeten ook wel vooral ook monodisciplinair blijven, anders komen onze eigen opgaven niet.

Als we maar steeds afhankelijk zijn van anderen, dan redden we onze eigen opgave niet. Wat goed gaat is dus het meekoppelen en je vroeg per niveau.

00:08:43
Interviewer: Een voorbeeld, Een.

00:08:44
Respondent: Voorbeeld.

00:08:45
Interviewer: Waar dat een toegevoegde waarde zou hebben en dan ook of je dat dan ook integraal aanpakt.

00:08:50
Respondent: Ja wat is de de de. De meerwaarde van Monodisciplinair is dat we wel kijken. Soms is echt iets alleen maar puur groen, voor het omvormen van een plantvakken. Niks mis mee. Daar mag wel iets meer aandacht voor hebben dat we daar voldoende planning en programmering op sturen. Dat dat zo met afstemmen wat goed gaat. Bijna iedereen weet Groen wel te vinden. En bij het meekoppelen.

00:09:18
Interviewer: Maar wat ik eigenlijk? Wat ik een beetje proef is dat dat groen altijd pas aan bod komt als er iets anders aan de gang is. Ja dus vanuit jullie wordt er bij mij niet helemaal, maar.

00:09:29
Respondent: Als ik even even ongenueanceerd praat. Nu ja, vind ik wel dat groen te vaak in de wacht tot hun kunnen meekoppelen in plaats van zelf initiatief nemen. En dat zien we. Dat begint wat te veranderen. Of we echt een eigen opgave hebben? Ja.

00:09:46
Interviewer: Ja. En je gaf net al aan dat het aanpakken van de plantvakken is er geen waarde van geen toegevoegde waarde voor om dat integraal aan te pakken. Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld?

00:10:04
Respondent: Ja.

00:10:05
Interviewer: Zijn er vaste processen om kennis uit te wisselen?

00:10:12
Respondent: Nee. Nee. We doen het een beetje in het regie overleg dat we hebben. We denken dat dit monodisciplinair is en vooral zekerheid. Klopt dit? Ja, dat is dus nou niet echt een proces. Maar er is een moment om af te stemmen, zeg maar verder. Dat begint steeds meer vorm te krijgen, maar de processen zijn er absoluut niet.

00:10:32
Interviewer: Heb je behoefte en toegang tot externe kennisbronnen?

00:10:37
Respondent: Ja, Met name het landelijk Instituut Bomen heeft een heel groot netwerk met allerlei kennis daarvan. Ja.

00:10:43
Interviewer: Oké. In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden?

00:10:50
Respondent: Het gebeurt, maar ook nog heel vaak niet.

00:10:56
Interviewer: Heb je daar een voorbeeld van misschien.

00:11:00
Respondent: Er zijn dan toch projecten waarbij de monodisciplinair zijn worden uitgevoerd of opdracht wordt gegeven. Verkeer zat daar vaak wel in dat verkeer toch wel redelijk monodisciplinair te werk gaat. En ja, kun je mee, kun je mee? Dat is dus mooi meegenomen. En zo niet, jammer dan. Ja, dat is niet en dat is in het licht van de van de opgave van van toen heel logisch. Maar als je nu kijkt wil je dat niet hebben en weegt het belang van bijvoorbeeld een verkeer of een groen of een water. Niet Één is belangrijker dan het andere.

00:11:38
Interviewer: Moet allemaal meenemen. Als het kan. Ja, en.

00:11:40
Respondent: Dat zie je nu wel steeds meer gebeuren.

00:11:42
Interviewer: Ja.

00:11:43
Respondent: Wat speelt een grotere rol tijdens een samenwerking met andere werkvelden? Gezamenlijke doelen of doelen van het eigen werkveld.

00:11:49
Interviewer: Wat een grote rol speelt? Op dit moment denk ik de eigen doelen. Terwijl we eigenlijk allemaal wel vinden dat een gezamenlijke doel belangrijker zou moeten zijn. Maar als je vraagt wat is dan het gezamenlijke doel? Nou, dat is nou echt nog een opgave voor ons team. Hebben we dat nou scherp met elkaar? Ik denk dat dat het antwoord op dit moment nee is.

00:12:08
Respondent: Ja.

00:12:08
Interviewer: En doordat die doelen niet die gezamenlijke doelen niet helder zijn, blijft iedereen alles vanuit zijn eigen straatje bekijken.

00:12:16
Respondent: Ja, en dat is er vooral ook uit. Niet zozeer een niet willen, want dat proef ik bij niemand. Maar wel je verantwoordelijkheid zit hem op je eigen opgave. En even het afrekenen zeg maar. Daar word je op afgerekend. Dit moet je gewoon halen. En zolang je mekaar ook niet verantwoordelijk maakt of gezamenlijk verantwoordelijk bent voor het gezamenlijke resultaat, ja dan gaat niemand zich daar voor. Als jij wordt aangesproken op jouw eigen resultaat. Dan ga je daarop richten, want daar wil je goed in doen.

00:12:48
Interviewer: Wat heb jij per niveau nodig om succesvol integraal te werken?

00:12:52
Respondent: Data op orde. Als mij wordt gevraagd wat speelt er op gebied van groen? Heeft groen hier een opgave? Wil ik naadloos kunnen aangeven met één druk op de knop ja of nee? Dit is de opgave van groen en dat kan nu niet.

00:13:09
Interviewer: En ik had het er ook al aan aan het begin dat er heel veel informatie op je af komt om te bepalen of je kunt aanhaken of niet. Dat dat ook wel gestructureerder kan. Ja, ja. Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken?

00:13:31
Respondent: Hmm, een. Lastige. Voel ik ruimte om te experimenteren? Ja. Faciliteert De organisatie, nee, ik moet het zelf bedenken.

00:13:42
Interviewer: Maar als je als je een idee hebt of je wil iets, dan is het wel de ruimte om.

00:13:46
Respondent: Er is wel ruimte voor je. We hebben er wel een mooi voorbeeld van vorig jaar is dat pilot waarde model zeg maar is is uitgevoerd. We gaan met een groep ook naar buiten gaan van hey, wie heeft waar een opgave? Hoe kunnen we elkaar daarin vinden? Dat je ook echt kijkt naar wat is de gezamenlijke waarde van deze buurt en hoe kunnen we dat een stukje mooier maken? Om zo'n pilot te draaien krijgen we hier tijd en ruimte voor om te doen. Dus in zoverre faciliteert de organisatie het, Stuurt de organisatie met Hey, is dit niet een goed idee? Nee. Oké, ja, ja, dat is een beetje. Iedereen moet goed kijken. Goed, ik ben allang blij dat we ruimte krijgen.

00:14:25
Interviewer: Dat is misschien al een eerste stap. Ja, ja. Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst integraal niveau aan te pakken?

00:14:34
Respondent: Heb je voldoende?

00:14:35
Interviewer: Ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst niveau.

00:14:39
Respondent: Ja ruimte wel, ja

00:14:42
Interviewer: Dus als je wil, kun je afstemmen. Meekoppelen Ja en als je wilt mag je het ook gewoon monodisciplinair.

00:14:48
Respondent: Yes!

00:14:50
Interviewer: Tegen welke barrières in de organisatie loop je per niveau aan om succesvol integraal te werken?

00:14:56
Respondent: Op dit moment is de grootste barrière toch nog de barrière met stedelijke ontwikkeling, omdat die ook ingrijpt in de openbare ruimte en daar het afstemmen en meekoppelen nog echt beter vorm moet worden gegeven.

00:15:14
Interviewer: Heb je het idee dat zij dan vooral vanuit één opgave werk leveren? Ja, ja.

00:15:25
Respondent: Als voorbeeld had ik van de week nog. Nou, er wordt gesproken met met de Graaf om te kijken of wij gronden zouden kunnen uitruilen zodat wat nu groen is bebouwd kan gaan worden. Dat vind ik vanuit Groen wel iets van ja, maar officieel weet ik van niks vanuit Groen! Oké, dat vind ik raar. Ja, dat mag niet gebeuren.

00:15:51
Interviewer: Ja.

00:15:51
Respondent: En in de projectgroep is Groen gewoon niet vertegenwoordigd. Nou, dat is.

00:15:55
Interviewer: Dus dan mis je de de integraliteit tussen de verschillende teams. Ja, ja.

00:16:02
Respondent: Ja. Dan heb je dat op. Op toevalstreffers, dat je erachter komt of een ander kanaal, dat je het hoort. Maar dat, dat mag eigenlijk niet. Ja.

00:16:14
Interviewer: Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?

00:16:22
Respondent: In zijn algemeenheid heeft de Omgevingswet daar natuurlijk een hele belangrijke in. Dat die je eigenlijk dwingt om integraal te werken. Alleen maar goed, denk ik op groen gebied. Het belemmert niet het, het stimuleert niet is, het maakt het weinig uit.

00:16:39
Interviewer: Is er een coördinerende functie voor integraal werken nodig in de organisatie?

00:16:44
Respondent: Hier nog wel. Om überhaupt goed op gang te krijgen.

00:16:46
Interviewer: Wat zou die moeten doen?

00:16:47
Respondent: Vooral ook zoeken naar die bij die afstemming van waar kunnen we elkaar vinden? Want als je denkt over de informatie je kunt acht mensen het plan toesturen om te om te schieten, zeg maar. Of je kunt zeggen van nou, ik laat het door één iemand beoordelen die al een soort slag kan maken. Dus dat informatie delen en te kanaliseren van hey, in welke vier Welk van de vier niveaus moet ik gaan zitten? Dat kunnen we efficiënter doen. En dan zou ik zeggen dat moeten voorlopig zo'n coördinatie doen die ze zouden kunnen doen.

00:17:20
Interviewer: Hoe wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd.

00:17:25
Respondent: Niet. Gewoon niet.

00:17:26
Interviewer: Oké, Duidelijk.

00:17:27
Respondent: Ja.

00:17:30
Interviewer: Dat was ook mijn laatste vraag. Heb je nog iets gemist? Wil je nog iets? iets hierover kwijt?

00:17:38
Respondent: Nou. Die laatste is wel een hele mooie daarin. Juist wat hij die die PDCA cyclus van projecten evalueren kijken. Ja, wij kunnen nog zoveel leren als we beter kijken, terugkijken van wat? Wat gingen goed? Vooral behouden. Wat ging er minder goed in stukje We zaten misschien op afstemmen. We hadden moeten meekoppelen of andersom, maar we zaten in de meekoppelen stand. Maar afstemming was ook prima geweest. Niemand let daar op, niemand borgt het. Niemand evalueert daarop van hey, officieel staat het er wel op papier. We evalueren elk project netjes wat beter had gekund. Ik zie ze niet.

00:18:21
Interviewer: Het project is afgerond en.

00:18:23
Respondent: Misschien doet het team project het onderling. Dat zou kunnen, maar dan nog. Wij zien het niet vanuit advies en regie en zorgen en we zouden best wel wat opmerkingen hier en daar over hebben. Ook het resultaat vind ik dat je na twee jaar eens kijkt in de omgeving. Doet het nou wat het had moeten doen? Ook dat zie ik echt helemaal niet terug, dus dat vind ik al één. Niemand evalueert, maar er is ook niemand die ons op de vingers tikt als we niet evalueren. Ja, dat is het borgen van de evaluatie en een stukje kwaliteitsborging. Ja, die is hier echt volledig volledig, dus dat vind ik jammer.

00:18:59
Interviewer: Er komt ook feedback vanuit Dagelijks beheer terug?

00:19:05
Respondent: Ja, kom zeker daar feedback van dagelijks beheer terug. Maar dat heeft nog echt een hele slag, want het gaat nu eigenlijk gewoon los vast. Terwijl ik denk als je het goed doet in je evaluatie, dan hoort daar in een jaar of een twee jaar licht met jouw project. Wat je wat je realiseert wordt dan gewoon even dat je even met elkaar bij stilstaat van hey, hoe ziet er nou uit dat dat valt bij beheer wel eens uit een monitoring of het wel aan de kwaliteitsniveaus voldoet. Daar krijg je heel veel input. Daar moet je wat mee doen. En daar doen we veel te weinig mee. Het is. Nou, dat is een stukje afstemming informatie delen. Voor de rest doet niemand daar wat mee. Ja ik zeg kan niet, het gebeurt, dus het kan. Maar eigenlijk kan dat niet. Maar het is echt. Dan laat je gewoon heel veel liggen, want anders maak je zo dezelfde fout weer. Collega van Bij Beheer die Een heel mooi voorbeeld dat we nog steeds bepaalde ruimtes zo inrichten die de veegmachine niet kan maken. Die bocht gewoon puur technisch niet, de machine niet. Beetje dom. Als je daar een andere keer een zelfde boogstraal precies weer zo aanlegt. Moet je niet doen. Ja.

00:20:13
Interviewer: Dat kan voorkomen worden. Ja.

00:20:16
Respondent: Ja, absoluut. En zo zijn er nog veel meer dingen, die kleinere dingen. Maar als je niet evalueert, je denkt niet terug, dan kom je er niet achter of te laat.

00:20:26
Interviewer: Oké. Dank voor je tijd.

00:20:28
Respondent: Ja, graag gedaan.

9.4.4 Interview 4

00:00:02
Interviewer: Welkom. Dank voor je tijd. Ja nou zoals je weet ben ik bezig met onderzoek en integraal werken. En om te testen wat er wat ik in de theorie ben tegengekomen doe ik interviews. Dus we gaan een hoop dingen af waarin ik geïnteresseerd ben. En als je zelf de dingen wilt toevoegen, mag dat ook. Allereerst jij bent. Ja, nog steeds een manager advies en regie. Ja, wat houdt het in?

00:00:31
Respondent: Dat ik integraal zorg voor de integrale aansturing van het team van advies en regie. En als team zijn wij verantwoordelijk voor het lange en middellange beheer en onderhoud van van de openbare ruimte in de breedste zin van het woord.

00:00:50
Interviewer: En wat betekent integraal werken volgens jou?

00:00:54
Respondent: Integraal werken is dat je als organisatie mens in projecten rekening houdt met alle aspecten die in een project en alle thema's die in het gebied waar je het project behelst dat dat meegenomen wordt. Dat is de inhoud. Integraal betekent ook met meer kan ook betekenen met meerdere partijen. Dus niet alleen maar binnen, in dit geval de gemeentelijke context, maar ook met woningbouwverenigingen. Netbeheerders en dat soort dingen. Dus in brede zin. Ook in integraal. Dus niet alleen qua inhoud, maar ook qua proces.

00:01:35
Interviewer: En in welke situaties wordt integraal werken toegepast binnen de gemeente Almelo?

00:01:41
Respondent: Binnen of het binnen de hele gemeente heb ik niet het beeld van, maar binnen. Binnen ons team. Is er wordt er wel meestal rekening gehouden met maar niet altijd. Soms komen er ook achteraf zijn projecten klaar en hebben we oh, daar hebben we niet aan gedacht of. In de meeste projecten wordt wel wat wel de integraliteit gezocht, maar niet

00:02:08
Interviewer: altijd goed genoeg gevonden?

00:02:10
Respondent: Wordt niet altijd goed genoeg aan de voorkant over nagedacht? Ja en en en Dat willen we veranderen.

00:02:18
Interviewer: In welke mate levert het integraal werken een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo?

00:02:25
Respondent: In welke mate? Ik vind het moeilijk om dat te kwantificeren, maar wat je hoopt is dat je, als je ergens aan het werk gaat, dat je je niet. Het beruchte voorbeeld is. Je legt. Je legt er een nieuwe straat in en of een nieuwe, een nieuwe stoep en je bent nog niet klaar Of de kabelexploitanten komen eerst. De eerste kabelexploitant komt en vier weken later komen de volgende en die gooit de straat weer open en dicht. Dat soort dingen. Dat wil je voorkomen, dus ook overlast en je wilt zoveel mogelijk overlast voorkomen. Dat is de ene kant, maar de andere kant wil je ook door samen door het integraal aan te pakken, het in één keer goed te doen en ook daardoor misschien door het beruchte werk met werk maken kunt komen tot een betere of een een optimale een optimalere oplossing. OK.

00:03:24
Interviewer: Integraal werken is volgens de theorie op te delen in vier niveaus. Het onderste niveau spreekt eigenlijk niet van integraal werken. Monodisciplinair werk heb je afstemmen waar je vooral bezig bent met informatie delen en meekoppelen waar je ook daadwerkelijk een voordeel behaalt op een ander terrein, maar dat niet per se het doel was. En bij koppelen ga je wel naar verschillende werkterreinen kijken en dan een oplossing bedenken of een oplossing maken voor de problemen op verschillende werkterreinen. Herken je deze niveaus in het werk dat je zelf doet?

00:03:54
Respondent: Jazeker! Ja. Ja.

00:03:58
Interviewer: En herken je ze ook binnen de gemeente Almelo?

00:04:03
Respondent: Ehm, ja. Ja zeker. Ja, ik denk dat dat dat. Dat ze allemaal. Dat ze allemaal voorkomen. De vraag is even of ze allemaal voor hoe de toekomst eruit ziet. Dat vind ik lastig, om het nog even lastig om te bepalen.

00:04:20
Interviewer: Maar wat gaat er per niveau al goed met betrekking tot integraal werken binnen de gemeente Almelo?

00:04:28
Respondent: De onderste monodisciplinair werken is niet integraal werken. Dat doe je vrij zelfstandig. Ik ben hier wel bij. Ik denk dat monodisciplinair werken en monodisciplinair werk wel gebeurt, maar dan is er van tevoren toch over het algemeen wel even af. Er zijn niet heel, veel van dat soort projecten meer en ik geef altijd maar het mooie voorbeeld van reling van riolering, maar meestal is er van tevoren toch nog wel ergens even afstemming geweest van of zijn er meekoppelen kansen? En dan wordt het. Uiteindelijk gaan we dus dit doen waardoor het dan monodisciplinair werk wordt.

00:05:11
Interviewer: Er wordt begonnen met afstemmen en dan wordt er een keuze gemaakt. Neem ik iets mee of gaan we naar de monodisciplinair?

00:05:17
Respondent: Ja, dat is wat ik binnen. In ieder geval binnen ons team wel zie dat dat zo gebeurt. Bij de afdeling projecten gebeurt dat niet, want die doen altijd het altijd in opdracht zeg maar. Dus dan is er als het goed is, is er altijd van tevoren bedacht wat de opdracht moet zijn. Dus het is echt in. In ons team zie ik eigenlijk. Niet echt dat we dat iemand iets doet. Dus gewoon zonder dat af te stemmen. Er is altijd wel het gesprek erover, zeg maar.

00:05:55
Interviewer: Dus het is er wordt in principe afgestemd en dan wordt de keuze gemaakt om iets mee of

00:06:02
Respondent: Ik denk dat het dus de meekoppelen en afstemmen dat het daar meestal dat is. Dat is meestal de dingen. En dan doe je van hey we gaan echt koppelen, dus echt integraal werken of een beetje in dit geval. Ik kan het gewoon Monodisciplinair Kijk een project kan zijn het kappen van een. We hebben laatst een project gehad het kappen van de rode de de beruchte of nee, de beroemde rode beuk. Ja, dat is helemaal daar wordt wel afgestemd, maar. Weet je? Dat is een klein projectje. Ja, dat gaat alleen maar. Dat is heel monodisciplinair dat Er wordt wel over gecommuniceerd en geïnformeerd, dus dat is informatie delen denk ik zeg maar. En wat is wel gewoon het kappen van bomen. Niet meer en niet minder? Dus ik denk ook dat daar bij het dagelijks beheer dat dat vaker voorkomt en dan zit je al in een ander stadium. Dat is meer daar in de.

00:06:51
Interviewer: Uitvoerende.

00:06:52
Respondent: In het dagelijks beheer en onderhoud. Gebeuren wel vaak dingen monodisciplinair waar je achteraf van zegt dat had toch anders gemoeten? Ja, ik had van de week een voorbeeld dat iemand zei van in het dagelijks werk. Dan. Rijdt de veegmachine door de straat en in zijn achteruitkijkspiegel ziet hij dan, Als hij klaar is ziet hij de machine die het onkruid verwijdert. Ja, andersom wat makkelijker was slimmer geweest. En dat dus. Dan zie je. Iemand doet dan monodisciplinair vegen, terwijl het beter was geweest om eerst even af te stemmen met onkruidbestrijding zodat je eerst onkruidbestrijding doet en dan kun je dat vervolgens opvegen zeg maar.

00:07:40
Interviewer: En ben je nog niet aan het koppelen van opgave.

00:07:42
Respondent: Nee, dat is gewoon.

00:07:43
Interviewer: Gewoon het afstemmen waardoor je je monodisciplinair en werk beter doet.

00:07:47
Respondent: Waardoor je uiteindelijk efficiënter en effectiever werkt en niet de veegmachine eigenlijk het werk goed gedaan hebt. Die heeft het goed gedaan. De straat is schoon. Maar goed, 10 minuten later komt er veel aan de de onkruiden en die en die maakt de boel weer smerig.

00:08:05
Interviewer: Wat gaat er goed met betrekking tot koppelen?

00:08:09
Respondent: Nou ja, dat er. Ik zie dat er steeds meer geloof is, zeker bij stedelijke ontwikkelingsprojecten, wordt in ieder geval integraal gekeken van hoe zo'n wijk. Hoe zo'n project eruit moet zien. Dat gaat goed. Wat er daar nou niet goed gaat is dat in dat soort projecten en niet over de grens, over de effecten van van het project, over de over de over de grens buiten de buiten de project grens wordt gekeken. Dat is dat Is dat vinden stedelijke ontwikkeling mensen lastig? Nee, dat is niet hun opdracht. Laat ik het anders formuleren. En daar lopen wij als advies en regie dan heel erg tegenaan. Dat wij als lastig worden gezien omdat wij dan zeggen ja maar dat kan. Niet alleen technisch, inhoudelijk kan het wel binnen dat

project, maar dat heeft consequenties voor. We noemen het een beetje de term hierboven bovenwijkse problematiek, zeg maar. Dus in de boven projectmatige effecten. Die worden nog wel eens vergeten, of er is geen aandacht voor of of men heeft er wel aandacht voor. Het is buiten mijn project en ik heb er geen geld voor. En ik hoef daar niks mee.

00:09:21
Interviewer: Jullie zijn al lastig omdat je het projectgebied steeds groter probeert te maken.

00:09:25
Respondent: Nou nee. Wij hebben. Wij hebben eigenlijk maar één projectgebied.

00:09:28
Interviewer: Ja precies. En dat.

00:09:29
Respondent: Is. En dat is de hele dag. Dat is de hele gemeente. En zij denken meer in hun opgave, daar staat een mooie rode lijn omheen. Ja, als je daar allerlei dingen gaat veranderen. Als je van een klein industriegebiedje waar alleen maar overdag mensen komen in één keer een woongebied gaat maken met een hele andere dynamiek van verkeer bijvoorbeeld. Of. Ja, verkeer is daarbij wel een hele lastige. Dat verandert de dynamiek niet alleen in het gebiedje, maar ook in de omgeving. En wat heeft dat en dat is dan wel eens een dat is. Nou, dat is wel lastig nog. Er komt wel steeds meer aandacht voor omdat we dat is dat door het gesprek te voeren. Ja.

00:10:14
Interviewer: Wat zijn volgens jou per niveau de voordelen van integraal werken?

00:10:19
Respondent: Per niveau? Ja, volgens mij moeten die niveaus van tafel. Oké, en je begint altijd met het van een ieder. Iedere opgave die je doet Zou je vanuit een integraal of ieder project wat je doet zou je vanuit integrale bril moeten beoordelen. Zeg maar de projecten die wij vanuit het team advies en regie doen, willen we ook zo gaan benaderen. Van iedere. Ieder thema dus. Wegen, verkeer, Groen riolering hebben allemaal hun eigen hebben. Tot nu toe maken ze hun individuele programma en gaan dat uitvoeren en proberen dat dan af en toe af te stemmen en dan kunnen we wel samen doen. Waar we naartoe willen is natuurlijk maakt iedereen zijn eigen programma, maar dat uiteindelijk op één. We hebben dat er een en daar zijn de regisseurs bij ons in een team verantwoordelijk voor en die brengen dat samen op de regisseurs tafel. En daar ga je samen bedenken van oké, wie gaat wat waar doen en dat je de dingen gaat koppelen en dat je ieder project beoordeelt van wat moet hier eigenlijk, wat moet hier naast de aanleiding, Riolering kan de aanleiding zijn, maar dat je meteen denkt van oké, dan moeten we ook kijken naar de weg. Want als je de riolering eruit haalt, kijk je ook naar groen. Kijk je ook naar parkeren? Dus dan moet je. Dus ieder project zou eerst integraal aangevlogen moet worden. Dan kan er altijd een keuze worden gemaakt van ho. Het wordt toch een. Er is geen integrale meerwaarde te realiseren. Nou, dan doen we dat gewoon nog Monodisciplinair weer het voorbeeld van de relining, maar zo zullen ze in de andere voorbeelden kunnen zijn. Dat is de manier van werken die wij voorstaan, zeg maar.

00:12:13
Interviewer: Maar als je zegt er is een taak vanuit riolering, dan gaan we kijken of we daar iets bij kunnen laten aansluiten bij het meekoppelen en niet aan het koppelen. Ben je aan het kijken van ik heb een taak vanuit blauw of vanuit de riolering? Ja, ja, daar doen we ook wat bij. In plaats van dat je zegt we hebben hier een opgave van groen en blauw en daar gaan we aan werken.

00:12:37
Respondent: Nou, dat dus. Dat mag je van mij meekoppelen noemen als dat. Ik vind het wat meer semantische discussie. Daarnaast dat wij ook voornemens zijn in zeg maar integrale plannen te maken per wijk. Dus we weten gewoon dat we een opgave hebben voor wegen en we hebben opgave voor groen, want in het kader van klimaat en dan heb je ook voor groen. Maar je hebt ook zeker in de oudere wijken veel wijken. In Almelo zijn de jaren 60,70, dus die zijn allemaal 60,70 jaar oud. Ja, er moet heel veel gebeuren. Daar moet. Daar moet dus heel veel gebeuren. En het idee is nu dat we daar samen ook met stedelijke ontwikkeling en met externe partijen, om uiteindelijk een plan te maken voor zo'n hele wijk. Nou, dat is dan. Dat is dan het meest optimale van. Van integraal werken. Als je dat in in deze koppelen meekoppelen.

00:13:32
Interviewer: Zie je dat zelf gewoon altijd als hetzelfde. Dezelfde manier van integraal bezig zijn.

00:13:38
Respondent: Ja ja.

00:13:40
Interviewer: Ik zeg niet dat dit dat het juist is en dit is hoe het is.

00:13:44
Respondent: Ja, ik zie dat gewoon wel. Want iedereen heeft eigenlijk altijd wel, groen heeft misschien niet. Staat het nog niet bovenaan het lijstje op. Blauw komt ermee En dan zegt Groen van oké, laten we dan. Laten we daar integraal en in de rest van de regisseur gaan dan. De aanleiding is een project en je kijkt er dan vervolgens wel naar van op een integraal onderdeel in, zoals het op papier zet. Dan is dat als je zegt dan kun je dat definiëren als meekoppelen.

00:14:17
Interviewer: Als je het wil definiëren, zou je het anders kunnen noemen. Ja, ja.

00:14:20
Respondent: Ja, als je dat. Ja, ik zeg we kijken gewoon uit de aanleiding en we gaan integraal naar de opgave kijken.

00:14:31
Interviewer: Kun je per niveau een voorbeeld geven van jouw werkzaamheden waarin integraal werken een toegevoegde waarde zou hebben? En of je dat dan ook integraal aanpakt? Ik denk dat je net al een hoop voorbeelden hebt gegeven van ideeën om om dat koppelen vorm te geven. Als in. Op wijkniveau kijken meekoppelen vanuit de regisseurs tafel. Ja, in principe wordt er veel afgestemd en dan wordt de keuze gemaakt doen we iets meer of laten we het bij deze discipline?

00:14:59
Respondent: Ja.

00:15:00
Interviewer: Dat is een goede samenvatting.

00:15:01
Respondent: Ik denk het wel. En het is vooral niet mijn werk, maar ik faciliteer dat, dat proces. Dus als als teammanager. Zoals ik mijn rol invul, faciliteer ik die processen. Ja, dus ik ben en stem dan af met me en bedenk samen met de andere teammanagers dit soort werkprocessen. Ja, maar de de inhoudelijke en met de inhoud zou ik me eigenlijk niet moeten bemoeien. Ja tenminste, dat is wat. Zoals de gemeente Almelo kijkt naar de daar de rol van teammanager of wil kijken. En dat is denk ik ook zoals het hoort.

00:15:40
Interviewer: Oké, vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld.

00:15:48
Respondent: Nog een keer.

00:15:49
Interviewer: Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld.

00:15:59
Respondent: Ja zeker. Expertise op het gebied van ICT op het gebied van informatie beheren, dat soort dingen. Dat komt dat. Dat hebben we allemaal nodig. Maar dat komt van buiten. Dat hebben we als team nodig.

00:16:13
Interviewer: Dus misschien is deze vraag ook geschikter voor een regisseur, zeg maar

00:16:19
Respondent: Ja voor een regisseur of voor adviseur in het kader van het faciliteren. Ja, heb ik natuurlijk. Ja. Ik heb geen verstand van ICT en ik heb geen verstand van stedelijke ontwikkeling dus. Maar dat is. Geen verstand van communicatie als dat nodig is. Wat hebben we nog meer? Ja, dat soort dingen. Dat probeer je dan wel te vatten. Die kennis haal je wel naar binnen om het proces zo makkelijk mogelijk te maken en en de mensen zo makkelijk mogelijk in te gaan, te laten werken.

00:16:50
Interviewer: In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van de andere werkvelden in hun werkzaamheden?

00:17:01
Respondent: Ik denk dat ze dat zo goed en zo kwaad als het gaat zoveel mogelijk proberen om het voor Almelo zo goed mogelijk te doen, dus daar wordt wel rekening mee gehouden. Ja ja, ik denk dat het. Zo maximaal mogelijk denk ik.

00:17:17
Interviewer: Wat speelt een grotere rol tijdens een samenwerking met andere werkvelden? Gezamenlijke doelen of doelen van het eigen werkveld?

00:17:26
Respondent: Ik denk gezamenlijk uiteindelijk. De ideale situatie zou zijn dat iedereen. Dat we. Dat. Dat je er. Soms moeten er keuzes gemaakt worden door. Waardoor je. Je streeft naar de optimale en de optimale oplossing. En dat is niet altijd dat je van je taak. Ik denk dat je taakveld niet altijd in winnen en verliezen praat, Dat je soms wat moet, dat je soms wat verliest in het ene project en in het andere project weer wat wint. Dus ja, dat is een zoeken naar de. Dus je zoekt naar de meest optimale oplossing en dat is niet altijd

00:18:06
Interviewer: het gezamenlijke doel.

00:18:09
Respondent: Ja, het gezamenlijke doel is er voor mij dan de meest de de meest optimale oplossing. Dat betekent niet altijd dat je de op een thema het maximale rendement haalt of het maximale eruit haalt. Ja.

00:19:25
Interviewer: Wat heb jij per niveau nodig om succesvol integraal te werken? Bij deze niveaus?

00:19:36
Respondent: Volgens mij is dat vanuit mijn rol niet zo en dat is niet zo relevant.

00:18:40
Interviewer: Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken?

00:18:48
Respondent: Ik denk dat ik dat maximaal probeer aan te slingeren. Een nieuwe en andere invulling geven aan de regisseurstafel. Nadenken over het programmeren in binnen. Niet alleen binnen de afdeling, binnen het team, maar binnen. Niet eens alleen binnen de eenheid, maar zelfs binnen eenheden, dus de eenheid, stedelijke ontwikkeling en onze eenheid, uitvoering fysiek, om daar integraal afstemming te zoeken qua programmering en planning. Dus je gaat gezamenlijk de projecten doen en wij gaan ze, Volgens mij, gaan we dan ook nog de stap. Dus zijn we ook bezig met de stap te maken om dat met externe partijen te doen. Ja, veel te veel voor mij. Nou, dat is één. Twee is projectmatig werken waarbij je gewoon zegt van ja, dit proces verwachten we dat je doet en dat je nadenkt over wie en wanneer ik erbij moet betrekken. Dus ik denk op die manier we nu aan het werk zijn om integraal werken beter vorm te geven.

00:19:58
Interviewer: Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst integraal niveau aan te pakken?

00:20:06
Respondent: Ja, ja, het is een ja.

00:20:09
Interviewer: Het is ook niet niet Per se voor jou van toepassing.

00:20:11
Respondent: Natuurlijk. Nee, nee. In mijn rol. Heb ik denk ik de verantwoordelijkheid om het zelf te faciliteren en te doen en te zorgen dat het voor de stad Almelo zo goed mogelijk gaat? Ja, dat is. Ik zou zeggen ehm. Wij moeten als. We hebben volgens mij de opdracht als gemeente in de breedste zin van het woord, maar ook voor ons team om voor iedere euro zoveel mogelijk te realiseren voor de stad. Ja. Omgekeerd commercieel bedrijf zijn wij.

00:20:43
Interviewer: Mooi verwoord. Tegen welke barrières in de organisatie lopen je per niveau aan om succesvol integraal te werken?

00:20:58
Respondent: Reeds ingesleten werkprocessen. Dus de cultuur, de de bestaande cultuur. Dat, dat is denk ik belangrijk. De angst voor veranderen. Wel veranderingen willen, maar zelf niet willen veranderen. Dat is. Dat is een belangrijke. De angst voor van medewerkers dat ze. Klinkt misschien heel. Macht verliezen of invloed verliezen. En dat ze dus hun rol moeten aanpassen. Die in en Dat het, ja die verandering. Een beetje opgelegd wordt. Dat sommigen dat zien als een aanval op hun vrijheid en hun en hun

00:21:50
Interviewer: kennis en expertise.

00:21:52
Respondent: Ja, dat je daar je kennis en empathie op een andere manier moet. Even een lullig voorbeeld. Projectleiders bij het team projecten. Doen nu ook heel veel ontwerpwerk. Maar dan ben je meer een ontwerp leider. Dan ben je verantwoordelijk voor het maken van het ontwerp. Maar dat is wat anders dan een projectleider die moet zorgen dat het project van A naar B, van A tot Z en de doelstellingen gerealiseerd worden waarbij je het project moet leiden. En dat je verstand hebt en en kennis en ervaring hebt van met de vakinhoud. Dat kan je helpen om te zorgen dat je adviseurs en je en je werkvoorbereiders hun werk goed doen. En dan kun je. Daar kun je dan op sturen. Maar je moet vooral niet zelf doen wat nu wel gebeurt en daar en dat levert Dus. En dat betekent dus verandering. Veranderen van je werk en je expertise op een andere manier inzetten dan dat je deed. En dat is voor sommigen die dat al heel lang doen of heel lang doen. Of dat het altijd zo gedaan is omdat we als. Of omdat de gemeente Almelo zo wilde werken. Ja, en dan gaan. Daar komen de nieuwe mensen. Er komen veel nieuwe mensen binnen. Een organisatie die daar aan. Die daar een andere blik op hebben. En ja, en dat wordt dan ook een beetje opgelegd. Ja, gij zult anders werken en dat roept dan weerstand op en dat probeer je op door ze er zelf over na te laten denken. Probeer je dat? Te minimaliseren en zorgen dat ze toch De voordelen ervan inzien. En. Dat je dan vervolgens toch wel een hele leuke baan overhoudt. Dat is belangrijk, want daar gaat het uiteindelijk om.

00:23:38
Interviewer: Zijn er allemaal barrières tussen teams of eenheden?

00:23:42
Respondent: Ja, je hebt verschillende belangen, zeker tussen. Wat er tussen eenheden is dat dat het is? Zeg maar even Even een beetje scherp geformuleerd. Stedelijke ontwikkeling is voor de nieuwe stad en die willen er altijd iets moois van maken en denken niet altijd na over dat als het van nieuwe stad naar bestaande stad gaat, als het klaar is dat het bestaande stad wordt. En dan gaat het over naar naar de eenheid uitvoering fysiek. En die zijn dan tot dat het eigenlijk tot in lengte van jaren verantwoordelijk voor het leveren van de kwaliteit van de openbare ruimte. Iets wat er heel mooi en en sexy en geavanceerd uitziet zou wel eens wel niet te beheren en onderhouden zijn op lange termijn. Ja, daar krijg je dus. Daar krijg je dus. Daar ontstaat dus frictie zeg maar. Ja, er zijn andere belangen. Andere Daar lijken andere belangen. Ja, ik denk dat als wij het goede gesprek voeren en en in en samen nadenken over wat kunnen wij in de voor de nieuwe stad maken dat honderd jaar mee kan? Ja, ik denk dat stedelijke ontwikkeling voorop loopt.

00:25:18
Respondent: Dus dat, dat is dat gesprek wat je wel en wat we plaats moeten voeren en dat is, dat is ook een verandering. Dat is ook gezamenlijk naar de op gezamenlijk naar de stad kijken. En hoe maak je de stad samen mooi en hoe hou je onze stad leefbaar?

00:25:34
Interviewer: Onder aan de streep wil natuurlijk iedereen een zo mooi mogelijke stad?

00:25:37
Respondent: Ja, ja.

00:25:40
Interviewer: Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?

00:25:51
Respondent: Nog een keer.

00:25:52
Interviewer: Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt.

00:26:03
Respondent: Nou ja, in positieve zin de Omgevingswet. En de gedachte daarvan is heel goed. Want dat is het, dat is een. De ideeën, wensen of dingen die ingebracht worden. Via de intake tafel worden integraal beoordeeld. Dus dat is denk ik een positieve ontwikkeling.

00:26:23
Interviewer: Faciliterend?

00:26:25
Respondent: Ja, dat is een faciliterend proces voor over, maar dat is wel vooral voor de extern, voor de externe. En intern zou dat natuurlijk ook gewoon moeten, maar daar zijn we. Maar we hebben nog geen voorbeeld, dus ik denk dat dat positief is. De vraag is even of dat allemaal ICT technisch en dat soort dingen, of dat allemaal het proces allemaal goed lopen en de juiste informatie op het juiste moment op de juiste plek is. Maar ook an sich is dat volgens mij wel het beoogde effect van de Omgevingsvisie. Omgevingswet

00:27:00
Interviewer: Zijn er ook beleid, wetten of of beleidsstukken die Integraal werken hinderen.

00:27:11
Respondent: Het integraal werken an sich denk ik niet. Het principe van integraal werken is samen met dat wat, wet en regelgeving is, dat om daar dan het meest optimale. Te maken voor de stad. Dus dat het is randvoorwaardelijk en dat zal best hier. Ik denk dat hier en daar wetgeving misschien wel ook tegenstrijdige belangen vertegenwoordigen. We hebben natuurlijk ontiegelijk, maar ik denk dat altijd dat er. Nou ja stikstof is natuurlijk een milieuprobleem. Wat impact heeft op ons werk. Ik denk niet dat dat van invloed is op of je nou Monodisciplinair of Integraal werkt dus, dat volgens mij. Ik kan me niet zo snel iets bedenken van oké, daardoor kunnen we niet integraal werken.

00:28:10
Interviewer: Is er een coördinerende functie nodig voor integraal werken in de organisatie?

00:28:16
Respondent: Ja.

00:28:17
Interviewer: Wat zou die moeten doen?

00:28:19
Respondent: Dat zijn in mijn beleving de in onze nieuwe organisatieontwikkeling, de integraal regisseurs die boven en boven alle thema's hangen en de verbindende factor kunnen zijn tussen de thema's en ook tussen de eenheden. Krijgen we twee integraal regisseurs één regisseur zal zich vooral richting stedelijke ontwikkeling en die processen bezig zijn en zal zorgen dat er integraal input vanuit advies en regie in die projecten geborgd wordt. En de andere is meer richting team projecten en die is dan ook in onze team projecten opdrachtgever van Integrale. Van de opdrachten die wij als advies en regie maken. Voordat die opdracht gegeven wordt, moet er een toets zijn geweest of het slimmer, beter en en optimaler kan in de integrale afweging. Dat zijn in mijn beleving de twee. Mensen, Twee functionarissen die die rol nadrukkelijk hebben.

00:29:29
Interviewer: Wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd.

00:29:36
Respondent: Nee, volgens mij niet. Projecten worden misschien geëvalueerd.

00:29:40
Interviewer: Misschien geëvalueerd?

00:29:41
Respondent: Ja, ja, soms wel soms niet. Vaak niet meer niet dan wel. Oké, Dat is een van de redenen waarom we Projectmatig werken, zeg maar als tool of als proces gebruiken om ook te evalueren. En. Ik denk dat al heel veel evaluaties en dat is misschien wel een mooie suggestie van dat in de evaluaties ook gekeken moet worden van hey, hoe integraal was dit project of hebben we daar? Hebben we daar voldoende naar gekeken om dat wel, om die gedachtegang? Dus dat zou onderdeel moeten zijn van van. Je zou onderdeel moeten zijn van je evaluatie. In de evaluatieformulier was het een integraal project? Zo ja, waarom wel of waarom niet? Om dat. Dat zou je daarin in de evaluatie kunnen opnemen. Er wordt nu eigenlijk niet of nauwelijks geëvalueerd.

00:30:33
Interviewer: Oké. Dat was het vanuit mijn kant. Heb je nog iets gemist? Wil je nog iets toevoegen?

00:30:41
Respondent: Nee, volgens mij heb ik niks gemist. Ik kan zo niks bedenken wat ik gemist heb.

01:30:46
Interviewer: Prima.

9.4.5 Interview 5

00:00:00
Interviewer: Bachelor en master civiele techniek gedaan en nu nog een master Bestuurskunde erachteraan.

00:00:06
Respondent: Is toch wel iets anders.

00:00:08
Interviewer: Ja, maar als je de beleids kant van civiele techniek bekijkt dan kom je gauw in de overheid terecht. Die is de eigenaar van de openbare ruimte, dus dat heb je bij alle civiele projecten mee te maken. Ja oké. Zodoende vond ik de logische logische vervolgstudie.

00:00:22
Respondent: Wat wel aardig is moet ik zeggen, maar dat is alleen maar een goede vriend van mij, zeg ik er maar even. Die is een soort senior adviseur van de gemeente Rotterdam, dus die is bezig met de inrichting openbare ruimte. Klinkt allemaal heel abstract, maar dat zit precies in jouw onderwerp. Omdat je ziet dat zeg maar het gros van het gemeentelijke budget voor de inrichting openbare ruimte gaat niet op aan al die prachtige plannen die we maken en dat gaat vooral op om wat er al is. Dus de riolering, ondergrondse infrastructuur.

00:00:58
Interviewer: In stand houden van bestaande

00:01:59
Respondent: Stand houden van het bestaan en hij zegt altijd van ja. Het is allemaal heel leuk dat er leuke ontwerpen worden gemaakt, maar je moet veel meer investeren in de civiele infrastructuur. Laat ik het maar zo noemen. En dat gebeurt natuurlijk wel, alleen dat is vaak onzichtbaar en ondergewaardeerd. Ja, en dan moeten ze ook bestuurlijk veel meer aandacht voor zijn, dus je hebt ook wel een andere. Er is nu ook een hoogleraar in Wageningen die ze daarmee bezig houdt. Marlies Brinkhuis. Misschien ook hoofddocent? Weet ik denk niet. Maar dat is ook management Public space heet dat. Dus dat is een beetje in jouw buurt. Dus het is eigenlijk bestuurskunde en openbare ruimte, maar dan met name het bestaande, de bestaande openbare ruimte. Er wordt heel veel over gedaan tegenwoordig. Ja, of het kan zijn dat ik dat zie omdat hij me daar steeds mee bestookt. Dat kan ook.

00:01:49
Interviewer: Dus ja. Maar goed, als hij er veel mensen mee bestookt dan. Dan wordt er waarschijnlijk steeds meer mee gedaan.

00:01:55
Respondent: Dus de grote steden wel veel overleg over, dus het is wel iets wat leeft ja. Maar goed, dat veel terzijde. Ja.

00:02:01
Interviewer: Ik dank je wel dat je tijd hebt gemaakt voor dit interview. Ja, ik doe dus onderzoek naar integraal werken. Ik heb een hoop theoretisch onderzoek al gedaan en nu om dat te testen houd ik interviews om bij de collega's in de gemeente op te halen wat zij denken van integraal werken en wat je ermee kunt, wat je ermee niet kunt, waar je tegenaan lopen. Ja, dus. Zodoende. En misschien wil jij jezelf nog even voorstellen.

00:02:29
Respondent: Ja, nou, mijn naam is. Ik ben hier projectleider van XL Businesspark twee. Ik ben van oorsprong landschapsarchitect, Moet ik eerlijk zeggen. Opgelid in Wageningen en ik heb mijn ervaring vooral opgedaan bij gemeentes en adviesbureaus. Divers dus dat is ben ik begonnen met de gemeente Breda. Ik ben soort ja hoe moet ik het zeggen directeur geweest van een landschapsontworpbureau, vooral managementniveau en hoofd groenvoorziening geweest, de gemeente Tilburg en ook hoofd stedenbouw. En daarna heb ik tijdlang een eigen stedenbouwkundig bureau gehad in Arnhem. En ik ben sinds 2011 eigenlijk zelfstandig adviseur, vooral in dienst van gemeentes en ook van particulieren. En particulieren zijn vaak ontwikkelaars die dan woningbouwprojecten willen ontwikkelen of recreatie projecten. Dat is eigenlijk mijn. Werk en mijn expertise ligt dan nu. Dat is alles in een paar in het begeleiden van processen die te maken hebben met ruimtelijke ordening. En dat gaat eigenlijk vooral via de band van het omgevingsplan. Nu. Vroeger was dat een bestemmingsplan natuurlijk. Ja. Nou, dat is het eigenlijk ongeveer.

00:03:53
Interviewer: En hier hou je je alleen bezig met Business Park twee.

00:03:56
Respondent: Ja, en ik heb nog een sideshow. Dat heet Buitenhaven West, maar dat ligt eigenlijk te liggen en dat doe ik op dit moment niks mee. Maar dat is ook een bedrijventerrein. Dat moet worden opgepakt, maar dat komt er nog niet van. En hier heb ik dus XL business park Twee en In Schouwen-Duiveland werk ik veel als projectleider voor een aantal projecten Die liggen in het verlengde van een dorpsvisie, dus dat gaat in elk geval Inrichting openbare ruimte, participatieprocessen. Verplaatsing van een Albert Heijn waar ik de Markt Plaza heet dat eigenlijk. Dat is maar dat is een Albert Heijn plus Etos en Gall&Gall. Dat heet dan Market Place.

00:04:35
Interviewer: Schouwen-Duiveland, Schouwen-Duiveland, zeg maar. Eind weg.

00:04:38
Respondent: Vanaf hier wel. Ja. Ja, ja.

00:04:41
Respondent: Ja. Vanaf daar is dit weer ver weg. Maar ja, dat ook dus. Dus de grotere clusters zijn eigenlijk in Schouwen-Duiveland en hier in Almelo. En voor die particulier dus vooral die ontwikkelaars. Dat speelt zich vooral af in de omgeving van Arnhem en dat kost ook minder tijd. Maar ja, dat, dat komt er gewoon bij.

00:05:06
Interviewer: Wat betekent integraal werken volgens jou?

00:05:10
Respondent: Ja, dat is een lastige vraag, want dat heb ik me eigenlijk nog nooit mee beziggehouden met dat idee van wat zou dat moeten betekenen? Kijk.

00:05:19
Interviewer: Waar denk je dan aan als je het hoort?

00:05:20
Respondent: Nou ja, kijk, om het toch in te kleuren. Kijk, als je het hebt over een bestemmingsplan, dan is dat eigenlijk een integraal document. Want alle belangen die voor een ontwikkeling noodzakelijk zijn, zitten eigenlijk in het document verborgen. Althans komen daarin. Op het moment dat je aan het eind van een proces bent, dus aan de voorkant, moet je altijd zorgen dat je alle belangen die spelen in zo'n project op een rij hebt en meeneemt in het totaal. En om gelijktijdig aan het eind uit te komen is dat integraal werken dan wel van belang, maar ik noem dat nooit zo moet ik eerlijk zeggen. Weet je, dus ik heb nooit het idee van ik ga nu eens lekker integraal werken. Je moet gewoon bij het begin van zijn projecten alle disciplines op een rij zetten of naast elkaar zetten. Alle onderzoeken doen participatie en daardoor kom je tot een integraal product. Dat is eigenlijk wel zoals het werkt, dus ik word eigenlijk. Als het simpel zou zijn, werk ik minder integraal. Weet je? Dus ik wil het zijn gewoon. Dus ik neem het XL Business Park twee. Het is natuurlijk eigenlijk behoorlijk complex, want daar komt alles bij elkaar.

00:06:37
Interviewer: De complexiteit van de projecten die je doet, zorgen ervoor dat het integraal is.

00:06:42
Respondent: Dat je het integraal moet oppakken.

00:06:44
Interviewer: Dat moet.

00:06:44
Respondent: Ja, dat moet automatisch, anders dan je kunt. Het niet volg tijdig doen. Dus je moet eigenlijk toch proberen om al aan het begin alles op een rij te zetten. en bij Business Park twee is dat ook wel gebeurd. Daar hebben we een soort projectplan voor gemaakt waarin alle disciplines zijn beschreven plus de planning en de procesgang. Ja, dan heb je eigenlijk een integraal document wat je allerlei namen kunt geven en zo, waarmee je dus de integraliteit probeert te borgen. Ja, en er staat nooit boven integraal plan of zelfs het projectplan bovenop of iets iets dergelijks. Ja, maar je ontkomt er niet aan om dat integraal op te nemen.

00:07:26
Interviewer: In welke situatie wordt integraal werken toegepast binnen de gemeente Almelo? Dus je geeft zelf al het voorbeeld van bij grote, complexe projecten? Ja, Is het? Is het een must? Is het Het moet.

00:07:38
Respondent: Ja, dat klopt.

00:07:40
Respondent: Alleen ik ben natuurlijk een beetje simpele ziel wat dat betreft. Ik werk alleen maar voor één project. En alle andere projecten laat ik totaal langs me heen gaan. Dus als je zegt voor welke projecten gebeurt dat? Ik heb geen idee, maar in theorie. Als je bij ons op SO zit, dus bij stedelijke ontwikkeling, dan zouden alle projecten integraal moeten worden gedaan, zelfs als het klein is. Ja, ik. Zal het Business Park twee twee is natuurlijk groot. Maar je kunt ook een project

hebben van. Iemand die een kavel wil splitsen dus dat is betekent dat iemand van één woning twee woningen wil maken. Ja, zelfs dan nog moet je binnen de RO dat integraal benaderen, want anders kom je niet goed uit. Dus voor SO geldt dat eigenlijk ieder project integraal moet worden benaderd.

00:08:31
Interviewer: En gebeurt dat ook?

00:08:33
Respondent: Dat is me een raadsel. Ik denk het wel. Maar dat weet ik niet.

00:08:40
Interviewer: In welke mate levert integraal werken een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo?

00:08:46
Respondent: Ehm. Nou dat weet ik niet, Bij XL Business Park twee Heb ik niet het idee dat ze ervaren dat ze daar voordeel van hebben.

00:08:59
Interviewer: Over wat ik in de krant lees is het en.

00:09:02
Respondent: Ze zijn mordicus tegen. Nou, de integraliteit zit hem toch vooral in het feit dat iedereen Onderdeel wordt van het proces. Maar integriteit betekent ook participeren en betrekken van andere groepen. En dat ze in ieder geval gehoord zijn in het proces en hun invloed hebben kunnen uitoefenen. Dus dan kunnen ze het wel niet mee eens zijn, maar ze hebben wel gedurende proces een rol kunnen spelen. Of dat een voordeel is, is de vraag. Maar ik denk wel dat het een voordeel is.

00:09:36
Interviewer: Ja.

00:09:37
Respondent: Ja, het is gewoon.

00:09:39
Interviewer: Het iedereen aangaande, het betrekken.

00:09:42
Respondent: Een stakeholder analyse en dat je zorgt dat alle partijen een rol kunnen spelen.

00:09:47
Interviewer: En is de uitkomst misschien niet gewenst voor iedereen, maar is er wel oog geweest voor iedereen.

00:09:53
Respondent: Ja, dat is ja. Dus mensen krijgen de kans om hun Nou ja, kijk even heel eerlijk. In dit project is iedereen ook wel echt aan bod geweest en heeft ook iedereen wel de kans gekregen om zijn invloed uit te oefenen. En die is ook zichtbaar en tastbaar. Dus ik denk dat voor zover de belangen gehonoreerd kunnen worden, dat door de integraliteit dat het ook gehonoreerd is. En dat gaat voor bewoners gaat ook voor de brandweer bijvoorbeeld. Gaat ook voor Landschap Overijssel Landschap Overijssel. Even als illustratie was ook enorm tegen het plan gekant. Nou, dan hebben we toch een keer of drie, vier hebben met hen om tafel gezeten en je ziet dan dat ze ook geen zienswijze meer hebben ingeleverd in reactie op het ontwerpplan. Dus dan denk je toch ja, dat is. Door dat integraal op te pakken en ze te betrekken in het proces, voorkom je dat je op het moment dat je het plan richting de raad stuurt nog een keer weer ellende hebt met, of eigenlijk misschien te weinig betrokken hebt met dit soort stakeholders. Of dat nou omwonenden zijn of Landschap Overijssel of de brandweer of het bedrijfsleven maakt helemaal niet uit. Ja, dus dat.

00:11:14
Interviewer: Heeft integraal werken volgens jou dan ook het meest te maken met met externe partijen? Met andere partijen betrekken?

00:11:20
Respondent: Nee. Niet per definitie, want volgens mij is het betrekken van de interne collega's net zo belangrijk.

00:11:26
Interviewer: Zowel intern als extern.

00:11:27
Interviewer: Ja, absoluut. Oké, dat

00:11:31
Interviewer: maak gerust je zin af.

00:11:33
Respondent: Ja nee nee. Maar dat is dan ook wel cruciaal. Want dat is natuurlijk ook vaak wat hier wel fout gaat. Kijk, we hebben dus voor xl business park twee al vanaf het allereerste begin een integrale projectgroep, dat woord integraal gebruik ik nu voor het eerst, een projectgroep opgericht waar een behoorlijk brede kern in zat, waaronder bijvoorbeeld ook de uitvoering fysiek bij zit. De brandweer trouwens ook, omdat als je die niet betreft in het begin, dan krijg je later. Frustreert dat het proces voor hen en voor ons. Dus voor iedereen eigenlijk. En dat heeft wel heel goed gewerkt. Dus je moet eigenlijk toch de collega's die er pas mee te maken krijgen. Wellicht op het moment dat je begint met de aanleg moet je eigenlijk in de eerste planfase al betrekken. Anders dan doe je dingen die niet niet kunnen. Of nou ja, weet ik veel wat.

00:12:32
Interviewer: Volgens de theorie is integraal werken op te delen in vier niveaus monodisciplinair werk. Nou, dan ben je helemaal niet integraal bezig nee, maar.

00:12:39
Respondent: Klinkt me wel als muziek in de oren. Maar dat.

00:12:42
Interviewer: dan kun je afstemmen. Dan ben je bezig met informatie delen. Je hebt niks met elkaars werkveld te maken, maar je deelt wel waar je mee bezig bent. Bij Meekoppelen behaal je voordeel op een ander terrein, dus je doet iets vanuit vanuit de wateropgave en daarbij kun je ook het groen verbeteren. Neem je dat mee? Maar het doel was niet om het groen te verbeteren. Het doel was de wateropgave. Bij het koppelen zoek je naar een ingreep met effecten op meerdere terreinen. Dus als je het groen wil verbeteren en de wateropgave wil oplossen. Welke ingreep kunnen we dan doen zodat die beide doelen gehaald worden? Ja. Herken je deze niveaus in het werk dat je zelf doet?

00:13:23
Respondent: Ja, ik ken ze alle vier natuurlijk, maar voor deze business park twee is dat koppelen wel van belang. Want als je dat. Als je het groen voorbeeld neemt kijk we dat groen, dat heeft meer doelen, dus dat is landschappelijke inpassing. Dat heeft waterberging als doel. en natuurcompensatie als nog wel meer. Maar dit zijn de belangrijkste en dat is wel als integrale opgave opgelost. En dat betekent dat je dus met de omgeving moet werken. Met Landschap Overijssel en met het waterschap. En dat geldt eigenlijk voor alles wat we hebben gedaan. Dus ik heb wel het idee dat de meeste onderdelen van XL business park twee wel in die categorie koppelen kunnen worden. Geplaatst.

00:14:13
Interviewer: Ja, als je met een groot nieuw project begint waarin je iets nieuws gaat bouwen.

00:14:18
Respondent: Ja.

00:14:19
Interviewer: Ja. Doe je een ingreep op meerdere terreinen natuurlijk. Ja, je zoekt de inhoudelijke samenhang. Herken je deze niveaus ook binnen de gemeente Almelo? Dus misschien in het werk wat anderen doen?

00:14:30
Respondent: Ja, iedere dag. Nee, geen idee. Kijk, ik onttrekt me eigenlijk zo'n beetje overall aan. Dus ik zie alleen XL Businesspark twee en ik ben hier natuurlijk veel, dus je ziet wel eens wat. Ja, maar ik denk dat met name de project start vaak fout gaat. Ik bedoel dus dat koppelen. Ik denk dat heel veel dingen gewoon kop staart hier gedaan worden. Dan zie je ook wel eens echt conflicten ontstaan Dat mensen denken van ik ben al twee jaar met een project bezig en ineens word ik er in betrokken of iemand anders wordt er in betrokken en die denkt wat is dit voor raars? Waarom word ik er nu pas in betrokken weet je wel? Dus ehm. Dus ik zie, ik kijk het monodisciplinair werk. Dat daar geloof ik niet zo. Dat zal niet veel gebeuren, maar ik denk dat in de categorie afstemmen en meekoppelen er veel gebeurt en dat het met name bijvoorbeeld bij afstemmen nogal eens fout gaat. Je kunt mensen vaak niet genoeg bedienen met informatie. Ehm, dat dat wordt wel eens vergeten. vaak Zit jezelf heel goed in een project en denk je van nou iedereen weet het toch. Iedereen weet het, maar dat is eigenlijk nooit het geval. Dus je moet altijd mensen overdonderen met de informatie die je hebt. En dan hebben ze nog vaak het idee dat ze niet betrokken zijn. Maar het gebeurt heel vaak dat mensen lekker bezig zijn en dan denken nou, ik ga het even vertellen En dan denkt iedereen van hé, maar we zijn niet betrokken en we voelen ons niet, we voelen ons niet gehoord. Nou ja,

00:16:12
Interviewer: Wat gaat er al wel goed per niveau?

00:16:15
Respondent: Ehm, nou, dat weet ik natuurlijk ook niet zo goed. Ik heb wel het idee dat zeg maar de informatie uitdelen en of uitwisselen. Dat dat wel steeds beter gaat. Het meekoppelen. Kijk, dat is natuurlijk. In een paar jaar tijd is de hele afdeling uit de grond gestampt. Maar dat hele SO, dat bestond er nog niet en daar heeft ze al zeg maar een soort slag toegebracht is er gemaakt waarin je door projectleiders en ontwikkelmanagers toe te voegen dat hele spel van integraal werken beter onder controle hebt. Ik zeg het een beetje als buitenstaander.

00:17:03
Interviewer: Ja, ik snap het.

00:17:04
Respondent: Maar ik denk wel dat het zo is.

00:17:06
Interviewer: Wat zijn volgens jou per niveau de voordelen van integraal werken?

00:17:13
Respondent: Per niveau? Bedoel je dan dit.

00:17:14
Interviewer: Bij deze niveaus Ja.

00:17:17
Respondent: Nou, kijk. Ik denk dat integraal werken altijd leidt tot een beter eindresultaat. Eigenlijk moet je dus het moet je. Je verbetert je eindresultaat door integraal te werken en je vergroot je draagvlak. Ja, dat is het voornaamste.

00:17:35
Interviewer: Dat heb je dan over koppelen, denk ik.

00:17:37
Respondent: Nou ja, ook of zelfs bij monodisciplinair. Wat moet je dan eigenlijk? Moet je moet je dit al helemaal niet doen. Kijk, dat kun je wel doen. Als je weet ik veel marge maakt voor voor een winkel. Dan denk ik van je moet gewoon een marge maken en kijken of die goed wordt verkocht. Maar binnen een gemeentelijke organisatie met de opgaven die je hebt, is dat koppelen eigenlijk de enige vorm van werken die je kunt toepassen.

00:18:03
Interviewer: Je zou het niet in niveaus moeten bekijken, maar altijd voor het koppelen gaan.

00:18:07
Respondent: Ja, dat denk ik wel. Zelfs op hele simpele niveaus is veel geduld dus oke. Ook al gaat het om een herinrichting van een straatje. Dat is eigenlijk al helemaal niet simpel, want iedereen wil zich daar graag tegenaan bemoeien. Ja dus eigenlijk zou je in deze organisatie zou je dus altijd vanuit hier moeten bekijken. En als dit mogelijk is, dan is dat misschien leuk, maar je moet eigenlijk altijd uitgaan van integraal werken en dat koppelen centraal stellen.

00:18:37
Interviewer: Dus dit is een startpunt.

00:18:38
Respondent: eigenlijk altijd Ja.

00:18:40
Respondent: Als je makkelijker kunt maken dan is het prima. Maar ik denk. Op een gemeentelijke organisatie dat koppelen eigenlijk standaard zou moeten zijn.

00:18:52
Interviewer: Zijn er ook werkzaamheden die je kunt bedenken waar geen toegevoegde waarde is van integraal werken?

00:18:59
Respondent: Nee, dat is het schoonmaken van de van de wc's misschien, maar dat weet je op een gegeven moment. Dus als je als je hele simpele, simpele dingen hebt, dan kan het. Misschien hoeft dat, misschien niet. Maar voor de gemeentelijke taakvelden als tenminste, als ik het bekijk vanuit het perspectief van SO is koppelen altijd uitgangspunt. Ja, dat kan bijna niet anders. Ik kan me niks bedenken waar dat niet nodig is.

00:19:29
Interviewer: Ik heb iemand van dagelijks beheer gesproken. Als die een plantvak herplanten. Ja, kijk.

00:19:35
Respondent: Ja. Maar dat is anders als je.

00:19:37
Interviewer: Ziet dat de dames spreek ik ook mensen van SO. Om verschillende ervaringen op.

00:19:42
Respondent: Je maakt altijd een plan en daar heb je altijd iedereen voor nodig, dus je kunt niet anders dan koppelen. Nee, ik bedoel als je gewoon beheertaken hebt, dan voer je gewoon je beheerplan uit. Dan moet je ook. Ja. Je hoeft niet de hele straat bij elkaar te roepen als je een plantvak moet schoffelen. Nee, Dan moet je gewoon je plan uitvoeren.

00:20:05
Interviewer: Maar vanuit stedelijke ontwikkeling moet koppelen altijd de insteek zijn.

00:20:09
Respondent: Ik kan dus geen project bedenken, want het is altijd projectmatig werken en het zijn meestal complexe dingen. Het is bijna niks wat niet complex is, want je raakt altijd andermans belangen, dus dat kan bijna niet anders dan integraal werken zijn.

00:20:23
Interviewer: Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld?

00:20:29
Respondent: Ja, voortdurend.

00:20:31
Interviewer: En zijn er vaste processen om kennis uit te wisselen?

00:20:34
Respondent: Nee, voor mij niet.

00:20:36
Interviewer: Dan heb je zou er wel behoefte aan hebben. Hoe gaat het nu dan?

00:20:43
Respondent: Nou ja, je, je ziet een probleem en daar ga je dan kijken hoe je dat met anderen op kunt lossen. Ja, vaste processen, dat. Is prima, Maar.

00:20:54
Interviewer: Niet altijd nodig natuurlijk. Onnodig complex misschien?

00:20:58
Respondent: Ja, dan weet je wel wat je dan krijgt. Is dat. Je moet je lijstjes gaan afvinken en dat werkt vaak niet super effectief, want dan wordt het een verplichting. Kijk vooral Kijk! In feite heb je natuurlijk als projectleider maar een beperkt inhoudelijke competentie, dus je bent altijd gedwongen om met anderen samen te werken. Dan ontkom je niet aan. Dus dat dat doe je altijd.

00:21:24
Interviewer: Heb je behoefte en toegang tot externe kennisbronnen?

00:21:29
Respondent: Ja. Is dat zo? Weet ik niet. Ja, ik bedoel, Je hebt natuurlijk gewoon een projectbudget en je kunt in principe gewoon expertise inhuren wat nodig is. En dat is natuurlijk altijd. Je hebt een netwerk intern en netwerk extern, wat je formeel en informeel kunt inschakelen.

00:21:52
Interviewer: In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden? Ehm. Ik denk dat als je zegt bij SO moeten we eigenlijk altijd koppelen ja, dat je dan heel erg rekening houdt met iedereen.

00:22:13
Respondent: Dat zou je wel moeten doen ja. Maar of dat altijd gebeurt is de vraag. Kijk, je hebt natuurlijk altijd een beetje je eigen voorkeuren. Maar je zou in principe ieders doelen mee moeten gaan nemen voor dat hele water verhaal. Daar hebben we. Ik heb daar helemaal niet zoveel verstand van, maar we hebben dat met het waterschap opgepakt en dan is het best een complexe opgave. En ik denk dat we nu toch in staat zijn om te zeggen nou, dat wat er nu is gemaakt daar is. Het waterschap staat helemaal achter en ze hebben het ook voor een groot deel zelf verzonnen, dus dat is prima. Geldt ook bijvoorbeeld voor energie. Dan moet je bij Enexis aan tafel. Ik heb er ook eigenlijk niet zoveel verstand van, maar ik denk wel dat we nu een soort systematiek hebben, vind ik. Nou ja. Dat hebben we opgelost. Dus je. Je probeert inderdaad de doelstellingen van anderen toch wel echt mee te nemen in in het werken.

00:23:13
Interviewer: En je gebruikt dan ook nadrukkelijk hun expertise daarvoor.

00:23:15
Respondent: Ja, absoluut ja. Anders kom je er ook niet uit. En kijk, dat is dat is wel heel veel. En dat is wel goed om dat toch even te benoemen. Want dat is het, is het. Eigenlijk neem je de doelstellingen van anderen mee in je plan en dat probeert dus. En al die doelstellingen bij elkaar wordt je plan. Want dat geldt bijvoorbeeld ook voor de invulling van het bedrijven. Ja, dat verzin ik niet bij elkaar. Het is nu. Je probeert dat te destilleren uit de eisen en wensen van de andere gemeentes in dit geval en vanuit het bedrijfsleven. En je probeert dus een profiel te bedenken waarbinnen maar die belangen allemaal zijn gewaarborgd. En ja, daar kun je van alles van vinden, denk je. Volgens mij zit dat er goed in, maar ik had het van tevoren zelf niet kunnen bedenken, weet je wel.

00:24:05
Interviewer: Dus wat speelt een grotere rol tijdens de samenwerking met andere werkvelden? Gezamenlijke doelen of doelen van het eigen werkveld?

00:24:15
Respondent: Ehm, nou, die ehm, dat hangt ervan af. Kijk. Kijk, mijn doel is tot nu toe steeds geweest om een omgevingsplan af te ronden voor het aflopen van de Wet Voorkeursrecht Gemeenten, dus de planning was redelijk heilig. En om die planning te kunnen halen moet je vaak de doelen van anderen realiseren, want anders gaan die met de hakken in het zand. Dus dan kan een doel van iemand anders kan heel erg heilig zijn. Als ik voel als ik bedoel ja. Terwijl het projectdoel was wel om wat ik

zeg het omgevingsplan af te rondten, vast te stellen, vast te laten stellen door de raad. In februari dus dat is het doel geweest. En dat het aardige daarvan is als je een planning hebt die je hard houdt, want het klinkt een beetje flauw, maar het is wel belangrijk, dan moet je daarin alles zien te kneden. En het punt is als Tussen ons gezegd en gezwegen, als ik die planning niet had gehaald, was er niet zoveel bloed uit gevloeid moet ik eerlijk zeggen. Dus dat betekent niet dat de wereld in elkaar stort als we die planning niet hadden gehaald. Maar wat wel gebeurd als je die plant niet haalt, is dat er dus allerlei. Dan gaat die planning loop gewoon meteen een jaar door, want binnen gemeenteland, als je de planning niet haalt, dan bestaat de planning niet meer. Dan is het gewoon klaar. En het feit dat je je planning zo strak hebt, dwingt je ook. Dwingt anderen ook om hun doelstellingen daarin te verpakken. Dus op een gegeven moment is het gewoon klaar jongens, dan is het gewoon afgelopen. Want als je dat niet doet, dan gaat iedereen ja breed uithangen. En dan gaan we nog een keer onderzoeken, nog een keer onderzoeken en of het nog niet zorgvuldig genoeg moet nog een keer worden bekeken en dan gaan die doelen ook maar opzwellen.

00:26:25
Interviewer: Dus door die strakke planning iedereen haalbare doelen stelt en ook mee wil bewegen om de planning te halen, wordt er meer aan gezamenlijkheid gewerkt dan dat het eigen vakgebied voorop staat.

00:26:41
Respondent: Dwingt heel veel af, moet ik eerlijk zeggen. Ja, ik heb heel vaak echt dingen afgekapt en je moet het nu weten, want anders dan gaat het niet meer mee. Houdt het op, dan doen we het gewoon niet. En dat werkt vooral Heel goed gewerkt. Dus het ijs en heilig vasthouden aan de planning. Dat heeft heel goed gewerkt en vooral het laatste ook omdat met name de financiën zijn nogal wankel. Er zit best een groot risico in. Je ziet er zelfs dat als de deadline dichterbij komt begint iedereen dat risico te herkennen. Denk O God, daar gaat men Kroketten. En het toch dwingen in die planning heeft ertoe geleid dat daar ook echt beslissingen in zijn genomen. Als je dat niet doet, beslist niemand, denk ik. Nou, stel dan maar uit, laat iemand anders maar beslissen. Dus ik heb heel veel profijt gehad van het ongegeneerd vasthouden aan de planning. Want dat is in gemeenteland natuurlijk dodelijk. Als je dat niet doet, dan vliegt het alle kanten om de oren.

00:27:52
Interviewer: En dan ben je zo jaren verder

00:27:53
Interviewer: Dan ben je zo jaren verder. Ja, dat maakt wel, maar uiteindelijk maakt het niemand echt het uit. Plan is een plan, dat zie je niks van. Dus wie wil dat niet? Je kan ook nog een jaar langer duren.

00:28:03
Interviewer: Is er ook geen bestuurlijke druk of politieke druk om het af te rondten?

00:28:08
Respondent: Dat wisselt natuurlijk altijd. In dit geval was er wel bestuurlijke druk, omdat dat wisten we natuurlijk niet maar Maathuis gaat gaat. Nou ja, die wordt burgemeester, dus dat dat loopt dan mooi parallel. Maar ik heb eigenlijk altijd de WVG gebruikt om die politieke druk en ook de druk intern er op te houden.

00:28:27
Interviewer: WVG is ?

00:28:28
Respondent: ja de WVG.

00:28:30
Respondent: Je vestigt de WVG, dat is de Wet Voorkeursrecht Gemeenten. Dat betekent dat gedurende een bepaalde periode alle grondeigenaren verplicht zijn om hun eigendommen eerst aan te bieden aan de gemeente. Op een gegeven moment houdt dat op. Dan na drie jaar is het gewoon klaar. Dan vervalt dat automatisch. Dat is gewoon een fatale termijn. En die, die termijn, die verloopt op 10 maart van dit jaar. En in principe kan iedereen alles aan iedereen verkopen.

00:28:59
Interviewer: Kun je het dan weer opnieuw instellen?

00:29:01
Respondent: Nee, dat kan dus dan niet meer. Daar houdt het op. Dan moet je dus een ander instrument hebben, in dit geval een omgevingsplan die de werking van van het WVG overneemt. Ja dus. Ik heb al gezegd dan moet die het omgevingsplan af zijn, want anders vervalt de WVG en dan wordt het wildwest. Ja, dat valt allemaal reuze mee, maar in ieder geval door die deadline hebben we nu wel gewoon een omgevingsplan richting de raad kunnen sturen. Als dat niet zo was, dan had het gewoon een, twee of drie jaar geduurd.

00:29:31
Interviewer: Maar de druk was dus niet vanuit de politiek om. Nee, ja.

00:29:35
Respondent: Niet nee. Ik denk dat. Nee, de de oorspronkelijke druk komt en kwam vooral vanuit het bedrijfsleven, in die zin dat ze zeggen van we hebben geen vierkante meter meer om uit te geven en er kan nergens meer een vestiging komen. Die druk was natuurlijk gewoon van belang. Ehm. Ja, dat is. Dat is vooral een morele druk of een economische druk op mij, maar die is nooit echt heel hard te maken. Dus nee, het is een combinatie van die WVG, van de druk vanuit de markt en een beetje bestuurlijk. Ja ja.

00:30:23
Interviewer: Wat heb jij nodig om succesvol integraal te werken?

00:30:32
Respondent: Ja. Ja. Ja. Tijd, geld en goede mensen natuurlijk. Dat is. Dat is denk ik belangrijkste. Kijk, je moet de kennis hebben om te zien van wie heb je eigenlijk allemaal nodig in dit proces? Ik denk dat dat heel belangrijk is, Want je ziet ook zeker in gemeentelijke processen kost het moeite om. Integraliteit te bereiken. Hoe moet ik dat uitleggen? Kijk, het heeft moeite gekost. Ik denk dat het zo is. Het heeft moeite gekost om vanuit de start naar een soort integraliteit te komen. Omdat. In de gemeentelijke omgeving is het heel erg normaal dat als je projectgroep hebt. Iedereen zit gewoon op zijn afdeling en daar heb je eens in de maand of eens in de twee weken heb je een projectgroep vergadering en denkt iedereen nou oké, wanneer gaan we lunchen, weet je wel? En om mensen. Want iedereen is meer gefocust op zijn afdeling of op zijn eigen klussen dan op jouw klus. Dat is ook logisch. Iedereen is hartstikke druk, dus die trek je uit je normale proces. En dat normale proces moet dan eigenlijk ook ruimte bieden om in jouw projecten te functioneren en om mensen project betrokken te maken. Dat kost dus wel even tijd en moeite, de kost. Ik denk dat het dit geval ook wel echt een jaar heeft gekost voordat het iedereen in een soort modus kwam dat ze dacht oh ja, dit is een project, ben ik onderdeel van. Ik voel me betrokken en ik doe ook de dingen die moeten gedaan moeten worden en anders heb je altijd wel een paar klaplopers erbij. Overigens zeg ik er niks negatiefs over. Dat zijn mensen, die hebben gewoon andere tijden. of andere, hebben andere, andere.

00:32:22
Interviewer: Prioriteiten

00:32:23
Respondent: Andere prioriteiten. En dan? Dan lukt dat die integraliteit niet. En dat is het al. De de modus is dan dat je iemand inschakelt die die persoon vervangt. Het is een extern of iemand van andere afdeling. Maar eigenlijk is zeg maar het formeren van een team wat ook gefocust is op de klus. Dat is eigenlijk de crux. Als je dat hebt en een voldoende budget om dat. Te doen, dan lukt het wel. Maar dat is eigenlijk het lastigste in een gemeentelijke organisatie. Want er zijn eindeloos veel overlegorganen hier, vind ik. Dat kan gewoon jaren door en dan is er niks gedaan. Er zit gewoon dat jij Ja, ik ben onderdeel van Integraal Project X. Ja, oké, wat dan? Dus concentreren op het project binnen een bepaalde tijdsperiode en met voldoende budget. Dat is belangrijk, Maar die projectgroep, dat is eigenlijk de crux. Als je die in het spoor kan krijgen. Dan komt het goed.

00:33:37
Interviewer: Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken?

00:33:41
Respondent: Geen flauw idee. Dat zou ik echt niet weten.

00:33:45
Interviewer: Ook goed. Heb jij voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst niveau integraal aan te pakken?

00:33:52
Respondent: Ja, dat wel. Ja, dat vind ik wel. Dat had er ook mee te maken dat ik op een of andere manier heel veel budget kreeg in het begin. En nog steeds heb. En dat maakt het dat. Kijk, dat kun je allemaal wel zeggen van goh, dat heb je goed gedaan, maar ik had gewoon echt veel ruimte waardoor ik dus ook gaten kon dichtlopen. Is voor een deel dus. Dus als er iemand want je hebt, je hebt altijd wel een paar disciplines die dus niet aanhaken. En dat hebben we eigenlijk allemaal op kunnen lossen door externe in te huren zonder dat we dachten van Jezus. Het geld is op. Ja. Dus daar ben ik wel echt mee gefaciliteerd. Ik had. Ik had het heel luxe, denk ik. Ja, dat is echt.

00:34:40
Interviewer: Altijd Heb je het idee dat dat dan uniek was? Dat dat andere collega's dat ook minder hebben? Of. Ja, dat.

00:34:45
Respondent: Denk ik wel ja. Ja, ik heb ook een deel mazzel gehad. Ja, ja. Soms is het fijn, soms ja. Maar soms trek je in een project in Jezus Christus. Geen budget, helemaal niks. En hier liep het allemaal wel mijn kant op. Dus moet je ook een beetje mazzel hebben. Ja.

00:35:05
Interviewer: Tegen welke barrières in de organisatie loop je aan om succesvol integraal te werken?
00:35:10
Respondent: Ja, dat is dus vooral afdelingen die die de deuren sluiten en zeggen dat geen tijd en geen interesse. De deur hebben we allemaal wel open gekregen, maar in het begin was het echt wel een probleem. En je hebt natuurlijk. Maar dat geldt vooral ook voor dit project denk ik. Intern ook mensen die dus. Dus je moet of die sceptisch over zijn, die zeggen ja, dat wordt niks. Weet je wel? Ja.
00:35:42
Interviewer: En dan niet mee willen werken waardoor je of een expertise mist.
00:35:46
Respondent: Ja, dat denk ik uiteindelijk wel ja. Ja, en het is uiteindelijk allemaal wel omgebogen. Iedereen is wel meegegaan, soms misschien zelfs tegen beter weten in. Dat ze dachten ja, ik vind niks, maar ik doe toch lekker mee en dan ook echt positief. Maar daar heb je in het begin natuurlijk wel mee te maken. Het zijn een aantal afdelingen hier met een hoge inhoudelijke Status die zich soms wel echt onttrekken aan hun verantwoordelijkheid. Daar heb je dan last van dat je denkt jezus jongens doen nog wel lekker mee. En als je het niet goed vindt, dat zegt dat gewoon. Maar dan krijg je gewoon verstoppings gedrag en dan krijg je dus niet de kennis die je moet hebben.
00:36:30
Interviewer: Kun je daar een voorbeeld van geven?
00:36:32
Respondent: Ik verkeer vind ik vaak heel slecht. Ja. Die hebben echt wel de inhoudelijke kennis om goed te participeren maar dat kost de grootste mogelijke moeite om daar om die onderdeel te maken van het project. En dat is dan opgelost door daar een externe via hun zelf overigens bij te betrekken. Maar dat. Vond ik heel lastig. En planeconomie heeft ook voortdurend met capaciteitstekort gezeten, want je moet echt rekenen en tekenen heet dat. Dus je moet wel weten wat je doet, maar moet ook wel kunnen dat dat moest ook echt met de haren bijgeslept, terwijl dat geen onwil was, maar wel capaciteit tekort. Dus dat dat hele rekenen dat je denkt veel te laat op gang gekomen waardoor het. En dat de crisis leiden. Ja, soms gebeurt dat.
00:37:28
Interviewer: Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?
00:37:36
Respondent: Ja, kijk, in ons geval heb je natuurlijk vooral te maken met de Omgevingswet. En die Omgevingswet, die dwingt je wel om integraal te werken. Ja, daar ontkom je niet aan en dat is de voornaamste bottleneck waar wij mee zitten. Vanuit SO. Of tenminste ik in ieder geval wel, is dat die regelgeving is. Vorig jaar januari is 1 januari 2024 veranderd van de wet RO naar de Omgevingswet. Dat is een totaal andere wet eigenlijk. Dus je die integraliteit zit er wel in geborgd. Maar je moet wel heel erg. Jezelf weer aanpassen in een nieuw wets kader. In feite is de integraliteit verhoogd, want ze hebben. De VTO was gewoon een RO spoor en je hebt er nog een milieu spoor naast, maar in de Omgevingswet zijn alle wetten geïntegreerd. Of de natuurwet is Natuurbeschermingswet of gezondheid. Weet ik veel, dat zit er allemaal in? Dus je zit in een groot integraal kader. Alleen die was natuurlijk toch behoorlijk nieuw. Tenminste nieuw in de zin dat we Die is op 1 januari vorig jaar ingevoerd, dus iedereen wist dat hij eraan kwam. Maar hoe je er dan mee om moet gaan?
00:38:48
Interviewer: Hij faciliteert het integraal werken, maar omdat hij nieuw is, is het ook een barrière om er mee om te kunnen gaan.
00:38:54
Respondent: Zeker weten. Niemand weet precies hoe dat moet en dat is ook wel iets wat ons parten speelt. En als je dan denkt ja, hoe moet dat nou in godsnaam? En er zijn adviseurs die ons daarin hebben ondersteund natuurlijk. Maar dan toch denk je van poeh, dat was echt een ding.
00:39:11
Interviewer: Oké, ja. Is er een coördinerende functie voor integraal werken nodig in de organisatie.
00:39:17
Respondent: Nou, dat vind ik wel dat het gewoon door de lijnorganisatie wordt opgelost. Je hebt een afdelingshoofd. Die moet zich daar tegenaan bemoeien, dus dat moet je niet anders oplossen dan dat. Dus er moet niet een of andere in integraliteit commissaris of zo zijn voor een afdeling als SO. Dan moet dat geïntegreerd zijn in het afdelings management en de onderliggende ontwikkel managers en projectmanagers. Dus dan moet je niet iets apart voor op hoeven stellen. Dus je hoeft niet te solliciteren voor een.
00:39:50
Interviewer: Advies en regie hebben ze twee integraal regisseur vacatures?
00:39:53
Respondent: Ja, ja, oké, ja.
00:39:56
Interviewer: Maar een andere andere afdeling dan SO natuurlijk type en ander type werk ook. Ja.
00:40:00
Respondent: Ja, ik vind dat hier de lijnorganisatie dat gewoon zelf moet doen. Ja.
00:40:06
Interviewer: Ja. Want wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd?
00:40:10
Respondent: Geen flauw idee. Dat zou ik niet weten wie je bent.
00:40:16
Interviewer: De meeste mensen die ik tot nu toe heb gesproken die zeggen wordt niet gedaan. Nee, er wordt sowieso weinig geëvalueerd en gemonitord.
00:40:24
Respondent: Dan denk ik dat het zo is. Ja, ja, geen idee eigenlijk.
00:40:30
Interviewer: Dat dat waren.
00:40:30
Respondent: Wat wel opvalt is dat er wel redelijk wat aan opleiding wordt gedaan. Of dat ook vaak over integraliteit gaat weet ik niet, maar wel over projectmanagement en dat soort dingen. Dus ik denk dat wordt wel. In het opleidings spoor wordt er wel aandacht aan besteed, maar ik heb nog nooit meegemaakt dat dat een project wordt geëvalueerd. Niet hier, maar ook ergens anders. Ook niet.
00:40:51
Interviewer: Zie je daar nog kansen in?
00:40:54
Respondent: Nee joh, er gebeurt nooit dat.
00:40:56
Interviewer: Alles zou gebeuren. Zie je wel meerwaarde voor in. Of denk je nou het gebeurt nooit en we hoeven het uiteindelijk niet te doen?
00:41:03
Respondent: Nou.
00:41:05
Respondent: Ehm, nee, dan zou dat zou wel meerwaarde bieden. En je weet hoe dat gaat. Op een gegeven moment is het project weer afgelopen en heb je het volgende project. En dan denk je nou dat was klaar En dus moet je in principe. Die deskundigheid die je opbouwt moet je meenemen in het volgende project, maar echt structureel evalueren. Ik geloof dat dat binnen een organisatie niet van de grond komt.
00:41:30
Interviewer: Het kan natuurlijk vele vormen aannemen, maar ja, dat waren de vragen aan mijn kant.
00:41:37
Respondent: Je wens je veel succes.
00:41:39
Interviewer: Kun je of je nog iets wilt toevoegen of iets hebt gemist?
00:41:42
Respondent: Nee, nee, ik vind het heel goed. Nee. Dus het is wel wat, Wat kijk wat wat in gemeente organisatie echt heel belangrijk is. Dat mensen focussen op een project houden. Er kan in gemeente land kan heel veel en vaak gebeurt er veel te weinig omdat mensen gewoon in een routine maar een beetje door dobberen. Ik denk op een gegeven moment over 4.30u nou ga ik weer naar huis, Maar als je als er wordt gefocust op een project, dan kan er heel veel. Ja.
00:42:15
Interviewer: En ik denk dat wat ik denk dat mooi is van een gemeente is dat je heel veel expertise in het pand hebt zitten. Want als je dat samen kunt brengen in een project of als je iets moois kunt maken.
00:42:29
Respondent: Ik heb een paar keer gewerkt aan plannen voor de Floriade. En dan moet je natuurlijk. Binnen een deadline moet je iets aanbieden aan de Tuinbouw Raad. Die Floriade natuurlijk. Meestal is het een totaal fiasco, Maar wat wel altijd heel leuk was, was dus eigenlijk het maken van de plannen voor de Floriade. En dan zie je dat je gewoon een groep hebt die daar

volledig op gefocust is, vaak ook bestuurlijk aangestuurd. En dan denk ik dan kan er heel snel heel veel. Ja, maar goed, dat wordt vaak niet gedaan. Vaak blijft het toch in een soort van routine werken en dan duurt alles heel lang en dan loopt de energie er ook vaak uit.

9.4.6 Interview 6

00:00:00
Respondent: Hoe ver ben je er mee met.

00:00:03
Interviewer: Nou dit is dus de data verzamel fase. Ja dus. Het theoretisch gedeelte theoretisch deel is af. Data verzamelen en dan Resultaten en conclusie.

00:00:14
Respondent: Heb je veel al geïnterviewd?

00:00:16
Interviewer: Dit is de vijfde. Oké, dinsdag 2 ziek, dus misschien kan dit later nog, of niet? En in totaal heb ik er twaalf gepland.

00:00:22
Respondent: Wie heb je allemaal geïnterviewd dan?

00:00:26
Interviewer: Ik heb en van Advies en regie gehad dat. Een van Dagelijks Beheer. Ja, ja. En van Stedelijke Ontwikkeling en. Oké.

00:00:43
Respondent: Mooi gemixt ja.

00:00:45
Interviewer: Van allerlei afdelingen teams. Al mensen gehad. Jij bent de eerste van projecten.

00:00:52
Respondent: En wie ga je nog meer van projecten?

00:00:54
Interviewer: Ehm. Dat weet ik uit mijn hoofd niet.

00:00:59
Respondent: Nog wel. Nog één.

00:01:00
Interviewer: Iemand meer?

00:01:01
Respondent: of misschien? Nee, dat niet.

00:01:04
Interviewer: Ik weet uit mijn hoofd niet. Ik heb het ergens opgeschreven staan. Ik doe dus onderzoek naar integraal werken. Daarvoor heb ik in theorie van allerlei dingen gevonden. En die wil ik nou eigenlijk een beetje testen en kijken hoe het gaat hier bij de gemeente Almelo. Ja, vanuit verschillende teams dus. Ik hoop ook van heel veel verschillende vanuit die verschillende teams verschillende informatie op te halen en daar dan een advies over te schrijven. Hoe er gewerkt kan worden met integraal werken en hoe het gaat en wat er misschien beter of anders kan of juist al al heel goed is. Ja. Daarvoor heb ik jouw naam doorgekregen. Projectleider bij team projecten kun je daar wat meer over vertellen.

00:01:50
Respondent: Als wat? Wat ik als projectleider over. Ja, Projectleider. Senior Projectleider. Integraal. Projecten in de buitenruimte. Openbare ruimte. Diverse werkzaamheden en werkzaamheden aan de herinrichting, vooral voor de binnenstad. Binnenstedelijke omgeving maar ook mijn achtergrond ligt in het groen en water. Vervangen van. Van het realiseren van sport en speelvoorzieningen. Aanleg van parkjes. Parken. Heel divers. Wil de.

00:02:28
Interviewer: Aansturing van dagelijks beheer. Ook in projecten?

00:02:32
Respondent: Nee. Het dagelijks beheer maakt wel onderdeel uit van de projecten in de toetsing en dergelijke. Voor ontwerpen en dergelijke, maar we werken in hoofdzaak met aannemers. Dus besteden werk aan en dan in uitvoering of naar andere partijen. En we hebben wel onderdelen van het werk die naar het dagelijks beheer doorgezet worden, maar dan is het meer dat onze toezichthouder daar de aansturing van doet. We krijgen gewoon een deelopdracht dat voor uit.

00:03:00
Interviewer: Wat betekent integraal werken volgens jou?

00:03:05
Respondent: Dat je. Alle vakdisciplines, maar ook stakeholders goed in beeld hebt en betreft in je, in je, in je project en dat hun belangen behartigd worden. Het hoeft niet zo zijn dat je daar naar werkt, maar dat is wel wel gehoord zijn en en eventueel gekend zijn in het in het project.

00:03:32
Interviewer: Ze zijn niet per se tevreden aan het einde, maar hebben ze wel meegenomen.

00:03:36
Respondent: Als het goed is wel. Maar ja.

00:03:38
Interviewer: Iedereen tevreden houden is niet altijd mogelijk natuurlijk, maar dan heb je ze in ieder geval wel betrokken en meegenomen.

00:03:42
Respondent: Ja, ja, ja, niet Ik ben het niet vergeten.

00:03:45
Interviewer: Ja, ja. In wat voor situaties wordt integraal werken toegepast binnen de gemeente Almelo?

00:03:50
Respondent: Ik denk in alle projecten. Alle projecten heb je van integraliteit te maken. Dus dat.

00:03:59
Interviewer: En in welke mate levert integraal werken een voordeel op voor de inwoners van de gemeente? Almelo.

00:04:07
Respondent: Ik denk dat ze zichzelf wel kunnen herkennen in projecten. Als je omgevingsmanagement goed hebt, als een van de stakeholders de bewoners hebt, dan zullen hun ook gekend worden of herkennen ze zich ook in de projecten die je die je realiseert. Dus in zoverre zullen ze dat als voordeel hebben, maar ook dat niet Vandaag de weg wat opgebroken en en over twee jaar weer. Dus ook die die winst.

00:04:36
Interviewer: Minder overlast.

00:04:36
Respondent: Ja, minder overlast en minder kosten die we moeten maken als gemeente dus.

00:04:43
Interviewer: Volgens de theorie is integraal werken op te delen in vier niveaus. Het laagste niveau is er eigenlijk geen sprake van integraal werken. Dus wat monodisciplinair werk je kunt afstemmen. Dan ben je bezig met het delen van informatie, maar heb je niet per se iets met elkaar te maken. Meekoppelen behaal je een voordeel op een ander terrein, dus je doet iets vanuit vanuit de water gedachte en je neemt een beetje. Je verbetert ook wat groen. Ja, maar groen is niet het het het hoofddoel. En we koppelen. Bekijk je wel vanuit meerdere doelen? Welke oplossing kan ik aandragen om al die doelen te behalen? Ja. Herken je deze niveaus in het werk dat je zelf doet?

00:05:21
Respondent: Ja, waarvan de laatste monodisciplinair eigenlijk bijna niet? Dat. Het voor ons werk niet vaak van toepassing.

00:05:31
Interviewer: Herken je niveaus binnen de gemeente Almelo?

00:05:33
Respondent: Ja ook ja.

00:05:37
Interviewer: Wat gaat er goed per niveau met betrekking tot integraal werken binnen de gemeente Almelo?

00:05:45
Respondent: Ja, ik denk dat we. Zeker op operationeel niveau heel veel afstemming met elkaar hebben en heel veel lijntjes hebben lopen. Korte lijntjes naar collega's van wie de overheden dus de daarin. Dat is zo'n breed netwerk. Wat, gewoon werkt. En. Dat die, die heb je zeker. Ja, in het meekoppelen ook. En in projecten probeer je de voorkant heel goed te organiseren. Om winst te halen, ook voor andere partijen. En het koppelen aan een groter project natuurlijk. Dat is meer op strategisch niveau. Ja, dat het eigenlijk een dat is, vind ik zelf eigenlijk meer een vanzelfsprekendheid is.

00:06:38
Interviewer: Bij grote projecten is het vanzelfsprekend dat er gekoppeld wordt, wordt er vanuit alle problematiek gekeken naar hoe we dit oplossen. En als je wat wat kleinere projecten hebt, dan steek je het meer in vanuit één discipline en kijk je wat kan er aanhaken?

00:06:53
Respondent: Ja, ja.

00:06:55
Interviewer: Wat zijn volgens jou per niveau de voordelen van integraal werken?

00:07:11
Respondent: De voordelen.

00:07:12
Interviewer: Wat ik hoorde bij Monodisciplinair werk is dat het snel is, snel en goedkoop. Ja.

00:07:19
Respondent: Eenvoudig vraagt ook niet, Vraagt ook niet veel van de medewerker. Als jij een beheer opgave hebt en je de ene beplanting voor de andere beplanting of een stukje straatwerk herstraten. Dat vraagt niet veel. Koppel is een strategisch niveau, dan zit je helemaal daar. Politieke belangen, andere belangen die je dan moet dienen

00:07:43
Interviewer: Wat je net zei dat je zeker weet dat je iedereen meeneemt.

00:07:45
Respondent: Ja, ja. En ik denk dat het afbreukrisico vele malen groter is op strategisch niveau. En dat bouwt zich steeds verder af. Dus de kans dat er wat misgaat in in de ondersteuning bij afstemmen op monodisciplinair, dat kan natuurlijk. Het kan zijn dat je vandaag het trottoir herstraat en dat er volgende week Toegankelijke gasleidingen door je moeder waarvan je geen weet had omdat dat langs elkaar heen werkt. Dat zou je bij afstemmen en meekoppelen al niet meer moeten hebben. Zo zie je natuurlijk die die. Die voordelen dus dat dat er minder gemist wordt in het netwerk en En hoe hoger je daarin komt, hoe groter het afbreukrisico is.

00:08:27
Interviewer: En de nadelen per niveau.

00:08:31
Respondent: Monodisciplinair snel kun je snel handelen als je gaat koppelen. Meerdere belangen bij elkaar. Het kan wel zijn dat er uiteindelijk niks gebeurt dat je doet, dat je doodslaat doordat er dat het heel breed wordt getrokken. Als je kijkt naar meekoppelen. Ja, de tijd. Tijd die je moet tijd investeren. Tijd om, om samen op te trekken. Om ook mensen hun dingen mee te laten denken. Hun eigen trajecten door te lopen. Dus dat is, nou ja, en ook financiële afstemming kosten. Die worden mogelijk groter of misschien zelfs minder voor jou, maar van andere partijen heeft ook besluitvorming voor nodig. Dus dat gaat. Dat is denk ik het grootste grootste nadeel daarin.

00:09:19
Interviewer: Je zei net al dat koppelen. De meeste projecten die vallen onder koppelen kun je ook bij de andere niveaus nog een voorbeeld geven.

00:09:26
Respondent: Ja, ik denk dat je.

00:09:27
Interviewer: Van je eigen werkzaamheden.

00:09:28
Respondent: Koppelen echt veel grotere grote ontwikkel trajecten, zeg maar binnen de gemeente dat dat je daar echt koppelen. Of misschien dat je ook aan de voorkant voor. Voor onderhoudsprojecten probeer je ook wel te koppelen of mee te koppelen. Ja. En afstemmen zijn denk ik vooral de wat eenvoudigere projecten die we die we uitvoeren.

00:09:52
Interviewer: Heb je daar een voorbeeld van?

00:09:55
Respondent: Ehm, nou ja, als je er echt door naar de onderkant kijkt, zeg maar het vervangen van verlichting of zo. En dan? Dan heb je het meer over afstemmen met wat partijen. Misschien een keer met een bewoner waar een lichtmast moet komen te staan. Dat kan vrij eenvoudig zijn. Meekoppelen Ik denk dat al onze projecten die wij doen minimaal meekoppelen is. Kijken of er andere opgaves zijn. Is de klimaat opgaaf? Die mee moet koppelen of en bij echt koppelen Heb je er afstemming met de woningbouwvereniging of andere de nuts partijen, noem maar op om echt grote grote slag te slaan, maar ook projectontwikkelaars et cetera.

00:10:44
Interviewer: Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld?

00:10:55
Respondent: Ja ja Wat is je werkveld?

00:10:59
Interviewer: Ja, ja.

00:11:00
Respondent: Dat is lastig.

00:11:00
Interviewer: Dat is natuurlijk duidelijker als je alleen met groen of alleen met met water bezig bent.

00:11:06
Respondent: En Zeker als projectleider moet je altijd je blik open hebben. Dus je werkveld is vrij breed en je probeert zoveel mogelijk kennis en kunde in je project binnen te halen. Om de juiste besluiten te nemen. En. Ja dus ja, Ik denk dat je dat altijd probeert om zoveel mogelijk kennis en kunde binnen je werk, binnen je project te halen.

00:11:30
Interviewer: Heb je dan nog behoefte aan toegang tot externe kennisbronnen?

00:11:34
Respondent: Hmm, ja, juist. Juist. Die informatie heb je nodig om soms keuzes te kunnen maken. Niet omdat je daar direct wat mee wilt doen, maar we weten niet alles. Ja.

00:11:50
Interviewer: Die toegang is er ook voldoende.

00:11:52
Respondent: Ja, ja. Ja. We hebben aannemers waar we mee in bouwteam samenwerken. Dat is natuurlijk ook al zo'n. Een vorm daarin, maar ook in de voorbereiding om specialisten aan te laten haken Die we zelf niet in huis hebben. Nou ja, hydroloog bijvoorbeeld. Dat soort partijen die. Die heb je nodig om een plan te kunnen maken. Ja.

00:12:16
Interviewer: In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden?

00:12:22
Respondent: Het ligt eraan welke collega's je hebt. Als je. Hoe meer je op vakdisciplines komt, hoe minder dat is. Als je echter een specialist hebt die. Die kijkt vooral naar zijn eigen werk en die zal de andere belangen minder meenemen.

00:12:44
Interviewer: Heb het gevoel dat er wel kansen dat er wel gekeken wordt naar ik ben hier bezig, misschien is het nog een kans voor iemand anders. Moet ik hen gaan informeren en laten aanhaken?

00:12:56
Respondent: Ja, die kan wel meer. Dat kan, daar kan wel zeker bij ja. Maar dan is de vraag ga je dan je specialisme loslaten of ben je juist? Is het dan de taak van die van iemand anders? ja en nee.

00:13:11
Interviewer: En misschien past het dan beter in een andere functie. Of. Of wordt het dan een project? Ja, ja, dat soort dingen. Wat speelt een grotere rol tijdens een samenwerking met andere werkvelden? Gezamenlijke doelen of doelen van een eigen werkveld?

00:13:29
Respondent: Afhankelijk van het niveau, maar in principe voor ons, is het het doel van ons eigen werkveld. En zeker als je gaat meekoppelen. Het is mooi om die ander soort doel mee kunt nemen. Ja, dan moment dat je echt gaat koppelen. Ja, dan heb je gezamenlijke doelstellingen die je gaat. Gaat. Gaat halen.

00:13:53
Interviewer: Wat heb jij per niveau nodig om succesvol integraal te werken?

00:14:01
Respondent: Commitment van mijn opdrachtgever, Die is daarin het belangrijkste. Die zal daar sturend in moeten zijn. Van. Wat hij als als als doel heeft voor het project en als daar ook het koppelen in zit. Met andere partijen gezamenlijk een plan maken of het met zoveel mogelijk winst. Win win in te halen dus. Dat is denk ik het allerbelangrijkste.

00:14:27
Interviewer: Is die aansturing of de duidelijkheid vanuit de opdrachtgever? Wat is de bedoeling bij dit project?

00:14:32
Respondent: Ja, en dan uiteindelijk ook op het moment dat je in je project zit om te zorgen dat je projectmedewerkers daar ook de blik open proberen te houden. Ja, dat is dan allemaal aan mij om dat te zorgen. Ervoor zorgt dat dat gaat gebeuren. Ja.

00:14:46
Interviewer: Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rondom integraal werken?

00:14:55
Respondent: Ja.

00:14:58
Interviewer: Ja. Misschien dat projectmatig werken daar een voorbeeld van zou kunnen zijn.

00:15:03
Respondent: Ja, maar om daar nou te zeggen dat de organisatie daarin.

00:15:08
Interviewer: Faciliteert, faciliteert.

00:15:09
Respondent: En inspireert.

00:15:14
Interviewer: Het komt meer vanuit de medewerkers zelf.

00:15:16
Respondent: Ja, ja, dat denk ik wel. Ik denk dat het meer vanuit de medewerkers komt om je om verder te kijken dan. Dan kan je projectdoelstellingen dan dat het meegegeven wordt. Ja.

00:15:29
Interviewer: Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst niveau integraal aan te pakken?

00:15:35
Respondent: Ja, ja. En dat komt misschien ook wel omdat we best wel veel verantwoordelijkheid krijgen, ook in het project. Dus je kunt ook echt wel verder over je schouders kijken en om het zoveel mogelijk uit die ene euro te halen. En. Uiteindelijk als je het goed verantwoordt, dan is dat is dat ook wel helder. Dus die ruimte, die krijg je wel. Dus de project Scope is niet niet altijd, niet direct, helemaal niet meer vast.

00:16:03
Interviewer: Met dikke kaders omlind

00:16:05
Respondent: Ja soms wel, maar ook dan kun je best wel wel daarbuiten kijken. En als je daarmee winst behaalt, ja dan? Dan is dat alleen maar. Een meerwaarde? Soms kost dat meer of kost dat meer tijd. Of nou ja. Maar als je het goed kunt onderbouwen is dat denk ik alleen maar winst voor de stad.

00:16:26
Interviewer: Ja, mooi, fijn dat dat kan dan. Tegen welke barrières in de organisatie loop je per niveau aan om succesvol integraal te werken?

00:16:46
Respondent: Ik denk dat het vooral andere belangen zijn. En het is er wel verschil op, op per niveau? Ja, als je kijkt naar meekoppelen is dat het je. Dan is je je opdrachtgever vaak ook al wat meer een vakspecialist die vooral zijn eigen belang wil behartigen en niet het belang van een andere vakspecialisten. En daar loop je dan tegenaan. En dat is dat is wel eens lastig. Ja, en de financiële middelen die dan voor een project staan en en terwijl je eigenlijk winst wil kunnen halen. Winst voor de stad, maar dat die niet binnen de budget passen, terwijl dat soms wel zonde is.

00:17:37
Interviewer: Een taak voor iets. Je ziet dat je kunt uitbreiden, dat er meer dingen mee kunnen liften. Maar daar is het geld niet voor ja.

00:17:43
Respondent: Niet voor vrijgemaakt of het belang bij de andere partij is er niet. Ja, en dan? Daar loop je wel tegenaan.

00:17:51
Interviewer: Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt? Faciliterend of juist belemmerend?

00:18:10
Respondent: Ja, ja, ik denk aan ons financiële beleid. We hebben projecten die het einde van het jaar afgesloten moeten worden, waar echt een hele duidelijke deadline op zit. Dat dat. Dat is de doodsteek voor samenwerking. Doelstellingen die vanuit programma's komen. Programma's zijn soms ook gekoppeld aan de politiek. Daar heb je ook wel. Dat daar belemmering op zit, maar ook in. Participatie? Ja, uiteindelijk kost participatie kost ook geld. Dus dat je niet de bewoners dusdanig ver mee kunt nemen in je in je ontwerp traject. Maar van de andere kant soms ook dat je wat meer directief moet zijn. Dat je de bewoners alleen maar informeert of adviseert van of hun raadpleegt, zullen zeggen ja. Ja, dat is dat. Dat is soms lastig.

00:19:14
Interviewer: Zijn er dingen die die helpen om integraal te werken? Die juist aansturen op het breder kijken? Het meerdere disciplines bij elkaar brengen.

00:19:35
Respondent: Wat elkaar vinden. Dat is heel belangrijk. Dat je vooral niet binnen je eigen team, ook in andere teams weet wie waar van is door makkelijk te kunnen bellen. Ik denk dat het heel belangrijk is dat je vaste medewerkers hebt die lang op de plek zitten die veel meer weten dan dan ingehuurde medewerkers. Die doen toch hun ding. Dat is wat ze doen en die hebben hele duidelijke kaders waarin ze binnen werken. Ja dus Ja, dat zal. Dat zal dat zal helpen.

00:20:07
Interviewer: Is er een coördinerende functie nodig voor integraal werken in de organisatie?

00:20:14
Respondent: Ja, dat zou wel helpen.

00:20:15
Interviewer: Wat zou die moeten doen?

00:20:17
Respondent: Koppelen in plaats van meekoppelen? Dat is van belang. Dat je weet dat je voordat je project start, dat je weet dat er al over gesproken is. Ja, ja dus. De tijd die je daarvoor nodig hebt om die naar voren te halen. Dat is denk ik het allerbelangrijkste.

00:20:36
Interviewer: Er wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd.

00:20:40
Respondent: Nee, niet dat ik weet. Nee, nee, nee, nee. Ik kan niet zeggen dat dat. Ik denk ook omdat dat de de Zit er geen duidelijke doelstellingen aan, aan die samenwerking. Dus dan is of is of wordt als een vanzelfsprekendheid gebracht en dan is dat gewoon zo. Dus daar wordt het niet meegenomen in de evaluatie. Ja. Ja.

00:21:09
Interviewer: Nee, dat heb ik vaker gehoord.

00:21:12
Respondent: Ja, ik zie ze denken op niveaus. Maar zoals in de samenwerking met de aannemer. Dus integraliteit opzoeken met de aannemer. Ja, daar zit wel de evaluaties. Zit erin, maar op groter niveau met met de Cogas of andere partijen doe ik dat eigenlijk niet. Eigenlijk nooit nee. En dat komt denk ik ook omdat hun doelstelling niet echt in beeld is in het project. Dus je neemt wel wat mee, Maar. Dan geef je elkaar weer een hand. Hartstikke mooi en we gaan weer verder.

00:21:42
Interviewer: Het is afgerond en op naar de volgende. Dus dat waren mijn vragen. Heb je nog iets gemist? Of ik nog iets toevoegen?

00:21:54
Respondent: Nee, eigenlijk. Eigenlijk niet.

00:22:00
Interviewer: Oké, bedankt voor je tijd dan. Ja, ik.

00:22:02
Respondent: Vond dit wel een mooi helder overzicht, handig tijdens het gesprek heb je een beetje kunnen een beetje plek geven.

00:22:08
Interviewer: Ja, precies.

9.4.7 Interview 7

00:00:01
Interviewer: Ja, ik heb een bachelor en master civiele techniek gedaan en toen een master Bestuurskunde. En ik zit nu bij advies en Regie om onderzoek te doen naar integraal werken. Ja.

00:00:12
Respondent: En die opdracht kwam vanuit hun ook af.

00:00:14
Interviewer: Ik heb een open sollicitatie gestuurd en ehm ja, ik heb. Ik ben wel fan van dingen integraal aanpakken en kijken. Wat kun je nog meer meenemen anders dan datgene wat je allemaal zelf moet doen? En daar sloeg wel op aan, dus die dacht hier even goed afstuderen dan En misschien ons wat meer kunt vertellen over wat we goed doen, wat we beter kunnen doen of ja, wat je daarin kunt vinden. Ja, en zodoende had ik nu interviews met 10 à 12 personen bij uitvoering, fysiek en stedelijke ontwikkeling. Ja, om erachter te komen hoe jullie denken over integraal werken en waar het nuttig is en wanneer vooral niet. Precies. Ook die kant is denk ik belangrijk. En wie ben jij.

00:00:59
Respondent: Ik ben. Ik ben projectleider bij Team Projecten en nou zo'n een kleine twintig jaar werkzaam binnen de gemeente Almelo. Eerst als werkvoorbereider en zo een paar stapjes gemaakt. Elke keer, nou dus als projectleider, een paar jaar en in die rol verschillende projecten aan het draaien. Eén daarvan waar ik de meeste tijd al mee bezig ben is. XL Business Park. Ja. Dus ik doe wel veel projecten voor nieuwe stedelijke ontwikkeling, de echte exploitatie gebieden.

00:01:41
Interviewer: Nou, ik heb een hele hoop vragen voorbereid. Daar gaan we doorheen. Ik denk wat ongeveer een half uurtje duurt. Wat betekent integraal werken voor jou?

00:01:54
Respondent: Nou, ten eerste een must zou ik haast zeggen om een goed project te kunnen draaien. Maar integraal werken betekent afdelingsoverstijgend de verschillende vakdisciplines opzoeken en proberen samen tot een voor het project zo goed mogelijk eindresultaat te komen.

00:02:18
Interviewer: En in welke mate wordt dat toegepast binnen de gemeente Almelo?

00:02:22
Respondent: Nou, we doen eigenlijk niet anders. Tenminste, vanuit de projecten die wij doen. En dan? En dan is met name integrale op het fysieke domein in het fysieke domein. Je kunt het natuurlijk veel breder trekken en ook het sociale domein meepakken. Dat gebeurt nog lang niet altijd en ook niet noodzakelijk in mijn optiek. Maar ehm. Maar het integraal werken binnen. Binnen de projecten zoals wij die kennen gebeurt eigenlijk al jaren. Wil niet zeggen dat je daar niet in kunt verbeteren, maar precies.

00:02:57
Interviewer: En, alles heeft zijn eigen zijn eigen smaakjes en manieren. In welke mate levert integraal werken een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almere?

00:03:07
Respondent: Ehm, nou ja, voordeel is dat je dan in één handeling meerdere disciplines mee kunt pakken en ook een voor dat moment in ieder geval zo goed mogelijk uitvoering kunt bewerkstelligen. Voor nou ja, een gunstige prijs zeg maar. Ja, maar het grootste voordeel zit hem denk ik in dat je één keer in die straat bent en niet en niet elke keer weer

00:03:32
Interviewer: Dus overlast beperkend

00:03:33
Respondent: Ja precies.

00:03:35
Interviewer: Volgens de theorie is integraal werken op te delen in vier niveaus. Het laagste niveau is er geen sprake van integraliteit. Het monodisciplinair werk Je kunt afstemmen. Daar ben je informatie aan het delen, maar werk je verder niet samen. Meekoppelen behaal je voordeel op een ander terrein, dus je doet iets vanuit een wateropgave. Daar blijkt als je het groen aanpast, is er een is. Je kunt groen extra groen creëren of zo. Nou is dat mooi meegenomen, maar was het niet doel om het groen aan te passen? Het groen was de wateropgave. Het doel was de wateropgave. Bij koppelen creëer je een effect op meerdere terreinen, dus je hebt een opgave voor blauw en voor groen en je gaat een oplossing bedenken om het tegelijkertijd aan te pakken.

00:04:24
Respondent: Ja.

00:04:25
Interviewer: Herken je deze niveaus in het werk dat je doet?

00:04:27
Respondent: Ja, die herken ik en ik denk dat wij meeste in het meekoppelen zitten. Dus dat er ergens een initiatief ontstaat vanuit één vakdisciplines. En vanuit daar wordt gekeken wie wil er en kan er meedoen? En vanuit daar ontstaat ook wel eens het koppelen natuurlijk, maar dat is voornamelijk wat er gebeurt denk ik.

00:04:52
Interviewer: Herken je de niveaus ook binnen de breder binnen de gemeente Almelo.

00:04:56
Respondent: Ehm. Ja, dat komt wel steeds meer inderdaad. Dus de komt ergens. Een initiatief die wordt ingebracht in een breder, breder perspectief en vandaaruit wordt gekeken. Dus ik denk dat dat met name. In dit verhaaltje begint het afstemmen in eerste instantie. Informatie delen en van daaruit wordt dan het eventueel breder getrokken als daar aanleiding voor is of.

00:05:24
Interviewer: Of keuze gemaakt.

00:05:27
Respondent: Dat kan ook natuurlijk wel, maar dat kan ook. Ja, en dan heb je natuurlijk. Maar goed, daar kom je zo nog op denk ik. Maar daar heb je natuurlijk het intern en extern.

00:05:34
Interviewer: Dus nee, extern neem ik bewust niet mee in het onderzoek. Dat wordt te veel.

00:05:39
Respondent: Nee, oké, prima, prima.

00:05:40
Interviewer: Maar wel dat in het eerste gesprek dat ik met al had hij het erover. Je hebt hier natuurlijk dat kanaal wat hier loopt, dus heb je Rijkswaterstaat. Je hebt het waterschap, zie je bij van alles betrokken? Ja, ik denk dat dat te veel is voor het onderzoek om dat allemaal mee te nemen. Wel natuurlijk interessant als je er iets over wil vertellen. Alvast.

00:06:01
Respondent: Kijk wat je wat. Wat je inderdaad ziet dat je. Dan heb je het meer over participatie, wat natuurlijk een hot item is tegenwoordig. En dat. Dan heb je het inderdaad over je stakeholders, de professionele stakeholders, zoals je al noemde waterschap en provincie, Rijkswaterstaat. Nou ja, daar doen we eigenlijk automatisch al in ieder geval sowieso de afstemming mee en soms ook in sommige gevallen ook het meekoppelen. Wel dus dat je zegt van nou wij gaan daar aan de gang. Hebben jullie daar ook die opgave? Kunnen we daarin elkaar opzoeken? Maar wat natuurlijk vanuit de participatie gedachte steeds actueler is en wordt. Waar wij ook druk mee bezig zijn is het participeren met de inwoners. Ja. Nou goed, en daar was het eerder. afstemmen deden we altijd wel, dus informeren dan noemen we dat dan. Dat zie je nou eens. Nou, dat je steeds een stap verder gaat daarin van. Betrek ze erbij, maar laat ze ook meedenken mee om.

00:07:06
Interviewer: Onderdeel van de oplossing worden.

00:07:08
Respondent: Onderdeel van de oplossing worden. Ja precies ja.

00:07:11
Interviewer: Wat gaat er per niveau al goed met betrekking tot integraal werken binnen de gemeente Almelo?

00:07:18
Respondent: Nou, als je het puur op uitvoering fysiek bekijkt. Wat er goed gaat is dat de initiatieven vanuit de vakdisciplines die worden ingebracht bij de andere vakdisciplines. En daarin wordt in ieder geval kenbaar gemaakt dat er wat gaat gebeuren. Dus dat gaat eigenlijk niet meer mis. Ja, in ieder geval die eerste afstemming niet, dus dat gaat eigenlijk best wel goed volgens mij. Alleen wat je dan daarna ziet Daarnaast is dat het soms lastig is om inderdaad een stapje hoger te gaan als je echt wilt meekoppelen. Dat betekent ook dat anderen een initiatief moeten beginnen en moeten meedoen hierin. Maar goed, dat heeft natuurlijk ook heel veel te maken met. Heb je je informatie allemaal op orde? Heb je je data op orde en kun je op dat moment dat zo'n initiatief bij je komt, kun je dan beslissen of je wel of niet meedoet? En dan gaat het natuurlijk uiteindelijk allemaal om geld. Zijn er ook financiële middelen voor om mee te doen? Als je het al wil om mee te kunnen doen?

00:08:29
Interviewer: Zie je daar nog een probleem in? Dat dat financiering gericht is per werkveld en niet integraal? Ja.

00:08:38
Respondent: Precies. Daar wordt natuurlijk vanuit met name vanuit de club advies en regie ook goed naar gekeken van hoe kunnen we dat anders doen, ook straks met de komst van zo'n integraal regisseur zie je dat die in een functie ook al binnen het team wat breder kijken. Want dan zie je toch vaak dat er logischerwijs vanuit de eigen vakdisciplines wordt bekeken en ook wordt gekeken van ja maar mijn potje geld is op, dus ik kan daar niks aan doen. En Volgens mij, met de organisatieverandering die in gang is gezet, komt daar in ieder geval vanuit de personele kant al de inhoudelijke kant zeg maar, wel echt wel een betere vorm in. Hoe dat dan financieel ingericht is niet heel goed in beeld nu, of daar veranderingen in zijn. Maar.

00:09:34
Interviewer: Wat zijn volgens jou per niveau de voordelen van integraal werken?

00:09:40
Respondent: En per niveau van deze bij deze vier niveaus?

00:09:42
Interviewer: Ja.

00:09:43
Respondent: Monodisciplinair werk is gewoon het voordeel dat je snelheid kunt maken en je kunt je opgaven die je zelf hebt. Die kun je gewoon binnen een kort tijdsbestek realiseren zonder alle invliegers. Dus dat is een is een voordeel. Bij afstemmen is het voordeel dat andere in ieder geval op de hoogte zijn van wat je doet. Dat het geen verrassing is wat er wordt gedaan. Dus dat geeft in ieder geval voor voor de uitvoering. Als je het. Als je daar naar kijkt geeft het voordelen.

00:10:24
Interviewer: Elkaar niet voor de voeten lopen.

00:10:26
Respondent: Precies. Nou meekoppelen is natuurlijk mooi, want je kunt gewoon meerdere kansen benutten in één werk, dus meerdere dingen tegelijk doen. En inderdaad, het geeft met name voor anderen dan andere disciplines is ook het voordeel, dus die kunnen gewoon meedoen, ondanks dat ze zelf misschien niet direct een opgave hadden. Maar je verbetert het gewoon. En het koppelen is in feite natuurlijk heel mooi. Dat je. Dat je het echt integraal bekijkt. Dat je echt vanuit iedereens opgave de input geeft en zo komt tot het beste resultaat voor. Voor die, voor die, voor dat project. Voor die opgave.

00:11:15
Interviewer: Kun je ook nadelen bedenken per niveau.

00:11:20
Respondent: Ja, nou dat als we weer onderaan beginnen. Het nadeel is dus het is heel erg met de oogkleppen op. Dus een ander. Je geeft de ander ook geen ruimte om mee te kunnen doen of mee te kunnen denken dus. Het levert vaak ook weerstand op denk ik. En in ieder geval gemiste kans. Om dingen samen te kunnen doen. Het afstemmen, informatie delen. Ja goed, het nadeel daarvan is dus gewoon eigenlijk een beetje wat ik net zei. Dus je geeft anderen niet de kans om mee te doen, maar ze weten er wel van. Dus dat is al beter dan monodisciplinair werken.

00:12:05
Interviewer: Maar je hebt een ja. Je hebt er nou niet per se veel aan. Je hebt er alleen maar gedeeld wordt.

00:12:09
Respondent: Ja, precies. Nou, Meekoppelen is natuurlijk op zich heel mooi, al ehm. Alleen het nadeel kan zijn dat je misschien een ander niet de tijd geeft of op een moment komt dat een ander nog niet zo ver is dat hij dat hij echt heel goed zijn inbreng kan geven. Dus dus je neemt er wel iets van mee. Het heeft wel wat voordelen, maar niet optimaal denk ik. Ja, dat koppelen. Het betekent vaak dat je een langere doorlooptijd hebt voordat je pas echt iets kunt doen. Dus in de zin van tijd zal dat het meest ongunstige zijn.

00:12:54
Interviewer: Dus is waar tijd een voordeel is. Bij monodisciplinair werken is een nadeel. bij koppelen.

00:12:58
Respondent: Ja. Of precies Ja, het duurt even. Langer wil niet altijd zeggen dat dat per se een nadeel is. Maar ja, ja.

00:13:05
Interviewer: Kun je per niveau een voorbeeld geven van jouw werkzaamheden waar een integraal werk een toegevoegde waarde zou hebben? En pak je deze werkzaamheden dan ook integraal aan?

00:13:16
Respondent: Ja, dus ook weer.

00:13:18
Interviewer: Op deze niveaus. Ja.

00:13:21
Respondent: Monodisciplinair werk. Dan heb je dus eigenlijk niet over integraal werken. Volgens mij dus. Dus in die zin is dan het voordeel gewoon je opgave doen en je hoeft met niemand te overleggen en je werkt heel efficiënt.

00:13:37
Interviewer: Doe je dat af en toe ook?

00:13:39
Respondent: Ehm.

00:13:41
Interviewer: Aan het begin zei je onze projecten zitten toch wel in Meekoppelen koppelen?

00:13:45
Respondent: Ja ja Nee. Monodisciplinair komt eigenlijk niet voor. Nee, nee. We zijn altijd bezig met anderen en anderen betrekken. Ja, maar het afstemmen komt al wel eens voor, met name als je kijkt naar nog niet eens zozeer intern eigenlijk. Wel als je kijkt naar extern, zeg maar. Dan informeren we alleen bewoners. Bijvoorbeeld we gaan dit en dit doen. En dat is het dan. We zitten toch toch best wel veel in de integrale opgaves. Dus meekoppelen, Inderdaad gebeurt veel. We krijgen een opgave vanuit de advies en regie, bijvoorbeeld een riool vervanging. En dan vanuit daaruit ga je samen met je opdrachtgever of als het goed is, is dat voor voordat het bij ons komt, bij ons, bij team projecten al gedaan, maar dan geven anderen hun wensen en ideeën aan en dan heb je het toch veel of een meekoppelen. Inderdaad, en koppelen gebeurt ook. Ik ben zelf dan veel bezig met uitbreidingswijken et cetera. En dan maak je in je ontwerpen en in je hele uit. Uitrol is alles wat je doet is koppelen. Dus alle disciplines Leg je de eisen naast elkaar, de wensen naast elkaar en ga je kijken hoe kun je dat met elkaar tot een zo goed mogelijk resultaat brengen?

00:15:15
Interviewer: Dus vooral bij de. Uitbreiding is er sprake van koppelen en als er onderhoud is meekoppelen.

00:15:24
Respondent: Meekoppelen Of in ieder geval start dat vaak vanuit één discipline en zal het in eerste instantie meekoppelen zijn. Inderdaad, en nog goed als daar wat meer tijd voor is, vaak in de voorbereiding zeg maar, dan kan dat ook best wel resulteren in koppelen denk ik.

00:15:44
Interviewer: Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld?

00:15:52
Respondent: Ja, we vragen aan de wijkregisseurs bijvoorbeeld. Dan zit je meer op het sociale vlak vlak. Dus dat is eigenlijk al een standaard geworden dat die erbij betrokken wordt. En dan hoor je dus of er sociale opgaves zijn. En het is niet de standaard dat wij nou die sociale problemen in ons project mee gaan nemen en oplossen. Maar je hoort wel wat er speelt en heeft kan wel invloed hebben op.

00:16:22
Interviewer: Je kunt er mogelijk toch een beetje aan bijdragen.

00:16:24
Respondent: Ja, precies.

00:16:26
Interviewer: Naar een oplossing toe te werken.

00:16:28
Respondent: Ja, nou goed. En verder zit het toch voornamelijk wel in ons vakgebied. Ehm, dus. Dus in mijn geval met name civiele techniek op de inhoud zeg maar. Of of cultuurtechniek. Wat natuurlijk ook bij ons in het team zit. Maar goed, we maken natuurlijk veel gebruik van de kennis die zit bij advies en regie ook vanuit allerlei disciplines.

00:16:51
Interviewer: Zijn er vast vaste processen om kennis uit te wisselen met collega's.

00:16:55
Respondent: Ja, we zijn ook op dit moment druk bezig om het proces met projectmatig werken weer te updaten. Maar dat is ook gewoon wat we eigenlijk hebben afgesproken om te doen. Dus daarin heb je vaste processen. En inderdaad, we kennen binnen ons team ook een handboek met allerlei vastgestelde processen. Waarin we ook op een zeker moment de adviseurs betrekken, maar ook de beheerders betrekken vanuit het team Dagelijks beheer dus. Daarin kennen we wel heleboel processen die die we die we in ons in onze werkzaamheden meegebakken.

00:17:36
Interviewer: Heb je behoefte en toegang tot externe kennisbronnen.

00:17:42
Respondent: Toegang kan altijd, want we kunnen altijd. Als wij de noodzaak daarvan inzien, kunnen we gebruik maken van

externe. En in sommige gevallen maken we daar ook gebruik van door externe adviesbureaus in te schakelen, et cetera. Dus dat wordt zeker wel gedaan.

00:18:03
Interviewer: In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden?

00:18:10
Respondent: Ehm, nou kijk, als als wij een opdracht krijgen, dan. Gaan we samen met onze opdrachtgever een programma van eisen maken. En nou goed, dat is vaak wel gericht op uitvoering Fysiek dan dat is. Dat is het hoofddoel wat we doen. Maar goed, daar nemen we dus ook soms sociale dingen mee. Vanuit de wijkregisseur zeg maar. En daarin kan dus ook vanuit extern vanuit bewoners een belangrijke input komen.

00:18:42
Interviewer: Als je het dan bekijkt vanuit uitvoering, fysiek, vanuit groen, blauw. Die werkvelden zeg maar.

00:18:49
Respondent: Ja en ja, vanuit die werkvelden. Daarin proberen we eigenlijk alle disciplines in onze ontwerpen en in onze werkzaamheden in te stoppen en na te gaan welke wensen en eisen daar liggen en die zo goed mogelijk proberen in te vullen. Ja, en dat is een beetje afhankelijk ook wat de opdracht is die we krijgen. Kijk, het kan best dus zijn dat je echt puur vanuit vanuit één discipline een opdracht krijgt. Dan gaan we alsnog wel bij alle disciplines na. Want in ons proces zit gewoon dat we dat we eigenlijk afstemming zoeken met alle vakdisciplines. Maar het is soms wel meer groen gericht of meer water gericht. Of ja.

00:19:36
Interviewer: Wat speelt een grotere rol tijdens samenwerking met andere werkvelden? Gezamenlijke doelen of doelen van hun eigen werkveld?

00:19:43
Respondent: Ja, dat is dat is een goede kijk wat je. Wat je natuurlijk ziet is dat de Doelen van het werkveld die die zo'n instantie ingebracht worden. Dat je dus bij de vakdisciplines langsgaat en wat dan de uitdaging is om te komen tot een voor het project gezamenlijk zo goed mogelijk doel en uitwerking. En dat is dan ook onze rol om die verschillende wensen en eisen naast elkaar te leggen en te kijken van welke gaat nou voor op een ander?

00:20:19
Interviewer: En lukt dat altijd even goed?

00:20:21
Respondent: Nou, dat lukt niet altijd even goed. Dat is best nog wel eens een uitdaging. Soms kan dat echt best wel tegenover elkaar staan. Als de één zegt van ik moet tien parkeerplaatsen hebben en de ander zegt Ja, maar ik heb die ruimte nodig voor voor groen. Maar goed, en dat is inderdaad wel een uitdaging. Maar dan is het de kunst of de taak aan ons om de verschillen naast elkaar te leggen en proberen samen met je opdrachtgever een zo goed mogelijke keuze te maken. En wat ook nog wel eens goed kan werken is dat je die verschillende vakdisciplines dan bij elkaar zet en zegt van luister eens even naar elkaars belangen en elkaars wensen en eisen. En hoe kunnen we daar nou werken?

00:21:07
Interviewer: Hoe kun je dat tot iets gezamenlijks komen?

00:21:09
Respondent: Ja precies. Maar dat dat. Dat is nog wel eens een stukje wrijving met elkaar

00:21:16
Interviewer: Wat heb jij per niveau nodig om succesvol integraal te werken?

00:21:22
Respondent: Nou ja, wat? Wat nodig is, is dat je. Mensen hebt die die zich committeren aan het project, dus dat ze in project gedachten denken. dus we mogen best wel eerst hun hun inbreng geven vanuit hun eigen vakgebied. Maar uiteindelijk moeten ze open kunnen staan voor wat voor het project nodig is. Dus wat daarin inderdaad nodig is, is de juiste mensen op de juiste plek. En dat ze niet alleen zich maar vasthouden aan hun eigen standpunt.

00:22:00
Interviewer: Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken?

00:22:06
Respondent: Nou ja, we zijn nu dus wat ik al zei met een werkgroepje bezig om dat projectmatig werken te vernieuwen en te verkennen. Dus daar wordt best wel op ingezet. Nu wat tijd voor gemaakt en en wordt ingezien dat dat belangrijk is voor zowel stedelijke ontwikkeling als uitvoering fysiek. Doen we dan met de drie teams voornamelijk dus in die zin wordt daar op ingezet. Wordt natuurlijk ook vanuit het organisatie plan ingezet om zo'n integraal regisseur nu in te vullen. En en om eigenlijk ook al aan de voorkant die opdrachten integraal te hebben afgekaderd. Dus in die zin zijn daar best wel stappen in genomen al. En door samen met ons allen om dat verder uit te werken en daadwerkelijk zo te gaan doen. Ja.

00:23:06
Interviewer: Het organisatie plan heb ik doorgelezen. Het ziet er veelbelovend uit. Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst niveau integraal aan te pakken?

00:23:18
Respondent: Ja, dat denk ik wel. Ehm. We hebben eigenlijk binnen de projecten altijd wel de mogelijkheid om in ieder geval aan te geven dat als we kansen zien op het gebied van integraal werken. Door een aantal. Zo'n regie tafel die is geïntroduceerd intekentafel. Verschillende toetsmomenten die ingebouwd zijn in de processen zie je ook dat dat op gezette tijden iedereen wat zijn inbreng kan doen en waar het natuurlijk dan nog wel eens kan schuren is op het moment dat heel veel wensen zijn waar geen financiële middelen voor zijn of waar het ook nog wel eens in kan zitten. Is dat dat dan een vakdisciplines zegt van ja, maar als je dat meer gaat nemen, dan moeten ze maar bijdragen aan de kosten. Terwijl voor wie is dat? Voor wie zijn die kosten dan? En dat maakt het in het kader van integraal werken nog wel eens lastig, omdat we in de in het oude model in ieder geval een opdrachtgever hadden die een vakdisciplines vertegenwoordigt. En dat vind ik op zich wel mooi van het nieuwe organisatie model. Dat je dus een integraal opdrachtgever hebt die ook discipline overstijgend kan denken. Volgens mij is dat wel een hele belangrijke wijziging die er komt.

00:24:43
Interviewer: En als daar dan ook het budget aangekoppeld wordt, zeg maar dan.

00:24:46
Respondent: Nou ja, Precies.

00:24:47
Interviewer: Loop je tegen dat soort problemen minder aan.

00:24:49
Respondent: Dat denk ik wel. Ja ja.

00:24:52
Interviewer: Tegen welke barrières in de organisatie loop je per niveau aan om succesvol integraal te werken? Je hebt de financiële kant al belicht.

00:25:03
Respondent: Maar ook beschikbaarheid van personeel. Hoeveel tijd hebben ze überhaupt om om mee te doen in een project mee te denken? En de barrières die er nu ook nog zijn waar wel hard aan gewerkt wordt? Is gewoon de data niet op orde dus heeft ook al grotendeels met personeel te maken en verschuivingen.

00:25:26
Interviewer: Ja, je moet natuurlijk wel weten van elkaar bij waar je bezig bent. en ja, wat de plannen zijn.

00:25:31
Respondent: Ja precies. En wat je verder denk, met name vanuit stedelijke ontwikkeling ook nog wel eens ziet die niet altijd helemaal duidelijk bij wie ze nou moeten zijn. Vanuit de eerste initiatieven. En ik denk dat het of. Ik zeg niet dat het allemaal goed gaat binnen werken die we van uitvoering fysiek krijgen naar die projecten, Maar dat is het over het algemeen iets duidelijker. Want je bent veel resultaatgericht bezig en vanuit stedelijke ontwikkeling is het nog wel eens een beetje een wollige opgave eerst. Maar waarin dan wel belangrijke keuzes worden gemaakt voor de uitvoering. Dus ik denk dat het vanuit de organisatie belangrijk is dat Advies en Regie en Stedelijke ontwikkeling elkaar goed kent en weet wanneer wie ingevlogen moet worden.

00:26:24
Interviewer: Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt.

00:26:33
Respondent: Ehm, ja. Je hebt natuurlijk binnen elke vakdiscipline het beleid wat is vastgesteld. Als dat beleid niet niet overeenkomt met elkaar of elkaar in de weg zit. Als je een hele grote wateropgave hebt bijvoorbeeld, en daardoor geen ruimte meer hebt voor parkeren en ik noem maar iets of de parkeernorm is te hoog, dan zou men voor kunnen stellen dat je daar last van kunt hebben. En dan goed al die verschillende beleidsregels die en wetgeving. Dat is natuurlijk allemaal input voor voor projecten wat we doen in de openbare ruimte.

00:27:18
Interviewer: Ja, beleid van verschillende werkvelden zou dan conflicten kunnen opleveren. Ja, in de openbare ruimte zijn er ook nog dingen die integraal werken faciliteren. Dus die het makkelijker maken om werkvelden te combineren in een project.

00:27:36
Respondent: Als je het hebt over beleid.

00:27:38
Interviewer: Beleid of wet en regelgeving.

00:27:43
Respondent: Zou ik zo niet direct een voorbeeld van weten.

00:27:47
Interviewer: Is er een coördinerende functie nodig voor integraal werken binnen de organisatie?

00:27:52
Respondent: Nou ja, ik denk dat wat al is ingezet, dat zo'n integraal regisseur in ieder geval in de opdracht verlening daar een goede rol zou kunnen pakken. Ik denk niet dat het per se nodig is om daar nog weer een aparte functie bij te hebben.

00:28:11
Interviewer: Maar die kan die functie dan die rol invullen.

00:28:14
Respondent: Je kan die rollen invullen inderdaad. Je ziet in de functie van wat Naam nou al doet dat dat hij daar ook nog na een project zeg maar als voor ons overgedragen wordt daar hij daar ook over na. Hoe gaat het in het hele traject? Wat is daarin het? Belang voor de hele fasering? In projectmatig werken denken we vaak tot aan dat het is overgedragen naar naar de beheer afdeling. Ja, maar hij kijkt de hele cyclus nog eens door. Dus volgens mij met de introductie van van die functies die daar in Team advies en regie zitten, zijn we daarin al een heel eind goed. In Goed op weg.

00:29:00
Interviewer: Wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd?

00:29:05
Respondent: Ehm, niet specifiek als integraal werken volgens mij. Nee. Projecten worden wel geëvalueerd. Maar ik denk dat dat op zich nog wel beter kan. In de zin dat je kijkt Kijk van het resultaat wat er nu ligt. Hadden we daar misschien nog meer in kunnen doen als we het nog integraal hadden aangepakt?

00:29:33
Interviewer: Worden Met die project evaluaties worden die resultaten gebruikt om processen bij te stellen.

00:29:39
Respondent: Niet heel actief dus. Het is de bedoeling dat we de projecten allemaal evalueren en daar willen we ook wel de leerpunten uit halen. Maar wat je in de praktijk toch vaak ziet is dat je met de gedachte alweer bij het volgend project bent.

00:29:54
Interviewer: Dus het is klaar. Volgende.

00:29:56
Respondent: Ja precies. En dus echt die leerpunten eruit pikken. Ja, in theorie zou dat moeten gebeuren, maar in de praktijk gebeurt dat te weinig.

00:30:06
Interviewer: Licht dat bij team projecten of dan bij het project? Bij het projectteam?

00:30:11
Respondent: Ja. In ieder geval bij team projecten ook. Maar je kunt best wel zeggen het hele projectteam zou dat misschien goed zijn om dat te gaan introduceren dat je datje eens met elkaar terugkijkt van waar zijn we nou begonnen, hoe is de opdracht ontstaan en wie heeft daar allemaal input in geleverd? En hoe hebben we dat nou uiteindelijk uitgevoerd? Dus ik denk dat het beter zou zijn dat je dat in het. Binnen team projecten hebben we dat eigenlijk afgesproken dat we. Dat we een project evalueren, maar dan gewoon met het projectteam van team projecten, zeg maar. In principe. Maar het zou denk ik best wel een goede aanvulling zijn om om dat in je hele werkgroep te gaan doen.

00:30:58
Interviewer: Oké, dat was vanuit mijn kant. Heb je nog iets gemist of wil je nog iets toevoegen?

00:31:03
Respondent: Ehm. Nee, ik denk, ik denk dat we dat we die dingen wel hebben gehad. Je ziet dat inderdaad integraal werken. Gewoon heel belangrijk is. Als je dan toch aan de gang gaat, proberen de juiste keuzes te maken met elkaar. En volgens mij als je dat als je dat blijft doen en de juiste keuzes maakt voor dat moment natuurlijk, want het is altijd een momentopname. Dan helpt dat heel erg. En dat is ook waar we met elkaar bezig zijn. In het projectmatig werken merk je dat ook heel erg. In welke fase zit je van een project en wie moet wanneer zijn input geven? En daar kunnen we gewoon met elkaar ook heel veel in verduidelijken, want je merkt eigenlijk met name dat in die, zoals wij dat dan noemen, die initiatieffase zeg maar, dat daar de grootste ruis zit en dat vaak in de initiatieffase we met elkaar al veel te ver willen gaan in in de uitwerking en in de uitwerkingsrichtingen. Ja.

00:32:21
Interviewer: Ja, dan zet je al op detailniveau aan het kijken bent. Terwijl het eigenlijk om gaat. Wie moet er bij betrokken zijn?

00:32:26
Respondent: Ja, precies. Precies. En en en. In die initiatieffase willen we eigenlijk al een programma van eisen schrijven en een schetsontwerp maken en het liefst al weten hoe het eruit komt te zien. Ja. En wil niet zeggen dat het daardoor misgaat, maar dan loop je eigenlijk wel een stap weer verder. Terwijl je met name ook in het integraal werken volgens mij, of eigenlijk noem het dan maar vanuit projectmatig werken. Als je dan de juiste keuzemomenten en de de go no go momenten inbouwt en en ja bij wijze van spreken heel schools de vinkjes laat zetten door, door alle disciplines dan. Dan mis je nooit wat en dan weet je zeker dat het dat iedereen er over na heeft kunnen denken. Ja ja.

00:33:17
Interviewer: Dank je wel voor je tijd.

00:33:18
Respondent: Ja, graag gedaan.

9.4.8 Interview 8

00:00:00
Respondent: Hoe lang dit zou onderzoeken. Wanneer ben je ook alweer begonnen? Ik ben 1 oktober begonnen. Oh ja.

00:00:06
Interviewer: En ik probeer eind februari alles op papier te hebben zodat ik eind maart kan presenteren en afstuderen.

00:00:14
Respondent: Ja, leuk! Ja, en daarna ga je dan nog verder en.

00:00:16
Interviewer: Dan ben ik echt klaar met studeren. Ik heb een bachelor en master civiele techniek gedaan en nu nog een master Bestuurskunde. Dus dan 7,5 jaar bezig geweest. Het is wel.

00:00:27
Respondent: Mooi hoor als je dat erbij pakt.

00:00:29
Interviewer: Ja zeker. Maar ik vind het nu wel mooi geweest. Ik ben ook wel toe aan aan aan dingen gaan doen die waar iemand iets aan heeft wat ook impact heeft.

00:00:39
Respondent: Wat zou je? Waar zou je willen werken dan? Dat weet ik.

00:00:42
Interviewer: Niet. Ik denk bij een ingenieursbureau. Ja, maar wat voor afdeling of wat voor functie precies weet ik niet.

00:00:48
Respondent: Woon jij hier in de buurt.

00:00:49
Interviewer: Ik woon in.

00:00:51
Respondent: Oké? Ja, ja, ik heb zelf. Wat een mooie start is dat. Ben ik toen ook, was mijn tweede baan. Ik ben toen begonnen bij. Toen was ik 25. Bij Arcadis en Arcadis is nu nog steeds wel echt wel een goed bureau, vooral als je jong bent om daar te beginnen.

00:01:10
Interviewer: Gesolliciteerd voor een afstudeeropdracht en hebben ze me toen vijf weken laten wachten op een antwoord. Dat is dat ik het dat ik het niet werd.

00:01:18
Respondent: Had je precies een slecht selectieteam?

00:01:21
Interviewer: Ja.

00:01:22
Respondent: Maar het scheelt wel hoor.

00:01:24
Interviewer: Ja, natuurlijk, een groot bedrijf, dus dat.

00:01:27
Respondent: Is een beetje log. Wel, Daar moet je wel van houden hoor. Als je daar gaat werken is het echt wel. Inderdaad ja, het is ook Amerikaans aangestuurd dus het is wel op aan. Het is een Nederlands bedrijf toch? Ja, op zich Arcadis Nederland wel, maar je hebt ook global. Maar dan zit je inderdaad met verschillende bedrijven om tafel, maar ook Amerikaans. Maar Van Es als je het over de aandelen hebt en de manier van werken Cultuur is echt Amerikaans. Ja ja ja, Royal Haskoning heb ik ook gewerkt. Dat was wel echt een heel ander bedrijf weer. Ook leuk hoor. Royal Haskoning zit hier in de buurt ook. Weet even niets meer. Volgens mij.

00:02:07
Interviewer: Niet.

00:02:08
Respondent: Nee.

00:02:09
Interviewer: Ik heb een Witteveen en Bos mijn vorige afstudeeropdracht gedaan. Ja, Deventer dan. Ja, het was deels Deventer, deels Utrecht.

00:02:16
Respondent: Ja, Witteveen en Bos is inderdaad wat authentieker. In die zin ook van ja, niet zo aandelen gericht natuurlijk. Nee, nee, Maar ook wel ja. Goed bureau.

00:02:29
Interviewer: Je zit in ieder geval dichterbij.

00:02:30
Respondent: Ja, en Tauw zit ook in Deventer. Ja, zou je kunnen kijken inderdaad. Maar er zijn wel mogelijkheden hoor, hier in de regio zeker.

00:02:38
Interviewer: Maar het begint eigenlijk allemaal bij Deventer, dus ja. Nou goed, dat is al drie kwartier met de trein natuurlijk.

00:02:44
Respondent: Dus ja, als je in woont. Ja.

00:02:46
Interviewer: Het is misschien ook een keer gaan verhuizen. Dat.

00:02:58
Respondent: Ja, ik denk het wel ja.

00:02:52
Interviewer: Mijn vriendin werkt ook in Deventer. Ja, en het is gewoon zo. In Deventer wonen is al een stuk dichterbij.

00:02:58
Respondent: Ja, scheelt veel. Ja, ja inderdaad. Want stel je voor dat je dan in Utrecht. Ik heb bij Movares ook gewerkt. Trouwens leuk voor jou Movares en dat zit in Utrecht als je dan vanuit Deventer naar Utrecht gaat. Ja dit is inderdaad. Dat is dan een driekwartier denk ik. Uurtje denk ik. Ja en dan met voor en natransport is het ook wel goed hoor.

00:03:18
Interviewer: Ja, als je uit. Ja, toen ik dus bij Witteveen en Bos zat, die hadden op woensdag teamdag in Utrecht en dan zat ik om 6.30u, 6.30u, 6.45u in de trein. Was ik daar om 8.30u? Ja, dus dan.

00:03:30
Respondent: Ga jij zitten, vlakbij. Vlak bij Movares weten we in de Bossche vestiging volgens mij. Bij de TAS plein in de buurt dacht ik. Ja, klopt.

00:03:38
Interviewer: Ja, ja, al die ingenieursbureaus zitten bekend op het station.

00:03:41
Respondent: Utrecht is prachtig om te werken. Hartstikke leuk! Ja.

00:03:44
Interviewer: Bedankt voor je Tijd voor het interview. Ik doe dus onderzoek naar integraal werken. Daarvoor ga ik eerst verschillende afdelingen af met interviews. Ja, Zo ook jouw naam is mij doorgegeven. We hadden elkaar al eerder gesproken over stedelijke ontwikkeling. Ik weet niet of alle vragen echt van toepassing zijn op jouw werk omdat je meer in de management zit dan in de Ja ik.

00:04:08
Respondent: Ik zit ook wel dicht tegen de projecten aan, dus ik denk dat ik de meeste wel kan beantwoorden schat ik in. Ik zal het ook wat breder bekijken en antwoorden, dus ik kom ook.

00:04:17
Interviewer: We lopen het gewoon door en dan zien we wel hoe ver we komen en hoe lang het duurt en waar we allemaal over uitwijken. En niet is.

00:04:23
Respondent: De scope, wel Almelo, zeg maar hoe het hier gaat.

00:04:26
Interviewer: Ja, de gemeente Almelo ja ook ik heb ook besloten om geen externe partijen erbij te betrekken om schoon hier in huis te houden.

00:04:35
Respondent: Nee, dan zal ik mijn antwoorden daar ook op richten. Zeg maar dat ik er echt over Almelo heb en niet in mijn vorige ervaring ofzo.

00:04:41
Interviewer: Mag ook als het altijd relevant is en je werkt hier nu dan en de ervaringen die je natuurlijk hebt meegenomen. Wat betekent integraal werken voor jou?

00:04:53
Respondent: Ja, het is een start waar wij bij. Wat dat betekent is inderdaad dat je vanuit de projecten, vanuit de verschillende invalshoeken, verschillende thema's, maar ook disciplines aanvliegt. Integraal werken Bij sommige opdrachtgevers bedrijven gebeurt het al heel erg goed. In Almelo moet je inderdaad daar echt wel dicht op zitten. Kijk bij Rijkswaterstaat als vanzelfsprekend dat je IPM teams en dat zegt vanzelf al, dan heb je al die integrale projectteams. Maar hier in Almelo, wij doen het al wel bij. Wij hebben natuurlijk bij Stedelijke ontwikkeling de gebiedsgerichte opgave

Gebiedsontwikkeling Spoorzone, Binnenstad uitleg locaties. Dus daar zie je wel dat de integraliteit vanuit verschillende thema's, dus dat je inderdaad bij je projecten let op het sociaal domein, sport, vrijetijdsbesteding, relatie met de fysieke omgeving bij uitvoering Fysiek, maar ook economie. Dus kijk naar woonwijken. Je kan een woonwijk realiseren, maar je moet er ook rekening mee houden dat je misschien het aantal arbeidsplaatsen uit moet breiden willen mensen hier komen wonen. Dus dat is voor mij integraal werken vanuit verschillende thema's, verschillende invalshoeken.

00:06:04
Interviewer: De projecten bij stedelijke ontwikkeling wordt uiteindelijk in de basis toegepast omdat je met iets nieuws bezig bent. En ja.

00:06:11
Respondent: Ik denk dat het bij stedelijke ontwikkeling wel vanzelfsprekend is. Dat gebeurt, dat is ook logisch bij ons project ja, noem maar Kerkelanden. Maar je moet je natuurlijk natuurlijkerwijs kijken naar de de Naja, komen er genoeg huizen en zit daar een huisartsenpraktijk zometeen? Hoe zit het met de onderwijsvoorzieningen? Zijn er voldoende vrijetijdsbesteding plekken? Nou ja, daar komt alles bij kijken. En je werkt ook samen natuurlijk met Sint-Jozef. Beter wonen en dus integraal werken is voor mij niet alleen binnen de gemeente, dus met de andere eenheden, maar ook buiten de gemeente met verschillende stakeholders. Soms moet je ook allianties afsluiten. Nou dus het is vanuit onze eenheid ten eerste vanzelfsprekend en ten tweede ook wel gewoon echt wel nodig om de opgave van de grond te krijgen. Anders gaat niet lukken.

00:06:55
Interviewer: In welke mate levert integraal werken een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo?

00:07:00
Respondent: Ik denk een heel groot voordeel. Als jij projecten gewoon puur vanuit onze eenheid stedelijke ontwikkeling dan gericht op woningbouw zou zo benaderen, dan mis je gewoon de sociale component erin. Daarnaast voor de inwoners van Almelo, waar je ook op zoek bent naar sociale huurwoningen moet je wel samenwerken met met Sint-Jozef en Beter Wonen onder andere. En dan bekijk je gewoon ook zo'n opgave. Opgave vanuit verschillende of een andere invalshoek. Ja, en daarnaast ook voor de burgers. Je ziet ook bij Kerkelanden we hadden pasgeleden informatieavond En dan kun je ook horen van wat die burgers, hoe die burgers zelf tegen een wijk aankijken, wat ze op dit moment niet zo fijn vinden waar ze inderdaad wel meer behoefte aan hebben, want dat kunnen ze dan ook aangeven. Dan zit je ook met kaarten voor je neus en zo dus voor voor de burger levert het alleen maar meer toegevoegde waarde op. Ja, dat is ook. Daar doe je het uiteindelijk ook voor om die burger gewoon een fijne, fijne plek hier in Almelo te kunnen bieden op verschillende, op verschillende aspecten. Ja.

00:08:10
Interviewer: Volgens de theorie is integraal integraal werken op te delen in vier niveaus. Het onderste niveau is monodisciplinair werk. Dan is er eigenlijk geen sprake van integraal werken. Bij afstemmen ben je bezig met informatie delen, maar zoek je elkaar niet verder niet op. Meekoppelen behaalt je voordeel op een ander terrein. Dus je doet iets vanuit een wateropgave bijvoorbeeld. En je kunt groen meenemen. En bij koppelen ben je echt aan het kijken naar die meerdere terreinen en hoe je daar een oplossing voor kunt bedenken. Dus je hebt opgaven vanuit en groen en blauw en je pakt dat gezamenlijk aan. Herken je deze niveaus in het werk dat je zelf doet?

00:08:47
Respondent: Ja, zeker.

00:08:49
Interviewer: En herken je ze ook binnen de gemeente Almelo.

00:08:51
Respondent: Ja ook wel ja. Ja zeker wel. Wij. Wij werken op alle niveaus. Eigenlijk wel. Er zijn projecten die we ook gewoon op laag niveau doen. Ja, dat is wel grappig om te zien. Misschien inderdaad nog wel een idee om dat ook tegen ons project aan te hangen. Van welke waaronder hangen trouwens nu ik dat zie? Dit komt ook wel een beetje overeen met de stakeholder management analyse die ik ook wel gewend ben om te maken zeg maar. Dan heb je dat ook, dat je mensen inderdaad alleen maar informeert dat die mensen inderdaad, nou ja, dat weet je wel.

00:09:20
Interviewer: Ja, dat raster dus.

00:09:22
Respondent: Ja, ik herken het zeker wel.

00:09:24
Interviewer: Wat gaat er per niveau al goed met betrekking tot integraal werken binnen de gemeente Almelo met deze niveaus?

00:09:30
Respondent: Ehm, goed. Ja. Ehm. Nou, wel dat wij inderdaad. Informatie wel goed weten te delen en anderen te informeren. Hoewel het ook wel zit ik gelijk wat kan beter? Ik denk soms ook wel dat het beter kan, wat bij sommige projecten. Licht ook een beetje aan wie het aanstuurt. Bij sommige projecten wordt het in de haast en soms de resultaatgerichtheid ook wel vergeten. Er zitten ook wel harde mijlpalen aan onze projecten. Nou, wat ook wel goed is dat wij werken in integrale teams en ook met workshops. Dus dan heb je ook dat je die koppel kansen gewoon mooi maakt en mee kan nemen in je projecten. Als je ook ziet dat je dat je dat je in die workshops ook gewoon het totaal, de totale omgeving ook meeneemt vanuit de ondergrondse riolering tot aan inderdaad de speelvoorzieningen dus dat gaat ook echt wel.

00:10:32
Interviewer: Je zei net al dat jullie sommige projecten monodisciplinair aanpakken.

00:10:35
Respondent: Ja, ja, dat gebeurt ook wel. Moet ik even goed nadenken welk project het dan eventueel zou zijn. Ja wij hebben monodisciplinair. Ik weet niet of. Ja, sommigen wel. Wij hebben een aantal plotprojecten. Dan kopen we bijvoorbeeld een pand aan en dan gaan we zelf door met de ontwikkeling. En dat is wel als je puur echt alleen maar dat pand hebt zeg maar. Dat is dan wel echt vanuit stedenbouw stedelijke ontwikkeling. Misschien ook niet helemaal zwart wit waar, maar probeer even na te denken wanneer je het puur echt sec.

00:11:07
Interviewer: Of het komt vanuit jullie en jullie gaan er mee verder en worden niet echt andere bij betrokken.

00:11:13
Respondent: Sommige kleine initiatieven worden ook integraal aangevlogen. Als ik denk aan het ziekenhuis bijvoorbeeld ZGT, dan kijk je ook inderdaad wel wat breder. Maar in eerste instantie zit er dan inderdaad stedenbouw en RO bij en de projectleider. Dus ja, bij de grotere is het nooit, nooit monodisciplinair. Sowieso niet bij de gebiedsontwikkeling en de prioritaire gebieden die wij doen is nooit mono, maar echt bij de kleine plotprojecten. Echt de kleintjes wilt nog wel eens gebeuren dat het echt vanuit onze eigen eenheid. In eerste instantie wordt aangevlogen.

00:11:46
Interviewer: Wat zijn volgens jou per niveau de voordelen van integraal werken?

00:11:52
Respondent: Draagvlak sowieso vanuit draagvlak in de organisatie? Dan heb je het over het bovenste niveau dat als je Spoorzone aanpakt, dat je ook draagvlak krijgt vanuit de de directie, portefeuillehouders en dan zeg maar eenheidsverkoepelend. En dan inderdaad ook binnen de eenheid dus dat. Dat is fijn van het hoogste niveau, maar ook richting de stakeholders buiten de gemeente. Maar dat betekent ook dat je zo'n zo'n project ook wel iets sneller door de politiek kan krijgen, zeg maar als je het intern overgedragen hebt, dat het dan ook bij de raad wat sneller landt. Ehm. Als je op andere terreinen de disciplines meeneemt zeg maar. En dan heb je het bijvoorbeeld. als je een wijk realiseert, dat je dan de de fysieke domein of noem dat. Ja, nou moet ik even goed nadenken. Ja, gewoon. Het voordeel is er ook gewoon. Met name de realisatie van van het geheel wat dan na ons komt. Dus als wij in de ontwerpfase initiatieffase zit en vervolgens moet in de realisatiefase dat die dat is die fase overgang komen sneller gaat. Dat is het voordeel van die meekoppelen die dat tweede niveau en het afstemmen informatie delen. Ja, wat is daar het voordeel van? Dus met name dat mensen op de hoogte zijn en ook weten waar stedelijke ontwikkeling mee bezig is. Dus dat ze ook snappen wat er wat er gebeurt bij ons. En voordeel van monodisciplinair ja dat zijn die plotprojecten, die gaan snel gerealiseerd worden. Dus ja, dat is niet zo. Niet zo multidisciplinair zeg maar.

00:13:35
Interviewer: Dat is een voordeel zijn. Al wat je zegt zijn snelheid.

00:13:39
Respondent: Is wel de snelheid dat je niet rekening hoeft te houden met de omgeving om je heen of met de stakeholders. Maar er zijn op elk niveau wel voordelen. Maar er is ook. Daarom past het project ook op elk niveau. Goed, goed, goed erbij zeg maar. Ja, ja.

00:13:53
Interviewer: Nadelen per niveau.

00:13:56
Respondent: Bij de bovenste dat bij gebiedsontwikkeling projecten prioritaire gebieden dan? Ja, dat het dat inderdaad heeft. Wel meer tijd nodig om complete draagvlak te hebben, maar ook om secuur de fases af te lopen. Daar heb je ook een belangrijk component richting stakeholders. En de burgers zelf hebben heel het burgerparticipatietraject heel goed moet doorlopen. Dat

is dan dat is. Het is natuurlijk een voordeel, hij doet maar nadeel is dat ja, je moet rekening houden dat het niet in één keer dr staat als je iedereen mee moet nemen. En die tweede een nadeel van dat meekoppelen is dat dat vanuit de andere domein even wordt gezegd van ja, we zijn het er niet mee eens. Dus dat je inderdaad even terug wordt gefloten om iets nog nader te onderzoeken of dat je. Soms ben je dan iets vergeten, ben je even vergeten om beheren de beheerorganisatie mee te nemen en die kijkt dan naar een project en die zegt van ja. Er is geen rekening mee, geen goed rekening gehouden met het afschot van de weg of het afwateringssysteem en dat soort dingen. Dus daar je af en toe tegenaan loopt dat je dat je een discipline vergeten bent. Bij informatie delen, het nadeel is. Dat mensen toch wel even mee willen kijken, ook of te laat, dat het kan gebeuren. Dat je dat je te laat informatie deelt, dat je het aan het einde doet en mensen in het voortraject niet meekrijgen, dat merk je wel eens. En bij die laatste nadeel? Ja, dat je alleen binnen de eenheid weet dat project loopt en dat je soms inderdaad met een stakeholder zoals Vitens tegenaan loopt. Dat dat die ook nog even iets moet doen in het project. Of dat er per ongeluk nog een gasleiding ligt die weg moet en dat soort dingetjes anders zijn dan nadelen.

00:15:47
Interviewer: Dat je dat je mensen vergeet.

00:15:49
Respondent: Of.

00:15:50
Interviewer: Partijen vergeet.

00:15:51
Respondent: Dat je zomaar je eigen project bezig bent. Dat je inderdaad dan even vergeet dat er misschien ook andere belangen kunnen spelen. Ja.

00:16:00
Interviewer: Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden, input en expertise van collega's buiten je werkveld.

00:16:05
Respondent: Zeg je nog een keer.

00:16:05
Interviewer: Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld?

00:16:10
Respondent: Ja zeker

00:16:11
Interviewer: En zijn daar vast vaste processen voor.

00:16:16
Respondent: Nou, wij hebben wel wij. We werken nu met projectmatig werken doen we samen met uitvoering Fysiek ook. We hebben ook dezelfde formats, dus daar zie je vooral ook als je de opdracht gaat schrijven. Want dat is vaak Kijk, het begint met initiatief. Soms is het projecten wat dan uit de begroting of of stedelijke stedelijke agenda komt. Het eerste wat je eigenlijk doet is een opdracht schrijven en daar een opdrachtgever aan koppelen. En dan zeg je ook van welke disciplines je nodig hebt. Dat is eigenlijk het begin waar het waar het allemaal start. Dat je ook aangeeft naar de andere domeinen en ook naar je eigen eenheid van die mensen Heb je daarvoor nodig, dan zie je vanzelf van ook hoe het gaat lopen. Dus dat is wel een proces proces. Projectmatig werken aan het proces Gebiedsontwikkeling hebben we sowieso. We hebben ook het proces van de initiatieven als initiatieven bij ons landen. Dat we dat heel proces ook doorlopen van hoe een initiatief verder komt en dan een project wordt. Ja, dan heb je sowieso processen die je doorloopt in het kader van de Omgevingswet Omgevingsvisie. Die spelen dan ook mee. Dit even globaal zeg maar.

00:17:30
Interviewer: Ja, dat kennis en expertise ophalen bij anderen, dat zit in die processen. Goed, goed ingebed.

00:17:37
Respondent: Ja, meestal.

00:17:39
Interviewer: Heb je behoefte en toegang tot externe kennisbronnen.

00:17:42
Respondent: En wat is een bron?

00:17:44
Interviewer: En dat kunnen personen zijn of informatie, handleidingen, dat soort dingen.

00:17:52
Respondent: Ja, een aantal wel. Sowieso sowieso van de VNG. Ja. We hebben standaard handleidingen en brochures en daarnaast werken we ook wel met externe partijen samen. We hebben het Platform Stedelijke Ontwikkeling en dan? Dat zit. Daar zitten aannemers in, ontwikkelaars, soms notarissen. Dat is inderdaad een breed platform in de regio. Sint-Jozef zit er bijvoorbeeld ook in. En in dat kader heb je ook wel toegang tot gezamenlijke kaders. Gezamenlijke denkbeelden over imago. Over het Domi portal gebruiken we bijvoorbeeld ook vanuit de de woonkeuken georganiseerd als ik het goed zeg. Nee, ik zeg het niet goed. Het is een andere organisatie. Hij heet anders, waar ik even niet op kom. Maar waar ze niet. Dat is in ieder geval een gezamenlijk portal bijvoorbeeld. En daar kun je ook zien waar waar iedereen mee bezig is, welke woningbouwplannen. Dus dat is ook wel leuk. Leuk om mee te maken. Je hebt. Bij dat platform Stedelijke Ontwikkeling heb je ook gezamenlijke werkgroepen. Er wordt ook van alles gezamenlijk bedacht, dus daar kun je ook elkaars kennis benutten. En dan hebben we ook nog een pilot opgestart opgestart. Dat is een samenwerkingsverband en daar zitten bijvoorbeeld ook Beter Wonen in. Daar zit dan Vitens in Cogas Cotec bij mijn aansluiting punt nl. En dat is ook een samenwerkingsverband waarbij je ook kennis uitwisselen uitwisselt over waar iedereen mee bezig is, hoe je tegenaan kijkt. Dus er zijn wel verschillende verschillende mogelijkheden om elkaars informatie te kunnen gebruiken. En denk bij. Bij het programma Stedelijke ontwikkeling, wat ook heel dicht tegen ons aanzit van Naam. Dan zit je ook in de. Ben je ook bezig in de regio om te kijken van. Door middel van de ROS heet dat de regionale. Agenda om. Ontwikkelingen verder te krijgen, maar ook de RSIA. Dat is inderdaad de investeringsagenda, ook regionaal. Om dan met elkaar kijkend in ieder geval te kijken hoe wij hier de regio verder. Ja, hoe noem je dat?

00:20:08
Interviewer: Wij kunnen uitbreiden.

00:20:09
Respondent: Kunnen uitbreiden maar ook kunnen geven, ontwikkelen. Dus dat is echt allemaal in gezamenlijkheid wel mooi dat dat soort dingen gewoon. Ja nu ook al zijn opgericht. En het wordt steeds belangrijker om de samenwerkingsverbanden te organiseren.

00:20:22
Interviewer: Dat klinkt als heel veel samenwerking.

00:20:24
Respondent: En.

00:20:24
Interviewer: Ja kennis delen en.

00:20:26
Respondent: Het is echt wel zo. En kennisdeling ook wel ja. Ja, ja, dan heeft iedereen zijn eigen kennisdeling platforms, de juristen, de economen, noem maar op. Dus er gebeurt Meer dan dat ik nu zeg Ja, ja.

00:20:40
Interviewer: In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden?

00:20:46
Respondent: In het algemeen wordt dat wel gedaan. Natuurlijk zijn er altijd wel leerpunten. Er zijn ook collega's die gewend zijn om hun eigen projecten heel snel te kunnen realiseren. Maar vanuit het management proberen wij wel iedereen op te attenderen dat ja, dat wel breed aangevlogen moet worden. Dat geen enkele discipline wordt vergeten. Ja dus. Het wordt steeds beter. Ehm ja, soms.

00:21:14
Interviewer: Is er altijd ruimte voor verbetering.

00:21:16
Respondent: Natuurlijk. Nou, dat wel. En mensen die vergeten niet bewust. Mensen vergeten niet bewust iemand van verkeer erbij te betrekken of. Maar soms gaat het in de snelheid even of de manier van werken, hoe ze gewent zijn. Gaat het eventjes te snel? Misschien, Maar ja, het zit wel in de hoofden. Vanuit MT proberen we het zeker altijd wel iedere keer onder de aandacht te brengen. Dat helpt ook wel.

00:21:40
Interviewer: Wat speelt een grotere rol tijdens een samenwerking met andere werkvelden? Gezamenlijke doelen of doelen van het eigen werkveld?

00:21:46
Respondent: Gezamenlijke doelen?

00:21:47
Interviewer: Ja ja Wat heb je per niveau nodig om succesvol integraal te werken?

00:21:56
Respondent: Hmm, in ieder geval dat systeem is goed is ingericht, begin ik onderin. Dus projectmatig werken moet goed zijn ingericht. Mensen moeten weten van welke documenten ze moeten gebruiken en de tools die daarbij horen. Capaciteits management moet goed zijn. Duidelijk zijn dat ze ook weten van een dat loopt wel via het MT. Het MT geeft uiteindelijk aan

van welke capaciteit er vrij is en wie er in het project het meeste wie er bij een bepaald project past. Dus dat moet goed zijn ingericht. Dus dan heb je het over de tools en systemen.

00:22:34
Interviewer: Ja, en dan zou je zeggen met die met de goede tools, systemen, processen kunnen de de werknemers het juiste niveau van integraal werken bepalen en daar invulling aan geven.

00:22:45
Respondent: Jazeker, maar ook als er iets nieuws wordt ontwikkeld. We zijn nu bezig met het projectweb opzetten als Almelo Breed, dan moet dat. Die informatie moet dan ook gedeeld worden dat die beschikbaar is. Dus goed meenemen en informeren van de mensen van hoe we werken, welke volgens welke processen, met welke tools, welke capaciteit er is. Heb je het echt over projectmatig werken? En als je dan meer naar boven gaat? Dan moeten mensen ook inzicht in kunnen hebben van hey, welke disciplines moet ik betrekken? Wat loopt er al binnen Almelo? Welke beleidsvelden zijn goed ingevuld? Beleidskaders moet goed inzicht in zijn. Welke stakeholders moeten we betrekken bij een project? Laten we niemand vergeten. Gaan we het allemaal zelf doen of gaan we ook een bureau inhuren? Dus hoe hoger je komt bij die pijl naar boven, hoe uitgebreider het werk werkveld wordt. Ja, en dat ja, dat is ook wel logisch denk ik in die zin en zo. En en hoe groter het project, hoe. Soms heb je dan ook andere profielen nodig hieronder. Maar bij Monodisciplinair werken kun je het. Kun je het voldoen met de projectleider die misschien wat net wat minder ervaring heeft? Of die net start of junior projectleider? Maar hoe hoger je komt, hoe meer ervaring je dan verwacht van een projectleider. En dat zit hem niet in leeftijd. Dat wil ik niet zeggen, maar gewoon de senioriteit die je dan uit moet stralen.

00:24:20
Interviewer: Hoe faciliteert de organisatie Leren en experimenteren rond integraal werken

00:24:25
Respondent: kan beter.

00:24:28
Respondent: En als ik dan terugkijk, zeker. En daar bedoel ik mee. Afgelopen jaar hadden we niet zo'n heel duidelijk beeld van wat er allemaal beschikbaar is qua opleiding en training en wat je allemaal kan gebruiken en kan aanbieden gericht in de richting de medewerkers van. Het is wel mooi om te volgen. Dan kun je bijvoorbeeld denken aan gebiedsgericht werken, maar er zijn ook een aantal andere trainings trajecten die mensen kunnen doorlopen om op hoger niveau te komen qua denken of aanvliegen van projecten. Tegenwoordig hebben we. Sinds een tijdje twee maandjes geloof ik, hebben we iemand aangetrokken bij HR en die is echt inderdaad binnengekomen op het leerveld van leren en ontwikkelen. Dat is ook fijn en daar kun je dan ook mee sparren en die heeft dan ook een brede kijk van hoe je per doelgroep of juist op op de persoon kan kijken van hoe kun je iemand verder brengen. En dat is wel een goede verbetering. Hoewel wij zelf als stedelijke ontwikkeling ook aan moeten geven van op welke thema's we graag willen leren en ontwikkelen. Dus het is wel een en het is wel een. Het gaat altijd in in gezamenlijkheid dat je kan. Wij moeten natuurlijk ook input geven aan. Als weet.

00:25:43
Interviewer: Wat zij kan organiseren en opzoeken.

00:25:45
Respondent: Ja, dat is wel mooi dat zij dat brede kijk veld heeft dat ze ook weet wat er in de aanbieding is. Want anders moet je dat zelf als manager allemaal gaan opzoeken en dan vergeet je heus wel iets. Dus het is niet ik weet wel veel, maar ik weet niet alles en zij kan er dan mee helpen en dan kun je ook. Ja, dat kun je ook. Als je je ontwikkelplan van je eenheid eraan legt, dan ook van je team. Dan kun je daar in gezamenlijkheid bepalen van ja, op welke aspecten willen wij dan de groep verder brengen? En soms zijn het incompany trainingen, dat je ze voor een grotere groep kan organiseren en soms is het inderdaad op de persoon gericht. Het is echt goed.

00:26:21
Interviewer: Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst niveau integraal aan te pakken?

00:26:28
Respondent: Ja, er is ruimte voor.

00:26:30
Interviewer: Ja, ik denk dat ook dat dat niet per sé van toepassing is op jou als manager.

00:26:35
Respondent: Ook niet op de projectleiders. Er is ruimte genoeg als zij als projectleiders komen bij het management om met de vraag. Of er maatwerk in hun projecten kan worden toegepast die soms een beetje afwijken van de normale processen, dan is dat gewoon altijd wel bespreekbaar alleen ze moeten wel mee komen. Ja, dan kunnen wij het ook organiseren en er is echt wel veel ruimte. Ik vind dat er veel ruimte is. Ja.

00:27:01
Interviewer: Je probeert natuurlijk te faciliteren als management. Ja, tegen welke barrières in de organisatie loop je per niveau aan om succesvol integraal te werken?

00:27:19
Respondent: De enige die ik zou kunnen bedenken als ik even snel denk, is dat er af en toe geen of onvoldoende capaciteit is. Er zit best wel veel druk op de projecten, maar ook wel op. Op de teams bij sociaal domein zit bijvoorbeeld heel veel druk op de mensen. Zo moet je echt wel goed zoeken wil je iemand mee laten kijken met je project. Gaat wel natuurlijk. Het komt wel zover, dus dat zou ik als eentje kunnen noemen dat dat een barrière is. Dan heb je inderdaad over de inzet van de mensen. Een andere barrière is dat afwijkt van de processen bij andere eenheden. Er kan ook nog dat het soms te traag te organiseren is. Dat je je dat je sneller wil met je project dan dat dat in die integraliteit goed te organiseren is. Ja, Er is ook nog wel een ding. Betekent gewoon dat je op tijd ermee moet beginnen hoor. Maar oké, dat is dan weer een oplossing die je erbij bedenkt.

00:28:18
Interviewer: Ja, je wilt natuurlijk dat er zo veel mogelijk. Je wil soms dat er zoveel mogelijk mensen meekijken. Ja, die hebben natuurlijk allemaal hun eigen werk te doen.

00:28:25
Respondent: En soms speelde financiën ook een rol. Bij onze projecten schrijven we uren bij Stedelijke Ontwikkeling. En ja, je kunt. Integraliteit kun je natuurlijk best wel ver doorzetten, maar soms zijn de financiën gewoon niet beschikbaar. En dan moet je afwegen van wie betrek je er wel bij en niet. Dus dan is er van te voren bij de start van het project niet genoeg nagedacht over de integraliteit. Dan is er gewoon niet genoeg geld. Ingecalculeerd zeg maar. Qua uren bedoel ik dan met name. Ja, Dat is soms een barrière, dus heb je het over financiën, capaciteit. Kennis een rol spelen als je kijkt naar geluid, de lucht. We hebben daarvoor. Maar er zijn niet zo heel veel alternatieven voor in die zin. Mensen die ook die vakdisciplines beheersen. Dus dat is soms een dingetje. En dan noem ik even een voorbeeld. Ja, dus. Dat kan ook gebeuren.

00:29:35
Interviewer: En die is nu ziek, dus dat is helemaal moeilijk.

00:29:38
Respondent: Ja, er is wel een oplossing gevonden. Maar ja, dat was niet zomaar vanzelfsprekend. Zal ik maar zeggen. Ja, dat zijn de eerste die bij mij nu even naar voren komen. Prima.

00:29:50
Interviewer: Ja. Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?

00:30:12
Respondent: Wet en regelgeving of beleid. Hoe dat de integraal werkt beïnvloedt? Ja, Nou, soms dan. Heel praktisch voorbeeld ook een heel makkelijk voorbeeld, moet ik eerlijk toegeven. Als je kijkt naar verkeer, daar heb je allerlei parkeernormen. En soms in wijken. Soms willen wij een kleine wijk bijvoorbeeld realiseren. Hebben we ook een initiatief binnen van een ontwikkelaar die met een voorstel komt. En dan loop je er af en toe tegenaan dat er onvoldoende parkeergelegenheid gelegenheid is of dat de toegangsweg te smal is om meer verkeer er overheen te krijgen. En door sommige beperkingen die dan inderdaad heel hard komen vanuit het beleid of vanuit de richtlijnen vanuit verschillende thema's. En ik moet zeggen verkeer is inderdaad even makkelijk voorbeeld. Maar dat komt komt ook omdat het vaak wel voorkomt. Loop je soms tegenaan dat er dat een plan niet snel genoeg van de grond komt of dat het wordt belemmerd door door beperkingen in. In dat soort richtlijnen bijvoorbeeld. Nou ja, moet twee Maar het moet Er mogen bij 0,7. Parkeerplaatsen voor woningen komen bijvoorbeeld in een bepaald gebied en je wilt meer woningen dan dat die norm dan toestaat. En dan krijg je dat soort discussies.

00:31:43
Interviewer: De ruimte is natuurlijk beperkt en iedereen wil zijn deel. Ja.

00:31:46
Respondent: Ja, en dan? Dan belemmert dat wel eens de integraliteit. Dat is dan een heel makkelijk voorbeeld, maar ook een heel gripbaar voorbeeld. Zelfde geldt voor. Ik zal een voorbeeld noemen. We zijn bezig. Komt binnen bij de initiatief binnen bij de Intake tafel, een initiatief over padel banen. Daar willen ze dan padel baan vier padel banen realiseren bij de sorry twee padel banen realiseren, bij de hockeyvelden, bij het crematorium. Nou, dat wegje weggetje dat daar naar toe gaat, heel smal met bomen eraan, kan niet verbreed worden. Dat betekent nou ja, er is niet gewenst dat daar een padel baan

komen. Hoewel, die plek an sich, die is prachtig. Niemand heeft er last van dat daar padel banen komen, dus het is een geschikte plek. Er is ook ruimte, alleen vanuit verkeer wordt het dan inderdaad als ongewenst gezien. En dan ja dan op dat moment moet je echt gaan zoeken van hey, hoe kunnen we dat dan wel realiseren en dan ook heel dicht bij de uitgangspunten van verkeer komen? Ja ja. Met als gevolg dat dat dan wel een soort belemmering voor de integraliteit betekent in de zin van er ontstaat dan een bepaalde discussie is. Het duurt dan langer voordat je het inderdaad van de grond kan krijgen en.

00:33:00
Interviewer: Betekent dat ook dat je bij een volgend project eerder of later met zo'n afdeling in gesprek gaat dan.

00:33:05
Respondent: Ja, we doen het alvast. We gaan wel heel snel in gesprek, al bij de meeste projecten bij sommigen. Maar dat is ook zo. Meestal ons streven meteen alle disciplines erbij. Als je het vergeet, dan heb je wel eens het probleem dat je iets al verder hebt gebracht dan dat het daadwerkelijk vanuit alle thema's kan. Zeg maar vanuit alle disciplines. En dat betekent jaar beleid, regelgeving soms. We hebben nu net de parkeernormen geupdate en Memo en die is ook naar B&W gegaan, maar daarvoor was die veel beperkter en liep je veel meer tegen het feit aan dat iets niet kon. Zelfde geldt bijvoorbeeld voor hoogbouw in het centrum. Daar is een soort gebied aangegeven waar hoogbouw wel of niet kan en dan wil je net op de helft. Tenminste, op die grens wil je net iets realiseren. De helft ligt daarbuiten helft binnen. Dan krijg je dat soort discussies. Nou, dat zijn een aantal voorbeelden. Dus in die zin belemmert het wel eens de integraliteit.

00:33:59
Interviewer: Is er een coördinerende functie nodig voor integraal werken in de organisatie?

00:34:03
Respondent: Nee, ik vind van niet. Het is ook aan de projectleiders en ontwikkel managers, maar ook degenen die op de opgave zitten om dat goed te kunnen inzien. Ja. Coördinerende functie? Nee. Je hebt meer coördinerende functies nodig, denk ik op op andere vlakken. Hoewel ik kan wel kan voorstellen dat op sommige grotere gebieden. Ja, dan is de coördinatie meestal meestal om een aantal projecten aan elkaar te linken en is het niet zozeer het integraal werk. Het integraal werken zit gewoon in de hoofden van degene die er mee bezig zijn en mee bezig zijn.

00:34:42
Interviewer: Je moet zorgen dat ze alle disciplines.

00:34:45
Respondent: Ook binnen de disciplines zelf. Kijk bijvoorbeeld een adviseur Groen! Die moet ook beseffen dat dat hij of zij de relatie ook moet leggen met een adviseur verkeer of als adviseur Bodem Water zit niet alleen in degene die het project trekt, niet alleen bij de projectleider, project manager of ontwikkel managers, maar het zit ook Het moet ik in de hoofden zitten van de adviseurs zelf. Dat het belangrijk is.

00:35:11
Interviewer: Wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd.

00:35:14
Respondent: Ik heb het op dit moment nog niet heel veel van gezien, dus dat is wel een mooie move als we dat zo kunnen kunnen inrichten voor dit jaar. En dan moet ik. Misschien kan jij met adviezen komen, maar dat zal wel. Zou wel mooi zijn inderdaad om dat te evalueren hoe goed dat eigenlijk nu gaat binnen Almelo. Ja.

00:35:35
Interviewer: Ik ik ook. Ik heb eigenlijk van iedereen gehoord dat het niet echt geëvalueerd wordt dat er niks mee gedaan wordt. Maar het project is af en we gaan door naar het volgende project, zeg maar.

00:35:44
Respondent: Wat ik wel nu ga doen is voor stedelijke ontwikkeling, in ieder geval voor de projecten die worden aangejaagd door onze eenheid worden gerealiseerd. Gestuurd dat. Ik ga nu de project evaluaties doen. En nu jij dat zo zegt en die vraag stelt, heb ik wel zoiets van hé, dat zou wel een mooie vraag zijn tijdens de project evaluaties om dat aspect mee te nemen in mee te nemen. Hoe is integraal gewerkt binnen jullie projecten? Ik heb daar een format van, van zijn evaluatieformulier, dus ik ga nu ook wel even opschrijven van om te kijken van hey, zou zo'n punt. Awel kijk, er staan heel veel vragen in die in dat formulier, die format. Maar het kan geen kwaad om dat dat toe te voegen.

00:36:25
Interviewer: Ja toch?

00:36:29
Respondent: De eerste evaluatie staat ergens in februari. Ben je dan nog hier? Ja, misschien? Leuk dat je erbij komt dan.

00:36:34
Interviewer: Mijn contract loopt eind maart af, dus.

00:36:41
Respondent: Zou je dat leuk vinden om erbij te zitten

00:36:44
Interviewer: Ja

00:36:44
Respondent: Of heeft. Dat geen zin voor jou en.

00:36:47
Interviewer: Ik? Ik vind het sowieso leuk om er bij te zitten. Ik denk niet dat het veel zin heeft van mijn onderzoek. Ik hoop tegen die tijd ook wel het merendeel uitgewerkt hebben.

00:36:58
Respondent: Ik zet hem op geschreven. Dat kan ik hem inderdaad. Even kijken of die voldoende terugkomt in de evaluatieformulieren formulier. Ik heb maar één.

00:37:07
Interviewer: Dit waren vragen vanuit mijn kant. Heb je nog iets gemist? Wil je nog iets toevoegen?

00:37:13
Respondent: Wat heb jij nu al? Nee, ik bedoel niet zozeer, maar wat ik wel benieuwd naar ben is wat je tot nu toe al heb gezien in die maanden dat je hier rond. Heb jij, Heb jij. Heb jij een paar voor jezelf van dat je verrast werd in bepaalde dingen die jij hebt gezien of opgeschreven of geanalyseerd heb?

00:37:36
Interviewer: Verrast denk ik. Niet per se omdat ik ook geen idee had hoe een gemeente in het. In het fysieke domein zeg maar in elkaar steekt wat er allemaal gebeurt, wie wat doet. Ja, ik denk dat ik al een hele hoop geleerd heb. Ja, ja, over, over En dat er dus hier een team, advies en regie zit met heel veel kennis en en en kennis over dingen, maar dat ze niet echt bezig zijn met met projecten uitvoeren. Dat dat ligt bij projecten en dat jullie bij stedelijke ontwikkeling. De nieuwe stad bouwen? Ja.

00:38:08
Respondent: Ja, ja, het is de nieuwe stad en de bestaande stad. En zo zeggen we dat heel simpel ja, het is niet zo simpel misschien, maar we zeggen het altijd wel simpel.

00:38:17
Interviewer: En ik denk ook qua integraal werken dat het heel verschillend is per team. Dat er bij stedelijke ontwikkeling echt de noodzaak is om om iedereen te betrekken. En dat als je vanuit een wateropgave kijkt, dat je dan kunt gaan besluiten met breder aan of niet.

00:38:32
Respondent: Ja, ja, als ik stel je voor, ik noem ze maar even een een project binnen uitvoering fysiek bijvoorbeeld. Er gaan. Er gaat nu een update plaatsvinden van de verkeerslichten aan die op die toegangsweg als je binnenkomt. Oh nee, dat is heeft al plaatsgevonden bij Kees Smit daar in de buurt, maar dat is echt gewoon een uitvoering fysiek ding zeg maar. Daar zijn we helemaal niet bij betrokken volgens mij en dat hoeft ik niet. Wat moeten wij daar aan toevoegen? Dat is gewoon een bestaande bestaande stuk waar iets gebeurt, dus dan hoeft dat. Hoeft dat ook niet. Sociaal heeft er ook niks mee te maken. Bedrijfsvoering ook niet, dus echt gewoon een uitvoering fysiek dingetje. Wij hebben die heel weinig vanuit de stedelijke ontwikkeling. Puur echt, vanuit alleen onze eenheid project. Dat is bij uitvoering fysiek wat meer. Ja. Wat ik ook wel mooi vind. Waar ik nog aan wil toevoegen ik noemde net al heel kort. Wij zijn Almelo breed bezig met een groep en zitten vanuit elke eenheid. Zet er twee mensen in met de projecten voor de web en dat is een ontwikkeling. Dat is ook een tool zometeen waarmee projecten ook kunnen worden aangevlogen. Maar er is ook een hele integrale tool. Die is niet alleen bedacht vanuit een bepaalde eenheid, maar echt Almelo breed dat alle eenheden worden meegenomen daarin en ook een mening kunnen geven van he is dat dit de manier hoe wij aan projecten willen werken. En dan kun je. In die tool kun je ook een keuze maken of je inderdaad een waterval wil werken. Dus echt projecten projecten gewoon vanuit verschillende fases of Agile Scrum. En dat is wel een mooie ontwikkeling dat je dan ook die keuze kan maken. Want ja, als je een beetje naar de toekomst kijkt is het ook wel leuk om gewoon met een agile scrum manier te werken. Product gewijs met taken elke week met elkaar op board staan en je pakt de taak op en dan kan je inderdaad met scrum doen. Dat.

00:40:30
Interviewer: Ik ben niet heel bekend mee, maar ik herken de termen.

00:40:33
Respondent: Dus dat is vind ik wel een mooie mooie. Item wat terugkomt, ook bij integraal werken en sowieso ook het portfoliomanagement waar we mee bezig zijn geeft ook een bepaalde integraliteit weer. Zo speelt er best wel wat.

00:40:52

Interviewer: Wat ik denk ook geleerd heb is dat heel veel mensen al heel lang hun werk op een bepaalde manier doen. Ja, wat dan lastig is om daarin te veranderen. Ja, en dat is begrijpelijk. Helemaal natuurlijk. Ja, maar.

00:41:04

Respondent: Ja, je kan ze wel veranderen als je langzaam meeneemt. Ja, precies. Je moet niet van de ene op de andere dag zeggen van nu gaan we het zo doen, want dan gaat het gewoon niet goed. Doen wij ook niet vanuit onze eenheid. Ik ook niet voor langzaam iedere keer wat door. En dan krijg je gewoon ook langzaam mensen mee. Ja, het heeft ook geen zin om van het ene moment op het andere moment anders te gaan werken. Voegt niks toe. We willen grote opgaven die we hier willen realiseren en dat staat gewoon voorop. En als daar. Als dat al integraal kan worden aangevlogen, zoals we al veel doen, is dat al best wel een goede winst. Ja.

00:41:44

Interviewer: Ik zal een keer bij een teamvergadering van Advies en regie. Daar ging het over projectmatig werken. Ja, en toen zei iemand ja, volgens mij is het gewoon weer een. Nieuw leven inblazen van iets wat we drie jaar geleden mee begonnen zijn. En dan over drie jaar is iedereen het weer vergeten.

00:42:00

Respondent: Nou ja, wij houden er wel aan vast.

00:42:02

Interviewer: Als je er zo in staat dan gaat het natuurlijk nooit werken om iets.

00:42:05

Respondent: Nee, vind ik ook niet, maar sommige mensen reageren zo. Dat is nou eenmaal zo. Hoewel ik er wel dan iets van zeg. Daarnaast, een aantal projectleiders had bij onze eenheid ook helemaal geen zin om alle formats in te vullen, voortgangsrapportages. Uiteindelijk doen ze het nu allemaal wel om dat gewoon.

00:42:26

Interviewer: Ja, als je als je het voordelen van inziet of het Of je weet zeker dat het project dan beter loopt dan.

00:42:31

Respondent: Het is gewoon naar eigen inzicht ook belang. Belangrijkste Schrijf dan een keer op hoe ze er voor staan. Sowieso, dat begint al mee. Twee keer per jaar krijg je financiën voor je neus. Kun je kijken van hey, gaat nou goed of niet? Ja, uren schrijven, hebben ingevoerd. Dus mensen zijn bewust bezig met elke week wat ze hebben gedaan voor het project en als je het op die manier allerlei triggers erin gooit, gaat vanzelf richting dat richting die professionaliteit. Ja, we zijn geen commerciële wereld, nog niet, maar ja, gaan we ook nooit worden. Maar kijk, de manier van werken mag daar wel een beetje naar toe groeien, dat je ook wel kijk, dat geld wat hier. Wordt besteed aan allerlei projecten, maar ook de uren van de ambtenaren, dat komt voor een deel natuurlijk ook uit de samenleving. Ja precies.

00:43:14

Interviewer: Het is allemaal belastinggeld, dus.

00:43:16

Respondent: Mensen mogen ook wel van bewust zijn dat ze niet. We noemen dat misbruik mogen maken van van het geld door hun projecten uitgebreid langer te laten lopen door welke reden dan ook. Dus beetje alert zijn op de kosten, dat vind ik ook wel belangrijk. Zo komen we een heel eind. En ja, het is ook waar. Ik vind dat er bij Almelo dat we het dat we het best goed doen hoor.

9.4.9 Interview 9

00:00:00
Interviewer: Ja, ik ben in oktober begonnen en kom nu uit zuiden uit. Oké, dank je wel. Je zit hier op kamers. Ik woon al, bijna jaar in. Oh dus ja, ik ben oktober begonnen en ik hoop in eind februari alles op papier te hebben en dan in maart af te studeren. Leuk! Ja toch? En vind je het leuk hier? Ja. Kun je er een beetje wat mee? Ja, jazer. Ik leer heel veel over hoe de gemeente werkt en wat voor werk er allemaal gedaan wordt. Ja, want daarvoor nooit bij een overheidsinstantie gezeten. Ik heb mijn bachelor afstuderen bij Waterschap Rivierenland gedaan en dat was midden in Corona, dus ik ben nooit op kantoor geweest. Oh joh, echt bizar. Ja, nee, dat was in die tijd. Het was een tien weken dus dat is ook wel kort. Dus paar mensen online gesproken. Toen hoorde ik oh nee. Nou fijn dat je in ieder geval een herkansing kan doen. Ja precies. Maar ja, de waterschappen ook wel weer anders dan wij hebben. Ja, dat denk ik ook wel ja. Oh leuk! Maar goed, wel goed. Ja, ik doe onderzoek over integraal werken. En dan specifiek over hoe het hier gaat in de organisatie, wat ik dan verbeterd worden of wat er wel goed gaat. Daarvoor doe ik interviews bij stedelijke ontwikkeling, advies en regie projecten en dagelijks beheer. Dus eigenlijk iedereen met fysieke ervaring bezig is die Je gaat langs. Ik heb een hele rits vragen. Ik heb al een stuk theoretisch onderzoek gedaan en het is eigenlijk het het verzamelen van data. Dus ik neem je advies op uiteindelijk. Wat ga je doen? Gewoon een constatering of een conclusie. Of het werkt wel of niet hier. Ja, en op basis van de theorie wat kunnen we, wat kunnen we hiermee en wat gaat er al goed? Ja, dat ook ja, want niet alles hoeft altijd integraal. Nee, ik heb een hele rits vragen. Die gaan we doorlopen en dan ben ik hopelijk een stuk wijzer. Wat betekent integraal werken voor jou?

00:01:58
Respondent: Poeh. Ja, dat we eigenlijk werken vanuit. Ongeacht welke klus of taak er ligt. Dat je werkt een beetje uit een gezamenlijke opdracht en dat is in mijn geval of ons geval, vind ik dat het coalitieprogramma is. Dat is een belangrijk natuurlijk, maar ook diverse beleidsdocumenten die er al liggen en waar coalitieprogramma coalitieprogramma veelal weer naar verwijst. Maar ja, dat je uit een soort van zelfde bijbel werkt. Ja en ja. En dan denk ben ik ervan overtuigd. Want uiteindelijk zitten wij hier als ambtenaar zijn we hiertoe op aard voor de onze college, want daar werken we immers voor. En ja. Dus ik denk als je uit die gezamenlijke doelen en beleidsstukken werkt, dat je dan een heel eind komt met integraal werken.

00:02:50
Interviewer: Een belangrijke vraag ben ik vergeten bij stedelijke ontwikkeling. Wat doe je nou precies?

00:02:54
Respondent: Ik ben projectleider gebiedsontwikkeling. Ja, in principe is mijn taak dus ook om alle disciplines aan te haken bij projecten die er lopen. En dat gaat soms goed en soms minder goed.

00:03:06
Interviewer: En je zegt we doen het allemaal voor het college, daar doe je het ook voor de inwoners en gebruikers van de openbare ruimte.

00:03:12
Respondent: En dat zit daar eigenlijk in verstoepd natuurlijk, want we hebben je kiest de raad uiteraard maar en zij vormen. Er wordt een coalitie gevormd en zij zijn de bestuurders en uiteindelijk is het hogere doel voor de beste voor de gemeente Almelo. Maar goed, dat kan een ambtenaar soms anders over denken dan een college lid of een college. Dus uiteindelijk is het wel gewoon ja. Zo simpel is de wereld dan ook wel dat wij als ambtenaar in principe gewoon hebben uit te voeren wat het college afgesproken heeft met elkaar. En het is aan ons wel om ze even bij de les te houden als bijvoorbeeld alle beleidsstukken en zijn of verordeningen om ons een beetje bij de les te houden. Ja dus ja.

00:03:55
Interviewer: In welke situaties wordt integraal werken toegepast in de gemeente Almelo?

00:04:00
Respondent: Nou, in principe bij projecten is dat wel bij de meeste projecten. Het is. Je moet het zo zien, het wordt ook pas een project als er meerdere disciplines betrokken zijn. Dus heb jij gewoon een uitkerings aanvraag. En het is heel helder je moet een bepaalde dingen voldoen en je verleent. Ja, dat is niet per se geen integraal werken bij komen te kijken, maar als je ergens een woning wil bouwen op een stuk grasland, ja, dan heb je direct al te maken met diverse disciplines en wordt het ook vaak al een project. Niet altijd, maar ja. Maar eigenlijk dus zoals al meer dan twee disciplines betrokken zijn, Dan zou je wat mij betreft al moeten spreken van dat je het integraal moet oppakken en werken.

00:04:44
Interviewer: En in welke mate levert integraal werken dan een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo?

00:04:49
Respondent: Nou, als het goed is, komt er dan een beter afgewogen besluit wordt dan genomen en dan kan soms een mandaat. Maar soms als ik naar college moet dan door het college. Maar in principe is het zo dat er dan ambtelijk goed is afgewogen of iets wel of niet kan of als iets wel kan, maar dan met die aanpassingen of dat stuk maatwerk. Omdat je dan iedereen weer vanuit zijn eigen discipline dus weer kijkt naar hey, ik heb een. We hebben de kas bijvoorbeeld, dat is die water programma, maar we hebben ook beleidsdoelen op wonen. Ja, iedereen brengt dat gewoon in en uiteindelijk wordt daar dan een afweging en principe moet je daar gewoon aan voldoen. En soms moet je afwegingen maken als het even niet anders kan. Stel we hebben in dat ze als gezegd van allerlei dingen moeten recht toe recht aan lopen, maar in dit geval moet er toch een bochtje komen om zo maar te zeggen. Ja, dan moet je daar ook toe in staat zijn om die keuze te maken. Principe heb je dan ben je wel vanuit de juiste stukken aan het werk.

00:05:52
Interviewer: Volgens de theorie is integraal werken op te delen in vier niveaus. Bij het laagste niveau monodisciplinair werk is eigenlijk geen sprake van integraal werken. Dan heb je afstemmen waarbij je informatie aan delen bent. Meekoppelen. Je haalt een voordeel op een ander terrein, dus er is een wateropgave. En terwijl je daarmee bezig bent, verbeter je ook het groen. Maar je bent niet bezig vanuit de opgave groen. Bij koppelen probeer je een ingreep te beperken en een ingreep te doen met effect op meerdere terreinen. Dus je gaat echt vanuit het probleem groen en en water kijken. Wat voor oplossing kan ik hier inbrengen zodat die twee doelen bereikt worden? Herken je deze niveaus in het werk dat je zelf doet?

00:06:40
Respondent: Ja zeker!

00:06:42
Interviewer: Heb jij ze ook binnen de gemeente Almelo? Herken je ze ook binnen de gemeente Almelo?

00:06:46
Respondent: Ja

00:06:47
Interviewer: Wat gaat er goed per niveau?

00:06:56
Respondent: Het is natuurlijk altijd gevaar dat iemand denkt ik hoeft niet te informeren of te betrekken, terwijl iemand anders daar anders over zou kunnen denken. En dat is met name als we even bij fysieke domein blijven, dan kan dat ook wel op de loer liggen. En dat is meer iets dat op de hoogte zijn van welke opgaven er liggen. Dus dat zit in een voorfase, al wordt er genoeg vooraf met elkaar gedeeld. Zowel UF advies & regie, projecten, maar ook stedelijke ontwikkeling. Die Ik denk dat hier. En die is ook lastigste. Of in principe zou die beter kunnen worden opgevangen, lijkt me. Dit gaat in principe vaak al goed. De meeste mensen hebben wel redelijk door dat wanneer ze ergens mee of mee bezig zijn. Ik hoeft niet concreet wat maar ik deel wel en dan soms kan het zijn dat je dan toch zo'n meer koppel kans dan terugkrijgt. Nou, dat is alleen maar goed. Dus dit. Ik denk het meeste wel. En ja, dit is gewoon. Er zijn gewoon wat blinde vlekken nog op beleidsterreinen en dan heb je net iets te veel afstand. En dan denk ik dat in deze gevallen de meeste afdelingen wel hun best doen om te delen om het dan wellicht ook op te halen. Maar ja, dat zit een beetje bij elkaar.

00:08:18
Interviewer: Zou je dan zeggen dat als er dat als je aan het afstemmen bent dat je de keuze maakt van er is een meekoppelkans, daar gaan we iets mee doen of we kunnen niks met een ander beleidsterrein of met een ander. Ja, die.

00:08:30
Respondent: Afweging maak je zelf. Dan is altijd ja, kijk die hier zitten. Laat maar zeggen. De ene projectleider zal denken Hey, ik ga toch mijn informatie delen omdat ik dat gewoon voor de greater good goed vind, want je weet maar nooit of er een meekoppelkans is of een koppelkans. Maar ik weet het zelf niet. Maar ik ga dan toch informatie delen. Maar je hebt ook wel gevallen ja die denderen door en denken van verder speelt er niks en dat is gewoon gemiste kans. En ja en deze. Is echt per project verschillend. Maar ik ben heel veel in de binnenstad bezig en je weet dat er gewoon veel speelt als het gaat om mobiliteit. Nou, die visie wordt natuurlijk geactualiseerd. Ja, we. Ik heb best wel scherp de uitvoeringsagenda vanuit waar we werken, dus dan probeer ik wel altijd te denken oké, Waterstad Almelo is gewoon belangrijk. We willen meer zichtbaar zijn als het gaat om water. Maar we hebben ook klimaatadaptatie is belangrijk. Dan komt die Akas al weer voorbij. En in de binnenstad is een oud is al heel lang geleden heringericht. Ik sluit niet uit dat er ook koppen kansen zijn als het gaat om riolering. Nou, dat soort dingen dus. Dan neem ik in ieder geval sowieso al veel collega's mee. Omdat ik bijna wel weet als een koppel kan, maar ook als het gaat om erfgoed. Binnenstad is ook vol van erfgoed en ik weet ook dat we daar wat verder

wat meer mee willen. Dus dan. En soms weet je ook gewoon dat andere mensen dus delen wat op dat moment misschien niet direct zelf wat aan. Maar als er dan wel weer een project op de proppen komt waarvan je denkt hé, wacht maar, ik weet nog dat er iets speelde en dan koppel ik dat echt wel mee. En dit is helemaal specifiek bij de binnenstad. Hier heb je echt wel meer aan als. Nu ben ik dan bezig met de herinrichting van de Grotestraat Noord. Heb je misschien eens een rondje lopen? Maar dat is niet alleen. Dat is niet alleen de openbare ruimte, maar ook het pand niveau en eigenlijk het grotere doel daarachter is dat we weer een gastvrije en aantrekkelijke binnenstad willen zijn en ook minder leegstand willen. Dus dan ben ik echt op diverse terreinen bezig om collega's aan te haken en echt concreet te koppelen. Dat is enerzijds openbare ruimte waar vervolgens je groen, water en riolering alles aan het koppelen bent. Maar ook erfgoed zit daar bij. Want je wil eigenlijk ook in het ontwerp dat we weer een stuk erfgoed weer zichtbaar wordt. Dat is zowel op pand niveau, maar ook hoe vroeger een straat was waarvan we denken dat past eigenlijk beter. En dan kunnen we weer terug naar de identiteit die er vroeger ook was. En we willen eigenlijk ook daar marketing en dat soort dingen ook echt aan koppelen. Een beetje die zachte kant noem ik het even, maar je koppelt dan ook van oké, we zijn met de ruimte bezig, maar ik wil graag ook dat die panden dus ook minder leegstand hebben. Dus sturen we daar sowieso op. Het ruimtelijke instrument omgevingsplan gaan we dan aanpassen. Maar we sturen ook met subsidies om te zorgen dat mensen hun panden gaan transformeren en opknappen. Dus daar in de binnenstad speelt dat heel veel.

00:11:18
Interviewer: En dan werk je ook buiten het fysieke domein samen.

00:11:21
Respondent: Ja precies. Dus ook met accountmanagers voor ondernemers qua winkeliersvereniging die allemaal denken wat gebeurt er allemaal, maar ook bewoners en met de wijkregisseur. Je weet dat er wellicht problematiek is dat de leefbaarheid in sommige delen van de binnenstad. Nou, dan heb je ook meer. Oké, we gaan nu met ombouw ruimte bezig. We gaan ook participeren. Vind je leuk om aan te haken of kan het interessant zijn? Want wellicht is dat ook het moment om weer de buurt een keer bij elkaar te krijgen om die sociale cohesie weer te bevorderen. Nou en? Ja, en dat weet je gewoon omdat je in de binnenstad bezig bent dat er heel veel te koppelen valt. Nou, en dan proberen we echt zoveel mogelijk mensen aan te haken. Maar je moet een beetje waken voor het feit dat het heel groot wordt dat bijna niet uitvoerbaar wordt. Maar ja. Dus ja. En dat is voor het ene project wat duidelijker dan voor het andere, Dat moet ik ook wel weer zeggen. Ja.

00:12:12
Interviewer: Sluit mooi aan met de volgende vraag wat zijn volgens jou per niveau de voordelen van integraal werken?

00:12:18
Respondent: Nou ja, het mes snijdt aan drie kanten. Vier kanten soms. Eigenlijk wat ik zojuist heb gezegd als je ergens echt concreet mee bezig gaat en ook fysiek ingrepen gaat doen, dan kun je best wel. Veel beleidsdoelen die we hebben vastgesteld kun je daarin kwijt. En soms moet je dan toch af en toe de afweging maken omdat er kabels en leidingen is ook gewoon zo belangrijk. Dat heeft af en toe wel gevolgen dat je niet overal bepaald groen kan hebben omdat het die wortel, dat soort dingen die afweging bij ons moet maken. Maar dat is wel mooi om te zien aan participatie. Dat je dan naar de buurt komt met iets. Wij zelf hebben ideeën en dat komt dan wel heel mooi samen. Dat je ook wel kan uitleggen waarom als zij iets willen, bijvoorbeeld bepaalde planten waarvan zeggen dat is niet handig, want dat levert gladheid op in de winter of die wortelen te diep. Maar dat je dan wel een compromis kan sluiten voor andere soorten groen waar ze ook weer blij zijn. Nou, wij kunnen volgens onze hemelwater. We gaan de grond in. Dus we denken nou nu is eindelijk de kans om een helemelwaterleiding aan te leggen en dan doen we het ook weer goed als het gaat om overtollig regenwater. Wat er nu met die hoosbuien steeds meer gaat komen? Ja dus dat is gewoon ontzettend voordeel dat je heel veel kan.

00:13:29
Interviewer: Zie je het voordeel van enkel afstemmen of monodisciplinair werkt?

00:13:34
Respondent: Ja. Hier denk ik gewoon. Als je bewust anderen niet informeert om er maar geen last van te hebben dan doe je het goed, want zo zouden we niet moeten. En als je dan, als je weet hoe je het speelt mogelijk iets of dat dan is niet goed. Maar het is ook wel heel fijn om. Af en toe een klus te hebben waarvan je denkt nou, ik hoef niemand te betrekken, want ik kan gewoon door. Maar dat is bij projecten is het bijna.

00:14:03
Interviewer: Het komt in jouw werkzaamheden haast niet voor.

00:14:06
Respondent: Nee, nee, dan is het echt puur uitvoering. Als in. Ja, ik kreeg een klacht binnen en die handel ik zelf af of zo. Ja, en dan nog. Trouwens heel kort door de bocht als de ondernemer is moet ik alsnog de accountmanager daar weer meenemen. Die moet er wel van af weten dat ik met diegene heb gepraat.

00:14:24
Interviewer: Dus dan ben je eigenlijk alweer aan het afstemmen. Ja.

00:14:27
Respondent: Dus ja, ik zie hier ja, dus ik denk wel ik. Ik zie wel voorbeelden af en toe dat. Nou kijk even in de afdeling hier, die hebben zoveel onderhouds opgave. Ik vind wel dat die zijn wat minder bekend met of die werken minder vanuit die bijbel zoals ik altijd een beetje weg komt omdat een andere afdeling is misschien ook. Maar wij worden best wel gevoed met uitvoeringsagenda. Daar staan hele duidelijke pijlers in wat we de komende coalitie willen doen, maar ook daarna. Dus koppel mee, denk mee. En ja, soms denk dat wel eens het is oké, we hebben asfalt vervangen en klaar. Terwijl ik denk hey, maar het is juist een gebied waar we geen asfalt meer willen daar. Want vanuit erfgoed maar ook gastvrij, een aantrekkelijke binnenstad, willen we gewoon geen asfalt meer in de binnenstad. Er moet gewoon gebakken klinkers zijn en En dan dat zoals dat zo mooi weer achteraan. Hey, ik hoor nu via via dat en dan denk ik ja dat is en dat doen ze niet bewust maar meer van wat minder scherp die gezamenlijke agenda.

00:15:22
Interviewer: Ja misschien is dat verschil en en ik, ik weet het niet. Ik vul het een beetje in. Misschien is het verschil dat het jullie bezig is, dat jullie focus hebben op die gebieden die in het coalitieakkoord staan die aangepakt kan worden. Dat is hier toch ook de rest van de gebieden ook?

00:15:36
Respondent: Ja, maar dan.

00:15:37
Interviewer: Is het ook moeten houden.

00:15:38
Respondent: Ook. Ja, maar dan nog moet je ook wel oog hebben voor wat de prioritaire gebieden zijn waar we werken in prioritaire gebieden. Het is niet voor niks een prioritair gebied. Dat heeft gewoon aandacht nodig. Ja, en dan denk ik wel dat het die gezamenlijke agenda of zo, die ontbreekt af en toe. Ja.

00:15:56
Interviewer: Wat zijn nadelen per niveau?

00:16:00
Respondent: Nou dit. Al heb ik net al gezegd dat je soms kan denken er is niks, dus ik informeer niet en ik ga door. Maar het heeft echt wel te maken met kennisachterstand. Ook denk ik in de beleidsvorming en dat vind ik echt waar. Ik werk hier al bijna vier jaar en verbaas me echt over. Er is gewoon geen website intern dan extern, maar heel helder. Alle documenten staan, Beleidsstukken staan gewoon per categorie Groen heb je meerdere beleid met bomen, maar ook allerlei andere dingen, denk ik. Hoe makkelijk is het om dat te doen? Dan heb je stel je bent er echt mee bezig, check je even wacht eens En na bewijs van op je intranet nog een contactpersoon erbij? Dat zal zoveel meer helpen nu. Toen ik begon was het echt een zoektocht. Bij wie moet ik in vredesnaam zijn? Wie is waar, van en. Maar ook gewoon welke stukken zijn er überhaupt nog actueel? Of. Ja dus. Maar goed, dit is. Ja, dit komt dus. Anderen informeren komt dus soms uit de informatie dat je ook gewoon niet weet hoe je wijk regie heeft. Een wijk opgaven? Geen idee. We hebben ooit wel eens een uitnodiging gehad dat mensen daar wat over gaan vertellen. Maar als je dan niet kan, dan mis je dat alweer. Dus het nadeel hiervan is dat je deelt dat je soms ook een heleboel. Pak wat mij betreft dingen meekrijgt waarvan je denkt ja, maar dat is nou even niet relevant.

00:17:22
Interviewer: Te veel, te veel.

00:17:23
Respondent: En niet relevant, waardoor je misschien weer een beetje tijd in tijdnood komt. Dit werkt ook altijd vertragend op deze twee. Ja, het werkt gewoon vertragend, maar uiteindelijk weet je ook wel dat je het goed doet. Maar wat wel? Kijk, meekoppelen en koppelen wil je natuurlijk altijd, maar dan is het ook wel fijn dat er snel gehandeld kan worden. Wat dan precies en hoe en wat. Maar dit is altijd tijdrovend en dit helemaal omdat je op meerdere terreinen dan bezig bent.

00:17:55
Interviewer: Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld?

00:18:02
Respondent: Nee. Heel af en toe een juridisch vraagstuk. Ja dus? In principe ja en ja. We huren dat. We doen nu een aanbesteding voor een bureau dat voor ons een visie gaat maken voor openbare ruimte voor de rest van de binnenstad. Ja, als

je dat daaronder benoemt, dan is dat ook zo, want die gaan dan echt landschaps ontwerpen nemen. Ze nemen ons echt mee en dat is een heel traject. Maar als het. Nee, dat is puur alleen een juridische vraag. Af en toe.

00:18:28
Interviewer: Zijn vaste processen voor kennisuitwisseling met collega's.

00:18:33
Respondent: Nou, we hebben directe collega's en projectleiders. Overleg hebben we ook met onze winkelmanagers. Maar we hebben en we hebben een proces met UR/AR. Het projecten markt hebben we. Heb je wel eens gehoord? Daar hebben we voor de eerste keer gehad en wat breder. Dat was ook wel echt heel fijn. En dat zit wat ik ook zei, dan heb je wat minder kennisachterstand waar iedereen toch mee bezig is en ben je eerder in staat om de afweging te maken is er wat mee te koppelen of niet? En ja, maar dat moet echt nog wat meer geïncorporeerd worden denk ik. En. Maar dat komt wel. Ik denk dat iedereen er wel meer van doordrongen is dat we dat beter met elkaar moeten afstemmen. Een beetje ontschotten tussen de afdelingen? Ja.

00:19:17
Interviewer: Heb je behoefte aan toegang tot externe kennisbronnen?

00:19:21
Respondent: Nee.

00:19:23
Interviewer: Geen behoefte of of geen behoefte?

00:19:26
Respondent: Nee.

00:19:28
Interviewer: In hoeverre houden collega's rekening met doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden?

00:19:33
Respondent: Ja, daar heb ik wel eens over gedeeld. Ik denk dat de ene doet beter dan de ander. Ja, Dus ik denk dat het wel een wereld te winnen is vanuit ons als stedelijke ontwikkeling. Iets wat actiever meenemen waar we mee bezig zijn. Maar andersom geldt dat ook wel. Ja ja, als je het hebt over het fysieke domein.

00:19:49
Interviewer: Maar je kunt ook koppelen aan meekoppelen buiten het fysieke domein natuurlijk.

00:19:54
Respondent: Ja, Nee. Daarom. Als het gaat om wijkregie en dat soort dingen. En sport en cultuur. Maar goed, cultuur en erfgoed gaat ook weer een visie maken. En die hebben dan Wel starten we echt heel breed met zo'n sessie en dat soort dingen. Dat is hartstikke fijn. Waar je input in ieder geval kunnen leveren.

00:20:09
Interviewer: Wat speelt een grotere rol tijdens samenwerking met andere werkvelden? Gezamenlijke doelen of doelen van het eigen werkveld?

00:20:16
Respondent: Ja, ja, dat is. Ik vind dat het meer de gezamenlijke doelen voorop moeten staan. Maar je merkt toch wel op projectniveau dat het heel gaat. Heel gauw wel verزند in de eigen doelen van het werkveld en dat ik soms als mis dat er niet vanuit the greater good wordt gedacht. Ja, en dat is ook. Je kunt heel halsstarrig vasthouden aan je eigen beleidsdoelen en kaders, Maar de wereld is niet perfect en ook niet. Ja, soms moet je maatwerk bieden en daar moet je wel toe in staat zijn, vind ik. Want wij zijn van het bouwen en ontwikkelen. Dan sta je stil. Ja dus. Ik vind dat dat nog wel een. En continu maatwerk leveren. Doe je het ook niet goed, dan kun je net zo goed je beleid aanpassen. Maar dat er.

00:21:03
Interviewer: Moet ruimte zijn en ruimte geboden worden. Ja.

00:21:06
Respondent: Ja, nou en? Soms vraag je dan die ruimte en dan is het halsstarrig nee. Dan denk ik ja, dat vind ik gewoon jammer. Want ja, daar zit hem het probleem. Ja, ja dus. En op zich. Nou, hoe los we het dan op? Ja, is ook geen verklaring voor. Nou ja, goed, of het wordt ook niet. Dan denk ik ja, maar goed, dan kun je. Ja, dat is heel flauw, maar dan kun je escaleren. Maar dat wil je liever niet. Je wil eigenlijk gewoon gezamenlijk.

00:21:25
Interviewer: Met elkaar uitkomen. Ja.

00:21:27
Respondent: Vanuit dat bredere doel ja.

00:21:31
Interviewer: Wat heb jij per niveau nodig om succesvol integraal te werken.

00:21:35
Respondent: Dit niveau.

00:21:37
Interviewer: Pas.

00:21:42
Respondent: Nou dat mensen ook tijd en ruimte krijgen om goed mee te denken. Maar als mensen dan informatie delen, doe het nu over en weer hoor. Maar ja, bij deze stap is natuurlijk dat iedereen wel echt even goed denken oké. Is er echt niet echt iets te delen dan wel te koppelen. Maar als je in deze vooral deze komt, dan moeten mensen ook wel tijd en ruimte hebben om mee concreet mee te denken, om mee te komen. Om ook niet die tijdsvertraging zo te staan. Want dan merk je nu wel dat mensen best wel overvraagd zijn. En dan wil je meekoppelen omdat je denkt oh het is echt een kans. Maar dan is het heel moeilijk om tijdig input te krijgen, dus dat is ook een management vraagstuk denk ik. Dat dan de mensen gewoon tijd en ruimte en ook. Ook die ruimte krijgen om vanuit dat gezamenlijke doel ook dan te denken. Niet per se vanuit hun eigen werkveld. Ja.

00:22:37
Interviewer: Zijn die gezamenlijke doelen altijd helder?

00:22:39
Respondent: Nee, daar begon ik het begin mee. Dat is wat mij betreft is die helder. Maar daar word. Ik schrik daar af en toe wel van. Dat mensen eigenlijk als ambtenaar werken en dan eigenlijk helemaal niet echt bewust zijn van welke overkoepelende agenda's we vanuit. Van waaruit wij werken. En dan is een coalitieprogramma best wel een logische, maar die heeft 90% op zijn minst niet eens gelezen.

00:23:06
Interviewer: Ja en en. Per project worden daar nog gezamenlijke doelen gesteld.

00:23:11
Respondent: Nou ja, je hebt een complexe opdracht en daar formuleer je resultaten. En dat is natuurlijk binnen een bepaalde kaders. Moet je dat dan voor elkaar krijgen En dat is een gezamenlijk doel. Maar dat betekent wel dat je af en toe een afweging maken tussen verkeer en groen of ruimte. En ruimte is natuurlijk altijd een issue.

00:23:31
Interviewer: Ruimte is er altijd tekort.

00:23:32
Respondent: Ja dus. En dan vraag ik me wel eens af als het gaat om vooral bij verkeer was de ervaring gaat nu beter. Heel erg inzetten op verkeer moet alle ruimte krijgen. Want. Terwijl ik denk de wereld verandert gewoon, jullie zijn niet mee veranderd, dat werkt gewoon niet. Het moet echt gewoon werken. Ja, dat is. Maar dat gaat beter, dus dat is wel fijn. Maar dat wordt wel eens. Je hebt met elkaar resultaat. Bijvoorbeeld een oude fabriek wordt herontwikkeld tot een aantal woningen. Je staat midden in een al bestaande woonwijk en dan worden moeilijkheden of. Vanuit het werkveld worden kaders opgetuigd omdat hij dan de standaard kaders zijn. Maar dan weet je gewoon dat het de doodsteek is. En waarom ben je nou niet in staat om daar heel iets maatwerk voor te bieden? Wat Greater good of het grotere doel is? Dat die fabriek daar gewoon weggaat en je krijgt woningen terug. Dat is voor de hele wijk fantastisch. En uiteindelijk, en dat hoeft echt niet, ten koste van alles. En ook niet dat die wijk een heel parkeerprobleem krijgt. Maar we moeten wel een beetje een beetje realistisch denken en een beetje af en toe zijn. Er zijn soms regels, maar een beetje meedenken en meer denken in de geest van de regel dan hem helemaal zo zwart wit uitleggen dat. Dan mis je af en toe wel. En dat dat komt echt omdat dat. Grote doel af en toe even uit het oog wordt verloren.

00:24:54
Interviewer: Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken?

00:25:00
Respondent: Nou, wat je nu wel ziet, daar zijn wel voorbeelden van dat wanneer afdelingen of projecten dat er veel meer gedeeld wordt. Dus dat je echt een brede start up hebt met diverse collega's. Die nodigt uit hoe je niet aan te haken, maar als je denkt hey die projecten markt is is daarnaast een voorbeeld, dus daar zet management echt wel op in. Dat vind ik wel goed, dat ze dat echt wel bevorderen. Maar wat ik al zei als het gaat om vindbaarheid, maar ook van vanuit waar werken wij nou? Ja, dat vind ik echt ondermaats. En dat dat komt niet van de directie. Sommige managers wel, maar als je de manager zou vragen vanuit waar werken we? Ik denk dat je dan hele wisselende reacties krijgt en misschien mijn waarheid is ook niet helemaal per se waar, maar je moet ergens een gezamenlijk doel hebben en als je dat niet hebt, dan wordt het een heel lastig verhaal. Ja, en dan blijf je af en toe in die spanning zitten. Ja ja.

00:25:59
Interviewer: Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werk op een gewenst niveau integraal aan te pakken?

00:26:06
Respondent: Jawel, dat op zich wel. Komt ook omdat het eigenlijk niet heel erg. We hebben wel. Volgens een bepaald principe.

Volgens mij is het ooit afkomstig uit PRINCE2. Projectmatig werken, dat is een bepaalde methode en we werken dus projectmatig. Bepaalde manier is ook beschreven hoe dat moet, dus in de basis. Projectleiders werken daar uit, maar dat geldt dan niet voor de mensen die gewoon beleidsadviseur zijn of wat dan ook, of medewerker. Dus in die zin er zijn wel wat kaders, maar dat is echt wel maatwerk mogelijk om uiteindelijk resultaat te bereiken.

00:26:43
Interviewer: Tegen welke barrières in de organisatie loop je per niveau aan om succesvol integraal te werken?

00:26:48
Respondent: Ja, we hebben al een beetje gehad. Dat is de.

00:26:53
Interviewer: Capaciteit bij deze twee niveaus.

00:26:55
Respondent: Ja, capaciteit, maar ook. Ja, toch wel meerdere keren terug is gekomen dat dat we te weinig wordt geïnformeerd over en weer waar je mee bezig bent en echt actief op zoek gaan naar die kansen. Ik snap dat het af en toe fijn is om gewoon lekker je onderhoud uit te plegen en dan weer door. Maar ik vind wel dat je even pas op je altijd even moet denken. Is er wellicht nog iets? Maar dat gaat dus wel beter. Maar ik denk ook dat het echt wel beter inwerktraject Als ik ook wel eens hoor hoe mensen zijn ingewerkt, kan dat ook echt wel verbeterd worden. Dat ligt er echt maar aan. Heb je een beetje intensief inwerkingsproces gehad van een directe collega? Zelfde werkveld, maar ook die al wat langer meeloopt en dat ze projectmatig werken of sowieso eigen werk. Van daar valt de staat het wel mee. Of diegene dat dan ook oppakt van hey wacht even, ik kan niet alleen maar zo gaan, maar ik heb ook nog heel veel andere collega's. Het is een hele grote toren. Die zullen ongetwijfeld ook wel wat hebben. En het is wat ik al zei het moet wel een beetje behapbaar blijven dat je niet continu bezig bent. Maar ik denk dat we in die inwerkperiode ook wel een wereld te winnen is. Dat ook. Ja, manager heeft daar ook een rol in. Ja.

00:28:11
Interviewer: Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?

00:28:19
Respondent: Ehm, ja, zoals de Uitvoeringsagenda Ruimtelijke Visie. De omgevingsvisie pakt eigenlijk zoveel onderwerpen en die verwijzen allemaal weer naar die sectorale beleid. Dat zijn wel de documenten waarin het allemaal bij elkaar komt en ik vind dat dus heel fijn om vanuit daar te werken, omdat het soms ook al een beetje duwt naar een bepaalde belangenafweging als die mogelijk in je projecten of werk voorkomt.

00:28:43
Interviewer: zijn er nog dingen die belemmerend werken.

00:28:46
Respondent: Heel af en toe zit de discrepantie tussen de doelen. Ja, er zijn dat. Dat is dan wat lastig. Maar goed, in principe haal je dat dan weer met elkaar op en moet je als ambtelijke organisatie ook in staat zijn om daaraan de juiste adviezen te geven. Nou ja, soms staat haaks op elkaar, ja.

00:28:03
Interviewer: Is er een coördinerende functie nodig voor integraal werken in de organisatie?

00:29:08
Respondent: Ehm, nee, in die zin niet. Je moet niet een coördinator kijken. Projectleiders zijn in principe de coördinator zoals. Want het is een multidisciplinair project, wat wel heel fijn is voor een projectleider dus ook, maar ook voor de medewerkers zelf. En die vacatures staan natuurlijk bij UF/AR dat er een regisseur komt die wel eerste aanspreekpunt is, want dat is wel veel fijner dan wanneer ik acht collega's langs moet. En die is ook heel scherp op juist dat bij elkaar brengen dat die vacatures uit staan juich ik echt van harte toe en is gewoon heel goed. En dat je een soort van per eenheid of afdeling. Het is maar net hoe je georganiseerd bent, iets van een coördinerend iemand hebt. Ja, dat is wel heel fijn ja. Maar het hoeft niet per se organisatiebreed of zo, want dat is niet te doen.

00:29:54
Interviewer: Wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd.

00:29:59
Respondent: Niet dat ik weet ik kijk projecten wel goed, dus het is niet altijd een project. En ook binnen buiten projecten kun je moet je integraal werken. Dus niet dat ik weet. Ja.

00:30:10
Interviewer: Dat waren de vragen vanuit mijn kant. Heb je nog iets gemist? Wil je nog iets toevoegen?

00:30:14
Respondent: Ehm, nee. Volgens mij is het wel goed zo. Kun je daar wat mee?

00:30:20
Interviewer: Ja, dank voor je tijd. Ja, zo snel nog even langs komen.

9.4.10 Interview 10

00:00:05
Interviewer: Ik ben bezig met een afstudeeronderzoek naar integraal werken en daarvoor heb ik theoretisch onderzoek gedaan. En nou neem ik interviews af bij adviseur regie, dagelijks beheer projecten en stedelijke ontwikkeling om te kijken hoe jullie er allemaal tegenaan kijken en wanneer het nuttig is en wanneer het niet nuttig is. Hoe jullie integraal werken, voor je zien en van alles daarover. Daar heb ik een hele lijst vragen over voorbereid, dus die gaan we even door. En dan hoop ik dat ik een hoop wijzer ben en dat jullie aan het eind van mijn afstuderen er wat aan hebben.

00:00:43
Respondent: En wil je het gewenste antwoord hebben vanuit de gemeente. Of wil je het antwoord hebben zoals ik het persoonlijk tegenkom.

00:00:49
Interviewer: Zoals jij, zoals jij het.

00:00:51
Respondent: Hoe ik er tegenaan kijk?.

00:00:52
Interviewer: tegenaankijkt en het ervaart in de in de organisatie.

00:00:56
Respondent: Dat is een gevaarlijke, oké.

00:01:00
Interviewer: Wat is jouw functie binnen de gemeente?

00:01:02
Respondent: Mijn functie binnen de gemeente is senior adviseur Mobiliteit en Bereikbaarheid, oftewel verkeerskundige. Ehm, misschien een stukje achtergrond? Van origine ben ik civiele technet, omgeschoold tot verkeerskundige. De afgelopen jaren. Ik zal geen aantallen noemen is oud. Ik ben sinds 2013 twee. Vanaf 2013 tot en met 2023 ben ik werkzaam geweest bij Adviesbureau als zijnde projectleider / integraal projectleider. En vanaf. Mei vorig jaar ben ik volledig in dienst bij de gemeente Almelo. Vorig jaar was 24 tot en met 1 mei 20. Tot 1 mei 2024 was ik integraal projectleider.

00:01:58
Interviewer: Dus je werkt hier nog niet zo lang.

00:02:00
Respondent: Nee, ik werk hier vrij kort, maar ik heb al 12,5 jaar dienst erop zitten binnen de gemeente Almelo als ingehuurd verkeerskundige slash deel projectleider slash manusje van alles. Slash? Zeg het maar.

00:02:18
Interviewer: Wat betekent integraal werken volgens jou?

00:02:21
Respondent: Integraal werken kun je op meerdere niveaus zien. Als ik vanuit de planmatige aanpak van projecten integraal kijk naar mijn mening ik vind dat dat, dat je eigenlijk voor alle objecten in de openbare ruimte gewoon daar gewoon een beslissing in moet nemen. Dan wat is het beste voor het project an sich? Dat is integraal. Proces.

00:02:54
Interviewer: Dat is dan met zoveel mogelijk betrokken disciplines of instanties. Of wat maakt het integraal dat dat alles is afgewogen?

00:03:02
Respondent: Integraal maakt het wat mij betreft dat je niets onbesproken laat. Dus als we het over wegmeubilair hebben, dan hebben we het ook daadwerkelijk over meubilair. Hebben we het over de openbare inrichting van de weg, dan is weg meubilair daar een onderdeel van, maar niet leidend. Als ik het heb over mijn materialisatie is dan ook een afweging. Zo van oké, welke materialisatie past dan het beste bij die weg als voorbeeld? Ja, maar integraal vind ik ook van rekening houden met omgevingskenmerken van het type weg waar je mee bezig bent dan. En het integraliteit zit hem dan ook in de. Zo van nou ja, misschien wil ik wel een sobere inrichting kies van de weg, maar juist mijn omgeving veel sterker aan zet, waardoor de beleving van de weg anders wordt. Maar dan? Ja, je komt op een gegeven moment een beetje in een grijs gebied van wat is nog project scope en wat is dan niet meer project scope, maar ben je meer met belevingswaarde bezig en beïnvloeden van gedrag? Nou ja, verkeerskundig is, is dat wel een van de dingen die wel vrij lastig zijn. Van de andere kant. Vakinhoudelijk gezien vind ik integraal dat je ook alle vakdisciplines daadwerkelijk een podium biedt en aangehaakt hebt en niet alleen consulteert, maar ook betreft. Voorbeeldje op het moment dat ik met een projectopdracht bezig ben, was in het verleden. Ik heb onder andere. Het bestemmingsplan heb ik ook gedaan als integraal projectleider, terwijl ik eigenlijk thuishoort in de civiele hoek. Maar dan had ik wel een stedenbouwkundige voor stedenbouwkundige plannen aan tafel zitten. Ik heb de milieudeskundigen voor bodem en milieu aspecten. Ik heb geotechnenuten aan tafel zitten. Hoe is de draagkracht van de ondergrond? Welke grondstoffen heb ik mee te maken? Water Heb ik een water adviseur aan tafel zitten voor de waterberging voor de afwikkeling? Riolering adviseur? Dan heb ik alle vakdisciplines breng ik bij elkaar. Sausje daaroverheen is de wegbeheerder en de verkeerskundige die uiteindelijk samen met de landschappen, de groen of de de inrichting openbare ruimte vaak dan behartigde. Maar ik vind ook dat alles wat daarnaast ligt en wat daaronder zit, dat moet ook gewoon meegewogen worden. Ik ben gewend dat op het moment dat ik een project realiseren wordt daar een kabels en leiding tracé aangewezen waarbinnen dan de NUTS partijen ook hun tracé moeten aanleggen. Het kan niet zo zijn dat ik dan zegt van ik ga daar lekker integrale bom boom op planten, kan lastig zijn, maar ik heb ze wel voorbij zien komen en ik zie het nog steeds voorbij komen dat. Dat het toch een belangenafweging is.

00:06:01
Interviewer: Ja, de openbare ruimte is beperkt en iedereen wil er een stukje van.

00:06:06
Respondent: Iedereen wil daar een stukje van. Maar als ik dan met stedenbouwkundigen om de tafel zit, die wil het liefste zo min mogelijk openbare ruimte en zoveel mogelijk uitgeven waar de grond, wanneer het bepalend is voor zijn grondexploitatie. Anders krijgt hij zijn plan niet rond. Dan, Dan kom je weer op het spanningsveld zo van maar wat is dan functioneel voor ons? Wat is beheersbaar voor ons en wat is uitgeefbaar? Ik heb In het verleden heb ik ook plan toetsen mogen doen verkeerskundig naar aanleiding van een bestemmingsplan wat vastgesteld is. Een bouwplan wordt uitgerold en de wegenstructuur wordt ingericht. Ja. Bocht, Verbredingen. Bochten. Nul. Oké, hoe ga je dan? Vrachtverkeer? Zoiets simpels als een verhuiswagen of een vuilniswagen die een keer per week door die straat heen moet, hoe krijg je die dan überhaupt de bocht om als daar geen ruimte voor is? Nou, daar hebben we toen op een gegeven moment zijn werk gaan maken. Gesprek met de grondeigenaren die je net de grond verkocht hebben dat je stukje grond van het perceel afhaalt. Nou dat even wat, wat, wat ideeën en en. Nou ja, dat dat, dat is gewoon door de jaren heen zoveel, zo vaak meegemaakt. En het is elke keer wel weer in een nieuw sausje waardoor of vanuit een andere hoek komt het weer voorbij. Integraal is, is mooi.

00:07:33
Interviewer: Het loopt nog niet helemaal lekker heb je het idee. Of het heeft nooit lekker gelopen, of het. Het is lastig.

00:07:39
Respondent: Het blijft altijd iets waar veel energie in gaat zitten. Waar? Waar? Waar niet iedereen zich helemaal van bewust is. Ja, en dat. Dat is niet nieuw en dat zal nog heel lang duren.

00:07:58
Interviewer: Denk ik Ook.

00:07:59
Respondent: Dat ga je niet uitbannen, want het begint bij de kern. Begint bij dat je dat iedereen integraal willen samenwerken. En daar zit hem ook de zwakte in. We kunnen wel integraal zeggen maar als één persoon zegt van nee, mijn belang is belangrijker dan jouw belang, dan houdt het integraal al vrij snel op. Ja.

00:08:19
Interviewer: We hebben uitdagingen. In welke situaties wordt het integraal werken toegepast binnen de gemeente Almelo?

00:08:29
Respondent: Goh, goeie. Binnen projecten gebeurt wel ehm. Alleen denk ik wel dat men zegt integraal te werken vanuit eigen perspectief. En stollen zolang als men binnen bepaalde project voorwaarden werkt, dan heb je daarbinnen heb je je speelruimte. Alleen was ik zelf wel heel sterk merk is dat geregeld gezegd wordt van ja, dit hebben we integraal bekeken. Alleen bepaalde adviseurs die zijn niet geconsulteerd binnen. Nou ja, we hebben toch een bepaalde opgave die in één keer op, op of. Ja, we hebben hier met zijn allen gekeken. Dit is een mooi plaatje en zo gaan we het doen. Nou, dan zou ik graag even het definitieve ontwerp willen hebben zodat ik weet waar we aan kunnen toetsen. Verkeerskundig En dan krijg ik een of andere rare schets waarbij ik denk van nou deze is stedenbouwkundig opgezet. Er is wel een hoofdlijn bepaald maar is niet uit gedetailleerd. Er is niet becijferd En dan? Nou ja, dan mag ik dus vanuit mijn vakgebied gaan aandragen dat het niet integraal is. Dus hoe integraal is integraal? Ja, dat is heel erg afhankelijk. Ook van welk project scope zit je?

00:09:55
Interviewer: Het is natuurlijk een stuk de kunst om op het juiste moment de juiste persoon te betrekken bij je project.

00:10:01
Respondent: Nou ja, het is niet alleen het betrekken, maar ook blijven informeren van mensen. En dan, wanneer jij vindt dat er een project is waar. Een bepaald vakgebied onderbelicht is, tijdig aan te haken en specifiek uit te vragen. Ja, ik mis

hier nog iets. Help me vooruit. Bij wie moet ik anders zijn? Maar. Lever je advies. Ik heb nu. Ik ben nu betrokken bij een project. Ik zit alleen vanuit een van de kerntaken die ik heb bereikbaarheid. veiligheid rond een nieuwbouwplan. Dan krijg ik een ontwerp onder ogen en dan kijk ik ernaar. En dan ga ik vragen stellen en dan schrikt er iemand wakker. Vervolgens wordt het getoetst en het blijkt er gewoon een waterhuishouding kundig probleem te liggen. Die is al langer bekend, alleen die vraag is nooit zo geplaatst bij ons Water adviseur. Dan krijg je die discussies van oke, wat betekent dit nu dan? Ja, vervolgens krijg ik de vraag om bij die bouwer neer te leggen zo van kun je het gebouw even vijf centimeter optillen? Nou ja, je kunt het antwoord wel raden; Da kan niet. Dat is onzin. Er zitten meer dan honderd tekeningen planprocedures aan vast waarbij alles ingediend is voor de bouw van een object. Ja, dat kun je wel zeggen van nou dat kan toch wel even. Ja, dat streepje snel gezet, maar de fout is ook snel gemaakt. dat. Ik zit. Eigenlijk zit ik aan de ene kant zit ik vanuit een vakgebied, maar de aannemende partij, de ontwikkelaar, die kijkt ook naar mij. Zo van ja je zit wel Namens de gemeente Almelo zit je aan tafel en nu? Ja, zeg het maar. Nee is ook een antwoord. Ja, en uiteindelijk komen wij wel bij elkaar. En de aannemer? Die gaat eerst nee zeggen en vervolgens denkt hij er nog over na gaan we alsnog? Gaat die kijken zo van wat zou ik eventueel binnen mijn plan wel kunnen? En ik kom dan met een wedervraag, zo van zouden jullie dan vanuit de gemeente daar verder invulling aan kunnen geven? Ja, dat kan. Ja.

00:12:22
Interviewer: Ja. Uiteindelijk uiteindelijk bepalen. Uiteindelijk willen we met elkaar uitkomen natuurlijk.

00:12:26
Respondent: En dus de samenwerking met de marktpartijen. Integraal? Ja ja. Intern heb ik af en toe het idee van we zijn elkaar een beetje de vliegen, het afdrijven. Ja.

00:12:40
Interviewer: In welke mate levert integraal werken een voordeel op voor de inwoners van de gemeente Almelo of de gebruiker van de openbare ruimte?

00:12:46
Respondent: Veel, denk ik. Ik denk dat kun je het makkelijk kwantificeren? Nee, eigenlijk niet.

00:12:55
Interviewer: Op wat voor manier dan?

00:12:57
Respondent: Nou ja, als je de projecten Integraller aanpakt. Dat betekent gewoon. Simpel gezegd ik heb een herinrichting van de openbare ruimte. Die hoeft maar één keer op en één keer dicht. Ja, een voorbeeld van een integraal project is bijvoorbeeld Grote Straat Noord hier in Almelo. Even los van of het allemaal zo soepel gaat en Maar dat maakt niet uit, het is een integraal project. Dat betekent dat de riolering wordt aangepakt, aangepakt, kabels en leidingen worden vervangen, verlegd worden andere voorzieningen gedaan. Er wordt nu archeologisch onderzoek wordt gedaan Wat van tevoren niet wisten. Nu, bij opgravingen komen we objecten tegen die elders zouden liggen. Cartografie is ook nog wel een dingetje af en toe. Het is een stad die natuurlijk al wat langer bestaat, dus het is ook met een dikke viltstift ooit ingetekend, zeg ik dan. Viltstift was één op duizend. Nou ja, dan heb je of één op tienduizend. Dan heb je al snel een bandbreedte van 10 tot 20 meter. Ja, nou dus dat gaat wel goed en uiteindelijk ook qua realisatie erna ook wel. Maar goed, ik merk het ook wel wat dat er een van de dingen waar ik nu tegenaan loop en dat maakt het best wel lastig. Ik heb er niet actief mee te maken, maar ik wordt wel aangehaakt vanuit mijn adviesrol bij alle mogelijke verzwarings trajecten voor de energietransitie. Ja, is leuk, We hebben her en der nog wat hoogspanning, wat ondergronds moet. Maar ja, die trajecten komen nu allemaal voorbij. En waar komen die kabels en leidingen te liggen? Die komen altijd op een plek te leren waar je ze liever niet wil hebben, maar ook op trajecten waar we al aan het werk zijn geweest, waar de boel nu weer een keer open moet. En dat vind ik gewoon jammer. En dat is iets wat.

00:14:54
Interviewer: Is dat misschien ook nog een nieuwe opgave? Dus die is als als die straat drie jaar geleden is open geweest, toen was die opgave de urgentie er niet. Of of. Dat vooruitzicht was er niet.

00:15:06
Respondent: Het is ook wel een stukje te wijten aan de economische ontwikkeling van Nederland an sich natuurlijk en de wens dat we bepaalde trajecten ondergronds willen hebben niet meer bovengronds. Maar goed, ja, ik denk dat het belangrijkste is voor integraal. Probeer zoveel mogelijk die samenwerking met elkaar op te zoeken. Probeer ook gezamenlijk te programmeren. Dat is wel iets waar we nu wat samen met ... zeg maar daar zijn we mee begonnen. ... heeft uiteindelijk het systeem gebouwd. De suggesties zijn op basis van de data die beschikbaar was. Die hebben we verrijkt op basis van informatie die we her en der opgehaald hebben. En dat, nou ja, daar ontstaat een dashboard waarmee je gewoon integraal kunt programmeren. En daar begint het wat mij betreft wel mee. Maar dat betekent ook wel dat er een opgave ligt om jouw beheersystemen op orde te hebben. Maar ook jouw projecten, zeg maar, die je in je hoofd hebt zitten of die in jouw nieuw gevormde beleid opgeschreven heb die wel te laten landen binnen die projecten kaart. Integrale kaart zodat je kunt gaan programmeren en gaan plannen. Van welke jaartallen zou dan welk project aan bod komen.

00:16:25
Interviewer: En en wat kan dan aanhaken en wat kunnen we samen pakken?

00:16:29
Respondent: Nou ja, wat ik nu, wat we nu ook hebben. Nou ja, ik zit natuurlijk heel erg aan de infra kant. En daar programmeer ik zoveel mogelijk, zeg maar de projecten richting uitvoeringsfase. Met ... hebben we het er ook over, zo van ok, maar die uitvoeringsfase moet ik vast hebben liggen omdat ik die hele voorbereidingsfase die vooraf moet, die moet ook op tijd starten. Moet ik op tijd afgerond zijn. Ja, wat ik nu merk is een aantal voorbereidings fases. Die zijn wat vertraagd. Leuk, maar de uitvoeringsfase die nu geprogrammeerd staat bij onze partners. Dan heb ik het over provincie, Rijkswaterstaat, ProRail. Ja, die liggen ook vast. Ja dus ik kom dadelijk. Op enig moment zal ik moeten zeggen, van jongens, we moeten het project een jaar doorschuiven die eigenlijk al twee jaar geleden gerealiseerd had moeten worden. Dat het gewoon niet meer in de programmering met onze partners past. Tenzij ik op basis van het overleg of iemand anders in basis van het overleg met de de partners tot de conclusie komt van wij kunnen schuiven met onze planning. En dat is ook integraal afstemmen. Wat past dan wel? Nou dat is wel leuk hoor. Je hebt wat leuk, ik heb wat leuk.

00:17:47
Interviewer: Volgens de theorie is integraal werken op te delen in vier niveaus. Het onderste niveau Monodisciplinair werk, daar is geen sprake van. Integraal werkt dus het echt per discipline. Bij afstemmen ben je bezig met informatie delen. Bij Meekoppelen behaal je voordeel op een ander terrein. Dus je hebt een in en wateropgave. En je kunt ook wat voor groen doen, wat positief werkt op groen als groen niet het doel. Je hebt het doel als wateropgave, maar je kunt groen meenemen. Bij koppelen heb je een ingreep met effecten op meerdere terreinen. Het is echt zoeken naar zijn vanuit twee terreinen. Opgave Hoe kunnen we daar nou

00:18:24
Respondent: Een integraal verhaal van maken.

00:18:26
Interviewer: Na een ingreep doen die dus op die beide terreinen en ook vanuit die twee terreinen die die oplossing zoeken. Herken je deze niveaus in het werk dat je zelf doet?

00:18:38
Respondent: Ja,

00:18:40
Interviewer: Herken je ze ook binnen de gemeente Almelo?

00:18:44
Respondent: Ja, maar nog niet zoveel als ik zou willen. Maar goed, dat is. Misschien wil ik wat sneller naar de organisatie of toe kan.

00:18:52
Interviewer: Wat gaat er goed per niveau?

00:18:56
Respondent: Ja, ik denk dat iedereen. Kijk, het monodisciplinair werk merk je gewoon een verschil van de beleidsvelden liggen allemaal groen is verder dan ik noem maar wat verkeer. Als je dan kijkt naar wegen die zijn er veel verder, want die hebben gewoon meerjarige plannen. Hebben ze eigenlijk gewoon al redelijk gevuld op orde. Areaal komt op orde. Vanuit verkeer wordt heel erg monodisciplinair nog gedacht, maar daar zijn we wel mee bezig om juist de stap naar boven toe te maken. Om meer in afstemmings modus te komen, meer in het meekoppelen en koppelen te komen gaat wel steeds beter, maar nog niet altijd. Zou mij betreft nog beter moeten kunnen. Maar het begint gewoon dat jij eigenlijk jouw informatie die jij vanuit je eigen vakgebied hebt ook gewoon open deelt met anderen. En dat je je planning goed vastlegt en dat je die samenwerking opzoekt. Nou, dat is wel. Ja dat er wordt wel vaak meegekoppeld, maar het echt te koppelen. Dus echt projecten echt tot elkaar brengen en naar een hoger niveau, maar sporadisch dat zo iets gebeurt. Kan wel hoor. We hebben de voorbeelden, maar. Dan zou je veel meer, veel meer naar toe moeten denk ik. Maar goed, begint met het afstemmen.

00:20:34
Interviewer: Zie je bij projecten die vanuit stedelijke ontwikkeling komen wel meer het koppelen, omdat daar vanuit een. Een iets, iets is, iets nieuws. Er wordt gekeken naar een gebied wat, hoe klein of hoe groot ook, waar iets aan gaat gebeuren.

00:20:51
Respondent: Nee, nee. Wat ik? Wat ik zelf heel sterk. Tenminste, dat is mijn beeld. Dat er ook wel heel erg. Ik wil niet zeggen vanuit iedereen, maar ik heb met een aantal projectleiders te maken die integraal werken binnen hun project Scope. De project scope houdt op bij het randje van het A4'tje. Nou ja, het A4'tje ligt wel op een A3, dus alles wat er omheen ligt, dat laten ze eigenlijk gewoon buiten beschouwing, want dat gaat niet binnen mijn Scope. Enerzijds begrijp ik het. Omdat je wel invulling moet geven aan je projectopdracht. Alleen ik merk ook wel dat dat er projecten zijn die naast elkaar liggen. Dan ligt er één ding tussen dat is de openbare ruimte waar we niks doen, maar we wijzen wel naar elkaars gebied. Ja, sorry, maar dan. Ik heb het op een gegeven moment al een aantal keren aangedragen, ook van hartstikke leuk dat je het wil afgewentelen op dat ontwikkel gebied, maar volgens mij heb jij je eigen opgave op te lossen. Ja nee, maar daar zit wel ruimte. Ja, maar weet die projectleider dat ook ja dat stem ik wel af. Ik zit vervolgens in overleg met de projectleider, Dan is dat afgestemd. Ik weet van niets. Laat ze eerst maar eens op de lijn komen. Ben ik dan degene die de verbinding moet leggen?

00:22:24
Interviewer: Zou je kunnen verwachten van die projectleiders en degene die met een uitdaging zit.

00:22:29
Respondent: Ja, vind ik ook. Het initiatief ligt in eerste instantie bij de projectverantwoordelijke.

00:22:34
Interviewer: Jij zit er vanuit het verkeer bij.

00:22:35
Respondent: Ik zit er vanuit mijn vakdisciplines bij. Ik Ik leg de pijn neer en maak het bespreekbaar. En ja, als er overheen gestapt wordt, dan zien we het dan wel weer. Alleen ik maak het wel steeds meer inzichtelijk op het moment dat die conflicten optreden.

00:22:54
Interviewer: Wat zijn volgens jou per niveau de de voordelen van integraal werken?

00:23:01
Respondent: Als iedereen integraal zou werken en open zou staan voor ook de problemen van een ander, dan kun je gezamenlijk een oplossing voor een heel gebied creëren. En dan Dat ga je niet meer alleen. De oplossing voor jou eigen project scope oplossen. En dan ga jij voor de stad een meerwaarde creëren denk ik. zoiets heel simpels als wij hebben een parkeerterrein, dan krijg ik op een gegeven moment vraag Ja, wil je even meekijken? Waarmee? Ja, we hebben een ideetje. Vinden we leuk. Nou, we zien dan. Wat is jou ideetje? Ja, we willen. Op dit parkeerterrein willen wij woningen bouwen. Ik zeg hoe ga je dan met parkeren? Ja, dat verplaatsen we naar een ander parkeerterrein. Oh, en kan dat? Ja. Ja ja nee. We hebben met die eigenaar gesproken en dat is geen probleem. Wil ik graag nog wel zwart op wit hebben. Als dat daadwerkelijk geen probleem is, wil ik het zwart op wit hebben, in de overeenkomst vastgelegd hebben dat wij dat parkeren daar kunnen oplossen? Ja, waarom wil je dat? Ik zeg anders zit ik met het probleem Daar heb ik geen zin in. Ja, hoe bedoel je? Ja. Nou ja. Een van de knelpunten in de binnenstad is parkeren. Nou, uiteindelijk hebben ze die vraag neergelegd. Nog een keer bij die eigenaar. Maar dat ga ik niet opschrijven, want als ik een bepaalde activiteit heb, heb ik dat parkeerterrein nodig. Ga ik niet toestaan dat jij daar met twintig bewoners gaat staan? Echt niet. Die claim geef ik niet af. Oh ja, en dan ga je doorpraten. En eigenlijk wilden ze dus op datzelfde terrein ook nog eens een keer een gebouwtje neerzetten. Maar ja, dan maak je dat helemaal dat gebied mooi af. Ja, ik zeg nou, dan heb je maar één oplossing dat is ondergronds parkeren. Succes met je plan. Ik hoor het wel. Doei! Nou, dat zijn de dingen waar ik. Dus. Er wordt. Heel snel wordt er over bepaalde belangen heen gestapt. Ja, dat kan wel. Het houdt een keer op. Het kan niet allemaal. Als jij een plan. Op zich prima. Mooi. Vooral doen maakt die leuke kant af, Maar sluit het mooi op. Dat betekent dat je gewoon een half verdiep daaronder parkeerdek krijgt. Parkeerkelder en hoe je het regelt regel je niet, maar maakt niet uit. Maar moet geregeld worden. Het kan niet zo zijn dat het probleem vanuit het project afgewikkeld wordt in de openbare ruimte. Dus zo zit ik af en toe ook aan tafel als zijnde slecht boodschap brengen.

00:25:56
Interviewer: Je zegt als er goed integraal gewerkt wordt, dan krijg je een mooie producten en mooiere openbare ruimte. Als je projecten kunt combineren, dan scheelt dat een hoop. Kun je ook voordelen bedenken van monodisciplinair werk of van het enkel afstemmen van je werkzaamheden?

00:26:15
Respondent: Ja Monodisciplinair, dan zit je alleen in je eigen vakgebied. Over het algemeen vind ik wel. Als ik dan mijn vakgebied verkeer zit ik altijd in de openbare ruimte. Dus naar mijn mening vind ik altijd dat er afgestemd moet worden met de wegbeheerder in deze. Die zal in ieder geval geconsulteerd moeten worden. Gevraagd moet worden zo van oké, dit is mijn voorstel, ben je ermee akkoord ja of nee voordat ik iets kan inrichten. Maar dat geldt ook voor het realiseren van ik noem maar iets simpels een parkeerplaats. Dat moet ik ook gewoon netjes een besluit voor nemen als wij daar wat anders van willen maken. Ja, als ik een gewone normale parkeerplaats heb, ik wil een laadpaal neer plaats moet ik een besluit nemen. Dus ik.

00:27:04
Interviewer: Eigenlijk echt monodisciplinair werk zie je in je eigen werk niet terug komen.

00:27:08
Respondent: Hooguit in je, in je onderzoeksactiviteiten en je in je studies kun je monodisciplinair bezig gaan om je advies te neer te leggen, maar uiteindelijk is het het werk. Bij verkeer is met name mode Monodisciplinair advieswerk. Daarna ga je er eigenlijk meteen al richting een stukje integraliteit, omdat je gewoon met je openbare ruimte en inrichting te maken hebt en je hebt met belangen te maken. En ja. Verkeer vanuit het oogpunt is vrij snel dat je probeert mee te liften, meekoppelen met anderen die afstemming moet je zoeken. En dan uiteindelijk probeer je gewoon een zo gedragen mogelijke oplossing te creëren.

00:27:59
Interviewer: Wat zijn volgens jou per niveau bij deze vier niveaus de nadelen van integraal werken.

00:28:08
Respondent: De nadelen van integraal werken op basis van monodisciplinair.

00:28:13
Interviewer: Ja dus deze Ja, ik denk wat je zegt monodisciplinair je mist. Je mist gewoon het contact met de anderen, terwijl je ook in die openbare ruimte bezig bent waar die anderen ook een plekje willen.

00:28:25
Respondent: Ja, maar ik denk dat. Ja kijk, ik denk juist dat monodisciplinair kun je hoog over zou je wel het een en ander kunnen bepalen of kunnen bedenken? Vervolgens zul je daarover het gesprek aan moeten gaan met andere gebruikers van de openbare ruimte om tot een. Dat is je afstemming verhaal om uiteindelijk ook tot beweging te kunnen komen. Wat? Wat is nu echt belangrijk in dit gebied? Waar gaan we op inzetten en wat hebben we nodig? Hebben we nodig? Dus je gaat. Ja, ik zit altijd te denken in een bepaalde bandbreedtes en waarbinnen past een plan. Is niks zo jammer als op een gegeven moment iets neerleggen wat vervolgens gewoon geen draagkracht en draagvlak heeft. Wat we nu wel meegemaakt hebben, ook bij andere projecten, is dat er een. Het heeft, vind ik ook deels te maken met een stukje persoonlijke toonzetting. Ik denk dat, tenminste, dat probeer ik wel. Ik probeer over het algemeen gewoon in de meewerk stand te staan, mee te denken in oplossingsrichtingen. Bedreigingen in beeld brengen, oplossingen aandragen en kijken wat dan het beste voor ons allemaal werkt. Dat is misschien ook wel mijn valkuil. En ik weet dat er ook collega's zijn die heel erg rechtlijnig vanuit het vakgebied adviseren. Dat betekent dat je eigenlijk niet meer in een afstemming modus of in een koppel modus komt of wat dan ook eigenlijk wat je dan. We doen het wel, we doen het niet. Terwijl ik meer heb zo van oké, laten we even kijken hoe we elkaar kunnen vinden. Ja, dat is ook wel ja. Misschien komt dat ook wel door de ervaringen van de afgelopen jaren decennia. Hier in Almelo is dat als. Als je niet aangehaakt bent, dan wordt er over je rug heen beslist. Op het moment dat er problemen zijn op verkeersgebied zijn we wel de sjaak. Het lot van de verkeerskunde. De wegbeheerder kan zeggen ja, weg voldoet niet. Verkeerskundige, jij hebt gezegd dat zo ingericht moet worden De weg is te smal. Ja. Verkeerskundige, je zegt dat het verkeer eroverheen kan. Ja. De vraag is de. De grondexploitatie is gesloten wanneer het bouwplan klaar is. Groen is aangelegd en blijkt de weg te smal te zijn aangelegd omdat ergens in het voortraject iemand niet aangehaakt is geweest of heeft besloten zo van nou, we gaan op de minimale maat zitten. Er is iets in het plan veranderd waardoor die minimale maat niet meer voldoet en je eigenlijk naar een maximale maat zou moeten. Grondexploitatie is dicht. Ja, er is geen geld meer om het aan te passen, maar de klachten en de meldingen blijven wel binnenkomen. Vrij recent hadden we een ander bouwplan woningbouwplan waar openbare ruimte ingericht is. Er zijn parkeerplaatsen neergelegd die nooit op de plannen hebben gestaan. Waar komt dit vandaan? Nou ja. De bewoners wilden graag een parkeerplaats voor de deur. Dat is leuk, Maar als die niet in het plan hebben gestaan, waarom een parkeerplaats voor de deur, anders moest je zo ver lopen met de boodschappen. Ja sorry, maar dat wist je toen je dat huis kocht. Zeg ik ook wel dat dat heeft. Een collega van me in is daarin meegegaan. Dus zeg ik ook van ja, op een gegeven moment moet je ook zeggen van ja tot zover en niet verder. En dan wijs ze maar terug. Dit is het plan, dit zijn de afspraken, dit staat in de overeenkomst en daar heb je je parkeervoorzieningen. Nota bene bij de achterdeur om naar binnen te gaan.

00:32:31
Interviewer: Maar dan kun je niet voorom.

00:32:33
Respondent: Ja, dat is lullig. Ja, dat snap ik ook wel. Ja, ja, ja. Moet je straatje verder. Ja.

00:32:38
Interviewer: Ja. Kun je een nadeel noemen van koppelen?

00:32:47
Respondent: Nadeel van koppelen? Ja. Wat ik een nadeel vind van koppelen. Dan ga ik ook even graven in mijn geheugen. Ik heb ook plannen gehad. Dan maar als integraal projectleider. Niet vanuit mijn huidige vakgebied. Waarbij je wel graag wil. Maar waar dan? Vervolgens is er gewoon geen oplossing voor mogelijk, want dan is er. Bijvoorbeeld ik had een project, Daar hadden we een wateropgave. In de bestaande wijk is wateroverlast bekeken, wil water op straat probleem willen oplossen. Ik wil een koppeling maken tussen de oude wijk en de nieuwe wijk, zodat de nieuwe wijk een deel van het probleem oplost. Maar ja, dan blijkt er gewoon geen budget te zijn voor het probleem oplossen van de oude wijk, waardoor het op de exploitatie van de nieuwe wijk zou moeten komen. Ja, dus dan wordt je haalbaarheid van het plan. Wordt ook wel even iets anders. Is een afweging die. Dat hebben we destijds ook wel, heb ik destijds ook geadviseerd. Zoveel breng ik gewoon transparant in beeld, geven aan van wat voor probleem je wel kunt oplossen. Misschien niet het hele probleem, want je kunt in ieder overlast Probleem zou je op kunnen vangen door een koppeling te maken met minimale onkosten. Dat betekent nog steeds dat het waterniveau hoog komt en dat je drempel hoog zit. Ja, het is niet anders, maar niet meer dat je water op straat krijgt te staan. Dan staat het net onder de putdeksel zeg maar. Dat zijn wel van die. Maar dan is het nog steeds aan bevoegd gezag op dat moment om een beslissing te nemen. Oké, we gaan aanvullend budget vrijmaken en beschikbaar stellen hier voor of niet. Zo niet, dan blijft de wijk op zich functioneren en de bestaande wijk ook. Ja, en dan zul je wellicht op termijn die koppeling moeten leggen. Wel gezegd van maar als die koppeling op termijn moet komen, gaan we wel nieuwe. De nieuwe wijk daar wel op voorbereid? Ja, ja.

00:34:56
Interviewer: Anders verschuif je dan het probleem.

00:34:58
Respondent: Ja, anders verschuif je het probleem. Dus we hebben destijds wel geadviseerd na het leggen in ieder geval dan. Als we dan toch niet moeten graven over een bepaalde lengte of als je je overstort leiding aan tot dat punt, schilder gewoon even af zodat hij ook niet kan in water of wat dan ook. Heb je wel een helder punt waar je aan kan sluiten? Eventueel doe je het even met een eindpunt als je dat dat niet wil met een schildmuurtje. Op die manier hebben we toen wel gekeken. Oké, hoe kun je dat oplossen? Als ik het hier in Almelo beschouw Meekoppelen. Ja. De de Er wordt. Af en toe wordt er wel heel erg makkelijk gedacht over zover al. altijd wel even meenemen doen we wel even. We hebben projecten waar we op een gegeven moment, Een opgave vanuit het verkeer ook bij zit. Ja, maar dan kun je toch wel eventjes binnen het project meenemen. Halve kans met reconstructie of wat dan ook. Ja, dat is niet onderdeel van een onderhouds opgave vanuit beheer. Dan zeg ik op mijn beurt van. Het is mooi om te kijken of jij een ingreep mee kunt nemen, maar dat betekent wel. Broekstraat hier is een voorbeeld van. We hebben een opgave om een VRI te vervangen. Prima. We hebben een opgave om asfalt onderhoud uit te voeren. Mooi. Wat moeten we doen? Gaan we Dat wel. Op een gegeven moment was er sprake van VRI gaat weg. We gaan asfalt onderhoud uitvoeren en we gaan een brug realiseren. Doordat die brug heel lang onduidelijk is geweest en de haalbaarheid volgens mij nog steeds onduidelijk is, maar gewoon of het gebeurt buiten mij om. Maakt niet zoveel uit, maar gewoon niet helder is of die brug nou daadwerkelijk op termijn vervangen gaat worden of niet. En dan heb je. Het project zou in 2021 uitgevoerd worden even uit mijn hoofd hoor. Pin me niet op een jaar vast zou uitgevoerd worden. Vervolgens kwam die brug ter discussie. Het hele werk is stilgelegd, maar daarmee verviel de subsidie op het kruispunt. De vervanging van de VRI Ook. oké, we hebben. De vervanging van de VRI hebben we vervolgens nu volledig voor onze kosten moeten nemen, dus daar hebben we budget ergens anders vandaan moeten halen om die vervanging tot stand te brengen, omdat we anders gewoon. In eerste instantie geen vervanging was het alleen maar ruimen, dat was goedkoper. Nu moest die vervangen worden, is duurder, dus geld was er niet voor, dus moest er extra geld bij vrijgemaakt worden. Dat betekent dat ik een andere klus niet kan doen. Asfalt onderhoud gingen we dan doorvoeren, maar hebben we nu doorgevoerd voor beperkte levensduur. Dus in plaats van dat je je standaard levensduur voor 12/15 jaar doet, hebben we nu voor gezegd van nou hij moet 5 tot 7 jaar moet in stand kunnen blijven. Dus je hebt eigenlijk je levenscyclus of je onderhoud cyclus heb je met de helft ingekort.

00:38:22
Interviewer: Dus kost er extra tijd en en geld.

00:38:25
Respondent: Je kost het je ook drie jaar extra. Vervolgens blijkt dat doordat je niet de de de rekening mee hebt gehouden met civieltechnische aanpassingen die benodigd zijn voor de reconstructie van het kruispunt. Door een andere inrichting kwamen daar ook nog eens een keer extra kosten bij die kosten. Die heb ik vorig jaar ook gewoon. Ik heb de aannemer gevraagd van je maakt nu een tekening, je maakt me een prijsopgave en op basis van die prijsopgave gaan we opdracht verlenen ja of nee. En dan moet er ook extra geld bij komen om het uiteindelijk te kunnen realiseren. Dus ik had op een gegeven moment hadden we feitelijk drie potjes gewoon civieltechnische asfalt onderhoud, aanpassingskosten, civiel technisch en we hadden een potje VRI installatie vervangen en dat zijn wel. Ja, het is mooi dat het bij elkaar komt, maar het hele proces om daar te komen.

00:39:27
Interviewer: Kan lang duren en uiteindelijk veel kosten met zich meebrengen.

00:39:33
Respondent: Maar goed, ik heb het maar niet over verlies kosten van extra uren die je nodig hebt omdat je extra energie moet steken.

00:39:39
Interviewer: In de drie jaar lang dan.

00:39:41
Respondent: Om dat hele trajecten overeind te krijgen. En die brug is nog steeds niet gerealiseerd. Is nog steeds niet duidelijk, maar het kruispunt is nu wel voor de komende vijf jaar in ieder geval klaar. Maar ook daarvan zeg ik je.

00:39:55
Interviewer: Vraagt je voor je dagelijkse werkzaamheden, input en expertise van collega's buiten je werkveld.

00:40:00
Respondent: Ja

00:40:02
Interviewer: Zijn er vaste processen om kennis te delen. Of.

00:40:08
Respondent: Die zullen er vast en zeker zijn. Maar over het algemeen ben ik iemand die eerder naar iemand toe stapt dan dat ik via een proces en rijtje ga volgen.

00:40:17
Interviewer: Gewoon informeel.

00:40:18
Respondent: Informeel, maar ook wel formeel. Gewoon echt adviezen uitvragen. Ik vind wel dat op het moment dat ik. Dat van dat bouw project als voorbeeld wat ik net had, daar hebben wij op een gegeven moment tijdens het bilateraal op een gegeven moment ook gewoon de water adviseur bij de vraag hoe zit dit dan? Hoe heeft dit kunnen gebeuren? Dat betekent wel dat er het een en ander geschoven zou moeten gaan worden. Ook van wanneer haak je de juiste mensen aan? Het is helemaal niet mijn werk op dat moment. Als mijn werk was geweest, dan was ik integraal adviseur geweest. Regisseur weet ik veel hoe het beestje gaat heten. Van een regisseur.

00:41:03
Interviewer: Heb je behoefte en toegang tot externe kennisbronnen.

00:41:06
Respondent: Ja. Ik heb toegang tot externe kennisbronnen. Ik heb natuurlijk ook wel. Ik breng een bepaalde bagage mee, dus die ervaring, die breng ik wel mee. En daarnaast maak ik veel gebruik van het kennisnetwerk via CROW. En voor de rest markt hè. Er zit heel veel kennis.

00:41:29
Interviewer: Ja, ja. In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden? Daar hoor je het zelf ook even over dat?

00:41:39
Respondent: Ja. Ik denk onvoldoende. Ja, ik denk dat ze maar dat heeft. En dat is niet altijd te wijten aan de collega's. Ik denk dat het er ook mee te maken heeft dat wij niet altijd op alle vakgebieden, alle doelen helder en scherp hebben en dat niet alle processen goed ingericht zijn of beleidsvelden goed vastgelegd zijn. Kijk, wij werken. Op dit moment werken we nog steeds met een verouderd mobiliteitsbeleid. Mobiliteitsvisie wordt nu opgesteld. De laatste visies van 2018 die destijds door de raad is vastgesteld en eigenlijk nooit een goede invulling heeft gehad. Nu komt er een nieuwe visie, daarna komt er een nieuw mobiliteitsplan en dan heb je eigenlijk weer beleid en kaders waarbij je kunt zeggen van oké, hiermee gaan we

verder, dit gaan we vullen. Als ik als ik puur even een monodisciplinair kijk. Wij plannen onze vervangings opgaves van VRI's Solistisch. Informatie wordt sporadisch gedeeld. Ik vind, maar dat is mijn persoonlijke mening. Ik vind dat dit gewoon via een beheersysteem integraal gedeeld moet worden met alle partijen die er behoefte aan hebben. Hoeft van mij niet in een geheime blackbox te zitten, zo van zo.

00:43:08
Interviewer: Excelletje dat je ergens.

00:43:10
Respondent: Ergens Excel het je achter op een laptop in de OneDrive waar niemand bij kan. Nee, echt niet. Zet hem alsjeblieft gewoon in in de onderhouds systematiek erbij.

00:43:22
Interviewer: Misschien kan de nieuwe adviseur assetmanagement hier iets in gaan betekenen.

00:43:29
Respondent: Ja, nou ja, dat is even de vraag. Van waar wordt VRI dan als een asset ondergebracht tis een. Ook daarover kun je wel een boom opzetten. Ik denk dat daar ook de discussie voort zou moeten komen van waar hoort het beheer thuis? Waar hoort dan ook programmering thuis en waar hoort. En dan beheer bedoel ik technisch beheer, verkeerskundig beheer. Dat zijn twee aparte takken van sport. Ik denk technisch beheer. Nou ja, dat dat. Dat kun je als daar in ieder geval de juiste mensen voor aangetrokken worden. Dagelijks beheer zou daar iemand voor aangesteld kunnen worden. Maar ook daarvoor hebben we gewoon onderhouden partners nu georganiseerd. Feitelijk gaan we steeds meer een regiegemeente worden op dat gebied. De kennis en de ontwikkelingen op dit moment binnen VRILand zijn dusdanig veel snel diffuus dat ik juist wel vind van kijk ik. Ik heb daar in het verleden ben ik daar ook wel mee bezig geweest. Ja, ik heb ook berekeningen gedaan, maar da voor mij is wel even geleden. Ga ik ook niet meer doen. Ja, maar kijk, als iemand anders dat wil, prima, dan is dat een advies taak wat die kan vervullen. Maar dan is het ook een advies taak. Wil niet zeggen dat die dan de beheerder is van het systeem zelf. Beheer zit nu bij een marktpartij en in de samenwerking. Maar ik denk ook dat daar vanuit veel uit veel meer gehaald kan worden dan wat er nu uit komt. Dat dat zij ook veel meer behoefte hebben om juist integraal de planning op te zetten.

00:45:31
Interviewer: Wat speelt een grote rol tijdens een samenwerking met andere werkvelden, gezamenlijke doelen of doelen van een eigen werkveld.

00:45:43
Respondent: Ja. Ik denk dat je dat wel tweeledig moet zien. Enerzijds we hebben opgaves vanuit ons eigen werkveld waar je voor staat, daar ben je verantwoordelijk voor waar je het maximale uit wilt halen. Maar integraal gezien vind ik dat je op een gegeven moment dan ook open moet staan voor de afweging van de andere beleidsvelden. Dat als er ruimte en de motivering is waarom wij dus los moeten laten of meer mee moeten bewegen, dan moeten we die ruimte ook gaan bieden en niet heel halsstarrig zijn.

00:46:22
Interviewer: Is het dan zo dat er tijdens een project gezamenlijke doelen worden vastgesteld?

00:46:29
Respondent: Zou wel moeten, maar of dat altijd gebeurt weet ik niet. Ik denk dat juist dat zit er voor. Ik denk dat je bij de het opstellen van je projectopdracht dat je daarin eigenlijk al de gezamenlijke doelen op zou moeten nemen, zodat het ook niet meer interpreteerbaar is dat duidelijk is en helder is. En daarvoor moeten de regisseurs ook, vind ik in ieder geval vanuit alle beleidsvelden de juiste informatie met elkaar delen. En als zij zelf de informatie niet hebben, dan ook bij de adviseurs die eraan zitten gewoon het advies ophalen van oké, hoe gaan we hier mee om? Wat ik nu heel vaak tegenkom. Is dat er eigenlijk niet Volgende werkveld breed. Geadviseerd wordt vaak vanuit persoonlijke motivatie of persoonlijk motief wordt geadviseerd terwijl ik. Is ook een beetje afhankelijk van de vraagsteller krijg of het soms ook van die projecten voorbij en dan. Ja, dan doe je prima jouw project. Doe je ding. Ik ben alleen maar voor bereikbaarheid. Uitvoeringsfase, daar ben ik voor. Dat jij van alles en nog wat in het voortraject met mijn collega besproken hebt, vind ik wat van. Hij heeft integraal met jou besproken en afgewogen. Dat dit de beste oplossing is, hoef ik niet ter discussie te stellen. Dan is het aan mij vanuit mijn vakgebied om wel de discussie binnen het vakgebied aan te gaan. Ja. dat doe ik ook wel, maar af en toe denk ik ook bij mezelf ja jongens, we hebben het er al zo vaak over gehad. Nou laat maar, dan gaat het een keer fout. Nou dat dat hebben we. Recent hebben we weer zo'n gevalletje gehad waarbij eigenlijk gewoon bepaalde doelgroepen buiten beeld zijn gebleven. Ja, dan loop je tegen knelpunten aan die je niet meer op kunt lossen, tenzij je hele grote investeringen doet. Maar dan zeg ik op mijn beurt ja maar wat, waar en dat vraag ik dan wel terug? Waar in die hele keten van advisering in je proces? Is besloten op deze doelgroep uit te sluiten van de integrale afweging? Heeft dat te maken met Ja, we hebben er even niet aan gedacht. Foei! We hebben er bewust voor gekozen, want we wisten niet hoe we het moesten oplossen. Foei, foei! Of ja, we dachten dat het wel kon. Jammer. Dat. Er zit wel een. Ja. Soms probeer je ook iets wat van van. Laten we zo zeggen waarvan je denkt van dat gaat werken of gaat niet werken. Maar soms wordt er ook iets geprobeerd waarvan ik zeg van dat had je niet moeten proberen, want het werkt niet. Dat had je van te voren kunnen zien. Alleen dan wordt er besloten, bijvoorbeeld op verkeerde argumenten of onvolledige argumenten. En dan is dat de oplossing zoals die gekozen wordt totdat het probleem zich voordoet. Problemen doen zich wel eens voor.

00:50:06
Interviewer: Kun je niet altijd zien aankomen? Heb je voldoende ruimte om maatwerk te leveren en je werkt op een gewenst niveau integraal aan te pakken?

00:50:17
Respondent: Nee, ik denk dat. Een van de dingen waarvan ik zelf zeg van hey, waar loop je echt tegen aan? Is dat er op dit moment zo ontzettend veel gebeurt. Waardoor je moet schipperen met je tijd en af en toe ook niet de juiste aandacht aan de problemen kunt geven die je nu leven. Moet je een voorbeeld hebben.

00:50:45
Interviewer: Als je er nog eentje hebt.

00:50:48
Respondent: Ja, ja, dat weet je.

00:50:50
Interviewer: Nee, maar de capaciteit.

00:50:52
Respondent: De capaciteit is echt wel een ding, en prioritering.

00:50:55
Interviewer: En en dan wat je ook al eerder aangaf dat gewoon de data op orde is en dat je gewoon makkelijk kunt zien wat gaan we waar wanneer doen.

00:51:04
Respondent: Niet alle inzichten zijn er, mensen zijn niet bereikbaar of of niet aanwezig en dat is ook nog wel een dingetje af en toe. Kijk, je hebt natuurlijk nu. Met bezetting is ook wel een probleem omdat je gewoon qua huisvesting vrij krap zit. Laat me zo zeggen, niet iedereen is dan daardoor ook altijd op kantoor of bijna niet op kantoor. Die hebben we ook. Maar het is wel handig als iemand er is om even snel aan te kunnen schieten. Hey, kunnen we even? Heb je even en vaak is 5 minuten is genoeg. Ja en als je gaat bellen dan krijg je ze vaak niet aan de veer en zo. Ja ik moet zo in overleg. Dat is straks ook eentje. Moest ik eventjes 5 minuten hebben. Ja, dit moet zo in overleg over 10 minuten. Je gaat nou ook koffie halen, dan loop ik wel even mee. Kan bij het koffiezetapparaat. Daarna weet ik wat ik moet doen.

00:51:58
Interviewer: Ja precies.

00:52:00
Respondent: Maar dat is wel. Het is allemaal wel heel erg gehaast op sommige momenten. En daarvoor. Nou.

00:52:14
Interviewer: Daar leidt de kwaliteit onder

00:52:17
Respondent: Daar leidt de kwaliteit onder, Daardoor worden sommige zaken over het hoofd gezien, worden niet gedaan of er komt wel en komt wel. Van uitstel komt afstel. Dat gebeurt ook wel. Ja, en ik zie gewoon een een. Soms zoekt men gewoon bewust ook niet afstemming met elkaar. Kijk, ik heb liever zeg maar dat.

00:52:38
Interviewer: Waarom dan niet?

00:52:39
Respondent: Het is maar lastig, gaan ze vervelende vraag stellen.

00:52:43
Interviewer: Complex en kost tijd.

00:52:47
Respondent: Kijk, ik heb op een gegeven moment bij een aantal projecten heb ik de advisering vanuit bereikbaarheid geef ik aan joh Nou ja, ga ik in overleg met projectverantwoordelijke. Kun jij mij vertellen hoe jij denkt dat je het project gaat realiseren? Nou doet hij zijn verhaal zo en zo bedacht. We hebben het uitgerekend. Dit is onze plan aanpak. Zo willen we gaan aanbesteden. Dan zeg ik van oké, maar dan vind ik wel dat we dit even in een faseringsplan moeten gieten en bijvoegen bij de aanbesteding stukken zodat de aannemer ook weet waar die mee moet gaan afprijzen, want dit is zoals wij het voor ons zien. Als die het beter kan is prima, maar wel onder die condities, dus we geven de condities mee. Dit zou de methode van

uitvoering zijn. Waarvoor dat, dat, dat, dat. Dat zijn allemaal de redenen waarom wij denken dat dit de beste uitvoerings methode is. Als je denkt dat je het beter kan. Prima vraag. Top krijgt een plus. Maar dat betekent ook dat hij, als hij zegt dat hij het beter kan, dat hij eraan gehouden moet worden. Nou wat er nu gebeurt is. Hij zegt dat je het beter kent. Vervolgens maakt het bagger veel slechter en ontstaat er heel veel onvrede en schade in de omgeving. En dan krijgen wij als gemeente krijgen de boeman toegespeeld en dan ben ik wel zo vervelend om te zeggen van jong terug Spreek de aannemer aan op zijn gedrag, op zijn functionaliteit? Ja nee, maar ja, hoezo, contract? En als hij zijn afspraken niet kan voldoen die wat hij heeft aangegeven in zijn aanbieding, dan zeg ik gewoon wat moet je zeggen van he Dan gaan we even terug naar de aanbesteding documenten. Zo kun je het ook doen. Dan ga je het maar zo uitvoeren. Maar dat betekent dat je nul mogelijkheid hebt voor. Genoegdoening of wat dan ook. Maar goed, het.

00:54:48
Interviewer: Wat heb je per niveau nodig om succesvol integraal te werken? Ik denk dat we de data al hebben aangestipt.

00:54:54
Respondent: Een goede Planningstool, open structuur, samenwerking, vertrouwen in elkaar en samenwerking hebben. En ook gewoon dat je de samenwerking samen opzoekt en en. Geen achterkamertjespolitiek of wat dan ook. Gewoon open, transparant, helder.

00:55:18
Interviewer: Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken?

00:55:22
Respondent: Geen idee. Zal het best zijn, maar we zijn nu met. Ik weet dat het projectmatig werken loopt. Dat moet nog uitgerold gaan worden. Van de andere kant het projectmatig werken, dat dat zit wel bij team projecten deels erin. Alleen efficiëntie en effectiviteit daarvan. Dat kun je ook wel vragen over stellen. Ik denk dat daar het belangrijkste voor voor het integraal werken is dat men ook gewoon leert van fouten uit het verleden en de processen daarop blijft aanpassen. Eenmaal implementeren wil niet zeggen dat het zo gaat werken. Het betekent dat je een basis neerzet om daarlangs te gaan werken. Wij, waar wij naar mijn mening continu in een leercurve terecht zal moeten komen en zal moeten evalueren. Wat zou beter kunnen, wat ontbreekt, wat moet toegevoegd worden, wat zou verbeterd moeten worden?

00:56:30
Interviewer: Wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd?

00:56:35
Respondent: Euhm. Mondjesmaat en vaak vind ik de evaluatie is te eenzijdig. De evaluatie gaat vaak alleen over het eindproduct en niet over het proces. Om tot het eindproduct te komen.

00:56:49
Interviewer: Heb ik hier nog wat deelvragen staan hoe we de resultaten gebruikt om processen bij te stellen. Als je het proces niet evalueert, maar alleen het eindproduct, dan denk ik dat er wat moet gebeuren.

00:56:57
Respondent: Bijgesteld? Nee, volgens mij niet. Ik vind het in ieder geval niet dat ze heel. Dat hier het gehele proces structureel teruggepakt wordt. Ik merk wel zoals de afgelopen jaren gaat het wel steeds beter. We beginnen wel steeds meer naar de voorkant te kijken. Komt ook door door de positie die ik samen met ... gecreëerd heb voor ..., zodat we integraal kunnen programmeren. En dat zorgt er wel voor dat je juist ook wat meer de processtappen in beeld krijgt. Dat we ook eigenlijk de hele project cycli vanaf initiatiefase tot en met de revisie eigenlijk wel diverse ijkpunten vastgelegd hebben. En het is wel een tool die wij zelf zijn maar een beetje zo. Nou ja, we moeten wat. Laten we maar eens ergens beginnen. Lerende opgesteld hebben. Mogen we denk ik wel zeggen. Natuurlijk er zit wel projectmatig werken vanuit het verleden en vanuit onze ervaringen zit er wel bij in. Maar ook daarbij hebben we nu wel gekeken welke extra behoeftes zitten er vanuit de andere partijen om op een gegeven moment die stappen volgen geborgd te hebben? Dat je heel eenvoudig overzicht hebt van hey, ik heb een project en ik zou daar moeten zitten. O wacht even, ik moet nog een aantal goedkeuringen hebben of ik heb nog wat stappen die doorlopen. Ik heb van de andere kant project inhoudelijk. Ja, dan zou je eigenlijk gewoon overzicht moeten hebben. Zo van oké, welke deelprojecten moet ik binnen een project hebben voordat ik richting een aanbesteding document kan gaan? Ja, dat is wat mij betreft gemeengoed. Dat hoeft niet in die hele procesaanpak zoals .. en ik hem nu opgesteld hebben, maar wij kijken echt vanaf initiatiefase tot en met voorbereidingsfase en dan uitvoeringsfase en revisie vast. Daar zit ook de advies rondes en de toetsen worden ze genoemd en dat zal wel weer met projectmatig werken wel weer iets anders benoemd worden of iets aangepast worden. De basis zit er wel in.

00:59:15
Interviewer: Is er een coördinerende functie nodig voor integraal werken in organisatie?

00:59:18
Respondent: Ja

00:59:18
Interviewer: Wat zou die moeten doen?

00:59:21
Respondent: Waarom je die zou moeten doen?

00:59:23
Interviewer: Wat zou die moeten doen?

00:59:24
Respondent: Wat zou die moeten doen? Zoals ik het zie. Zou als je de coördinerende functie van integraal werken met name je hebt integraal programmeren en dat diegene dan ook al die integrale projecten waar de integrale vraagstukken in zitten bij elkaar weet te brengen en daar eigenlijk een integrale projectopdracht voor kan schrijven. Zodat duidelijk is over deze deel of deze vakgebieden die horen bij elkaar gebracht te worden zodat je richting een integrale afweging gaat en dan ook dat diegene dan ook de de toetsing doet op proces. Integraal werken dat het goed doorlopen wordt. Kijk, nu doen we dat al een beetje, zeg maar vanuit onze betrokkenheid en behoeftes. Laat ik het maar zo zeggen. Wij Ik zie nog te veel dat. Ja, dat. Ik vind namelijk. Wat is integraal werken? Integraal werken is niet een. Werk voorbereidingstraject is geen bestek opstellen dat is gewoon afronding van het integrale werken Als je contract fase. Ja, integraal werken is je advisering ervoor je je gegevens inwinning, je data op orde brengen. Dat is het integrale proces om uiteindelijk tot een contract stuk te kunnen komen, zodat je hem verder kunt inkleuren. Daar heb je al je kaders. Heb je vastliggen, al je adviezen vastliggen, dan ga je. Uiteindelijk ga je contract schrijven. Die laat je toetsen of die voldoet aan de adviesvraag Stukken of die beantwoord zijn.

01:01:17
Interviewer: In die coördinerende functie staan dus aan de voorkant. Wie moeten hier betrokken zijn en.

01:01:22
Respondent: Die moet aan de voorkant moet die betrokken zijn en die moet dan zijn van oké, nu wordt een contract vooropgesteld en dan is er een projectleider, verantwoordelijk voor het uiteindelijk het opstellen van het contract, het aanbesteden van de contracten, realiseren van en terugleveren richting beheer Team Zo, Dat is, zo zie ik het, vorm en dan kan die integraal de integrale coördinatie, projectleider, adviseur, regisseur. Die kan wel zeg maar dan als als opdrachtgever fungeren, maar die zal op een gegeven moment qua rol steeds minder worden. Je zal in het voortraject veel nadrukkelijker die coördinerende rol op zich moeten pakken. Op moment dat dat klaar is, kan hij ook delegeren. Dat moet je zelf wel weten hoe je het organiseert. Boeien. Maar op het moment dat dat die fase afgerond is en wanneer het echt richting producten gaat, dan kun je het gewoon bij een team projecten neerleggen of bij een marktpartij of wat dan ook. Ja, maar dat is naar mijn mening een hele andere tak van sport dan zoals wat nu bedacht is. Hoe ze het invullen. Want. Uiteindelijk. Als ik richting contract ga dan is gewoon helder wat er in moet komen te staan. Dan is er niet meer discussie over zo van wat voor type weg wordt het, wat voor bandjes ga ik toepassen, wat voor verharding komt erin, wat voor lichtmast ga ik plaatsen en of hoeveel groen ga ik aanbrengen? Nee, dan is gewoon duidelijk. Zo van oké, dit is nu afgekaderd. Dit is het. Ja, dat ga je inkleuren en het kleur je in. Met met bruin of met zwart of over het asfalt of klinkers is in andere woorden. Lichtgrijs of met klinkertjes tegeltjes en groen is goed. Goed.

01:03:14
Interviewer: Heb ik nog een laatste vraag? Ja. Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?

01:03:28
Respondent: Verklaar je nader?

01:03:30
Interviewer: Dat kan faciliterend zijn, dat kan tegenwerkende zijn.

01:03:43
Respondent: Ja.

01:03:44
Interviewer: Bijvoorbeeld de Omgevingswet, zou je kunnen zeggen. Doordat daar. Over de gehele gehele omgeving wordt nagedacht, komen daar alle vakgebieden in aan bod, dus die zou kunnen sturen op dat je het de buitenruimte integraal benadert.

01:04:08
Respondent: Ja, ehm. Nog even een keer die vraag.

01:04:15
Interviewer: Kun je een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving verschillende niveaus van integraal werken beïnvloedt?

01:04:23
Respondent: Beleid of de regelgeving?

01:04:26
Interviewer: En als je niks kunt bedenken is dat ook goed.

01:04:29
Respondent: Ja, ik zit even te denken kijk.

01:04:35
Interviewer: Wat je eerder.

01:04:35
Respondent: Hebt, wat ik merk. We hebben verouderd beleid. Wet en regelgeving wordt nu Meer geactualiseerd in de Omgevingswet, in het verleden, in bestemmingsplannen. Wij zijn wel zo dat we op dit moment. Daar waar we kunnen gaan we het beleid al eens op onderdelen actualiseren. Om het onderdeel te laten worden van en aansluit bij de nieuwe wet en regelgeving geef ik die. Er is wat mij verder wel. Wat lastig is, is dat we. Dat we daardoor vaak wel reactief zijn. Wij zitten niet aan de voorkant en het liefste zou ik wel wat meer aan de voorkant komen daarvoor. Van de andere kant. Merk ik ook wel dat dat. Op een aantal vlakken heeft het beleid stilgestaan. Dan is het niet eens meer. Ja, dan is het enerzijds verouderd en anderzijds de wet en regelgeving. Die is wel doorontwikkeld. Maar dan wordt er wel heel snel terug verwezen naar het oude beleid. Terwijl ik dan zeg van ja leuk, maar ik vind wel dat je moet gaan kijken van oké, hoe willen we het eigenlijk landelijk geregeld hebben, Hoe willen we met zijn allen geregeld hebben en niet. Nou ja, een van de dingen waar ik een aversie tegen heb is de Almeloze standaard. Echt gewoon Knettergek. Ik heb echt zoiets van. De de. De Almeloze standaard is een standaard die gecreëerd is op basis van inzichten door de jaren heen. Wet en regelgeving is geactualiseerd. Maar ook richtlijnen, weliswaar richtlijn, zijn ook geactualiseerd. Richtlijnen zijn ook vervat in een in, in, in je regels, in eisen, in kwaliteitsnormen, in hoe ga je met bepaalde situaties om? Ja, wij hebben de Almeloze standaard. Ja, dat is leuk, maar de landelijke standaard is anders geworden. Waarom niet dan zo vrij zijn om ook te zeggen van oké, we gaan aansluiten bij de landelijke standaarden.

01:07:22
Interviewer: Denk je dat met met het nieuwe mobiliteitsvisie en de plannen die daaruit voortvloeien?

01:07:31
Respondent: Nou, sowieso, beleidsmatig gaan we wel die kant op.

01:07:35
Interviewer: En dat het dat dan ook makkelijker maakt om. Om om om mee te koppelen of of af te stemmen. .

01:07:44
Respondent: Nou ja Het is wel zo dat we steeds meer zeg maar de standaarden die in Almelo zijn. Je hebt gewoon de standaard openbare ruimte zeg maar. Daar zijn we ook wel mee bezig geweest om die steeds meer de standaard te uniformeren met de landelijke standaarden. Ik ben al heel brutaal geweest om te zeggen van gooi hem overboord en begin gewoon met ASVV en zoek het lekker uit met z'n allen. Daar staat alles in wat je moet weten. Ja, nee, dat gaan we niet doen, want we hebben onze eigen standaard details. Oké, ja. Van de andere kant, op het moment dat er een nieuwe ronde komt, gaan we wel. Elke keer gaan we wat dingen eruit slopen die wij anders vinden, dat anders moet. Ja, een van de voorbeelden. Ik had een paar jaar geleden kwam. Op een gegeven moment kreeg ik meldingen binnen automobilisten die schade reden op een nieuw aangelegde weg? Kan dat? Echt? Ik snap de ballen niet van. Nou ben ik in de auto gestapt. Ja, ook ik ben een automobilist, dus ben ik in de auto gestapt. Ik ben er heen gereden. Ik heb er verbaasd zitten kijken hoe het gerealiseerd was. Ik heb voor de rest niks gezegd. Ik ben er één keer overheen gereden en ik ben stapvoets teruggereden, want ik was bang dat ik de voorbumper zou kwijtraken. Ik ben het Intern heb ik eerst maar eens eventjes standaard details erbij gepakt die bij het contract zaten. Toen had ik al het idee welke kant het op ging en toen ben ik maar eens eventjes gaan controleren hoe het in de richtlijnen stond. Daar bleek gewoon dat in de standaard details stonden fout, doordat het buiten anders geïnterpreteerd was dan dat het in de standaard details stond, Was het probleem nog eens een keer verergerd waardoor ik uit eindelijk gewoon richting de projectverantwoordelijke heb ik gezegd van ja ik weet niet hoe je dit bedacht hebt buiten. Maar ga het maar aanpassen, zet je aannemer aan het werk en nu à la minute aanpassen. Ja, maar het is conform Standaarddetails. één het is niet conform standaarddetails twee Standaarddetails is ook fout en ik heb de standaarddetails laten aanpassen maar wel in het achterhoofd en dit is de standaard zoals die eigenlijk vanuit het CROW zou moeten zijn. De juiste hoogtes, de juiste diktes, dat soort dingen. Nou ja jongens, waarom verwijst je niet gewoon naar CROW ten aanzien van de afmetingen van Ja.

01:10:19
Interviewer: En je kunt ook altijd een afwijken en .

01:10:22
Respondent: kunnen afwijken Maar dan? Dan wijk je op bepaalde details af en geef je aan van vanuit.

01:10:27
Interviewer: Denk er goed over na waarom je afwijkt van van de standaard,

01:10:31
Respondent: maar in dit. Geval was het bijvoorbeeld de kolk, hadden ze tegen de teen van een drempel aan geplaatst en de drempel? Die was hoger dan dat die in de Standaarddetails stond. Maar ook de kolk, die zou een meter of niet de de. Ja, die was hoger dan de standaarddetails de Kolk. Die zou eigenlijk een meter voor de oprit van de drempel moeten liggen, maar die stond strak tegen de drempel aan, waardoor je het laagste punt in je je goot lijn ook de hoogte van die drempel hebt. Dus daar kwam twee centimeter bij. Vervolgens was die te hoog en er kwam nog eens een keer een stukje bovenop dat niet goed was. Dus ik kwam er met een personenauto. Ja, als je in een Mercedes Benz, hoe heet dat, zo'n zo'n terreinwagen, dan kon je erop komen. Een Landrover ging erop, maar nu voor een personenauto die rijdt de voorbumper eraf. Ja, dan denk ik wel bij mezelf ja oké, dat kun je gewoon, dat je die meter uit uit de teen van je talud wil hebben. Dat is iets wat je in je standaard detail opneemt, want Dat is een afwijking ten opzichte of dat is hoe je het wil hebben. Maar de hoogte en de lengte van een drempel is afhankelijk van de snelheid vormgeving van de drempel. Dat kun je niet standaard houden.

01:11:49
Interviewer: Hebben ze bij CROW lang genoeg over nagedacht

01:11:53
Respondent: Er zitten hele werkgroepen voor. Ik heb ook ooit in zo'n werkgroep gezeten, dus ik weet precies hoe het werkt. Die gaat niet over één nacht ijs hoor.

01:12:00
Interviewer: Ja.

01:12:01
Respondent: Zijn ze ook een jaar bezig. Goed, ik denk doe maar wat je verder nog vragen?

01:12:08
Interviewer: Nee, dat was het vanuit mijn kant nu al. Heb jij nog wat gemist of wil je nog wat aanvullen?

01:12:17
Respondent: Nee, ik denk wel van. In principe heb ik niks gemist. Qua aanvulling heb ik tussendoor al het een en ander geven. Er zijn nog wel veel meer voorbeelden hier in Almelo waar je gebruik van kunt maken. Maar ja goed. Sommige dingen zijn ontstaan en dan dan dan ja dan moeten we ze maar op een of andere manier in de loop der tijd gaan corrigeren herstellen. En dat is wel nou ja, dat proberen we nu wel als je dan aan koppelen denkt. Even naar jouw overzichtje. Als ik nu ergens aan het werk ga. Ik weet dat de problemen vanuit het verleden liggen of ik ga even een rondje langs de velden doen. Ik vraag het even na of er nog wat dingen zijn die meegenomen moeten worden. Probeer ik het wel te koppelen? Probeer wel op een gegeven moment een aanpassing in de openbare ruimte te behoeve van een ander van het probleem wat eerder ontstaan is wel mee te nemen binnen het project wat er dan ontstaat. Is het altijd terecht? Denk het niet helemaal, maar dat is vaak wel de enige manier om nog ergens wat wat te repareren wat niet te repareren viel. Ja.

01:13:39
Interviewer: Het is mooi even dingen mee te kunnen nemen.

01:13:40
Respondent: En ja weet je, we hebben. In het verleden hebben we je betaald parkeren gehad in een bepaald gebied. Daar is toen voor gekozen voor de. We gaan over naar de blauwe zone. Ja leuk, maar dat besluit is genomen. Alleen het besluit is genomen zonder dat. Wel met het inrichten van de blauwe zone, maar niet met het opheffen van de voorzieningen die aangebracht waren voor betaald parkeren. We zijn hier in Almelo nog een aantal locaties waar een automaat staat.

01:14:13
Interviewer: waar Je niet hoeft te betalen.

01:14:14
Respondent: waar je niet hoeft te betalen. Eentje voor buiten de boeken. We hebben een automaat ergens staan, die staat er niet meer of we hebben een paal met een bordje erop Met een code voor betaald parkeren. waar geen automaat meer staat, maar die staat nog wel in ons parkeerregister. We hebben afgelopen jaar gezien dat wij inkomsten hebben gehad terwijl er geen

parkeerplaatsen meer zijn. Dus mensen staan in de blauwe zone geparkeerd zonder schijf maar hebben betaald of op de betaal app. En sorry. Ja. Vind ik wel wat van.

01:14:58
Respondent: En dan als je het over. Dat is wel vind ik ook zo'n exemplarisch voorbeeld. Zoals hier houdt het projectgebied op het bord staat vier meter verder, maar die haal ik niet weg.

01:15:13
Interviewer: Ja.

01:15:14
Respondent: Terwijl er wel een bordje onder geplaatst is van. De blauwe zone alleen het bord wat weggehaald moet worden. Die hebben we laten hangen. Van de andere kant hebben we nog een paar euro winst.

9.4.11 Interview 11

00:00:14
Interviewer: Dank voor jullie tijd in ieder geval. Ja vast.

00:00:17
Respondent 1: Ja. Nou oké.

00:00:20
Interviewer: Ik doe onderzoek naar integraal werken. Ik ben. Via de Universiteit Twente doe ik de opleiding bestuurskunde en ik ben. Via open sollicitatie ben ik binnengekomen bij advies en regie bij . Die vond het wel leuk als ik onderzoek ging doen naar integraal werken. Wat het nou precies is, wat je eraan hebt, wat je er. Wanneer je het volgens mij vooral niet moet toepassen. Ja, wanneer je gewoon lekker je eigen ding moet doen en gewoon zorgen dat afkomt. En daarvoor interview ik mensen bij het advies en regie heb ik al gehad. Projecten, Stedelijke ontwikkeling en jullie dagelijks beheer. En ik heb Rob.

00:00:57
Interviewer: Nee, andere Rob

00:01:02
Respondent 1: Ja.

00:01:03
Interviewer: Die heb ik ook al gesproken.

00:01:06
Respondent 2: Wekt die ook integraal?

00:01:06
Respondent 1: Nee. Waarom je juist niet integraal gaat werken? Dat is. Ja precies ja.

00:01:11
Interviewer: Ik denk dat jullie meer bezig zijn met niet integraal werken en op het stadhuis misschien iets meer.

00:01:18
Respondent 1: Kleine? Ja, wij, Wij. Wij maken ons wel hard voor dat dat zo integraal mogelijk, omdat je twee of drie keer ergens komt. Dat is idee van integraal, hè? Ja, dat is uiteindelijk weer kostenbesparing. Dus. Efficiëntie,

00:01:35
Respondent 2: Maar heb je een vragenlijst of?.

00:01:36
Interviewer: Ja, ik heb. Ik heb een hele vragenlijst en die gaan we aflopen. En misschien zijn sommige vragen wel of niet van toepassing op jullie werkzaamheden. Dus komen we achter de eerste vraag wat betekent integraal werken volgens jullie?

00:01:47
Respondent 2: Integraal werken, dat is zoveel mogelijk.

00:01:52
Respondent 2: Dingen samen doen om overlast voor voor verkeer en aanwonenden te beperken. En in kosten te besparen, maar wel met die verstande dat je wel. De grote valkuil is een beetje denken dat het zo vertragend gaat werken dat je uiteindelijk meer kosten krijgt. Ja.

00:02:15
Interviewer: Ja, ja.

00:02:17
Respondent 2: Die kans loop je. Ja, we gaan integraal. Ja, toevallig net over. We hebben is met een asfaltonderzoek bezig aan de Bornesestraat. Er komt de riolering. Komt er ook uit dat die gerelined moet worden. Alleen als ik die relining vijf jaar uitstel, loop ik de kans dat relinen duurder worden dan het nu is. Dus ja, dat is een beetje het risico dat je loopt met dit soort.

00:02:42
Interviewer: In wat voor situaties wordt integraal werken toegepast binnen de gemeente Almelo?

00:02:52
Respondent 1: Ja, fysieke werken Ja. Ja.

00:02:56
Interviewer: Als dat Het combineren van fysieke fysieke dingen. Ja. Ja Ja. Ja. En in welke mate levert het een voordeel op voor de inwoners?

00:03:06
Respondent 1: Minder overlast en overlast en uiteindelijk kostenbesparing? Ja, Ja ja.

00:03:12
Interviewer: Volgens de theorie is integraal werken op te delen in vier niveaus. Je kunt monodisciplinair werk doen, dan ben je niet integraal bezig. Afstemmen ben je bezig met informatie delen, maar verder pak je nog niks samen Meekoppelen haal je een voordeel op een ander terrein, dus je hebt een opgave vanuit. Vanuit riolering dus die weg gaat open of een nieuw riool. Nou kun je mooi ook het groen meepakken en nog wat andere dingen doen en koppelen. Een ingrijpend effect op meerdere terreinen. Je hebt dus vanuit verschillende disciplines een opgave en dan ga je die in één keer aanpakken. En je bent niet op zoek naar wat kan ik nog meenemen? Maar je hebt vanuit die verschillende disciplines echt de opgave. Herken je deze niveaus in het werk dat jullie doen?

00:03:53
Respondent 1: Ja.

00:03:54
Interviewer: En ook binnen de gemeente Almelo breder.

00:03:56
Respondent 1: Ja, ja.

00:03:59
Interviewer: Wat gaat er goed per niveau? Met betrekking tot integraal werken?

00:04:08
Respondent 1: Moet je wel éénmaal over nadenken.

00:04:10
Respondent 2: Maar best wel heel veel denk ik. Ik denk dat ik denk dat je dat niet.

00:04:13
Interviewer: Het is natuurlijk makkelijk om om te zeggen wat gaat er allemaal fout?

00:04:17
Respondent 2: De negatieve dingen blijven hangen, maar ik denk dat je best wel heel veel dingen heb waar je zegt van nou ja, daar heb je een of andere opgave en we gaan wel steeds meer die kant op dat we met elkaar meeliften en met elkaar overleggen van hey, wat hebben jullie daar ook nog? Ja, maar.

00:04:29
Respondent 1: Dat komt ook het succes van het van het het integraal werken. Dat komt ook hoe eerder je begint met het met het integraal denken. Dus als wij met elkaar erachter komen dat we allebei ergens een opgave hebben, dan gaat het er hier al over hoe het voorheen ging. En vandaar dat ook zoeken is naar wat is het? Wat gaat dan goed? Volgens mij ging het. Voorheen gingen de wegbeheerders zat ergens anders als er ergens anders zijn. Voordat het integraal werd, was het al een heel eind in de organisatie en had iedereen al zijn eigen plan gemaakt. En dan komt het samen. En waar wij nu. Dat is echt wel een verbetering inderdaad, dat wij nu wel echt direct vanaf. Vanaf inspecties en vanaf onderzoeken al bezig zijn met het het denken richting een integrale opgave.

00:05:13
Interviewer: Hoe is dat zo veranderd?

00:05:15
Respondent 1: Door mensen bij elkaar te zetten dus riool zat eerder het stadhuis. Wegbeheer zat bij bij, de aannemer in de keet. Groen zat ook op het stadhuis, maar dat is weer een andere verdieping. En nu zitten de beheerders wel veelal bij elkaar Meer. Dus. Je spreekt haar makkelijker en je weet ook een beetje wat er leeft zonder dat het allemaal via de mail gaat. Dat is dus tegenwoordig wel beter.

00:05:41
Interviewer: Wat zijn per niveau de voordelen van integraal werken?

00:05:56
Respondent 2: Nou moet Monodisciplinair dat denk ik dat je puur praat over werk waar je zeker van weet dat niemand anders daar wat te zoeken heeft. Ja, dat is voor mij monodisciplinair.

00:06:07
Respondent 1: Ja dat klopt, maar dan heb je wel alles al afgestemd en je hebt al.

00:06:10
Respondent 2: Wat, maar dat hoeft niet eens. Als ik een gemaal heb waar bijvoorbeeld de pompen of leidingwerk in in het gemaal vervangen moet worden, ja dat daar, daar heeft niemand wat te zoeken, dus dat is gewoon monodisciplinair. En daar, ja daar kan ik iedereen wel vragen, maar dat dat zegt toch iedereen van doe je best. Nee, ik.

00:06:26
Respondent 1: Nee, komt niks uit.

00:06:27
Respondent 2: Echt dus dat is dat is mooi, dat is. En voor de rest ga je toch al heel snel de afstemming zoeken denk ik. Ja en ja je je je moet ook gaan kijken wat hoe groot is daar want kijk als jij een herstraat opgave hebt en dit is tien of vijftien vierkante meter, ja heeft dan zin om iedereen te gaan vragen waar, wat, waar ga je dat doen of zeg jevan ik pak

daar gewoon solo op? En ja als er over een jaar uit gaat dan zien we dan wel weer dat aspect zit er ook een klein beetje aan.

Interviewer: Dus in de onderste niveaus. Je overlegt misschien, maar je wil het gewoon snel doen. Je denkt als je meerdere mensen bij het halen gaat, vertragen.

Respondent 1: Ja

Respondent 2: Ja dat sowieso?

Respondent 1: Ja, dat is een ding wat zeker is.

Interviewer: Wat is dan het voordeel van dat die mensen er wel bij zitten? Dat je gaat meekoppelen of misschien zelfs koppelen?

Respondent 2: Ja.

Respondent 1: Dat is de kostenbesparing en en minder overlast. Ja ja, een kleine opgave dat. Dat heeft geen overlast en dat kost niets.

Respondent 2: Kijk op het moment dat je praat over een riool vervanging, Daar gaat alles eruit. Ja, dan kun je zeggen daar gaan we gewoon solo doen en we vragen niemand wat en we brengen straatwerk terug zoals was het. En daar liggen ook kansen om om meer te doen of anders te doen of ik noem maar wat. Dus ja.

Interviewer: Nadelen per niveau. Ja, bij monodisciplinair werk is tijd natuurlijk een voordeel. Wat zou een nadeel kunnen zijn?

Respondent 2: Ja, monodisciplinair moet je alleen doen als je zeker weet dat je ook Solo bezig moet denk ik. En dan zit er geen nadeel aan, want dat is het dan.

Respondent 1: Ja, volgens mij. Volgens mij is het hoe, hoe hoe hoger je op komt, hoe meer nadelen er ook.

Respondent 2: Hoe meer voordelen en nadelen eraan. Ja, ja ja monodisciplinair Dan denk ik dat ze Dan praat je echt over dingen dat ik denk dat ik zeg van nou ja, dat vandaag ook. Daar is heel duidelijk van het is a of heel noodzakelijk, dus het moet acuut of het is iets waar je vrij op voorhand van weet, van ja, er gaat toch niemand wat mee doen. Ja, die voorbeelden zijn er gewoon, die kun je gewoon opnoemen. Ja.

Interviewer: Ja, anders zit je een beetje in het afstemmen van gaan we mensen betrekken of heeft niemand een opgave? Doe ik toch alleen?

Respondent 1: Ja ja, dan neem je zelf dat besluit voor dat je gaat afstemmen. Maar dat daar. Daarvan is het nadeel weer dat er allerlei wensen op tafel komen en geen geen middelen tegenover. Dus dan wordt je monodisciplinair werk wat wordt eigenlijk alleen maar groter. Ja, wordt breder, dunder? Dat is het nadeel van afstemmen.

Interviewer: Vraag je voor je dagelijkse werkzaamheden input en expertise van collega's buiten je werkveld?

Respondent 1: Wel eens?

Respondent 2: Ja, ja.

Interviewer: We zijn er vaste processen voor?

Respondent 1: Nee,

Interviewer: dat is gewoon allemaal informeel.

Respondent 1: Ja, het is dus via de mail even wat informatie ophalen bij een derde. Telefoon. Ja, ja, we worden wel eens ondersteund. Links, rechts? Ja.

Interviewer: Hebben jullie behoefte tot externe kennisbronnen en toegang tot externe kennisbronnen?

Respondent 1: Ehm, ja. Behoefte wel.

Respondent 2: Soms. Ja. Ja.

Interviewer: In. Hebben jullie voorbeelden van?

Respondent 1: Ja, de adviezen voor wat mij betreft Of voor wat mij dan aangaat de ervaring adviezen voor ervaring zeg maar om die nog een keer te verifiëren. Ja, dan zoek je daar een externe voor. Of inderdaad het advies wel het juiste advies is. Maar dat zijn dan wel de informele lijntjes wat je hebt, die die contacten links, rechts. Ja, maar dat het geen processen en geen ja ja toegang.

Respondent 1: Telefonisch Ja. Oké.

Interviewer: In hoeverre houden collega's rekening met de doelen van andere werkvelden in hun werkzaamheden?

Respondent 1: Verschilt. Ja scheelt ja Verschilt echt per discipline. Ik, ik, Ik. Als ik voor mezelf praat, dan vind ik dat ik het dat ik zoveel mogelijk afstem en en integraal denk. Alleen het gebeurt wel eens dat je denkt achteraf nou, dat hadden ze wel even kunnen afstemmen. Daar had ze wel even staan dat we misschien even wat groter kunnen maken of of wat oriënteren. Onderzoeken of er nog meer is en nog meer te doen is. Ja, het gebeurt wel eens dat het niet dat je er achteraf achter komt dat het niet is gebeurd. Ja.

Respondent 2: Het is niet altijd bewust, maar het kan wel gevolgen hebben. Ja en vanuit zeker hier zeg maar bij de grenzen een plantvakken aanleggen. Daar. We hebben daar een gezin waar we twee keer per jaar, een keer per twee jaar gewoon bij moeten met groot materieel. Dus daar gaat dwars door het platvak. Het waterschap heeft daar gewoon een maai pad. Dus die zei ook van ja wat moet dat spul daar? Ja, en dat hij met een beetje afstemming had kunnen voorkomen. Ja, dat waren van daar willen we daar aanleggen, gaan jullie tegen aan dan? Maar jullie hebben ook wat in de buurt, maar dat is dan heb ik niet. Nee. Ja, en dat is niet. Het is niet heel groot, dus het is ook niet zo dat dat heel erg grote gevolgen heeft. Maar dat denk ik.

Respondent 1: Ja, dat dat zal niet bewust zijn. Ik denk dat die mensen gewoon in de veronderstelling dat dat het een monodisciplinair werk is en dat ja verder niemand heeft daar er wat mee te maken. Kom je er achteraf kom je er achter.

Respondent 2: Maar dan moet je er wel naar toe dat je zegt van dat soort dingen waar je echt in openbare ruimtes zit, waar meerdere mensen ook wat kunnen hebben. Dat je daar gewoon communiceert. Ja.

Interviewer: Wat speelt een grotere rol tijdens de samenwerking met andere werkvelden. Gezamenlijke doelen of doelen van het eigen werkveld.

Respondent 1: Doel van het eigen werkveld.

Respondent 1: Dat merk je wel vaak. Ja.

Respondent 2: Ja, maar dat is ook heel logisch.

Respondent 1: Ja natuurlijk. Ieder staat voor zijn eigen, voor zijn eigen verantwoordelijkheid en en taakveld. Ja, ja.

Interviewer: Worden er in zo'n samenwerking gezamenlijke doelen gesteld of niet? Ziet iedereen vanuit zijn eigen discipline in en.

Respondent 2: Je probeert rekening met elkaar te houden? Ja, Ja.

00:12:42
Interviewer: Zien jullie dan de rol voor de voor die gezamenlijke doelen ook bij de bij zo'n projectleider liggen of zo? Dat dat. Dat iedereen zijn eigen expertise heeft en dat de projectleider er voor moet zorgen dat er een ja.

00:12:54
Respondent 2: Nee, niet de projectleider.

00:12:58
Respondent 1: Naar opdrachtgever Opdrachtgever? Ja ja.

00:13:05
Interviewer: Oké.

00:13:06
Interviewer: Wat hebben jullie per niveau nodig om succesvol integraal te werken?

00:13:16
Respondent 2: Ja. De wil?

00:13:17
Respondent 1: Ja. Commitment aan het algemeen belang. En dat is vaak het is de. Het algemeen belang is dat dat? Dat is de burger en die. Daarvoor moeten we het zo goed mogelijk doen. Daar betalen ze dus ook voor, maar dat dat ontbreekt nog wel eens er wordt. Er wordt vaak vanuit projecten gedacht begin en eind. En dan als het dan klaar is, ja dan dan is het voor hen klaar. Maar het heeft nog veel iets, moet nog veel langer mee. En dan komt. Daar komt beheer in. Ja, dus vanuit een een project of een integraal werk moet echt voor de de levensduur worden gedacht en niet het project zelf.

00:14:05
Interviewer: Dus als je die, Als je allemaal wat dat grotere doel in het oog houdt, dan.

00:14:11
Respondent 2: Nou ja, wij, wij wel, wij daar wel. Zie je ook het idee van nou dit is onze scope hebben meegekregen. Dan kom je Gaandeweg kom je tot de conclusie dat net buiten je scope zitten ook nog wel iets dat je zegt van wel daar heb ik ook nog wat twijfels over, dat wordt niet gecommuniceerd, maar dan wordt er gewoon gezegd, dat valt buiten de scope. Succes ermee en vervolgens geef je het drievoudige uit naderhand. Ja, en dat is jammer.

00:14:32
Respondent 1: Ja, dat is niet een algemeen belang, dat is in project belang.

00:14:34
Respondent 2: Op dat moment moet je zeggen van wij komen dit tegen, waar wil je mee? Ja, het staat niet in de scope, maar misschien heb je het over het hoofd gezien of.

00:14:41
Respondent 1: Er wordt in de lijn moet dat terug en gaat terug naar de opdrachtgever. Die haalt weer informatie bij. Bij beheer en de opdracht wordt aangepast. Komen uitgebreid, inclusief geld dat erbij hoort. Ja, en en dan doen we het wel 100%.

00:14:57
Interviewer: Ja, ja, dus Het af en toe iets breder kijken.

00:14:59
Respondent 1: Ja. Ja.

00:15:01
Interviewer: Hoe faciliteert de organisatie leren en experimenteren rond integraal werken?

00:15:13
Respondent 1: We hebben vrij veel vrijheid, dat wel.

00:15:17
Respondent 2: Ja, maar.

00:15:21
Interviewer: Misschien dat de organisatie al een flink deel gefaciliteerd heeft door jullie allemaal bij elkaar te zetten.

00:15:26
Respondent 1: Ja.

00:15:29
Respondent 1: Ja, voor ons vanuit beheer inderdaad wel ja. Ja.

00:15:35
Respondent 2: Ja, dat heeft voordelen en nadelen. Maar ik merk wel dat je gewoon op je vakdisciplines weer minder contact hebt. is. Ja.

00:15:46
Respondent 1: Ja, dat klopt. Als je met je met je mede taakveld verantwoordelijken ja zit dan ja ja. Ja is een keuze. Ik denk dat dit. Ik denk dat dit voor het integraal dat dit beter werkt.

00:16:06
Respondent 2: Ja.

00:16:06
Respondent 1: Als jij als jij met. Als jij met de regisseur adviseur in één hok zit, dan blijft het. Blijft het binnenskamers En voor dat voordat het wat wordt afgestemd of. Ja.

00:16:19
Respondent 2: Ja.

00:16:21
Respondent 1: De drempel wordt hoger volgens mij. Ja.

00:16:24
Interviewer: Je bent minder op de hoogte van wat er speelt in andere.

00:16:27
Respondent 1: Ja.

00:16:27
Interviewer: Andere disciplines. Hebben jullie voldoende ruimte om maatwerk te leveren en werken op een gewenst integraal niveau aan te pakken?

00:16:35
Respondent 1: Ja.

00:16:36
Respondent 1: Ja, ja, zeggen we vrij veel. We hebben vrijheid. Ik ben best wel vrijgelaten en als wij maar het juiste doel voor ogen hebben, dan is er niemand die zegt dat we het verkeerd doen.

00:16:49
Interviewer: Is dat doel altijd helder?

00:16:52
Respondent 2: Ja, ja. Jawel, uiteindelijk wel.

00:16:59
Respondent 1: Ja, dat is. Ja.

00:17:01
Interviewer: Jij doelt dan op het het, het het doel voor de burger.

00:17:04
Respondent 2: Dus ja, je bent gewoon verplicht om om je taakveld op een bepaald niveau te houden. Ja.

00:17:11
Respondent 1: Ja, dat is wel. Dat is wel helder inderdaad. Ja.

00:17:15
Respondent 2: Ik denk dat het voor jou iets makkelijker is dan voor ons.

00:17:17
Respondent 1: Ja, ik, Ik kan alles zien. Ja.

00:17:20
Respondent 2: Nee, maar je kunt heel veel. Heel snel. Beeldkwaliteit kun je zeggen, maar een voldoende voldoet niet. Ja, nou ja, wil ik dit ook wel, maar dat wordt wat meer werk voor doen. Ja, kost iets meer inspanning.

00:17:32
Interviewer: Tegen welke barrières in de organisatie lopen jullie aan om succesvol integraal te werken?

00:17:40
Respondent 2: Vertragers? Ja, dat is het hier gewoon. Het moment dat je integraal gaat werken, dan vraag je ook heel veel mensen aan tafel en daar krijg je ook mensen aan tafel die overal wat van vinden en nergens echt wat van zeggen. Ja.

00:17:55
Respondent 1: Ja, dat klopt, dat begrijp ik. Ja, ja. Als iedereen, als iedereen zich alleen bezig houdt met de de de taak die hij heeft vanuit zijn rol dan. Dan werkt het gewoon goed. Alleen mensen houden zich ook zelf bezig met de bemoeide zich ergens mee waar ze eigenlijk helemaal geen rol hebben. En ja, dat vertraagt inderdaad. Ja, ja.

00:18:16
Respondent 2: Dan worden we geroepen en dan denk je.

00:18:18
Interviewer: Ja, heb je daar een voorbeeld bij?

00:18:27
Respondent 2: Geen concreet voorbeeld, gezien wat ik net getekend heb? Ja nee.

00:18:32
Respondent 1: Klopt ja. Je zit met. Dat is altijd zo. Ik Ik denk, jij denkt wel eens over verharding. Ik denk weleens over riolering. We denken ook wel eens over groen, waar groen weer wat anders vindt. Ik heb vanuit mijn rol heb ik niks te vinden over groen. Maar dan? Nou, dan kijk ik mezelf ook even aan dat ik dat af en toe ook wel eens doe. Dat ik denk van ja, we hebben geen. Ons uitgangspunt is geen functieelose verharding. Dus dan kan dat, kan er wel groen worden gemaakt. Dus dan adviseer ik eigenlijk om het groen te maken terwijl dat niet aan mij is, maar dat is aan de Groen beheerder. Ja.

00:19:06
Respondent 2: Nou dat dat weet ik niet of dat aan de groen beheerder is, daar ligt natuurlijk een grotere opgave, want dan

praat je ook over klimaat adaptief. Ja, hoe meer groen, hoe meer klimaatadaptief dat je bent. Dus het is niet alleen het groenbeheer om te bepalen waar groen. Waar groen gaat worden, Daar ben ik niet mee eens.

00:19:22
Respondent 1: Nee, ik loop. Maar ik bedoel dan dat ik wel eens adviseer vanuit mijn rol waar ik eigenlijk een rol heb. Dat ik zeg van dat kan prima groen worden.

00:19:30
Respondent 2: Maar minder verharding.

00:19:31
Interviewer: En dan is het misschien aan de Groen beheerder om dan invulling te geven aan wat het wordt natuurlijk.

00:19:35
Respondent 1: Ja, nou eigenlijk moet dat dan vanuit een groen beheerder komen. Maar dan ja, dan zet ik hem voor en dan denk ik ja.

00:19:43
Respondent 2: Maar dat moet ook integraal bekeken worden, want daar speelt natuurlijk alle disciplines hebben daar een rol in. Ja, maar hoe is het in en hoe leg je je verharding aan? Dat wordt ook steeds meer een ding. Ja, hoe lagere profileren, hoe meer bergingen je creëert op je oprijlaan in verband met de neerslag. Dat daar raakt het elkaar ook allemaal, hè? Ja, de manier waarop je verhardingen aanlegt en wat voor groen je toepast, dat raakt ook van hoe kun je water opvangen, hoe kun je water vasthouden? Dat.

00:20:15
Interviewer: Ja, en niet iedereen is natuurlijk even even diep bij alles betrokken, dus dan is het ook denk ik fijn dat je een beetje buiten je disciplines kijkt van moet hier op dat taakveld ook iets gebeuren en moet er dan iemand aansluiten of niet?

00:20:27
Respondent 2: Ja, maar daar raakt het elkaar ook allemaal wel denk ik. In de voorbeeld wat jij noemt dat heeft. Bijna bijna gewoon heel breed met elkaar te maken.

00:20:42
Interviewer: Kunnen jullie een voorbeeld geven van hoe beleid of wet en regelgeving niveaus van integraal werken beïnvloedt?

00:20:58
Respondent 2: Zo niet

00:20:59
Interviewer: Niks dat Hindert of dat het juist makkelijker maakt.

00:21:10
Respondent 2: Het ontbreken van beleid maakt het moeilijker. Ja ja, op heel veel vlakken ontbreekt gewoon het beleid.

00:21:19
Interviewer: Dus dan mis je de kaders van wat moeten we hier gaan doen, Op welke manier? Wat is het doel?

00:21:25
Respondent 1: Ja, het is allemaal persoonlijke invulling omdat er geen beleid is.

00:21:27
Respondent 2: Dat zijn gewoon dingen waar je nu tegenaan loopt. Bijvoorbeeld over het onderhouden van duikers van wadi's, van van of van constructies voor waterberging. Daar is überhaupt geen. Er is nooit over nagedacht hoe dat onderhouden moet worden en wat voor hoe vaak. En het is niks. En daar loop je dan wel tegenaan. Ja.

00:21:48
Interviewer: Heeft dat nog invloed op de manier van integraal werken? Of is dat gewoon alleen op het op de beheertaken.

00:21:53
Respondent 2: Meer op beheertaken als op integraal werken, denk ik?

00:21:57
Interviewer: Is er een coördinerende functie nodig voor integraal werken in de organisatie?

00:22:06
Respondent 1: Ik denk wel dat het meerwaarde heeft.

00:22:08
Interviewer: Wat zou die moeten doen?

00:22:12
Respondent 1: Sturen op het op doel. Bewaken van het het behalen van het van het doel? Ja, dat ligt nu bij. Bij een opdrachtgever, projectleider, opdrachtnemer. Dat is een gezamenlijk. Maar ja.

00:22:36
Respondent 1: En dat zijn ook de integraal regisseurs straks. Ja, dat worden de coördinerende functies.

00:22:44
Interviewer: Ja ja. En Wordt integraal werken gemonitord en geëvalueerd?

00:22:52
Respondent 1: Nee. Ja, binnen projecten? Volgens mij wel.

00:22:55
Respondent 2: Ja.

00:22:56
Respondent 1: Maar dat is puur project evaluatie. Maar dat is niet hoe Zijn we van een idee gekomen tot tot uitvoering en wat kunnen we daarmee? Om het volgende idee weer beter.

00:23:08
Respondent 2: Of project op het moment dat het project start is integraliteit al bepaald, dan is al bepaald wie er meedoet en wie niet.

00:23:13
Respondent 1: Ja, dat klopt, maar het is nooit dat wordt niet gekeken naar naar de effectiviteit van het het integraal werken en hoe we het beter kunnen doen. Ja, dat assetmanagement, dat. Ja, ja ja nee. Dat evalueren en bijsturen, dat, dat ontbreekt nog wel eens. Ja.

00:23:34
Interviewer: Dat waren de vragen vanuit mijn kant. Hebben jullie nog iets gemist? Wil je nog iets toevoegen?

00:23:43
Respondent 1: Ik hoop dat je er wat mee kunt en dat je de organisatie misschien wat wat kunt sturen, ondersteunen of adviseren met. Je hebt natuurlijk alle disciplines, gehad straks en je hebt een mooi algemeen beeld. En dat ligt. Volgens mij ligt er nogal eens uit elkaar van het van van het project hoor je.

00:24:01
Respondent 2: Hier andere dingen dan bij andere?

00:24:04
Interviewer: Ja, ik denk dat het ook komt door de taken die jullie uitvoeren en en ook de taken die andere teams hebben. Daar wordt op elk team anders gekeken naar. Integraal werken. Ja, bij stedelijke ontwikkeling zijn ze heel erg van. Wij zijn met nieuwe dingen bezig, dus iedereen moet betrokken zijn, anders kunnen we niet werken. Ja.

00:24:24
Respondent 1: Ja. Nou ja, die moest je niet uitleggen wat integraal betekent. Nou, dat is toch wel.

00:24:32
Interviewer: Iedereen heeft natuurlijk wel een beeld bij wat zij, wat zij vinden dat integraal werken betekent.

00:24:36
Respondent 2: Ja, ja, dat klopt. Dat is het beeld wijkt in mijn leven nog wel iets af van hoe wij het zien.

00:24:41
Respondent 1: Ja, dat klopt.

00:24:41
Respondent 2: Ja.

00:24:42
Respondent 1: Mee bezig. En ja, ja.

00:24:44
Interviewer: Hoe verschilt dat.

00:24:47
Respondent 1: Dat is vrije monodisciplinair dat op dat punt dat er echt een beslissing gemaakt is en dan wordt het integraal dan. Maar dan ben je al te laat, dan hoeft je als als. Hoeven wij niks meer te vinden.

00:24:59
Interviewer: Dat gaat dan om integraliteit tussen de teams.

00:25:00
Respondent 1: Ja, ja.

00:25:02
Interviewer: Dus stedelijke ontwikkeling bedenkt iets. Als het af is, dan komt het bij jullie terecht.

00:25:05
Respondent 1: Van ja, daar gaat het. Dan gaan we naar projectleider inclusief bestemmingsplan en. En ja, voer maar uit en zoek dan de afstemming Maar terwijl wij misschien voor het vaststellen nog wel.

00:25:16
Respondent 2: En dan is vaak het verhaal van ja past niet bij het programma van eisen, maar ja je moet maar mee doen. Ja ja. En dat dat er dan daar ligt nog een beetje moeite. Ja.

00:25:23
Respondent 1: Wat het ook wordt het ook tegen het licht gehouden. Wordt ook tegen het beleid aangehouden? Geen idee, dat weet niemand. Nee.

00:25:31
Respondent 2: Ik zie meerdere voorbeelden. Dat dat niet zo is. Nee, dat klopt. Je kunt ze uit de laatste weken achter elkaar opnoemen, dus dat is niet echt handig. Ja dus. Vandaar dat ik vragen stelde. Hoe ging het met de andere?

00:25:45
Respondent 1: Ja, vandaar ook de opmerking Ik hoop dat je er wat aan hebt en misschien de organisatie hier wat in kunt faciliteren met met bevindingen en dat we er met elkaar wat mee kunnen Dat het.

00:25:56
00:26:00
Respondent 2: Binnen advies en Regie geloof ik wel dat redelijk tussen de oren zit. Ja, dat klopt ja.

00:26:00
Interviewer: Het kijken naar andere werkvelden, maar daar staan ze er ook wel een beetje zo in van Wij leveren de input vanuit onze discipline en daar moet dus de projectleider of misschien nog later een integraal regisseur. Die moet het dan gaan verbinden. En ja, zij zijn natuurlijk ook maar op hun disciplines actief.

00:26:18
Respondent 2: Ja, ja, maar die zoeken elkaar wel op. Ja.

00:26:22
Respondent 1: Ja, dat is ook het voordeel dat die bij elkaar zitten. Allemaal dus. Ja, ja.

00:26:30
Interviewer: Top! Dank je wel voor jullie tijd. Ja, ja.