

STADSKRACHT ALS DELFTSE STRATEGIE

EEN TOEKOMSTGERICHT PERSPECTIEF

Opdrachtgever: College Burgemeester en Wethouders Gemeente Delft
Project: Stadskrachtonderzoek
Rapport: Eindrapport
Datum: 8 april 2010

WagenaarHoes Organisatieadvies
Hoofdstraat 69, Driebergen

INHOUDSOPGAVE

1. Gevraagd: stadskracht	3
Van <i>Wat</i> naar <i>Hoe</i>	3
Vraagstelling	3
Het concept Stadskracht geoperationaliseerd	4
Verantwoording	6
Opzet rapportage	6
2. Delft: een sterk merk	7
2.1. Karakteristieken van Delft	7
2.2. Positionering Delft in de (bestuurlijke) Zuidvleugel	8
2.3. Verbindingen met maatschappelijke partijen	10
2.4. Gemeentelijke rolname en organisatorisch vermogen	11
2.5. Bevindingen gemeentelijk functioneren	12
2.6. Samenvattend	14
3. Stadskracht als Delftse strategie	15
Stadskracht langs twee strategische sporen uitgewerkt	15
Spoor 1: robuuste programma's	15
Spoor 2: versterking bestuurlijke positie in de Zuidvleugel	19
4. Werken aan stadskracht: succesfactoren en randvoorwaarden	22
5. Aanzet voor Delftse agenda	26
5.1. Overwegingen	26
5.2. Aanzet voor de Delftse agenda	26
Bijlage 1: Overzicht van geïnterviewde personen	28
Bijlage 2: Vragenlijst interviews	29

1. GEVRAAGD: STADSKRACHT

VAN WATNAAR HOE

De gemeente Delft heeft in 2009 haar Stadsvisie 2030 afgerond, genaamd *Delft maakt geschiedenis*. De visie is middels een zorgvuldig doorlopen interactief proces tot stand gekomen en op voorstel van het college op 17 december 2010 vastgesteld. Het college is nu toe aan een nieuwe stap in dit proces.

Daarnaast heeft het gemeentebestuur in een reeks van nota's en plannen al uitwerkingen gegeven aan onderdelen van de stadsvisie. Een in het oog springend voorbeeld is de ruimtelijke structuurvisie *Ontmoetingen met Delft 2030* die de gemeenteraad gelijktijdig met de stadsvisie heeft vastgesteld waarin de ruimtelijke kernkwaliteiten van Delft staan beschreven. Ook wordt een aansprekend beeld neergezet van Delft als creatieve Kennisstad. Voorts wordt per schaalniveau een perspectief geformuleerd: Delft als verbonden stad met een eigen identiteit, Delft als een veelkleurig palet van buurten en wijken en Delft als een veelzijdig knooppunt in de Zuidvleugel van de Randstad.

De stadsvisie en de structuurvisie maar ook ander nota's en plannen geven richting aan de vraag naar het *Wat*. Delft wil *innovatief, gastvrij en duurzaam* zijn en blijven. Het komt er nu op aan om (verder) richting te geven aan de vraag naar het *Hoe*. Hoe gaat de stad de opgaven, als verwoord in de stadvisie, realiseren? De aanzetten zoals verwoord in de stadvisie over het *Hoe*, in het bijzonder de termen *dirigeren* en *orkestreren*, moeten worden vertaald in een handelingsrepertoire dat past bij de rol die gemeente Delft en haar partners (publiek, semipubliek en privaat) willen gaan vervullen. Daarbij is ook een vertaalslag nodig van de diverse beleidsnota's (elk met hun eigen doelen en instrumentarium); ze moeten worden gesynchroniseerd met de ambities, maatschappelijke opgaven en speerpunten van de stadsvisie.

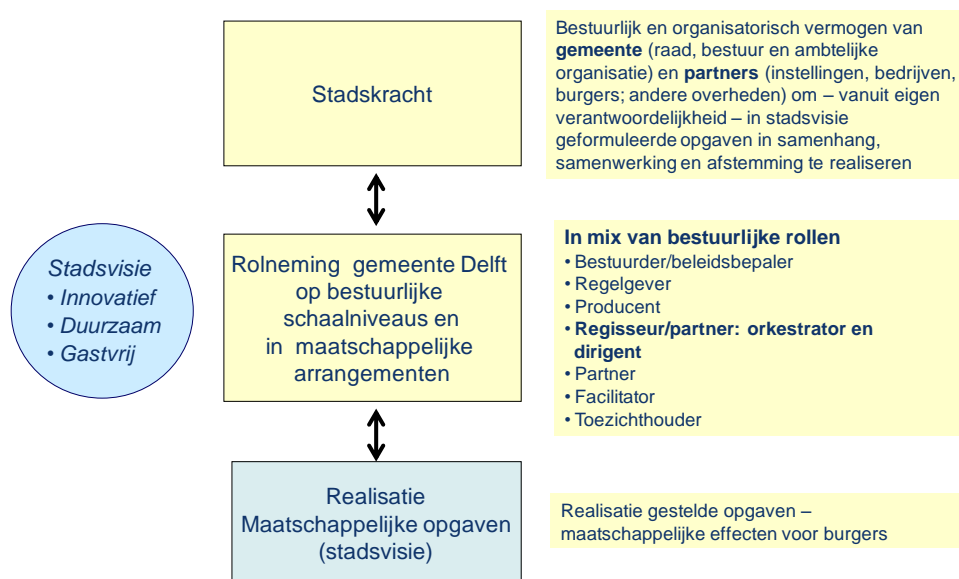
VRAAGSTELLING

Dit onderzoek draagt bouwstenen aan voor de beantwoording van de vraag wat er in de stad Delft aan bestuurlijk en organisatorisch vermogen nodig is om de in de visie geformuleerde ambities en maatschappelijke opgaven in de komende jaren te realiseren. Daarmee is dit onderzoek toekomstgericht en heeft het - in tegenstelling tot gangbaar bestuurskrachtonderzoek - vooral een *ex ante* karakter. Een andere 'afwijking' ten opzichte van gangbaar bestuurskrachtonderzoek is dat we op zoek zijn naar de bestuurlijke veerkracht van de stad - en die reikt verder dan enkel de bestuurskracht van het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie. De idee achter stadskracht is dat de ambities van de stedelijke gemeenschap Delft niet door het gemeentebestuur in zijn eentje kunnen worden gerealiseerd. Bestuur, maatschappelijke partners en collega-overheden hebben elkaar hierbij hard nodig. In het perspectief van de bestuurlijke veerkracht van de stad wil het gemeentebestuur dan ook komen tot een uitwerking en precisering van de rolneming door de gemeente zelf. Daartoe staan de volgende vragen in dit onderzoek centraal:

- Wat is stadskracht (in de context van het Delftse)?
- Hoe kan stadskracht als Delftse strategie worden uitgewerkt;
 - Welke bestuurlijk-inhoudelijke programma's moeten worden ingericht om de slag van WAT naar HOE daadwerkelijk te maken?
 - Welke rol moet de gemeente Delft in de Zuidvleugel gaan vervullen?
- Welke rol c.q. mix van bestuurlijke rollen, passend bij het concept stadskracht, moet de gemeente Delft gaan nemen?
- Wat zijn de succesfactoren en randvoorwaarden om stadskracht tot een succes te maken?
- Welk bestuurlijk proces moet worden ingericht?

HET CONCEPT STADSKRACHT GEOPERATIONALISEERD

In onderstaande figuur hebben we het concept *stadskracht* gevisualiseerd.



In onderstaande paragrafen werken we het concept stadskracht uit.

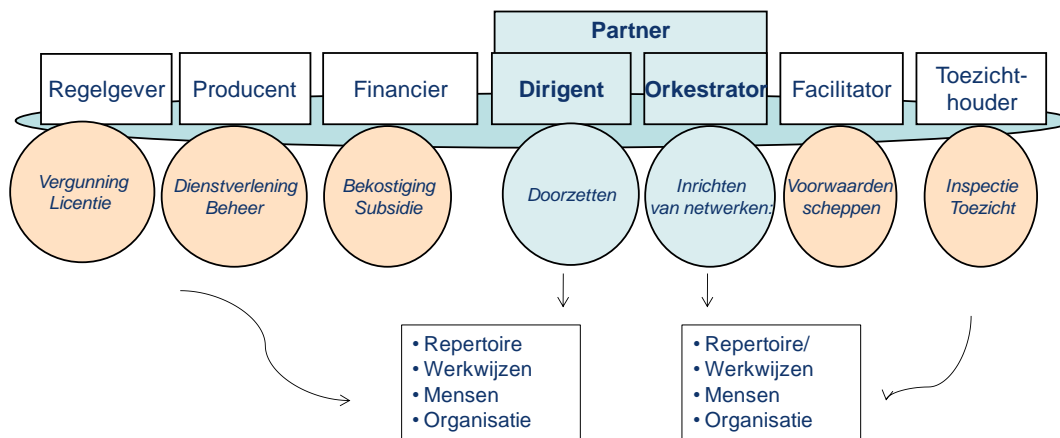
STADSKRACHT: GEZAMENLIJK VERMOGEN

Stadskracht definiëren we als: het bestuurlijk en organisatorisch vermogen van **gemeente** (raad, bestuur en ambtelijke organisatie) en **partners** (burgers, instellingen, bedrijven; andere overheden) om - ieder vanuit eigen verantwoordelijkheid - in de stadsvisie geformuleerde maatschappelijke opgaven in samenhang, samenwerking en afstemming te realiseren. Belangrijke karakteristiek van het concept stadskracht is dat gemeente en partners zicht hebben op elkaars positie, visie en strategie; ze zijn op zoek naar verbindingen tussen elkaars visies en strategieën gericht op het versterken van samenhang, samenwerking en afstemming.

Een andere, hiermee verbonden karakteristiek van stadskracht is, dat afhankelijk van positie en mogelijkheden van de verschillende partijen, wordt gezien welke bijdrage betrokken partijen het beste kunnen leveren aan de realisatie van een bepaalde maatschappelijke opgave. Het is bijvoorbeeld geen gegeven dat de gemeente per definitie de regierol zou moeten nemen, of - ander voorbeeld - uitsluitend de rol van vergunningverlener.

BESTUURLIJKE ROLNEMING

De gemeente Delft heeft, zoals elke gemeente, als wettelijk bestuur en democratisch gelegitimeerd door de Gemeenteraad, de beschikking over een reeks van bestuurlijke rollen. Per maatschappelijke opgave (meestal een combinatie van beleidsvelden) kan de rol c.q. mix van rollen variëren van producent tot partner, van regelgever tot regisseur. In de stadsvisie wordt vooral ingezet op de rollen dirigent en orkestrator. Ervaring elders leert dat ook deze rollen vaak hun kracht krijgen door de verbinding met een of meer andere rollen, bijvoorbeeld regelgever (bestemmingsplannen, vergunningenstelsel) of financier (medefinanciering, subsidies) of *facilitator* (lobby bij rijksoverheid om voorwaarden te scheppen bijvoorbeeld in vorm van staatssteun). Ervaring elders leert ook dat de rollen *dirigent* en *partner* - in feite twee verbijzonderingen van het ingeburgerde begrip *regie* - kracht krijgen in de context van robuuste partnerships. In onderstaande figuur hebben we de belangrijkste rollen op een rij gezet.



Bij elke bestuurlijke rol hoort een specifieke set van drie karakteristieken:

- Mensen en leiderschap (competenties, kernkwaliteiten).
- Middelen (geld).
- Methoden (bestuursinstrumenten, handelingsrepertoire).

SCHAALNIVEAUS EN ARRANGEMENTEN

De gemeente Delft levert haar bijdrage aan stadskracht door het uitoefenen van een mix van bestuurlijke rollen op verschillende bestuurlijke schaalniveaus en in verschillende maatschappelijke arrangementen.

Bij *bestuurlijke schaalniveaus* denken we, naast natuurlijk het eigen gemeentelijke schaalniveau, aan vormen van samenwerking in het kader van Haaglanden, Zuidvleugel en Zuid-Holland. Maar ook aan vormen van samenwerking met buurgemeenten of aan vormen van samenwerking met collega historische steden als Leiden, Dordrecht en Gouda.

Bij *maatschappelijke arrangementen* denken we aan vormen van samenwerking met maatschappelijke partners als TU, TNO en andere onderwijsinstellingen, ondernemingen, corporaties, zorginstellingen, cultuurinstellingen, maar ook aan burgergroeperingen (in wijken, stadsdelen - gegroepeerd naar issue, belang en/of doelgroep).

VERANTWOORDING

Voor de uitvoering van dit onderzoek is een documentenanalyse uitgevoerd. Hierbij zijn beleidsstukken van de gemeente, maar ook strategische documenten van bedrijven en instellingen binnen de gemeente bestudeerd. Daarnaast hebben we gesprekken gevoerd met bedrijven en instellingen die als partner van de gemeente zijn aangemerkt. Ook hebben we enige gesprekken gevoerd met de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgever van dit onderzoek. We hebben ons daarbij gericht op 1 á 2 partners voor de door ons onderscheiden beleidsvelden. Zie ook bijlage I 'Overzicht van geïnterviewde personen'. Uitgangspunt was een beperkt aantal interviews, gelet op de vele gesprekken die de afgelopen periode zijn gevoerd met maatschappelijke partners in het kader van sectornota's en stadsvisie. In ons onderzoek hebben wij gestreefd naar het verkrijgen van een geobjectiveerd expertoordeel of de gemeente Delft voldoende is toegerust om haar rol (bestuurlijk en ambtelijk) in verschillende maatschappelijke arrangementen goed te kunnen nemen. Hierbij moet worden aangetekend dat de opvattingen van de geïnterviewden mede gekleurd kunnen zijn door hun eigen positie en belang. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode november 2009 - februari 2010 door Cees Paardekooper en Ida Wildeboer, beiden werkzaam bij WagenaarHoes Organisatieadvies.

OPZET RAPPORTAGE

In dit rapport geven we allereerst een beeld van de huidige situatie, onder de titel *Delft, een sterk merk* (hoofdstuk 2). We beschrijven de karakteristieken van de stad, en positioneren Delft ten opzichte van andere overheden en maatschappelijke partners. We gaan in op de rol die de gemeente inneemt in relatie tot de beleidsopgaven en vatten onze bevindingen over het gemeentelijk functioneren beknopt samen. Daarna presenteren we in hoofdstuk 3 *stadskracht als Delftse strategie*. Langs twee sporen kan Delft werken aan haar stadskracht, langs het spoor van inhoudelijke programma's en langs het spoor van versterking van de bestuurlijke positie in de Zuidvleugel van de Randstad. In hoofdstuk 4 benoemen we twee succesvoorwaarden en een aantal randvoorwaarden om het *werken aan stadskracht* kansrijk te maken. In hoofdstuk 5 geven we een aanzet voor de *Delftse Agenda*. Onder andere door het op gang brengen van het *bestuurlijk proces* dat nodig is om samen met de partners aan de slag te gaan met stadskracht.

2. DELFT: EEN STERK MERK

In dit hoofdstuk gaan wij in op de actuele situatie van de gemeente Delft. Karakteristieken en de positie van de gemeente Delft worden beschreven. Daarna gaan we in op de verbinding van de gemeente met andere partijen (mede overheden en maatschappelijke partners). We kijken naar de rol die Delft inneemt om haar ambities te realiseren en ten slotte geven wij onze bevindingen over het gemeentelijk functioneren.

2.1. KARAKTERISTIEKEN VAN DELFT

Delft is een sterk merk (*brand*). Delft dankt haar naam aan het fenomeen kennisstad midden in de Zuidvleugel van de Randstad. Het heeft een universiteit en diverse aanpalende instituten die tot ver over de landsgrenzen bekendheid genieten. Verder is de stad bekend vanwege de historie en de verbintenis met het koningshuis. Delft is daarnaast een aantrekkelijke, oude en compacte stad gelegen in een groene omgeving, waar het goed toeven is en waar mensen uit de omgeving naar school gaan, komen winkelen en uitgaan. Een stad waar toeristen uit de hele wereld komen. En een stad waar bedrijven (IKEA, Exact, DSM) en instellingen (ziekenhuis, scholen) zich blijvend willen vestigen vanwege de prima voorzieningen. De nieuwe spoortunnel wordt tenslotte gezien als een kans om de komende jaren profiel en positie van de stad Delft te versterken.

ENKELE KERNGEGEVENS

- 96.517 inwoners (per 1 januari 2009) waarvan 15.000 TU-studenten.
- 5.700 bedrijven waaronder enkele grote bedrijven in het kenniscluster.
- Bedrijventerreinen (zowel klein- als grootschalig) met een totale oppervlakte van circa 292 hectare. Uitsluitend op Technopolis en de Harnaschpolder zijn nog bedrijfsterreinen uit te geven. In Technopolis is 34 hectare beschikbaar voor kennisintensieve en innovatieve bedrijven. In Harnaschpolder is 50 hectare in ontwikkeling.
- 45.863 arbeidsplaatsen, waarvan 34 % in de kennisintensieve productie of dienstverlening. Hierbinnen zijn de drie grootste werkgevers: DSM Gist Services BV, TNO en TU Delft.
- Bijna 50% van de beroepsbevolking is hoger opgeleid (HBO en hoger).
- Toegevoegde waarde van de kennissector: € 25.000 per student; circa 20% stedelijke economie (bron: De kracht van Delft, economische thermometer 2007).
- 5,2 % werkloosheid (2009).

Zo op het eerste oog gaat het dus goed met Delft. Technologie, kennis en historie als kenmerkende waarden, geen in het oog lopende problemen met werkgelegenheid en bedrijvigheid. Echter, het feit dat Delft een sterk merk is, wil niet zeggen dat er geen zorgen zijn. Van meerdere kanten wordt naar voren gebracht dat Delft de komende jaren risico's loopt. De schaal van de stad Delft is te klein in de regio. Omliggende gemeenten hebben recentelijk een schaalvergroting doorgevoerd. De strategische vraagstukken van bedrijven en instellingen overstijgen veelal de schaal van het huidige Delft.

De bereikbaarheid en infrastructuur van Delft is een probleem voor veel bedrijven, zowel in het MKB als bij de grotere bedrijven. Het risico is dat er een trek *Delft - uit* ontstaat. Voorkomen moet worden dat Delft enkel een historisch merk wordt. Dit stelt eisen aan de stadskracht, aan het bestuurlijk en organisatorisch vermogen van de gemeente en haar partners. In onderstaande paragrafen gaan we in op de deelaspecten van stadskracht en geven we onze bevindingen ten aanzien van de huidige situatie.

2.2. POSITIONERING DELFT IN DE (BESTUURLIJKE) ZUIDVLEUGEL¹

Delft heeft vanwege haar geografische ligging maar vooral vanwege haar kernkwaliteiten - zoals beschreven in de stadsvisie - een strategische positie in de Zuidvleugel van de Randstad. In deze paragraaf geven we een schets van een aantal voor Delft relevante ontwikkelingen in de Zuidvleugel.

DUBBELSTADSTRATEGIE DEN HAAG EN ROTTERDAM

Delft maakt deel uit van het stadsgewest Haaglanden en ligt tegen de grens van de stadsregio Rotterdam. In dit gebied wonen circa drie miljoen mensen. Het gebied heeft drie universiteiten, de grootste haven van Europa en de juridische hoofdstad van de wereld. De gemeenten Den Haag en Rotterdam onderzoeken thans wat de twee steden voor elkaar kunnen betekenen. Ze willen naar elkaar toe bewegen op menig beleidsgebied. We noemen niet uitputtend: bundeling sociaal-culturele voorzieningen, samenwerking tussen onderwijsinstellingen, complementaire bedrijvigheid, gezamenlijke recreatievoorzieningen, georkestreerde inspanning om infrastructuur te verbeteren.

Deze - prille - samenwerking biedt ook voor Delft kansen om de in de stadsvisie geformuleerde speerpunten (innovatief, duurzaam, gastvrij) extra impulsen te geven. Vanuit eigen visie en (stads)kracht is het aan Delft om aansluiting te vinden bij de dubbelstadstrategie van Den Haag en Rotterdam. Daarbij kan Delft gebruik maken van het feit dat ze, naast haar lidmaatschap van het stadsgewest Haaglanden, actief is in verschillende bestuurlijke arrangementen waaraan ook de stadsregio Rotterdam deelneemt. Een belangwekkend voorbeeld is Scienceport Holland, een ontwikkelingsbedrijf voor technisch georiënteerde bedrijven waaraan naast de gemeenten Delft en Rotterdam ook de TU en de Erasmus universiteit actief meedoen. De gemeentebesturen van Rotterdam en Delft ontmoeten elkaar ook periodiek.

SPOORZONE ALS VOORBEELD VAN SUCCESVOLLE SAMENWERKING

De spoorzone is een interessant voorbeeld van succesvolle bestuurlijke samenwerking tussen alle relevante partijen. Belangen zijn verenigd en inspanningen gebundeld. Provincie, stadsregio Rotterdam, stadsgewest Haaglanden, gemeenten hebben zich de afgelopen jaren met kracht (en middelen) geschaard achter dit voor alle partijen zeer belangrijke project².

¹. De in dit hoofdstuk opgenomen opsommingen van verbindingen in de regio, verbindingen met andere overheden, en verbindingen met maatschappelijke partijen zijn niet limitatief van aard.

² Het zou de moeite waard zijn om onderzoek te doen naar de succesfactoren van dit project met zoveel partijen.

DOOR FUSIES GROEIEN BUURGEMEENTEN

De buurgemeenten van Delft zijn de laatste jaren door fusiebewegingen fors gegroeid. In het bijzonder Pijnacker-Nootdorp (overigens strikt genomen geen buurgemeente), Lansingerland en Westland. Delft is hierdoor haar positie als een van de grotere gemeenten in de regio kwijtgeraakt.

DELFT CENTRUMGEMEENTE

De stad Delft vervult nog wel met verve haar rol als centrumgemeente. Uit omliggende gemeenten komen mensen naar Delft. Ze werken er, gaan naar universiteit of school, bezoeken de binnenstad en winkelen er, gaan er naar theater, museum, bibliotheek. Dit geldt in het bijzonder voor de inwoners van Rijswijk en Midden-Delfland.

STADSGEWEST HAAGLANDEN

De samenwerking in het stadsgewest Haaglanden betreft voornamelijk RO en infrastructuur. Maar ook op het terrein van jeugdzorg, milieu, economie, toerisme en wonen worden diverse taken door het stadsgewest vervuld. Binnen het stadsgewest Haaglanden bestaat het beeld dat Delft niet altijd op zoek is naar werkbare bestuurlijke allianties. Zo kiest Delft ten aanzien van de doortrekking van de A4 een eigen positie. Op uitvoerende taken wordt binnen het stadsgewest op vele terreinen wel geparticipeerd. Met de *provincie* is de verhouding vrij afstandelijk; er is nauwelijks structureel bestuurlijk contact tussen het college van GS en het college van B&W.

SAMENWERKING MET OMLIGGENDE GEMEENTEN

Met de buurgemeenten *Rijswijk en Midden-Delfland* wordt op specifieke taken samengewerkt. Collegeleden en de colleges spreken elkaar periodiek en vinden elkaar als het nodig is. Ambtelijk is geen sprake van intensieve beleidsmatige samenwerking, wel wordt samengewerkt op het terrein van afvalinzameling, archief en brandweer. Een in het oog springend gezamenlijk perspectief van Delft en Rijswijk is dat beide gemeenten een kenniscluster hebben; zo is in Rijswijk het *European Patent Office* gevestigd. Met Midden-Delfland wordt samengewerkt op het terrein van de afvalinzameling (gemeenschappelijke regeling Avalex), daarnaast doet Delft nog archeologie en archiefbeheer voor Midden-Delfland. Ten slotte maken beide gemeenten al jarenlang deel uit van het recreatieschap (GR) Midden-Delfland. Voor de gemeente Midden-Delfland vervult Delft uitdrukkelijk een centrumfunctie. Samen hebben ze een gemeenschappelijk belang bij een vitaal landschappelijk Midden-Delfland, bijvoorbeeld met het oog op het uitbouwen van de recreatieve en toeristische pijler. Met de gemeente Pijnacker-Nootdorp zijn verbindingen als het gaat om bepaalde woonwijken (Delfgauw en Emerald). Deze wijken zijn voor wat betreft voorzieningen, winkelen, scholen en verenigingsleven zeer met Delft verbonden. Naast de hierboven genoemde ontwikkelingen zijn er meer voorbeelden. Zo zijn er bijvoorbeeld nog samenwerkingsverbanden in kader onderwijs (met Rijswijk), bestuurlijke samenwerkingsverbanden in de zorgsector (zoals de GGD Zuid-Holland West, de jeugdgezondheidszorg en WZW-activiteiten in de regio Delft-Westland-Oostland), in de sector werk- en inkomen; zoals bijvoorbeeld het RPA, het regionaal actieplan werkloosheid en samenwerking tussen steden in de toeristische sector.

SAMENVATTEND BEELD

Het beeld is enigszins ambigue. Aan de ene kant zien we dat de verschillende overheden nog gericht zijn op het ontwikkelen van een eigen visie en strategie, ieder op zijn eigen wijze in haar eigen tempo - hetgeen ook past bij de eigen, democratisch gelegitimeerde positie die elke gemeente heeft. Bij de ontwikkeling van de Stadsvisie Delft zijn de andere overheden in beperkte mate betrokken; een uitzondering kan wel worden gemaakt voor het stadsgewest Haaglanden. Anderzijds valt op dat er op vele gebieden sprake is van bestuurlijke samenwerking tussen de verschillende overheden in de Zuidvleugel. Vanouds is er de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering (bijvoorbeeld archief) en uitvoering beleidstaken (bijvoorbeeld afvalinzameling). Daarnaast de beleidsinhoudelijke samenwerking in het regioverband van Haaglanden en in meer tijdelijke allianties rondom bijvoorbeeld de Spoorzone. Voor Delft is van groot belang op welke wijze de bestuurlijke samenwerking in de Zuidvleugel verder inhoud en vorm gaat krijgen nu de gemeenten Den Haag en Rotterdam het initiatief naar zich toe hebben getrokken.

Bij het nadenken over de Delftse rolname in de Zuidvleugel is het nuttig dat Delft zich rekenschap geeft van het tamelijk kritische oordeel dat sommige bestuurlijke partners hebben over de Delftse inbreng. Veel betrokkenen noemen de gemeente enigszins naar binnen gekeerd, en ook enigszins dorps. Delft straalt bestuurlijk en ambtelijk onvoldoende eenheid uit. Sommigen spreken van verbrokkeling binnen gemeentebestuur en ambtelijke organisatie; er is onvoldoende eenheid van beleid en besturing. De verwachting is dat het gericht werken aan de realisatie van de stadsvisie hier een belangrijke wending kan gaan geven aan de Delftse rolname. Het beeld is dat Delft haar bestuurlijke partners hard nodig heeft om haar ambities te kunnen waarmaken.

2.3. VERBINDINGEN MET MAATSCHAPPELIJKE PARTIJEN

De partijen waarmee Delft samenwerkt om haar maatschappelijk opgaven te realiseren hebben elk hun eigen ambities en opgaven, hun eigen visies en strategieën. Het volgende patroon kunnen we hierin zichtbaar maken.

- Soms zijn visie en strategie van partijen uitdrukkelijk verweven met die van de gemeente Delft. Bijvoorbeeld bij geïnterviewde woningbouwcorporatie en welzijnsinstelling. Met de woningbouwcorporaties wordt intensief samengewerkt om met name de sociale aspecten van wonen op te pakken (leefbaarheid, wijkvisies). Als voorbeeld noemen we woningbouwcorporatie Woonbron, dat als coproductent mede vorm geeft aan een maatschappelijke agenda. Onder andere wordt het souterrain van de woningmarkt gepositioneerd en actief aangepakt.
- Soms zijn visie en strategie van partijen op onderdelen met elkaar verbonden. Bijvoorbeeld bij een bedrijf als DSM en bij instellingen als DOK, SPH. Bijvoorbeeld de samenwerking tussen DOK en de TU. DOK vormt voor de TU een prachtige bron van onderzoek, er komen immers wekelijks 3000 mensen over de vloer. DOK heeft structureel vier mensen van de TU in dienst.
- En soms lopen visie en strategie van partijen op zijn hoogst parallel, maar lijken ze elkaar nauwelijks te raken, laat staan te versterken. Bijvoorbeeld bij de TU en bij het Reinier de Graaf ziekenhuis. Wat opmerkelijk is gelet op de gelijkgestemdheid als het gaat om het belang van de betreffende voorziening voor de stad Delft. Beide instituten ervaren de gemeente als een deskundige maar soms ietwat starre regelgever dan wel handhaver.

Opmerkelijk is dat een aantal partners vinden dat ze voor de realisatie van hun visie en strategie meer afhankelijk zijn van de TU dan van de gemeente. Voorbeelden hiervan zijn de spin off - bedrijven van de TU, de samenwerking tussen DSM en de TU, tussen DOK en de TU, en verkenningen tussen het Reinier de Graaf ziekenhuis en IKEA (inrichting ziekenhuis).

Alle partijen ervaren overigens wel vormen van afhankelijkheid van de gemeente. Deze afhankelijkheid heeft in belangrijke mate betrekking op het feit dat de gemeente als bestuurder, regelgever (bestemmingsplan), ontwikkelaar (herontwikkeling gebied, uitgifte grond), toezichthouder en co-financier veelal in samenwerking met andere overheden (Haaglanden, Provincie, Rijk) grote invloed heeft op de stedelijke ontwikkeling (woonvoorzieningen, bedrijvigheid, maatschappelijke voorzieningen, infrastructuur, bereikbaarheid). Partijen hebben daar mee te maken en zijn dus als vanzelfsprekend gesprekspartner.

Naast waardering voor het gemeentelijk beleid zijn de geïnterviewden ook kritisch over het optreden van de gemeente. Zo praten sommige partijen over de (te) strikte houding van de gemeente als het gaat om het handhaven van regels op het terrein van ruimtelijke ordening. Niettemin is de kritiek met het oog op het versterken van de stadskracht van gemeente en maatschappelijke partijen wel relevant. De wijze waarop de gemeente met partners communiceert wordt bekritiseerd. De TU voelt zich niet altijd voldoende gefaciliteerd, Breed Welzijn Delft ziet zichzelf meer dan alleen een uitvoeringsorganisatie van de gemeente en het Reinier de Graaf ziekenhuis ervaart niet altijd voldoende partnerschap met de gemeente.

2.4. GEMEENTELIJKE ROLNEMING EN ORGANISATORISCH VERMOGEN

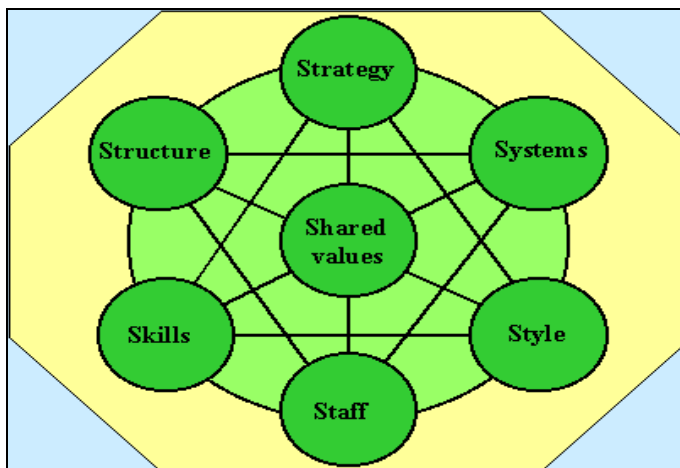
Welke mix van bestuurlijke rollen de gemeente neemt, bepaalt in belangrijke mate welk bestuurlijk en organisatorisch vermogen ze kan realiseren. Idealiter past de gemeentelijke mix van bestuurlijke rollen bij de set van wettelijke taken, maatschappelijke opgaven en ambities. Voor sommige taken/opgaven is het passend te kiezen voor de rol van producent/dienstverlener; denk bijvoorbeeld aan de individuele dienstverlening en aan het beheer van de openbare ruimte. Bij de zorg voor maatschappelijke voorzieningen in het kader van de WMO heeft de gemeente de rol van regisseur. In de Stadsvisie Delft 2030 wordt gesteld dat de huidige rolneming, het huidige instrumentarium niet toereikend is om de ambities en opgaven te realiseren. De regierol behoeft versterking, zo wordt betoogd; deze rol wordt - zoals we in het vorige hoofdstuk al introduceerden - verbijzonderd in twee nieuwe roltypen: *orkestreren* en *dirigeren*.

Bij collega-overheden en maatschappelijke partners overheerst het beeld dat de gemeente Delft niet bewust kiest in rolneming, en er dus ook niet op stuur, ambtelijk noch bestuurlijk. Een veel gehoorde opmerking is dat bestuur en organisatie van de gemeente Delft de rol van partnerschap (dan wel modaliteiten hiervan als regie, orkestrator of dirigent) nauwelijks neemt. Daarmee kan deze rol ook weinig doorleefd worden uitgeoefend in termen van inzet van mensen (competenties, leiderschap), inzet van middelen (geld) en methodieken (repertoire), terwijl daar wel behoefte aan is. De rollen van beleidsbepaler, producent en regelgever/handhaver zijn de rollen die het gedrag van de gemeente nog altijd in belangrijke mate bepalen, dit is nog haar eerste natuur.

De rollen van partner en regisseur (orkestrator en dirigent) hebben nog te weinig betekenis gekregen, zo blijkt uit een aantal serieuze beleidsmatige kwesties. We denken hierbij aan het samen met partners verder tot ontwikkeling brengen van onderwerpen als studentenhuisvesting, bedrijvigheid, bedrijfsterrinen, upgraden van de binnenstad, en het uitvoeren van de sociale agenda in de stad. Delft doet op dit vlak al het nodige, maar handelt hierin nog primair als beleidsbepaler, opdrachtgever, producent en vergunningverlener. Het realiseren van deze maatschappelijke opgaven krijgt meer kracht met robuuste partnerships waarvoor van Delft meer de rollen nodig zijn van dirigent en orkestrator. Dit vergt een cultuuromslag. Het succes van de omslag hangt mede af van de aandacht hiervoor door het komend gemeentebestuur.

2.5. BEVINDINGEN GEMEENTELIJK FUNCTIONEREN

Tijdens de gesprekken zijn veel opmerkingen gemaakt over het functioneren van de gemeente Delft; hieronder een kleine bloemlezing geordend met behulp van het 7S-model van McKinsey.³



1. SHARED VALUES (SIGNIFICANTE WAARDEN)

Visie beter benutten om de eigen identiteit van Delft (*brand*) meer vorm te geven en strategisch te vertalen; dit gebeurt nog onvoldoende.

CITATEN:

- *Delft moet zichzelf opnieuw definiëren in de context van alles wat er om haar heen gebeurt.*
- *Delft kan groter zijn dan ze het zelf maakt.*
- *Er is een kloof tussen de internationale gedachte van een aantal instituten en bedrijven en het lokale denken van de gemeente Delft.*

2. STRATEGY (STRATEGIE)

Het strategisch vermogen schiet zowel ambtelijk als bestuurlijk soms tekort; de huidige gemeentelijke rolneming is niet altijd helder; daardoor worden de mogelijkheden voor een robuuste bondgenotenpolitiek niet altijd uitgebuit.

³ Het 7S-model is ontwikkeld door voormalige McKinsey medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman, om de kwaliteit te meten van de prestaties die een organisatie levert.

CITATEN:

- *Zorg dat je gebruik maakt van je strategische positie, je bent aan de top van de wereld.*
- *Zoek op inhoud allianties met partners in de regio.*
- *Voor Technopolis ontbreekt het aan een overall concept.*
- *Delft moet vrede hebben met het beeld dat het een doorgangshuis is.*
- *De gemeente richt zich nog te weinig op het accommoderen van instituten en bedrijven.*
- *Delft als gemeente heeft geen duidelijke strategie.*

3. STYLE (STIJL)

Enigszins ouderwets, naar binnen gekeerd, soms ook arrogant, te weinig gezaghebbend; onvoldoende besef dat opgaven moeten worden gerealiseerd in arrangementen en op andere bestuurlijke schaalniveaus (daar zitten belangrijke spelers).

CITATEN:

- *Meer gerichte inzet van gemeentebestuur in netwerken nodig. Meer focus en keuzes.*
- *Meer eenheid van gemeentebestuur nodig (nu sprake van bestuurlijke verdeeldheid).*
- *Delftse cultuur is ietwat dorps.*
- *De gemeente zou een betere ambassadeur voor ons kunnen zijn.*
- *Delft is een stad die schrijft, gericht op beleidsnota's, minder op uitvoering.*
- *Samenwerking berust op toeval.*

4. STRUCTURE (STRUCTUUR)

De organisatiestructuur is versnipperd; afdelingen werken niet genoeg samen, accounthouderschap is ingevoerd maar wordt niet voldoende opgepakt. De organisatie is niet voldoende gericht op de gewenste rolname, de gemeente is nog (teveel) een producentenorganisatie en is onvoldoende verbonden met netwerken in en om de stad.

CITATEN:

- *Er wordt vanuit structuur gedacht in plaats van cultuur.*
- *Organisatie in sectoren en vakteams vormt een belemmering om slagvaardig te handelen.*
- *De ambtelijke organisatie is versnipperd en treedt naar belanghebbenden als specialist op eigen beleidsterrein op. Overigens, met goede expertise op het vakgebied.*
- *Delft heeft grote ambities, maar te weinig organiserend vermogen (met name op de grote dossiers).*

5. SKILLS (SLEUTELVAARDIGHEDEN)

Er is vooral ander repertoire nodig binnen de organisatie. Beter een kleiner en slimmer apparaat dan een groot en versnipperd apparaat. Bestuurlijk en strategisch denkvermogen kan dan beter worden ontwikkeld.

CITATEN:

- *De gemeente faciliteert ons niet voldoende.*
- *De gemeente zou meer orkestrator kunnen zijn.*
- *Gemeente zou de rol van regio aan anderen over moeten laten*
- *Nog onduidelijk wat rol van de gemeente bij uitwerking stadsvisie precies gaat inhouden.*

6. STAFF (STAF)

Een strategische denktank ontbreekt in top van het apparaat. Houding en gedrag zijn bepalend bij het verkrijgen van vertrouwen en het onderhouden van relaties.

CITATEN:

- *We worden niet pro-actief op de hoogte gehouden van nieuw beleid.*
- *Kwaliteit van het hogere management kan sterker worden als er meer als sparringpartner richting het college wordt opgetreden.*
- *Evaluatie van beleid gebeurt niet structureel.*
- *Delft is een gemeente waar veel beleid wordt geschreven. De implementatie van beleid heeft minder aandacht dan het vaststellen er van.*

7. SYSTEMS (SYSTEMEN)

Werkwijzen en communicatiestromen zijn ambigue en niet altijd te volgen voor relatieve buitenstaanders. Op brieven en zienswijzen ontvangen stakeholders geen of onvoldoende respons. Communicatie is eenzijdig en niet gebaseerd op partnerschap.

CITATEN:

- *Delft heeft visie, maar toetst dit niet.*
- *Er is geen institutioneel overleg tussen het maatschappelijk middenveld en de gemeente.*
- *De slagkracht van de gemeente kan beter.*

2.6. SAMENVATTEND

Delft is een stad met een grote herkenbaarheid, nationaal en internationaal. Als kennisstad en historische stad is het een sterk merk. Toch staat de stad onder enige druk, in het bijzonder worden er kanttekeningen geplaatst bij haar bestuurlijk-organisatorisch vermogen om samen met anderen haar ambities te realiseren, bij haar stadskracht dus. Dit heeft te maken met de bestuurlijke schaal waarop Delft acteert (relatief kleine speler voor relatief grote vraagstukken), de verbinding met andere overheden en maatschappelijke partners, zowel (semi)publiek als privaat (geen stevige verbindingen op strategisch en inhoudelijke dossiers) en de rol die de gemeente neemt (vooral regelgever en handhaver en minder partner en regisseur). Ten slotte zijn er verbeteringen te realiseren ten aanzien van het eigen organiserend vermogen, zowel ambtelijk als bestuurlijk.

De stadsvisie laat zien dat de gemeente trots is op de stad en met een zekere eigenwijsheid haar partners opzoekt. Daar staat tegenover dat uit de gesprekken naar voren komt dat sommige partners de gemeente naar binnengekeerd en soms arrogant vinden. Daarbij speelt ongetwijfeld een rol dat er eigenbelangen spelen bij deze partners. Vast staat dat de strategische visies van gemeenten en de partners nog niet in alle opzichten op elkaar aansluiten. Dit brengt zekere risico's met zich mee.

Stadskracht als handelingsstrategie zal een antwoord zijn op deze ontwikkelingen en kanttekeningen. Daartoe hebben wij twee strategische sporen uitgewerkt in hoofdstuk 3.

3. STADSKRACHT ALS DELFTSE STRATEGIE

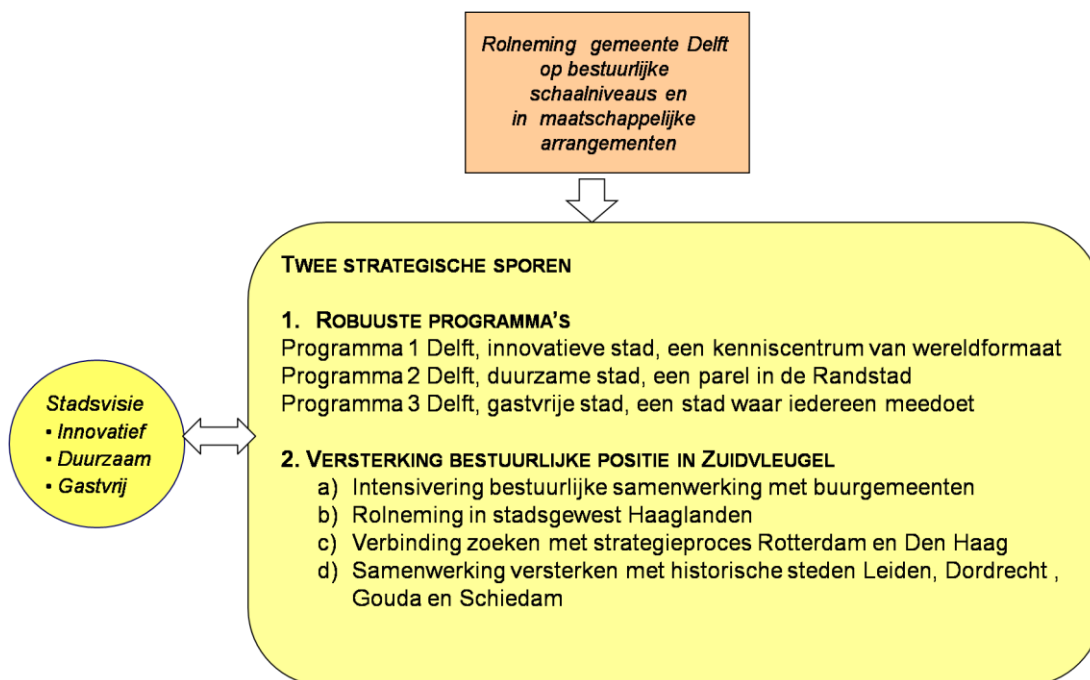
In dit hoofdstuk geven we een beschrijving hoe van stadskracht een bewuste strategie te maken. We werken twee sporen uit waarlangs de stadskracht kan worden versterkt, met de stadsvisie als basis.

STADSKRACHT LANGS TWEE STRATEGISCHE SPOREN UITGEWERKT

Belangrijke karakteristieken van stadskracht zijn, zoals hiervoor beschreven, dat:

- Gemeente en partners de eigen visies en strategieën op elkaar afstemmen, met elkaar verbinden.
- Partijen met elkaar afspraken maken welke bijdrage elke partij het beste kan leveren aan de realisatie van de stadsvisie en welke rol elke partij neemt.

Om deze karakteristieken tot leven te brengen, stellen wij voor de stadsvisie langs de volgende twee strategische sporen verder uit te werken:



SPOOR 1: ROBUUSTE PROGRAMMA'S

De stadsvisie doet perspectiefrijke uitspraken over het ambitieniveau van de stad Delft: innovatief, duurzaam en gastvrij! Deze uitspraken geven niet alleen richting aan beleid en handelen van de gemeente, maar willen ook richting geven aan visie en strategie van alle relevante partners van de gemeente.

Zonder hun inzet, hun bijdrage heeft de visie weinig realiteitswaarde. Het zijn immers in vergaande mate de maatschappelijke partners die de in de *stadsvisie* verwoorde ambities zullen (moeten) realiseren. Ter illustratie:

- *Innovatie*. De kennisinstellingen TU en TNO (maar bijvoorbeeld ook het European Patent Office en DSM) zijn *par excellence* de partners van de gemeente die - vanzelfsprekend in samenwerking met andere partijen - zorg zullen (blijven) dragen aan de ambitie om de stad Delft innovatief te laten zijn.
- *Duurzaam*. Corporaties en projectontwikkelaars, ondernemingen en kennisinstellingen, maar ook de Delftse burgers, buuroverheden, provincie en rijk hebben de mogelijkheden en ook de ambitie om ook in de stad Delft duurzaamheid in alle maatschappelijke activiteiten de toon te laten zetten. Een voorbeeld is het initiatief *Duurzaam Delft Dreamteam*, waar met diverse betrokken partijen op creatieve wijze wordt gewerkt aan ideeën ten aanzien van duurzaamheid.
- *Gastvrij*. Ondernemers in de binnenstad (middenstand, horeca, recreatie), sociaal-culturele instellingen (theater, musea en dergelijke), en vooral ook de Delftse burgers - met in haar midden een grote studentenpopulatie - zijn in belangrijke mate verantwoordelijk voor behoud en versterking van het gastvrije karakter van de stad Delft. Goede verbindingen met het Hof van Delfland gebied en daar acterende partijen versterken het gastvrije karakter.

Het sterke merk Delft is met andere woorden een gezamenlijk product van alle in en om Delft werkzame private, (semi)publieke partijen. Daarbij moet in ogenschouw worden genomen, zie het vorige hoofdstuk, dat elke partij haar eigen afwegingen heeft te maken ten aanzien van aard en intensiteit van de bijdrage die ze wil en kan leveren aan de realisatie van de stadsvisie. Aard en intensiteit van de bijdragen hangen sterk samen met onder meer:

- De mate van gebondenheid aan en verbondenheid met de stad (ondernemingen hebben in principe de keuzevrijheid zich elders te vestigen).
- De onderlinge verbondenheid van bedrijven en instellingen (bijvoorbeeld kenniscluster).
- De kwaliteit van de vestigingscondities (bijvoorbeeld goede huisvesting, scholen en voorzieningen; goede bereikbaarheid).
- De financiële mogelijkheden (investeringsruimte).

Op grond van de aanname dat andere partijen de visie samen met de gemeente zullen moeten realiseren is het aan het gemeentebestuur van Delft haar visie te verbinden met de visies en strategieën van alle relevante maatschappelijke partners en daarbij aan te geven welke specifieke bijdrage de gemeente kan leveren aan het realiseren van de strategieën van de verschillende partners. Vanzelfsprekend op basis van haar wettelijke taken, haar eigen beleidsambities en haar eigen financiële mogelijkheden. Gemeente en maatschappelijke partners moeten samen op zoek naar wat ze voor elkaar kunnen betekenen. Uit de interviewronde komen interessante gezichtspunten naar voren (niet uitputtend):

- Sommige maatschappelijke partners zijn behoorlijk autonoom ten opzichte van gemeente (met name TU); zien wel afhankelijkheid vanwege ordenende rol (gemeente als bevoegd gezag inzake bestemmingsplannen, vergunningverlener, als toezichthouder); maar hebben alternatieven.

- Andere maatschappelijke partijen zijn zich er van bewust dat hun mogelijkheden afhankelijk zijn van gemeentelijk beleid (voorzieningen, investeringen, subsidies en dergelijke), maar voelen nog weinig partnerschap vanuit de gemeente.
- Overheidspartners wijzen op het belang om gezamenlijk op te trekken in samenwerkingsverbanden als Haaglanden, of met buurgemeenten bijvoorbeeld met het oog op afgestemde ruimtelijk-economische beslissingen (infrastructuur, OV).
- Buurgemeenten vragen om betrouwbaar gedrag (in een goed geregisseerd en zorgvuldig bestuurlijk proces samen de mogelijkheden verkennen om banden te verstevigen).

DRIE PROGRAMMA'S

We stellen voor, langs de lijnen van innovatief, duurzaam en gastvrij, met drie programma's aan de slag te gaan met de uitvoering van de stadsvisie:

Programma 1 - Delft, innovatieve stad, een kenniscentrum van wereldformaat.

Programma 2 - Delft, duurzame stad, een parel in de Randstad.

Programma 3 - Delft, gastvrije stad, een stad waar iedereen meedoet.

De programma's krijgen invulling conform de uitgangspunten en richtlijnen voor programmasturing van de gemeente Delft - als aanvulling op de aansturing door de lijn. Met behulp van de volgende stappen kunnen de drie programma's worden 'gevuld'.

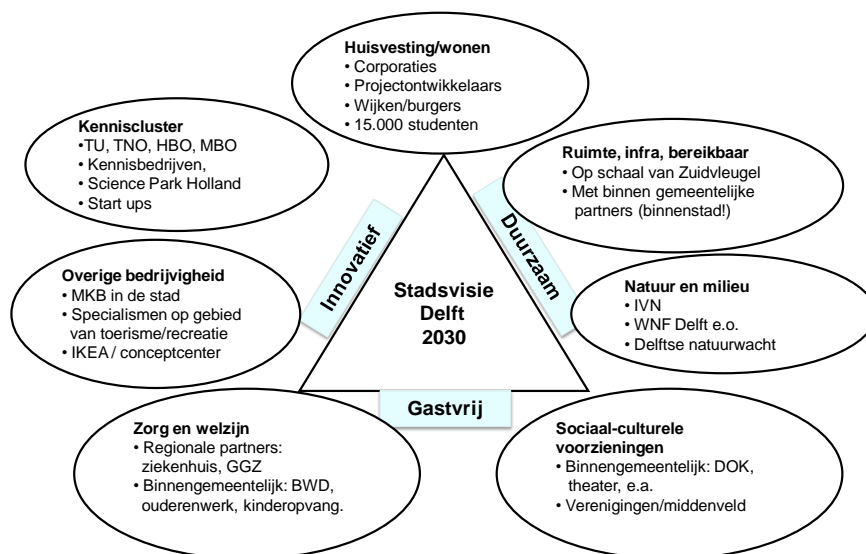
- (a) Bepaling van de inzet per programma
- (b) Identificatie potentiële partners per programma
- (c) *Matching* (beleids)beleidsnota's en plannen met de drie programma's

(a) *Bepaling van de inzet per programma*

Per programma zal moeten worden bepaald wat de inzet is. Wat is de generieke doelstelling van het programma of beter nog welke maatschappelijke effecten moeten met het programma op een coherente wijze worden gerealiseerd? En voorts welke doelen op meer specifieke beleidsterreinen worden via het programma nagestreefd. En vervolgens is het zaak om ook vaststellen welke eigen doelen de verschillende maatschappelijke partners via hun bijdragen aan een of meer programma's willen realiseren.

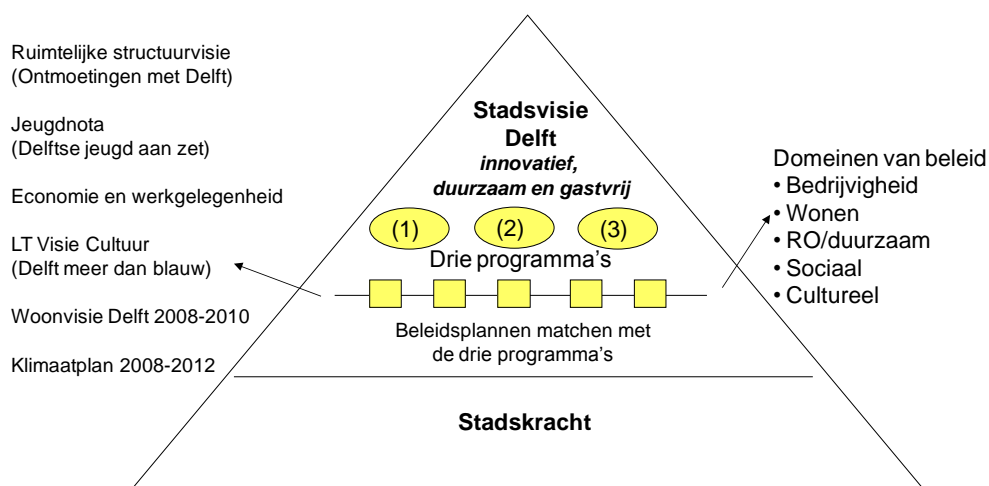
(b) *Identificatie potentiële partners per programma*

Per programma zal moeten worden bepaald wie de partners *willen en kunnen* zijn. Hiervoor is een meer methodische exercitie nodig. Onderstaande figuur is een methodische aanzet om te komen tot een nadere ordening van partners. De toon en de timing van de door de gemeente te zetten stappen richting partners is essentieel voor het latere succes.



(c) *Matching (beleids)nota's en plannen met de drie programma's*

Vanuit het perspectief van de gemeente Delft zal een match moeten plaatsvinden tussen wat de inzet van de drie programma's is en wat er al aan doelstellingen, beleidskaders en afspraken zijn gemaakt in de verschillende beleidsnota's (sectoraal, aspect, doelgroep). In onderstaande figuur hebben we deze match gestileerd gevisualiseerd.



Deze programmatische aanpak laat onverlet dat gemeentelijke nota's ook hun eigen, meer zelfstandige werking zullen behouden:

- Richting gemeenteraad: oordeels- en besluitvorming over een bepaald beleidsonderwerp (bijvoorbeeld nota *economie en werkgelegenheid*).
- Niet alle thema's die worden behandeld in een bepaalde beleidsnota worden via een van de programma's in uitvoering genomen; er zullen altijd thema's zijn die een eigen aanpak behoeven. Om bij het voorbeeld van de nota te blijven: thema's als scholing en arbeidsmarkt en economie en werkgelegenheid zullen deels een programmaonafhankelijke aanpak en inzet van mensen en middelen blijven vergen (wellicht met weer andere partners).

Onderstaande figuur laat zien dat de match tussen aan de ene kant de drie programma's en aan de andere kant beleidsnota's en plannen plaatsvindt in het perspectief van welke rol de gemeente wil nemen en (b) wat de gemeentelijke inzet van mensen, middelen en methoden is.

Beleids-domeinen / nota's	Innovatieve stad	Duurzame stad	Gastvrije stad
Wonen	(a) Rolneming gemeente Delft (b.v. ordenend, regisserend) (b) Gemeentelijke inzet • Mensen • Middelen • Methoden		
Economie en bedrijvigheid (werken)			
RO (duurzaam, mobiliteit, infra)			
Sociaal			
Cultureel			
...			
....			

Met behulp van deze ordening is een zorgvuldig bestuurlijk proces met (potentiële) partners te organiseren. Aan welke programma's, op welke wijze en onder welke voorwaarden willen ze er aan deel gaan nemen.

SPOOR 2: VERSTERKING BESTUURLIJKE POSITIE IN DE ZUIDVLEUGEL

Om het merk Delft (innovatief, duurzaam, gastvrij) veilig te stellen en verder te versterken is het niet toereikend te volstaan met het samenwerken in de drie strategische programma's. Als gemeentelijke overheid is het noodzakelijk dat Delft haar bestuurlijke positie in de Randstad/Zuidvleugel gaat versterken juist om meer slaagkansen voor de drie programma's te bereiken. En wel om de volgende redenen:

- Door fusiebewegingen in de omgeving van de gemeente Delft (Westland, Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp) is Delft een van de kleinere gemeenten geworden in de Zuidvleugel, hetgeen niet in overeenstemming is met haar positie als kennisstad en historische stad, gelegen in de Zuidvleugel tussen de grote steden Rotterdam en Den Haag.
- De ontplooiingsmogelijkheden van Delft worden belemmerd door haar fysieke en financiële begrenzings; Delft kan als het ware geen kant meer op.
- Mede vanwege de aanwezigheid van grote spelers als TU en TNO is het wenselijk de bestuurlijke positie van de gemeentelijke overheid Delft te versterken mede met het oog op het spelen van een gelijkwaardige rol richting Rotterdam en Den Haag die beiden belangstelling hebben voor het Delftse kenniscluster.
- Versterking van de bestuurlijke positie van Delft is ook nodig om de rol van Delft centrumgemeente te versterken.

Langs de volgende **vier parallelle lijnen** kan de gemeente Delft werken aan een versterking van haar bestuurlijke positie.

1. INTENSIVERING BESTUURLIJKE SAMENWERKING MET BUURGEMEENTE RIJSWIJK EN DE GEMEENTEN IN HET GEBIED HOF VAN DELFLAND (MIDDEN-DELFLAND, PIJNACKER - NOOTDORP)

Delft neemt als centrumgemeente tussen Rotterdam en Den Haag het voortouw in een bestuurlijk proces gericht op het versterken van de bestuurlijke samenwerking met de buurgemeenten Midden-Delfland, Rijswijk en Pijnacker - Nootdorp. Doel hiervan is meer bestuurlijke slagkracht te verkrijgen om de strategische opgaven (stadsvisie) van Delft en die van Rijswijk en de gemeenten in Hof van Delfland beter te kunnen aanpakken (synergie!). De gezamenlijke inzet is onder meer gericht op:

- Het samen met de gemeente Rijswijk werken aan een verdere versterking van het kenniscluster; interessante verbindingen zijn te leggen tussen TU, TNO, DSM en het European Patent Office.
- Het samen met de gemeente Rijswijk vinden van oplossingen voor een evenwichtig voorzieningenpatroon (bijvoorbeeld gezondheidszorg, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs of beheer openbare ruimte).
- Het samen met de gemeenten Midden-Delfland en Pijnacker - Nootdorp versterken van de Hof van Delfland, de groene zone rondom Delft, als een metropolitaans park in de regio, goed ontsloten. Hiermee is ook de cultuur-historische positie van Midden-Delfland gediend. Midden-Delfland lift mee op het de toeristische aantrekkingskracht van historisch Delft, en Delft lift mee op het *Cittaslow* kenmerk van gemeente Midden-Delfland.
- Het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe locaties op het gebied van wonen en werken.
- Met elkaar meer bestuurlijk gewicht leggen in andere bestuurlijke gremia (in het bijzonder Haaglanden, maar ook richting provincie en rijk).

Parallel aan de intensivering van de bestuurlijke samenwerking kunnen de gemeenten alvast onderzoeken op welke operationele beleidstaken (bijvoorbeeld vergunningverlening, publieksdienstverlening, beheer openbare ruimte) en bedrijfsvoeringstaken (ICT, HRM) de samenwerking kan worden versterkt en verder uitgebouwd.

2. ROLNEMING IN HET STADSGEWEST HAAGLANDEN

De deelname binnen het Stadsgewest Haaglanden kan, zoals in het vorig hoofdstuk beschreven, krachtiger worden ingevuld. Het college, ambtelijk ondersteund, zal actief op de portefeuilles haar rol moeten nemen. Dit ondersteunt onder andere de burgemeester van Delft in zijn rol als vicevoorzitter van het stadsgewest.

3. VERBINDING ZOEKEN MET STRATEGIEPROCES ROTTERDAM EN DEN HAAG

Gelet op de initiatieven die de gemeenten Rotterdam en Den Haag aan het ontplooiën zijn, is er urgentie dat de gemeente Delft, zoveel mogelijk samen met haar partners, hierbij aansluiting zoekt. In de drie programma's uit spoor 1 liggen voldoende aangrijpingspunten voor samenwerking die gericht zijn op het verkrijgen van meer synergie in de Zuidvleugel. Daarmee worden ook de eigen positie en de belangen van de stad Delft versterkt.

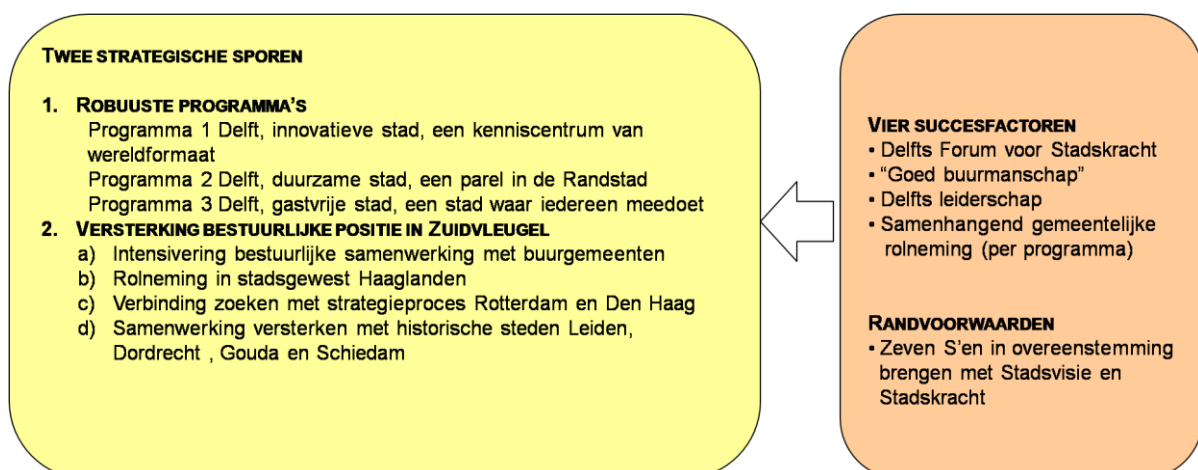
4. SAMENWERKING VERSTERKEN MET HISTORISCHE STEDEN LEIDEN, DORDRECHT, GOUDA EN SCHIEDAM

Delft is een sterk merk, ook vanwege het historische karakter van de stad. Dit kan Delft verder versterken door partnerschap uit te bouwen met vergelijkbare steden in Zuid-Holland. Voorbeelden zijn Leiden, Gouda, Dordrecht en Schiedam. Samen kunnen deze steden zich profileren ten opzichte van de andere grote steden in de Zuidvleugel, en met provinciebestuur en departementen afspraken maken over wat er nodig is om de aantrekkingskracht van deze historische steden te versterken en daarvoor ook middelen te verkrijgen. Trekken aan deze bestuurlijke lijn zal een extra stimulans geven aan programma 3 (Delft, gastvrije stad).

4. WERKEN AAN STADSKRACHT: SUCCESFACTOREN EN RANDVOORWAARDEN

INLEIDING

Om de twee strategische sporen voor stadskracht kansrijk te maken, gaan we in het dit hoofdstuk in op de vraag naar succesvoorwaarden en randvoorwaarden. We markeren twee succesfactoren. De randvoorwaarden groeperen we langs de lijnen van het 7 S'en model met behulp waarvan we in hoofdstuk 2 de huidige situatie al in kaart hebben gebracht.



VIER SUCCESFACTOREN

1. DELFTS FORUM VOOR STADSKRACHT

In het vorige hoofdstuk is, in spoor 1, beschreven dat gemeente en partners samen aan de slag moeten met drie programma's. Als een belangrijke succesvoorwaarde⁴ hiervoor zien we de inrichting van wat we hier nog provisorisch aanduiden als *Delfts Forum voor Stadskracht*. In het forum komen de verschillende Delftse netwerken samen. Doel van het *Delfts Forum* is het versterken en borgen van de strategische allianties over de programma's heen. Daarmee bevordert het *Delfts Forum* de realisatie van de stadsvisie door het bewaken van samenhang, het voorkomen van fragmentatie, het bundelen van elkaars kracht, het versterken van het kritisch vermogen en het houden van de vinger aan de pols. Deelnemers zijn de eindverantwoordelijken (beslissers) van de belangrijkste Delftse partners, die actief worden in de verschillende programma's.

⁴ We hebben ons hierbij laten inspireren door ervaringen die andere steden hebben opgedaan met dergelijke figuren; soms board genoemd, of adviesraad.

2. GOED BUURMANSCHAP

In het vorige hoofdstuk is, in spoor 2, beschreven, dat de gemeente Delft haar positie in de Zuidvleugel zal moeten versterken. Als een belangrijke succesvoorwaarde hiervoor zien we dat het gemeentebestuur vorm geeft aan wat hier nog provisorisch aanduiden als *goed buurmanschap*. Als centrumgemeente zal Delft met haar buurgemeenten een proces moeten gaan doorlopen om de samenwerking en daarmee haar eigen positie te verstevigen. Het proces zal vanaf het allereerste moment samen met de buurgemeenten moeten worden ingericht en geborgd. Het proces wordt almaar kansrijker naarmate de betrokken gemeenten de volgende factoren beter in acht weten te nemen:

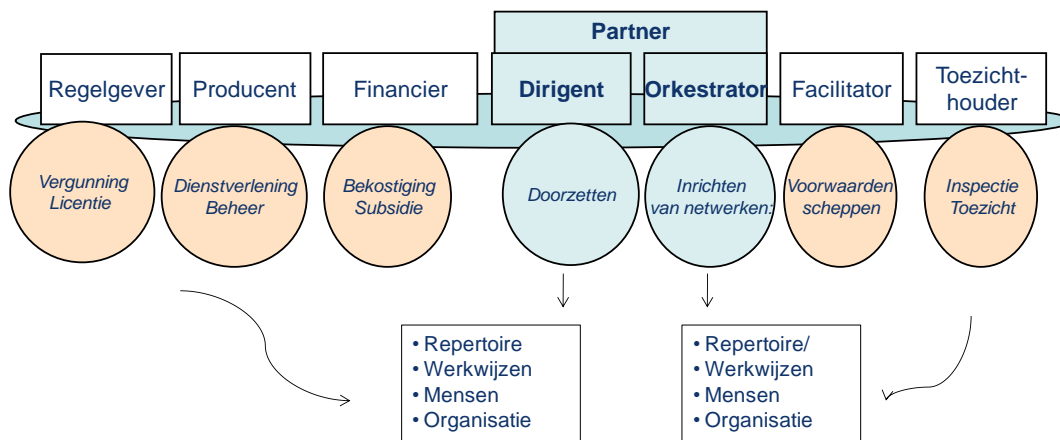
- De samenwerking moet de strategische belangen van alle buurgemeenten benoemen.
- De samenwerking mag niet ten koste gaan van de eigen identiteit van lokale gemeenschappen; samenwerking kan identiteitsversterkend werken als ook recht wordt gedaan aan eigen mogelijkheden en ambities van buurten, wijken, dorpsgemeenschappen (een gemeente als Midden-Delfland heeft hier als fusiegemeente al ervaring mee opgedaan).
- De samenwerking moet door betrokken bestuurders betekenisvol worden gevonden, letterlijk zin hebben.
- De sleutelpersonen dienen een goede, open relatie te hebben. Hiervoor is een open communicatie nodig, en ook een duurzaam geaccepteerde macht- en gezagsbalans.
- Samenwerking vergt naast specifieke deskundigheden (bijvoorbeeld strategische beleidsvragen, besturingsvraagstukken) vooral ook een instelling van alle betrokkenen om te leren, ervaring te willen opdoen met nieuwe situaties en verhoudingen.
- De tijd nemen voor de ontwikkeling van een goed geregisseerd proces. Het is niet mogelijk om alle gebeurtenissen die zich tijdens het proces kunnen voordoen vooraf in beeld te brengen. Dit betekent dat bij het begin van het traject zowel in de relatie als in de inhoud geïnvesteerd moet worden, zodat er een goede basis ligt als zich problemen voordoen.

3. DELFTS LEIDERSCHAP

Zowel in het *Delfts Forum* als in het *goed buurmanschap* komt het er op aan verbindend leiderschap te realiseren. Verbindend leiderschap is geen kwaliteit die aan een van de partijen is voorbehouden; alle partijen zullen hieraan een bijdrage moeten leveren door bruggen te bouwen, betrokken te zijn, gezamenlijke daadkracht te organiseren.

4. SAMENHANGENDE GEMEENTELIJKE ROLNEMING

De vierde succesfactor is in zekere zin het complement van de eerste drie factoren. De rolname door bestuur en organisatie van de gemeente Delft zal versterkend moeten werken op de eerste drie succesfactoren. De in de visie genoemde rollen (orkestreren en dirigeren) zullen hierbij belangrijke referentiepunten zijn, overigens meestal in combinatie met andere bestuurlijke rollen. We laten de figuur uit hoofdstuk 1 daarom hier nog een keertje terugkomen.



Nogal wat partners wijzen er overigens op dat de gemeente Delft:

- Een slagvaardige en betrouwbare partner is als ze haar klassiek regulerende en ordenende rol (structuurplan, bestemmingsplan, stelsel van vergunningverlening, handhaving) professioneel uitoefent (kwaliteit, afgestemd, tijdigheid en dergelijke).
- In haar beleidsbeïnvloedende rol richting andere overheden (collega-gemeenten, Haaglanden, Provincie, Rijk, Europa) een unieke bijdrage kan leveren aan de Delftse ambitie. De gemeente moet richting geven dan wel in die bestuurlijke gremia pro-actief zijn; de belangen van de stad actief behartigen. De Spoortunnel wordt genoemd als een belangrijk resultaat van beleidsbeïnvloeding, mede omdat er aansluiting was met de strategische belangen van de gemeenten Den Haag en Rotterdam. De ambivalente rol van Delft inzake de doortrekking van de A4 wordt ook genoemd. Voor het debat over *Rotterdam Airport* is een gemeenschappelijke aanpak in de regio ook essentieel.

Er is overigens enige twijfel of de gemeente wel altijd in de positie is, en ook de kwaliteit en het gezag heeft, om de rol van orkestrator of dirigent op zich te nemen. Het ligt soms meer voor de hand dat een andere partij dan wel een coalitie van partijen de rol van orkestrator of dirigent neemt. In het Delfts Forum Stadskracht zou dit thema grondig moeten worden besproken. Als voorzet hierop: het is goed voorstelbaar dat de TU een meer orkestrerende rol neemt bij de verdere uitwerking van het concept kennisstad; de gemeente Delft neemt vooral de ordenende/regelgevende rol (bestemmingen) en de beleidsbeïnvloedende rol richting andere overheden, de lobby- en acquisitierol richting (kennis)ondernemingen die zich potentieel in Delft willen gaan vestigen. Daarnaast zal de gemeente Delft haar bevoegdheden en bestuurlijk gezag moeten benutten om alle relevante partijen (corporaties, OV-instellingen, gezondheidsinstellingen, ondernemingen, enzovoort) duurzaam te richten op de opgave van kennisstad Delft. Dus de gemeente blijft ook zeker een regisserende (meer specifiek: orkestrerende) rol spelen bijvoorbeeld waar het gaat om bevorderen van goede (studenten)huisvesting en een verbetering van de infrastructuur en bereikbaarheid van de campus. Bijvoorbeeld als het gaat om het bestuurlijk bij elkaar brengen van TU, TNO, Ziekenhuis en corporaties om een samenhangend stelsel van maatschappelijke functies te bewerkstelligen. Bijvoorbeeld als het gaat om het bevorderen van het ondernemingsklimaat in de oude historische stad in nauwe samenwerking met het MKB.

RANDVOORWAARDEN

7 S'EN

In hoofdstuk 2 hebben wij met behulp van het zeven S'en model van McKinsey een typering gegeven van Delft als gemeente. Dit model hanteren we wederom voor het aangeven van ontwikkelrichtingen voor Delft.

7 S'en	Huidige situatie	Ontwikkelrichting
Shared values	Stadsvisie niet voldoende bekend. Het merk Delft kan beter worden benut naar buiten.	Stadskracht staat voor de gezamenlijke veerkracht en geeft gedeeld (zelf)bewustzijn.
Strategy	Strategisch vermogen is bestuurlijk en ambtelijk te beperkt	Op inhoud allianties aangaan met maatschappelijke partners en mede overheden.
Style	Naar binnen gericht, tikkeltje arrogant	Gemeentebestuur collegiaal en eensgezind; gericht op het spelen van een eigen gemeentelijke rol in bestuurlijke netwerken (buiten lokale -, en soms ook landsgrenzen om). Ambtelijke organisatie professioneel en gezaghebbend; gericht op eenduidige rolneming namens politiek bestuur in programma's en bestuurlijke netwerken.
Structure	Organisatie versnipperd, vakteamgericht, niet gericht op de grote opgaven	Borgen van drie robuuste programma's in samenhang met de inrichting en sturing van de lijnorganisatie
Skills	Inhoudelijk deskundig, betrokken	Repertoire verder richten op partnerschap, strategisch vermogen, vertrouwenwekkend zijn
Staff	Strategische denktank ontbreekt, wisselende ervaringen met projecten programmamanagement	Profielen van bestuurders, managers, medewerkers in overeenstemming laten zijn met strategische opgaven en gemeentelijke rolneming (training, scholing en dergelijke)
Systems	Onvoldoende kennis van ketens en netwerken, van wat er in bestuurlijke netwerken gebeurt. Communicatie verloopt eenzijdig	Verbondenheid met systemen van de partners in de keten. Snelle en moderne en open wijzen/manieren van communiceren met daarbij passende procedures en werkwijzen.

BUNDELEN VAN INTERNE KRACHTEN

In lijn met het richten van de 7 S'en op stadsvisie en stadskracht is een belangrijke randvoorwaarde ambtelijke activiteiten - waaronder programma's en projecten - op elkaar af te stemmen en waar mogelijk te bundelen. Aldus is het mogelijk om (schaarse) mensen en middelen zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten. Zo is het onder meer wenselijk de drie lijnen uit de structuurvisie (uitwerkingen sleutelopgaven, gebiedsgericht werken en programmatisch werken) te verbinden met de hier voorgestelde programma's. De suggesties die ter zake worden gedaan in de Structuurvisie zijn heel goed inpasbaar in de hier voorgestelde programmatische benadering.

5. AANZET VOOR DELFTSE AGENDA

5.1. OVERWEGINGEN

Na de verkiezingen voor de gemeenteraad zal Delft een nieuw college van burgemeester en wethouders krijgen, dat op basis van een door de deelnemende partijen overeen te komen coalitieakkoord aan de slag zal gaan. De door de gemeenteraad vastgestelde stadsvisie zal hierbij een belangrijk baken zijn. Dit onderzoek naar stadskracht biedt bouwstenen voor het vormgeven van de Delftse bestuurlijke strategie, gericht op het samen met partners werken aan de realisatie van de in stadsvisie benoemde ambities. De onderzoeksbevindingen zijn daarnaast behulpzaam bij de door het GMT in gang gezette organisatieontwikkeling zoals geformuleerd in Koers voor Delft.

5.2. AANZET VOOR DE DELFTSE AGENDA

In lijn met de in hoofdstuk 3 geformuleerde strategische sporen en de in hoofdstuk 4 geformuleerde succesfactoren en randvoorwaarden geven we in deze paragraaf een aanzet voor, wat we provisorisch noemen, de Delftse agenda. Het is aan het nieuwe college daarbij ondersteund door de ambtelijke organisatie hieraan uitwerking en bovenal leiding te geven.

<i>Agendaonderdeel</i>	<i>Aard van de activiteit</i>	<i>Wie</i>
1 ^e strategische spoor	Richt de drie programma's in: 1. Delft: innovatieve stad 2. Delft: duurzame stad 3. Delft: gastvrije stad Maak gebruik van methodische aanwijzingen als geformuleerd in hoofdstuk 3 Betrek bij inrichting van de programma's tijdig relevante maatschappelijke partners	GMT op basis van aanwijzingen van <i>College</i> gebruik makend van principes maar ook Delftse ervaringen met programmasturing <i>Collegeleden</i> polsen partners in vroeg stadium
2 ^e strategische spoor	Maak per activiteit projectmatige afspraken gericht op het versterken van de bestuurlijke positie in Zuidvleugel a) Intensivering bestuurlijke samenwerking met buurgemeenten Rijswijk en Midden-Delfland b) Rolneming in stadsregio Haaglanden c) Verbinding zoeken met strategieproces Rotterdam en Den Haag d) Samenwerking versterken met historische steden Leiden, Dordrecht, Gouda en Schiedam	<i>College</i> maakt tijdens de coalitiebesprekingen heldere afspraken over wijze waarop hieraan wordt gewerkt en wie welke portefeuille krijgt Daarbij horen ook eenduidige afspraken hoe <i>college</i> c.q. <i>collegeleden</i> worden ondersteund door ambtelijke organisatie
Delfts Forum voor Stadskracht	Constitueren van Delfts Forum voor Stadskracht met behulp van een helder script	<i>College</i> daarbij ondersteund door <i>gemeentesecretaris</i>

Goed buurmanschap	<p>Binnen het college afspraken maken inzake vormgeving <i>goed nabuurschap</i> (met accent op S'en: shared values, style)</p> <p>Afspraken zijn ook richtinggevend voor wijze waarop ambtelijke organisatie het buurmanschap gaat organiseren</p>	<p><i>College</i></p> <p><i>GMT</i></p>
Delfts leiderschap	<p>Tijdens startfase van nieuwe college met elkaar onderzoeken welke stijl van leiderschap past bij de Delftse opgaven zoals beschreven in de stadsvisie, maar ook bij de leden van het nieuwe college</p> <p>In conferentie College - GMT afspraken maken over betekenis Delfts leiderschap voor functioneren ambtelijke organisatie</p>	<p><i>College</i></p> <p><i>College - GMT</i></p>
Samenhangende gemeentelijke rolneming	<p>Binnen gemeentelijke organisatie voortzetten c.q. entameren van activiteiten gericht op verkrijgen van competenties inzake samenhangende gemeentelijke rolneming (training, opleiding, coaching)</p>	<p><i>GMT</i></p>
Organisatieontwikkeling richten op stadsvisie en stadskracht	<p>Bevindingen SKO-onderzoek (de 7 S'en) benutten bij lopende organisatieontwikkeling: 'Koers voor Delft'</p>	<p><i>GMT</i></p>

BIJLAGE 1: OVERZICHT VAN GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

Nr.	Instantie / bedrijf	Functionaris	Naam
1.	Gemeente Rijswijk	Burgemeester Gemeentesecretaris	Ineke van der Wel Anne de Baat
2.	Stadsgewest Haaglanden	Secretaris	Bram Harkes
3.	Provincie Zuid-Holland	Algemeen directeur	Mariet van Wieringen
4.	Gemeente Rotterdam	Gemeentesecretaris	Arjan van Gils
5.	Gemeente Midden Delfland	Wethouder Midden Delfland	Piet van den Berg
6.	Science Port Holland	Directeur	Willem Trommels
7.	Woningbouwcorporatie	Directeur Woonbron	Karin Schrederhof
8.	TU Delft	Voorzitter college van bestuur	Dirk Jan van den Berg
9.	Reinier de Graaf Ziekenhuis	Voorzitter Raad van Bestuur	Jaap van den Heuvel
10.	DSM	Directeur	Frank Teeuwisse
11.	VNO / NCW, kring Delft	Voorzitter VNO-NCW Delft	Frank Bazelmans
12.	Breed Welzijn Delft	Directeur Wijkaanpak manager	Emmy Klooster Toos Thoolen
13.	Mediatheek DOK	Directeur	Eppo van Nispen tot Sevenaer

BIJLAGE 2: VRAGENLIJST INTERVIEWS

Tijdens de interviews hebben onderstaande vragen als leidraad gediend. Niet in elk gesprek zijn alle vragen aan de orde gekomen.

Opgaven

1. Wat zijn vanuit uw perspectief/uw positie de (belangrijkste) beleidsopgaven van de gemeente Delft?
2. Bent u bekend met de drieslag INNOVATIEF, DUURZAAM, GASTVRIJ?
3. Hoe ziet uw eigen ambitie/opgave er uit?
4. Hoe ervaart u de samenhang tussen de opgaven van de gemeente en de opgaven van uw eigen organisatie? Sluit de opgave van de gemeente aan bij uw eigen ambitie/opgave? Is er sprake van verbinding? Hoe?
5. Hoe kwalificeert u de opgaven van de stad:
 - o Ingrijpend?
 - o Vernieuwend/behoudend?
 - o Qua domein (economie/wonen/werken) breed of juist beperkt?
6. Welke bijdrage kan de gemeente leveren aan realiseren van uw eigen ambities/plannen (voorwaardenscheppend/faciliterend)? Is de stad voldoende 'gastheer' voor het domein kennis en technologie?
7. Welke bijdrage kan u leveren aan de realisatie van de door de gemeente geformuleerde opgaven?
8. Met welke andere *spelers* zou Delft haar opgave(n) moeten realiseren?

Bestuurlijk/organiserend vermogen van de gemeente:

9. Hoe kwalificeert u de samenwerking met de gemeente Delft?
10. Op welke gebieden en op welke wijze werkt u samen met de gemeente?
11. Hoe beoordeelt u de rol die de gemeente pakt in deze samenwerking?
12. Wat vindt u van het organiserend vermogen van de gemeente (mensen, middelen, methoden, arrangementen, partners)?
13. Wat zijn verbeterpunten in dit opzicht, voor de gemeente (zowel ambtelijk als bestuurlijk); voor uzelf?
14. Wat vindt u van de politieke cultuur van Delft?
15. Hoe vindt u dat gemeente Delft met u communiceert?

Regie en schaalgrootte:

16. Neemt de gemeente volgens u voldoende ruimte voor regie? Zo ja, waaruit blijkt dat?
17. Ervaart u de gemeente Delft vooral als regisseur/in de rol van orkestrator of als dirigent?
18. Bent u betrokken (geweest) bij de stadsvisie van de gemeente? Zo ja, hoe heeft u dit ervaren?
19. Is het schaalniveau waarop de gemeente Delft acteert in overeenstemming met de aard/intensiteit van de opgaven?
20. Welke kansen en bedreigingen kent Delft als het gaat om haar schaalgrootte?