

3-Jaar Programma

Uniforme Werkwijze Geïntegreerde Opgaven

Masterclass 6
28-11-2025

Robin de Graaf, Universiteit Twente, r.s.degraaf@utwente.nl

Hans Boes, Universiteit Twente, j.boes@utwente.nl

De situatie

- Complexe maatschappelijke opgaven
 - Riolen, kabels en leidingen
 - Klimaatverandering, hittestress, piekneerslag, etc.
 - Gebrek aan fysieke ruimte



Bron: wur.nl



Source: 1Tweente



Source: de Volkskrant / Marcel van den Berg



<https://cirmar.com/nl/article/de-ladder-van-lansink-een-les-in-omgaan-met-weerstand/>

Complicaties

- Ravijnjaren
- Gebrek aan personeel
- Maatschappelijke onrust door inefficiencies
- ‘Ieder project is uniek’

oost

Home Nieuws Sport Kijk Luister Puzzels Dossiers

Foutje bedankt: ruim honderd nieuwe woningen in Hengelo opgeleverd zonder stroom, water en wifi

28 mei, 16:33 • Aangepast 28 mei, 17:09 • 4 minuten leestijd



Woningen in De Nijverheid Hengelo klaar, maar bewoners kunnen voorlopig hun nieuwe huis niet in
© 1Twente

De bewoners van 102 nieuwe woningen in De Nijverheid in Hengelo moeten mogelijk tot begin 2026 wachten tot ze stroom, water en wifi krijgen. De oplevering van de nieuwbouw stond voor de bouwvak gepland. Maar de bewoners zullen waarschijnlijk bijna een jaar langer moeten wachten voor ze hun huis in kunnen. Foutje bedankt. Energiebedrijf Enexis, dat de woningen moet aansluiten, wil het intussen met de vinger naar de



▲ © Carlo ter Ellen DPG Media

Water uit de kraan is niet zo vanzelfsprekend (meer)

Drinkwaterbedrijf Vitens en de provincie Overijssel wringen zich in allerlei bochten om er voor te zorgen dat er water uit de kraan blijft stromen. Juist wanneer de droogte toeslaat en het verbruik met sprongen omhoog gaat. Intussen denken ze nu al aan maatregelen, die eigenlijk pas over vele jaren voorzien waren.



Bron: 1Twente



▲ Een verkeersbord voor bouwwerkzaamheden. © GinoPress B.V.

Scherpenzeelseweg in Goor ligt voor de derde keer open: 'En voor de derde keer schiet het niet op'

GOOR - Straten en stoepen hinderlijk opengebroken voor werk aan ondergrondse kabels en leidingen? Wen er maar aan. Door steeds zwaardere belasting van energienetwerken is het verzwaren van de ondergrondse infrastructuur zeer noodzakelijk.

Jantien Bussink 14-09-22, 08:30

Nodig: van uniek naar uniform

- Urgentie van opgaven vraagt om opschalen
- Opschalen vraagt om uniforme aanpak
 - Vergroten van efficiëntie en effectiviteit
 - Versterken integraliteit
- Opschalen vraagt om training en ontwikkeling
 - Kennisdeling, leren, ontwikkelen

Ambitie (voorstel)

- Het gezamenlijk (door)ontwikkelen van een uniforme werkwijze voor Twentse gemeenten en nutsbedrijven om de (complexe) opgaven systematisch & integraal aan te kunnen pakken
- Uniforme werkwijze:
 - Consistente en eenduidige set van stappen, mijlpalen, methoden, instrumenten, taken, rollen en concrete acties.
 - Juiste balans tussen houvast en flexibiliteit
 - Ontwikkeld *door* en *voor* gemeenten en nutsbedrijven en daardoor praktisch bruikbaar

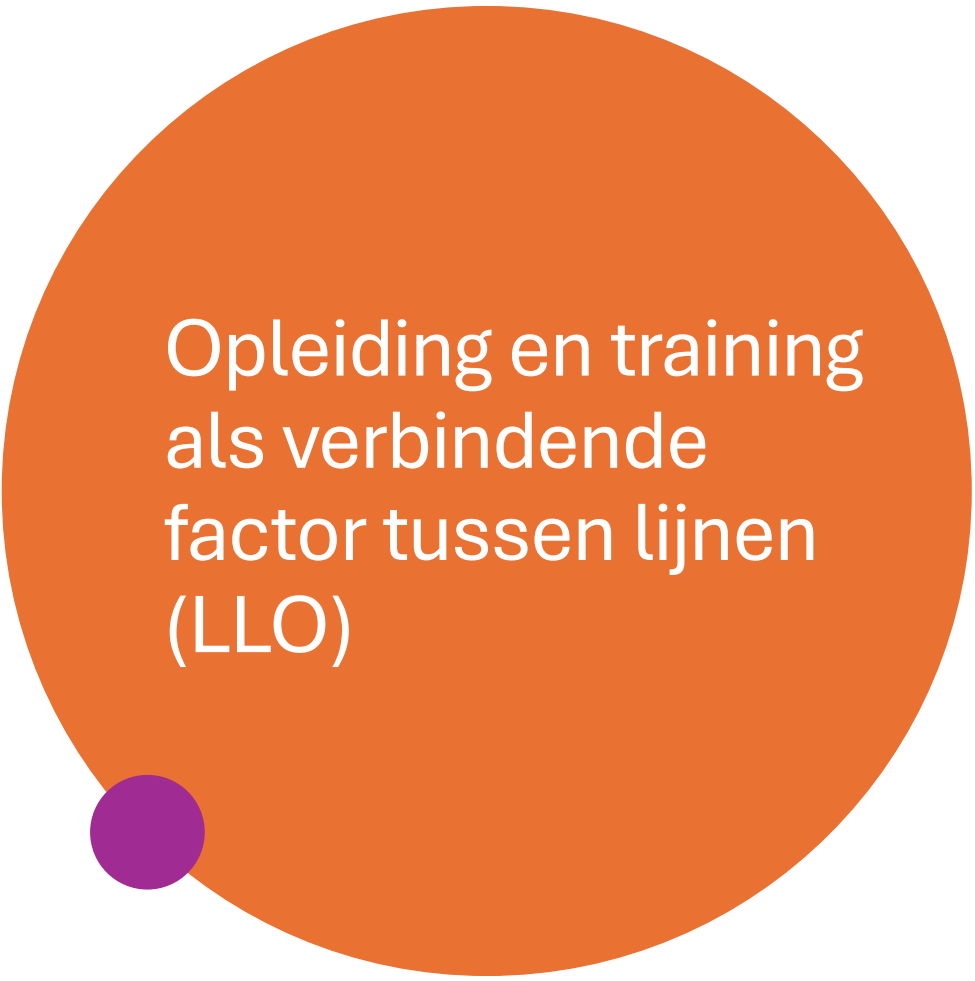


Drie lijnen (voorstel)

- Verticale integratie
 - Tactische middenlaag ontwikkelen van ambities naar opgave
 - Uitkomst: processen en tools voor deze tactische middenlaag
- Horizontale integratie
 - Ontwikkelen van methoden die samenwerking tussen disciplines versterken
 - Uitkomst: samenwerkingsmodellen en werkproces afstemming
- Organisatie ontwikkeling
 - Onderzoeken hoe organisaties adaptief te maken
 - Uitkomst: adaptatie strategie

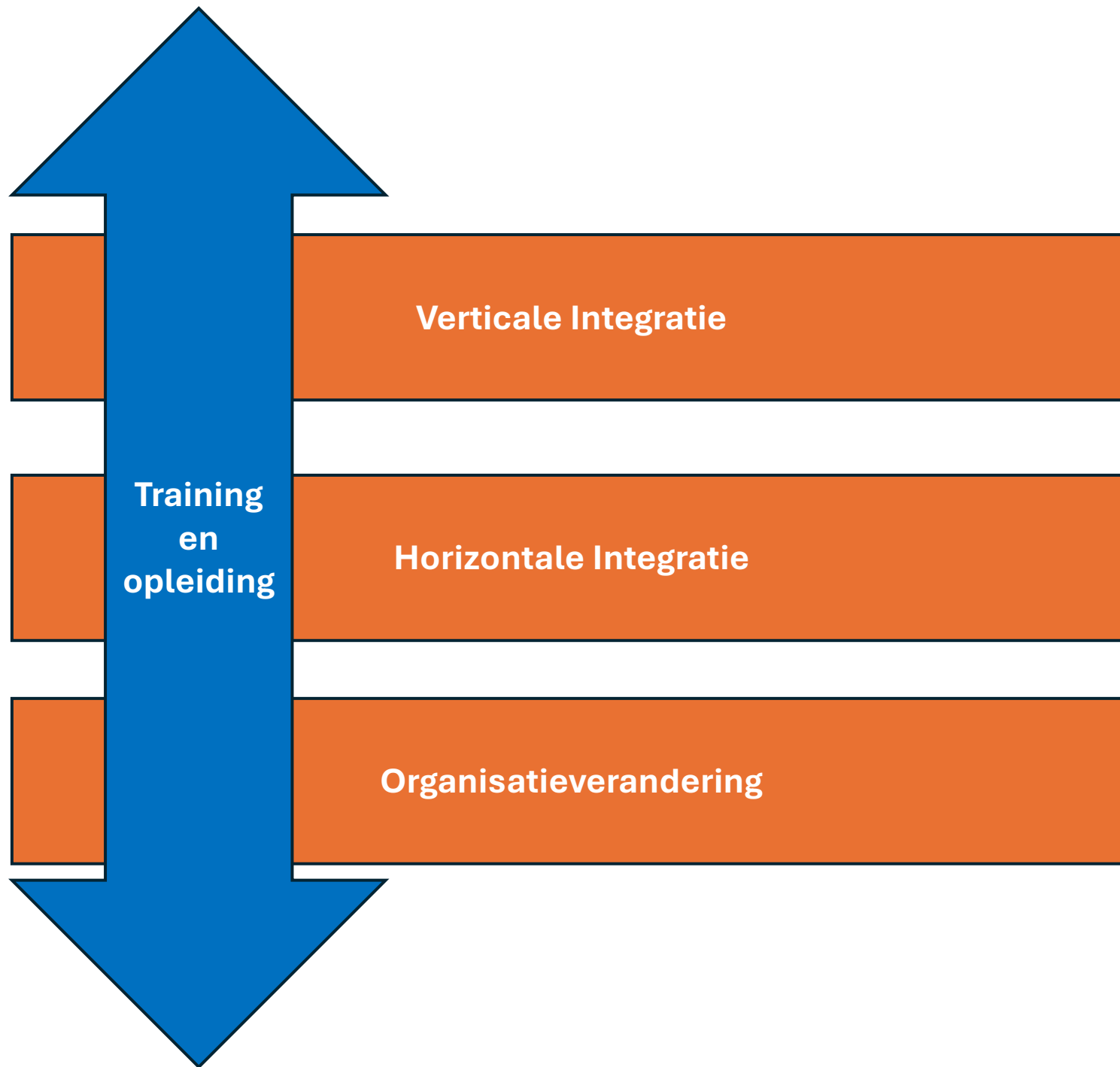
Horizontale en verticale integratie Het integratievraagstuk

MATE VAN HIERARCHISCHE INTEGRATIE	oog	Expliciete koppeling ambities --> projecteisen Monodisciplinaire uitwerking beleids-operationeel niveau (bijv. bio based oplossing) Solitair ontwikkelproces Pilot in staande organisatie Gespiegelde organisatie OG-ON	Integraal programmeren / opgavegericht / gebiedsgericht Samenwerking strategisch (beleidsniveau) n tactisch/operationeel niveau voor uitwerking Onderbouwde keuzes ambities adhv instrun Monitoring ontwikkelingen mbv kpi's Adaptief ingerichte organisatie Complementaire organisatie OG-ON
	aag	Impliciete koppeling ambities --> projecteisen Projectmatige aanpak Korte termijn doelstellingen State of the art / Laaghangend fruit oplossingen Gespiegeld	Integraal programmeren / opgavegericht / gebiedsgericht Afweging doelstellingen/disciplines obv am State of the art/ Laaghangend fruit oplossing Organiseren over interne organisatiegrenzen
	Mono	DISCIPLINE	



Opleiding en training als verbindende factor tussen lijnen (LLO)

- 4x per jaar Masterclass voor kennisuitwisseling
- Leren via specialisten UT
- Coaching en klankborden door UT
- Gezamenlijk leren van concrete projecten
- Leren door en met inzet van afstudeerders en stagiairs
- Aanschuifonderwijs of training op locatie





Impact van een uniforme en integrale aanpak

- Consistentie en duidelijkheid richting markt
- Schaalvergroting, versnelling, planbaarheid en daarmee kwaliteit
- Kostenbesparingen en meer met minder
- Minder overlast voor maatschappij
- Leukere werksfeer
- Ruimte voor ontwikkelingen (nieuwe concepten voor bv circulair)

Hoe nu verder? Opzet 3-jaren programma

Organisatie	Rol
Universiteit Twente	• Programma leiden en begeleiden • Inzet specialisten • Inzet afstudeerders, post-Master studenten, Phd's • Trainingen en opleidingen verzorgen
Pioneering	• Organiseren kennisbijeenkomsten • Bij elkaar brengen partijen • Aanjagen ontwikkeling/innovatie • Ondersteuning subsidieverwerving
Gemeenten en nutspartijen	• Aanleveren van cases/projecten en kennis • Mee-ontwikkelen van de uniforme aanpak • Plekken bieden voor inzet van afstudeerders • Budget beschikbaar stellen

Benodigd budget (voorstel)

Uitgangspunten:

- Inzet Robin en Hans voor ieder 1 dag per week (1250€ p.p.p.d.)
- Aantal weken: 46
- $46 \times 2500 = €115.000$ (€5000 voor extra's)
- **Minimaal 3 jaar!**

Ontwikkelingslijn	Op te leveren product	2026 (k€)	2027 (k€)	2028 (k€)
Verticale integratie	Processen en tools voor tactische middenlaag (ambitie → project)	40	40	40
Horizontale integratie	Samenwerkingsmodellen en werkproces afstemming	40	40	40
Organisatie ontwikkeling	Voorstellen voor adaptieve organisatie	40	40	40
Totaal benodigd budget		120	120	120

Vier ‘Leven-Lang-Ontwikkelen’ Pakketten

Basis (per jaar,min 3 jaar)	Basis Plus (per jaar,min 3 jaar)	Professional (per jaar, min 3 jaar)	Professional Plus (per jaar, min 3 jaar)
Masterclasses - 4 d (2 cohorten) - ½ d coaching € 7.500	Masterclasses - 4 d (2 cohorten) - ½ d coaching € 7.500	Masterclasses - 4 d (2 cohorten) - ½ d coaching € 7.500	Masterclasses - 4 d (2 cohorten) - ½ d coaching € 7.500
		(Onderzoeks)projecten - learning on the job (credits) - coaching € 4.500	(Onderzoeks)projecten - learning on the job (credits) - coaching € 4.500
		Eigen inbreng UT - inzet specialisten onderzoek - begeleiding afstudeerders € 15.000	Eigen inbreng UT - inzet specialisten onderzoek - begeleiding afstudeerders € 15.000
	Specialisaties - 2 vakken volgen UT (5 EC) - 1 doet 2 of 2 doen 1 € 4.000		Specialisaties - 2 vakken volgen UT (5 EC) - 1 doet 2 of 2 doen 1 € 4.000
€ 7.500	€ 11.500	€ 27.000 € 12.000	€ 31.000 € 16.000

Vervolgstappen 2026

- UT maakt backoffice alles in orde zoals overeenkomsten voor het 3-jarenprogramma en financiële aspecten (december/januari)
- Deelnemers geven keuze door en tekenen overeenkomst voor 3-jaren programma (januari/februari)
- Implementeren 3-jaren programma
 - Masterclasses
 - Project analyses, monitoren en coaching door UT
 - Inzet afstudeerders door UT
 - Trainingsprogramma op maat voor deelnemers (de plus-pakketten)
 - Opzet 2e cohort Masterclasses indien gewenst