

URGENTIE IS MEETBAAR

Is urgentie meetbaar? In het kader van de MCD-opleiding heeft Ernest Pelders (AT-Osborne) een instrument voor gebiedsontwikkelaars ontwikkeld om het urgentieniveau van projecten te bepalen. Sturen op de mate van urgentie wordt hiermee mogelijk. Het is een instrument, dat in tijden van crisis kan helpen bij het prioriteren van en het bewaren van overzicht in programma's.

Ernest Pelders

In gebiedsontwikkelingsopgaven wordt de ambitie van een integrale aanpak steeds verder doorgevoerd. Een tendens die leidt tot grotere complexiteit en bestuurlijke drukte. Grote drijfveer voor het lostrekken van deze complexe projecten is het gezamenlijke gevoel van urgentie. Deze opgaven worden vaak gedomineerd door een politieke omgeving met 'beleidsurgenties' en waarbij de 'gebiedsurgentie' (daadwerkelijke opgave) naar de achtergrond verdwijnt. Hiermee worden planprocessen gestart die niet of moeizaam te sturen zijn. Sterker nog, in mijn onderzoek wordt duidelijk dat zonder een gezonde *sense of urgency* gebiedsontwikkelingsprojecten weinig kans van slagen hebben. Het compleet wegvallen van 'de vraag naar woningen' als gevolg van de economische crisis, slaat gaten in het fundament waarop veel gebiedsontwikkelingsprojecten zijn gebouwd. De opgave was immers om in de behoefte aan woningen te voorzien.

Aan de andere kant zien we ook succesvolle verhalen waarbij urgenties hoog zijn (bijvoorbeeld vuurwerkramp Roombeek in Enschede) en trajecten snel en doeltreffend uitgevoerd worden. Dringende noodzaak leidt hier tot handelen. Ook de 'bijna' dijkdoorbraken van 1995 (Bommelerwaard en Ooijpolder) zijn hier een voorbeeld van en hebben het programma Ruimte voor de Rivier gecreëerd. De ervaren dreiging heeft projectvoorbereiding en wetgeving versneld. Alles werd in het werk gesteld om veiligheid te borgen en maatschappelijke onrust te herstellen. De breed erkende problematiek gaf bestuurders en projectmanagers de ruimte om beslissingen te nemen: *licence to operate*. De gevoelde urgentie gaf groen licht tot handelen. Het belang van urgentie bij gebiedsontwikkeling is dus evident.

Definitie van urgentie: *In hoeverre zijn partijen zich bewust van een probleem/kans en beleven dat als dringende noodzaak tot handelen.*



Figuur 1. De urgentiemeter.

AT Osborne heeft de verworven kennis omgezet in een tool: de urgentiemeter. Met deze tool hoopt men een bijdrage te leveren aan de discussie rondom 'urgentie' in gebiedsontwikkeling en daarin een bruikbaar handvat te bieden.

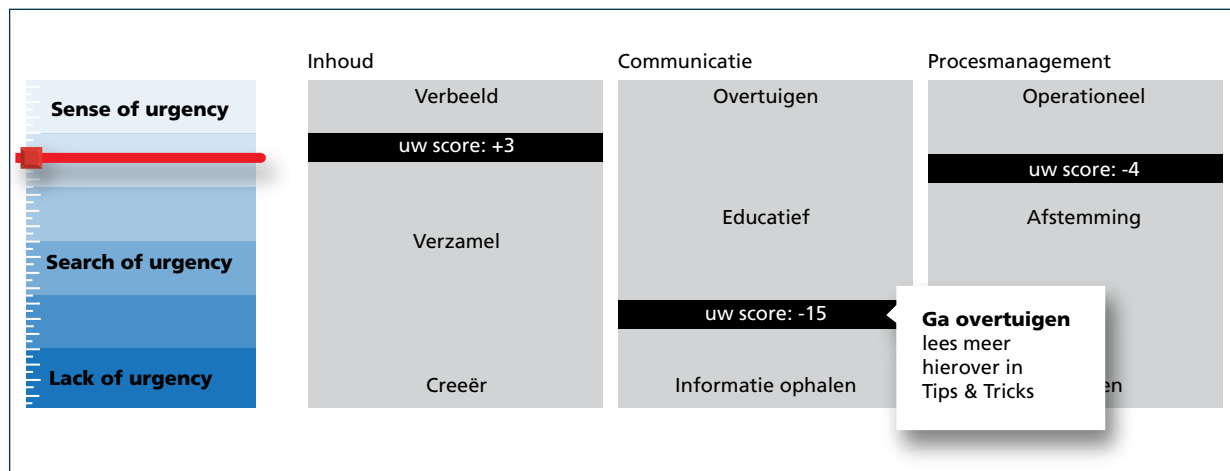
Meetbaar maken van urgentie

Bovenstaande voorbeelden geven aan dat urgentie op verschillend niveau bij projecten aanwezig kan zijn en dat deze gedurende de tijd ook kan veranderen. Niet elke partij ervaart urgentie op dezelfde manier. Elk individueel perspectief of belang bepaalt het niveau van urgentie. Samen wordt gezocht naar voldoende urgentie om gezamenlijk tot actie over te gaan: *sense of urgency*. Als 'voldoende' urgentie aanwezig kan zijn,

impliceert dit ook het omgekeerde: er kan een 'gebrek' aan urgentie aanwezig zijn. In deze geleidelijke schaal worden drie urgentieniveaus geïntroduceerd (Figuur 1):

1. *sense of urgency* – voldoende urgentie;
2. *search of urgency* – zoektocht naar urgentie;
3. *lack of urgency* – gebrek aan urgentie.

De mate waarin urgentie aanwezig is, heeft met verschillende aspecten te maken. Uit praktijk- en theoretisch onderzoek zijn zeven aspecten naar voren gekomen. In zeven vragen worden de aspecten voor het betreffende gebiedsontwikkelingsproject geanalyseerd. De vragen leveren de input voor de urgentiemeter. De urgentiemeter maakt het meetbaar en bepaalt wat het urgentieniveau van een project is.



Figuur 2. Model urgentiemeter met sturingsaspecten.

Ter illustratie worden nu drie van de zeven aspecten benoemd, omdat deze drie rechtstreeks verband houden met de crisis:

- Financiële verplichtingen/kansen — De stijging van verplichtingen, bijvoorbeeld oplopende rentelasten bij een project, kunnen dwingend zijn waardoor de noodzaak tot handelen wordt vergroot. Deadlines bij subsidies of rijksbijdragen kunnen ook het urgentieniveau verhogen.
- Kern van de opgave – Projecten die onze primaire levensbehoeften raken, bijvoorbeeld veiligheid en wonen, wegen zwaarder dan projecten die secundaire of tertiaire behoeften raken, bijvoorbeeld de schoonheid van het landschap. Bij het volledig wegvallen van de kern van de opgave verliest een plan aan draagvlak.
- Actualiteit – Een dagelijks ervaren probleem weegt zwaarder dan een probleem op lange termijn. Dagelijkse fileleed wordt dominant en urgenter gevoeld dan het langzaam verzakken van de polder Groot Mijdrecht.

De huidige crisis laat de urgentiemeter op tegenstrijdige manieren uitslaan. Aan de ene kant valt de kern van de opgave, bijvoorbeeld het bouwen van woningen, volledig weg. Door slechte voorverkoop verliezen plannen de basis om überhaupt tot ontwikkeling over te gaan. Zonder feitelijke behoefte (vraag) heeft nieuw aanbod weinig zin. Het urgentieniveau daalt sterk. Aan de andere kant heeft het stilvallen van de bouwstroom direct gevolgen voor de portemonnee van veel betrokken partijen. Menig project (en dus onderneming) wordt stevig aan de financiële tand gevoeld. Individuele partijen moeten handelen. Het urgentieniveau stijgt.

Het uitslaan van de urgentiemeter geeft inzicht in de verschillende aspecten die van invloed zijn op een project. Dat het urgentieniveau door de tijd heen verandert, mag duidelijk zijn. Het meten van het urgentieniveau biedt de projectmanager inzicht en de mogelijkheid hierop te anticiperen. Het sturen aan de hand van urgenties wordt dan mogelijk.

Stuurbaar maken

Met behulp van de urgentiemeter kan de projectmanager een koppeling maken tussen het urgentieniveau en de drie sturingsaspecten inhoud, communicatie en proces. Deze drie sturingsaspecten, die in het model zijn opgenomen, bieden de projectmanager praktische handvatten. Hiermee kan hij anticiperen op het gemeten urgentieniveau. Afhankelijk van het urgentieniveau geeft het model een prikkelend advies:

Sense of urgency – ‘Benut de concrete inhoud van de opgave en verbeeldt deze. Richt de communicatie op specifieke doelgroepen en leg de nadruk op overtuigen. Operationaliseer het proces door shareholders te verbinden en besluitvorming voor te bereiden. Toon daadkracht!’

Search of urgency — ‘Verzamel inhoudelijke en feitelijke kennis. Organiseer dialogen tussen de verschillende partijen zodat ze elkaars standpunten en taal leren kennen. Verrijk het proces met nieuwe partijen, achterhaal hun verschillende belangen en stem deze af. Creëer interactie en doorbreek blokkades.’

Lack of urgency — ‘Creëer nieuwe inhoud. Zoek naar projecten waarop aangehaakt kan worden. Houd je ogen open voor kansen: politieke gebeurtenissen, wijzigingen in beleid en trends. Pas kansenmanagement toe en reageer enkel op nieuwe situaties en ga niet trekken aan een dood paard. Overweeg het project stil te leggen.’

Het urgentieniveau bepaalt de wijze waarop het project idealiter aangestuurd moet worden. In het voorbeeld (Figuur 2) wordt een redelijk hoog urgentieniveau gemeten. Dit niveau vormt het uitgangspunt voor een projectanalyse waarin inhoud, communicatie en proces beoordeeld worden. In het voorbeeld wordt een project getoond waarin te defensief gecommuniceerd wordt. De boodschap ‘Ga overtuigen’ is een prikkel voor de betreffende projectmanager.

Urgentie en samenwerking in tijden van crisis

Gedurende de tijd kan een project in een ander daglicht komen te staan. In tijden van surplus kunnen gezamenlijke belangen makkelijker gevonden worden dan in tijden van crisis. Vanuit een luxe positie worden allerlei nevenactiviteiten geïntroduceerd die de scope van projecten verruimen. Met de crisis verdwijnt deze speelruimte en gaan partijen van nature focussen op hun kernactiviteiten. Deze actualiteit genereert een terugtrekkende beweging waarbij partijen doen waarin ze goed zijn. Terug naar de kernwaarden: een ontwikkelaar bouwt, een overheid stuurt en Marco Borsato zingt weer gewoon. Samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld PPS'en) voor integrale gebiedsontwikkeling staan in deze tijden dan ook stevig onder druk.

Kansen voor publieke partijen

Gebiedsontwikkeling is een langlopend proces. De ontwikkelingscyclus vraagt vele jaren waarbij private en publieke partijen gezamenlijk optrekken. Vele projecten zijn door slechte conjunctuur, politieke wisselingen en aangescherpte wet- en regelgeving gelooft. Toverwoord bij de samenwerking is dan ook: flexibiliteit, ruimte om in te spelen op de grillen van alledag. In samenwerkingsovereenkomsten kent deze ruimte echter wel zijn grenzen.

De huidige crisis is ongekend gemeen en valt niet binnen de bandbreedte van bovengenoemde flexibiliteit. Anticiperen wordt, binnen gestelde afspraken, vaak onmogelijk. Zeker de private partijen met 'dunne jasjes' staan snel in de kou of kunnen de jas aan de wilgen hangen. Publieke partijen en wellicht ook waterschappen kunnen een stevige voorttrekkersrol nemen. Deze partijen hebben vaak wel de middelen, macht en/of leiderschap om in tijden van recessie impulsen te geven. Deze partijen kunnen het initiatief nemen door hun posities te verbeteren in projecten. Met slagvaardig onderhandelen en het herwinnen van bijvoorbeeld grondposities kunnen publieke partijen hun zeggenschap vergroten en de verhoudingen met private partijen nivelleren. Hiervoor nemen ze nu grotere risico's maar zullen later beloond worden bij een aantrekkende markt.

Dit vraagt om anticyclisch investeren: door juist nu strategisch te investeren kan gebieds-

ontwikkeling weer onder de regie van publieke partijen opgepakt worden. Een kernkwaliteit waarop teruggevallen kan worden. Schoenmaker blijf bij je leest. Zonder illusies van marktsturing kan de anticyclische investering wel een bijdrage leveren aan het doorbreken van de neerwaartse spiraal: een *tipping point* voor het herstel. Dit vraagt wel om leiderschap, middelen en overtuigingskracht. De uitwerking van de IJmeerverbinding naar Almere vormt in die zin een moedig besluit.

**DRINGENDE
NOODZAAK
LEIDT TOT
HANDELEN**

Bespreekbaar maken

Urgentie wordt door iedere partij anders beleefd. De ontwikkelaar ziet zijn levenswerk failliet gaan terwijl de publieke partij over een dipje praat. Risicoverdeling binnen een project bepaalt het belang en daarmee het urgentieniveau van de betreffende partij. Dat het beleven van urgentie over en weer niet

gezien, begrepen en dus erkend wordt, is een logisch gevolg. Bewustwording van de verschillende niveaus van urgentie kan helpen begrip te hebben voor elkaars perspectief. De urgentiemeter biedt de mogelijkheid om in gezamenlijkheid projecten te analyseren. Eenduidige taal kan veel spraakverwarring voorkomen en vormt de basis van een goede discussie over het prioriteren van projecten en activiteiten.

Toepassing

De toepassingsgebieden zijn er voor project- en programmamanagers in de gebiedsontwikkeling. De projectmanager kan zijn projecten analyseren op het urgentieniveau: *sense*, *search* en *lack of urgency*. De programmamanager kan met de urgentiemeter een overzicht maken van zijn volledige portefeuille. Met dit overzicht kunnen prioriteiten gesteld worden: welke projecten versnellen of vertragen. Door projecten niet eenmalig te analyseren maar te monitoren wordt het inzicht en de sturingsmogelijkheid vergroot.

De online-tool www.urgentiemeter.nl geeft u een praktisch middel om het urgentieniveau van uw project inzichtelijk te maken en geeft u tips en tricks voor uw sturingsmethodieken. Zonder te streven naar ultieme waarheid helpt de tool uw projecten te analyseren, sturen en bespreekbaar te maken.

Ernest Pelders is bij AT Osborne.