

# Planning als kompas in zware tijden

Ruimtelijke ordening is een dynamisch werkveld dat onderhevig is aan verschillende factoren waaronder veranderende economie en wet- en regelgeving. Sinds de economische crisis is met name het eerstgenoemde een onzekere factor geworden. De ingestorte woningbouwproductie en kantorenmarkt als gevolg van de economische crisis zorgt voor grote (financiële) schade bij gemeenten. De inkomsten uit gronduitgifte zijn namelijk niet meer zo vanzelfsprekend als voorheen. De gemeentelijke begrotingen komen verder onder druk te staan. Gevolgen voor de ruimtelijke ordening zijn het uitstellen, wijzigen of stoppen van ruimtelijke ontwikkelingen. Gemeenten zijn vaak genooddaakt om keuzes te maken welke projecten doorgang vinden en welke niet. Maar op basis van wat stel je prioriteiten en hoe kom je tot de juiste keuzes? Planning biedt voortschrijdend inzicht en is een middel om te komen tot weloverwogen en goed beargumenteerde beslissingen. Door middel van planning kan gestuurd worden op tijd en geld. Met name in tijden van (financiële) onzekerheid is dit van groot belang.

Planning is een instrument dat op diverse manieren kan worden toegepast. De veranderende economische situatie vereist een andere blik en nieuwe oplossingen en ideeën. Om passende plannings- en producten te blijven bieden, is het essentieel om het werkveld nauwgezet in de gaten

te houden. Wat speelt er momenteel bij gemeenten, en wat kan planning daarbij betekenen? Daarom heeft het planningsbureau Triode een onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop planning wordt toegepast in deze barre tijden. Voor dit onderzoek hebben we een tiental gemeenten benaderd voor een open dialoog over planning.

## Visie op planning ontbreekt

Uit het onderzoek blijkt dat planning bij gemeenten over het algemeen weinig gestructureerd wordt ingezet. De wijze van plannen is iets wat organisaties gaandeweg ontwikkelen. Vaak is er dus geen standaard planningsmethode. De rol van planning in een project wordt grotendeels bepaald door de projectleider. De projectleider maakt vaak ad hoc keuzes over de wijze van plannen in een project. Hierdoor ontstaan er grote verschillen in de wijze waarop planning binnen een gemeente wordt toegepast. Dit resulteert in onvoldoende afstemming tussen de verschillende projecten.

*“Planning moet niet worden gezien als product, maar als werkwijze”*

Dat planning nog niet bij iedere gemeente een structureel onderdeel is van ruimtelijke projecten, blijkt ook uit de beperkte plannerfuncties. De plannerfunctie is bij het merendeel van de onderzochte gemeenten namelijk geen

## Wat doet Triode?

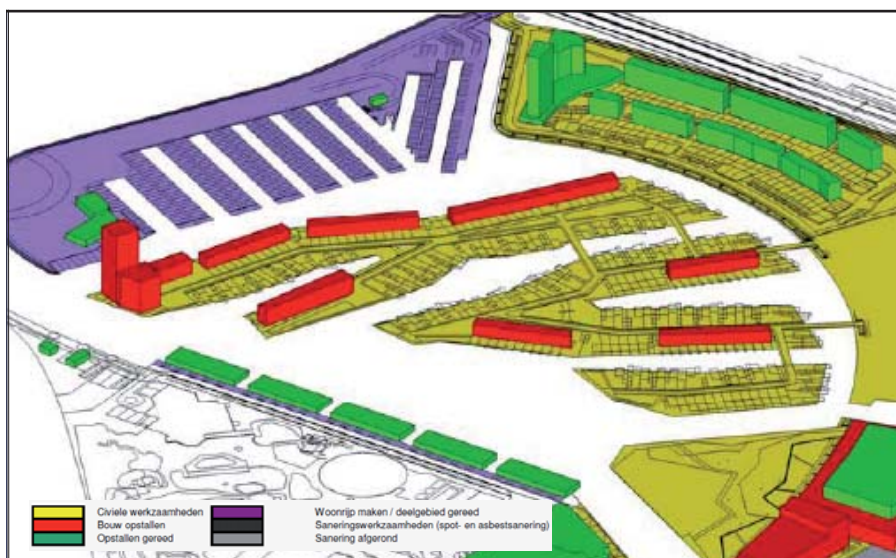
*Triode is een adviesbureau dat zich richt op het structureren en het begeleiden van het plan- en uitvoeringsproces van ruimtelijke projecten. Wij adviseren over de ontwikkelingsstrategie, de fasering en de planning. We maken processen beheersbaar en bewaakbaar door de samenhang tussen projecten, producten en activiteiten in beeld te brengen. Triode maakt duidelijk wie wat op welk moment moet doen, rekening houdend met bijvoorbeeld bestuurlijke, besluitvormingsprocessen, inspraakprocedures, noodzakelijke vergunningen, technische kaders, beschikbare middelen en bouwlogistische factoren.*

full-time functie. Soms is de planning zelfs een taak die een projectassistent erbij doet. De werkzaamheden van de planner beperken zich voornamelijk tot één of enkele specifieke projecten. De planner houdt zich dus niet bezig met het beter integreren van planning gemeentebreed. Om planning meer gestructureerd toe te passen zou men vooraf moeten nadenken over ‘hoe’ planning gemeentebreed te borgen. Het integreren van planning is een stapsgewijs proces. Een goed voorbeeld is de gemeente Alkmaar. Daar zijn momenteel meerdere planners bezig om planning sterker in te bedden in de organisatie. ‘Planning moet niet worden gezien als product, maar als een manier van werken’.

## Planning in diverse soorten en maten

Planning is een belangrijk instrument om te komen tot een goede afstemming. Uit het onderzoek blijkt echter dat planning voornamelijk wordt gebruikt als naslagwerk en minder als leidraad voor het maken en nakomen van afspraken.

In de praktijk wordt er globaal onderscheid gemaakt in twee typen balenplanningen: de detailplanning op operationeel niveau en de planning op



hoofdpijnen op voornamelijk bestuurlijk niveau. Een detailplanning wordt gebruikt voor de dagelijkse aansturing van de organisatie ten behoeve het project. Een planning op hoofdpijnen wordt gebruikt voor het rapporteren over het project naar management en bestuur. Maar planning bestaat uit meer dan enkel balkenplanningen! Andere vormen van planning zijn planningskaarten en relatieschema's. Opvallend is dat er weinig gemeenten gebruik maken van visuele planningskaarten in de vorm van 3D planningskaarten. Hierbij wordt het aspect tijd gekoppeld aan 3D beelden van een project. De planning wordt hierdoor nog tastbaarder en knelpunten komen nog duidelijker naar voren. De gemeente Nieuwegein maakt als één van de weinige gebruik van 3D planningskaarten. Voor het project Binnenstad Nieuwegein wordt aan de hand van deze kaarten het inrichten van de openbare ruimte, de bezoekersstromen en de bouwlogistiek gecoördineerd. Het relatieschema is een type planning waarbij er relaties worden gelegd tussen de verschillende noodzakelijke activiteiten van een project. De voorwaarden voor een bepaalde activiteit en het kritieke pad worden zo inzichtelijk gemaakt. Het relatieschema is een instrument dat bij uitstek geschikt is voor afstemming tussen verschillende activiteiten en disciplines binnen en tussen projecten. Harderwijk is een van de gemeenten die actief gebruik maakt van relatieschema's. Aan de hand van relatieschema's probeert men knelpunten en risico's vroegtijdig te signaleren en op te lossen.



**“Planning bestaat uit meer dan enkel regels en balkjes”**

Verder kwam er uit het onderzoek naar voren dat de plannings van ruimtelijke projecten zelden doorvertaald worden naar capaciteitsbehoeften. Door capaciteitsplanningen worden de pieken en dalen in personele capaciteit bij ruimtelijke projecten inzichtelijk. In gevallen van een tekort aan capaciteit kunnen er tijdig prioriteiten worden gesteld en keuzes worden gemaakt. In tijden van overbezetting kan gedacht worden aan spreiding van projecten of strategische inzet van personeel. Het merendeel van de gemeenten heeft aangegeven dat zij het erg lastig vinden om op capaciteit op te stellen. Volgens hen zouden capaciteitsplanningen een waardevolle toevoeging kunnen zijn.

Aan plannings kunnen ook andere thema's worden gehangen, de zogenaamde thematische planning. Een voorbeeld van een thematische planning is een planning van de parkeercapaciteit. In een plangebied is er altijd een minimum aantal parkeerplaatsen vereist. Door nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen kan het minimum en gewenste aantal in gedrang komen. Door het aantal parkeerplaatsen te hangen aan de planning wordt in de tijd inzichtelijk waar mogelijke knelpunten liggen. Het aantal thematische plannings is talrijk. Andere voorbeelden zijn een gronduitgifte planning, een bouwlogistieke planning, een planning van het aantal op te leveren woningen, etc.

**Plannen is vooruit zien**

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat het merendeel van de gemeenten planning gebruiken als een instrument voor verantwoording. Jaarlijks of halfjaarlijks wordt er een voortgangsrapportage opgesteld. De voortgangsrapportages worden vaak gebruikt als input voor de update van de grondexploitatie. Uit het onderzoek blijkt dat in de uitvoeringsfase meestal wel kritisch wordt gekeken naar de tijdsduur en worden plannings vaker als sturingsinstrument gebruikt. Een goede planning biedt een overzicht van de noodzakelijke activiteiten in volgorde en in tijd. Plannen is dus vooruitzien! Door vroegtijdig inzicht in activiteiten en risico's kan men tijd, menskracht en geld besparen. Een aantal gemeenten erkent dat het kansen laat liggen voor een structurele gemeentebrede toepassing van planning. In de uitvoeringsfase wordt vaak actief gewerkt met planning en wordt planning gebruikt als instrument voor sturing. Maar in de planvormingfase wordt veel minder gedaan aan planning. In deze fase blijft planning voornamelijk een instrument voor verantwoording. Maar juist ook in de planvormingfase kan er veel tijd, menskracht en geld worden bespaard als planning gebruikt wordt als sturingsinstrument. Met name in economisch zwaardere tijden is dit van groot belang. Kortom: planning is een kompas in zware tijden!

Triode BV  
Wenckebachweg 47e  
1096 AK Amsterdam  
info@triode.nl | www.triode.nl  
020-5304080

