

Verslag en aanbevelingen themadeel ALV Concilium

Samen bouwen in en aan Zwolle

Context

Zwolle staat voor een forse woningbouwopgave die er om vraagt dat alle partijen die hierbij betrokken zijn komende jaren maximaal samenwerken om deze opgave te realiseren. Dit was de reden voor het Concilium om het in het themadeel van de ALV op 28 november 2024 stil te staan bij de onderlinge samenwerking in het Concilium. Vanuit de voorbereidingsgroep van deze ALV, ben ik, Ellen Masselink van Getting To We, gevraagd om dit themadeel samen met de voorbereidingsgroep voor te bereiden en tijdens de ALV te begeleiden. Hier heb ik graag gehoor gegeven omdat mijn kennis en ervaring heel mooi op deze vraag aansluit en ik heb het ook met veel plezier en energie gedaan. Op basis van de voorbereidende gesprekken, de output van de groepjes tijdens het themadeel en mijn eigen observaties heb ik onderstaand verslag én aanbevelingen gedaan.

De intenties zijn positief, er zijn goede voorstellen gedaan die ook geïmplementeerd kunnen worden. Om deze voornemens echt te laten lukken is het nodig dat niet alleen dit voorbereidingsteam en de leden van het Concilium de schouders onder de Zwolse opgave zetten maar ook de betrokken medewerkers binnen de diverse organisaties (trickle down).

Het voorbereidingsteam vervult in dit proces een niet te onderschatten voorbeeldfunctie. Door je hier bewust van te zijn en ook samen eerlijk te bespreken waar jullie tegen aan lopen, creëren jullie samen de gewenste verandering. Go for it!

Woningbouwopgave Zwolle

Op basis van de Woondeal Overijssel West, december 2022 moeten er in de stad Zwolle circa 12.000 woningen worden gebouwd in de periode tot 2030. Op basis van Domiportal zijn er in 2024 407 woningen geprognoseerd, waarvan er 407 uitvoering gereed zijn (er zijn geen belemmeringen meer om de woningen te realiseren). In 2025 zijn 635 woningen geprognoseerd, waarvan slechts 332 uitvoering gereed zijn (zonder belemmeringen). Op de overige ruim 300 woningen zijn nog één of meer belemmeringen aanwezig om tot daadwerkelijke realisatie te komen. Dat betekent dat er voor een groot deel van de plannen nog belemmeringen moeten worden weggenomen en zelfs als dát tijdig lukt wordt de ambitie van ongeveer 1000 woningen per jaar nog niet gerealiseerd. Kortom, er is een forse uitdaging om de ambitie te realiseren.

Dit inzicht maakt het gevoel van urgentie tastbaar en het roept emoties op als onmacht, en frustratie. En ook een groot verlangen om er samen de schouders onder te zetten. Hieruit spreekt de betrokkenheid van de Zwolse partijen. En 'samen' is in dit verband alle leden van het Concilium.

De urgentie en de sentimenten kunnen -als die positief worden aangewend en productief gemaakt worden- juist verbindend zijn en onvermoede krachten aanboren. Zwolle en Concilium hebben eerder laten zien dat deze kwaliteit in hun DNA zit.

Diverse leden van het Concilium verlangen terug naar het 'gevoel van saamhorigheid en er samen de schouders onder zetten', zoals de leden dat ook ervaren hebben ten tijde van de vastgoedcrisis van 2010-2014. De leden van het Concilium waren toen in staat om samen lastige keuzes te maken en te doen wat nodig was.

De situatie is nu weliswaar heel anders: er is immers grote schaarste op de Zwolse woningmarkt. En toch stukt de productie. De vraag die nu voorligt is: ‘wat is ervoor nodig om een bijna stilstaande trein op snelheid te krijgen en het Zwolse DNA weer te activeren?’. In algemene zin geldt dat versnellen vanuit stilstand heel veel energie kost en dat zal ook voor deze forse opgave het geval zijn dus probeer er altijd voor te zorgen dat er beweging is, laat het niet volledig vastlopen.

Focussen op de belangrijkste thema's en vooruit kijken

Tijdens de voorbereiding van de ALV is in klein comité (markt en gemeenten) vanuit een open en onderzoekende houding geanalyseerd wat er nodig is – van wie dan ook- om mensen effectief in te zetten en de projecten inhoudelijk weer op stoom te krijgen.

Dit heeft tot een eerste selectie van drie onderwerpen geleid waarvan de verwachting is dat deze het verschil op korte termijn kunnen maken:

1. Samenwerken
2. Integraal afwegen en besluiten
3. Prioriteren en focus aanbrengen

Zowel van de zijde van de gemeente als de markt is uitgesproken dat een opgave van deze omvang alleen kans van slagen heeft als partijen hierin samen optrekken en zich er samen verantwoordelijk voor voelen.

Verder was er de gezamenlijke wens om vooruit te kijken en het vizier op de toekomst te richten.

Ontwerpcriteria interactief deel programma ALV

De bovenstaande thema's en wensen vormden het uitgangspunt voor het interactieve deel. Daarnaast is door enkele leden aangegeven dat het belangrijk is dat *é*lk lid in de gelegenheid moet worden gesteld om een bijdrage te leveren aan het gesprek en dat het belangrijk is dat leden naar elkaar luisteren zonder daar direct een mening over te hebben. Gesprekken in kleinere kring hadden daarom de voorkeur.

Terugkoppeling ALV 28 november 2024:

Samenvatting interview Gerdien Rots en Arno Kattenpoel

Voorbij het eigen belang denken en meedenken over wat meerwaarde heeft voor de stad, helpt bij het maken van keuzes. En het mag best even schuren op de inhoud als we de relatie maar heel weten te houden en blijven samenwerken. De ‘Hanzementaliteit’ helpt daarbij. Anders dan de VOC mentaliteit (gericht op winst en eigenbelang) is de Hanzementaliteit meer op het gezamenlijk belang gericht en inclusief handelen (als ik jou help, help jij mij). Er is de afgelopen jaren in het stadhuis hard gewerkt aan de beleidsmatige fundamenten en visies en het is nu de hoogste tijd om de mouwen op te stropen! Van de huidige werkelijkheid wordt niemand blij. Om in beweging te komen moeten we samen beter prioriteren op welke projecten we onze mensen inzetten. En binnen die projecten moeten partijen veel sneller tot een integrale afweging komen over de (mate van) toepassing van de onderdelen van een project. Niet alles kan overal. De vraag zou moeten zijn met welke planonderdelen we nu echt waarde toevoegen aan de stad. Er is meer ruimte voor maatwerk en laten we niet direct schermen met

precedentwerking. Afwijken mag als er maar goede argumenten aan ten grondslag liggen.

Binnen de gemeente wordt zowel bestuurlijk als ambtelijk de urgentie zeer gevoeld en groeit de bereidheid om keuzes te maken. En dat gaat voorbij aan het vasthouden van politieke idealen, daar is deze maatschappelijke opgave te groot voor. Meer de realiteit durven toestaan.

Ook vanuit de marktpartijen kan niet alles overal. Er zijn ook grenzen aan de capaciteit vanuit de markt en de balans woningtype-kwaliteit- businesscase is vanuit corporaties en markt een relevant gegeven waar rekening mee moet worden gehouden. Het is voor beiden duidelijk dat markt en overheid elkaar meer dan nodig hebben. Focus op financiële haalbaarheid, kwaliteit en planologische status.

Een voorbeeldproject waar gemeente en markt elkaar ondanks veel complexiteit en taaiheid toch hebben weten vast te houden is Weezenlanden. Hoewel de scope tijdens de realisatie wijzigde zijn gemeente en marktpartijen er samen voor gegaan. Een duidelijk doel met een duidelijke set aan afspraken heeft heel goed geholpen. Deze afspraken gingen onder andere over een dedicated team met vaste mensen die werken op locatie. Dan bouw je tijdens het werk aan de relatie en kom je eenvoudiger tot elkaar op de inhoud. Dat zou op meer plekken in Zwolle een wenselijke manier van werken zijn.

Samenvatting van het conversation café (5 groepen)

Samenwerken- “waarom doen we het niet als we zo goed weten wat we zouden moeten doen?”

Samenwerken gaat over vertrouwen, respecteren van elkaars kennis en kunde, eerlijkheid, belangen kennen, elkaar iets gunnen, open naar elkaar durven zijn, veiligheid en verantwoordelijkheid (krijgen en nemen). Je moet van elkaar op aan kunnen dan hoeven we niet alles dubbel te doen en kunnen we werkzaamheden overlaten aan een ander (schaarse capaciteit verdelen).

Het belang van relaties die gericht zijn op samenwerken¹ wordt zeker gezien en tegelijkertijd is samenwerken een container begrip en vraagt het om uitwerking en concretisering. Ook wordt erkend dat van meet af aan in samenwerken moet worden geïnvesteerd en dat het op de agenda gehouden moet worden omdat partijen (mensen) het ook een lastig onderwerp vinden. Het is een beetje soft en tegelijkertijd helemaal niet want dan moet je eerlijk zijn en dat kan best hard overkomen. Misschien moeten er afspraken over worden gemaakt. Dan moet het. Een ‘samenwerkingsgesprek’ zou in ieder geval eenmaal per jaar op de agenda van de projectteams en andere teams moeten staan. Vaker mag natuurlijk.

De vraag wordt opgeworpen of het helpend is om bewuster te worden van de vraag of iets een inhoudelijk probleem is of een samenwerkingsprobleem. (zie voetnoot: als we de wetenschappelijke lijn volgen dan zou een inhoudelijk probleem meestal oplosbaar zijn als de samenwerking en de relaties goed zijn).

Samenwerken wordt in de gesprekken ook gekoppeld aan escaleren en mandaten. Zo wordt de behoefte uitgesproken om al in de startnotitie van een project te beschrijven

¹ Joop Willemse, Anders Kijken: relaties (betrekkingen) gaan altijd boven de inhoud, zonder goede relaties geen goede inhoud

wanneer escalatie helpend kan zijn en bij wie dat kan c.q. wie dan mandaat heeft om een knoop door te hakken. Escaleren is iets op een andere tafel leggen, juist om de teamrelaties niet te bezwaren of te beschadigen.

Het woord handelingsverlegen is benoemd. Dat woord is belangrijk voor ons als professionals. Het is het niet weten hoe te handelen in een bepaalde situatie. Door bijvoorbeeld onduidelijkheid over een probleem of de signalen, gebrek aan kennis en ervaring of doordat de situatie onveilig voelt voor de professional.

Handelingsverlegenheid aan beide zijden als fenomeen erkennen ("ik weet het even niet...") kan bijdragen aan het voeren van een ander gesprek nl. verkennen en verruimen van perspectieven of een frisse blik van buiten vragen om even mee te denken. Het zou niet tot passiviteit moeten leiden of als excuus om niets te doen.

Binnen de Zwolse setting wordt ook aarzeling ervaren om open of kritisch te zijn. Samenwerken tot wasdom laten komen kan alleen als het veilig is en er verschillen mogen zijn. Actief borgen van veiligheid is een verantwoordelijkheid van alle betrokkenen.

Prioriteren en focus aanbrengen

Opvallend aan de gesprekken over prioriteren en focus aanbrengen is dat er diverse denklijnen door elkaar heen lopen. Zo worden projectinhoudelijke belemmeringen of beleidsmatige aspecten in één adem genoemd met een fase waarin een project zich bevindt. Dat geeft aan hoe lastig het onderwerp prioriteren eigenlijk is. Van een afstand bekeken zou je kunnen zeggen dat projecten die géén harde planologische status hebben, op een andere wijze zouden moeten worden aangestuurd dan projecten die dat al wel hebben. Degene met een harde status zijn de quick wins. Onderstaande criteria zouden aanleiding kunnen zijn om nog eens te onderzoeken op welke wijze deze projecten worden aangestuurd en of de organisatiestructuren van betrokken partijen én competenties van medewerkers daar goed op aansluiten.

- A. Efficiënt sturen zou kunnen inhouden dat een deel van de partijen zich eerst richt op die projecten waar geen discussie (meer) is over:
1. Omgevingsplan (harde planologische status)
 2. Financiële haalbaarheid
 3. Ondertekende (anterieure) overeenkomsten (deze is niet genoemd in de groepen maar lijkt me wel relevant)

Werkmethode: voor deze projecten stellen markt en overheid dedicated teams beschikbaar met de focus op uitvoeringskracht en realisatie

- B. Voor projecten in de overgangsfase van zacht naar bijna harde planologische status (nog enkele belemmeringen op te lossen) is een andere aanpak nodig en ook medewerkers met andere competenties; hier draait het om de vraag wat is er voor nodig om de publieke en private belemmeringen in deze projecten op te heffen? Vanuit Domiportal is er nu zicht op welke belemmeringen er bij de projecten zijn, het is nu zaak om op deze belemmeringen oplossingskracht te organiseren.. En bij die oplossingen de meerwaarde voor de stad in beeld te brengen: wat zou de meerwaarde van deze projecten zijn als deze wél gerealiseerd worden? En

waarin zouden we dan eventueel wat water bij de wijn kunnen doen? Hier zijn vragen aan de orde als:

- Is er sprake van een algemeen (en hoger) belang voor de stad Zwolle?
- Ligt er al voldoende bruikbare infrastructuur?
- Is de samenwerking (tussen marktpartijen en overheid) constructief of niet?
- Is er zicht op een haalbare businesscase of helemaal niet?
- Houdt dit project de voortgang van andere projecten tegen?
- Is er zicht op snelle realisatie als de belemmeringen zijn opgeheven?
- Zijn er meekoppelkansen?

Werkmethode: voor deze projecten stellen markt en overheid teams samen die gericht zijn op ‘oplossen’ van problemen. Zij zijn goed in het bedenken van werkbare alternatieven. Deze mensen excelleren in samenwerken. Zij beschikken over het vermogen (en de moed) om het over een andere boeg te gooien en in ‘wat kan er wel’ denken. Deze mensen hebben het mandaat van hun respectievelijke achterbannen om buiten de kaders te denken en in kaart te brengen hoe en waardoor een project wél doorgang kan vinden. Na een integrale afweging moet een project voldoende scoren op de meerwaarde voor de stad ook al wordt niet op alle beleidsmatige doelstellingen een maximale score behaald. Het eindvoorstel gaat bijvoorbeeld met ‘comply & explain’ naar de besluitvormende gremia. Of er kan gekozen worden voor de benadering op basis van consent: “is hier sprake van een onmisbare verrijking of van een zwaarwegend bezwaar?”

C. Tijdelijk stoppen met uitschrijven nieuwe tenders door gemeente

Werkmethode: actie gemeente om na te gaan of dat mogelijk is en of het ook echt speelt

Voorstel voor lijst prioritaire projecten: *(arbitrair, dit zijn de meest voorkomende projecten op de ingeleverde sheets, graag opnieuw beoordelen)*

1. Veemarkt
2. Nieuwe Deventerweg
3. Spoorzone
4. Roelenkwartier
5. Zwarte waterallee
6. Noorderkwartier
7. Gildenhof
8. Gerenlanden
9. Havezathe
10. Kievitsbloem

Integraal afwegen (eerder in het proces)

De pijnpunten moeten eerder in het proces op tafel en eerder in het proces moet er duidelijkheid komen over een realistische richting. Dat draagt bij aan betrokkenheid en verantwoordelijkheid en de noodzaak om vanuit verschillende perspectieven te leren kijken en handelen. Een kwaliteit van kijken die door de vele functionele ‘silo’s’ binnen organisaties verloren is geraakt. Als het lukt om dit eerder ingeregeld te krijgen dan voorkomt het weglekken van energie, geld en tijd.

“Formuleer een realistisch gedeeld verlangen waar je tussentijdse wijzigingen kunt toetsen en er dan samen trots op zijn.” (*Quote Gerdien Rots*)

Uit het gesprek volgt een tienpuntenplan dat kan worden toegepast.

De tien punten zijn:

1. Begin met een gezamenlijke ambitie en formuleer de projectdoelstellingen met elkaar.
2. Wat is de bijdrage van dit project aan de (toekomst van de) stad?
3. Deel elkaars belangen
4. Vertaal de beleidsdoelstellingen naar de praktijk
5. Rekenen en tekenen: (waar hebben we het over?)
6. We kunnen niet overal een 10 scoren, formuleer criteria om te kunnen toetsen aan de driehoek' kwaliteit-markt-financiën'.
7. Maak een integrale afweging.
8. Geef een kernteam mandaat.
9. Werk aan vertrouwen en trots, in investeren! Wees duidelijk.
10. Een gebiedsontwikkeling is een langjarig proces. Bouw cyclisch flexibiliteit in. Het kost veel tijd om het aan de voorkant helemaal dicht te timmeren, is ook niet wenselijk, bouw ruimte in om tussentijds te kunnen bijstellen.

Algemene aanbevelingen:

1. Het appél van het voorbereidingsteam van deze ALV om het vizier op de toekomst te richten, de samenwerking te verbeteren, meer focus aan te brengen en eerder integraal af te wegen is goed opgepakt door de aanwezige leden. Het energieniveau was hoog en de leden verlangen naar een nieuw perspectief en begin van verbetering.
2. Houd die energie die zowel binnen het voorbereidingsteam én de ALV zelf is ontstaan, vast door in CONTACT te blijven met elkaar, laat zien dat je elkaar serieus neemt. Bijvoorbeeld door de leden op korte termijn een mail te sturen met dank voor hun inbreng en dat er een evaluatie of vervolgesprek plaatsvindt van het voorbereidingscomité om te bespreken hoe en welke aanbevelingen op korte termijn kunnen worden toegepast. En ook daar de leden weer een terugkoppeling van geven.
3. Tijdens de ALV vaker in kleine groepen aan opdrachten te werken (*kwam regelmatig terug op de ingeleverde formulieren*), of in werkgroepen tussen de ALV's door.
4. **Samenwerken:**
 - a. Besluit nemen om vanaf de start van een project te (blijven) investeren in samenwerken;
 - b. Context specifiek maken: wat verstaan de teamleden in **dit** project onder samenwerken?
 - c. Een samenwerkingsgesprek op de agenda zetten (minimaal eenmaal per jaar, vaker mag) en dit opnemen in de planning en startnotitie;
 - d. In de startnotitie ook afspraken maken hoe je als team handelt als je er samen toch niet uitkomt en je wel de teamrelaties goed wilt houden; in zo'n geval is het op een andere tafel leggen van het probleem (escaleren) een positieve handeling en géén teken van zwakte.
 - e. Actief borgen van veiligheid in de teams en relaties door dit onderwerp in het samenwerkingsgesprek te benoemen (*nagaan of dit voldoende is en of er vanuit hoger management nog iets extra's nodig is, niet iedereen durft tegen de gemeente*

te zeggen wat er dwarszit en de afhankelijkheid van de gemeente is soms een belemmerende factor).

5. Prioriteren en focus aanbrengen:

- a. Direct beginnen met onderscheiden van projecten die al 'hard' zijn en projecten die tussen 'zacht en hard' in vallen (actie implementatieteam?);
- b. Keuzes maken tussen projecten;
- c. De lijst geprioriteerde projecten ook delen met de leden zodat voor iedereen duidelijk is wanneer een project 'aan snee' is; (feitelijk maak je hiermee samen een overall planning voor Zwolle);
- d. Projectteams in stellen (als die er nog niet zijn, en rekening houden met competenties)
- e. De projecten die voorbereid kunnen worden voor uitvoering met behulp van pressure cooker (en frisse blikken) de laatste pijnpunten oplossen;
- f. De projecten die tussen 'zacht en hard' in zitten analyseren, pijnpunten in kaart brengen en implementatieteam brengt in beeld wat er nodig is en van wie.

6. Integraal afwegen

- a. Punt 4 en 6 van het tienpuntenplan concreet maken en eventueel een trade off matrix maken met een weging en score.
- b. Mandaat kernteam uitwerken.