

Professionele procesregie beter dan crisiswet

Ambtelijke molens draaien traag, en met de ruimtelijke planprocedures gaat het al niet veel beter. Met de Crisis- en herstelwet wil het kabinet doorbraken forceren en investeringen naar voren halen. Een riskant zaak, signaleerde het Centraal Planbureau al. Tegen de tijd dat de plannen kunnen worden uitgevoerd, zitten we waarschijnlijk weer in een hoogconjunctuur. Bovendien gaat de Crisis- en herstelwet voorbij aan de crux van het probleem: gebrek aan deskundigheid, ervaringen en kwaliteit bij de overheid.

De bestuurskracht van de kleine gemeente staat al decennialang ter discussie. Tal van voorbeelden uit grotere gemeenten laten zien dat het bij daar niet veel beter gaat. De Noord-Zuidlijn in Amsterdam, de tramtunnel in Den Haag, de herinrichting van het stationsgebied in Arnhem, het CiBoGa-bouwproject in Groningen; het is een aaneenschakeling van foute inschattingen en falend management. 'We zijn uiteindelijk allemaal amateurs', zo gaf burgemeester Cohen ruiterlijk toe in een openbaar verhoor

door de gemeenteraad over de Noord-Zuidlijn, waarmee hij verklaarde dat het stadsbestuur slechts kan varen op het advies van professionals.

Er zijn natuurlijk ook goede voorbeelden, zoals de uitbreiding van de metro in Rotterdam en de aanleg van de Hubertustunnel in Den Haag. Wat maakt het verschil? Een veelgehoorde doodoener hier is dat het gaat om mensenwerk: succes of falen staat of valt met de persoon in de vorm van een goede project- of programmaleider en/of

De Hubertustunnel in Den Haag, voorbeeld van een goed verlopend proces.
Foto: MR





een goede bestuurder. Maar ligt hier niet juist het probleem: die goede mensen zijn er wel, maar ze zijn er klaarblijkelijk te weinig. Een wethouder in een '100.000 plus'-gemeente gaf vertrouwelijk in een interview toe dat veel beleidsopgaven dermate complex zijn dat er binnen het stadhuis niemand te vinden is die het proces op een goede manier kan regisseren.

Procesregie

We hebben in dit land veel ambities en belangen 'geborgd' met veel regels en procedures. Het is niet alleen zaak al deze regels en procedures te kennen en na te leven. Ook moeten er creatieve en slagvaardige oplossingen komen binnen de vaak beperkte speelruimte die resteert. Zo is voor de herinrichting van het stationsgebied in Utrecht becijferd dat er zo'n 4.200 procedures gevolgd moeten worden. Indien één ervan niet goed wordt doorlopen, leidt dit onherroepelijk tot vertraging.

Procesregie vraagt om een goede organisatie van de interactie:

- tussen politiek, bestuur en ambtelijke organisatie, in het bijzonder het bemiddelen tussen het wenselijke en het haalbare en het organiseren van tijdige besluitvorming om belangen te wegen en politieke knopen door te hakken;
- het interne samenspel tussen verschillende ambtelijke onderdelen die betrokken zijn bij het project – in een situatie waar er vaak nog steeds sprake is van verkokering en eilandengedrag;
- interactie met de samenleving, in het bijzonder burgerparticipatie én de aansluiting hiervan bij het reguliere beleidsproces;
- de samenwerking met andere overheden, particuliere investeerders en maatschappelijke initiatiefnemers.

Professionalisering

Het kabinet zoekt de oplossing in het stroomlijnen van procedures en het beperken van het aantal regels. Oplossing kan ook zijn het helder krijgen van de rollen en het afspreken van een goede taakverdeling tussen alle spelers, zoals geadviseerd door een bureau in het kader van de Noord-Zuidlijn. Weer een andere richting is het versterken van posities (realiseren van doorzettingsmacht), het inbouwen van onafhankelijke expertise én een cultuurverandering zoals de commissie-Veerman over deze Noord-Zuidlijn aan de gemeente Amsterdam adviseert.¹

Al deze maatregelen kunnen zinvol zijn, maar ze zijn echter niet toereikend. Ze raken niet aan twee kernoorzaken voor beperkte bestuurskracht en voor achterblijvende ruimtelijke investeringen.

De eerste kernoorzaak is het ontbreken van professionaliteit in procesregie. Er is geen beroepsgroep, geen gemeenschappelijke taal, geen gemeenschappelijk (ontsloten) kennisfonds en er zijn geen kwaliteitsstandaarden voor een goede procesregie.

De praktijk is veelal dat specialisten op het gebied van inhoud – ruimtelijke ordening, verkeer en vervoer, logistiek enzovoort – het proces erbij doen. Een cursus projectmanagement is doorgaans ontoereikend, vooral wanneer hierin het proces wordt voorgesteld als iets wat 'technisch' vanuit een 'gecontroleerde omgeving' te beheersen is. In de praktijk gebeurt het maar zelden dat vooraf een minutieus en goed doordacht procesplan wordt gemaakt.

De goede mensen zijn er wel, maar ze zijn er klaarblijkelijk te weinig

Experts

Een tweede kernoorzaak is het ontbreken van een expertsysteem om complexiteit te helpen doorgronden en om kennisontwikkeling en het uitwisselen van ervaringen te faciliteren. We kunnen de complexiteit niet aan; de opwaardering van een sterke projectleider naar een multidisciplinair team is vaak niet toereikend om processen goed te doorgronden en aangesloten te zijn bij werkwijzen en oplossingen die elders al door anderen zijn uitgetoet. In de praktijk zien we een enorme zucht naar vereenvoudiging om de complexiteit van veel projecten te beperken. Het lijkt er vaak op dat we onze verloren sleutels onder de lantaarnpaal zoeken, omdat het licht daar schijnt. Een projectleider van Rijkswaterstaat vertrouwde mij eens toe dat het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening even buiten de deur is gehouden in een inmiddels vijftien jaar durend proces rond de opwaardering van een provinciale weg: 'Zij komen geheid met allerlei bezwaren en dat geeft alleen maar complicaties'.

Daarom is er meer aandacht nodig voor procesregie. Met publieke en private partijen bouwen we momenteel aan een *platform van professionals* voor procesregie rond beleid, projecten en programma's. Doel is om samen met gebruikers en kennisontwikkelaars een *systeem voor kennisdeling en ontsluiting* te maken. Bouwt u mee?!

Noot:

1. *Commissie Veerman, Bouwen aan Verbinding, De Noord - Zuidlijn Amsterdam, 2 juni 2009.*

↑ **Igno Pröpper**
directeur Partners+Pröpper
www.interactief2.nl

