



AANPAK ALS COLLECTIEF GEHEUGEN

Interview over project 'Actualisatie aanpak gebiedsontwikkeling'
Met Marc van Hemmen – Programmamanager van Uitvoering Fysieke Opgaven

Het complexe proces van gebiedsontwikkeling vraagt om 'houvast' voor medewerkers. BPM Consult hielp bij het actualiseren van dit proces, door het tastbaar maken van ervaring en kennis van medewerkers én door dit 'collectieve geheugen' op een vernieuwende wijze te ontsluiten. Marc van Hemmen vertelt over zijn ervaringen rondom het actualiseren van de 'Aanpak Gebiedsontwikkeling'.

TEKST: JENTEL MULDER, FOTOS: MAARTJE BROCKBERND

Kunt u kort vertellen wie u bent en wat u doet?

Ik ben Marc van Hemmen en sinds december 2017 programmamanager van Uitvoering Fysieke Opgaven (UFO). In de 10 jaar daarvoor heb ik als juridisch planoloog veel kennis en ervaring opgedaan in gebiedsontwikkelingsprojecten. Hierin zag ik steeds vergelijkbare thema's en problemen naar voren komen, waardoor mijn fascinatie is ontstaan voor het 'ideale proces'. Hoe kun je een complex en onzeker gebiedsontwikkelingsproces leren beheersen, oftewel 'in de vingers krijgen' als je van veel dingen nog niet weet hoe het gaat lopen? Dat is de uitdaging waar wij als team voor staan.

Wat doen jullie en waar zijn jullie goed in?

Wij zijn een club mensen die zich binnen de provincie Gelderland bezighoudt met gebiedsontwikkeling. We hebben de drive om Gelderland een stukje mooier te maken door gebiedsontwikkelingen te realiseren met ruimte voor bijvoorbeeld natuur, recreatie en waterveiligheid. Dat doen we niet alleen maar ook met andere partijen, zoals gemeenten, Rijkswaterstaat en private partijen. Samen onderzoeken wij of we in een gebied verschillende opgaven kunnen verenigen en deze gezamenlijk kunnen realiseren. Door de vele partijen met hun eigen belangen én de verschillende en soms tegenstrijdige opgaven is gebiedsontwikkeling vaak complex. Als provincie kunnen we meerwaarde leveren door onze ervaring met het integreren van opgaven en het verbinden van de betrokken partijen.

Wat was de aanleiding voor het contact met BPM Consult?

In 2008 is er een protocol gebiedsontwikkeling opgesteld. Hierin staat op 30 pagina's droge tekst hoe de provincie gebiedsontwikkelingen uitvoert. Vanuit de Directie en Gedeputeerde Staten kwam de vraag of dit protocol niet te ingewikkeld is. Naar aanleiding van deze vraag zijn we gestart met het interviewen van medewerkers. Hierin kwam naar voren dat zij het protocol niet meer gebruiken, maar nog wel handelen 'in de geest van'. Ook bleek dat er behoefte is aan houvast zonder dat het een keurslijf wordt. Het werd tijd om het oude protocol te actualiseren, maar hoe pak je dat aan? In gesprek met BPM Consult werden we enthousiast over hun gedachten en ideeën. Daarna zijn we samen aan de slag gegaan.

Hoe hebben jullie het project aangepakt?

De projectleiders van UFO hebben eerst samen gekeken wat er nodig is om een goed project te

doorlopen. Op een brown-paper met post-its hebben we de rode draad van het proces van gebiedsontwikkeling in beeld gebracht. Vervolgens hebben we de rode draad met alle medewerkers van UFO getoetst. We waren er verrassend snel uit. Op hoofdlijnen herkende iedereen zich in de aanpak! Ik bedoel als mensen zeggen 'ik handel in de geest van', hoe weet je dat dan? Dat was spannend.

Samen hebben we de aanpak verder uitgewerkt en bepaald welke producten gemaakt worden, in welke fase dit gebeurt en hoe deze producten eruitzien. Vervolgens zijn de aanscherpingen en verrijkingen verwerkt in de nieuwe 'Aanpak gebiedsontwikkeling'. Zo hebben we kennis vanuit vele hoofden tastbaar gemaakt en op papier gezet. Tot slot is het geheel nog eenmaal voorgelegd aan het hele team en waar nodig de dialoog gevoerd om zeker te zijn dat deze aanpak een aanpak van ons allemaal is.

Wat is het resultaat?

De oorspronkelijke aanpak van 30 pagina's tekst is verrijkt met 10 jaar ervaring. Dit is vertaald in 3 eigentijdse vormen. De eerste vorm is de praatkaart op A3-formaat. Maar één enkele plaat voor een ingewikkeld proces die in één oogopslag duidelijk maakt voor anderen 'zo werkt UFO'. Ook hebben we een boekje geschreven waarin je eenvoudig kunt lezen wat UFO doet. Een resultaat wat we aan de voorkant niet hadden verwacht is de derde vorm, een 'clickable aanpak'. De behoefte ontstond om leerervaringen en kennis te borgen, wat heeft geleid tot een dynamisch document waarin medewerkers gemakkelijk productomschrijvingen, productvoorbeelden en tips kunnen toevoegen. Er is dus niet enkel een foto gemaakt van de actuele kennis van alle medewerkers. Er is ook een leerontwikkelinstrument opgeleverd, dat ons helpt om ons samen te blijven ontwikkelen en de aanpak actueel te houden.

Wat merk je van de aanpak op de werkvloer?

De praatkaart wordt veel gebruikt om te laten zien wat wij als UFO doen. Je neemt mensen makkelijk mee in wat gebiedsontwikkeling is en hoe wij dat aanpakken. Intern is het een verbindingsstuk om de afstand met collega's te overbruggen die niet weten wat wij doen door ze te laten zien wat wij voor ze kunnen betekenen. Extern gezien helpt de aanpak ons om samenwerkingspartners te laten zien hoe



wij werken. Het is een 'keurmerk' wat aangeeft dat wij erover nagedacht hebben. Samen met de verschillende partijen bespreken we aan de hand van de aanpak hoe we deze gebiedsontwikkeling willen uitvoeren. Dit verschilt per project. Uitgangspunt is dat we duidelijke afspraken willen maken, de aanpak helpt ons hierbij. Belangrijk onderdeel is het go/ no-go moment aan het einde van iedere fase, welke afgesloten wordt met een overeenkomst of beslisdocument. Op zo'n moment sta je samen even stil en bepaal je of je onder deze condities samen 'de volgende stap wil zetten'. Zo werk je samen in een soort 'trechtering' toe naar de realisatie van de gebiedsontwikkeling. Als je dit niet doet kun je makkelijk verdwalen en blijft het snel bij goede voornemens.

De aanpak helpt om duidelijke kaders, oftewel het proces, van de gebiedsontwikkeling vast te stellen. Gelukkig heeft elke professional eigen specifieke

kwaliteiten en ervaringen, die deze in kan zetten als toevoeging op het gemeenschappelijke kader. Het is dus geen keurslijf en zal dit ook niet worden. Iedere gebiedsontwikkeling vraagt maatwerk.

Hoe kijk je terug op het project?

In mijn ogen kwam BPM Consult als een geschenk uit de hemel. Jullie kunnen processen structureren en zijn erin geslaagd om de 'geest' die in onze hoofden zit naar buiten te halen en in een structuur te zetten. Dit collectieve geheugen is tastbaar en behapbaar gemaakt. Jullie zijn er goed in geslaagd om de kern, het proces, van gebiedsontwikkeling op te schrijven én dat terwijl jullie niet van de inhoud zijn. Als we terugkijken is het juist een groot voordeel geweest dat jullie de inhoud niet kennen en in eigen woorden moesten vertalen wat wij jullie vertelden. Het verplichtte ons om samen tot de kern te komen en dit resulteerde in een aanpak van ons allemaal, die ook voor buitenstaanders begrijpelijk

is. We hadden ook kunnen kiezen voor een bureau op het gebied van gebiedsontwikkeling, maar dan had je een aanpak numero zoveel gehad. We hebben al 12 projectleiders die heel goed weten hoe je een project moet leiden, en met het betrekken van een bureau met inhoudelijke expertise hadden we ook mening nummer 13 gehad. Wat zou dat toevoegen? Hier lag niet onze behoefte. Wij wilden onze "eigen" aanpak op dit moment vastleggen.

Hoe blijf je de aanpak continu verbeteren?

Het is belangrijk om de aanpak regelmatig te reviewen. Klopt het nog wel of zien we verschuivingen? Zo zien we dat omgevingsmanagement eerst niet bestond, terwijl dit nu een belangrijke tak van sport is. Deze impact van nieuwe takken van sport kunnen we bespreken en ook opnemen als onderdeel van de aanpak. We hebben met elkaar afgesproken dat we de aanpak minimaal jaarlijks evalueren. Daarnaast hebben vakgroepen de verantwoordelijkheid om hun producten uit de 'clickable aanpak' zelf te verrijken en te verbeteren door nieuwe voorbeelden toe te voegen. In de ideale wereld hebben wij dus nooit meer een actualisering als deze nodig, doordat we continu aan het evalueren en verbeteren zijn.

Wat verwacht je van de aanpak op langere termijn?

In de geactualiseerde aanpak is veel ervaring en kennis geborgd over hoe de beste aanpak voor gebiedsontwikkeling eruitziet. Het hebben van een aanpak geeft je ook de mogelijkheid om er bewust van af te wijken. Weloverwogen kan je samen kiezen om het project op een andere manier aan te vliegen. Ik hoop dat we over een jaar zeggen dat de aanpak ons helpt om bewuster keuzes te maken. Daarnaast verwacht ik dat de aanpak UFO gaat helpen om leerervaringen met elkaar te delen binnen UFO, binnen de provincie en met andere partijen om zo samen steeds beter en effectiever te worden in het ontwikkelen van gebieden.


Waar staat UFO over drie jaar?

We krijgen eerst verkiezingen en dan worden vanuit de politiek de accenten bepaald. Dat vormt voor ons het speelveld waarin we gaan opereren.

Ik hoop dat UFO zich binnen de gegeven (politieke) kaders kan door ontwikkelen en de samenleving kan blijven bedienen. We willen Gelderland mooier blijven maken, door opgaven samen met anderen te realiseren. De aanpak helpt om meerwaarde te kunnen blijven leveren en de samenwerking te verbeteren.

Wat wil je je collega projectleider voor een dergelijk project meegeven?

Het is te makkelijk om te zeggen dat je BPM

Consult moet inhuren. Als ik kijk wat dit project tot een succes heeft gemaakt, dan is het dat we de aanpak samen met alle 45 professionals hebben vormgegeven. Je ziet dat alle 45 collega's heel veel passie hebben voor hun vak. Als je dan samen in gesprek gaat over de inhoud van je vak dan bindt dat mensen heel erg. Dat merk je. Ik had misschien wel verwacht dat mensen het saai zouden vinden om over hun eigen werk te praten in termen van processen en producten, maar in tegendeel. Mensen praten graag over het proces, omdat ze op deze manier hun ervaringen kunnen delen. Ik ben in de afgelopen periode steeds meer het belang gaan inzien van het delen van ervaringen. Het helpt mensen om elkaars kennis en kunde aan te scherpen en het proces te verbeteren. En dat werkt alleen wanneer je het samen doet. 

“ Het verplichtte ons om samen tot de kern te komen en dit resulteerde in een aanpak van ons allemaal, die ook voor buitenstaanders begrijpelijk is.