Tempo en **slagkracht** in de **ruimtelijke sector**

Netwerk directeuren stedelijke ontwikkeling

Beste collega directeuren,

Tot vorig jaar was er geen podium voor directeuren stedelijke ontwikkeling van grote Nederlandse gemeenten om elkaar te treffen. Tijdens een bijeenkomst in de zomer van 2007 is een aantal directeuren enthousiast geraakt om met elkaar een netwerk op te zetten. De ambitie van het netwerk is om inspiratie en kennis op te doen, een collegiaal klankbord te bieden op organisatorische en vakinhoudelijke thema's en een platform te creëren om te werken aan gemeenschappelijke belangen.

Inmiddels zijn 34 directeuren lid geworden van het netwerk en kijken wij met een goed gevoel terug op de eerste twee netwerkbijeenkomsten. In de bijeenkomst van maart 2008 in Rotterdam stond de rolverdeling tussen markt en overheid centraal. Tijdens de netwerkbijeenkomst van september 2008 in Zwolle hebben we besproken hoe we meer tempo en slagkracht in de uitvoering van onze projecten kunnen realiseren.

Als netwerk willen wij graag zichtbaar zijn. Afgelopen zomer hebben de mensen van Hiemstra & De Vries twaalf van onze leden bevraagd naar hun ervaringen en ideeën over het verhogen van tempo en slagkracht. Zij hebben de resultaten uit deze interviews verwerkt in een model met vier succesfactoren. Op basis van dit model hebben wij tijdens de netwerkbijeenkomst in Zwolle inspirerende gesprekken gevoerd en hebben we de succesfactoren verder invulling gegeven. Het artikel Tempo en slagkracht in de ruimtelijke sector beschrijft het model met de vier succesfactoren en illustreert deze met aansprekende voorbeelden uit onze praktijk.

Wat ons bij elke bijeenkomst in het bijzonder opvalt is het enthousiasme dat ontstaat wanneer collega's uit verschillende windstreken met elkaar in gesprek gaan. Elke directeur staat in zijn of haar gemeente in de basis voor dezelfde opgaven. Elke directeur is weer een uniek mens, met een eigen aanpak. Directeuren kunnen veel van elkaar leren en elkaar inspireren. Wij kijken met trots en plezier terug op het eerste jaar van ons netwerk. Een stevige basis voor de toekomst is gelegd, we kijken ernaar uit jullie snel weer te zien!

Hartelijke groet,

de trekkers van het netwerk,

Cor van Gasteren, hoofd ontwikkeling Zwolle
Tom Boot, directeur
Stedebouw+Volkshuisvesting Rotterdam
Marcel Trienen, directeur Stad Hilversum

Tempo en slagkracht in de ruimtelijke sector

Grote gemeenten staan voor complexe ruimtelijke opgaven, zoals het zorgen voor de bereikbaarheid van steden, het herstructureren van naoorlogse wijken of het realiseren van woningbouwproductie. Media berichten met onbegrip over vertraging en besluiteloosheid bij het uitvoeren van deze ambities. Bestuur, burgers en bedrijven verlangen snelheid en actie. Gemeenten hebben verschillende hulpstructuren in het leven geroepen, maar toch verdwijnt het gevoel van onvrede niet. De vraag blijft: hoe realiseert de gemeente meer tempo en slagkracht in de ruimtelijke sector?

Introductie

Wonen, werken en recreëren: elke Nederlander heeft hier zijn eigen ideeën en wensen bij. Met veel mensen leven we op weinig vierkante meters. Bestuurders, burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven treffen elkaar in een cultuur van maakbaarheid en polderen. Zij voeren stevige discussies over ruimteclaims en belangen. Tegengestelde meningen leiden tot een verhit maatschappelijk debat.

Grote gemeenten hebben veel energie gestoken in het daadkrachtig uitvoeren van de besluiten. Zij introduceerden hulpstructuren als project-en programmamanagement. Dit leverde goede resultaten op, maar leidde op haar beurt ook weer tot nieuwe overleggen, langere procedures en meer papier – en daarmee tot verdergaande vertraging. Over één ding is iedereen het eens: het moet sneller en slagvaardiger.

Dit stelt grote gemeenten voor de vraag hoe zij meer tempo en slagkracht in de uitvoering van hun ruimtelijke projecten kunnen organiseren. In gesprekken en een bijeenkomst in de zomer van 2008 hebben leden van het netwerk directeuren stedelijke ontwikkeling met elkaar vier succesfactoren benoemd. In het model *Meer tempo en slagkracht in de ruimtelijke sector* omvat de trits *Kies je positie – Stuur en kom in positie – Haal het beste uit je organisatie* de interventies van bepalen van strategie naar actie op de werkvloer. *Zoek de samenwerking* beschrijft hoe gemeenten met elkaar gedeelde bedreigingen bij de kop kunnen pakken.

Kies je positie!

De gemeente heeft vele decennia een vanzelfsprekende positie gehad in het krachtenveld van ruimtelijke ordening. Door ontwikkelingen als verlies van grondposities, toenemende schaarste op de arbeidsmarkt en professionalisering van de bouwwereld is de positie van de gemeente fundamenteel veranderd en in veel gemeenten toe aan herijking.
De gemeente komt in de rol van partner. Veel gemeenten zijn zich aan het herbezin-

Figuur 1 model meer tempo en slagkracht in de ruimteljke sector

nen op nut en noodzaak van inhoudelijke bemoeienis. Waar wil de gemeente kaders over stellen, en waarover niet? Een vraag die in toenemende mate wordt gesteld en beantwoord. Gemeenten leggen steeds minder van bovenaf op aan burgers, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven, maar ontwikkelen meer en meer samen met hen de openbare ruimte. Samen met het herijken van de nut en noodzaak van inhoudelijke bemoeienis kijken gemeenten opnieuw naar de rol die zij in het proces het beste kunnen pakken. Wat moet een gemeente écht zelf doen, en wat kan zij loslaten en toevertrouwen aan marktpartijen?

De herbezinning op inhoud en proces heeft directe gevolgen voor het projectniveau. Het wordt steeds belangrijker om bij het begin van elk project een expliciete keuze te maken over de strategische positie van de gemeente. Zo bepaalt gemeente Dordrecht voor elk project opnieuw haar rol en inzet op basis van de specifieke context en opgave, het effect en resultaat dat de gemeente wil bereiken en de noodzaak om het al dan niet zelf te doen.

Dit is goed te vergelijken met het spelen van schaak. Met schaken is het de kunst om continu het hele speelveld te blijven overzien, veel stappen vooruit te denken en jezelf te dwingen om de tijd te nemen voor elke beslissing. Binnen hun complexe context overkomt het gemeenten helaas te vaak dat zij in de beginfase van een project nauwelijks bewuste en afgewogen keuzes maken, en zomaar een stap zetten. Nog voordat het spel met externe partijen goed en wel begonnen is, staan deze gemeenten al schaakmat.

Kiezen van positie vraagt om overzicht, vooruit denken en discipline om de tijd te nemen

Stuur en kom in positie!

Het kiezen van je positie is één. Het waarmaken van je positie is een ander verhaal. Hier kom je niet meer weg met reflecteren, denken en keuzes maken, hier gaat het om doen!

Slagkracht wordt versterkt door focus. Veel gemeenten worstelen met de vraag hoe ze kunnen sturen op de grote hoeveelheid aan uiteenlopende projecten. Het antwoord hierop is verrassend simpel: doe allereerst wat aan die grote hoeveelheid aan uiteenlopende projecten! In de praktijk blijkt er nogal eens een kloof te liggen tussen de ambitie van de politiek en de haalbaarheid voor de ambtelijke organisatie. Zo gebeurt het meer dan eens dat de prognose voor de woningbouwproductie te optimistisch is. Bestuurders en top managers kunnen groeien in het met elkaar bepalen of zij hun wens tot meer tempo écht als urgent voelen, en welke projecten meer prioriteit verdienen dan andere. Ook al is het niets nieuws onder de zon, meer programmatisch sturen kan hierbij helpen. Zo kan de ambtelijke organisatie zichtbaar maken hoeveel en welk type projecten ze aankan en beschikken de

Ontwikkelaar regisseert in Zwolle

Gemeente Zwolle wil de nieuwe woonwijk Veerallee ontwikkelen. Zij vindt het belangrijk dat de wijk een goede ontsluiting heeft met de A28, het aandeel kantooroppervlakte beperkt blijft en omwonenden instemmen met het initiatief. De gemeente legt de regierol voor de gebiedsontwikkeling in handen van een ontwikkelaar. De ontwikkelaar is opdrachtgever en geeft garantie op de uitvoering. De ontwikkelaar krijgt een beperkt aantal inhoudelijke kaders mee. Omwonenden worden pro-actief verleid om hun vrije tijd te steken in het succes van het driedaags Veerallee-Festival. Tijdens dit werkweekend werken uiteenlopende mensen aan het inrichten van de nieuwe wijk – een week later is het schetsplan klaar en inzichtelijk voor iedereen. Het eigenaarschap van het project van de ontwikkelaar en de betrokkenheid van de bewoners draagt er aan bij dat Veerallee in korte tijd wordt ontworpen en de realisatie geborgd is. Een nuancering van dit succes is dat van deze aanpak nauwelijks tot geen vernieuwing te verwachten valt.

Bij een vraagstuk over een tijdelijke moskee kiest gemeente Tilburg er juist expliciet voor om de regie volledig naar zich toe te trekken. "De gevoeligheid van het onderwerp vraagt om een heldere positie, de gemeente is verantwoordelijk, dus de gemeente klaart deze klus." De duidelijke keuze van de gemeente zorgt ervoor dat de tijdelijke moskee snel in gebruik wordt genomen.

Aansturing als topprioriteit in Hilversum

In de gemeente Hilversum is de capaciteit van de dienst Stad ontoereikend voor het ambitieniveau van de gemeente. Het is daardoor lastig projecten tijdig en binnen de budgettaire kaders op te leveren. De nieuwe directeur en zijn management team maakt aanscherping van de aansturing van de organisatie tot topprioriteit. De dienst neemt bestuurlijke opdrachten weloverwogen in portefeuille en is voor het bestuur een betrouwbare contractpartner. Daarvoor is primair rolduidelijkheid en vervolgens rolvastheid op alle beslisniveaus nodig. Het meetinstrumentarium in Hilversum is, zoals in zoveel gemeenten, sterk gericht op achteraf verantwoorden en minder op proactief (bij-) sturen. Het management team brengt dit beter in balans. Instrumentarium alleen vindt zij niet genoeg. In het aansturingproces worden mensen nadrukkelijker gecoached, maar ook aangesproken, op hun handelen.

bestuurders over heldere informatie om afgewogen keuzes te maken. Een flink aantal gemeenten is zich inmiddels bewust van het belang van selectie aan de poort en probeert hier verbeteringen in aan te brengen.

Gevoel van eigenaarschap en leiderschap draagt bij aan het waarmaken van de gemeentelijke positie in het ruimtelijke krachtenveld. Een goed voorbeeld is het directieteam dat dit doet door mensen verantwoordelijkheid en vertrouwen te geven en dat zo managers met mandaten creëert. Een ander voorbeeld is de topmanager die ervan overtuigd is dat elk project een ziel nodig heeft, en daarom probeert om in elk project eigenaarschap te organiseren. Een laatste voorbeeld is de directeur die zijn medewerkers aanmoedigt om knopen door te hakken door keer op keer te herhalen dat escaleren geen bewijs van onvermogen is.

Hill Street Blues in Den Bosch

Gemeente Den Bosch wil meer energie en gevoel van eigenaarschap en leiderschap bij haar mensen krijgen en daarmee tempo en slagkracht verhogen. Zij laat zich inspireren door de Amerikaanse politie-serie Hill Street Blues. In deze serie begint de maandagochtend voor de agenten met een power-sessie, waarin ze met elkaar hun aanvalsplan voor de komende week maken. Ook voor de directeur en managers van de gemeente Den Bosch start de werkweek met een informele en snelle bijeenkomst. Mensen vertellen elkaar wat zij die week willen bereiken en hoe zij dit gaan aanpakken. Deze wekelijkse en dynamische aftrap draagt flink bij aan het gevoel van eigenaarschap en gedrag van leiderschap bij deze mensen.
Overigens betekent dit in Den Bosch niet altijd dat de directeur Stadsontwikkeling zélf het eigenaarschap en leiderschap zo veel mogelijk overlaat aan zijn medewerkers. Zo zoekt de directeur bewust geschikte momenten uit waarop hij, en niet de projectleider, aan tafel gaat zitten met bijvoorbeeld een ontwikkelaar. Direct gevolg hiervan is dat de ontwikkelaar vaak ook iemand op directieniveau naar het gesprek stuurt, waardoor het project in zijn geheel 'opgelift' wordt en een impuls krijgt in zijn versnelling en resultaat.

Tijdelijke hulpcontructies helpen om doorzettingsmacht te forceren. Hoe goed de lijn ook georganiseerd is, soms vragen bijzondere omstandigheden erom dat de gemeente tijdelijke hulpconstructies in het leven roept. Tijdelijk, omdat deze constructies in de praktijk gebonden zijn aan de specifieke context en op termijn niet in de organisatie ingebed hoeven worden. Hulpconstructies, omdat de bestaande werkwijze het uitgangspunt blijft. De woningbouwregisseur in Amsterdam, de stadsmarinier in Rotterdam en de task-force vuurwerkramp-gebied in Enschede zijn hier sprekende voorbeelden van.

Doorzettingsmacht helpt om het einddoel snel te bereiken

Dordts grondbedrijf in 2020

Gemeente Dordrecht denkt nu al na over de positie van haar grondbedrijf in 2020. In het Ontwikkelplan maakt de gemeente zich een voorstelling van het soort mensen dat in 2020 bij het grondbedrijf werkt. Het Ontwikkelplan besteedt onder meer aandacht aan het aantrekken van mensen uit de markt, bijvoorbeeld voor de functie van *dealmaker*.

Daarnaast maakt de gemeente binnen de eigen organisatie bespreekbaar of medewerkers het gevoel hebben dat zij op de juiste plek zitten. Medewerkers spreken zich in hun functioneringsgesprek samen met de leidinggevende uit over de vraag in hoeverre zij zichzelf zien als 'mobiel in de organisatie'. Er bestaat geen fout antwoord, de gemeente gebruikt de keuze van de medewerker om hem zo goed mogelijk te faciliteren en in te zetten. Iemand die zich goed op zijn plaats voelt, wordt gewaardeerd als ankerpunt in de organisatie. Iemand die twijfelt over zijn loopbaan, kan geholpen worden door bijvoorbeeld een persoonlijke beroepskeuzetest. Een medewerker die graag een specifieke functie binnen de gemeente wil, krijgt wellicht een cursus die hem hier goed op voorbereidt. Het bewust maken van het thema 'mobiliteit' bij de medewerkers helpt de gemeente om een flexibele organisatie te zijn die goed gebruikt maakt van de motivatie en capaciteiten van haar medewerkers.

Haal het beste uit je organisatie!

De ambitie om als gemeente écht in positie te komen vraagt veel van de manier waarop zij haar medewerkers organiseert. Het is cruciaal om het beste uit de mensen naar boven te halen!
De bezetting van een gemeente moet aansluiten op wat de fundamenteel veranderde omgeving van gemeenten vraagt. Een gemeente die er nadrukkelijk voor kiest om zich als partner te positioneren, kan niet zonder medewerkers die invoelend, samenwerkingsgericht en overtuigend zijn. Concreet vraagt dit van gemeenten dat zij opnieuw hun sleutelposities bepalen. Zo kan de gemeente beslissen welke functionaliteiten zij in huis haalt en in welke competenties bij huidige medewerkers zij investeert.

Het ontwikkelen van innovatieve werkwijzen stimuleert medewerkers om hun nieuwe rollen effectief te gaan invullen. Het prikkelt hen om los te komen van inhoudelijke kaders, hiërarchische verhoudingen en dagelijkse routine. Innovatieve werkwijzen brengen vaak een inspirerend sneeuwbaleffect teweeg in een organisatie. Dit leidt tot hogere kwaliteit en een kortere *time to market*.
Als medewerkers in de basis goed gefaciliteerd worden, zorgt dit ervoor dat zij hun energie in de juiste activiteiten kunnen steken. Zo heeft gemeente Amsterdam geïnvesteerd in een ict-systeem dat haar medewerkers werk uit handen neemt bij het professioneel verzorgen van de projectadministratie. Gemeente Den Bosch hanteert een prikkelend en gemeentebreed kantoorconcept, dat er voor zorgt dat medewerkers uit verschillende diensten makkelijker in gesprek raken.

Zoek de samenwerking!

Het netwerk directeuren stedelijke ontwikkeling vormt voor gemeenten een kans om gedeelde bedreigingen bij de kop te pakken. Toenemende juridificering of een dreigende recessie zijn voorbeelden van ontwikkelingen die tempo en slagkracht in de ruimtelijke sector ondermijnen. Ontwikkelingen, die een gemeente niet eenvoudig zelfstandig kan aanpakken.

Gemeenten kunnen de samenwerking ook zoeken om met elkaar slimmer te gaan organiseren. Als een individuele gemeente het zich niet kan veroorloven om een topjurist in huis te halen, dan kan een collectief van gemeenten dat misschien wél.

Ook kunnen gemeenten structureel leren van elkaars kennis, ervaring en inzichten. Het afdelingshoofd stedebouw van gemeente Rotterdam reist één keer per week af naar Utrecht. Hij bekijkt en bespreekt vanuit Rotterdams perspectief hoe de gemeente Utrecht te werk gaat.

Hoge druk ketel van Rotterdam

Gemeente Rotterdam herkent dat de doorlooptijd van het maken van stedelijke ontwikkelingsplannen soms erg lang is. Het kan zomaar twee jaar duren voordat de adviezen vanuit de verschillende vakdisciplines zijn verwerkt. Gemeente Rotterdam werkt in deze gevallen soms met een *hoge druk ketel*, waarbij ze verantwoordelijke medewerkers enkele dagen 'opsluit'. Dit heeft een groot psychologisch effect en levert snel een afgewogen visie op. Zo is de Ontwikkelingsvisie voor Stadshavens in recordtijd tot stand gekomen. Het is hierbij wel belangrijk om de deelnemers een duidelijke opdracht en voldoende zeggenschap te geven.

WAAROM MOEILIJK DOEN ALS HET SAMEN KAN

Loesje

Nonnetje van Lelystad

Gemeente Lelystad is bezig om de kuststrook in ontwikkeling te brengen. Naast het inmiddels zeer bekende Bataviastad en de Bataviawerf zijn er ook plannen om buitendijks en binnendijks een jachthaven en woningbouw te realiseren. Dit ligt gedeeltelijk in een gebied waar tijdens sommige strenge winters het nonnetje bivakkeert. Deze vogel staat op de rode lijsten en wordt beschermd door de flora-en faunawet. Door de steeds verdergaande juridificering dreigt dit ruimtelijk proces vast te lopen.

Dit fenomeen staat niet op zichzelf. Vrijwel iedere gemeente heeft haar nonnetje. De vraag is hoe je ervoor zorgt dat je niet in een juristenstrijd verwikkeld raakt, maar dat je met gezond boerenverstand tot een oplossing komt. Door samen een vuist te maken kan het netwerk directeuren stedelijke ontwikkeling het rijk of provincie uitdagen om in gesprek te gaan over deregulering, zonder dat de betekenis van de regels verloren gaat.

Bouw aan identiteit!

De vier succesfactoren geven een aanzet voor gemeenten om meer tempo en slagkracht in hun ruimtelijke opgaven te realiseren. Het is de uitdaging voor gemeenten om deze succesfactoren daadwerkelijk toe te passen in de praktijk. Dit vraagt om het creëren van een organisatie waar mensen zich graag mee identificeren. Een inspirerende organisatie geeft mensen ruimte en vertrouwen om het verschil te maken. Als een gemeente hierin slaagt, draagt dit bij aan de identiteit van de stad!

Gemeenten kunnen leren van elkaars kennis, ervaring en inzichten

Colofon

Redactie:	Hiemstra & De Vries
Auteurs:	Rienk van Wingerden en Maurits Hoeve van Hiemstra & De Vries
Illustraties:	Model tempo en slagkracht in de ruimtelijke sector: Hiemstra & De Vries; Figuur schaakbord: Piet Hein; Figuur doorzettingsmacht: Ministerie van BZK (Programmabureau Veiligheidsregio's, november 2007); Foto kantoorconcept gemeente Den Bosch: Brink Groep; Loesje: Loesje; Cover: Google Maps
Vormgeving:	C. Wever
Druk:	repro gemeente Zwolle

Contact Cor van Gasteren
T: 038 - 498 24 12
E: C.van.Gasteren@zwolle.nl