

Van sectoraal naar opgavegericht werken

De Rotterdamse aanpak van gebiedsgerichte IHP's

Innovatieve strategieën voor integrale gebiedsontwikkeling in Rotterdam

Jantine van Drimmelen & Hendrik Posthouwer - Maatschappelijk Vastgoed

10 september 2026



Gemeente
Rotterdam

Context en ontwikkeling



Gemeente
Rotterdam

Introductie: van maatschappelijke huisvesting naar maatschappelijke meerwaarde

- **Huisvestingsplannen per domein**
- **Samenwerking en Maatschappelijke Impact**
- **Gebiedsgericht en Sectoroverschrijdend Werken**
- **Nieuwe Organisatie en Bestuurlijke Sturing**



Sport, Natuur & Recreatie

Zorg

Onderwijs

Mobiliteit en Parkeren

Welzijn

Facilitaire Dienstverlening

Cultuur

14

gebieden

7

beleidsvelden

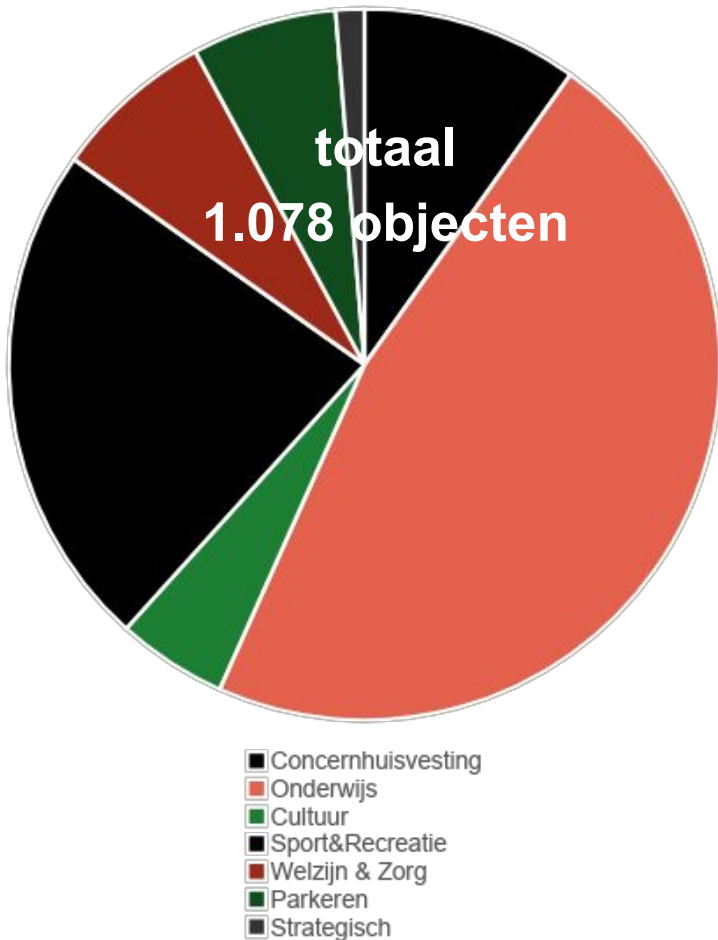
Van sectoraal naar integraal



Gemeente
Rotterdam

Waar komen we vandaan? Sectorale huisvestingsplanning

aantal objecten Maatschappelijk Vastgoed



Sectorale organisatie structuur

Huisvesting was lange tijd georganiseerd per beleidsveld met eigen budgetten, wijze van financiering, eigendomsverhoudingen en verantwoordelijkheden => dit versterkt vakinhoudelijke expertise.

Beperkingen van sectorale aanpak

Complexe opgaven vroegen om samenwerking, maar verkokering en onduidelijk opdrachtgeverschap belemmerden integrale besluitvorming.

Noodzaak voor integrale samenwerking

Er ontstond bewustzijn om minder vanuit structuren en meer vanuit maatschappelijke opgaven en gebiedsgerichte aanpak te werken.

Waar werken we naartoe?

Het proces brengt maatschappelijke vastgoedopgaven, gebiedskennis en ruimtelijke mogelijkheden samen tot één navolgbare gebiedsafweging.

1

Gedeeld gebiedsbeeld

Actueel beeld van het gebied, ontwikkelingen en maatschappelijke opgaven.

2

Ruimtelijke analyse

Inzicht in concentraties, knelpunten en plekken waar opgaven elkaar raken.

3

Kansrijke koppelingen

Selectie van combinaties die meerwaarde hebben en uitvoerbaar lijken.

4

Investeringsagenda

Gefaseerde prioriteiten voor korte, middellange en lange termijn.

Hoofdvraag: welke investeringen leveren de meeste gebiedswaarde op en wanneer zijn ze realistisch uitvoerbaar?

Wat is het resultaat en welke bouwstenen zitten daar in?

Na sessie 3 worden de inzichten geïntegreerd tot één samenhangend gebiedsdocument.

Gebiedsprofiel

actueel beeld en randvoorwaarden

Domeinopgaven

maatschappelijke vastgoedopgaven per domein

Koppelkansen

combinaties met locatie en betrokken domeinen

Haalbaarheid

ruimtelijke, technische en financiële voorwaarden

Prioritering

onderbouwde rangschikking

Investeringsagenda

fasering en vervolgstappen

Concept-GebiedsIHP: gebiedsgerichte onderlegger voor verdere afweging en besluitvorming

Dit vraagt om domeinoverstijgend samenwerken

Maatschappelijke opgaven zonder grenzen

Maatschappelijke vraagstukken overstijgen organisatiegrenzen en vragen om een integrale gebiedsgerichte aanpak.

Verandering in denken en gedrag

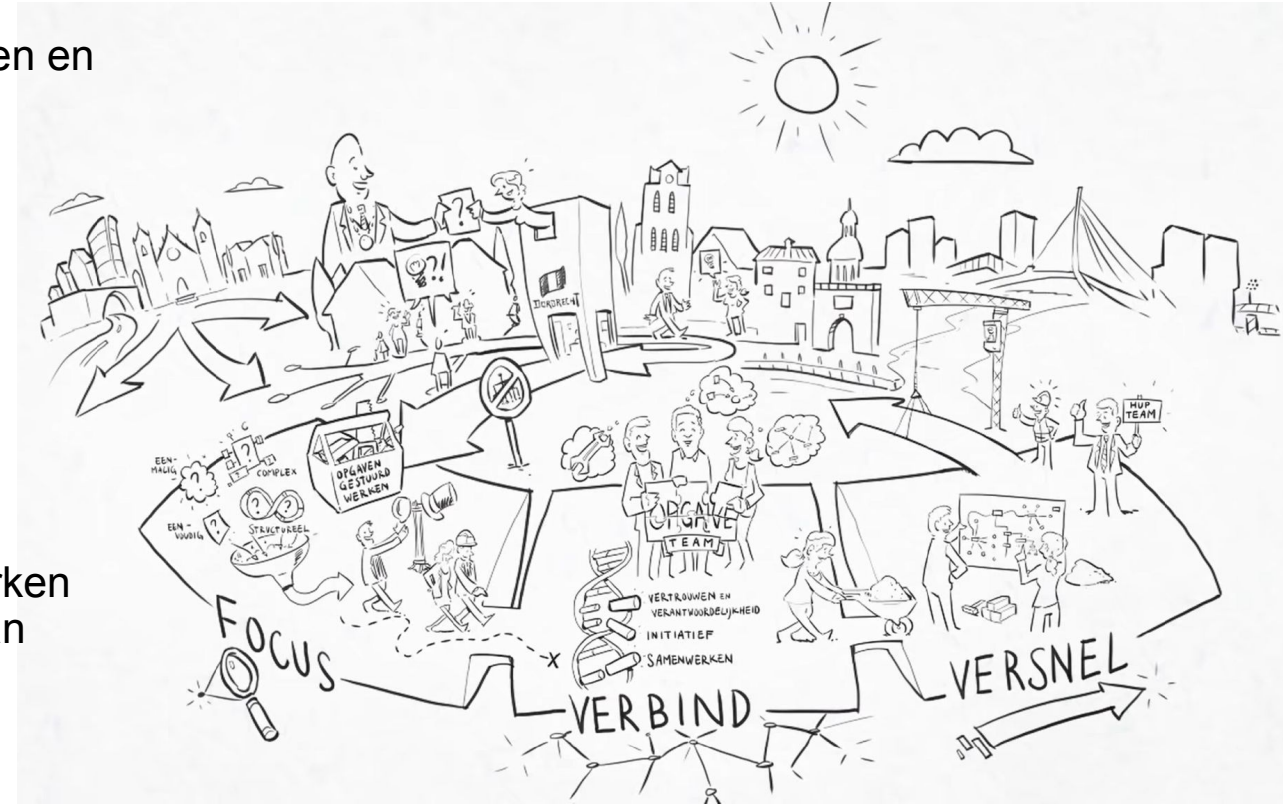
Domeinoverstijgend samenwerken vraagt om gedeelde taal, verbinding van belangen en het accepteren van onzekerheid.

Gebiedsgerichte beleidsontwikkeling

Gezamenlijk investeren en plannen op gebiedsniveau versterken maatschappelijke meerwaarde en multifunctioneel gebruik van voorzieningen.

Nieuwe leiderschap en samenwerking

Gezamenlijke verantwoordelijkheid vraagt om vernieuwende leiderschapsvormen en een gezamenlijke aanpak van maatschappelijke doelen.

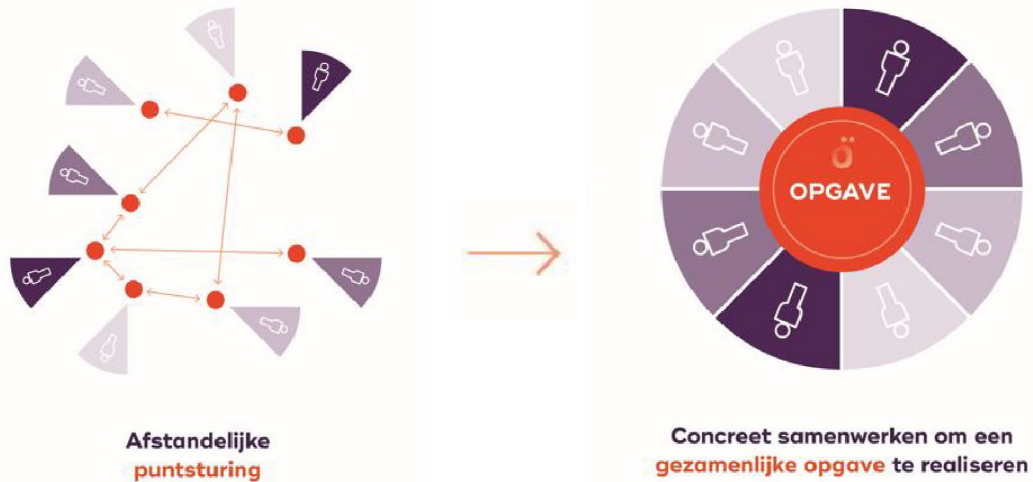


Opgavegericht werken in de praktijk



Gemeente
Rotterdam

Wat verstaan we onder opgavegericht werken?



Maatschappelijke vraagstukken centraal

Opgavegericht werken start met maatschappelijke problemen als basis voor samenwerking en besluitvorming.

Omgaan met onzekerheid en leren

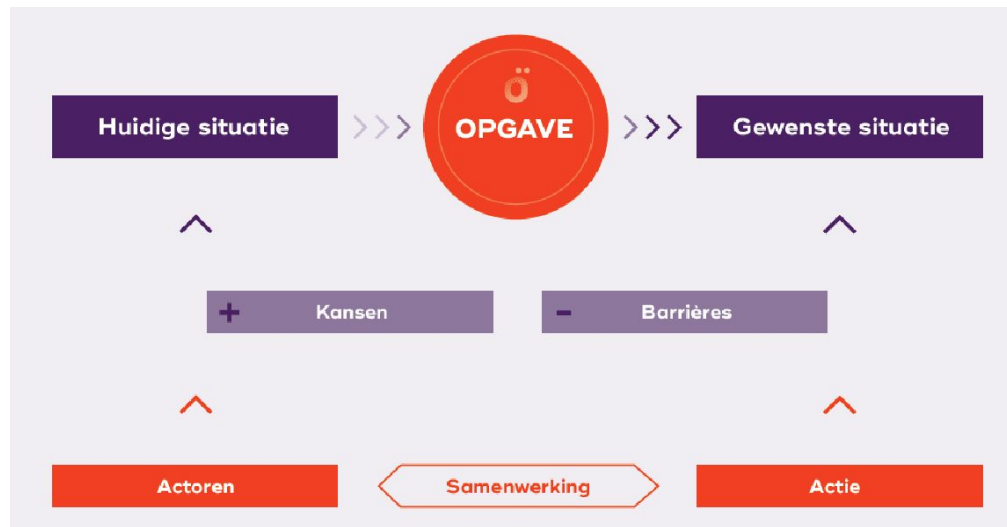
Complexe vraagstukken brengen onzekerheid mee, daarom is ruimte voor experimenteren en leren essentieel.

Vertrouwen en eigenaarschap

Succesvolle samenwerking vereist vertrouwen in elkaars expertise en gedeeld eigenaarschap over resultaten.

Maatschappelijke meerwaarde meten

Succes wordt gemeten aan integrale maatschappelijke effecten, niet alleen aan individuele beleidsresultaten.



De proeftuin Persoonsdam: leren door te doen

Praktijkgericht leren

De proeftuin Persoonsdam benadrukt leren door te doen in plaats van alleen theorie en beleidsontwikkeling vooraf.

Samenwerking en uitdagingen

Onduidelijkheid over rollen en beperkte tijd vormden obstakels, ondanks gedeelde kennis en perspectieven.

Benodigde voorwaarden

Commitment, tijd, mandaat en bestuurlijke steun zijn essentieel voor succesvol opgavegericht werken.

Waardevolle opbrengsten

De proeftuin zorgde voor meer begrip, integraal denken en gedeeld eigenaarschap binnen de organisatie.



Maatschappelijke Opgave Persoonsdam

- Kop van Feijenoord, Rotterdam
- Vervanging:
 - 2 basisscholen
 - Sporthal
 - Gymzaal
 - Huis van de Wijk
- Aanvullend
 - Cultuur
 - Buitenruimte + mobiliteit
 - Speeltuin
 - Beschermde wonen
- Ca 11.000 m² BVO
- Beleidsvelden: Onderwijs, Sport, Welzijn, Cultuur, Zorg

Professionalisering en vervolg



Gemeente
Rotterdam

Leergang Opgavemanagement: nieuwe competenties ontwikkelen

Noodzaak van nieuwe competenties

Complexe domeinoverstijgende opgaven vragen om andere vaardigheden dan traditionele sectorale samenwerking.

Rol van de opgavemanager

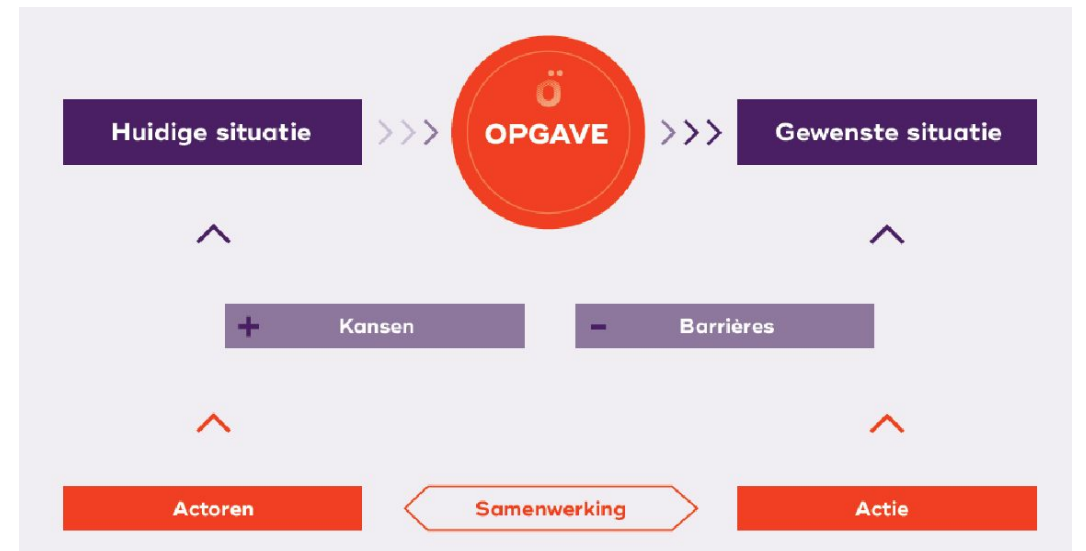
De opgavemanager verbindt partijen, bewaakt samenhang en stuurt op maatschappelijke resultaten.

Leren in de praktijk

Leergang koppelt theorie aan praktijk via casussen en continue reflectie op ervaringen.

Nieuwe houding en vakmanschap

Opgavegericht werken vraagt om vertrouwen, verbinding en structurele investering in vakmanschap.



Conclusie en discussie



Gemeente
Rotterdam

Discussie: lessen voor gemeenten en partners

Samenwerking vanuit opgaven

Maatschappelijke opgaven vormen een beter vertrekpunt voor samenwerking dan bestaande organisatiestructuren.

Cultuur van kennisdeling

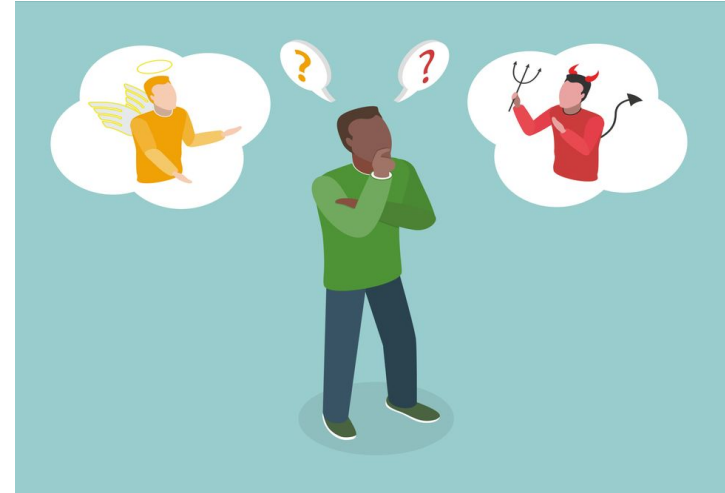
Duurzame verandering vraagt om een cultuur waarin professionals kennis delen en gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen.

Leiderschap voor verandering

Leiders creëren ruimte voor experimenten en sturen op maatschappelijke effecten in plaats van alleen processen.

Gebiedsgerichte investeringen

Gezamenlijk afwegen van investeringen leidt tot grotere maatschappelijke opbrengsten dan sectorale benaderingen.





10 september 2026



**Gemeente
Rotterdam**

Gebiedsgericht IHP en de toekomst van integrale sturing



TRADITIONELE AANPAK	GEBIEDSGERICHTE AANPAK
Sectorale plannen	Integraal gebiedsbeeld
Eigen budgetten	Gezamenlijke investeringsafweging
Afzonderlijke voorzieningen	Combinatie van functies
Sturing per beleidsveld	Sturing op maatschappelijke opgave
Focus op output	Focus op maatschappelijke impact