

# DIENST STEDELIJKE ONTWIKKELING TOE AAN OMSLAG IN ROL EN ORGANISATIE

In een tijd waarin de publieke sector fors moet bezuinigen en bestuurders en ambtelijke organisatie ambitieus blijven, zijn diensten stedelijke ontwikkeling toe aan een fundamentele omslag in hun rol en organisatie. Toekomstige stedelijke ontwikkeling begint met een geheel andere rol-neming.

**DOOR RIENK VAN WINGERDEN, MAURITS HOEVE EN JARING HIEMSTRA** ORGANISATIEADVISEURS BIJ HIEMSTRA & DE VRIES IN UTRECHT

**FOTOGRAFIE** HOLLANDSE HOOGTE

**H**et afgelopen decennium groeiden de bomen tot in de hemel. Steden en in het bijzonder de ruimtelijke sector profiteerden hier volop van. Maar het kan verkeren. De publieke sector moet fors bezuinigen en als het gaat om de ruimtelijke ontwikkeling komen de klappen dubbelhard aan. Naast de afname van de publieke middelen is het verdienend vermogen van de sector sterk afgenomen door de inzinking van de kantoor- en woningmarkt. Bestuurders en ambtelijke organisatie blijven echter ambitieus. Om aan de paradoxale opgave van blijvende ambities en een substantiële afname van middelen te kunnen voldoen is een fundamentele omslag nodig. Steden moeten strategischer handelen, de eigen rol drastisch veranderen en de organisatie ingrijpend aanpassen.

De vraag naar nieuwe huizen en kantoorgebouwen is in korte tijd sterk afgenomen. Het aantal verkochte woningen in 2009 is met maar liefst 30% gedaald ten opzichte van 2008<sup>1</sup>. Partners van gemeenten (corporaties, ontwikkelaars en beleggers) trappen op de rem. Woningbouwexperts van grote gemeenten merken op dat de woningbouwprojecten die voor de komende vijf jaar in de pijplijn zitten, onvoldoende

aansluiten op de huidige marktvraag, zowel in aantallen als in type woning<sup>2</sup>. Sowieso blijkt 30% van de geplande woningen en 50% van de geplande kantoorbouw niet haalbaar<sup>3</sup>. De dalende vraag gaat gepaard met druk op verkoop- en grondprijzen<sup>4</sup>. De terugloop van gronduitgifte, zowel in volume als in hoogte, betekent minder inkomsten vanuit grondexploitaties. Dit leidt niet alleen tot onrendabele projecten, maar uiteindelijk ook tot financiële dekkingsproblemen binnen de eigen dienst stedelijke ontwikkeling.

Tegenover dalende inkomsten – en de toenemende behoefte aan een nieuw verdienmodel door middelen van derden te activeren, bundelen en te richten – staan grotere uitgaven. Nederland begint vol te raken, open gebieden om grootschalige woningbouwlocaties te realiseren raken opgedroogd. Bestaande bedrijventerreinen voldoen veelal niet langer aan de eisen van deze tijd. Uit onderzoek blijkt dat bijna 40% van de bedrijventerreinen mogelijk verouderd is<sup>5</sup>. Gemeenten zijn steeds meer aangewezen op herstructurering van bestaand stedelijk gebied om woningen en kantoren te accommoderen. Herstructurering betekent echter minder inkomsten en complexere projecten met hogere uitvoeringskosten en meer risico's.

Ondanks de afnemende middelen is er een toenemend besef dat de versterking van stedelijke gebieden cruciaal is voor de ontwikkeling van de Nederlandse samenleving. Ambities die in veel collegeprogramma's worden genoemd op het terrein van duurzaamheid (zoals een 'CO<sub>2</sub>-reductie van 20% in 2020'), wonen ('bouwen en renoveren van voldoende



*Een stad als Groningen (PvdA, voorschrijvend, relatief strijdig met de markt) zal terughoudender zijn in het nemen van een andere rol dan bijvoorbeeld Assen (ook PvdA, maar meer economisch geïntereerd en markt-partnergericht). Op de foto woonwijk De Linie in de stad Groningen*

Foto: Reyer Boxem / Hollandse Hoogte

woningen voor verschillende doelgroepen) en economie (bijvoorbeeld '40% verlagen van regeldruk voor ondernemers') moeten de komende jaren vorm en inhoud krijgen. Om in de nieuwe context van afnemende middelen deze ambities te realiseren is een doorbraak nodig ten aanzien van rolopvatting en organisatiewijze.

De ruim voorradige publieke middelen hebben de afgelopen jaren bij veel steden geleid tot strategische luiheid. De strategisch stedelijke opgave is opvallend genoeg weinig onderwerp van gesprek geweest in colleges,

directies en managementteams. Er zijn onvoldoende keuzes gemaakt en het ontbrak aan tijdig anticiperen op structurele veranderingen, specifiek vanuit de markt. Het gebrek aan strategisch vermogen ging gepaard met een *bottom-up* totstandkoming van veel ruimtelijke projecten. Deze werkwijze van 'laat vele bloemen bloeien' heeft geleid tot mooie resultaten maar is niet langer houdbaar. De nood is momenteel zo hoog dat steden als Amsterdam alle projecten stopzetten en de tijd nemen om nieuwe prioriteiten te stellen. Een heldere visie op de identiteit en toekomst van de stad, die verder reikt dan de huidige

economische crisis, legt hiervoor de basis. Strategisch programmeren kan vervolgens helpen in het maken van de juiste keuzes en het zo efficiënt en effectief mogelijk inzetten van geld en mankracht in de uitvoering.

Meerdere gemeenten zoeken naar een dergelijke vorm van programmeren. Zo werkt de gemeente Den Haag sinds het najaar van 2008 gericht met het Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling (IpSO). Het IpSO draait volwaardig mee in de voorbereiding en besluitvorming, zodat investeringen in fysiek-ruimtelijke ontwikkelingen tegelijk



worden gemaakt met keuzes voor andere middelen. Het IpSO helpt bij het nemen van beslissingen over het stellen van prioriteiten en daarmee ook de fasering. Het bijzondere is dat het programmeren is belegd in een speciaal team en dat dit team structureel zoekt naar verbetering van de werkwijze.

Ook gemeente Zaanstad heeft met succes een instrument ontwikkeld (het PRI, Prioritering Ruimtelijke Investerings), waarmee ze de verbinding legt tussen wat de gemeente wil en kan. Dit instrument is vooral gericht op de korte termijn, op basis van de ruimtelijke plannen die nu in beeld zijn. Momenteel werkt de gemeente vanuit de ruimtelijke structuurvisie aan een instrument om een goede keuze te maken welke strategische gebieden op lange termijn kansrijk zijn om ontwikkeld te worden, vanuit een perspectief van maatschappelijk en financieel rendement. Met de 'acupunctuur-benadering' investeert de gemeente gericht in die gebieden, waar zij met beperkte middelen een forse bijdrage kan leveren aan het realiseren van haar strategische doelen.

Het hebben van ambitieuze beleidsnota's op een breed palet van beleidsterreinen verliest in de nieuwe context aan betekenis. Er is sprake van overproductie en te hoge ambities. Beleidsdoelen kunnen worden uitgedund en aangescherpt. De gemeente Hilversum heeft hiermee inmiddels ervaring opgedaan. Het aantal aan te wijzen monumenten per jaar is gehalveerd waardoor substantieel bespaard wordt op de uitvoeringskosten die nodig zijn om de aanvraag te behandelen en tot een afgewogen advies te komen. Omdat het overboord zetten van beleid vaak gepaard gaat met weerstand bij professionals en bestuurders kunnen beleidsambities ook worden geparkeerd in de 'ijskast'. De ambitie wordt dan tijdelijk geparkeerd en mogelijk ontdooid als de tijd daar rijp voor is.

Steeds meer gemeenten herbezinnen zich expliciet op de rol in de samenleving die zij vervullen. Zo stelde het college van de gemeente Dordrecht in zijn gemeentebrede doorlichting de ambitie centraal om meer vertrouwen en verantwoordelijkheid te stimuleren en heeft de gemeente Zwolle het concernbrede programma 'Samen maken we de stad' geïntroduceerd. De rode lijn bij deze gemeenten is dat zij burgers, bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld stimuleren om zich niet zozeer als 'klant', maar vooral als 'eigenaar' van de samenleving te gedragen. Op abstract niveau zijn veel bestuurders en ambtenaren het hier snel over eens. Het doorvertalen van dergelijke abstracte noties naar de praktijk van alle dag blijkt echter een stuk lastiger. Terwijl juist op dit niveau het verschil moet worden gemaakt.



**Figuur 1** Toekomstige Stedelijke Ontwikkeling stuurt nadrukkelijk op het pakken van een andere rol bij maatschappelijke opgaven

De sector Stadsontwikkeling van de gemeente Dordrecht heeft het begrippenpaar 'vertrouwen en verantwoordelijkheid' samen met de NSOB<sup>6</sup> uitgewerkt en gebruikt bij het concretiseren van haar visie op de toekomst. Het denkmodel uit figuur 1 helpt hen om aan de start én tijdens een project meer bewust keuzes te maken over rolname en werkwijze. Uitgangspunt zijn alle taken die de gemeente nu uitvoert. Het was voor managers en medewerkers opvallend om te constateren hoeveel projecten de gemeente momenteel aanpakt vanuit de rol 'Stedelijke Ontwikkeling regelt het' (dit betekent in de praktijk zelf doen of als opdrachtgever uitbesteden aan de markt), terwijl zij het er vaak over eens waren dat een andere rolname en werkwijze meer logisch en wenselijk zou zijn.

De noodzaak tot andere rolname leidt tot een verschuiving van 'Stedelijke Ontwikkeling regelt het' naar de drie overige rollen met bijpassende werkwijze. 'Stedelijke Ontwikkeling draagt haar steentje bij' is



gericht op het actief dienst verlenen van de partij die in de lead is, maar niets méér te doen dan wettelijk of beleidsmatig noodzakelijk is. Het betekent in de praktijk de reflex weerstaan om initiatieven van derden (alsnog) over te nemen. Bij 'Stedelijke Ontwikkeling en partner staan samen aan de lat' staat coproductie centraal. Belangrijk hierbij is in gesprek te zijn en te blijven wie verantwoordelijk is en hoe deze verantwoordelijkheid wordt ingevuld. De kunst bij 'Stedelijke Ontwikkeling laat anderen presteren' is het verleiden van de partner om zich als eigenaar te gedragen en deze ook aan te spreken op resultaat.

Het is een valkuil om een beoogde rolverandering instrumenteel aan te pakken. Papier en abstracte discussies alleen leiden niet tot anders werken. In essentie gaat andere rolneeming om het doorbreken van reflexen die in decennia zijn opgebouwd, verklaarbaar zijn en wel degelijk goede kanten hebben. Het zou te gemakkelijk zijn om de huidige werkwijze en rolverdeling te kenschetsen als werk 'zonder toegevoegde waarde'. De essentie is dat het nu anders moet en er andere gedragsrepertoires zullen moeten worden aangeleerd. Om echt te kunnen veranderen zal met betrokkenen (managers, projectleiders, beleidsmedewerkers) aan de hand van concrete casuïstiek moeten worden besproken

hoe het anders kan en wat daarbij de nieuwe dilemma's zijn.

Meer loslaten betekent ook dat je minder 'grip' hebt op de uitkomsten (een burgergroep vult ambities bijvoorbeeld anders in dan de gemeente wil). De kunst is om dit te accepteren (of zelfs te accepteren als er niets gebeurt!) en niet alsnog de uitkomsten te wijzigen. In de praktijk zien wij vaak de volgende reflexen, automatismen en gewoonten, waarvan het belangrijk is deze te onderkennen en uiteindelijk afstand van te doen: steeds nieuwe initiatieven starten en gemaakte keuzes ter discussie stellen; het toch weer zelf gaan doen, niet los durven





## HET VERSCHERPEN VAN HET STRATEGISCH PROFIEL EN HET BEWUST KIEZEN VOOR EEN ANDERE ROL BIJ STEDELIJKE ONTWIKKELING ZIJN GEEN ACTIVITEITEN DIE JE 'ERBIJ' KUNT DOEN

laten of barrières opwerpen voor externe partijen; redeneren vanuit de eigen gemeentelijke logica, verzanden in de klassieke aanpak met relatief lange doorlooptijd, beleid abstract houden of proces van consultatie tot doel verheffen; toch een (gedetailleerd) plan opstellen, een 'compleet' projectteam inrichten en niet te laten escaleren, omdat dat wordt gezien als brevet van onvermogen.

Complicerende factor bij het kiezen van een andere rol is dat de ambtelijke organisatie afhankelijk is van de mate waarin het bestuur zich hieraan committeert en in de praktijk bereid is om te volharden in deze ontwikkelrichting. Een stad als Groningen (PvdA, voorschrijvend, relatief strijdig met de markt) zal terughoudender zijn in het nemen van een andere rol dan bijvoorbeeld Assen (ook PvdA, maar meer economisch georiënteerd en markt-partnergericht). Tegelijkertijd is het cruciaal dat gemeenten beseffen dat corporaties, ontwikkelaars en beleggers voor een vergelijkbare opgave staan. Dit vraagt dat gemeenten écht begrijpen wat de impact van de nieuwe context is voor hun partners en welke reflexen deze partners op hun beurt moeten leren doorbreken. Het begrijpen van elkaar biedt de basis voor een constructieve dialoog over de betekenis van het veranderde ruimtelijk krachtenveld en ieders rol en uitdagingen daarin.

Het verscherpen van het strategisch profiel en het bewust kiezen voor een andere rol bij stedelijke ontwikkeling zijn geen activiteiten die je 'erbij' kunt doen. Alleen met een ingrijpende organisatieontwikkeling lukt het grote gemeenten om te anticiperen op de veranderende omgeving en tijdgeest. Uit onze ervaring het afgelopen decennium onderkennen wij vier succesfactoren die de komende jaren van doorslaggevend belang zijn om blijvend goede prestaties te leveren.

### BRENG BELEID EN UITVOERING ÉCHT SAMEN DOOR EEN GOEDE MIX VAN HARDE EN ZACHTE INTERVENTIES (1.)

Binnen diensten stedelijke ontwikkelingen zijn er volop potentiële spanningen. Tussen disciplines, tussen project/programma- en lijnorganisatie en tussen gebieds- en beleidsontwikkeling. Een risico van verschillende sturingslijnen gecombineerd met grijze of overlappende gebieden in de verantwoordelijk- en bevoegdheidsverdeling is dat ze leiden tot tempo- en kwaliteitsverlies. In de haarvaten van de organisatie wordt dan veel tijd besteed aan het 'wegmasseren' van spanningen. Dat gaat ten koste van slagkracht maar ondermijnt ook het werkplezier.

Nieuwe reorganisaties zullen niet helpen deze spanningen te overbruggen (maar zullen vaak leiden tot nieuwe kokers en bijbehorende spanningen). Tegelijkertijd zal alleen een vereenvoudiging van het sturingsmodel en het zorg dragen voor juiste escalatie, niet leiden tot meer slagkracht. Wij geloven in een juiste mix van harde en zachte interventies. Een structuurwijziging alleen is niet de oplossing, maar bijvoorbeeld het gericht herpositioneren van medewerkers op bepaalde functies helpt om ongewenste cultuur én werkwijzen te doorbreken.

Uiteraard zijn ook andere interventies nodig: saneer het aantal programma's en projecten, maak programma- en projectmanagers resultaatverantwoordelijk en maak beleidsmanagers verantwoordelijk voor het op een hoog kennis- en competentieniveau houden van hun professionals. Dit betekent bijvoorbeeld dat lijnmanagers niet nog eens dunnetjes het werk van resultaatverantwoordelijke programma- en projectmanagers overdoen. Belangrijk is verder om professionals écht op hun professionele ontwikkeling (het vak) en hun bijdragen aan de resultaten (projecten en programma's) te beoordelen.

### KIES VOOR ORGANISCHE PLANONTWIKKELING EN ONCONVENTIONELE WERKMETHODEN (2.)

Het aandeel van de plankosten binnen de totale grondexploitatie lijkt steeds verder te zijn toegenomen. Dikwijls worden hiervoor exogene verklaringen aangedragen, zoals tijdrovende juridische procedures. Ondanks dat dit een terechte constatering is, wordt het besparingspotentieel om intern slimmer te organiseren vaak onderschat. Zo constateert de directeur Ontwikkeling van de gemeente Zwolle, Cor van Gasteren, dat werkwijzen als projectmatig en programmatisch werken zijn geïntroduceerd om slagkracht en tempo te verhogen, maar dat deze in de praktijk juist sterk verbureaucratiseren<sup>7</sup>.

De economische crisis en de realiteit van nieuwe marktomstandigheden maakt eens en te meer duidelijk dat de tijd rijp is voor een organische manier van plannen met kleinschaliger plannen en met meer ruimte voor flexibiliteit en particulier initiatief. Een dergelijke insteek leidt niet alleen tot een realistischer uitvoering, ook wordt bespaard op planontwikkelingskosten. Vanuit het eerder genoemde perspectief van strategisch programmeren en rol-neming dienen diensten stedelijke ontwikkeling veel strategischer te kiezen voor een actieve dan wel faciliterende rol met bijpassend grondbeleid. De nWro biedt kansen tot het organiseren van een transparant en efficiënt ondersteunend productieproces waarbij de planeconomische en planjuridische functie zijn geïntegreerd.

Ervaringen in verschillende steden laten daarnaast zien dat met onconventionele werkmethodeën verrassende productiviteitsverbetering en verbetering in de doorlooptijden zijn te behalen. Zo passen wij het instrument van de 'hotelcooker' toe waar alle stakeholders in één week in een hotel onder druk beslissingen nemen. Dit instrument is goed bruikbaar bij zowel strategische beleidsprocessen, zoals het opstellen van een ruimtelijke structuurvisie, als een uitvoeringsproject, zoals het bepalen van een tracé voor een snelweg. Minder en anders beleid maken is vaak goed mogelijk zo blijkt uit verschillende professionaliseringstrajecten van onder andere beleidsprofessionals<sup>8</sup>. Gemeenten zouden minder de bestaande routines moeten volgen, maar meer moeten kiezen voor innovatieve werkmethodeën.

Het introduceren van onconventionele werkwijzen in programma's en projecten leidt tot meer slagkracht in de uitvoering, hogere

# Duurzaam wonen

## Oplossingen voor de professionele woningmarkt.

Als professionele woningbeheerder of gemeente heeft u de taak om de CO<sub>2</sub>-uitstoot en de energielasten van uw woningbestand te verlagen. En om het wooncomfort te verhogen. Nuon heeft speciaal voor de professionele woningmarkt een doelgericht pakket diensten en producten. Hiermee helpt Nuon met het bereiken van uw besparings- en CO<sub>2</sub>-doelstellingen.

## Nuon helpt.



### Nuon WoonOptimaal.

Totaaloplossingen voor energiezuinig, comfortabel en gezond wonen. Van advies tot en met uitvoering.

**Bewoners en energie.**  
Ruime keuze aan bespaarproducten voor bewoners om hun energieverbruik omlaag te brengen.



### Step2Save.

Bewonersadvies en een bespaarbox voor een lagere energierekening. Nuon leidt hiervoor werkloze jongeren op tot energieadviseur.

### Energiecontracten op maat.

Altijd een energiecontract op maat met een helder overzicht van uw aansluitingen en de mogelijkheid van digitale facturatie.



Meer weten? Kijk op [www.nuon.nl/professionelewoningmarkt](http://www.nuon.nl/professionelewoningmarkt) of bel 020 892 02 18.

Altijd **NUON**

kwaliteit en een kortere *time to market*. Er valt nog een wereld te winnen: het tijdig doorhakken van knopen, het organiseren van slimme projectteams en het stoppen met obligate communicatievormen. Door als gemeente nuchter en creatief om te gaan met regelgeving (opzoeken van de mogelijkheden en bijvoorbeeld meer gebruik maken van de coördinatieregeling uit de nWro), worden lange bezwaarprocedures voorkomen en komen oplossingen sneller in zicht.

### BEPAAAL WAARAAN DE 'PROFESSIONAL VAN MORGEN' VOLDOET EN CREËER VOOR DEZE PROFESSIONALS EEN INSPIRERENDE WERKOMGEVING (3.)

Meer slagkracht in de ruimtelijke sector vraagt om het aan boord hebben van goede professionals. Een gemeente moet een volwaardige gesprekspartner voor externe partijen zijn en moet ook zorgen dat zij niet met zich laat sullen. Steeds meer gemeenten kiezen voor het werken als hoogwaardige kernorganisatie met een flexibele schil. Dit vraagt allereerst om professionals met state-of-the art inhoudelijke kennis en een eigen visie. Daarnaast beschikt de 'professional van morgen' over zichtbare proceskwaliteiten. Excellent functionerende diensten kenmerken zich door het feit dat managers en medewerkers met elkaar twee schijnbaar tegengestelde kernkwaliteiten weten te combineren. Het betekent enerzijds het maximaal aanspreken van het creatieve, innovatieve en verbindende vermogen van de organisatie (geel/groen in termen van 'Insights Discovery') en anderzijds het inzetten op hoogwaardig organiseren en tijdig en goed beslissen (de blauw/rode competenties).

De veranderende arbeidsmarkt vraagt van publieke organisaties dat zij hun mensen voor langere tijd binden en concurrerend zijn met marktpartijen. De basis ligt in het creëren van het bieden van een uitdagend pakket aan taken met verantwoordelijkheid, evenals mogelijkheden voor vak- en loopbaanontwikkeling. Het gaat ook om het scheppen van een inspirerende werkomgeving, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een stimulerend kantoorconcept en een stijl van leidinggeven die hierop aansluit. De voormalig directeur van de Dienst Ruimtelijke Ordening van de gemeente Amsterdam, Klaas de Boer, koos niet alleen als één van de eerste directeuren voor een flexibel kantoorconcept, maar koos ook voor andere vergader- en werkvormen die goed pasten bij deze beweging.

### ZORG DAT BASICS OP ORDE ZIJN (4.)

Het is een open deur: maar als de basis niet op orde is, wordt de legitimiteit om te werken aan fundamentele vernieuwing weggeslagen. Waarom werken aan inspirerend werkgeverschap als bestuurders het gevoel hebben dat de 'dienst out of control' is? Marcel Trienen – directeur van de dienst Stad van de gemeente Hilversum – heeft bij zijn aantreden topprioriteit gemaakt van het 'managen van de pijn'. Zorgen dat project- en grondexploitatieadministraties op orde zijn, dat er niet meer projecten in productie zijn dan de dienst aankan, dat er een goede voorspelling is van onderhanden werk en dat er een goede mix is van vast en flexibel personeel.

Het is niet de vraag óf diensten Stedelijke Ontwikkeling gaan veranderen, maar de vraag is hoe ze dat gaan doen en met welke uitkomst. Het risico dat directeuren lopen is dat ze een nieuwe organisatie nastreven maar het proces daar naartoe op een oude manier vormgeven. Onder oude manier verstaan we een sterk technisch transformatietraject volgens een blauwdrukaanpak. Dat kost niet alleen veel tijd, het wordt ook vaak inspiratieloos.

In lijn met de opbouw van dit artikel, zouden directeuren drie uitgangspunten moeten hanteren bij het vormgeven van een effectief ontwikkeltraject:

Doorleef samen met medewerkers de strategische opgave. Dit geeft inspiratie en vormt een goede start van het ontwikkeltraject. Maak van de nieuwe rolgeving geen abstracte, interne discussie. Ga samen met partners aan de slag en maak het direct concreet. Voorkom verschillende parallelle leertrajecten. Zet één ontwikkeltraject uit en stel daarbij de beoogde gedragsverandering in het dagelijks werk centraal.

Het is uiteindelijk de top die klimaat en voorwaarden moet creëren om de transformatie mogelijk te maken en die voorop moet lopen in de nieuwe manier van denken en handelen. Excellente managers weerstaan reflexen om terug te gaan naar het oude en geven zichtbaar vorm aan het werken vanuit vertrouwen en verantwoordelijkheid.

*De auteurs danken de volgende mensen voor hun feedback op een eerdere conceptversie: Heleen Aarts (Amvest), Roelof uit Beijerse (Rotterdam), Herke Elbers (Amsterdam-Noord), Gert Grandiek (Zaanstad), Gerke Jager (Assen), Ron Koek (Amersfoort), Wim Meys (Maastricht), Leo van der Ree (Enschede) en Wilma van de Weijer (Middel)*

#### Voetnoten

- 1 Het Kadaster, persbericht jaaroverzicht verkochte particuliere woningen 2009, 21 januari 2010
- 2 Netwerk directeuren stedelijke ontwikkeling, uitkomsten expert meeting woningbouw 12 maart 2009: Twintig experts grote gemeenten delen ervaringen over het succesvol realiseren van woningbouwdoelstellingen in tijden van economische crisis, door Maurits Hoeve en Gerco Overeem
- 3 340 duizend woningen te veel in de pijplijn, Binnenlands Bestuur 19 februari 2010, gebaseerd op onderzoek door het Nirov
- 4 De druk op prijzen verschilt overigens regionaal. Vooral het noorden en oosten van het land kennen al langer een meer ontspannen woningmarkt met als gevolg minder scherpe prijsdalingen.
- 5 Onderzoek naar planning en uitgifte van werklocaties door Arcadis in opdracht van Ministerie van VROM, 30 december 2009.
- 6 De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) ondersteunde Dordrecht daarbij in de persoon van Mark van Twist en Martijn van der Steen, auteurs van onder andere 'Op weg naar de doe het zelf democratie – van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie? (december 2008)'
- 7 Zie ook: Verrommeling programmamanagement vraagt om ingrijpen, B&G september 2007, Aly Hiemstra, Tom Overmans en Jaring Hiemstra
- 8 'Slimmer beleid maken: minder reflexen meer effect', B&G, oktober 2010, Wianne Brandt, Maurits Hoeve en Gerco Overeem
- 9 Kijk voor meer informatie over Insights Discovery op [www.hiemstraendevries.nl](http://www.hiemstraendevries.nl) onder Managementontwikkeling