



Delft University of Technology

Tijd om werk te maken van uitvoeringskracht

Verdaas, J.C.; Daamen, T.A.

Publication date
2022

Document Version
Final published version

Citation (APA)
Verdaas, J. C. (null), & Daamen, T. A. (null). (2022). Tijd om werk te maken van uitvoeringskracht., Gebiedsontwikkeling.nu. <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/tijd-om-werk-te-maken-van-uitvoeringskracht/>

Important note
To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright
Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy
Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*This work is downloaded from Delft University of Technology.
For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.*

Gebiedsontwikkeling.nu

Tijd om werk te maken van uitvoeringskracht



[Co Verdaas](#)

Hoogleraar Gebiedsontwikkeling TU Delft, Dijkgraaf waterschap Rivierenland, oud-gedeputeerde Gelderland

[Tom Daamen](#)

Directeur SKG, Associate Professor Urban Development Management TU Delft

14 januari 2022

Analyse Nu de grote opgaven waar Nederland voor staat bekend zijn, is het volgens hoogleraar gebiedsontwikkeling Co Verdaas en SKG-directeur Tom Daamen zaak om de benodigde uitvoeringskracht te organiseren. Maar wat is dat precies?

Dit is het openingsartikel van de [Gebiedsontwikkeling.krant wintereditie 2022](#).

Na een periode waarin ‘ruimte’ of de fysieke leefomgeving nauwelijks in de belangstelling stond, is het tij gekeerd: de vastgelopen woningmarkt, de stikstofcrisis, de energietransitie, een veranderend klimaat, de biodiversiteit (en het rijtje is langer) maken dat de inrichting van Nederland met stip is gestegen op de maatschappelijke en politieke agenda.

De vervolgvraag is nu: hoe komen we tot het realiseren van opgaven? Niet dat er de laatste jaren niets is uitgevoerd, maar alom is het sentiment dat ‘de overheid’ aan uitvoeringskracht moet winnen om de opgaven waar we voor staan écht aan te kunnen pakken. Dat sentiment is

verklaarbaar, maar ook net iets te gemakkelijk. Want wat is uitvoeringskracht in gebiedsontwikkeling precies? En hoe helpen we elkaar deze op orde te krijgen?

Uitvoeringskracht uiteengezet

In het ruimtelijk domein gaat uitvoeringskracht over de behoefte om tastbare resultaten te boeken. Gebiedsontwikkeling is alleen relevant als er in onze leefomgeving concreet iets verandert. Uitvoeringskracht is dus randvoorwaardelijk om betekenisvol te zijn. Laten we daarom dit begrip nader uiteenzetten.

Uitvoeringskracht in gebiedsontwikkeling ontstaat uit een combinatie van wil en afhankelijkheid. Alle betrokken partners willen immers de leefomgeving verbeteren, maar geen van hen (publiek, privaat of maatschappelijk) kan tot uitvoering komen zonder andere partners en de omgeving te betrekken bij de visie- en planvorming. Een belegger en een ontwikkelaar kunnen een gebiedsontwikkeling nooit realiseren zonder publiek draagvlak en politieke legitimatie. Gemeenten bouwen zelf geen woningen. En burgers of lokale ondernemers kunnen zelf geen park, tunnel of brug aanleggen.

Nadat plannen gezamenlijk zijn afgestemd op diverse eisen, wensen en verwachtingen, gaan partijen aan de slag via de ontstane uitvoeringskracht. Die afstemming moet nadien worden volgehouden om ook in veranderende omstandigheden tot resultaat te komen. Kortom, wie roept om ‘meer uitvoeringskracht’ moet begrijpen dat altijd afstemming tussen partijen en omgeving nodig zal zijn.

Uitvoeringskracht in gebiedsontwikkeling ontstaat uit een combinatie van wil en afhankelijkheid

Daarnaast kunnen omstandigheden veranderen, en ook dan moeten partijen voortgang (blijven) boeken. Dat vraagt inspanning voor organisatie, middelen en competenties. Uitvoeringskracht in gebiedsontwikkeling is aldus een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Onontgonnen terrein?

Wie op internet zoekt naar een definitie van ‘uitvoeringskracht’ komt veel beschouwingen tegen van onder andere de Vereniging Nederlandse Gemeenten, het Ministerie van Binnenlandse

Zaken, en gemeenten en provincies [1]. In de Nederlandse onderzoeksliteratuur lijkt het begrip echter nog min of meer onontgonnen terrein. Er is natuurlijk heel veel geschreven over ‘sturing’, besluitvorming en beleid, maar het vermogen om *tussen partijen gezamenlijk* tot realisatie van een gebiedsgericht initiatief, besluit of plan te komen (onze werkdefinitie van uitvoeringskracht) is nog geen thema van diepgravend onderzoek geweest.

Een uitzondering hierop is wellicht het artikel van bestuurskundige Marcel Boogers uit 2014, waarin hij ingaat op de drie dimensies van ‘regionale uitvoeringskracht’. Boogers richt zich daarin met name op de factoren die besturen, bedrijven en instellingen ertoe bewegen zich

gezamenlijk in te zetten voor de regio [2] . Zijn conclusie: essentieel is een strategische visie die partijen enthousiasmeert en maatschappelijk goed geworteld is.

Wat opvalt is dat de meeste beschouwingen over het thema uitvoeringskracht zich richten op de overheid. Dit zien we ook in het rapport ‘Ontwikkel kracht!’ uit 2005, van de door het toenmalige ministerie van VROM ingestelde Commissie Gebiedsontwikkeling onder leiding van

stedenbouwkundige Riek Bakker [3] . De vele praktijkvoorbeelden in dit rapport illustreren dat het organiseren van uitvoeringskracht juist om een samenspel tussen publieke, maatschappelijke en private partners gaat. Toch zijn de aanbevelingen vooral aan de publieke zijde gericht.

Voor succesvolle gebiedsontwikkeling moet volgens haar sprake zijn van: urgente maatschappelijke vraagstukken, zichtbare verantwoordelijken, actieve communicatie, aansprekende inhoudelijke visies, financiële strategieën en effectieve instrumenten. De commissie-Bakker benadrukte dat “gebiedsontwikkeling geen leuk politiek idee is, maar een logische en noodzakelijke volgende stap in de aanpak van de ruimtelijke ordening.” Kennelijk was nog niet iedereen overtuigd.

‘Het kraakt en het piept’

Begin 2021 zijn vele overheden (opnieuw) zoekende naar de al in 2005 genoemde succesfactoren, blijkt uit een studie van de VNG over de uitvoeringskracht van gemeenten [4]

. Deze brede studie gaat over alle domeinen, waarbij de grote decentralisaties van de laatste decennia in zowel het fysieke als sociale domein tegen het licht wordt gehouden. De conclusie is dat de gemeentelijke uitvoering krachtig is vanwege de directe voeling met de lokale context, de mogelijkheid tot lokaal maatwerk en het benaderen van taken in onderlinge samenhang. Maar tegelijkertijd is zij ook kwetsbaar omdat zij tegen de grenzen aanloopt van personele capaciteit en expertise, organisatie-recessen en financiële middelen.

Het vermogen om tussen partijen gezamenlijk tot realisatie van een gebiedsgericht initiatief, besluit of plan te komen is nog geen thema van diepgravend onderzoek geweest

Voor deze studie had de VNG adviesbureau BMC gevraagd een rapport op te stellen over de

uitvoeringskracht van gemeenten in de fysieke leefomgeving[5] . Het is opvallend hoe weinig aandacht dit rapport in het maatschappelijk debat en vakkringen gekregen heeft, want de conclusie is helder en stevig: “De uitvoeringskracht van gemeenten in het fysieke domein bevindt zich in een negatieve spiraal.” Want, zo constateert BMC, ”ondanks een groei in aantal en complexiteit van de opgaven, [zijn] de budgetten lager [...] dan tien jaar geleden.”

Een agenda

Voor uitvoeringskracht in gebiedsontwikkeling is geen instrument of 'one size fits all'-oplossing voorhanden. Enkel appelleren aan 'uitvoeringskracht' en het louter bekritisieren van overheden helpt de realisatie evenmin vooruit. Uitvoeringskracht is een urgent thema dat alle partijen in gebiedsontwikkeling aangaat, dus alle reden om hier de komende periode dieper in te duiken.

Goede voorbeelden van uitvoeringskracht zijn in Nederland zeker voorhanden. Denk aan het programma Ruimte voor de Rivier, waarbij de uitvoeringskracht meer dan op orde was. Maar, net als internationale praktijken kan een aanpak uit het verleden uiteraard niet klakkeloos worden gekopieerd. Wel kunnen met het juiste perspectief lessen en inspiratie worden opgedaan en vertaald naar de opgaven van hier en nu. Samen met haar partners en leden zal het team van de SKG deze analyse en vertaalslag maken.

Uw ervaring met uitvoeringskracht delen? Neem dan contact met ons op via gebiedsontwikkeling@tudelft.nl



'Banner SKG Jaarcongres 2022 - uitvoeringskracht' door Team SKG (bron: gebiedsontwikkeling.nu)

Het SKG-congres op 31 maart staat in het teken van uitvoeringskracht. Geïnteresseerd? [U vindt meer informatie via deze link.](#)

Cover: 'Tom Daamen en Co Verdaas' door Sander van Wettum (bron: sandervanwettum.nl)

Verder lezen:

[30 mrt 2021 Uitvoering fysiek domein: Het kraakt en het piept](#)

[15 jan 2021 Gebiedsontwikkeling is terug van nooit weggeweest Uitgelicht](#)

[22 sep 2020 Zo kijkt de leerstoel gebiedsontwikkeling naar het vakgebied Uitgelicht](#)

[23 mrt 2022 Haast u langzaam, minister De Jonge! Uitgelicht](#)

[4 mrt 2022 Alleen met wederzijdse afhankelijkheid komen we tot uitvoeringskracht Uitgelicht](#)

[8 feb 2022 Schrijf u nu in voor het SKG Jaarcongres 2022 over uitvoeringskracht](#)

Auteurs



[Co Verdaas](#)

Hoogleraar Gebiedsontwikkeling TU Delft, Dijkgraaf waterschap Rivierenland, oud-gedeputeerde Gelderland

[Bekijk alle artikelen](#)



[Tom Daamen](#)

Directeur SKG, Associate Professor Urban Development Management TU Delft