

De 3^e generatie van herstructureren van bedrijventerreinen

De rol van netwerken bij het verkrijgen van draagvlak



Master City Developer Thesis
Roy van Pamelen
November 2007

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
0 SAMENVATTING	6
1 INLEIDING	9
1.1 Aanleiding en achtergrond	9
1.1.1 Doel- en vraagstelling	11
1.2 Onderzoeksopzet en –wijze	13
1.3 Leeswijzer	13
2 Theorie & Literatuur	14
2.1 Inleiding	14
2.1.1 Het begrip herstructureren	14
2.1.2 Het begrip bedrijventerrein	16
2.1.3 Generaties sturingsprincipes herstructureren	17
2.2 Definitie en uitwerking van de begrippen project- en procesmanagement	17
2.2.1 Inleiding	17
2.2.2 Projectmanagement	18
2.2.3 Procesmanagement	19
2.3 Draagvlak creëren bij project- en procesmanagement	21
2.3.1 Definitie en uitwerking van het begrip netwerk-management	23
2.3.2 Essenties van veranderen	26
2.4 Essenties van weerstand	27
2.5 Implementatie netwerkmanagement	28
2.6 Vorming toetsing- en theoretisch kader	28
2.6.1 Analyse resultaten theorie	28
2.6.2 Kader theorie en toetsing	29
3 Praktijk casestudies	31
3.1 Inleiding	31
3.1.1 Selectie van cases en interviews	31
3.2 Casus Majoppeveld, gemeente Roosendaal	33
3.2.1 Context	33
3.2.2 Proces	35
3.3 Casus Groote Lindt – De Geer, gemeente Zwijndrecht	38
3.3.1 Context	38
3.3.2 Proces	39
3.4 Casus Hoorn 80, gemeente Hoorn	42
3.4.1 Context	42
3.4.2 Proces	44
3.5 Casus Plaspoelpolder, gemeente Rijswijk	46
3.5.1 Context	46
3.5.2 Proces	47
3.6 Terugkoppeling	48

4	Analyse van de onderzoeksresultaten	50
4.1	Theorie en literatuur	50
4.1.1	Sturingsprincipes	50
4.2	Resultaten casestudies	50
4.2.1	Toepassen sturingsprincipes	50
4.2.2	Analyse operationalisatie analysekader	51
4.2.3	Resultaten toepassen sturingsprincipes	52
4.2.4	Toepassen netwerkmanagement	52
4.2.5	Resultaten toepassen netwerkmanagement	53
4.2.6	Tot slot	53
5	Conclusies & aanbevelingen	54
5.1	Conclusies	54
5.1.1	Algemeen	54
5.1.2	Definitie van het begrip netwerkmanagement	55
5.1.3	Sturingsmogelijkheden netwerkmanagement	55
5.1.4	Randvoorwaarden netwerkmanagement	55
5.1.5	Wanneer netwerkmanagement?	56
5.1.6	Beantwoording onderzoeksvraag	56
5.2	Aanbevelingen	56
	Literatuurlijst	58
	Bijlage 1 Herstructureringschema BOM	61
	Bijlage 2 Overzicht vormen van weerstand	62
	Bijlage 3 Sturingsvormen volgens Jan Rotmans	63
	Bijlage 4 Prioritering herstructureringsmaatregelen	65

VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Master City Developer (MCD). Ter afronding van deze opleiding heb ik een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de 3^e generatie van herstructureren van bedrijventerreinen, de rol van netwerken bij het verkrijgen van draagvlak.

In mijn werk als proces- en projectmanager gebiedsontwikkeling bij Capital Management bv, (her)ontwikkel ik onder andere bedrijventerreinen. Wat mij opviel, mede door het volgen van deze opleiding, was dat het herstructureren van woonwijken aanzienlijk verschilt qua aanpak (i.c. sturingsprincipes) en focus ten opzichte van het herstructureren van bedrijventerreinen. Is de trend momenteel bij het herstructureren van woonwijken zo veel mogelijk bottom-up te doen, bij bedrijventerreinen is het bijna standaard top-down. Ook een vrij normaal verschijnsel als actieve bewonersparticipatie bij het herstructureren van woonwijken verschilt aanzienlijk ten opzichte van de participanten op een bedrijventerrein. Uiteraard zijn de verschillen tussen een woonwijk en een bedrijventerrein groot. Doch het herstructureren van woonwijken is qua ontwikkeling en volwassenheid verder dan het herstructureren van bedrijventerreinen.

Ik vroeg me daarom af of het mogelijk is te leren van de goede en de slechte voorbeelden van herstructureren van woonwijken en de leerpunten te implementeren bij het herstructureren van bedrijventerreinen. Uiteraard wordt dit al door de nodige instituten gedaan, doch mijn focus ligt op het werken met sturingsprincipes.

In mijn beroepspraktijk was ik al zover dat ik erkende dat alleen het sturingsprincipe 'projectmanagement' te beperkt was bij het herstructureren van bedrijventerreinen. Ook het sturingsprincipe 'procesmanagement' voldeed naar mijn mening niet. "Wat werkt wel" en "hoe?" was mijn vraag.

Het opzetten, uitvoeren en beschrijven van het onderzoek was voor mij een interessante periode. Dit onderzoek heeft mij ruimschoots beloond met het opdoen van relevante en waardevolle kennis en ervaring.

Ik bedank mijn medestudenten, de docenten, alle professionals van marktpartijen en gemeenten voor hun morele steun, tijd en input bij het totstandkomen van deze scriptie. Ook wil ik mijn begeleider Jan van 't Verlaat danken voor zijn kritische noten en zijn steun. Tot slot, Josette en Sanne, bedankt voor jullie onvoorwaardelijke steun en begrip!! En Inez, het is nu echt klaar!!!

Den Haag, 5 november 2007

0 SAMENVATTING

Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is dat Nederland een grote hoeveelheid te herstructureren bedrijventerreinen in Nederland heeft. Deze opgave wordt vooral door de betreffende gemeente aangepakt. Gebruikelijk is om een projectmatige en/of procesmatige aanpak, ook wel het bestaande instrumentarium genoemd, in te zetten. Het succes van herstructurering is, ondanks alle gepleegde inspanningen van de diverse partijen, laag te noemen. Veel voorkomende knelpunten bij het herstructureren van bedrijventerreinen zijn geld en grondpolitiek. Verder zijn dat het gebrek aan kennis en instrumentarium. Een belangrijk (aandacht)punt is de lage participatiegraad van de op een bedrijventerrein gevestigde ondernemingen. Ook het fenomeen 'free rider' komt tot nu toe vaak voor op een bedrijventerrein.

De vraag is of netwerkmanagement, als relatief nieuw sturingsprincipe, helpt om een betere aansluiting bij markt en ondernemers te realiseren. Het doel hiervan is om de herstructureringsopgave succesvol(ler) aan te pakken waardoor de stagnatie van herstructureren wordt tegengegaan.

Onderzoekshypothese

Door uit te gaan van individuele organisaties en hun belang te onderkennen is het wellicht mogelijk om het traject van herstructurering succesvol(ler) te laten zijn. In de context van dit onderzoek worden netwerken gelijkgesteld aan autonome kernen (soms tot op het niveau van de individuele medewerker(s)) die in continue wisselwerking met elkaar een identiteit en richting vinden. Dit levert de volgende hypothese op:

Erkende methodieken als projectmanagement en procesmanagement, al dan niet in combinatie met de rationele top-down benadering, voldoen in veel gevallen van herstructurering niet meer. Wellicht dat netwerkmanagement als werkwijze goed past bij het herstructureren van bedrijventerreinen.

Onderzoeksvragen en onderzoekopzet

Voor dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Wat is de meerwaarde van netwerkmanagement bij het herstructureren van bedrijventerreinen?”

Het onderzoek is uitgevoerd in twee delen. Het eerste deel is een literatuurstudie naar de begrippen project-, proces-, en netwerkmanagement. Verder zijn de aspecten draagvlak, veranderen en weerstand onderzocht. Het tweede deel van het onderzoek bestaat uit vier casestudies naar herstructureringstrajecten voor bedrijventerreinen.

Analysekader & case-selectie

Voor het kunnen beantwoorden van de onderzoeksvraag is op basis van de literatuurstudie een toetsingskader opgesteld om de vier cases te kunnen analyseren. Het analysekader kent een tweetal categorieën. De eerste categorie betreft de aanleiding van herstructureren van bedrijventerreinen. Het betreft hier een inhoudelijke, min of meer feitelijke reden voor herstructurering. Deze zijn ruimtegebruik, aanzicht/uitstraling, ontsluiting en milieuhygiëne. De tweede categorie betreft een aantal variabelen die direct samenhangen met de te hanteren sturingsprincipe, i.c. project-, proces- en netwerkmanagement. Vervolgens is per case een score ingevuld. Deze score is in nauwe afstemming met de respondent bepaald, doch de uiteindelijke score is door de auteur dezes vermeld in het schema.

Het schema kent een scoringsmogelijkheid, variërend van 1 tot en met 5. De onderverdeling van de scores is als volgt:

- 1 = negatief
- 2 = matig
- 3 = neutraal
- 4 = goed
- 5 = positief.

Bij de selectie van het viertal cases is sprake van een aantal vergelijkbare inhoudelijke kenmerken. Ook zijn ze min of meer tegelijkertijd ontwikkeld, jaren '50 – '60 (van de vorige eeuw). Het betreft hier de zogenaamde 3^e generatie bedrijventerreinen. In alle cases is sprake van herstructurering van bestaand bedrijventerrein. Dit levert al bij voorbaat een sociaal-economisch en maatschappelijke invalshoek op vanwege de bestaande gebruikers en bestaande ruimtelijke structuren. Een uitgelezen kans te zien of en hoe in de praktijk wel of niet wordt omgegaan met (beschikbare) netwerken. Geselecteerd zijn de volgende cases: Majoppeveld in Roosendaal, Grote Lindt – De Geer in Zwijndrecht, Hoorn80 in Hoorn en De Plaspoelpolder in Rijswijk Zuid-Holland.

Analyse en conclusies van het onderzoek

Hieronder treft u het analysekader waarin de scores van alle casestudies zijn verzameld. Grafisch ziet het verzamelde analysekader als volgt uit:

Operationalisatie Analyse kader

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

sturingsprincipes

Aanleiding

ruimtegebruik		2	1		1
aanzicht/uitstraling				1	3
ontsluiting			1		3
milieuhygiene				4	

Variabelen

gefaseerde besluitvorming					4
integrale beheersing G(R)OTIK					4
procesarchitectuur			3		1
regievariabelen 7 T's			3		1
omgevingsvariabelen 3 B's			1	2	1
draagvlak, weerstand en acceptatie		1	3		
netwerkconstituering		3	1		
aangrijpingspunten		2	1	1	

projectmanagement
projectmanagement
procesmanagement
procesmanagement
procesmanagement
prm / pcm/ nwm
netwerkmanagement
netwerkmanagement

Uit de onderzochte cases blijkt dat het sturingsprincipe 'netwerkmanagement' zoals gedefinieerd in § 2.4 is toegepast. Momenteel wordt bij twee cases, te weten Grote Lindt – De Geer en de Plaspoelpolder, de switch gemaakt van projectmanagement naar procesmanagement. Beide projecten zijn voorbeelden waar eerst een project is opgestart dat later evolueert naar een proces met bijbehorend sturingsprincipe.

Bij de case Majoppeveld is sprake van een aanpak waar procesmanagement wordt toegepast en projectmanagement werd gecommuniceerd. Hierdoor blijft het mogelijk om via het communiceren van inhoudelijke aspecten, het opgebouwde draagvlak te behouden. Verder komt uit deze case naar voren dat het succes van het eerste project (herontwikkelen van de Haust-locatie), door derden andere leegstaande panden en langdurig braakliggende terreinen worden opgepakt voor herstructurering. Dit resultaat is te beschouwen als de start van een bottom-up aanpak. Ook lijkt deze case een vruchtbare bodem te zijn voor het toepassen van netwerkmanagement.

Als kanttekening bij het werken met netwerkmanagement als sturingsprincipe is de veronderstelling dat het wel erg kostbaar is qua inspanning en geld. De vraag is of dit een rendabele werkwijze is of op termijn wordt. Het antwoord hierop is enerzijds niet te geven omdat er nog geen case voorhanden is waarbij netwerkmanagement volledig is toegepast. De veronderstelde voor- en nadelen zijn nu dus nog niet te kwantificeren. Aan de andere kant is de veronderstelling dat het geld kost een kwestie van interpretatie. Het gegeven dat ondernemers veelal moeten (mee)betalen aan (herstructurering)maatregelen waar zij zelf van vinden dat als ze meer zeggenschap hadden, het anders zou zijn gelopen, is reden voor

weerstand. Dat geeft het herstructureringsproces, zeker als sprake is van een negatieve kritische massa, een (extra) negatieve lading die alleen met een flinke (financiële) inspanning kan worden opgelost. Deze transactiekosten zijn naar verwachting eveneens aanzienlijk.

Een ander aspect bij het toepassen van netwerkmanagement is de aanname dat een gemeente of andere entiteit, te allen tijde neutraal de haar beschikbare middelen in zal zetten. Zoals er bij ondernemers een onderverdeling te maken is qua acceptatietempo van ontwikkelingen, zo geldt dat net zo goed bij de gemeentelijke overheden c.q. andere entiteit. Het is aan de persoonlijke invulling van de projecttrekker te danken of hij wel of niet wil investeren in proces- c.q. netwerkmanagement.

Randvoorwaarden netwerkmanagement

In het kader van deze scriptie is gekeken naar eventuele randvoorwaarden of beperkingen die voor netwerkmanagement gelden. Uit zowel de literatuurstudie als de cases zijn de volgende aspecten te herleiden tot randvoorwaarden c.q. beperkingen voor netwerkmanagement:

- er dient sprake te zijn van voldoende sense of urgency om het sturingsprincipe netwerkmanagement toe te passen;
- er dient, mede naar analogie in de kwestie draagvlak, beoordeeld te worden welk type persoonlijkheid qua acceptatietempo de rol van netwerkmanager op zich zal nemen. Behoort die persoon tot de innovator, behoort hij tot de laggards of ergens ertussenin?;
- kennis van procesmanagement is essentieel;
- kennis van projectmanagement zeer aan te bevelen.

Op basis van de conclusies van bovengenoemde deelvragen en de bevindingen uit de cases luidt de beantwoording op de onderzoeksvraag als volgt:

Naar verwachting biedt netwerkmanagement inderdaad meerwaarde bij het herstructureren van bedrijventerreinen. Op deze wijze wordt beter aangesloten op de wensen van de ondernemers en daarmee vergroot het draagvlak binnen de belangrijkste actor, de ondernemers.

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding en achtergrond

'Welkom dames en heren op deze bijeenkomst. Zoals u allen weet gaan wij het vandaag met u hebben over het herstructureren van uw bedrijventerrein. Vandaag presenteren wij u onze visie over hoe het met uw bedrijventerrein in de nabije toekomst zal gaan. Dat doen wij via de hiernavolgende presentatie. Wij gaan hier in op de verschillende knelpunten en geven waar mogelijk een oplossingsrichting. Ook behandelen wij punten als geld, organisatie, de planning, de communicatie en de kwaliteit. De gemeente zal in dit proces de trekker zijn, uiteraard in nauwe samenwerking met u. Ik sluit nu af met de droom dat uw bedrijventerrein weer zo goed zal functioneren als toen het net nieuw werd opgeleverd.'

Bovengenoemde situatie is een reële schets van de huidige praktijk van het herstructureren van bedrijventerreinen. Herkenbaar is de projectmatige en procesmatige aanpak, ook wel het bestaande instrumentarium genoemd. Vooral nog worden deze werkwijzen gebruikt om de herstructureringsopgave van circa 25.000 hectare grond (Ministerie van Economische Zaken) aan te pakken.

Het begrip herstructureren is volgens de 'Dikke Van Dale' gelijk aan: 'een nieuwe, andere structuur geven; opnieuw vormen'. Deze taalkundige verklaring biedt naar mijn mening voldoende aanleiding te stellen dat de rode draad bij het herstructureren het aangaan van een veranderingsproces is. Een proces waarbij zowel de individuele ondernemer/organisatie alsmede de verzameling ondernemers/organisaties gevestigd op het bedrijventerrein tezamen, met elkaar het (beoogde) veranderingstraject in zullen gaan. Dit veranderingsproces zal in § 2.5 bij netwerkmanagement verder aan bod komen.

Veel voorkomende knelpunten bij het herstructureren van bedrijventerreinen zijn geld en grondpolitiek. Verder zijn dat het gebrek aan kennis en instrumentarium. Een belangrijk (aandacht)punt is de lage participatiegraad van de op een bedrijventerrein gevestigde ondernemingen. Het fenomeen 'freerider' komt tot nu toe nog vaak voor op een bedrijventerreinen. Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven gebruik maken van een goed zonder hiervoor te betalen of bij te dragen aan de instandhouding van dat goed. Voor bedrijventerreinen is bijvoorbeeld de dienst beveiliging zo'n goed. De freeriders stellen dat bij calamiteiten de bewakingsdienst toch wel in actie komt, zonder dat zij lid zijn van een bedrijvenvereniging of anderszins.

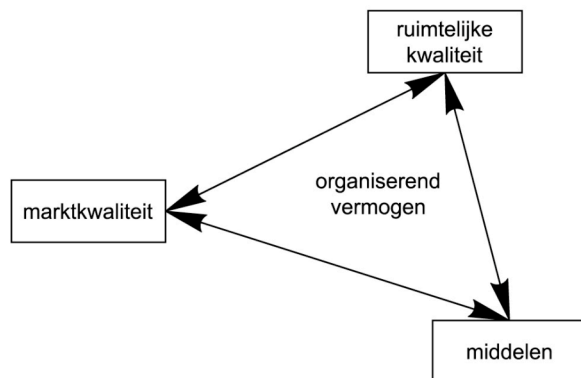
De (nu nog) vaak lage organisatiegraad van een bedrijventerrein heeft ook direct gevolgen voor het eventuele succes van bijvoorbeeld een herstructureringsopgave. Een hoge organisatiegraad op een bedrijventerrein leidt tot een terrein waar sociaal vertrouwen en maatschappelijke participatie elkaar versterken. Het een leidt tot het ander en vice versa (Putnam, 1993).

Op een bedrijventerrein acteren een groot aantal actoren. De ondernemingen zijn in verschillende vorm gegoten, variërend van familiebedrijf (de zogenaamde pappa-mamma bedrijven zonder of met weinig personeel) tot onderde(e)(en) van (een) multinational. De overheid komt op een bedrijventerrein tegen in de vorm van de gemeente, regionale samenwerkingsverband, de provincie, het rijk en eventueel Europa. Dit kan gezamenlijk, of in wisselende coalities afhankelijk van het doel.

Rotmans (2006) stelt dat binnen de maatschappij er veel actoren zijn die elkaar beïnvloeden. Bijvoorbeeld groepen burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Dat vindt plaats door interacties op verschillende niveaus. Al deze actoren zijn min of meer grote en complexe organisaties die hun eigen doelen nastreven. Dit veroorzaakt een maatschappelijke dynamiek, waarin de verschillende lagen als volgt geordend worden: multi-domein, multi-level en multi-actor. Uitwerking van deze begrippen volgt in bijlage 3.

De uitdaging is om met deze verscheidenheid aan actoren, opererend op verschillende niveaus, succesvol een ingrijpende operatie als een herstructurering van bedrijventerreinen op te starten en af te ronden. De vraag is of het huidige instrumentarium, project- en procesmanagement, hiervoor voldoende toereikend is.

Bij concrete gebiedsontwikkelingstrajecten, zoals het herstructureren van bedrijventerreinen, is het optimaliseren van drie invalshoeken van belang. Deze invalshoeken zijn ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen. De driehoek van dr. J. van 't Verlaat biedt aanknopingspunten om eerdergenoemde vraag te beantwoorden.



figuur 1. optimalisatie van drie invalshoeken.

Onder “ruimtelijke kwaliteit” wordt de mate van samenhangende gebiedskwaliteit vanuit de vormgevingsoptiek verstaan, dat wil zeggen het samenstel van belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde (naar algemeen aanvaarde stedenbouwkundige maatstaven).

De “marktkwaliteit” is de mate waarin het gebied beantwoordt aan eisen en wensen die door de toekomstige gebruikers worden gesteld (expliciete vertaling van marktwensen en –eisen in de gebiedskwaliteit).

Voor de “middelen” geldt de mate waarin de kosten en opbrengsten van de gebiedsontwikkeling in evenwicht zijn.

Het “organiserend vermogen” ten slotte is de mate waarin wordt geanticipeerd op de maatschappelijke ontwikkelingen en daarop adequaat wordt ingespeeld door nieuwe ideeën te genereren, nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen en die te implementeren op een dusdanige wijze dat de condities zijn geschapen voor een goede en duurzame toekomstige herstructurering van bedrijventerreinen. Belangrijk hierbij is dat dit gebeurt door alle relevante actoren (d.w.z. de publieke en private sector, evenals burgers en andere belangengroepen) op een effectieve manier bij te betrekken (Van den Bergh, Van der Meer, 2002).

Het betrekken van actoren, het verkrijgen en behouden van draagvlak en het omgaan met weerstand is onderdeel van de alledaagse werkelijkheid bij stedelijke gebiedsontwikkeling i.c. herstructurering van bedrijventerreinen.

Het is dan aantrekkelijk om vanuit één actor, bijvoorbeeld de gemeente, het betrekken van actoren en het aspect draagvlak op te pakken. Vanuit de wetenschap is overeenstemming over het feit dat het gebruik van top-down modellen die de eigen organisatie als bovengeschatte partij centraal stellen voor de aanpak van stedelijke vraagstukken (zoals het herstructureren van bedrijventerreinen), doorgaans niet toereikend zijn (Teisman, 2001). Het ontbreekt nu eenmaal aan een bestuurscentrum dat krachtig genoeg is om eenzijdig een oplossing af te dwingen. Hoewel doorgaans zeer veel partijen kunnen verhinderen dat anderen ze iets opleggen, ontbreekt het die partijen aan ‘doorzettingsmacht’. Gezien de bijna onvermijdelijke afhankelijkheid van andere partijen, komt het erop aan in steeds wisselende verbindingen te zoeken naar samenwerkingsverbanden, coalities en allianties die het proces verder brengen. Dat is ook nodig omdat geen enkele partij in staat is alle relevante aspecten

in kwestie te overzien. Daarvoor is de complexiteit en dynamiek te groot (Van Twist c.s., maart 2004).

Uit de beschikbare literatuur over het herstructureren van bedrijventerreinen worden projectmatige en procesmatige werkwijzen geschetst. Niet of nauwelijks wordt ingegaan op hoe om te gaan met het benodigde veranderingsprocessen van de individuele organisatie(s) en hun rol(len) in hun netwerk(en). Ook wordt geen rekening gehouden met de maatschappelijke dynamiek, zoals geschetst door Rotmans.

In deze scriptie zal worden verkend of door rekening te houden met de benodigde veranderingsprocessen van de individuele organisatie(s), hun rol(len) in hun netwerken en de maatschappelijke dynamiek, leidt tot het verhogen van de organisatiegraad van het bedrijventerrein.

1.1.1 Doel- en vraagstelling

Het bedrijventerrein bestaat niet. Daarvoor zijn de verschijningsvormen te divers. Ook het moment van ontwikkelen, realiseren en beheren draagt bij aan de diversiteit met de daarbij behorende kenmerken.

Een bedrijventerrein wordt normaliter ontwikkeld om ruimte te genereren voor bedrijven om zo optimaal mogelijk te handelen met de productiemiddelen geld, kapitaal en arbeid. Bedrijven richten hun aandacht en energie vooral op de eerdergenoemde optimalisatie in het kader van winstmaximalisatie en continuïteit. Het is daardoor eerder regel dan uitzondering dat bedrijven elkaar niet kennen, laat staan weten wie de buurman is en wat hij doet.

Een gemeentelijke overheid is vaak de initiator van het herstructureren van bedrijventerreinen. Door gebruik te maken van alleen project- en procesmanagement, vaak top-down uitgevoerd, blijkt het moeilijk te zijn om draagvlak en commitment te verkrijgen. Als mogelijke oorzaak dient het latente wantrouwen tussen overheid en bedrijfsleven¹. Dit lijkt direct gevolg te hebben voor het succes (of falen) van herstructurering.

Het doel van deze scriptie is:

het onderzoeken of de benadering van netwerkmanagement helpt om een betere aansluiting bij markt en ondernemers te realiseren om zo de herstructureringsopgave succesvol(ler) aan te pakken waardoor de stagnatie van herstructureren wordt tegengegaan.

De centrale onderzoeksvraag is gericht op het tegengaan van de stagnerende herstructureringsopgave van bedrijventerreinen door netwerkmanagement. Het concept 'organiserend vermogen' biedt daartoe aanknopingspunten doch is op de onderdelen draagvlak creëren en onderhouden c.q. het betrekken van actoren niet voldoende concreet. Daarvoor is het noodzakelijk om te zoeken naar concepten die daar wel adequaat antwoorden c.q. inzicht in geven.

Het zoeken is naar een werkwijze die voortbouwt op de bekende werkwijzen project- en procesmanagement.

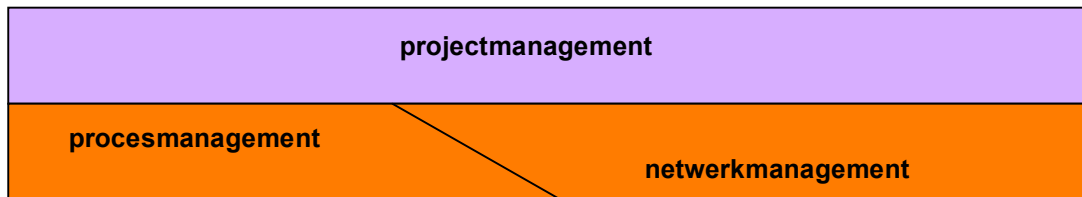
Projectmanagement is gericht op het beheersen van het project op basis van de zogenaamde G(R)OTIK-aspecten / (Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit);

Procesmanagement is gericht op het beheersen van de omgeving, m.n. actoren, via de 3 B's (Bedoelingen, Belangen en bijdragen) en regievariabelen 7 T's (Thema, Toegang, Timing, Tempo, Toneel, Tol en Toon).²

¹ Konz, 2002, p. 33

² Kennisbundel Herstructurering van bedrijventerreinen, BOM, augustus 2006

Het accent op de nieuwe werkwijze zou gericht moeten zijn op de organisatie(s) zelf, hun netwerken, hun vaardigheid in het omgaan met veranderingen en tot slot de maatschappelijke dynamiek die de diverse actoren met elkaar in verschillende arena's beleven. Kortom, netwerkmanagement!!



figuur 2. verhouding sturingsconcepten

In bovenstaand figuur wordt duidelijk dat de sturingsconcepten procesmanagement en netwerkmanagement dienen als fundering voor het sturingsconcept projectmanagement. Voor procesmanagement en netwerkmanagement geldt dat beiden nevenschikkend zijn en tegelijkertijd ook aansluiten en elkaar overlappen. Dit wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 2.

De omschrijving van het begrip organisatie(s) in deze scriptie is als volgt:

'Organisaties zijn te typeren als netwerken met autonome kernen (soms tot op het niveau van de individuele medewerkers) die in continue wisselwerking met elkaar een identiteit en richting vinden'.³

De rode draad in deze omschrijving is het woord 'netwerken'. Het managen van deze netwerken levert wellicht een ingang op bij het herstructureren van bedrijventerreinen.

Dit levert de volgende hypothese op:

Erkende methodieken als projectmanagement en procesmanagement, al dan niet in combinatie met de rationele top-down benadering, voldoen in veel gevallen van herstructurering niet meer. Wellicht dat netwerkmanagement als werkwijze goed past bij het herstructureren van bedrijventerreinen.

Onderzoeksvraag:

Wat is de meerwaarde van netwerkmanagement bij het herstructureren van bedrijventerreinen?

Deze onderzoeksvraag kent de volgende verdieping ter verdere operationalisering.

Subvraag 1:

Wat is netwerkmanagement en hoe verhoudt zich dit ten opzichte van de andere sturingsprincipes proces- en projectmanagement? (beschrijvend)

Subvraag 2:

Vindt toepassing van netwerkmanagement plaats in de huidige praktijk van herstructureren? (beschrijvend)

Subvraag 3:

Hoe en onder welke randvoorwaarden kan netwerkmanagement het draagvlak voor herstructurering van bedrijventerreinen verhogen (evaluatief)

³ L. de Caluwé, H. Vermaak, *Leren Veranderen*, Deventer, 2006

1.2 Onderzoeksopzet en –wijze

Voor het vinden van een antwoord op de onderzoeksvraag en subvragen wordt aansluiting gezocht bij de methode van kwalitatief explorerend onderzoek.⁴ Deze scriptie is gericht op het zoeken naar een nieuwe werkwijze, de derde generatie van herstructureren van bedrijventerreinen.

Uit de achtergrond, aanleiding en doel- en vraagstelling komen de volgende onderzoeksonderwerpen naar voren:

1. sturingsconcepten (project- en procesmanagement en netwerkmanagement) in relatie tot de gestelde doelstellingen van herstructurering;
2. randvoorwaarden voor netwerkmanagement;
3. draagvlak voor en acceptatie van netwerkmanagement door de overheid en/of de markt.

Beantwoording van deze onderzoeksonderwerpen vindt plaats door een studie naar relevante literatuur, een studie van een aantal cases en interviews met een aantal ervaringsdeskundigen.

Eerst zal literatuurstudie (indien mogelijk) naar het onderwerp sturingsconcepten (project- en procesmanagement) en netwerkmanagement plaatsvinden. Dit is de basis voor het vormen van het theoretisch en toetsingskader. Op hun beurt vormt dit de basis voor de analyse van de cases. Dan worden een viertal cases behandeld. Deze behandeling omvat het bestuderen van de plannen, het voeren van open interviews met betrokkenen vanuit de gemeente en de markt en het confronteren van de resultaten met het theoretisch en toetsingskader. Uiteindelijk worden de resultaten geanalyseerd met behulp van de uitkomsten van de uitgevoerde literatuurstudie en de cases.

werkwijze

Vooronderzoek



Theorie (Hoofdstuk 2)



Theoretisch analysekader



Toetsing 4 cases a.d.h.v. theoretisch analysekader (Hoofdstuk 3)



Analyse resultaten toetsing (Hoofdstuk 4)



Leereffecten (Hoofdstuk 5)

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit rapport vindt u de resultaten van zowel de (theorie en) literatuurstudie als het afgeleide theoretisch- en toetsingskader. Hoofdstuk 3 behandelt de resultaten van de cases. Analyse van de resultaten van de literatuurstudie en het veldonderzoek vindt plaats in hoofdstuk 4. De afronding vindt plaats met de conclusies van het onderzoek en leereffecten en is terug te vinden in hoofdstuk 5.

⁴ Baarda, De Goede en Teunissen, Basisboek Kwalitatief Onderzoek, Groningen/Houten, 2005, p. 100

2 Theorie & Literatuur

2.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 is schematisch weergegeven hoe het onderzoek is opgebouwd. In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van de literatuurstudie en het gevormde theoretisch kader.

Voor het uitwerken van de begrippen project- en procesmanagement is de context van herstructureren van bedrijventerreinen van belang. Daarvoor is verdieping nodig van de begrippen herstructureren (§2.1.1) en bedrijventerreinen (§2.1.2). Ook zal een korte introductie worden geschetst van de verschillende generaties van herstructureren (§2.1.3).

In § 2.2 worden de definities en uitwerking van de begrippen project- en procesmanagement toegelicht. In § 2.3 wordt dit gedaan voor de definitie en uitwerking van het begrip netwerkmanagement. In § 2.4 wordt uit de uitkomsten van de vorige paragrafen het theoretisch en toetsingskader afgeleid. Dit vormt de basis voor het analyseren en ordenen van de cases.

2.1.1 Het begrip herstructureren

Gebruikelijk is voor het begrip 'herstructureren' in de context van bedrijventerreinen om de definitie van het Ministerie van Economische Zaken (EZ) aan te houden. Deze definitie wordt ook in andere studies als basis gebruikt. De definitie zelf luidt als volgt:

'Onder herstructurering vallen alle eenmalige ingrepen in het bedrijventerrein die tot doel hebben de veroudering van het terrein als geheel tegen te gaan en die niet tot het reguliere onderhoud worden gerekend. De ingrepen kunnen betrekking hebben op elk van de vier aspecten van veroudering: ruimtegebruik, aanzicht, ontsluiting en milieuhygiëne'.

Uit bovengenoemde definitie blijkt dat veroudering het proces is dat voorafgaat aan herstructurering. Er zijn drie hoofdvormen van veroudering (Korteweg 2002):

- structurele veroudering. Er is sprake van het normale proces van slijtage van bedrijfsgebouwen en infrastructuur als gevolg van langdurig gebruik en langdurig blootstaan aan externe invloeden, bijvoorbeeld het weer. Het is een langdurig en geleidelijk proces. Achterstallig onderhoud zal het moment versnellen waarop de problemen aan het licht komen. Structurele veroudering als gevolg van achterstallig onderhoud staat bekend als verval;
- economische veroudering treedt op als de bruikbaarheid van vastgoed afneemt, omdat de eisen van gebruikers veranderen. In dat geval is sprake van een achterhaalde opzet van een terrein. Deze vorm kan relatief snel en onvoorspelbaar optreden. door een wijziging in marktomstandigheden, maatschappelijke veroudering door bijvoorbeeld gewijzigde regelgeving (milieu, veiligheid, arbeidsomstandigheden, etc.);
- relatieve veroudering treedt op als veel nieuwe bedrijventerreinen aan de voorraad worden toegevoegd. Op een gegeven moment zal er een einde komen aan de economische levensduur van veel bedrijfspanden. Theoretisch is dat het geval als de opbrengsten van het pand gelijk zijn aan de voor de instandhouding noodzakelijke kosten (Brouwer, 1994).

Herstructurering dient met de drie hierboven genoemde hoofdvormen van veroudering rekening te houden. Knelpunten zijn enerzijds de omvangrijke kosten vanwege de lage aanvangskwaliteit van veel terreinen en het achterstallig onderhoud en anderzijds het versnipperde grondeigendom als gevolg van het uitgeven van kavels aan individuele ondernemers.

De kosten van herstructurering van een bedrijventerrein zijn aanzienlijk. Het bureau Etin (2003) schat de kosten op ruim € 200,- per m2 openbaar gebied. Hiertegenover staan nauwelijks inkomsten vanuit de grondverkoop tegenover. Dan zijn er nog kosten te maken om de bodem te saneren, de ontsluiting te verbeteren, panden te verwerven enz. Deze kosten zijn nog niet opgenomen in de hierboven genoemde prijs per m2. Gezien de recente prijsstijgingen in de gww-sector dient er nog een behoorlijke inflatiecorrectie bovenop de € 200,- te worden gezet. Afhankelijk van de regio doen grondprijzen uitgeefbaar terrein in Nederland tussen de € 100 en de € 400/m2. Dit leidt tot de voorlopige aannahme dat het herprofilieren van terreinen gebaseerd op een actieve verwervingsstrategie van de gemeenten noodgedwongen een stap te ver is voor veel gemeenten. Hierdoor zal de noodzakelijke vervanging van economisch verouderde bedrijfspanden (sloop en nieuwbouw) niet of nauwelijks van de grond komen. Door de lage residuele grondwaarde van de nieuwe bestemming zullen marktpartijen dat niet op zich nemen.

Door versnipperd grondeigendom heeft de gemeente bij het herstructureren de medewerking nodig van de op het terrein gevestigde ondernemers. Ondernemers hebben vaak andere belangen dan de gemeente. Hun aandacht gaat uit naar winstmaximalisatie en continuïteit voor het bedrijf waarbij het pand niet meer dan een 'jas' is. Waardebehoud van het pand op langere termijn is voor veel ondernemers geen onderdeel van hun ondernemingsstrategie.

Hieronder wordt schematisch weergegeven welke knelpunten er zijn op een bedrijventerrein. Het aanpakken van onder andere deze knelpunten en de verschillende vormen van veroudering is wat het herstructureren van bedrijventerreinen inhoudt.

Knelpunten per aspect van veroudering bedrijventerrein

Ruimtegebruik	Aanzicht/Uitstraling	Ontsluiting	Milieuhygiene
braakliggende (niet uitgegeven kavels)	verpaupering openbare ruimte (groen en wegen)	slechte bereikbaarheid van het terrein (per auto/per OV)	bodemvervuiling
aanwezigheid (ongebruikte) strategische reserves/restruimte	verpaupering kavels en panden	slechte ontsluiting op het terrein/slechte interne verkeersstructuur	geluidsoverlast
inefficiënte/ongunstige verkaveling	oneigenlijk gebruik ruimte (opslag en parkeren op de openbare weg)	slechte wegen	luchtvervuiling
leegstand	zwerfvuil/afval	ondergrondse infrastructuur (riolering, telematica)	stank
gebrek aan uitbreidingsruimte	slechte bewegwijzering lelijk aanzicht voorterreinen	ontbreken modaliteiten te weinig gebruik modaliteiten	aanwezigheid risicovolle bedrijven
	criminaliteit sociale onveiligheid	gebrek aan parkeerparkeervoorzieningen verkeersonveilige situaties	
	ontbreken voorzieningen	gebrek aan laad- en losmogelijkheden	

bron: Arcadis; bewerking ETIN Adviseurs

Er zijn een viertal typen herstructurering van bedrijventerreinen te onderscheiden (Kenniscbundel Herstructurering van bedrijventerreinen, BOM, augustus 2006) :

- Facelift: grote opknappbeurt bij (deels) technische veroudering van het bedrijventerrein;
- Revitalisering: deels technische, economische en maatschappelijke veroudering vergen een dusdanige integrale aanpak dat vernieuwingen van het vestigingsmilieu worden gerealiseerd met behoud van bestaande economische functies;

- Herprofilering: de economische, maatschappelijke en ruimtelijke veroudering leiden ertoe dat door een integrale aanpak het terrein (deels) een andere, met een hogere vastgoedwaarde, werkfunctie krijgt, bijv. kantoren;
- Transformatie: het terrein met economische en ruimtelijke veroudering door middel van een integrale aanpak van functie laten wijzigen naar een woonvoorzieningsfunctie, zoals leisure, retail en kantoren.

De hierboven genoemde vormen van herstructurering verschillen qua ambitie en aanpak. Bij het uitvoeren van een herstructureringsplan is het bij het type facelift mogelijk dat er een min of meer eenzijdige actie van vaak de gemeentelijke overheid plaatsvindt. Bij revitalisering is samenwerking met de zittende ondernemers al meer aan de orde, bij herprofilieren en transformatie is samenwerking met de ondernemers een must.

Het is anders als het gaat om draagvlak en acceptatie van de te nemen maatregelen in het kader van herstructurering. Dan is medewerking (draagvlak) en acceptatie van de ondernemers een vereiste om een goed planproces met elkaar door te lopen.

Het herstructureren van bedrijventerreinen, en dan met name het aanpakken van bovengenoemde knelpunten vraagt om een planmatige aanpak. Hoe die planmatige aanpak inhoud krijgt, wordt in de volgende paragrafen uiteengezet.

2.1.2 Het begrip bedrijventerrein

De vakliteratuur hanteert voor het begrip 'bedrijventerrein' de definitie die wordt gehanteerd in het Integraal Bedrijventerreinen Informatie Systeem (IBIS). IBIS registreert alleen terreinen waar meer dan één bedrijf is gevestigd. De definitie is als volgt:

Een terrein dat vanwege zijn bestemming bestemd en geschikt is voor gebruik door handel, nijverheid, commerciële en niet-commerciële dienstverlening en industrie.

De huidige voorraad aan bedrijventerreinen zijn in de loop van de tijd op de markt gekomen. Binnen deze voorraad zijn een viertal generaties te onderscheiden⁵:

1^e generatie: ontwikkeld in het begin van de industrialisatie en omvat grote individuele industriecomplexen, waaromheen de woningen van de werknemers lagen. Veel van dit soort terreinen zijn in de loop van de tijd getransformeerd tot woongebied;

2^e generatie: ontwikkeld tussen 1910-1940 aan de rand van de vooroorlogse woonwijken. Het zijn planmatig ontwikkelde terreinen waar verschillende bedrijven op waren gevestigd aan water of rails. Door de ligging binnen het stedelijk gebied is de aansluiting op het huidige hoofdwegennet vaak problematisch. Herstructurering is gericht op een multifunctioneel stedelijk gebied, waar ruimte is voor diverse functies waaronder woningbouw, detailhandel, onderwijsvoorzieningen en bedrijvigheid;

3^e generatie: ontwikkeld tussen 1950 en 1980 aan de rand van de woonwijken uit de jaren vijftig en zestig. Deze terreinen kennen een meestal goede ontsluiting op het huidige hoofdwegennet. Oorspronkelijk waren veel terreinen multimediaal van aard. Door demping van havens en/of het opruimen van het spooreplacement wordt ruimte gecreëerd voor nieuwe bedrijven;

4^e generatie: ontwikkeld vanaf het midden van de jaren tachtig, vaak alleen bereikbaar via de weg. Dit zijn de zogenaamde snelweglocaties aan de rand van stedelijke gebieden, vaak kleinschaliger van opzet dan de vorige generaties.

Kennis van het type bedrijventerrein, i.c. uit welke generatie ontwikkeling het is ontstaan, biedt relevante informatie bij het maken van een SWOT-analyse in het kader van het op te stellen herstructureringsplan.

⁵ Erik Louw, Barry Needham, Han Olden, Cees Jan Pen, Planning van bedrijventerreinen, Den Haag, 2004, p. 54

Op veel 2^e en 3^e generatie bedrijventerreinen is sprake van ernstige bodemverontreiniging. Doordat de vervuiling enkele decennia geleden heeft plaatsgevonden door bedrijven die allang vertrokken zijn, is niet duidelijk wie ervoor verantwoordelijk is en wie de kostbare sanering moet betalen. Een ander milieuprobleem is de beperkte geluidsruijme die een rem zet op de uitbreiding van activiteiten.

Op oude bedrijventerreinen zijn veel incurante panden aanwezig als gevolg van economische veroudering. De aanname is dat de bereidheid om veel te investeren in dit soort panden niet groot zal zijn. Vaak is dit in combinatie met het slecht bedrijfseconomisch renderen van de aanwezige bedrijven. Dit vraagt om een sturingsprincipe die focust op de individuele ondernemer en zijn bedrijf.

2.1.3 Generaties sturingsprincipes herstructureren

Naar analogie met het herstructureren van woonwijken onderscheid ik drie generaties van werkwijzen van herstructureren. De 1^e generatie start in de jaren '70 van de vorige eeuw met het transformeren van de grote oude binnenstedelijke bedrijventerreinen. Naar verhouding waren het eenvoudige te herstructureren terreinen. Als werkwijze voldeed projectmanagement. Uit de literatuur blijkt dat het aanpakken van zulke terreinen de goedkeuring had van het overgrote deel van de plaatselijke bevolking. De initiatiefnemer, bijna altijd de gemeente, moest alleen zorgdragen dat het project ordentelijk verliep.

De 2^e generatie start eind jaren '80. Toen werden de meer problematische bedrijventerreinen aangepakt. Naast projectmanagement werd ook procesmanagement als werkwijze gehanteerd. Nu zijn er meer bevolkingsgroepen c.q. bedrijven die moeite hebben met het herstructureren van hun terrein. Door de opgeworpen weerstand van deze partijen bleef resultaten uit. De introductie van procesmanagement als 'nieuwe' werkwijze is dan een feit. Dit blijkt ook uit de focus op de (bestuurlijke) omgeving door de initiatiefnemers.

De 3^e generatie van herstructureren, netwerkmanagement, is gericht op het benaderen van de (individuele) organisatie binnen een netwerk met als doel via het verkrijgen van draagvlak, het beoogde doel te bereiken. In dit geval, het herstructureren van hun bedrijventerrein.

Door het duiden van de generaties van sturingsprincipes voor het herstructureren van bedrijventerreinen, is het mogelijk een gemeenschappelijk vocabulaire te ontwikkelen. Dit draagt bij aan het bewustwordingsproces van de sturingsprincipes. Voor het adequaat kunnen toepassen van genoemde sturingsprincipes is inzicht hierin nodig. Dit wordt verduidelijkt in de hierna volgende paragrafen.

2.2 Definitie en uitwerking van de begrippen project- en procesmanagement

2.2.1 Inleiding

Vaak blijft het herstructureren van bedrijventerreinen hangen in de stap van projectmanagement naar procesmanagement. De praktijk is dat het voornemen om te herstructureren ambitieus wordt opgepakt en per definitie in de vorm van een project wordt gegoten. Na het doorlopen van het project blijkt dat het (vaak financiële) resultaat tegenvalt en dienen er andere kostendragers te worden gezocht. En dan is het noodzakelijk om actoren mee te krijgen met de plannen. Het simpelweg informeren en overtuigen via een insprekavond voor ondernemers voldoet dan niet meer. Negatief gesteld blijkt het herstructureringsproces in de wachtstand te zijn geraakt. In dat verband is procesmanagement de volgende logische stap als sturingsprincipe. Hoe een en ander zich tot elkaar verhoudt wordt in de volgende paragrafen uiteengezet.

2.2.2 Projectmanagement

Voordat ingezoomd wordt op projectmanagement als 1^o generatie werkwijze voor herstructurering is het essentieel te benoemen wat een project is. Uit de literatuur ⁶ blijkt dat het begrip 'project' als volgt wordt omschreven:

- het is een geheel van onderscheidbare activiteiten;
- het is gericht op één of meer concrete resultaten;
- in deze resultaten stellen één of meer zelfstandige personen (klanten, gebruikers, opdrachtgevers) duidelijk belang;
- de resultaten dienen binnen een bepaalde tijdsperiode en met beperkte middelen bereikt te worden;
- de resultaten omvatten voor de betrokken personen (opdrachtgever en opdrachtnemer) één of meer geheel nieuwe elementen.

De hierboven genoemde punten vormen standaard onderdeel van ontwikkelingsplannen, startdocumenten enz. Aan de hand van deze checklist wordt door het besluitvormend orgaan bepaald of een activiteit wel of niet een project is. Dit geldt zowel voor het bedrijfsleven als de overheid.

Projectmanagement is sterk inhoudelijk gericht, bedoeld voor het behalen van projectresultaten vanuit een strak kader met helder omschreven en min of meer vaststaande doelen.⁷

Uit literatuuronderzoek ⁸ blijkt dat voor het werken met projectmanagementconcepten twee pijlers essentieel zijn:

- a. een gefaseerde besluitvorming aangaande alternatieven die men voor handen heeft;
- b. een integrale beheersing van de tijds-geld-kwaliteits-, informatie-, risico en organisatieaspecten van het project (de zogenaamde G(r)otik-aspecten van de BOM).

Voor het herstructureren van bedrijventerreinen sluit de eerste pijler naadloos aan op het bestuurlijke besluitvormingsproces. Immers, binnen het duale stelsel waar de gemeente in opereert, is de gemeenteraad verantwoordelijk voor de 'WAT'-vraag en het college is verantwoordelijk voor de 'HOE'-vraag. Dan past een gefaseerde besluitvormingsproces binnen het bureaucratisch geheel van de gemeentelijke overheid.

De tweede pijler sluit ook naadloos aan op het gemeentelijk apparaat. Bij het herstructureren van bedrijventerreinen of andere vormen van gebiedsontwikkeling is er binnen een gemeentehuis sprake van het betrekken van de verschillende disciplines (civiele afdeling, bureau volkshuisvesting, afdeling stedelijke ontwikkeling, enz.). Vanwege de inbreng en kwaliteit van de verschillende disciplines is het essentieel dat er op een integrale wijze wordt gewerkt. Pas dan is de kans op een succesvolle aanpak van de herstructureringsopgave aan de orde.

Een systematische projectmanagementaanpak bestaat uit drie principes⁹:

- a. faseren: het in logische stappen verdelen van alle projectactiviteiten die noodzakelijk zijn om het beoogde projectresultaat te bereiken;
- b. beheersen: omvat alle sturende en regelende activiteiten die erop gericht zijn de activiteiten in de fasen planmatig te doen verlopen;
- c. beslissen: vanaf de start van het project tot aan het einde ervan vinden bepaalde gespecificeerde beslissingen op de juiste plek in het projecttraject plaats. Daarnaast heeft het ook een brugfunctie voor faseren en beheersen.

Deze principes vormen de basis voor een (succesvolle) projectmanagementwerkwijze.

Binnen projectmanagement worden een aantal fasen onderscheiden:

⁶ Gert Wijnen, Willem Renes, Peter Storm, Projectmatig werken, Utrecht, 1984, p. 30

⁷ De Bruin e.a., 1998; Edelenbos, 2000; Teisman, 2001

⁸ Gert Wijnen, Willem Renes, Peter Storm, Projectmatig werken, Utrecht, 1984, p. 33

⁹ idem, p. 52

initiatiefase, definitiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, realisatiefase en nazorgfase.

Bij het herstructureren van bedrijventerreinen onderscheidt de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) in haar kennisbundel (augustus 2006) de volgende fasen:

- a. initiatiefase
- b. planvormingfase
- c. realisatiefase
- d. beheerfase.

Binnen de door de MCD-opleiding gebruikte literatuur wordt voor het ontwikkelen van stedelijke gebieden de volgende fasering gebruikt (zie fig. 3). Deze zijn: initiatief, planvorming, realisatie, beheer en herontwikkeling.

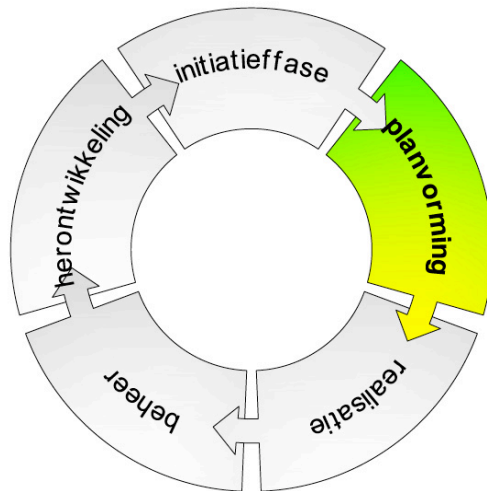


fig. 3 fasen in gebiedsontwikkeling

Herontwikkeling is binnen deze opsomming gelijk aan het herstructureren van bedrijventerreinen. Binnen de fase van herontwikkeling valt de (deel)fasering van de (bijvoorbeeld) door de Brabantse OntwikkelingsMaatschappij gehanteerde indeling naadloos binnen (zie bijlage 1).

Projectmanagement als werkwijze is pas aan de orde als het resultaat en de richting vast staan. Confronteren we dit met de door de BOM gehanteerde fasering dan blijkt dat pas na vaststelling van het ontwikkelingsplan projectsturing plaats kan vinden met projectmanagement (zie bijlage 1 voor het herstructureringschema).

Uit het overzicht van bijlage 1 blijkt dat de stappen van zowel de initiatiefase alsmede een deel van de planvormingfase ook aangestuurd moet worden. Aansturing vindt dan plaats via 'procesmanagement'. Dit wordt in paragraaf 2.3 verder uitgewerkt.

2.2.3 Procesmanagement

Procesmanagement is erop gericht om via een gedragen en transparant procesontwerp tot rijke oplossingen te komen, waaraan stakeholders ook steun betuigen.¹⁰

Wanneer procesmanagement, als 2^e generatie werkwijze voor herstructurering, tegenover projectmanagement wordt gezet, blijkt uit de literatuur het volgende:¹¹

¹⁰ De Bruin e.a., 1998; Edelenbos, 2000, Klijn & Teisman, 2002, Teisman 2001; De Bruin e.a., 2004).

¹¹ J.A. de Bruin en H. ten Heuvelhof, Procesmanagement, 2002

- het toepassen van projectmanagementtechnieken is goed mogelijk vanwege een redelijk stabiele omgeving. Dit blijkt uit het hebben van een duidelijke doelstelling tijdspad, randvoorwaarden en een vooraf vastgesteld eindproduct;
- het toepassen van procesmanagement als sprake is van een dynamische activiteit op basis van zowel interne als externe oorzaken:
 - o externe dynamiek: een activiteit begint als project, maar ontwikkelt zich tot een proces omdat externe partijen zich bemoeien met het project (door het inbrengen van hun eigen probleemdefinities en oplossingen);
 - o interne dynamiek: een activiteit start als een project doch gaandeweg het traject realiseert men dat het probleem veel meer omvat of complexer is dan gedacht.

Uit de hiernavolgende schema, gebaseerd op de theorie van De Bruin en Ten Heuvelhof blijkt het verschil tussen project- en procesmanagement.

Projectmanagerial benadering versus procesmanagerial benadering

Project	Proces
factoren en inhoud	actoren en proces
informatie	relaties
goed - fout	winst - verlies
one - issue	multi - issue

De eerste stap binnen procesmanagement is procesarchitectuur¹², ofwel een set van afspraken voor het oplossen van conflicten. Ook het in stand houden van interacties, het creëren van voortgang van inhoudelijke afspraken en het onderhouden van de organisatorische arrangementen door de procesmanager tijdens de interactie is van belang. Volgens de BOM¹³ houdt de procesmanager in het kader van herstructurering van bedrijventerreinen zich bezig met de volgende regievariabelen (7 T's genoemd, gebaseerd op Bekking et al, 2001):

- Thema: bepaal het onderwerp (in nauwe samenspraak met alle belanghebbenden) en kader dit af;
- Toegang: welke partijen nemen deel aan het proces en welke (vooralsnog) niet?
- Timing: stem de uit te voeren activiteiten af op de juiste momenten;
- Tempo: bepaal de snelheid (smeed het ijzer als het heet is, vertraag het tempo van het proces als je juist een aarzelende partij wil laten aanhaken);
- Toneel: het scheppen van een juiste omgeving en sfeer;
- Tol: deelname aan een proces kost tijd, inspanning en geld. Bij de selectie van partijen kan het helpen een hoge tol van partijen te verlangen. Hoe serieus zijn partijen om aan boord te blijven?
- Toon: de toon van de communicatie, maar ook van het medium. Externe communicatie kan totaal afwijken van de interne communicatie tussen de deelnemende partijen.

Stedelijke gebiedsontwikkeling, waaronder het herstructureren van bedrijventerreinen is te beschouwen als een complexe activiteit. De samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid verloopt nog vaak zeer moeizaam en er wordt te weinig aandacht besteed aan het creëren van maatschappelijk draagvlak. Pas wanneer er sprake is van een creatieve wisselwerking tussen bestuurder, bureaucraten, bedrijven en burger (de 4 B's) zullen waardeverhogende

¹² De Bruin, Ten Heuvelhof, In 't Veld, 1998

¹³ BOM, Kennisbundel Herstructurering van bedrijventerreinen, Tilburg, augustus 2006, p.33

complexe projecten tot stand komen.¹⁴ De crux zit in de creatieve verbintenissen tussen bedrijven. Dit vormt naar mijn mening de basis voor netwerkmanagement.

Voordat het begrip netwerkmanagement uitgewerkt zal worden is inzicht nodig in hoe draagvlak wordt verkregen bij zowel project- als procesmanagement.

2.3 Draagvlak creëren bij project- en procesmanagement

Draagvlak richt zich op de mate waarin de deelnemers willen dat het idee een succes wordt. Volgens Bekkering et al (2000)¹⁵ blijkt dat draagvlak een viertal stadia kent:

Blanco	Een belanghebbende is niet bekend met het initiatief. Hij heeft zich nog geen mening gevormd en wil zich eerst laten informeren;
Belangstellend	De belanghebbende toont belangstelling als er behoefte is aan meer informatie, achtergronden, gevolgen enz.;
Betrokken	De belanghebbende is geïnteresseerd en wil deze interesse ook verder invullen. Betrokken personen laten merken de verkregen informatie te hebben begrepen en gaan vanuit dit begrip geleidelijk een bijdrage formuleren aan het initiatief;
Investerend	Belanghebbenden die investeren, leveren een concrete bijdrage aan de ontwikkeling van het initiatief. Dikwijls in de vorm van een financiële bijdrage, het organiseren van protestbijeenkomsten, inzet van menskracht en middelen.

Binnen projectmanagement is het verkrijgen van draagvlak besloten in het aspect 'informeren'. Door gebruik te maken van (project)bijeenkomsten, informatieavonden etc. probeert de projectmanager begrip en commitment voor de kwestie te verkrijgen.

Bij procesmanagement zijn veel actoren betrokken die beschikken over blokkademacht. Het gevolg hiervan is dat bijvoorbeeld besluitvorming soms voor langere tijd stagneert. Willen deze actoren steun verlenen, dan dienen zij bij het proces van probleemformulering- en oplossing betrokken te worden. Hierdoor ontstaat een situatie dat binnen een proces sprake is van verrijking door de confrontatie van verschillende percepties en opvattingen over problemen en oplossingen. Deze verrijking heeft niet alleen betrekking op het product van het proces, het kan ook betrekking hebben op de kennis en waarden van een individuele actor. Een actor kan dankzij het proces zelf een rijkere visie ontwikkelen. Ook is het mogelijk dat de actor dankzij het proces tot een beter begrip en een andere waardering van de visies van andere partijen komt.

Naast het verkrijgen van informatie bij het herstructureren van een bedrijventerrein is met name het laatste aspect, verrijking van een individuele actor, wat essentieel is bij het verkrijgen van draagvlak. Hierdoor wordt de kans vergroot op succes van een herstructureringsopgave.

Een ander aspect bij het verkrijgen van draagvlak (voor in dit geval een herstructurering van een bedrijventerrein) is het segmenteren van de doelgroep naar hun acceptatietempo. Volgens het model van Rogers¹⁶ wordt de totale doelgroep qua acceptatietempo als volgt onderverdeeld:

1. innovators (2,5 %): de trekkers van de verandering en worden benut in de communicatie met de early adopters en early majority;
2. early adopters (13,5 %): zij zijn de opinieleiders in hun omgeving en bereid om nieuwe ideeën in een vroeg stadium uit te proberen, zij het voorzichtig. Zij dragen de voordelen van de verandering uit;
3. early majority (34 %): zij zijn voorzichtig, lopen niet voorop, maar accepteren verandering iets sneller dan gemiddeld

¹⁴ A. de Rooij (red.), Krachtenfusie in de inrichting van Nederland, Diemen, 2006, p. 274

¹⁵ E. Kraaij, Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid, Utrecht, 2005, p. 61

¹⁶ Rogers, E.M., Diffusion of innovations, New York, 1983

4. late majority (34 %): zij staan sceptisch tegenover de veranderingen, raken pas overtuigd van nieuwe ideeën als de meerderheid die heeft toegepast;
5. laggards (16 %): zij hechten aan tradities en staan wantrouwend tegenover verandering. Zullen de verandering pas accepteren als deze al weer bijna traditie is.

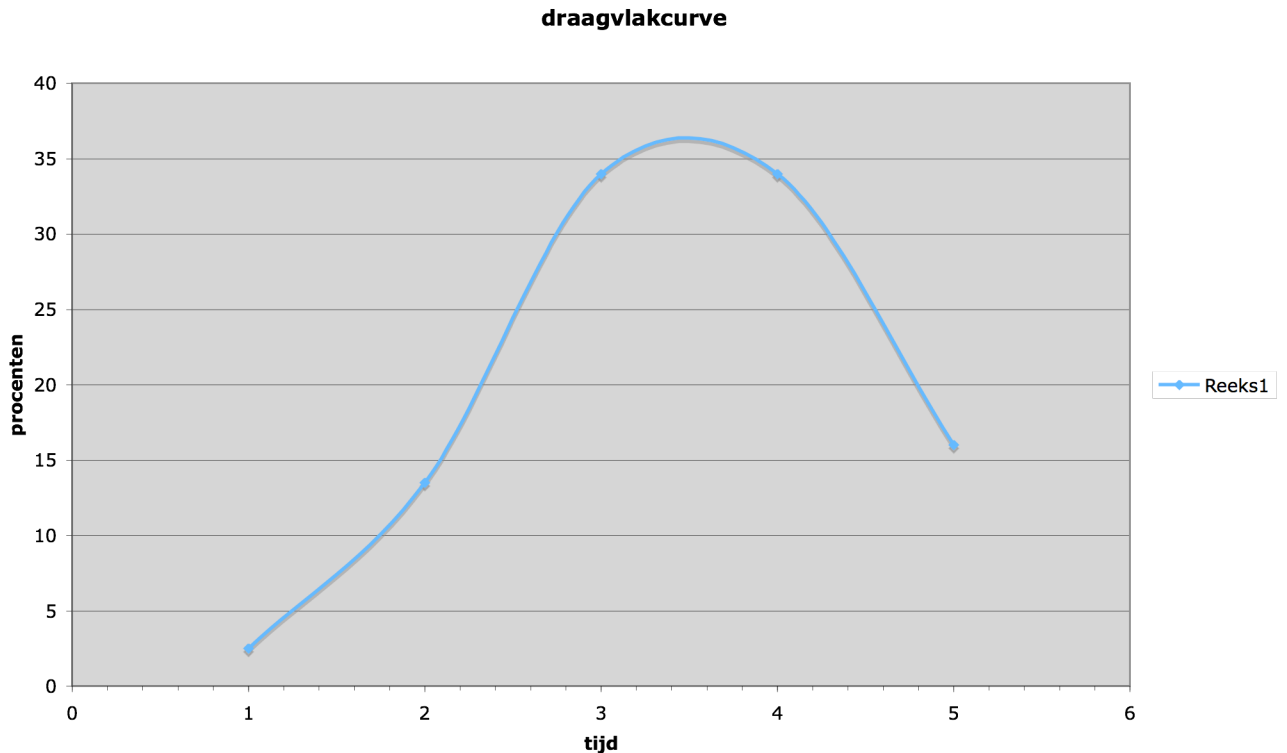


fig. 4 draagvlakcurve

De theorie achter de draagvlakcurve stelt dat het geen zin heeft de early adopters te willen bereiken als er niet genoeg innovators zijn. Wil een herstructureringsopgave succesvol(ler) zijn dan, dan zal in het procesmanagement (en in mindere mate bij projectmanagement) oog moeten zijn voor het type organisatie qua acceptatietempo.

Om dit procesmanagement te ondersteunen is er een maatstaf voor acceptatie en draagvlak beschikbaar (Berenschot Communicatie, 2003). De maatstaf werkt als een thermometer en kent een vijftal stadia:

- stadium 1: de actor is ontvankelijk voor het onderwerp;
- stadium 2: de actor heeft aandacht voor het onderwerp;
- stadium 3: de actor begrijpt de maatregel (begrip);
- stadium 4: de actor krijgt vertrouwen in de maatregel (acceptatie);
- stadium 5: de actor verandert houding en gedrag voor de maatregel (draagvlak).

maatstaf voor acceptatie en draagvlak (de doelgroep en zijn doelstelling)

actoren	ontvankelijk aandacht	begrip	acceptatie	draagvlak
<i>politiek</i>	XX			
<i>vakbond</i>	XX			
<i>kritische massa</i>	XX			
<i>maatschappij</i>	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
<i>media</i>	XX			

fig. 5 maatstaf voor acceptatie en draagvlak (de doelgroep en zijn doelstelling)

Uit bovenstaand figuur blijkt dat niet iedere actor volledig tot en met het stadium draagvlak komt. Hieruit blijkt dat zowel de actor politiek als de kritische massa tot en met het stadium draagvlak moeten komen, wil een maatregel c.q. herstructurering succesvol zijn.

Door onderscheid te maken tussen verschillende actoren en deze te groeperen, kan per groep actoren een eigen maatstaf worden benoemd. Dat wil zeggen een eigen uitgangspunt, een eigen communicatiedoel en een eigen communicatie-aanpak. Door het begin vast te stellen en het einddoel te benoemen en dit proces periodiek te doen, zijn de vorderingen meetbaar. Het inzichtelijk krijgen van de beweging van de verschillende actorengroepen is derhalve nuttig voor de procesmanager en voor het herstructureringsproces.

2.3.1 Definitie en uitwerking van het begrip netwerk-management

Een definitie van het begrip netwerk luidt als volgt:¹⁷

Een aantal actoren met verschillende belangen, die voor de realisering van hun doelstellingen van elkaar afhankelijk zijn.

Netwerken zelf kunnen bestaan uit nieuwe coalities van actoren die elkaar nog niet goed kennen, of uit bestaande coalities van (elkaar) bekende partijen. Een kenmerk van netwerken is dat er geen vastomlijnde hiërarchische structuur bestaat zoals instituties of organisaties die hebben.

Een netwerk heeft een viertal structuurkenmerken (De Bruin en Ten Heuvelhof, 2007). Uit ondergenoemd schema komt naar voren welke kansen en bedreigingen in/uit een netwerk gaat.

¹⁷ De Bruin, Ten Heuvelhof, Management in netwerken, Den Haag, 2007, p. 1

Barrières en kansen van structuurkenmerken netwerk, De Bruin en Ten Heuvelhof 2007

	<i>Barrières</i>	<i>Kansen</i>
pluriformiteit	beperkt bereik interventie mogelijkheden maatwerk beperkt interventie wordt geherinterpreteerd / vervormd	hoge trefkans bij deel van de partijen mogelijkheden voor verdeel en heers functionele herinterpretatie
geslotenheid	interventie ketst af op geslotenheid en ritualiseert	verworven steun van gesloten partij betekent dat de kracht van deze partij kan worden benut functionele herinterpretatie
interdependentie	leidt tot hit-and-run en daarmee tot chaos netwerk als geheel wordt onoverzichtelijk leidt tot stroperigheid leidt tot armoedige besluitvorming	afhankelijkheden kunnen worden benut prikkel voor cooperatief gedrag veel uitruilmogelijkheden leidt tot rijke en inhoudsvolle besluitvorming
dynamiek		

Binnen de geschetste netwerkstructuur zijn besluitvormingsprocessen aan de orde. Hieronder wordt schematisch het verschil tussen besluitvormingstraject in een hiërarchische omgeving (i.c. projectmanagement) ten opzichte van een netwerkomgeving geschetst.

vergelijking besluitvorming in hiërarchie en netwerk

Hiërarchie	Netwerk
regelmatig en volgtijdelijk	onregelmatig en geen duidelijke opeenvolging van activiteiten
fasen	ronden
actoren zijn stabiel	actoren treden in en uit
één arena, proces heeft duidelijk begin- en eindpunt	meer arena's, geen geïsoleerd begin- en eindpunt
inhoud probleem stabiel	inhoud probleem verschuift
prikkel om problematiek als gestructureerd te beschouwen	prikkel om problematiek als ongestructureerd te beschouwen
consistentie en voorspelbaarheid	meebewegen en onvoorspelbaarheid

De besluitvorming bij het herstructureren van bedrijventerreinen (veelal vindt het aansturen van het herstructureringstraject plaats door de gemeente) is veelal hiërarchisch van aard. Het is dezelfde gemeente die tracht draagvlak te verkrijgen onder de ondernemers voor die vorm van besluitvorming. Behalve dat gemeenten vaak niet genoeg geld hebben om problemen echt op te lossen, sluiten de maatregelen ook niet altijd aan bij wat ondernemers willen. Uit dit schema blijkt dat het sturingsprincipe projectmanagement, onvoldoende aansluit bij de praktijk van herstructureren. Immers in de praktijk treden onder andere actoren (vrij) in en uit, verschuift de inhoud van het probleem, is er sprake van besluitvorming in rondes enz. Dit vraagt derhalve om een procesmatige / netwerkmanagementachtig sturingsprincipe.

Een netwerk wordt gevormd rondom een issue waarbij de verschillende actoren belangen hebben. Binnen het veld van afhankelijkheden moeten actoren komen tot oplossingen. De afstemming gaat meestal niet vanzelf waardoor netwerkmanagement noodzakelijk is.¹⁸

Netwerkmanagement bestaat uit procesmanagement om het op gang brengen van interacties en netwerkconstituering om institutionele kenmerken van een netwerk te wijzigen.

Procesmanagement wordt in § 2.2.3 behandeld. Netwerkconstituering richt zich op het aanbrengen van veranderingen in het netwerk. Dit kan bijvoorbeeld door “posities van actoren te veranderen of nieuwe actoren te introduceren, regels te wijzigen (bijvoorbeeld het wijzigen van regels die de toegang tot een proces reguleren) en door “reframing” (het fundamenteel veranderen van ideeën over het functioneren en de inhoudelijke problemen van het netwerk)”.¹⁹

De context van het begrip ‘institutionele kenmerken’ is de volgende. Het onderliggende idee is dat mensen in dezelfde ‘institutionele’ omstandigheden min of meer identiek zullen handelen. Die institutionele omstandigheden worden in hoofdzaak bepaald door regels, rollen (normen) en cultureel-cognitief bepaalde overtuigingen²⁰. De institutionele omstandigheden bij het herstructureren van bedrijventerreinen worden bepaald door wet- en regelgeving, rijksbeleid, provinciaal en gemeentelijk beleid, regionale uitvoeringsconvenanten, locatiespecifieke planvorming en de te kiezen samenwerkingsvorm. Deze institutionele context (kenmerken) maakt het handelen van actoren tot op zekere hoogte voorspelbaar.

Strategieën van procesmanagement kunnen zijn: het bevorderen van gemeenschappelijke beeldvorming, creëren van tijdelijk organisatorische arrangementen tussen actoren en het bevorderen en begeleiden van interacties door vormen van proces- en conflictmanagement.

De 3^e generatie van herstructureren, netwerkmanagement, is gericht op het benaderen van de (individuele) organisatie binnen een netwerk met als doel via het verkrijgen van draagvlak, het beoogde doel te bereiken. In dit geval, het herstructureren van hun bedrijventerrein. Dit blijkt ook uit de steeds grotere focus bij het herstructureren op het vastgoedobject.

De netwerkmanager heeft een viertal aangrijpingspunten ter beschikking, namelijk actoren, bronnen, regels en percepties.²¹

Bij het aangrijpingspunt **actoren** is het de vraag welke actoren tot een netwerk worden gerekend en welke positie zij hierin innemen.

Bronnen: de dynamiek binnen een netwerk wordt ook beïnvloedt door het gebruik en verdelen van hulpbronnen. Het betreft hier niet alleen machtposities die aan het beschikken over bepaalde resources verbonden kunnen zijn maar ook om hoe verdelingsmechanismen werken en hoe de informatievoorziening binnen het netwerk is georganiseerd.

Regels: netwerkmanagement zal vaak neerkomen op het pogen om de regels van een netwerk in stand te houden of te veranderen. Het kan in deze gaan om formele en informele regels en men kan ze veranderen of soms bewust overtreden.²²

Percepties: het gedrag van actoren wordt hierdoor in hoge mate bepaald. En percepties kunnen wijzigen, bijvoorbeeld door nieuwe ervaringen, ook al worden die ervaringen op hun beurt geïnterpreteerd, waarbij van bestaande referentiekaders gebruikt wordt gemaakt.²³ Netwerkmanagement kan zich dan ook richten op het verbreden of ter discussie stellen van bestaande percepties. In het jargon van de communicatieve of participatieve beeldvorming komt men in dit verband termen tegen als gezamenlijke beeldvorming (o.a. Teisman, 1990),

¹⁸ Klijn en Koppenjan, 2001: 182-184)

¹⁹ Klijn en Koppenjan, 1997, p. 150

²⁰ Scott, 2001

²¹ Klijn e.a., 1993

²² idem

²³ Van der Meer e.a., 1992)

open fora (Majone, 1986) of reframing (Levy and Mery, 1986). Voorlichting is een ander middel om percepties te veranderen.

Door deze aangrijpingspunten te gebruiken kan netwerkmanagement op twee manieren worden ingezet. Enerzijds door binnen een gegeven netwerk rond een issue de interactiepatronen te verbeteren. Anderzijds kan een netwerkmanager zorgen voor een andere samenstelling van een netwerk.

Deze actoren kunnen organisaties zijn zoals omschreven in § 1.2. Uit het bovenstaande blijkt niet dat er per definitie sprake is van een top-down benadering. Het bovenstaande biedt zelfs mogelijkheden voor bottom-up benadering.

Zoals eerder genoemd in § 1.2 wordt duidelijk dat de sturingsconcepten procesmanagement en netwerkmanagement dienen als fundering voor het sturingsconcept projectmanagement. Voor procesmanagement en netwerkmanagement geldt dat beiden nevenschikkend zijn, overlappend en tegelijkertijd ook aansluiten op elkaar.

Uit § 2.2.1 blijkt dat projectmanagement sterk inhoudelijk is gericht, bedoeld voor het behalen van projectresultaten vanuit een strak kader met helder omschreven en min of meer vaststaande doelen. Voordat het zover is dient eerst gewerkt te worden aan dat strakke kader c.a. Procesmanagement en netwerkmanagement zijn beide sturingsprincipes die het proces zodanig kunnen 'omvormen' dat er sprake is van een strak kader c.a. op basis waarvan projectmanagement kan plaatsvinden .

De vraag is hoe de procesmanager/netwerkmanager de samenwerking kan bevorderen tussen de betrokken actoren. Zoals gesteld in § 1.1 is het begrip herstructureren volgens de 'Dikke Van Dale' gelijk aan: 'een nieuwe, ander structuur geven; opnieuw vormen'. Voor organisaties op bedrijventerreinen betekent dit "verandering". Verandering van locatie, van organisatie(vorm) van samenstelling enz. Het is draagvlak (individueel of organisatiebreed) voor deze verandering die mede er voor zorgt dat herstructurering van een bedrijventerrein wel of niet succesvol is.

Het is een gegeven dat verandering niet zonder weerstand plaatsvindt. In de volgende paragrafen worden de essenties van veranderen en weerstand behandeld.

2.3.2 Essenties van veranderen

Een definitie van verandering is:²⁴

Een geobserveerd of observeerbaar verschil van iets (een mens, organisatie, ding, stad) over een zekere tijdsperiode.

Verandering is een proces dat plaatsvindt bij zowel project- , proces- en netwerkmanagement. Het is derhalve een algemeen traject dat los staat van de gehanteerde werkwijze. Daarnaast is een herstructureringsopgave van een bedrijventerrein voor de gebruikers ingrijpend. van aard. Het vergt nogal wat aanpassingsvermogen van het individu c.q. individuele organisatie.

Uit de literatuur ²⁵zijn een zestal bestanddelen te herleiden die een redelijk compleet kader vormen voor het benoemen en communiceren van veranderingsprocessen. Deze bestanddelen zijn:

- uitkomsten: ook wel genoemd doelen, resultaten, richting, verbetering, vernieuwing en bestemming genoemd;
- historie: ook wel genoemd oorzaak, noodzaak, beweegredenen, context, aanleiding;

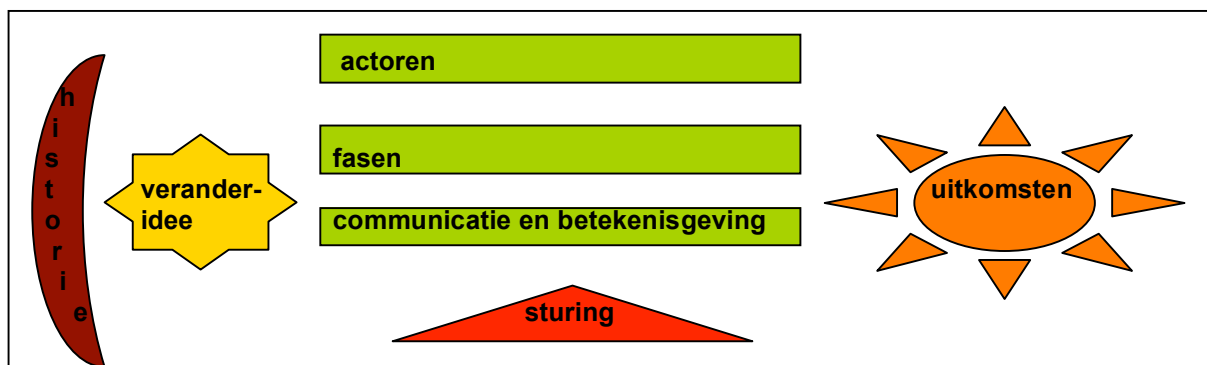
²⁴ L. de Caluwé e.a., Essenties van organiseren, managen en veranderen, Schiedam, 2002

²⁵ idem, p. 124

- actoren: ook wel genoemd rollen, partijen, sleutelfiguren, sociale dimensie, leiders, medewerkers;
- fasen: ook wel genoemd stappen, traject, weg, ordening, inhoudelijke activiteiten;
- communicatie: ook wel genoemd interactie, culturele aspecten, betekenisgeving, uitwisseling;
- sturing: ook wel genoemd monitoring, vat krijgen, professionele gidsing, bewust zijn van, begeleiding.

De zes bestanddelen vullen elkaar aan. Samen vormen ze de methodische manier van veranderen. Veranderen is dan:

- het realiseren of nastreven van beoogde uitkomsten;
- als functie van aanleiding, context, filosofie, verleden;
- door middel van een beïnvloedingsspel van actoren;
- via het doorlopen van een traject in de tijd;
- waarbij wordt gecommuniceerd en betekenis wordt gegeven;
- en het proces wordt gestuurd of beïnvloed door bewuste interventies van veranderaars.



figuur 6 Bestanddelen van geplande verandering (bron: De Caluwé e.a., 2002, p. 124)

Door kennis te hebben van de hierboven genoemde essenties van veranderen, heeft de procesmanager bij het herstructureren van bedrijventerreinen een extra mogelijkheid samenwerking tussen betrokken actoren te bevorderen. Wat nog rest is inzicht over weerstand. Dat wordt in de volgende paragraaf besproken.

2.4 Essenties van weerstand²⁶

Volgens de 'Dikke Van Dalen' is weerstand: 'verzet, tegenstand, al wat een beweging/een kracht tegenwerkt/belemmert of opheft. Door de focus op de individuele actor die weerstand biedt, is kennis hoe hiermee om te gaan van groot belang.

Een andere omschrijving is de volgende:²⁷

Weerstand is een voorspelbare, natuurlijke, emotionele reactie die gericht is tegen het proces van geholpen worden en tegen het proces van moeilijke problemen binnen de organisatie onder ogen moeten zien.

Weerstand is een voorspelbaar, natuurlijk en noodzakelijk deel van het leerproces.

De kunst bij het wegnemen van weerstand is:

- in staat zijn vast te stellen wanneer er sprake is van weerstand;
- weerstand te zien als een natuurlijk proces en een teken dat doel wordt getroffen;
- de actor steunen in het direct uiten van weerstand;

²⁶ gebaseerd op het boek Feilloos Adviseren van Peter Block, Schoonhoven, 2001

²⁷ Peter Block, Feilloos adviseren, Schoonhoven, 2001, p. 105

- uitingen van weerstand niet persoonlijk, of als een aanval op de proces/netwerkmanager of diens competentie opvatten.

Er zijn een 14-tal vormen van weerstand die een proces/netwerkmanager kan tegenkomen bij het herstructureren van bedrijventerreinen. In bijlage 2 wordt deze vormen benoemd.

Om deze 14-tal vormen te pareren moet de project/proces/netwerkmanager drie specifieke stappen nemen in het overleg met de betrokken actor:

1. stel vast welke vorm de weerstand aanneemt;
2. benoem de weerstand op een neutrale, niet bestraffende wijze;
3. zwijg, laat de actor reageren.

Weerstand en veranderingen zijn twee begrippen die de project-, proces-, en netwerkmanager (manager) bij het herstructureren steeds tegenkomt. Deze begrippen zijn vooral van toepassing bij individuele actoren. Door inzicht van weerstand en veranderingen te verkrijgen vergroot de manager zijn mogelijkheden om samenwerking te bevorderen tussen de verschillende actoren om daarmee het succes van herstructurering te vergroten.

2.5 Implementatie netwerkmanagement

Zoals uit een deel van de definitie van netwerkmanagement blijkt, heeft de netwerkmanager ondermeer te maken met procesmanagement. Eén van de aspecten om tot een gedragen en transparant procesontwerp te komen, is te weten hoe draagvlak te verkrijgen. Kennis van de draagvlakcurve is dan een vereiste. Voor het herstructureren van een bedrijventerrein betekent dit het analyseren van de bestaande organisaties/ondernemers op hun snelheid van acceptatie van nieuwe ontwikkelingen. Ook kennis van de mate waarin de verschillende actoren welk stadium van draagvlak en acceptatie zouden moeten bereiken, voordat sprake is van een succesvolle herstructurering, is essentieel.

Uit de theorie blijkt dat de netwerkmanager vier aangrijpingspunten kan inzetten. Bij het aangrijpingspunt actoren heeft hij, met onder andere de draagvlakcurve en de mate van acceptatie en draagvlak per actor in het achterhoofd, de keuze welke actor wel of niet wordt toegelaten tot het netwerk. Vervolgens zijn de aangrijpingspunten bronnen, regels en percepties van belang om al dan niet over te kunnen gaan tot succesvol netwerkmanagement. Ook inzicht c.q. weten hoe gebruik te maken van verandering en weerstand maken de toegevoegde waarde van een netwerkmanager waardevol. Het inzetten van eerdergenoemde instrumenten c.q. kennis van zaken kan via een top-down benadering alsmede een bottom-up benadering. Immers het verkrijgen van 'kritische' massa oftewel voldoende draagvlak voor het herstructureren zal over het algemeen plaatsvinden op het niveau van de individuele ondernemer c.q. organisatie.

Netwerkmanagement biedt derhalve toegevoegde waarde bij het herstructureren van bedrijventerreinen.

2.6 Vorming toetsing- en theoretisch kader

2.6.1 Analyse resultaten theorie

In de eerste paragraaf zijn de begrippen herstructurering, bedrijventerrein en de generaties van herstructurering beschreven. Herstructurering kent een viertal aspecten welke leidt tot veroudering van een bedrijventerrein. Voor het kunnen opstellen van een herstructureringsplan is het noodzakelijk inzicht te hebben in de belangrijkste symptomen van veroudering en de belangrijkste oorzaken daarvan. Daarnaast dient ook inzicht verkregen te worden voor welk type bedrijventerrein het herstructureringsplan wordt opgesteld. Dit vergt

een planmatige aanpak. Vervolgens wordt een kort historisch overzicht gegeven van de generaties werkwijzen herstructureren. Uit dit overzicht blijkt dat de focus steeds meer komt te liggen bij het benaderen van de (individuele) organisatie binnen een netwerk.

Voortbouwend op project- en procesmanagement is netwerkmanagement een werkwijze die gericht is op het bevorderen van samenwerking tussen betrokken actoren. Voor het begrip netwerkmanagement is aansluiting gezocht bij de theorie van De Bruin en Ten Heuvelhof (1998) voor het begrip netwerk. Voor netwerkmanagement is aansluiting gevonden bij de theorie van Klijn en Koppenjan (1997,2001).

Echter samenwerking is niet vanzelfsprekend. Bij herstructurering is sprake van verandering van (individuele) organisatie(s). En bij een veranderingsproces is er sprake van weerstand.

Om de onderzoeksvraag van dit onderzoek verder uit te werken, is aansluiting gezocht bij de theorie van De Caluwé e.a. (2002) voor het aspect veranderen, bij de theorie van Rogers (1983) voor het aspect draagvlak en bij de theorie van Block (2001) voor het aspect weerstand. Door toepassing van deze drie theorieën kan de netwerkmanager bij uitstek invulling geven aan netwerkmanagement.

Het herstructureren van een bedrijventerrein kent zowel projectmatige als procesmatige aspecten. Waarbij netwerkmanagement zelf ook procesmanagement is gericht op het bevorderen van de samenwerking.

Uit de resultaten van de literatuurstudie zijn een aantal theoretische benaderingen en definities te vinden. Deze kunnen worden gebruikt bij het analyseren van de verschillende casestudies. Uit bovengenoemde theorieën is een analysekader af te leiden voor de begrippen projectmanagement, procesmanagement en netwerkmanagement.

Voor netwerkmanagement geldt dat het bevorderen van de samenwerking tussen betrokken actoren niet anders gaat dan via verandering en weerstand. Ook hiervan is een analysekader af te leiden.

2.6.2 Kader theorie en toetsing

Voor de vraagstelling van dit onderzoek is het essentieel te bepalen of netwerkmanagement meerwaarde heeft voor het herstructureren van bedrijventerreinen.

Het toetsingskader voor de casestudies kan op basis van het theoretisch kader als volgt worden weergegeven:

Onderstaand schema kent een scoringsmogelijkheid, variërend van 1 tot en met 5. De onderverdeling van de scores is als volgt:

- 1 = negatief
- 2 = matig
- 3 = neutraal
- 4 = goed
- 5 = positief.

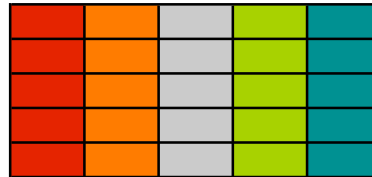
Operationalisatie Analyse kader



sturingsprincipes

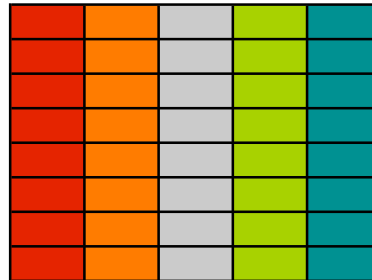
Aanleiding

ruimtegebruik
aanzicht/uitstraling
ontsluiting
milieuhygiene



Variabelen

gefaseerde besluitvorming
integrale beheersing G(R)OTIK
procesarchitectuur
regievariabelen 7 T's
omgevingsvariabelen 3 B's
draagvlak, weerstand en acceptatie
netwerkconstituering
aangrijpingspunten



projectmanagement
projectmanagement
procesmanagement
procesmanagement
procesmanagement
prm / pcm/ nwm
netwerkmanagement
netwerkmanagement

Bovenstaand schema kent twee delen. Aan de ene kant wordt de (inhoudelijke) aanleiding van herstructureren benoemd. Dit onderdeel is van belang om bij de cases de context te kunnen duiden. Verder worden de variabelen genoemd die horen bij de sturingsprincipes. Daarnaast worden hierboven de aspecten opgesomd die in de aanleiding tot herstructurering en bij variabelen worden genoemd. Verder is er een waardering in cijfers opgenomen, beginnend bij de 1 en eindigend bij de 5. De 1 staat voor negatief en 5 voor positief.

Per casestudie zal een inventarisatie (op hoofdlijnen) plaatsvinden welke aspecten (ruimtegebruik, aanzicht/uitstraling, ontsluiting of milieuhygiëne) de aanleiding vormden voor de herstructurering en de daarbij behorende aspecten per schaal aangepakt (zullen) worden. Het scoren van dit analysekader vindt plaats in nauwe samenwerking met de geïnterviewde, na een kritische confrontatie met het theoretisch kader.

Aan de andere kant wordt schematisch de verschillende sturingsprincipes benoemd. Uit de literatuur komt de hierboven genoemde verdeling naar voren. Bij de aspecten draagvlak, weerstand en acceptatie zijn de sturingsprincipes project -, proces- en netwerkmanagement geïntegreerd. Dit is gedaan omdat deze aspecten bij alle drie de sturingsprincipes aan de orde kunnen komen. Het is daardoor geen onderscheidend kenmerk.

Om te bepalen of netwerkmanagement inderdaad wel/niet toegevoegde waarde heeft bij het herstructureren van bedrijventerreinen, is het van belang te weten of het succes van herstructureren wel/niet afhankelijk is geweest van netwerkmanagement. Gezien het feit dat uit de literatuur hierover nog geen eenduidig antwoord te destilleren valt, zijn we afhankelijk van hoe de praktijk hier mee omgaat.

3 Praktijk casestudies

3.1 Inleiding

In paragraaf 2.7.2 is het analysekader vormgegeven. In dit hoofdstuk worden vier casestudies behandeld. Deze casestudies dienen om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag:

Wat is de meerwaarde van netwerkmanagement bij het herstructureren van bedrijventerreinen?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

Wat is netwerkmanagement? Deze vraag is voornamelijk beschrijvend van aard en wordt beantwoordt in hoofdstuk 2.

Vindt toepassing van netwerkmanagement plaats in de huidige praktijk van herstructureren? Ook deze vraag is beschrijvend van aard. Beantwoording hiervan vindt plaats in dit hoofdstuk.

Hoe en onder welke randvoorwaarden kan netwerkmanagement het draagvlak voor herstructurering van bedrijventerreinen verhogen? Deze vraag is evaluatief van aard en zal in hoofdstuk 4 worden beantwoordt.

Analysesresultaten uit dit onderzoek van de cases vindt u terug in hoofdstuk 4 van dit rapport.

3.1.1 Selectie van cases en interviews

Het begrip en het gebruik van 'netwerkmanagement' is nog (relatief) nieuw. De onderzoeksvraag zoals genoemd in § 3.1 wordt beantwoordt aan de hand van 4 cases. Naast de algemene respondenten zijn de case gerelateerde respondenten bevroegd of en zo ja,

- in welke mate zij netwerkmanagement hebben toegepast en
- of het meerwaarde heeft bij het herstructureren van bedrijventerreinen.

In eerste instantie werd gezocht naar bedrijventerreinen waar het initiatief voor herstructurering volledig bij de ondernemers lag. De veronderstelling hiervan was namelijk dat ondernemers, vanuit hun netwerk, gelijkgestemden zochten c.q. collega ondernemers overtuigd hadden van de nut en noodzaak van het herstructureren van hun bedrijventerrein. Research van bedrijventerreinen in Nederland die zouden kunnen voldoen aan dit criterium leverde geen positieve match op. Vervolgens is gezocht naar bedrijventerreinen waarbij het initiatief bij de gemeente en de uitvoering van herstructurering door een onafhankelijke (private) partij werd uitgevoerd. Ook hier gold als veronderstelling dat dit wellicht meer kans bood op het toepassen van een of andere vorm van netwerkmanagement. Dit leverde een match op. Tenslotte is gezocht naar bedrijventerreinen waar de gemeente, al dan niet samen in een samenwerkingsverband met een andere gemeente/private partij een bedrijventerrein herstructureert. Hierbij gold als overweging dat het toepassen van de sturingsconcepten project- en procesmanagement wellicht meer kansen bood op matches. Gelukkig bleek dit ook zo uit te pakken. Een laatste criterium was dat voor de selectie van cases belangrijk was dat er ook (voldoende en geschikte) informatie beschikbaar was.

Uiteindelijk zijn een viertal cases geselecteerd waarbij sprake is van een aantal vergelijkbare inhoudelijke kenmerken. Ook zijn ze allemaal min of meer tegelijkertijd ontwikkeld, jaren '50 – '60. Dit zijn de zogenaamde 3^e generatie bedrijventerreinen. Verder is in alle casestudies sprake van herstructurering van een bestaand bedrijventerrein. Dit levert al bij voorbaat een sociaal- economisch en maatschappelijke invalshoek op vanwege de bestaande gebruikers en bestaande ruimtelijke structuren. Een uitgelezen kans te zien of en hoe in de praktijk wel of niet wordt omgegaan met (beschikbare) netwerken.

De volgende casestudies zijn geselecteerd:

1. 'Majoppeveld' gemeente Roosendaal. Het is een groot project (ca. 190 hectaren) met een flinke herstructureringsuitdaging. Ook is er sprake van een publiek-private samenwerking (pps) waarbij de focus sterk op de individuele organisaties lag. Het project wordt door de Brabantse OntwikkelingsMaatschappij getrokken;
2. 'Hoorn 80', gemeente Hoorn;
3. 'Groote Lindt – De Geer' gemeente Zwijndrecht. Hier is sprake van het opstarten van parkmanagement leidend tot herstructurering van het bedrijventerrein. Ook hier is sprake van een pps in de vorm van een convenant;
4. 'De Plaspoelpolder' gemeente Rijswijk ZH.

Door selectie vooraf is pas bij het uitwerken van de casestudies duidelijk geworden in hoeverre deze passen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Majoppeveld heeft een zwaarder accent gekregen vanwege de fit die deze case heeft met de onderzoeksvraag.

De volgende personen zijn geïnterviewd:

Algemeen:

- de heer S. van der Gaag, auteur Vademecum Bedrijventerreinen, KOW stedenbouw;
- de heer Roel Linklaen Ariens, accountmanager bedrijventerreinen provincie Zuid-Holland
- de heer Erik Louw, senior onderzoeker bij het OTB;
- de heer Han Olden, senior adviseur bij Stogo;
- de heer Eric Reinders, directeur Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord.

Majoppeveld:

- de heer R. Gordon, afdelingshoofd BOM Bedrijventerreinen

Hoorn 80:

- de heer N. Meester, trekker herstructurering gemeente Hoorn

Groote Lindt – De Geer:

- de heer Peter Heeren, projectmanager gemeente Zwijndrecht;

Plaspoelpolder:

- de heer A. Haitsma, projectsecretaris Industrieschap Plaspoelpolder (IPP)

Per casestudy worden de volgende vragen beantwoord:

Context:

wanneer ontwikkeld en gerealiseerd?:

wanneer herstructurering en waarom?

Welke knelpunten en eventueel in welke prioriteit dienen aangepakt te worden en wie is waarvoor verantwoordelijk? (zie schema analysekader)

Proces:

Welke werkwijzen en waarvoor is/zijn deze ingezet?

Waaruit blijkt dit?

Is er sprake van netwerkmanagement conform de gegeven definitie?

Zo ja, waaruit blijkt dit?

Zo niet, waarom niet?

Uit de voorgesprekken is gebleken dat zonder uitzondering alle geïnterviewden zorgen hebben over de beschikbare milieuruimte en dan met name het aspect 'geluid'. Door de huidige vorm van vergunningverlening kan een bedrijf, ook al maakt deze feitelijk geen gebruik van de verleende vergunning, het beschikbare areaal aan geluidruimte opeisen. Daardoor wordt de toevoeging van eventueel nieuwe bedrijvigheid belemmerd. Dit vormt veelal een belangrijk aspect om vanuit het aspect milieuhygiëne de herstructurering voor te bereiden. Echter, het vormt in de praktijk niet de hoofdreden om herstructurering op te starten.

3.2 Casus Majoppeveld, gemeente Roosendaal



3.2.1 Context

Het bedrijventerrein Majoppeveld is gelegen in het oosten van de gemeente Roosendaal en bestaat uit twee delen; Majoppeveld Noord/ 't Leen, en Majoppeveld Zuid. Majoppeveld Noord /'t Leen is gelegen ten noorden van de A58 (Vlissingen-Roosendaal-Breda-Ruhrgebied) en Majoppeveld-Zuid is gelegen ten zuiden van de A58. Ten oosten van Majoppeveld Zuid is het nieuwe bedrijventerrein Majoppeveld-Oost gepland. Majoppeveld Noord is gelegen langs de A58 en wordt in het noorden begrensd door de spoorlijn Vlissingen -Roosendaal -Breda. Langs de snelweg bevinden zich diverse garagebedrijven, terwijl er grootschalige vestigingen zijn van Philips Lighting en Jan de Rijk Transport. Het bedrijventerrein maakt deel uit van een revitaliseringproject Majoppeveld op de schop waarbij onder meer de bestrating, bewegwijzering en beveiliging aandachtspunten zijn. In het noorden van het bedrijventerrein bevindt zich de nieuwe uitbreidingslocatie 't Leen, dat reeds geheel uitgegeven is.

Het bedrijventerrein Majoppeveld is vlak na de Tweede Wereldoorlog ontwikkeld en gerealiseerd. Het is 190 hectaren groot. Het is gelegen aan de oostzijde van Roosendaal aan weerszijden van de A58 naar Breda. Het is direct gelegen aan de A58 met goede aansluitingen. Het terrein kent een totaal van 200 bedrijven, er werken meer dan 5.000 mensen. Verder heeft het geen zware, vervuilende industrie en verder een zeer divers aanbod. Gezien de tijd van ontwikkeling is hier sprake van een 3^e generatie bedrijventerrein.

Het is ontstaan doordat het bedrijf Philips een plek zocht voor een gloeilampenfabriek en men koos voor toen nog een leeg weiland even buiten Roosendaal. Het bedrijf staat overigens nog steeds op dezelfde plek. Na Philips vestigden zich meer productiebedrijven (o.a. naaiateliers, snoepfabrieken, een koekfabriek en het slachthuis). Al deze fabrieken hadden behoefte aan werknemers. Deze werknemers op hun beurt hadden behoefte aan woonruimte.

De gemeente bouwde aan de oostkant van Roosendaal de wijk Kalsdonk (ook wel Philipswijk genoemd). In de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw verpauperde de wijk Kalsdonk. De

oorzaak daarvan, aldus wethouder Pelle van Roosendaal:²⁸ “Dat heeft te maken met fouten, die in het verleden op het gebied van de stadsontwikkeling zijn gemaakt. We hebben toen heel toen rigoureuus de wijk aangepakt. Er zijn meer dan 400 woningen gesloopt en we hebben daar nieuwbouw gepleegd. Heel risicovol, maar het is gelukt. Er staat nu een mooie prima wijk.”

De herstructurering is gericht op revitalisering van het openbare gebied en het herontwikkelen van vijf deellootlocaties. Uiteindelijk is op 19 hectaren sprake van leegstand en verpaupering.

Bij het herstructureren werkt de gemeente Roosendaal samen met BVR Projectontwikkeling (gevestigd in Roosendaal en de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM)). Partijen zullen zich gezamenlijk richten op de ontwikkeling van de plannen en het onderzoeken van de ruimtelijke, functionele, technische en financiële haalbaarheid.

De taakverdeling tussen de drie partijen is globaal de volgende:

- de gemeente Roosendaal faciliteert de planontwikkeling en opteert voor een mogelijke deelname in de grondexploitatie;
- de BOM stuurt de planontwikkeling aan en opteert voor een mogelijke deelname in de grondexploitatie;
- BVR Projectontwikkeling faciliteert planontwikkeling en onderzoekt de mogelijkheden van deelname in zowel de grondexploitatie als de vastgoedexploitatie.

De grondopbrengsten van de te herontwikkelen gebieden zullen niet voldoende zijn om de grondexploitatie sluitend te krijgen door de hoogte van de herontwikkelingskosten. De gemeente Roosendaal en het ministerie van Economische Zaken (EZ) zullen zorgdragen voor de afdekking van de onrendabele top. Majoppeveld is een TOPPER-project en heeft derhalve recht op specifieke TOPPER-gelden.

Met dat geld zijn twee projecten gestart waarvan de eerste volop in uitvoering is. Deze locatie betreft de voormalige Haust fabriek.

Wanneer herstructurering en waarom?

Een mooie nieuwe wijk naast een industrieterrein dat in verval was, was niet bepaald de gedachte waar de gemeente Roosendaal mee kon leven. Majoppeveld was toen ook in verval.

In de jaren negentig van de vorige eeuw vertrokken de productiebedrijven uit Nederland. Zo ook in Roosendaal. Vanwege de lage productiekosten per eenheid ging die werkgelegenheid naar lage lonenlanden. Er kwam niets voor terug qua bedrijvigheid. Panden raakten niet verkocht waardoor leegstand ontstond. Het gevolg hiervan was verpaupering van Majoppeveld. Op een bepaald moment stond in het oudste gedeelte 80 procent van de panden leeg. “Je kunt je voorstellen wat er dan gebeurt. Daar moest nodig iets aan gedaan worden “ stelt de heer Kools.²⁹

Op Majoppeveld zijn de sectoren industrie, transporten groothandel gevestigd. In de loop van de tijd zijn er clusters van detailhandelsactiviteiten ontstaan: de ‘Autostrada’ en de woonboulevard.

Majoppeveld moest worden opgeknapt. Philips, als grootste werkgever van de stad Roosendaal, wilde graag blijven op dezelfde plek. In 2004 werd de Herstructureringsmaatschappij Majoppeveld VOF opgericht. Partners waren de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij, de gemeente Roosendaal en projectontwikkelaar BVR (een Roosendaalse onderneming). In het voorjaar 2005 werden de plannen voor revitalisering gepresenteerd. De plannen richtten zich op het versterken van de bestaande bedrijvigheid.

²⁸ Informatieblad voor ondernemers in zuidwest-nederland, De Ondernemer, Een perfecte opknappbeurt, Ron Gregoor, juli 2007

²⁹ Kees Kools, accountmanager gemeente Roosendaal voor Majoppeveld, De Ondernemer, juli 2007

Nutteloze leegstaande panden worden gesloopt. De anderen die wel zijn te redden, worden opgeknapt waarbij veel aandacht is voor het aanpassen van de infrastructuur.

In 2007 is men hard bezig met de eerste fase van het herstructureringsplan: de Schotsbossestraat en omgeving, gelegen aan de westzijde tegen het woongebied Kalsdonk. Hier was vroeger de koekjesfabriek gevestigd. Dit deel is het oudste deel van het bedrijventerrein, heeft een omvang van 22,5 hectaren en ligt in de noordwesthoek van het terrein.

De gemeente Roosendaal hoopt in 2010 ruimte en mogelijkheden gecreëerd te hebben voor startende bedrijven. De bedoeling is dat heel Majoppeveld uiterlijk in 2020 is opgeknapt. In totaal kost het opknappen van het bedrijventerrein Majoppeveld naar schatting €30 mio. De VOF Majoppeveld krijgt ook veel subsidie, bijvoorbeeld van het ministerie van Economische Zaken en de provincie Noord-Brabant.

Welke knelpunten, welke prioritering (eventueel) en wie is waarvoor verantwoordelijk?

Het bedrijventerrein Majoppeveld vertoont tekenen van veroudering. Dit blijkt uit het volgende:

- het aanzicht van het terrein en de ontsluitingsmogelijkheden laten te wensen over;
- er is sprake van overlast voor het milieu;
- veroudering van het ruimtegebruik. Dit is het gevolg van economische veroudering vanwege de wijziging in vraag naar omvang en type bebouwing en bereikbaarheid;
- technische slijtage van de fysieke omgeving en
- er is sprake van maatschappelijke en ruimtelijke veroudering door de ligging, grenzend aan woonwijken.

Aspecten die voor veroudering en daarmee voor herstructurering relevant zijn:

- achterstallig onderhoud wegen en openbaar groen;
- (slordige) presentatie, met name buitenterreinen en groenvoorzieningen;
- gebrekkige ontsluiting en onvoldoende verkeersstructuur op het terrein;
- hoge parkeerdruk en daardoor oneigenlijk gebruik van openbaar groen;
- (slechte) aanduiding bedrijventerrein (bewegwijzering);
- onverzorgde open opslag bij bedrijven;
- verouderde bedrijfsbebouwing (te groot);
- leegstaande panden. Het aantal werkzame personen per hectare kan naar schatting met een zesde toenemen als lege bedrijfspanden en braakliggend terrein worden benut.

3.2.2 Proces

Welke werkwijzen zijn ingezet en waarvoor is/zijn deze ingezet

De BOM heeft voor het herstructureren van bedrijventerreinen haar werkwijze beschreven in de publicatie: 'Kenniscbundel Herstructurering van bedrijventerreinen'. Deze werkwijze is gevisualiseerd in een herstructureringschema (zie bijlage 1).

Het traject van herstructureren is verdeeld in een viertal fasen, te weten de initiatieffase, de planvormingfase, de realisatiefase en de beheerfase. Voor zichzelf ziet de BOM een rol tot en met de planvormingfase. Dit impliceert dat zij in principe alleen procesmanagement inzet en het projectmatige aan andere partijen overlaat.

Om helder te krijgen hoe de opgave er werkelijk voor staat analyseert de BOM de beschikbare beleidsdocumenten, inventariseert zij de ambities, wensen, belangen en mogelijkheden van de partijen op het bedrijventerrein, inventariseert zij gebiedskenmerken en voert zij een actoren inventarisatie en krachtenveldanalyse uit.

Voor de actoren inventarisatie maakt zij voor de analyse per actor gebruik van de 3 B's, te weten bedoelingen, belangen en bijdragen. Vervolgens wordt met behulp van het arenamodel de geïnventariseerde actoren geclusterd in vier groepen (initiatiefnemer, betrokken, politieke tribune en publieke tribune). Ook worden de beschreven actoren verdeeld in partijen die beslissingen nemen, partijen die mensen en middelen beschikbaar stellen, partijen die

concrete werkzaamheden uitvoeren en beheersen en de gebruikers en partijen die zorgen voor onderhoud en beheer. In dit deelgebied was een private partij, BVR (een Roosendaalse bouwonderneming) van meet af aan inhoudelijk en procesmatig sterk betrokken. Hun commitment spreekt ook uit het feit dat zij hun nieuwe hoofdkantoor gaan vestigen op het nu nieuw te herontwikkelen deelgebied van Majoppeveld. Alleen al dit gegeven genereert een flinke impuls naar andere partijen toe.

Voor inzicht in de verhouding van de verschillende actoren tot een initiatief wordt gebruik gemaakt van een krachtenveldanalyse. Hierbij zijn twee variabelen (belangen en vertrouwen) van belang. Dit laat zich vertalen in een matrix. De uitkomsten hiervan leiden tot de volgende verdeling: coalitiegenoot, bondgenoot, vijand en tegenstander.

		verhouding	
		wantrouwen	vertrouwen
belangen	gelijkgesteld	coalitiegenoot	bondgenoot
	tegengesteld	vijand	tegenstander

fig. Krachtenveldanalyse, BOM 2006

Het resultaat van de herstructureringsoperatie is in de initiatieffase en het eerste deel van de planvormingfase nog niet bekend. Het sturen van dit traject vindt plaats via procesmanagement. Van projectmanagement is sprake als het ontwikkelingsplan is vastgesteld. Pas dan is sprake van een concreet na te streven eindresultaat.

Zoals eerder gesteld, na de initiatieffase komt de planvormingfase. Deze wordt in twee deelfasen verdeeld, de definitiefase en de ontwerpfase. De definitiefase omvat het vaststellen van een plan van aanpak, de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst en de vaststelling van de ontwikkelingsplan. De ontwerpfase leidt tot een vastgesteld herstructureringsplan.

Bovengenoemde werkwijze is door de BOM ingezet voor het bedrijventerrein Majoppeveld. Het herstructureren van Majoppeveld omvat een fors en langdurig traject. Deze is eind jaren '90 ingezet en zal duren tot ongeveer 2020. Binnen dit lange traject zijn een vijftal deelprojecten benoemd.

De BOM hanteert in haar communicatie met actoren veelal communicatie over projectmatige aspecten, terwijl zij in werkelijkheid (achter de schermen) in principe bezig is met procesmanagement. Echter, hierover communiceren c.q. publiceren verzwakt de positie van de BOM. Daarnaast was het voor het gemeentebestuur van belang te communiceren over inhoudelijke aspecten, daardoor was het mogelijk om het draagvlak te behouden.

Een ander effect is dat de ondernemers op Majoppeveld hebben gezien en gemerkt hoe herstructurering werkt. Leegstaande panden en langdurig braakliggende terreinen lijken tot leven te zijn gekomen. Een spontane actie tot herstructurering door derden dreigt te ontstaan. En dat is wat de BOM wilde bereiken door de minst aantrekkelijke stukken zelf aan te pakken. Feitelijk is nu sprake van bottom-up herstructureren.

Is er sprake van netwerkmanagement?

Door de BOM wordt via procesmanagement getracht te komen tot kaders op basis waarvan het onderhavige bedrijventerrein geherstructureerd wordt. Er is oog voor het selecteren van de zogenaamde kampioenen, de innovators, de early adopters en later de early majority. Echter, het werken aan de aangrijpingspunten bronnen, regels en in mindere mate percepties is nog in de kinderschoenen en behoeft verder experimenteren. Dit blijkt uit het gegeven dat zowel door de gemeente als door de verschillende ondernemersverenigingen wordt gesteld dat het draagvlak en de organisatiegraad van de ondernemers voor verbetering vatbaar is.

Hoewel door de BOM al enige stappen zijn genomen om het draagvlak en de organisatiegraad van ondernemers te verbeteren, kan het inzetten van netwerkmanagement van toegevoegde waarde zijn. De praktijk moet dit nog uitwijzen.

Operationalisatie Analyse kader

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

sturingsprincipes

Aanleiding

ruimtegebruik					x
aanzicht/uitstraling				x	
ontsluiting					x
milieuhygiene				x	

Variabelen

gefaseerde besluitvorming					x
integrale beheersing G(R)OTIK					x
procesarchitectuur					x
regievariabelen 7 T's					x
omgevingsvariabelen 3 B's					x
draagvlak, weerstand en acceptatie			x		
netwerkconstituering			x		
aangrijpingspunten				x	

projectmanagement
projectmanagement
procesmanagement
procesmanagement
procesmanagement
prm / pcm/ nwm
netwerkmanagement
netwerkmanagement

Het schema kent een scoringsmogelijkheid, variërend van 1 tot en met 5. De onderverdeling van de scores is als volgt:

- 1 = negatief
- 2 = matig
- 3 = neutraal
- 4 = goed
- 5 = posifief.

3.3 Casus Groote Lindt – De Geer, gemeente Zwijndrecht



De Geer



Groote Lindt

3.3.1 Context

Het bedrijventerrein Groote Lindt en De Geer is gelegen aan de Oude Maas. Tevens is het gelegen waar de Dordtse Kil en de Beneden Merwede in elkaar overgaan. Beide terreinen zijn gelegen aan de zuidkant van de gemeente aan het water. Samen zijn beide terreinen goed voor ruim 5.000 arbeidsplaatsen.

De groottes van de terreinen zijn (volgens de infodesk van de provincie Zuid-Holland):

Groote Lindt	124 ha (bruto)	96 ha (netto)
De Geer	36 ha (bruto)	29 ha (netto).

Het bedrijventerrein Groote Lindt is in de jaren vijftig aangelegd. Op het terrein zijn voornamelijk industriële en watergebonden bedrijven gevestigd. Sterke troeven van het terrein zijn de gunstige ligging en de ontsluiting via het water en spoor. Het biedt plaats aan havengerelateerde op- en overslag en havengerelateerde industrie. Ongeveer 70 % van de kavels is in gebruik als nat terrein. Gezien de tijd van ontwikkeling is hier sprake van een 3^e generatie bedrijventerrein. De gemeente Zwijndrecht heeft nauwelijks grondposities op Groote Lindt.

Het bedrijventerrein De Geer is in de jaren zeventig aangelegd. Dat terrein heeft een algemene bedrijvenbestemming. Gezien de tijd van ontwikkeling is hier sprake van een 3^e generatie bedrijventerrein.

Wanneer herstructurering en waarom?

De terreinen Grootte Lindt en De Geer vertonen verouderingsverschijnselen. Dit heeft twee oorzaken. Enerzijds heeft de gemeente de kwaliteit van het openbaar gebied in de loop van de jaren achteruit laten gaan door het leggen van prioriteiten elders. Ook hebben de eigenaren van de kavels niet geïnvesteerd in de kwaliteit van hun kavels zolang deze nog functioneel waren. Beide aspecten hebben ertoe geleid dat op het aspect uitstraling niet positief wordt gescoord.

Daarnaast is er sprake van functionele veroudering. De huidige bedrijven stellen andere inrichtingseisen aan een bedrijventerrein dan in de periode waarin de terreinen zijn aangelegd.

Uit onderzoek van de gemeente blijkt dat als er geen herstructurering zou plaatsvinden, toenemende leegstand op beide terreinen het gevolg zal zijn. Gezien de onderlinge relatie tussen Grootte Lindt en De Geer, waarbij laatstgenoemde veelal als toeleverancier dient, vermindert hierdoor zowel het vestigingsklimaat op Grootte Lindt als De Geer.

Verder dient herstructurering als vliegwieltje om de op te bouwen samenwerkingsverbanden tussen (gemeentelijke) overheid en de bedrijven in stand te houden. Dit om te voorkomen dat de kwaliteit van de bedrijventerrein wederom achteruit gaat. Een verminderde kwaliteit van het openbaar gebied prikkelt in het algemeen niet dat ondernemers investeren in het op stand houden van de (ruimtelijke) kwaliteit van hun kavels.

De gemeente heeft reeds de nodige investeringen op de rol staan. In 2007 is begonnen met diverse activiteiten die onderdeel uitmaken van het herstructureringsplan.

Welke knelpunten, welke prioritering (eventueel) en wie is waarvoor verantwoordelijk?

De gemeente Zwijndrecht heeft in haar notitie, 'Duurzame herstructurering Grootte Lindt en De Geer'³⁰, in tabel 5.2 aangegeven welke herstructureringsmaatregelen welke prioritering krijgen. Uit dit overzicht blijkt dat de uit te voeren herstructureringsmaatregelen voornamelijk ingaan op de verouderingsaspecten aanzicht/uitstraling en ontsluiting. Dit blijkt uit het treffen van verkeersmaatregelen, reconstructie van straten en riolering, verbetering overgang spoor enz. Ook wordt ingegaan op het aspect milieuhygiëne, namelijk het verruimen van de beschikbare geluidsruimte. Dit vanwege het gegeven dat binnen de Drechtsteden het vestigen van nieuwe bedrijven moeilijk is geworden doordat op het aspect geluid deze regio 'op slot zit'. Ook het organiseren van een 'nieuwe' beheervorm voor het beheer en onderhoud van de buitenruimte (publiek en privaat), de collectieve beveiliging.

Een lagere prioriteit krijgt het vergroten van het organiserend vermogen van de bedrijven op Grootte Lindt en De Geer, het opzetten van een Parkmanagementorganisatie enz.

3.3.2 Proces

Welke werkwijzen zijn ingezet en waarvoor is/zijn deze ingezet

Het herstructureren van de terreinen Grootte Lindt en De Geer is geïnitieerd door de gemeente. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het gegeven dat de gemeente als initiatiefnemer de interactie zocht met relevante actoren, zoals eigenaren vastgoed, ondernemers, de Kamer van Koophandel, Rijkswaterstaat en zelfs omwonenden. Ook het vervolgtraject wordt in gezamenlijkheid opgepakt met de ondernemersverenigingen en de Kamer van Koophandel. De gedeelde verantwoordelijkheid wordt bezegeld met een convenant.

Door de gemeente is naar eigen zeggen voornamelijk gewerkt met projectmanagement als sturingsprincipe. Er is alleen gewerkt met de zogenaamde G(R)OTIK aspecten. Wel heeft de gemeente voor verschillende herstructureringsmaatregelen contact gehad met andere

³⁰ InSite Consult b.v., Duurzame herstructurering Grootte Lindt en De Geer, Vlissingen, januari 2007

overheden, zoals de ROM-D (Regionaal OntwikkelingsMaatschappij Drechtsteden), provincie en het Rijk. De gemeente beschouwt dit als onderdeel van het aspect informatie. Inmiddels heeft het College van Burgemeester en Wethouders de gemeenteraad geïnformeerd. Uit deze informatieronde bleek bij het volledig uitvoeren van het gepresenteerde ambitieniveau, er sprake is van een aanzienlijke onrendabele top. Hierdoor is het proces opgestart van het creatief zoeken naar dekkingsmiddelen. Het is deze sense of urgency die ervoor zorgt dat wat eerst als project is opgestart transformeert in een proces met dito aanpak. De gemeente begint zoetjesaan te werken aan een gedragen en transparant procesontwerp om tot rijke oplossingen te komen, waaraan stakeholders hun steun betuigen.

Door de gemeente was een analyse gemaakt welke ondernemingen als innovator, de early adopter c.q. op termijn als early majority kon worden benaderd. De focus op sturing door de gemeente was vooralsnog beperkt tot de zogenaamde G(R)OTIK-aspecten en zal dit op korte termijn veranderen.

Wel maakt de gemeente zich zorgen over de geringe mate van draagvlak en organisatiegraad van de betrokken ondernemers. Een logische aanpak hiervoor is het overgaan op het geheel of gedeeltelijk inpassen van procesmanagement en/of netwerkmanagement. Het feit dat de gemeente zich hierover druk maakt geeft aan dat er wellicht mogelijkheden zijn voor netwerkmanagement als toegevoegde waarde bij het herstructureren van Groote Lindt en De Geer.

Is er sprake van netwerkmanagement?

De gemeente gaf aan dat zij niet gewerkt hebben met de 7 T's en de 3 B's. Daarmee is het sturingsprincipe 'procesmanagement' niet gebruikt. Wel hebben ze te kennen gegeven procesmanagement als sturingsprincipe in te gaan zetten, mede gezien de sense of urgency van financiën. Het bevorderen van de samenwerking tussen actoren heeft nog niet plaatsgevonden. Ook hebben ze de mogelijkheden van het netwerk c.q. netwerken op de beide terreinen niet verkend. De gemeente gaf aan het sturingsprincipe netwerkmanagement te zien als een zinvolle en kansrijke aanvulling op het bestaand instrumentarium van herstructurering. Wel komt invoering van dit sturingsprincipe als erg (arbeids)intensief over en daarmee kostbaar voor degene die het initiatief hiervoor verzorgt.

Kortom, de gemeente Zwijndrecht heeft het sturingsprincipe 'netwerkmanagement' niet gebruikt doch ziet het als kansrijk sturingsprincipe.

Operationalisatie Analyse kader

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

sturingsprincipes

Aanleiding

ruimtegebruik				x	
aanzicht/uitstraling					x
ontsluiting					x
milieuhygiene				x	

Variabelen

gefaseerde besluitvorming					x
integrale beheersing G(R)OTIK					x
procesarchitectuur			x		
regievariabelen 7 T's			x		
omgevingsvariabelen 3 B's				x	
draagvlak, weerstand en acceptatie			x		
netwerkconstituering		x			
aangrijpingspunten			x		

projectmanagement
projectmanagement
procesmanagement
procesmanagement
procesmanagement
prn / pcm/ nwm
netwerkmanagement
netwerkmanagement

- 1 = negatief
- 2 = matig
- 3 = neutraal
- 4 = goed
- 5 = positief

3.4 Casus Hoorn 80, gemeente Hoorn



3.4.1 Context

Bedrijventerrein Hoorn80 ligt in het zuidoosten van Hoorn. Het terrein is ontsloten via de provinciale weg N506, de weg tussen de rijksweg A7 en Enkhuizen. Het oppervlak van Hoorn80 bedraagt 80 hectaren bruto (54 ha netto). Het terrein grenst aan het Markermeer doch heeft geen kadefunctie.

De planmatige ontwikkeling stamt uit de jaren '60. Destijds lag het bedrijventerrein op het grondgebied van de gemeente Blokker. In 1969 is het terrein na een gemeentelijke grenscorrectie toegevoegd aan het grondgebied van de gemeente Hoorn. Na een bestemmingsplanherziening in 1974 is bedrijventerrein Lage Weg tot Hoorn80 gedoopt.

Het bedrijventerrein Hoorn80 is vanaf 1975 ontwikkeld. Op het terrein zijn veelal grootschalige bedrijven gevestigd uit de traditionele sectoren industrie, (bouw)nijverheid en handel. Van belang was toen de beschikbaarheid van voldoende grond en de gunstige grondprijs. Dit heeft ertoe geleid dat Hoorn80 relatief grote percelen heeft waarop veelal functionele bedrijfshallen zijn ontwikkeld, bestemd voor productie en/of logistieke processen.

De circa 170 bedrijven op het terrein bieden 3.000 arbeidsplaatsen.

Op Hoorn80 heeft reeds een revitaliseringslag plaatsgevonden. Deze revitaliseringslag is vooral gericht op het verminderen van de technische veroudering. De groenstructuur en plaatselijk het parkeren zijn terreinaspecten waar nog een kwaliteitsslag in gemaakt moet worden. Verbeterd zijn aspecten als bereikbaarheid, parkeren en verkeersveiligheid.

Verder heeft ook Hoorn80 te maken met economische veroudering. Tegenwoordig is er meer vraag naar kleinere percelen op een representatieve bedrijfsterrein en hoogwaardige flexibele

vastgoedconcepten. De grote reeds uitgegeven percelen in relatie tot de huidige vraag naar kleinere percelen levert frictie op. Deze frictie vertaalt zich in leegstand, voornamelijk van de grootschalige bedrijfshallen, ontwikkeld in de jaren '70-'80.

Wanneer herstructurering en waarom?

De in de vorige paragraaf geconstateerde frictie is als volgt ontstaan. Hoorn was in de jaren '50 door de rijksoverheid aangewezen als industrialisatiekern in het kader van de industrieontwikkeling- en spreidingsbeleid van de overheid. Vestigers in Hoorn ontvingen verschillende faciliteiten waaronder voldoende bedrijfsgrond op gunstig gelegen locaties. Daarnaast konden vestigers tot 1971 rekenen op financiële steun vanuit de Investeringspremie-Regeling (IPR) van de rijksoverheid. Deze regeling verviel na 1971 voor de gemeente Hoorn. Ondanks deze maatregelen bleek dat de beoogde groei van de bedrijvigheid geen gelijke tred houdt met de groei van het aantal inwoners. Er wordt derhalve niet voldaan aan werkgelegenheidsdoelstellingen.

Dit heeft gevolgen gehad qua gronduitgifte op Hoorn80. In de periode 1965-1974 vestigden zich slechts 19 bedrijven met een ruimtebeslag van circa 12 hectaren. De frictie was zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. De minimale kavelmaat op Hoorn80 bedroeg 0,2 ha terwijl vanuit de markt de vraag was naar kleinere kavels. Deze vraag is voornamelijk afkomstig van lokale ondernemers uit de binnenstad die onvoldoende uitbreidingsruimte hebben en/of uitgeplaatst worden vanwege het beschermde stadsgezicht van de binnenstad.

Mede door het bestemmingsplantechnisch mogelijk maken van het uitgeven van kleine kavels en de toenmalige hoogconjunctuur in de gronduitgifte eind jaren '70 is de gronduitgifte eind jaren '70 in een stroomversnelling gekomen. Veel bedrijfsonroerend goed is eind jaren '70, begin '80 gerealiseerd.

Uit onderzoek van de gemeente Hoorn blijkt dat Hoorn een geringe bovenregionale opvangfunctie heeft, hooguit een regionale functie. De verhouding tussen (boven)regionale en lokale vraag is naar schatting 20- 80 %. De vraag wordt derhalve sterk lokaal bepaald door de autonome economische groei.

Op Hoorn80 vertegenwoordigen de traditionele sectoren (nijverheid, bouw, groothandel en vervoer & opslag) circa 34 % van alle bedrijfsvestigingen in Hoorn. Ook Hoorn80 wordt getroffen door vergaande logistieke optimalisatie en meer geautomatiseerde productielijnen. Hierdoor verandert de vraag naar bedrijfshuisvesting. Optimaliseren van intern ruimtegebruik kan een deel van de groei binnen de huidige bedrijfsbebouwing laten plaatsvinden. Ook de meer grootschalige, arbeidsintensieve industrie, gevestigd in de jaren '60 – '70 hebben hun productieactiviteiten vaak (deels) verplaatst naar lage lonen landen. De vraag naar grootschalige kavels/panden is hierdoor verminderd.

Verder heeft de gemeente Hoorn het bedrijventerrein Westfrisia ontwikkeld. Hierdoor zijn bedrijven van Hoorn80 naar Westfrisia getrokken. Voor deze beweging gelden drie redenen:

1. de bedrijven op Hoorn80 hebben behoefte aan uitbreidingsruimte die niet in het eigen pand c.q. op de eigen kavel gerealiseerd kunnen worden;
2. de behoefte aan uitbreiding wordt kostentechnisch het beste ingevuld door de goedkoopste variant verder uit te werken. Veelal betekent dit de keuze voor nieuwbouw;
3. bedrijven kiezen voor hogere beeldkwaliteit van zowel het eigen pand als de omgeving.

De achtergebleven leegstaande panden zijn veelal te duur. Hierdoor wordt het moeilijk om de (latente) behoefte voor uitbreiding van een bestaand bedrijf in te vullen of om als investeringsobject te fungeren.

Welke knelpunten, welke prioritering (eventueel) en wie is waarvoor verantwoordelijk?

Het eigendom van het onroerend goed op Hoorn80 is in grote mate eigendom van de gebruikers. Qua oppervlakte van het gebied is 80 % in eigendom van private eigenaren. Daarnaast is sprake van versnipperd grondeigendom.

De leegstaande panden zijn in de huidige vorm moeilijk in de markt te zetten. Waarschijnlijk heeft dit te maken met de (hoge) prijzen en de kwaliteit van deze objecten voor nieuwe gebruikers. Feitelijk is er nu een mismatch tussen panden en toekomstige gebruikers. Doordat de panden op Hoorn80 gebouwd zijn in veengebied is bijvoorbeeld voor zwaardere productieprocessen een hoge vloerbelasting noodzakelijk. Alleen via het onderheien van de vloer is dit mogelijk en daarmee dus erg kostbaar. Daardoor is de prijs voor dit soort panden, zeker als niet dezelfde eisen aan de vloerbelasting wordt gesteld, hoog te noemen.

Hoorn80 dient nog te werken aan het afronden van het revitaliseringprogramma. Daartoe heeft de gemeente een revitaliseringplan bedrijventerrein Hoorn80 opgesteld. Dit plan, van maart 2006, kent in de uitvoering een drietal ontwikkelingslijnen:

1. gecoördineerde zelfrealisatie. De bedoeling hiervan is dat private investeringen worden gefaciliteerd. Echter, de investeringen moeten passen binnen een ruimtelijk wensbeeld. Daartoe worden twee sporen ingezet, het regulerend en het stimulerend spoor. Het regulerend spoor is een juridisch-planologisch spoor (inzet bestemmingsplan, welstandsnota en beeldkwaliteitsplan). Het stimulerend spoor is om zelfrealisatie te bevorderen door de inzet van subsidiemiddelen en capaciteit / kennis.. Het opzetten van een fonds gevelrenovatie is een voorbeeld om het oplossen van zogenaamde 'rotte plekken' op het terrein;
2. afronden van de revitalisering Ingestoken wordt op twee thema's namelijk imagoverbetering en revitalisering infrastructuur Hoorn80. Imagoverbetering wordt aangepakt door de entree en de schil van het terrein aan te pakken. Concreet betekent dit het aanpassen van de groenstructuur zichtlocaties, entree en hoofdonthuizing, het plaatsen van welkomstbord(en) en wegwijzers, het creëren van een oprijlaan Hoorn80 (via bijvoorbeeld een bouwkundig element) en het opknappen van de kwaliteit van de transformatorgebouwen in de nabijheid van de entree (zijde provinciale weg). Het revitaliseren van de infrastructuur van Hoorn80 houdt in dat, na keuze voor het optimale beeld, wordt gewerkt aan het vervangen van de toplaag asfalt van het totale wegdek, het vervangen van de trottoirbanden het herbestraten van de inritten en het verbeteren van de verkeersveiligheid. Daarnaast wordt gedacht aan het verbeteren van de digitale infrastructuur. Door slim werk te combineren is het mogelijk om de werkzaamheden samen te laten vallen. Hierdoor ontstaat synergievoordelen die de investeringsdrempel aanzienlijk verlagen;
3. doorontwikkelen parkmanagement. Hiertoe heeft de gemeente samen met de ondernemers een aparte organisatie opgericht, Stichting Parkmanagement Hoorn. De aandeelhouders zijn: gemeente Hoorn, stichting beveiliging Hoorn en de ondernemersvereniging.

Om uitvoering van dit programma mogelijk te maken heeft de gemeente bij de provincie en het rijk diverse verzoeken om subsidie ingediend.

3.4.2 Proces

Welke sturingsprincipes zijn ingezet en waarvoor is/zijn deze ingezet?

Het initiatief voor herstructurering lag bij de gemeente. Wel heeft de gemeente gemeend om direct bij de start van het herstructureringstraject, bureau Syntens mee te laten lopen. Het verzoek daartoe kwam van bureau Syntens zelf. De bedoeling hiervan was dat vanaf het begin participatie vanuit de zittende ondernemers zou plaatsvinden door het inzetten van een zogenaamd innovatienetwerk. Het was dus duidelijk de bedoeling om het herstructureringstraject niet alleen vanuit de gemeente te organiseren maar gezamenlijk door gemeente en bedrijfsleven. Achtergrond van deze gedachte was dat de gemeente al voorzag dat wanneer de gemeente alleen het herstructureringstraject zou trekken, het draagvlak en het daarmee gepaard gaande succes, niet lang zou blijven en dat herhaling van dat succes moeilijk(er) zou zijn. In de praktijk bleek het bureau onvoldoende succes te boeken om vanuit het beoogde innovatienetwerk de participatiegraad van de ondernemers te bevorderen. Helaas bleek dit initiatief, niet haalbaar. Daardoor werd de gemeente gedwongen om vanuit de haar bekende werkwijze te handelen, i.c. top-down.

Om de haar gestelde doelen te halen heeft de gemeente vooral het sturingsprincipe projectmanagement ingezet. In eerste instantie werd via inzet van bureau Syntens een

aanzet gedaan om procesmanagement als sturingsprincipe, naast projectmanagement, toe te passen. Uiteindelijk werkte de gemeente alleen met het sturingsprincipe projectmanagement.

Nu, oktober 2007 merkt de gemeente dat geleidelijk aan een langzame transformatie plaatsvindt van top-down werken naar bottom-up. Deze ontwikkeling wordt door de gemeente van harte omarmd. Verder is het de gemeente gebleken dat het uitwerken en realiseren van de herstructurering prima werkt als een sense of urgency wordt gekoppeld aan het proces. Daardoor ontstaan mogelijkheden die voorheen niet konden.

Is er sprake van netwerkmanagement?

De gemeente Hoorn is van mening dat er naast het inhoudelijke sturingsprincipe, projectmanagement, nu ook zachtjes aan de basis wordt gelegd voor procesmanagement. Netwerkmanagement in de strikte vorm van de gehanteerde definitie is nu nog niet aan de orde. Wel stelt de gemeente dat het concept van een sturingsprincipe als netwerkmanagement een welkome aanvulling is op het huidige areaal van sturingsprincipes.

Operationalisatie Analyse kader

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

sturingsprincipes

Aanleiding

ruimtegebruik				x	
aanzicht/uitstraling					x
ontsluiting					x
milieuhygiene				x	

Variabelen

gefaseerde besluitvorming					x
integrale beheersing G(R)OTIK					x
procesarchitectuur			x		
regievariabelen 7 T's			x		
omgevingsvariabelen 3 B's			x		
draagvlak, weerstand en acceptatie		x			
netwerkconstituering		x			
aangrijpingspunten		x			

projectmanagement
projectmanagement
procesmanagement
procesmanagement
procesmanagement
prm / pcm/ nwm
netwerkmanagement
netwerkmanagement

Het schema kent een scoringsmogelijkheid, variërend van 1 tot en met 5. De onderverdeling van de scores is als volgt:

- 1 = negatief
- 2 = matig
- 3 = neutraal
- 4 = goed
- 5 = positief.

3.5 Casus Plaspoelpolder, gemeente Rijswijk



3.5.1 Context

Bedrijventerrein Plaspoelpolder is honderd hectare groot. De Plaspoelpolder is gelegen aan de rand van de gemeente Rijswijk Zuid-Holland. Het gebied heeft een goede auto-ontsluiting (de A4, A13 en de A12). Verder heeft het een goede verbinding via tram en trein. Het is de grootste bedrijven- en kantorenlocatie van de gemeente Rijswijk en ook van de regio Haaglanden. Naast goede bereikbaarheid onderscheidt het terrein zich door de diversiteit aan kantoor- en bedrijfsfuncties en door de internationale oriëntatie in het groen.

Het bedrijventerrein is ca. 100 ha groot waarbij in totaal ongeveer 400 organisaties op het terrein werkzaam zijn. Tezamen werken ongeveer 22.000 mensen op het terrein. Naast de gemeenten Rijswijk en Den Haag, verenigd in het Industrieschap Plaspoelpolder, ontwikkelde het terrein vanaf 1953. Het industrieschap is een rechtspersoonlijkheid bezittend lichaam als bedoeld in de Wet gemeenschappelijke regelingen. Het industrieschap bestaat al ruim vijftig!! jaar en is nog steeds volop in functie. Was het eerst een organisatie belast met het 'doen aanleggen en exploiteren van een complex industrieterrein en industriehavens in de Plaspoelpolder en Schaauweidepolder te Rijswijk', inmiddels is het een regionale ontwikkelingsmaatschappij met een verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en het beheer van vijf bedrijventerreinen.

Verder kent de gemeente Rijswijk een actieve Belangenvereniging Bedrijventerreinen Rijswijk (BBR). De gemeente stelt zelf dat het een goed georganiseerde en actieve belangenvereniging is. Zij adviseren het gemeentebestuur als het om aan te pakken kwesties gaat zoals de infrastructuur voor betere toegankelijkheid van bedrijven, het behouden en versterken van het groene karakter van de Plaspoelpolder en het toevoegen van kleinschalige voorzieningen waar bijvoorbeeld de werknemers overdag boodschappen kunnen doen. Bijvoorbeeld een buurtsuper, een postagentschap en een stomerij. Het industrieschap en de BBR communiceren en informeren elkaar doorlopend. Daarmee proberen beide organen hun doelstelling, namelijk het bevorderen van een goed en duurzaam bedrijventerrein, inhoud te geven.

Wanneer herstructurering en waarom?

De Plaspoelpolder kent het Programma 'Revitalisering van de Plaspoelpolder' dat tot stand kwam in het voorjaar van 1996. Dit programma omvat de periode 1996 – 2010. Onderkend werd dat sprake is van zowel economische als fysieke veroudering van het terrein.

Het terrein zelf kent een sterke mix van kantoren, industriële bedrijven en handelsvestigingen. Hierdoor ontstaat een rommelige en laagwaardige uitstraling. Dit wordt door de gemeente en het industrieschap onderkend.

Ontwikkeld en gerealiseerd vanaf 1953 is ook dit terrein een representant van de 3^e generatie.

Door de Belangenvereniging Bedrijven Rijswijk (BBR) wordt gesteld dat De Plaspoelpolder op korte termijn behoefte heeft aan revitalisatie van een aantal deelgebieden. De aandacht zou wat haar betreft gericht moeten zijn op:

- bedrijfspanden aan het eind van de economische levensduur;
- verbeteren van de aantrekkelijkheid en het doorbreken van de huidige neerwaartse spiraal in de leegstand van bedrijfspanden.

Hierdoor zou volgens de gemeente Rijswijk sprake moeten zijn van een kwalitatieve upgradering. In samenwerking met diverse partijen, waaronder de provincie Zuid-Holland, het stadsgewest Haaglanden, de Kamer van Koophandel, de BBR, de Rijksgebouwendienst, het Industrieschap de Plaspoelpolder en meer werd een Stedenbouwkundige Structuurvisie De Plaspoelpolder opgesteld.

Welke knelpunten, welke prioritering (eventueel) en wie is waarvoor verantwoordelijk?

In 2006 is een structuurvisie ontwikkeld ter verbetering en vernieuwing van de Plaspoelpolder. Onderkend wordt door zowel de gemeente als het industrieschap dat het terrein de volgende verouderingsverschijnselen heeft:

- structurele veroudering. Dit uit zich in achterstallig onderhoud van openbare en private ruimten;
- economische veroudering: dit uit zich door (veel) leegstand.

Daarnaast heeft de Plaspoelpolder te kampen met een hoge verkeers- en parkeerdruk.

Als eerste project binnen deze visie wordt het gebied rondom de Landtong aangepakt. Om daadkracht te koppelen aan de planvorming is het handig dat men over de grond beschikt. Dat is bij het industrieschap het geval. Het industrieschap heeft het eigendom van een aantal restkavels, over andere kavels de erfpacht, het eigendom van de parkeergarage en het eigendom van de openbare ruimte. Het uitvoeren van actief grondbeleid ondersteunt het herontwikkelen van een deelgebied van het bedrijventerrein, namelijk de Landtong.

Als uitdaging onderkent het industrieschap anno 2007 de volgende:

- het verwerven van kavels op de Landtong of elders;
- acceptatie van private partijen voor het doen van investeringen;
- vinden van draagvlak bij publieke partijen;
- kosten herontwikkeling minimaliseren.

3.5.2 Proces

Welke werkwijzen zijn ingezet en waarvoor is/zijn deze ingezet

Het industrieschap concentreert zich nu op de herontwikkeling van de Landtong, de 1^e fase. De inzet van het industrieschap is voornamelijk gericht op het bereiken van de haar gestelde doelen via projectmatig werken. Uiteindelijk zal via een tender het gebied door één ontwikkelaar c.q. consortium ontwikkeld gaan worden. Het accent ligt nu voornamelijk op projectmanagement.

Is er sprake van netwerkmanagement?

Nu vindt er geen netwerkmanagement plaats conform de definitie. Gezien de opgave is het waarschijnlijk dat in de nabije toekomst, in nauwe samenwerking met de BBR, het als project opgestarte traject, langzamerhand zal transformeren in een traject waarin de sturingsprincipes procesmanagement en wellicht netwerkmanagement toepassing zal vinden.

Operationalisatie Analyse kader

1	2	3	4	5	sturingsprincipes
---	---	---	---	---	--------------------------

Aanleiding

ruimtegebruik			x		
aanzicht/uitstraling					x
ontsluiting			x		
milieuhygiene				x	

Variabelen

gefaseerde besluitvorming					x
integrale beheersing G(R)OTIK					x
procesarchitectuur			x		
regievariabelen 7 T's			x		
omgevingsvariabelen 3 B's				x	
draagvlak, weerstand en acceptatie			x		
netwerkconstituering		x			
aangrijpingspunten		x			

projectmanagement
projectmanagement
procesmanagement
procesmanagement
procesmanagement
prm / pcm/ nwm
netwerkmanagement
netwerkmanagement

Het schema kent een scoringsmogelijkheid, variërend van 1 tot en met 5. De onderverdeling van de scores is als volgt:

- 1 = negatief
- 2 = matig
- 3 = neutraal
- 4 = goed
- 5 = positief.

3.6 Terugkoppeling

De vier onderzochte studycases zijn op een vergelijkbare manier beschreven en beoordeeld. Het project Majoppeveld bevindt zich voor het onderzochte deelgebied in de afgeronde fase, een nieuw deelgebied dient zich aan. Het project Hoorn80 is recentelijk afgerond en heeft met de Stichting Parkmanagement Hoorn een organisatievorm die de ingezette koers moet blijven bewaken. Er is geen ander deelproject wat nu aan snee zou kunnen komen. Het project Groote Lindt- De Geer is afgerond qua planvorming en men gaat over tot de realisatiefase. Tot slot het project Plaspoelpolder. Hier staat men aan de vooravond van het (opnieuw) herstructureren, dit project bevindt zich nog in de initiatiefase.

Uit de gesprekken naar aanleiding van de cases kwamen enkele aspecten naar voren die geen onderdeel uitmaakten van het plan van aanpak van het theoretisch kader. Deze zijn:

- in de casus Majoppeveld het voortdurende communiceren van projectmatige activiteiten terwijl in werkelijkheid (achter de schermen) volop aan procesmanagement werd gedaan;
- in de casus Groote Lindt – De Geer stelt de gemeente dat het handelen volgens het sturingsprincipe netwerkmanagement, behoorlijk arbeidsintensief is. Het verkennen van actoren zou eventueel in samenspraak met de (al dan niet aanwezige) parkmanagementorganisatie kunnen worden opgepakt;
- in de casus Hoorn80 wordt gesteld dat het koppelen van een sense of urgency aan het proces, het (eventuele) succes van de herstructurering vergroot t.o.v. de normale gang van zaken rondom een herstructurerings traject;

- in de casus Plaspoelpolder is van een van oorsprong opgestart project zoetjes aan aan het transformeren naar een gedragen procesontwerp. De keuze hiervoor is gemaakt vanwege het groot aantal actoren in een dynamische (politieke) omgeving

Operationalisatie Analyse kader

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

sturingsprincipes

Aanleiding

ruimtegebruik		2	1		1
aanzicht/uitstraling				1	3
ontsluiting			1		3
milieuhygiene				4	

Variabelen

gefaseerde besluitvorming					4
integrale beheersing G(R)OTIK					4
procesarchitectuur			3		1
regievariabelen 7 T's			3		1
omgevingsvariabelen 3 B's			1	2	1
draagvlak, weerstand en acceptatie		1	3		
netwerkconstituering		3	1		
aangrijpingspunten		2	1	1	

projectmanagement
projectmanagement
procesmanagement
procesmanagement
procesmanagement
prm / pcm/ nwm
netwerkmanagement
netwerkmanagement

Het schema kent een scoringsmogelijkheid, variërend van 1 tot en met 5. De onderverdeling van de scores is als volgt:

- 1 = negatief
- 2 = matig
- 3 = neutraal
- 4 = goed
- 5 = positief.

Bovenstaand schema is gevoed door de scores van alle cases bij elkaar te brengen. Zo valt op dat het sturingsprincipe projectmanagement hoog scoort binnen de geanalyseerde cases.

Bij het kopje 'aanleiding' valt op dat met namen aanzicht/uitstraling en ontsluiting hoog scoren als aanleiding van herstructurering. De score bij het aspect milieuhygiëne geeft reden om een verdiepingsslag te maken als het om herstructurering gaat maar is niet de doorslaggevende factor bij het opstarten van herstructurering.

4 Analyse van de onderzoeksresultaten

4.1 Theorie en literatuur

4.1.1 Sturingsprincipes

Bij het herstructureren van bedrijventerreinen wordt vanuit de literatuur veel aandacht besteedt aan inhoudelijke aspecten. Dit wordt ook ondersteund uit de resultaten van de casestudies. Er is weinig specifieke literatuur over het procesmatige deel van herstructureren beschikbaar waarbij ook actief de omgang met actoren wordt beschreven. De Kennisbundel Herstructurering van de Brabantse Ontwikkeling-Maatschappij vormt hierop een uitzondering. Hierin worden de sturingsprincipes proces- en projectmanagement beschreven en een start gemaakt met het omgaan met actoren.

De sturingsprincipes project-, proces- en netwerkmanagement zijn bestudeerd als onderdeel van de literatuurstudie. Uit deze literatuurstudie blijkt dat met name de begrippen proces- en netwerkmanagement nauw op elkaar aansluiten. Uit de definitie van netwerkmanagement blijkt dat dit zelfs voor een deel uit procesmanagement bestaat. Voor het begrip netwerkmanagement is aansluiting gezocht bij de theorie van De Bruin en Ten Heuvelhof (1998) voor het begrip netwerk. Voor netwerkmanagement is aansluiting gevonden bij de theorie van Klijn en Koppenjan (1997,2001).

De toegevoegde waarde van netwerkmanagement, ten opzichte van bijvoorbeeld procesmanagement, zit in het gegeven dat de netwerkmanager actief veranderingen in het netwerk aanbrengt. Daarvoor heeft hij verschillende mogelijkheden, bijvoorbeeld door posities van actoren te veranderen of nieuwe actoren te introduceren. Verder heeft hij de aangrijpingspunten: bronnen, regels en percepties ter beschikking. In de bagage van de netwerkmanager reist uiteraard ook projectmanagement mee.

Daarbij dient de notie dat proces- en netwerkmanagement zorg dragen voor een afgekaderd onderwerp (ontwikkelingsplan, herstructureringsplan) i.c. een stabiele omgeving zodat projectmanagement kan worden toegepast.

In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de resultaten van de casestudies.

4.2 Resultaten casestudies

4.2.1 Toepassen sturingsprincipes

Uit de onderzochte cases blijkt dat in geen enkel geval het sturingsprincipe 'netwerkmanagement' zoals gedefinieerd in § 2.4 is toegepast. Momenteel wordt bij een tweetal cases de switch gemaakt van projectmanagement naar procesmanagement (te weten Groote Lindt-De Geer en Plaspoelpolder). Beide cases zijn voorbeelden waar eerst een project is opgestart dat later evolueert naar proces met bijbehorend sturingsprincipe.

Bij de case Majoppeveld was sprake van een aanpak waar procesmanagement werd toegepast en projectmanagement werd gecommuniceerd. Hierdoor bleef het mogelijk om via het communiceren van inhoudelijke aspecten, het opgebouwde draagvlak te behouden. Het procesmanagement werd ingevoerd door de BOM, in nauwe samenwerking met de andere partners.

Bij de case Hoorn80 had de gemeente bij aanvang van het herstructureringstraject zowel projectmanagement als procesmanagement in gedachten als sturingsprincipes. Door het innovatievermogen bij de zittende ondernemers te activeren, was de gedachtegang dat bedrijven reden hadden om actief te participeren in het herstructureringstraject. Het actief

participeren vanuit de ondernemers via innovatie is niet van de grond gekomen. Daardoor bleef voor de gemeente niets ander over dan met projectmanagement het ingeslagen traject verder af te maken.

Bij alle cases geldt dat er geen diepgaande analyses van actoren heeft plaatsgevonden voor de aspecten draagvlak en weerstand. Wel geldt voor alle cases dat de initiatiefnemer voor herstructurering (vaak de gemeente) bij het herstructureren wel door de oogcharen keek wie een kansrijke actor zou zijn en wie niet. Door verder te gaan met deze meest kansrijke actoren ontstond in eerste aanleg draagvlak bij de ondernemers. Na de kick off vond over het algemeen geen herijking plaats van de min of meer uitgevoerde actorenanalyse.

4.2.2 Analyse operationalisatie analysekader

In dit onderzoek zijn vier cases behandeld. Elke case is beoordeeld op basis van twee categorieën: 'Aanleiding' en 'Variabelen'. De categorieën zelf zijn onderverdeeld in aspecten. Zo blijkt uit onderstaande operationalisatie van het analysekader dat binnen de categorie 'Aanleiding', de aspecten aanzicht/uitstraling en ontsluiting reden zijn voor het starten van herstructureren. Ook blijkt dat het aspect milieuhygiëne goed scoort als aanleiding voor herstructureren doch niet als dé reden.

Uit het geoperationaliseerd analysekader blijkt verder dat het sturingsprincipe projectmanagement goed scoort. De aanname dat binnen het herstructureren het sturingsprincipe projectmanagement algemeen wordt ingezet wordt hierdoor bevestigd. Wanneer het gaat om de aspecten die het sturingsprincipe procesmanagement aangaan, dan is sprake van een voorzichtige opmars. Voor de aspecten die betrekking hebben op netwerkmanagement is duidelijk dat hiervan nog geen sprake is.

Het gegeven dat binnen één casus al sprake is van het werken met aangrijpingspunten geeft de (toekomstige) netwerkmanager moed.

Het analysekader kent een scoring die in samenspraak met de geïnterviewde heeft plaatsgevonden waarbij de verantwoordelijkheid voor de uiteindelijke score bij de auteur van deze scriptie ligt. Om het geheugen op te frissen, hieronder zijn de scoringsmogelijkheden en de bijbehorende omschrijving vermeld.

score	omschrijving
1.	negatief
2.	matig
3.	neutraal
4.	goed
5.	positief

Operationalisatie Analyse kader

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

sturingsprincipes

Aanleiding

ruimtegebruik		2	1		1
aanzicht/uitstraling				1	3
ontsluiting			1		3
milieuhygiene				4	

Variabelen

gefaseerde besluitvorming					4
integrale beheersing G(R)OTIK					4
procesarchitectuur			3		1
regievariabelen 7 T's			3		1
omgevingsvariabelen 3 B's			1	2	1
draagvlak, weerstand en acceptatie		1	3		
netwerkconstituering		3	1		
aangrijpingspunten		2	1	1	

projectmanagement
projectmanagement
procesmanagement
procesmanagement
procesmanagement
prm / pcm/ nwm
netwerkmanagement
netwerkmanagement

Uit bovenstaande operationalisatie van het analysekader komt naar voren dat bij het proces- en netwerkmanagement deel nog veel terreinwinst te behalen valt voor netwerkmanagement.

4.2.3 Resultaten toepassen sturingsprincipes

Uit de cases komt naar voren dat procesmanagement is toegepast bij Majoppeveld en dat er een vruchtbare bodem is voor het toepassen van netwerkmanagement. Tevens bleek dat na het succes van het eerste project (herontwikkelen van de Haust-locatie), door derden andere leegstaande panden en langdurig braakliggende terreinen worden opgepakt voor herstructurering. Dit resultaat is te beschouwen als de start van een bottom-up aanpak. Zo'n omgeving biedt een vruchtbare bodem voor het werken met netwerkmanagement. Dit wordt ook onderkend door de BOM.

Bij de cases Hoorn80, Grote Lindt-De Geer en de Plaspoelpolder is gebleken dat men voorzichtig aan het oriënteren is op het inbrengen van procesmanagement als extra sturingsprincipe. Aandacht voor de aspecten draagvlak, de mate van draagvlak en acceptatie per actor, verandering en weerstand zijn de aandachtsgebieden als het gaat om het vergroten van het draagvlak en organisatiegraad bij de ondernemers.

4.2.4 Toepassen netwerkmanagement

Projectmanagement als sturingsprincipe is, zoals uit de bestudeerde cases naar voren komt, een beproefde werkwijze. Voor procesmanagement geldt dat dit steeds meer als werkwijze wordt toegepast. Netwerkmanagement, zuiver bezien vanuit de gehanteerde definitie, blijkt nog een brug te ver te zijn. Dat is de conclusie die ik trek na bestudering van de casestudies.

Uit de vele gesprekken die zijn gevoerd in het kader van dit onderzoek blijkt dat elke gesprekspartner potentie ziet in het sturingsprincipe netwerkmanagement. Met name het meer en of beter aansluiten bij de wensen van de ondernemers vormt de aantrekkelijke meerwaarde. De kans op succes van herstructurering wordt, naar men veronderstelt, groter.

Als kanttekening bij deze werkwijze is de veronderstelling dat het wel erg kostbaar is qua inspanning en geld. De vraag is of dit een rendabele werkwijze is of op termijn wordt. Het antwoord hierop is enerzijds niet te geven omdat er nog geen case voorhanden is waarbij netwerkmanagement volledig is toegepast. De veronderstelde voor- en nadelen zijn nu dus nog niet te kwantificeren. Aan de andere kant is de veronderstelling dat het geld kost een

kwestie van interpretatie. Het gegeven dat ondernemers veelal moeten (mee)betalen aan (herstructurerings)maatregelen waar zij zelf van vinden dat als ze meer zeggenschap hadden, het anders zou zijn gelopen, is reden voor weerstand. Dat geeft het herstructureringsproces, zeker als sprake is van een negatieve kritische massa, een (extra) negatieve lading die alleen met een flinke (financiële) inspanning kan worden opgelost. Deze transactiekosten zijn naar verwachting eveneens aanzienlijk.

Een ander aspect bij het toepassen van netwerkmanagement is de aanname dat een gemeente of andere entiteit, te allen tijde neutraal de haar ter beschikking zijnde middelen in zal zetten. Dat is in de praktijk nog maar de vraag.

Zoals er bij ondernemers een onderverdeling te maken is qua acceptatietempo van ontwikkelingen, zo geldt dat net zo bij de gemeentelijke overheden. Het namens de gemeente of anderszins trekken van een herstructureringstraject is en blijft mensenwerk. Het is aan de persoonlijkheid van deze projecttrekker te danken of hij wel of niet wil investeren in proces- c.q. netwerkmanagement.

4.2.5 Resultaten toepassen netwerkmanagement

Zoals eerder gesteld blijkt uit de analyse van de onderzochte cases dat netwerkmanagement als sturingsprincipe conform de definitie niet is ingezet door de actor die het herstructureringstraject begeleidt of begeleidde.

Wel blijkt uit de case Majoppeveld dat door het succes van het eerste project (herontwikkelen Haust locatie) andere partijen dan de gemeente en de BOM zijn gestart met het herstructureren van delen van Majoppeveld. Dit vormt een uiterst vruchtbare bodem voor het toepassen van netwerkmanagement in de (nabije) toekomst.

Gezien de gerechtvaardigde verwachting dat procesmanagement naast projectmanagement steeds meer wordt ingezet als sturingsprincipe, is het een kwestie van tijd voordat gewerkt wordt met het sturingsprincipe netwerkmanagement.

4.2.6 Tot slot

Hiermee is de empirische verkenning afgerond. In het volgend hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

5 Conclusies & aanbevelingen

5.1 Conclusies

5.1.1 Algemeen

Duidelijk is dat hét bedrijventerrein niet bestaat. Daarvoor verschillen de terreinen te veel qua omvang, moment van ontwikkeling, profilering, enz. Dus is een universele aanpak voor herstructurering een utopie. Wel zijn er sturingsprincipes die momenteel gebruikt worden bij het herstructureren van de verschillende bedrijventerreinen, namelijk projectmanagement en procesmanagement. In dit onderzoek is onderzocht of netwerkmanagement ook toegevoegd kan worden aan dit instrumentarium voor het herstructureren van bedrijventerreinen. Deze scriptie gaat over deze sturingsprincipes.

Centraal in deze scriptie stonden de onderstaande vragen. Op basis van de literatuurstudie en de resultaten van de vier cases geef ik antwoorden op de onderstaande vragen en doe enige aanbevelingen. Hieronder volgt de aanleiding van deze scriptie.

Helpt de benadering van netwerkmanagement om een betere aansluiting bij markt en ondernemers te realiseren om zo de herstructureringsopgave succesvol(ler) aan te pakken waardoor de stagnatie van herstructureren wordt tegengegaan.

Als hypothese werd de volgende opgevoerd:

Erkende methodieken als projectmanagement en procesmanagement, al dan niet in combinatie met de rationele top-down benadering, voldoen in veel gevallen van herstructurering niet meer. Wellicht dat netwerkmanagement als werkwijze goed past bij het herstructureren van bedrijventerreinen.

Onderzoeksvraag:

Wat is de meerwaarde van netwerkmanagement bij het herstructureren van bedrijventerreinen?

Deze onderzoeksvraag kende de volgende verdieping ter verdere operationalisering.

Subvraag 1:

Wat is netwerkmanagement en hoe verhoudt zich dit ten opzichte van de andere sturingsprincipes proces- en projectmanagement? (beschrijvend)

Subvraag 2:

Vindt toepassing van netwerkmanagement plaats in de huidige praktijk van herstructureren? (beschrijvend)

Subvraag 3:

Hoe en onder welke randvoorwaarden kan netwerkmanagement het draagvlak voor herstructurering van bedrijventerreinen verhogen (evaluatief)

In het onderzoek zijn bovengenoemde sturingsprincipes in de vier cases onderzocht. Verder is er literatuuronderzoek gedaan naar de definitie en theoretische achtergronden van

netwerkmanagement en naar de randvoorwaarden voor netwerkmanagement. Ook zijn de aspecten draagvlak en weerstand onderzocht.

5.1.2 Definitie van het begrip netwerkmanagement

Voordat sprake is van het managen van netwerken spelen de kenmerken van het begrip netwerk een rol. Samengevat zijn de kenmerken van een netwerk:

- een aantal actoren;
- verschillende belangen en
- onderlinge afhankelijkheid bij het realiseren van hun doelstellingen.

Een netwerk zelf kent een aantal structuurkenmerken, deze zijn: pluriformiteit, geslotenheid, interdependentie en dynamiek. Uit de theorie (§ 2.4) blijkt dat het sturingsprincipe projectmanagement onvoldoende aansluit en procesmanagement wel aansluit bij de praktijk van het herstructureren.

Op basis van deze kenmerken en de theorie is in het kader van dit onderzoek aansluiting gezocht bij Klijn en Koppenjan (2001) en is de volgende definitie geformuleerd voor het begrip netwerkmanagement:

Netwerkmanagement bestaat uit procesmanagement om het op gang brengen van interacties en uit netwerkconstituering om institutionele kenmerken van een netwerk te wijzigen.

5.1.3 Sturingsmogelijkheden netwerkmanagement

Uit de theorie komt naar voren dat een netwerkmanager een viertal aangrijpingspunten ter beschikking heeft. Deze zijn: actoren, bronnen, regels en percepties.

Uit de onderzochte cases blijkt dat van netwerkmanagement in de zin van de hierboven genoemde definitie nog geen sprake is. Wel zijn er aanwijzingen dat netwerkmanagement als sturingsprincipe een reële kans maakt om toegevoegd te worden als sturingsprincipe naast de reeds bekende projectmanagement en procesmanagement in het geval sprake is van het herstructureren van bedrijventerreinen.

Waar veel herstructureringsprojecten momenteel tegenaan lopen is het gegeven dat het herstructureringstraject oorspronkelijk is opgestart als project. Gaandeweg vindt de transformatie plaats van project naar proces. En er zijn veel herstructureringstrajecten die niet verder komen dan het werken met het sturingsprincipe projectmanagement.

De toegevoegde waarde van netwerkmanagement zit in de volgende twee aspecten. Enerzijds kan netwerkmanagement binnen een gegeven netwerk rond een issue de interactiepatronen verbeteren. Anderzijds kan een netwerkmanager zorgen voor een andere samenstelling van het netwerk.

Binnen het viertal cases bleek de case Majoppeveld het beste in staat om netwerkmanagement toe te passen. Uit de analyse van deze case bleek dat het hanteren van de vier aangrijpingspunten nu nog niet aan de orde is.

5.1.4 Randvoorwaarden netwerkmanagement

In het kader van deze scriptie is gekeken naar eventuele randvoorwaarden of beperkingen die voor netwerkmanagement gelden. Uit zowel de literatuurstudie als de cases zijn de volgende aspecten te herleiden tot randvoorwaarden c.q. beperkingen voor netwerkmanagement:

- er dient sprake te zijn van voldoende sense of urgency om het sturingsprincipe netwerkmanagement toe te passen;

- er dient, mede naar analogie in de kwestie draagvlak, beoordeeld te worden welk type persoonlijkheid qua acceptatietempo de rol van netwerkmanager op zich zal nemen. Behoort die persoon tot de innovator, behoort hij tot de laggards of ergens ertussenin?;
- kennis van procesmanagement is essentieel;
- kennis van projectmanagement zeer aan te bevelen.

5.1.5 Wanneer netwerkmanagement?

Op deze vraag is nu geen antwoord te geven. Hoewel sprake is van een hoopvolle ontwikkeling, is de praktijk nog niet zover. Dit komt ook naar voren als je in ogenschouw neemt het grote aantal herstructureringsproject waarbij nauwelijks procesmatig wordt gewerkt. Het mag duidelijk zijn dat netwerkmanagement dus niet of nauwelijks wordt toegepast.

Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten wel kansen zien voor toepassing van netwerkmanagement. Er is derhalve meerwaarde toe te kennen aan het toepassen van netwerkmanagement bij het herstructureren van bedrijventerreinen.

Kortom, op basis van de reacties van de geïnterviewden, de cases zelf en literatuuronderzoek en de trend die hieruit valt op te maken, is het toepassen van netwerkmanagement een kwestie van tijd.

5.1.6 Beantwoording onderzoeksvraag

Op basis van de conclusies van bovengenoemde deelvragen en de bevindingen uit de cases luidt de beantwoording op de onderzoeksvraag als volgt.

Naar verwachting biedt netwerkmanagement inderdaad meerwaarde bij het herstructureren van bedrijventerreinen. Op deze wijze wordt beter aangesloten op de wensen van de ondernemers en daarmee vergroot het draagvlak binnen de belangrijkste actor, de ondernemers.

5.2 Aanbevelingen

Hierbij volgen een aantal aanbevelingen voor het werken met het sturingsprincipe netwerkmanagement in het kader van het herstructureren van bedrijventerreinen.

Beschouw een onderneming als organisatie die een veranderingstraject ingaat.

Ondernemingen op een te herstructureren bedrijventerrein zijn te beschouwen als organisaties die (vaak buiten hun wil om) belanden in een veranderingstraject. Het is dan extra belangrijk om bij het benaderen van deze organisaties begrip voor hun situatie te hebben.

Integreer kennis over de aspecten draagvlak en weerstand in de aanpak van herstructurering van bedrijventerreinen.

Uit de onderzochte cases blijkt dat bij het contacteren van ondernemingen op een te herstructureren terrein, veelal kennis van draagvlak en weerstand ontbreekt. Was dat wel het geval, dan was er meer begrip te kweken voor beide partijen. Via begrip voor elkaar ontstaat later acceptatie en indien nodig als laatste niveau draagvlak. En draagvlak bij ondernemers voor het herstructureren van hun terrein is essentieel.

Maak regelmatig een actorenanalyse

Voor de netwerkmanager is het essentieel actuele kennis te hebben van de actoren. Door regelmatig een actorenanalyse te verrichten verkrijgt de netwerkmanager informatie op basis waarvan hij zijn verdere koers kan inzetten.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Op basis van dit onderzoek is het niet mogelijk algemene conclusies te trekken over de meerwaarde van netwerkmanagement bij het herstructureren van bedrijventerreinen. Dit is vanwege het feit dat nog niet wordt gewerkt met netwerkmanagement als sturingsprincipe conform de opgestelde definitie. Wel is de verwachting gerechtvaardigd dat netwerkmanagement meerwaarde biedt bij het herstructureren van bedrijventerreinen.

Beschouwen we de case Majoppeveld dan is duidelijk dat er een verschuiving plaatsvindt van projectmanagement naar procesmanagement/netwerkmanagement. Gezien de positieve grondhouding van de respondenten over netwerkmanagement, verdient het de aanbeveling om de gevonden verbanden verder uit te dragen. Het is mijn overtuiging dat het een kwestie van tijd is voordat dit sturingsprincipe wordt toegevoegd aan het instrumentarium van herstructureren van bedrijventerreinen. Als kanttekening dient wel dat in dit onderzoek de actor ondernemingen niet zijn benaderd. Voor het verkrijgen van een compleet beeld is dat wel noodzakelijk.

Er is aanvullend onderzoek nodig om algemene uitspraken te kunnen doen over de meerwaarde van netwerkmanagement bij het herstructureren van bedrijventerreinen, te beginnen met het bevragen van de ondernemers.

Literatuurlijst

- Baarda, De Goede en Teunissen. (2005). Basisboek Kwalitatief Onderzoek, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek, Groningen
- Beckhoven, E. van. (februari 2007). Herstructurering succesvol? Factoren die bijdragen aan het succesvol verlopen van herstructureringsprojecten, Utrecht
- Berg, L. van den, E. Braun, J. van der Meer. (1997). The Organising Capacity of Metropolitan Regions. Environment and Planning C: Government and Policy,
- Block, Peter. (2001). Feilloos adviseren, een praktische gids voor adviesvaardigheden, Schoonhoven
- BRO, adviseurs in ruimtelijke ordening economie en milieu. (maart 2006). Revitaliseringsplan bedrijventerrein HN80
- Boeije, H. (2006). Analyseren in kwalitatief onderzoek, Denken en Doen, Den Haag
- Bommerez, J., R. Hoppenbrouwers. (2007) Door de bomen het bos zien, Ontdek de eenvoud onder de complexiteit in relaties en organisaties, Baarn
- Brabantse OntwikkelingsMaatschappij. (2006). Kennisbundel Herstructurering van bedrijventerreinen, Tilburg
- Bruijn, De, Ten Heuvelhof, In 't Veld. (2002). Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming, Schoonhoven
- Bruijn, H. de, E. ten Heuvelhof. (2007) Management in netwerken, Over veranderen in een multi-actorcontext, Den Haag
- Bruijn, De, Teisman, Edelenbos, Veeneman. (2004). Meervoudig ruimtegebruik en het management van meerstemmige processen, Vijftien voorbeelden in perspectief van grillig procesverloop, ruime ambities en meerstemmige sturing van meervoudige ruimtelijke ontwikkelingsprocessen, Utrecht
- Caluwé, L. de, R. Kor, M. Weggeman, G. Wijnen. (2002). Essenties van organiseren, managen en veranderen, Schiedam.
- Caluwé, L. de, H. Vermaak. (2006). Leren Veranderen, Een handboek voor de veranderkundige, Deventer
- Centraal Planbureau (CPB), Milieu- en Natuurplanbureau, Ruimtelijk Planbureau. (2006). Welvaart en Leefomgeving
- Dale, Van. (1989). Groot Woordenboek der Nederlandse Taal, Utrecht/Antwerpen
- Decisio bv, Etin Adviseurs. (2003). Processen in de greep, handboek voor het beheersen van samenwerkingsprocessen bij de verduurzaming van bedrijventerreinen
- Gaag, S. van der. (2004). Vademecum bedrijventerreinen, ontwerponderzoek naar bedrijventerreinen in nederland, Rotterdam
- Ecorys Nederland BV. (20-6-2007). Handreiking regionale bedrijventerreinstrategie, Rotterdam
- Etin adviseurs. (24 januari 2003). Herstructureringsopgave in de G30-gemeenten, Eindrapport, Tilburg
- Gehrels, C., E. van Venetie, J. Thevenet. (2003). Berenschot Communicatie, Managementmodellen voor communicatie, Den Haag
- Geutink, E. (Stec Groep) en F. Geerlings (Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland). (2006). Marktconsultatie oude bedrijventerreinen. Tien lessen: hoe gemeenten en ontwikkelaars beter kunnen samenwerken
- Groote, G.P., C.J.Hugenholtz-Sasse, P. Slikker e.a. (1995). Projecten leiden, Methoden en technieken voor projectmatig werken, Utrecht
- Have, S. ten, W. ten Have. (2004). Het Boek Verandering, Over het doordacht werken aan de organisatie, Den Haag
- Industrieschap de Plaspoelpolder. (oktober 2003). "50 Jaar Industrieschap Plaspoelpolder". Van Broedplaats voor Haagse ondernemingen tot economische spil van een randstedelijke agglomeratie
- Insite Consult B.V. (januari 2007). Duurzame herstructurering Groote Lindt en De Geer, Vlissingen
- Kotter, J.P. (1998). Leiderschap bij verandering, Den Haag
- Klijn, E.H., J. Edelenbos, M. Kort, M. van Twist. (2006). Management op het grensvlak van publiek en privaat, Hoe managers omgaan met dilemma's in complexe ruimtelijke pps-projecten, Den Haag

- Kraijo, E. (2005). Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid, Utrecht
- Kempen, R. van, G. Bolt. (oktober 2003). Tussen fysiek en sociaal. Een literatuuronderzoek naar de relatie tussen fysieke en sociale verschijnselen in steden.
- Louw, E., B. Needham, H. Olden, C.-J. Pen. (2004). Planning van bedrijventerreinen, Den Haag
- Ministerie van Economische Zaken. (mei 2004). Actieplan Bedrijventerreinen 2004 – 2008, Samenwerken aan uitvoering, Den Haag
- Olden, H. (februari 2007). Remmende factoren bij het herstructureren van bedrijventerreinen, Utrecht
- Olden, H., E. Louw. (januari 2005). Is er wel vraag naar nieuwe bedrijventerreinen? Een analyse van de ramingen van de vraag naar bedrijventerreinen in de Nota Ruimte, Utrecht / Delft
- Rooij, A. de. (2006). Krachtenfusie in de inrichting van Nederland, Fysica van Samenwerking II, Diemen
- Ruimtelijk Planbureau. (2007). De ruimtelijke vraagstukken van de toekomst voor de beleidsagenda van nu, Den Haag
- Senter Novem. (2005). Herstructurering bedrijventerreinen. Voorbeelden van de financiële aanpak van de herstructurering van bedrijventerreinen
- Senter Novem. (2005). Samenhangend bedrijventerreinbeleid. Voorbeelden van instrumenten om de negatieve effecten van de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen op bestaande bedrijventerreinen te verminderen of te voorkomen
- Stichting Natuur en Milieu. (januari 2007). Zuinig op ruimte? Een provinciale vergelijking van bedrijventerreinen
- Slob, A., G. Bolt, R. van Kempem. (2005). Waterbedeffecten van stedelijk beleid, Deelrapport 1: theoretische achtergronden
- Slob, A., G. Bolt, R. van Kempem. (2005). Waterbedeffecten van stedelijk beleid, Deelrapport 2: een analyse van de effecten
- Stogo onderzoek + advies, City Beautiful. (maart 2006). Nieuwe kansen voor verouderde bedrijventerreinen. Kernrapport. een verkenning van de financieel economische haalbaarheid van de herontwikkeling en transformatie van verouderd vastgoed
- Rotmans, Jan. (2006). Transitie management, sleutel voor een duurzame samenleving, Assen
- Teisman, G.R. (2005). Publiek management op de grens van chaos en orde, Over leidinggeven en organiseren in complexiteit, Den Haag
- Urhahn Urban Design i.s.m. Holland Branding Group en Witteveen+Bos. (19 januari 2006). Stedenbouwkundige structuurvisie Plaspoelpolder, Rijswijk, gemeente Rijswijk
- Vrom-raad. (2006). Werklandschappen. Een regionale strategie voor bedrijventerreinen, Den Haag
- Verlaet, J. van 't. (2003). Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen. Rotterdam, MCD
- Wijnen, G., W. Renes, P. Storm. (1988). Projectmatig werken, Utrecht

Artikelen:

- Bedrijventerrein, tijdschrift, div. artikelen, 4-7-2006 / 3-10-2006 / 28-11-2006 / 8-2-2007
- Bergvelt, D. (2006). Kwaliteit, een kwestie van perspectief? S&RO 3-2006
- Needham, B. (2006). Een andere taakverdeling. Privaatrechtelijke regels voor bedrijventerreinen. S&RO 3-2006
- Pellenbarg, P. (2006). Locatie of prestatie? Bedrijventerreinen en vestigingskeuze. S&RO 3-2006
- Verhaak, W. (februari 2007). Herstructurering een fiasco. Bouwstenen voor een nieuw bedrijventerreinbeleid

Diverse:

- Arcadis, Stec Groep. (2006). IBIS Werklocaties. De stand in planning en uitgifte van bedrijventerreinen 1 januari 2006 en de uitgifte in 2005
- Oort, prof. dr. G. van. (1 februari 2006). Economische vernieuwing en de stad. Kansen en uitdagingen voor stedelijk onderzoek en beleid, oratie, Utrecht
- Praktijkvoorbeeld Kenniscentrum Grote Steden, diverse lezingen: Herstructurering Goudse Poort, Initiatieffase herstructurering bedrijventerreinen, Ontwikkelingsfase
- Projecten Innovatie Team. (3 februari 2006). Praktijkonderzoek 'Juiste bedrijf op de juiste plek'. Onderlinge hinder tussen bedrijven: meer dan een incident...?

Provincie Zuid-Holland. (19 december 2006). Eindverslag 'Stappen vooruit!
Meerjarenprogramma bedrijventerreinen collegeperiode 2003-2007, eindevaluatie 2006, Den Haag
Stad bv. (juli 2005). Proeftuin voor de Creatieve Economie, Startnotitie versie 2
Stad bv. (mei 2006). Proeftuinen Creatieve Economie – Leer en Kennisagenda

Websites:

www.bedrijvenverenigingrijswijk.nl

www.bom.nl

www.hoorn.nl

www.industrieschap.nl

www.minfin.nl/nl/home

www.minvrom.nl

www.nicis.nl

www.propertynl.com

www.rewin.nl

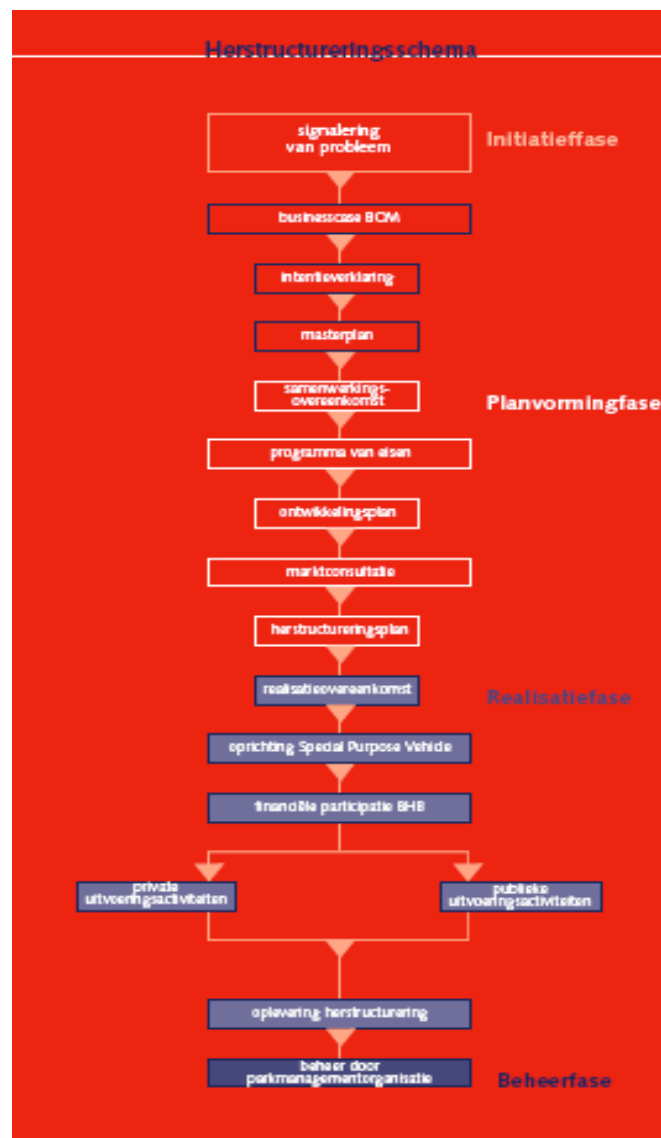
www.rijswijk.nl

www.roosendaal.nl

www.senternovem.nl

www.zwijndrecht.nl

Bijlage 1 Herstructureringschema BOM



Bijlage 2 Overzicht vormen van weerstand

Weerstand heeft vele gedaanten. Sommige zijn zeer subtiel en ongrijpbaar. Hieronder volgt een, zij het niet volledig, overzicht van gebruikelijke vormen van weerstand.³¹

1. **Geef me meer details.** Sommige vragen van de actor zijn redelijk; hij moet weten wat er gebeurt. Wanneer de netwerkmanager bij het gesprek ongeduldig wordt, ook al kunnen de vragen worden beantwoord, is dat het moment waarop afgevraagd moet worden of het verzoek om details soms een vorm van weerstand is en niet een eenvoudig om informatie;
2. **U wordt overspoeld met details.** De actor blijft u steeds meer informatie geven, Zodra de verveling toeslaat of u niet meer begrijpt wat dit alles met het actuele probleem te maken heeft, is dit het moment te vermoeden dat u op weerstand bent gestuit;
3. **Tijd.** De actor houdt u aan het lijntje. Meestal is het weezin bij de actor om zijn ware gevoelens over het project kenbaar te moeten maken;
4. **Onuitvoerbaarheid.** Het is de intensiteit van de nadruk op 'onuitvoerbaarheid' die de netwerkmanager doet vermoeden dat er een emotioneel probleem;
5. **Dat verbaast me niets.** Deze opmerking kan worden beschouwd als een vorm van weerstand en niet als kritiek op het gedane werk;
6. **Aanval.** De meest gebruikelijke reactie is of terugtrekken of de tegenaanval inzetten. Beide reacties zijn te beschouwen als een persoonlijk inbreuk en niet meer zien als een vorm van weerstand;
7. **Verwarring.** In eerste instantie is er sprake van een verzoek om verheldering. Echter, als de zaken duidelijk zijn geworden, en de actor volhardt in het niet te begrijpen of blijft volhouden er niet uit te komen, dan is er sprake van verwarring;
8. **Stilte.** Als er weinig tekens van leven zijn, zou er sprake van weerstand;
9. **Filosoferen.** Dit moet gewantwoord worden wanneer het begint op een moment van grote spanning of tijdens een bijeenkomst waar veel van afhangt;
10. **Moraliseren.** Hier is sprake van weerstand bij de spreker door zichzelf op een voetstuk te plaatsen. Het uitspreken van superioriteit wordt gebruikt om voor het beschrijven van mensen die lager geplaatst in de organisatie zijn en / of andersdenkenden. Daardoor wordt niet het meningsverschil aangepakt;
11. **Meegaandheid.** Hiervan is sprake als bedenkingen bijna geheel ontbreken en sprake is van matte instemming. Let op voor actoren die of alleen voor de oplossing komen zonder kennis te nemen van de problemen of voor actoren die zich 'vastklampen' aan de netwerkmanager want alles wat deze functionaris doet is goed;
12. **Methodologie.** Herhaalde vragen over de methode of suggesties voor alternatieve methoden kunnen dienen om het gesprek over problemen en acties te vertragen;
13. **Beweren dat het goed gaat.** Hiervan is sprake als de actor zich niet meer focust op het oorspronkelijke probleem;
14. **Aandringen op oplossingen.** Het verlangen naar oplossingen kan de actor weerhouden om iets te leren over de aard van het probleem.

³¹ Peter Block, Feilloos adviseren, Schoonhoven, 2001, hoofdstuk 8,

Bijlage 3 Sturingsvormen volgens Jan Rotmans

Transitiemanagement, sleutel voor een duurzame samenleving,
Assen 2003

Imperatieve sturing. Gaat uit van een centrale actor, veelal de overheid, die stuurt via klassieke wet- en regelgeving. Ook wel hiërarchische sturing genoemd vanwege sterk hiërarchisch en top-down wordt gestuurd via de verticale institutionele ordening. Gebruikelijk via het 'commando- and control' mechanisme, door eenzijdig en dwingend normen verankerd in wetten op te leggen. Nauwelijks actieve samenwerking tussen de maatschappelijke actoren, feitelijk dus een één actor sturingsmodel;

Multi-actor sturing. Sturingsvorm waarbij alle belanghebbende partijen betrokken zijn. Daarbij is één actor die actief stuurt en draagvlak creëert bij de andere betrokken partijen. In tegenstelling tot netwerksturing, waarbij andere partijen nadrukkelijk proberen te sturen en een actieve rol spelen in het beïnvloeden van het proces. Bij multi-actor sturing is één regisseur die de andere actoren stuurt. Vaak is dat toch de overheid ook al heeft deze oog voor andere partijen met de hun toekomstige sturend vermogen;

Responsieve sturing. Eén actor heeft een sturende rol, echter dit vindt plaats via interactie en wisselwerking met andere maatschappelijk betrokken partijen. Eén partij heeft meestal het initiatief, waarbij ook andere partijen hebben sturingsruimte, waarbinnen een zekere vorm van zelfsturing kan plaatsvinden. Vaak vindt de interactie plaats in dialogovorm tussen de partijen, waarbij de centrale actor reageert op de signalen die vanuit de dialoog komen. Daarbij wordt ook ruimte geboden aan de andere actoren om zelf te sturen binnen vastgestelde kaders;

Netwerksturing. Hier is sprake van een gezamenlijke sturing van alle belanghebbende partijen in een netwerk. Netwerken hebben geen vastomlijnde hiërarchische structuur, zoals instituties of organisaties. In beginsel staat hierdoor niemand aan het hoofd van het netwerk, zodat verschillende partijen op verschillende wijze kunnen sturen. In de praktijk blijkt toch vaak één partij de hoofdrol voor zich te (willen) opeisen, en is er helemaal geen sprake van wisselende rollen voor betrokken partijen.

Volgens de heer Rotmans is geen van bovengenoemde sturingsvormen toegesneden op de complexiteit van de grote maatschappelijke opgaven waar de hedendaagse maatschappij voor staat. De huidige complexiteit vraagt om een combinatie van sturingsvormen die inspeelt op de dynamiek van de maatschappelijke ordening, en rekening houdt met de pluriformiteit aan belangen, waarden en perspectieven van uiteenlopende maatschappelijke partijen.

Volgens de auteur vereist het sturen op ingrijpende maatschappelijke vernieuwing richting duurzame ontwikkeling sturingsvormen op verschillende niveaus. Volgens hem is transitie management de oplossing. Immers transitie management omvat de integratie van aspecten van verschillende sturingsvormen en daarbijbehorende instrumenten op verschillende schaalniveaus.

Op een hoog strategisch niveau is transitie management een combinatie van netwerksturing en zelfsturing. Op een lager operationeel niveau kan transitie management ook responsieve of multi-actor sturing betekenen.

Een transitie is het resultaat van ontwikkelingen in verschillende domeinen. Het gaat hierbij juist om een combinatie van veranderingen in verschillende domeinen, die zich in interactie met elkaar ontwikkelen in een bepaalde richting. Een transitie is per definitie multi-domein: zelfs als ontwikkelingen binnen een bepaald domein domineren, is het toch noodzakelijk dat deze onderbouwd worden door interactie met andere domeinen.

Het denken in en opereren op verschillende schaalniveaus is essentieel bij transitie management. Kennis vergaard op micro-niveau kan uiteindelijk op macro-niveau de maatschappij veranderen. Hier is sprake van multi-level.

Het onderkennen van verschillende fasen van de transitie is van belang. Wanneer al sprake is van een snelle verandering, raken processen in een stroomversnelling. In dat geval hoeft de overheid niet bij te sturen. Is er sprake van trage veranderingen, dan kan het zinvol zijn dat de overheid juist wel een impuls geeft aan het proces. Niet via het forceren van het systeem, maar juist op subtiele wijze, rekening houdend met verschillende domeinen en met meerdere schaalniveaus. In dit geval is sprake van multi-fase.

Bijlage 4 Prioritering herstructureringsmaatregelen Groote Lindt en De Geer gemeente Zwijndrecht

Tabel 5.2: *Prioritering herstructureringsmaatregelen (De gemeente heeft om redenen van maatschappelijk belang of vanwege randvoorwaarden in de uiteindelijke beoordeling enkele projecten in de tijd naar voren gehaald).*

Paragraaf-Nummer	Spoeisende, (1) snel uit te voeren (2) en op middellange termijn uit te voeren maatregelen (3)	Herstructureringsmaatregel	Opmerking
5.3.1	1	Actualiseren van de bestemmingsplannen Groote Lindt en De Geer.	Alleen uitvoeren indien anders andere noodzakelijke maatregelen niet mogelijk zijn dan wel een voorwaarde is voor subsidie.
5.3.2	1	Verkeersmaatregelen	Basis voor reconstructie van de infrastructuur op De Geer.
5.3.3	1	Ontwikkeling instrument voor een optimale toewijzing geluidruimte op Groote Lindt en vestigingsbeleid in relatie tot geluid	Aanpak in regionaal verband.
5.3.4	1	Organisatie beheer en onderhoud buitenruimte (publiek en privaat)	Na de reconstructie van wegen en groen moet er ook een beheervorm klaar staan.
5.3.5	1	Opstellen investeringsprogramma en subsidies verwerven	Na plannen maken, financiële dekking regelen om te kunnen uitvoeren
5.3.6	1	Reconstructie van straten en riolering (riolering alleen in De Geer)	Is in feite de drager voor een cluster maatregelen, een deelplan voor De Geer én voor Groote Lindt.
5.3.7	1	Aanpassen kruising westelijke ingang van De Geer	Individueel element in de reconstructie
5.3.8	1	Verbetering overgang spoor voor de aansluiting op de Lindtsedijk/Noordweg	Individueel element in de reconstructie
5.3.8	1	Verbetering overgang spoor voor de aansluiting op de Lindtsedijk/Merwedeweg	Individueel element in de reconstructie
5.3.9	1	Verbetering van de afstemming tussen aanleg en beheer van het openbaar gebied	Voordat wordt overgegaan tot reconstructie moet een goede afstemming tussen de aanlegger, bedrijven en beheerder plaatsvinden.
5.3.10	1	Aanpassen bewegwijzering op Groote Lindt en De Geer	Direct verbonden met reconstructie op De Geer

Paragraaf-Nummer	Spoeisende, (1) snel uit te voeren (2) en op middellange termijn uit te voeren maatregelen (3)	Herstructureringsmaatregel	Opmerking
5.3.11	1	Glasvezel aanleggen	In eerste instantie aanleg van de mantelbuizen als voorbereiding op de glasvezel zelf. Op De Geer maakt deze activiteit onderdeel uit van de reconstructie van De Geer.
5.3.12	1	Parkeermogelijkheden voor vrachtauto's optimaliseren	Past in het beleid ter vergroting van de verkeersveiligheid. Uitvoering dient plaats te vinden in combinatie met de reconstructie van De Geer.
5.3.13	1	Uitbreiden van het aantal parkeerplaatsen voor personenauto's	In combinatie met de reconstructie van De Geer en het parkeren van vrachtauto's.
5.3.14	1	Verbeteren van de openbare verlichting	Individueel element in de reconstructie
5.3.15	1	Verbetering van de organisatie van de huidige collectieve beveiliging	
5.3.16	1	Fysieke maatregelen voor beveiliging nemen	Slagbomen en roadblocks als preventieve maatregelen tegen inbraak en vandalisme zijn niet gewenst. Cameratoezicht met verkeersremmende maatregelen vormt een mogelijke beveiligingsvorm (eventueel in combinatie met het afsluiten van de bedrijventerreinen nadat een melding tot inbraak is gedaan).
	De maatregelen met prioriteit 2 en prioriteit 3 zijn beschreven in bijlage 5 van het bijlagenrapport.		
5.3.17	2 → 1	Vergroten van het organiserend vermogen van de bedrijven op Grootte Lindt en De Geer	
5.3.18	2	Parkmanagement Organisatie (PMO) opzetten	
5.3.19	2 → 1	Invoering vervoermanagement	
5.3.20	2	Realisatie aanlanding waterbus op Grootte Lindt	

Paragraaf-Nummer	Spoedeisende, (1) snel uit te voeren (2) en op middellange termijn uit te voeren maatregelen (3)	Herstructureringsmaatregel	Opmerking
5.3.21	3	Realisatie van een conglomeraat van watergebonden bedrijfsactiviteiten binnen Drechtsteden	
5.3.22	3	Havens verbeteren, afstemmen op gebruik	
5.3.23	3	Spoorlijnen reactiveren	
5.3.24	3	Opzetten van een Vastgoed Ontwikkelfonds	
5.3.25	3	Opstellen beeldkwaliteitsplan	
5.3.26	3	Waterinlaat vanaf de Oude Maas door de Geer	Vergroten van de waterbergingscapaciteit op De Geer in combinatie met het verbeteren van de waterkwaliteit in Zwijndrecht
5.3.27	3	Ontwikkeling huidige centrale parkeerplaats als bedrijfskavel (De Geer)	
5.3.28	3	Intensief ruimtegebruik: hoogwaardige bedrijfsgebouwen langs de Fruiteniersstraat	
5.3.29	3	Bestemmingswijziging Achterlindt	
5.3.30	3	Haven gedeeltelijk dempen	
5.3.31	3 → 1	Onderzoek naar energiebesparingsmogelijkheden bij bedrijven op Groote Lindt en De Geer	
5.3.32	3	Collectieve afvalinzameling	