



Conclusies van het congres... succesvolle managementpraktijken?

Via de 8 cases krijgen we een goed zicht op de toepassing en ervaringen inzake gehanteerde managementinstrumenten, maar het oorzakelijk verband met “succes” is nog niet geheel uitgeklaard. In dit opzicht is de zoektocht van de stedelijke regisseurs zeker nog niet beëindigd.

Maar, in tegenstelling tot of liever aanvullend op andere publicaties en congressen, kunnen we alvast enkele concrete, heldere, werkbare én interessante vaststellingen formuleren:

1. Wat voor de ene een **succes** is, is dat daarom nog niet voor de andere. De lokale publieke actoren in stadsinnovatieprojecten delen zeker niet steeds dezelfde zienswijze. Met betrekking tot de waterfront projecten stellen we bijvoorbeeld vast dat er aanzienlijke tegenstellingen bestaan tussen het Stadsbestuur en de (Gemeentelijke) Havenbedrijven. Maar ook de opvattingen ten aanzien van bovenlokale besturen over wat wel en niet succesvol is kan sterk verschillen. Bovenlokale besturen redeneren bijna uitsluitend in functie van direct zichtbare maatschappelijke effecten in de directe omgeving van het stadsinnovatieproject, terwijl stadsbesturen evengoed redeneren in functie van externe effecten op lange termijn, op de hele stad en ook op de interne werking (vb. stadsinnovatieprojecten zijn vaak proeftuinen voor veranderingen in de richting van een meer professionele, kwaliteitsvolle organisatiestructuur of werking). Kortom, de betrokken publieke actoren hanteren andere criteria en opvattingen over succes, iets wat de “publieke” visie inzake de herbestemming en de hieraan gekoppelde regierol aanzienlijk bemoeilijkt
2. Niettemin is er wel één duidelijke teneur omtrent “**succes**”: Stadsinnovatieprojecten worden maar als succesvol ervaren wanneer het **cultuurhistorische karakter** en de eigenheid van het stadsdeel **voldoende behouden** blijft. Stadsinnovatieprojecten die bij de herbestemming van *waterfronts* of industriële sites het typische karakter van de buurt en de omgeving respecteren worden als minder of niet succesvol beoordeeld.
3. Een visionair, geïntegreerd en flexibel **planningsproces** met een breed financieel draagvlak ligt vaak aan de basis van succesvolle stadsinnovatieprojecten.

Visionair impliceert enerzijds de inbreng van creatieve, “externe” bezielers (vb. urbanisten, architectenbureau’s, ...) die een frisse kijk hebben op de stedelijke ontwikkeling. Anderzijds heeft dit betrekking op de nood aan een centraal, maar wel algemeen of breed *planningskader* waarbinnen op gezette tijdstippen scherpe keuzes kunnen worden gemaakt.

Geïntegreerd impliceert een duidelijke *verankering* van het planningsproces met andere planningsprocessen binnen de stad/regio (i.e. verschillende planningschalen) alsook met allerhande functionele of sectorale plannen (vb. inzake wonen, werken, cultuur, ...).

Flexibel impliceert dat er expliciet en bewust ruimte wordt voorzien in het planningsproces om op plotse kansen/opportunities in te spelen. Stadsinnovatieprojecten lopen over een aanzienlijke tijdspanne, iets wat de nodige bewegingsruimte voor herziening- of bijsturing vereist. Strakke formele planningsactiviteiten wisselen dus best af met minder strakke planningspraktijken.

Het planningsproces en vooral de snelheid/opstart is ten slotte sterk afhankelijk van een **breed financieel draagvlak**. Twee belangrijke financiële inputs komen van buiten het stadsbestuur, namelijk bovenlokale overheden (vb. Provinciaal, Vlaams, Europees) enerzijds en PPS constructies anderzijds. In verband met de bovenlokale input blijkt meermaals dat een dergelijk financieel engagement eveneens “vertrouwen” schenkt aan private partners binnen de PPS constructies én noodzakelijke garanties bieden voor de uiteindelijke exploitatie na oplevering (i.e. realisatiefase). In dit opzicht is het huidige “impulsachtig” karakter van vele bovenlokale financieringen niet echt gepast voor duurzame en zo succesvolle effecten van stadsinnovatieprojecten. Dit noodzaakt een langer en meer structureel engagement.

4. Succesvolle stadsinnovatieprojecten impliceren het gebruik of de ontwikkeling van **aangepaste structuren, gespecialiseerde functies** (vb. projectleiders), **coördinatiemechanismen** (vb. overlegplatforms, inspraakprocedures), **duidelijke taakverdelingen** (zeker bij PPS constructies en gedeelde regiefuncties) en een **internalisatie van het organisatieproces**.

Een succesvolle organisatie van stadsinnovatieprojecten is duidelijk meer dan “enkel” de toepassing van projectmanagement (incl. technieken en instrumenten) zoals momenteel vaak verondersteld wordt. Dit is een té enge benadering van de managementfunctie “**organiseren**”.

In het kader van een **duidelijke en aangepaste taakverdeling** experimenteren diverse stadsbesturen met gedeelde of uitbestede regierollen (i.e. via autonome gemeentebedrijven). De ervaren successen zijn divers. Enerzijds wordt er gewezen op een vlottere, en administratief minder complexe invulling van de regierol. Anderzijds wordt er gewezen op de aanwezigheid van in het stadsbestuur ontbrekende competenties (kennis/methodiek) en de faciliterende rol inzake verzoening/compromis tussen alle actoren.

Succesvol “organiseren” impliceert op termijn echter steeds een zoektocht naar een **internalisatie** via eigen functies/diensten (vb. projectteams, projectleiders,...). Externe partners (vb. projectbureau’s) kunnen slechts tijdelijk de organisatie op zich nemen. Een internalisatie is noodzakelijk wil men garanties geven voor de ondersteuning vanwege andere stadsdiensten en voor een duurzame aansturing op lange termijn.

5. Succesvolle stadsinnovatieprojecten worden getrokken door “**entrepreneurs**” binnen het **CBS** en de **administratie**. Die blijven, ook op momenten dat de projecten op tegenstand of tegenslagen botsen, het project propageren, binnen en buiten de stad.
6. Succesvol **controleren** wordt blijkbaar niet direct/expliciet in verband gebracht met de ontwikkeling van prestatie-meetsystemen (PMS). In dit opzicht **ontsnappen** stadsinnovatieprojecten de **NPM (Nieuw Publiek Management) dans/hype**. Succesvol controleren wordt blijkbaar meer in verband gebracht met vormen van procescontrole (vb. coördinatie, overleg, ...). Hier volgen stadsinnovatieprojecten de recente kentering in het denken over managementcontrole. Bij succesvol controleren is de rol die externe partners spelen niet onbelangrijk, vooral niet de druk die ze uitoefenen op het stadsbestuur om dit daadwerkelijk te voorzien/realiseren. In dit opzicht is de **externe aanjaagfunctie** mogelijks niet te onderschatten: ze zetten stadsbesturen aan om te zoeken naar gepaste reacties en (proces)controles.

Prof. Dr. Nathalie Vallet

Prof. Dr. Patrick Stouthuysen

Koenraad Marchand

23 november 2007