

De geboorte van een project

Een onderzoek naar de sense of urgency in de regionale gebiedsontwikkeling.

Europalaan 40
3526 KS Utrecht
Postbus 8017
3503 RA Utrecht

Plaats Utrecht
Datum 24 juli 2008
Referentie EPE/scriptie2008.

T 030 294 27 41
F 030 293 69 44
info@atosborne.nl
www.atosborne.com



De geboorte van een project

Een onderzoek naar de sense of urgency in de regionale gebiedsontwikkeling.

Voorwoord

Deze scriptie is het eindresultaat van een 2 jaar durende opleiding Master City Developer, jaargang 4. De opleiding is opgezet vanuit de Erasmus Universiteit, de Technische Universiteit Delft en het Ontwikkelingsbureau Rotterdam (OBR). Een opleiding waarin praktijk en theorie over gebiedsontwikkeling centraal staan en met elkaar verbonden worden. Het kernwoord 'verbinden' is zowel voor de opleiding als het vakgebied typerend.

In de opleiding worden alle verschillende achtergronden bij elkaar gebracht. De ontwikkelaar, de woningbouwcorporatie, de ambtenaar en de consultant worden in groepsopdrachten uitgedaagd tot samenwerken. Hierdoor wordt kennis uitgewisseld en elkaars cultuur en taalgebruik geleerd. Het maakt duidelijk dat één opgave vele verschillende gezichten heeft.

Daarnaast verbindt de opleiding de veelheid aan vakdisciplines die gerelateerd zijn aan gebiedsontwikkeling. Het was een voorrecht om de colleges van alle docenten en vakbroeders te mogen volgen: van zeer specialistisch en inspirerend tot algemeen en herkenbaar. Vooral de colleges waarin proces en inhoud verbonden werden hebben me zeer geïnspireerd. Mijn dank gaat uit naar allen die invulling hebben gegeven aan deze opleiding. Agnes Franzen heeft met haar achtergrond, kennis en ervaring hierin een speciale plek. Als begeleidster van de scriptie, als vakgenoot maar ook als persoon heeft zij mij enorm geïnspireerd. Bedankt daarvoor.

Daarnaast wil ik AT Osborne bedanken voor het faciliteren, begeleiden en ondersteunen van deze intensieve periode in mijn leven. De stimulans die ik ontvangen heb om 'kwaliteitsgretig' te zijn, past zeer goed bij de MCD-opleiding. De scriptie had ik niet kunnen schrijven zonder alle mensen die ik geïnterviewd heb: Peter van Rooij, Friso de Zeeuw, Joost Schrijnen, Carla de Rie en Cees Fortuin. Hun kennis, ervaring en de bereidheid tot meedenken heb ik zeer gewaardeerd. Ik hoop dat ik met deze scriptie een bijdrage heb kunnen leveren aan de ontwikkeling van dit jonge vakgebied.

Samenvatting

Aanleiding:

Regionale gebiedsontwikkelingsprojecten hebben veel problemen om succesvol van de grond te komen. Mijn veronderstelling is, dat de daadwerkelijke inhoudelijke noodzaak niet goed in beeld wordt gebracht in de startfase. De opgave wordt gedefinieerd door een sectorale opdrachtgever of door een politiek gedomineerde omgeving waarbij de daadwerkelijke opgave (urgentie) naar de achtergrond verdwijnt. Hiermee worden planprocessen gestart die niet of moeizaam te sturen zijn. Wanneer de urgentie niet helder in beeld is blijft weerstand, gedurende het gehele planproces, op de loer liggen. Om procesmatige problemen te voorkomen is het achterhalen en duiden van de urgentie noodzakelijk. Zonder een gezamenlijk gevoel van urgentie is er geen stevige basis voor het starten van een project.

Centrale vraagstelling van het onderzoek:

Wat is de invloed van 'de mate van urgentie' op inhoud, communicatie en proces in de startfase van regionale gebiedsontwikkeling?

Methodiek

Om deze vraag te beantwoorden zijn eerst definities omschreven en is een literatuurstudie uitgevoerd. Met de verworven kennis is een betooglijn opgesteld die door 5 vakgenoten is beoordeeld en aangescherpt. In de betooglijn is een methodiek ontwikkeld om urgentie in projecten te meten en is een model ontwikkeld om de invloed van 'de mate van urgentie' op inhoud, communicatie en proces te beoordelen. Vervolgens zijn 5 regionale gebiedsontwikkelingsprojecten middels een enquête getoetst. Resultaten uit deze praktijktoets hebben een aanscherping en nuancering van de betooglijn gegeven.

Mate van urgentie:

'In hoeverre in een gebied voldoende partijen zich bewust zijn van een probleem/kans en dat als dringende noodzaak beleven, kan er voldoende energie ontstaan om door enigerlei vorm van samenwerking tot realisatie van een plan over te gaan.'

Deze definitie impliceert dat er ook een gebrek aan urgentie kan zijn. Hiermee komt 'urgentie' centraal te staan en is 'de mate van' bepalend voor de terminologie:

- Sense of urgency: voldoende urgentie
- Search of urgency: zoektocht naar urgentie
- Lack of urgency: gebrek aan urgentie.

De mate waarin urgentie aanwezig is wordt aan de hand van 7 verschillende factoren bepaald. De 7 factoren zijn afgeleid vanuit praktijkbeschrijvingen. Hieruit is onderstaande tabel opgesteld:

Lage urgentie	- score -					Hoge urgentie
	1	2	3	4	5	
1) Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)
2) Enkelvoudig						Multidisciplinair
3) Algemeen belang						Eigen belang
4) Kleine impact						Grote impact
5) Tegenstrijdig belangen						Ondersteunende belangen
6) Feitelijk probleem						Erkent probleem
7) Verre toekomst/ verleden						Huidig

Tabel 'Mate van urgentie': Fictief voorbeeld 'Ruimte voor de Rivier'

Om de mate van urgentie te bepalen kunnen per aspect punten (aantal rode blokjes) worden toegekend. Met deze tabel wordt een beeld gecreëerd hoe de urgentie in een project is opgebouwd. Accenten en leemtes worden duidelijk. Opgeteld wordt de mate van urgentie bepaald:

Totale score:	Mate van urgentie:	Typering:
- > 25	hoge mate van urgentie	sense of urgency
- 10 – 25	zoektocht naar urgentie	search of urgency
- < 10	gebrek aan urgentie	lack of urgency

Betooglijn

'Het ontwerp als sturingsinstrument' is een nieuwe managementstijl die inhoud een prominente plek geeft in het proces. Dit instrument onderscheidt drie thema's: inhoud (wat?), communicatie (wie?) en proces (hoe?). Deze indeling wordt gebruikt als kapstok voor de literatuurstudie.

- Bij de WAT- vraag worden P. Rooy, R. Bakker en E. Pasveer aangehaald.
- Bij de WIE- vraag worden K. Woerkum, F. Evers en M. van Mansveld aangehaald.
- Bij de HOE- vraag worden G. Randerat, C. Termeer en E. ten Heuvelhof aangehaald.

Aan de indeling vanuit urgenties kunnen inhoudelijke handelingen, communicatiemethoden en procesmatige stijlen gekoppeld worden, in drie niveaus. Dat levert het volgende model op:

	inhoud	communicatie	proces
Sense of urgency	verbeeld	persuasief	operationeel m.
Search of urgency	verzamel	educatief	configuratie m.
Lack of urgency	creëer	informerend	kansen m.

De gradatie die in mate van urgentie aanwezig is wordt 1 op 1 verbonden met de gradatie die aanwezig is bij inhoud, communicatie en proces. Deze drie aspecten laten zich op een gelijke manier indelen. De aangehaalde woorden staan symbool voor een aantal sturingsmethoden. Met het op een rij zetten van deze verschillende aspecten en het verbinden hiervan aan de mate van urgentie ontstaat de mogelijkheid om projecten gepaste sturingsmethoden mee te geven. De volgende grove indeling kan gehanteerd worden:

Sense of urgency:

- Inhoud : verbeeld en benut de inhoudelijke concreetheid;
- Communicatie : overtuig doelgroep door middel van persuasieve communicatie;
- Proces : wees doelgericht in een operationeel proces.

Search of urgency:

- Inhoud : verzamel inhoud en feitelijke kennis;
- Communicatie : dmv educatieve communicatie leren mensen interactief elkaars standpunten / opgaven kennen;
- Proces : verrijk het proces, achterhaal belangen en configureer een gezamenlijke werkelijkheid.

Lack of urgency:

- Inhoud : creëer nieuwe inhoud en verbanden;
- Communicatie : communiceer informerend en zoek nieuwe informatie;
- Proces : wees sensitief in proces en benut kansen.

Tips en tricks:

Vanuit de literatuur en interviews is een lijst opgesteld van tips en tricks die verbonden zijn aan de drie niveaus van urgentie. Deze lijst bevat concrete handvatten om in een project te sturen. Hiermee krijgt het theoretische model gebruikswaarde.

Case studies

Er zijn 5 casestudies uitgevoerd en informatie is middels een enquête verkregen. Op basis daarvan is per casestudie de mate van urgentie bepaald en is vastgesteld wat de 'score' is op de aspecten inhoud, communicatie en proces. De resultaten van de enquête laten een zeer consistent beeld zien. Afwijkingen op het theoretische model zijn marginaal. Er worden wel verschillende niveaus van inhoud, communicatie en proces gebruikt maar deze passen gemiddeld wel bij het passende urgentie niveau:

Project:	Mate van urgentie	inhoud	communicatie	proces
Rijnenburg	13	11,2 (-2,8)	11,2 (-2,8)	17 (+3)
IJsseldelta Zuid	28	35 (+7)	30,3(+2,3)	35 (+7)
Oude rijnzone	25	20 (-5)	14 (-11)	23 (-2)
Veluwerandmeer	26	17 (-9)	11,2 (-14,8)	17 (-9)
Groot Mijdrecht	16	23 (+7)	17 (+1)	17 (+1)

>25	Sense of urgency
10-25	Search of urgency
<10	Lack of urgency

Conclusie

De invloed van 'de mate van urgentie' is bepalend voor de omgang met inhoud, communicatie en proces. Er is in dit onderzoek aangetoond vanuit theorie en praktijk dat er wel degelijk verschillende mate van urgentie te onderscheiden valt: Sense of urgency, Search of urgency en Lack of urgency. Naar mate de urgentie groter is worden opgaven inhoudelijk concreter, kan er specifiek gecommuniceerd worden met specifieke doelgroepen en bestaat de mogelijkheid om het proces operationeler in te steken. Naarmate de urgentie minder aanwezig is moet de inhoudelijke opgave gezocht worden, wordt de communicatie meer informerend van karakter en worden in het proces acties ondernomen als zich kansen voordoen.

Het onderzoek leert dat de onderlinge relaties van het model nooit glashard zijn en dat enige nuanceering voor de praktijk noodzakelijk is. Maatwerk in projecten en persoonsgebonden stijlen zullen altijd hun eigen aanpak vragen. Neemt niet weg dat met het ontwikkelen van een model waarin drie verschillende mate van urgenties onderscheiden worden het bewustwordingsproces van projectmanagers wordt vergroot. De koppeling met inhoud, communicatie en proces en de daaraan gerelateerde 'tips en tricks' maakt het hanteerbaar en inzichtelijk.

Inhoudsopgave

1	Introductie	3
1.1	Achtergrond	3
1.1.1	Context en inleiding.....	3
1.1.2	Waar ligt de opgave?.....	4
1.2	Probleem en vraagstelling.....	6
1.3	Onderzoeksdoelstelling.....	7
1.4	Afbakening onderwerp	7
1.4.1	Definitie regionale gebiedsontwikkeling	7
1.4.2	Definitie startfase.....	9
1.4.3	Definitie 'sense of urgentie'	10
1.5	Beschrijving onderzoekopzet + methodiek.....	11
1.6	Aanpak en structuur scriptie.....	13
2	Literatuurstudie	16
2.1	Inleiding	16
2.2	WAT?.....	17
2.2.1	Inleiding	17
2.2.2	Mate van urgentie	17
2.3	WIE?	19
2.3.1	Inleiding	19
2.3.2	Partijen	20
2.3.3	2.3.3 Communicatie	22
2.4	HOE?.....	24
2.4.1	Inleiding	24
2.4.2	Operationeel procesmanagement (Randeraat, R. van 2006)	25
2.4.3	Configuratiemanagement	27
2.4.4	Kansenmanagement.....	27
3	Betooglijn	30
3.1	Inleiding	30
3.2	De projectfasen.....	30
3.3	Theoretisch model.....	33
3.3.1	De mate van urgentie:.....	33
3.3.2	Model.....	34
3.4	Bepaal de inhoudelijke opgave.....	35
3.4.1	De drie niveaus:.....	36
3.5	Bepaal de communicatievorm	37
3.5.1	De drie niveaus.....	38
3.6	Bepaal het proces	39
3.6.1	De drie niveaus.....	40
4	Bevindingen vanuit de praktijk	42
4.1	Inleiding	42
4.2	Bespreekresultaten van de interviews	43
4.2.1	Bespreeknotitie.....	43
4.2.2	Resultaten interviews:	43

4.3	Toetsing en bevindingen op betooglijn en tips en tricks	45
4.3.1	Toetsing betooglijn door geïnterviewde	45
4.4	Methodiek, toetsing en bevindingen cases	47
4.4.1	Methodiek.....	47
4.4.2	Toetsing cases:	48
4.5	Analyse resultaten toetsing	57
4.5.1	Betooglijn.....	57
4.5.2	Casestudies.....	57
5	Conclusies en aanbevelingen	59
5.1	Beantwoording centrale onderzoeksvraag	59
5.2	Theoretische handreiking.....	60
5.2.1	Het model	60
5.2.2	De tips en tricks	61
5.4	Conclusies uit resultaten	63
5.5	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	64

1 Introductie

1.1 Achtergrond

1.1.1 Context en inleiding

De gebiedsontwikkelingsprojecten met regionaal belang komen veelal moeizaam van de grond. Veiligheid, economische groei en ruimtelijke kwaliteit zijn geen doorslaggevend argument meer om de nadelen van deze grote plannen op de koop toe te nemen. De weerstand is groot, het draagvlak klein en het vertrouwen is weg. Hierdoor verliest Nederland terrein als competitief vestigingsklimaat. Versnippering door laagwaardige ruimteclaims, geen duurzaam beheer van watersystemen en een gebrek aan lange termijn visies, leiden tot een teloorgang van ons Nederlandse landschap. Kennelijk leidt de huidige Nota Ruimte, bestuursstructuur/cultuur en besluitvormingsprocedures niet tot een ommekeer.

In het boek 'Landschapsarchitectuur en stedenbouw in Nederland 97-99' (Bakker, R. 1999) wordt de opdrachtgeversrol als kaderstellend gepropageerd. Een rol die voor regionale gebiedsontwikkeling niet vanzelfsprekend ingevuld wordt door de Provincie. Hierdoor ontstaan intergemeentelijke discussies die vanuit individuele perspectieven besproken worden. Deze worden vaak ingegeven vanuit de gemeentelijke grenzen en niet vanuit de opgave. Dit krappe perspectief leidt vaak tot verkrumming. De oplossingsruimte die op een hoger schaalniveau aanwezig is wordt niet (v)erkend en elke partij trekt zich terug in zijn eigen opgave. Hierdoor worden kansen gemist. Kansen die op structuurniveau tot enorme winsten hadden kunnen leiden: financieel, ruimtelijk en functioneel. Wat overblijft is het resultaat van individuele en sectoraal ingestoken zelfstandige projecten.

De complexiteit en dynamiek van regionale gebiedsontwikkeling is blijkbaar dusdanig hoog dat bestuurders hun handen vol hebben om tot een gezamenlijk gedragen projectdefinitie te komen. Dit is een van de vele aspecten die een goede verkenning in de startfase van een project in de weg staat.

In de startfase van regionale gebiedsontwikkelingsprojecten moet een maatschappelijke urgentie omgezet worden naar een passende projectdefinitie. Mijn veronderstelling is dat de daadwerkelijke inhoudelijke noodzaak niet goed in beeld gebracht is in de startfase. De opgave wordt gedefinieerd door een sectorale opdrachtgever of door een politiek gedomineerde omgeving waarbij de urgentie naar de achtergrond verdwijnt. Hiermee worden planprocessen gestart die niet of moeizaam te sturen zijn. Wanneer de noodzaak van de opgave niet helder in beeld is blijft weerstand, gedurende het gehele planproces, op de loer liggen. Om procesmatige problemen te voorkomen is het achterhalen en duiden van de urgentie noodzakelijk. Zonder een gezamenlijk gevoel van urgentie is er geen draagvlak voor het starten van een project. De urgentie vanuit de maatschappij moet middels politiek commitment tot een gezamenlijke projectdefinitie leiden.

- Derksen, W. (2006) *'Ruimtelijke ordening begint bij de problemen van de mensen. Ruimtelijke ordening mag een interessant spel zijn voor planologen en stedenbouwkundigen, de politiek heeft zich te bekommeren om de problemen die mensen ervaren'*.

- Dil, E.(2006) *'Zorg voor een goed uitgewerkte opgave die breed wordt gedragen, sense of urgency bij alle betrokkenen'*.

- Geel, van P. (2008) *'De bereidheid om mee te gaan in de zoektocht naar de toekomst van Nederland is er. Dat vergt creativiteit. En als er eenmaal duidelijk is dat er werkelijk urgentie zit op dit vraagstuk, dan krijgt de creativiteit een extra impuls.'*
- Karssens, A.(2005) *'Bij gebiedsontwikkeling heb je nu eenmaal te maken met allerlei verschillende partijen met ieder hun eigen belangen. Dat heeft er in de praktijk toe geleid dat heel veel processen zijn verworpen tot onderhandelingsprocessen. Het probleem dat ik daarmee heb is dat het proces van goed analyseren en creatief oplossingen zoeken noodgedwongen plaatsvindt in een geforceerde onderhandelingsituatie.'*
- Bakker, R. (2006) *'Gebiedsontwikkeling begint met het waarachtig voelen en ervaren van sociaal maatschappelijke urgentie en daar oprecht iets aan willen doen. Daarom en daarvoor zet je je in en al het andere komt later wel.'*
- Derksen, W.(2006) *'Het wordt dan ook tijd voor een nieuwe omslag in het denken. Van proces naar inhoud! We moeten in de ruimtelijke ordening de ruimtelijke en maatschappelijke problemen weer voorop durven stellen.'*

Slecht zicht op de inhoudelijke opgave, korte termijnpolitiek, te krappe allianties, onderschatting en angst voor weerstand zijn in mijn ogen de reden waarom de startfase te snel afgerond wordt met als resultaat een valse start van een planproces. Jammer van alle positieve energie.

Deze veronderstelling is voor mij aanleiding om de startfase van een regionaal gebiedsontwikkelingsproject nader te bekijken. In mijn afstudeerscriptie wil ik stil staan bij de plaats die de startfase inneemt in het planproces. Hierbinnen zal ik specifiek kijken naar de invloed van 'urgentie' op een project. In welke mate bepaalt urgentie de sturing in een project? Wat is de inhoudelijke kant van urgentie? Wat is de procesmatige kant van urgentie? Wat voor invloed heeft urgentie op de communicatie?

Het sturingsconcept 'het ontwerp als sturingsinstrument' is nieuw in de vakwereld en nog niet volledig uitgewerkt (Franzen, A. 2008). Het instrument geeft inhoud een prominente plek in het proces. Ook in de startfase van een project. Omdat urgentie zwaar gerelateerd is aan inhoud wordt de terminologie die verbonden is aan dit sturingsconcept: inhoud (hoe?), communicatie (wie?) en proces (hoe?) benut als onderzoekskader.

Urgenties vormen een prachtige koppeling tussen inhoud, communicatie en proces. Een hoge urgentie die breed gedragen is versoepelt het proces om gezamenlijk aan een oplossing te werken (voorbeeld: Vuurwerkramp in Roombeek, Enschede). De voors wegen zwaarder dan de tegens en hierdoor ontstaat er direct groen licht om te handelen. Ik streef ernaar om een handreiking te doen voor de aanpak van de startfase van deze complexe regionale gebiedsontwikkelingsprojecten.

1.1.2 Waar ligt de opgave?

Nederland heeft moeite gekregen om grote projecten te realiseren die het lokale niveau overstijgen. Veranderingen in de planningsgeschiedenis laten zien dat er grote verschuivingen hebben plaatsgevonden. Een korte weerspiegeling van de Nederlandse planning leert dat het politieke klimaat, sociale hervormingen, governance en media de succes- en faalfactoren bepalen. In vier tijdsvakken wordt de ontwikkelingstendens uiteengezet:

Wederopbouw (45-70)

De eenheidsstaat uit deze periode gaf veel maatschappelijke consensus. Nut en noodzaak werden vanuit een bestuurlijk centralisme bepaald. Hierbij werd geen/bepert invloed uitgeoefend vanuit lokale belan-

gen. Nadelige consequenties werden geaccepteerd (of stilgezwegen) voor het grote algemene belang. Met projectwetgeving en financiën werden andere belangen opzij gezet.

Van Groene Verzet (70-80) tot Polderen (90)

Midden jaren '70 verbreekt de centrale positie van de overheid en ontstaat het groene verzet. De ideologie van economische vooruitgang verplaatst zich naar zorgvuldig omgaan met de natuur en omgeving. Risico's van grote projecten werden aangegrepen voor verzet. De maatschappelijke pluriformiteit verhoogt dit verzet vanuit alle gelederen van de samenleving. Het draagvlak verdwijnt.

Door bestuurlijk decentraliseren ontstaan grote netwerken die elkaar maar moeizaam vinden. Dit tendeert in de jaren '90 naar een nieuwe typisch Nederlandse overlegcultuur: het polderen. Het eeuwig zoeken naar consensus tussen alle betrokken partijen heeft vele projecten doen verzanden of resulteren in 'bleke' plannen.

Het vertrouwen weg (00-05)

De invloed en controle vanuit Europa wordt steeds groter. Nieuwe richtlijnen waar aan voldaan moet worden: inhoudelijk (bv flora en fauna), procesmatig (bv aanbesteding) en belastingtechnisch (bv heffingen) maken het realiseren van grote projecten steeds moeilijker. De overheid vindt ruimte in samenwerking met private partijen (PPS). De bouwfraude 2002 heeft echter aangetoond dat veel projecten 'onder de pet' georganiseerd werden. Vanaf dat moment is ook het vertrouwen verloren gegaan. Vertrouwen dat noodzakelijk is voor draagvlak bij ruimtelijke ontwikkeling.

De opgave terug (05- nu)

Tijdens de wording van de Nota Ruimte is ontwikkelingsplanologie vervangen door gebiedsontwikkeling (Dekker, S. 2006). Het gaat hier niet om het semantisch verschil maar om de volgende slag van denken. Waar ontwikkelingsplanologie nog planologie en dus primair een ruimtelijke opgave is, gaat het bij gebiedsontwikkeling primair om een maatschappelijke opgave die een interdisciplinaire aanpak vereist. Deze maatschappelijke opgave krijgt met het duale stelsel ook een prominentere plek in de besluitvorming. De noodzaak om te selecteren in de belangen van politici, bedrijven én burgers en maatschappelijke organisaties is een bezigheid die vraagt om coördinatie en articulatie (Hajer, M., Sijmons, D. en Feddes, F. 2006). We moeten deze werkelijkheid van netwerkachtige samenwerkingsvormen aanvaarden en met dat uitgangspunt op zoek gaan naar een 'plan dat werkt'. We zoeken naar planvormingsregimes die de maatschappelijke opgave centraal stellen en daarbij planinhoudelijke kwaliteit combineren met democratische legitimiteit.

De rol van de maatschappij (burgers, belangengroeperingen, etc.) heeft dus een ontwikkeling doorgemaakt van – vol vertrouwen en dankbaar afwachten – kritisch volgen – wantrouwend protesteren – meedenken – vertrouwen verliezen – (co) produceren. De inbedding van deze participatie speelt zich in een steeds vroeger stadium van het planproces af. De noodzaak van regionale gebiedsontwikkeling ligt bij de maatschappij: daar kan de sense of urgency gevonden worden.

1.2 Probleem en vraagstelling

De beschreven context maakt voor mij duidelijk dat het achterhalen van de urgentie voor het proces van regionale gebiedsontwikkeling een centrale rol speelt. Onderlinge afhankelijkheden wil ik onderzoeken zodat geanticipeerd kan worden in de startfase.

Probleemstelling:

In de startfase van regionale gebiedsontwikkelingsprojecten wordt te weinig aandacht besteed aan urgentie wat resulteert in een eenzijdig georiënteerde projectdefinitie die het startschot vormt voor een moeizaam en weinig kansrijk planproces.

Centrale vraagstelling

Wat is de invloed van 'de mate van urgentie' op inhoud, communicatie en proces in de startfase van regionale gebiedsontwikkeling?

Om een antwoord te vinden op de centrale vraagstelling zijn verschillende onderzoeksvragen gesteld:

Hoofdstuk 1: Introductie.

- A. Geef een korte beschouwing van actuele artikelen over de onderzoekscontext (zie 1.1)
- B. Kader stellen: regionale gebiedsontwikkeling, urgentie en startfase. (zie 1.4)

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie.

- C. Wat zijn de inhoudelijke aspecten van urgentie? (zie 2.2)
- D. Hoe is de communicatie tussen de betrokken partijen? (zie 2.3)
- E. Hoe spelen procesmatige aspecten een rol bij urgentie? (zie 2.4)

Hoofdstuk 3: Betooglijn – basis theorie-.

- F. Waar ligt de opgave gedurende het planproces? (zie 3.1)
- G. Hoe verkrijg je licence to operate? (zie 3.2)
- H. Hoe verhouden de inhoudelijke, communicatieve en procesmatige kanten van urgentie zich tot elkaar? (zie 3.3)

Hoofdstuk 4: Praktijk onderzoek.

- I. Hoe wordt de betooglijn door aan wetenschap gerelateerde vakmensen beoordeeld/aangescherpt? (zie 4.1)
- J. Kun je aan de hand van verschillende casestudies de betooglijn toetsen/aanscherpen? (zie 4.2)
- K. Welke tips en tricks worden uit het praktijkonderzoek meegegeven? (zie 4.3)

Hoofdstuk 5: Conclusies.

- L. Welke theoretische handreiking kan geleverd worden? (zie 5.1)
- M. Welke conclusies en aanbevelingen kun je trekken? (zie 5.2)
- N. Welke vervolgonderzoeken worden aanbevolen? (zie 5.3)

1.3 Onderzoeksdoelstelling

In deze scriptie heb ik de volgende onderzoeksdoelstelling geformuleerd:

'Het bieden van een handreiking voor de aanpak van de startfase van regionale gebiedsontwikkelingsprojecten waarbij de rol van urgentie centraal staat.'

Deze doelstelling bevat de persoonlijke ambitie om een betooglijn te bouwen en deze te toetsen aan de praktijk waardoor een theoretische handreiking gegeven kan worden. Hierbij gaat het mij niet om een alom aanvaarde waarheid te achterhalen maar om een handvat te bieden aan de praktijk. De praktijk van

gebiedsontwikkeling is complex en vaak subjectief. Hierdoor wordt elke wetenschappelijke uitspraak moeizaam te toetsen. Door het aanhalen van vele publicaties, interviews en ervaringen hoop ik vanuit mijn perspectief een bijdrage te leveren aan de vele discussies die binnen dit vakgebied spelen.

1.4 Afbakening onderwerp

In deze paragraaf wordt eerst een korte motivatie gegeven waarom regionale gebiedsontwikkelingsprojecten voor mij interessant zijn. Vervolgens worden de termen die in de centrale vraagstelling gebruikt worden nader verklaard: 'regionale gebiedsontwikkeling', 'startfase' en 'urgentie'.

Waarom regionale gebiedsontwikkelingsprojecten?:

Ten eerste omdat de schaal van deze projecten een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteit van ons Nederlandse landschap. Het structuurniveau biedt de kans om een visie te ontwikkelen op concentratie en spreiding, stad en land, algemene en lokale belangen. In mijn ogen valt hier de grootste winst te behalen voor een duurzaam en karaktervol landschap.

Daarnaast hebben regionale projecten een bijzondere 'tussen' positie ten opzichte van rijk, provincie, gemeente en marktpartijen. Deze 'tussen' positie, waarbij opdrachtgeverschap verdeeld is, draagt mogelijk bij aan de impasse van deze projecten. Ook de democratische legitimiteit valt in deze tussenlaag moeizaam te organiseren.

Een derde aanleiding is mijn bijdrage aan het winnende plan 'Markeroog' in de prijsvraag EO Wijers Stichting 2006, regionale gebiedsontwikkeling. Deze prijsvraag is bij uitstek een podium geweest waarop vrij van alle belangen regionale plannen gemaakt zijn. Op dit regionale schaalniveau ontstaan mogelijkheden om gemeentelijke programma's te herschikken en landschappelijke structuren te behouden/versterken. Resultaten maken duidelijk dat op dit schaalniveau ongekende winsten te behalen zijn.

1.4.1 Definitie regionale gebiedsontwikkeling

Integrale gebiedsontwikkeling wordt in de MCD-opleiding als volgt beschreven: 'Het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ruimtelijke en sociaal economische ontwikkelingen van gebieden, met als doel een maatschappelijk duurzaam gebied te realiseren.'

De adviescommissie Gebiedsontwikkeling schrijft regionale gebiedsontwikkeling de volgende onderdelen toe (Bakker, 2005):

- Een samenhangende ondernemende aanpak voor sociaal-economische opgaven, woningbouw, bedrijfsterreinontwikkeling, infrastructuur, de transformatie van de agrarische sector, natuur- en landschapsontwikkeling en de wateropgave in een duidelijk afgeperkt gebied.
- Gemeente overschrijdend karakter op een schaalniveau dat voor burgers en volksvertegenwoordigers herkenbaar is en waarvoor bereidheid kan worden verkregen om te investeren in ontwikkelingen die het directe eigenbelang overstijgen.
- Samenwerking tussen enkele gemeenten en met één provincie.
- Samenwerking met private partijen.
- Samenwerking met maatschappelijke organisaties
- Financiële constructies die sectorale en gemeentelijke grenzen overschrijden.

Definitie:

Regionale gebiedsontwikkelingsprojecten zijn gemeente overschrijdende, integrale projecten met een herkenbare schaal die door hun inhoud en organisatie dusdanig complex zijn dat partijen (provincie, ge-

meenten, private partijen en maatschappelijke organisaties) samen tot integratie van aanpak, planvorming en financiering moeten komen om een maatschappelijk duurzaam gebied te realiseren.

Rooy, P.van, Luin, A. van en Dil, E. (2006) spreken van een aantal patronen in de Nederlandse ruimtelijke ontwikkeling en komen uit op een verschuivend brandpunt. Het brandpunt komt op regionale gebiedsontwikkelingsniveau te liggen, immers daar worden opgaven gedefinieerd, concepten ontwikkeld, kansen en bedreigingen gevonden, coalities gevormd en vereveningsvormen gezocht.

Gemeenten kunnen het niet alleen. Zij moeten op bijna permanente basis samenwerken met Provincies, waterschappen, marktpartijen, burgers en maatschappelijke organisaties. Zij zullen zich richten op een schaal die voor hen nog te behappen is, de schaal van een herkenbaar gebied.

Herkenbaar gebied

Voorwaarde voor gebiedsontwikkeling is dat partners in het gebied het project ervaren als een samenhangende ontwikkeling. Burgers en volksvertegenwoordigende organen moeten overtuigd kunnen worden van de meerwaarde van eventuele 'offers' die zij brengen of van investeringen die in andere gemeenten plaatsvinden. Alleen herkenbaarheid voor de betrokkenen kan draagvlak bieden voor verevening.

De begrenzing kan op verschillende manieren tot stand komen: Een gebied kan worden gedefinieerd in landschappelijk, infrastructurele, historische en bestuurlijke termen of aan de hand van een gelegenheidssamenwerkende identiteit. Het bepalen van gebiedsgrenzen is één van de belangrijke zoektochten in de verkenningsfase van een project. Hoe groter het gebied, hoe meer oplossingsruimte. Echter, naar mate het plangebied groter wordt neemt de complexiteit van het proces toe door het vergroten van het aantal actoren. In deze zoektocht wordt al een evenwicht gezocht tussen proces en inhoud. De exacte definiëring ontstaat gedurende de startfase. Het projectgebied is een gebied wat door de betrokken partijen, burgers en volksvertegenwoordigers gaandeweg beschouwd wordt als plangebied en waar een ondernemende groep daadwerkelijk aan de slag wil gaan. (Rooy, P. van 2006)

1.4.2 Definitie startfase

In de literatuur wordt in de Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling, (VROM, 2007) en door Wolting (Wolting, B. 2006) een project opgedeeld in verschillende fasen. Hierbij wordt de volgende indeling gehanteerd:

initiatief	definitie	ontwerp	voorbereiding	realisatie	beheer
------------	-----------	---------	---------------	------------	--------

Projectfase gebiedsontwikkeling (VROM, 2007 en Wolting, B. 2006)

In de begeleidende beschrijving wordt de initiatieffase als de startfase van een project beschouwd. (Wolting, B.2006).

Er wordt met deze projectfase-indeling uitvoerig stilgestaan bij de planfase (rood gekleurd). Deze fase is uitgesplitst in drie stappen: definitie, ontwerp en voorbereiding. In deze stappen wordt het Masterplan gemaakt. Een fase die veel aandacht krijgt in de literatuur en praktijk. Veel wethouders vragen om snel

tot een presentabel plan te komen: er kan PR matig gescoord worden. De uitsplitsing in stappen onderstreept dat voor vele hier het zwaartepunt van het project ligt. Helaas laat de praktijk van regionale gebiedsontwikkeling zien dat deze fase erg lang duurt en er maar geen besluiten genomen kunnen worden over een definitief planvoorstel. Wellicht dat enige onderschatting van de initiatieffase hier debet aan is. Immers als de opgave niet helder is wordt een plan al snel een lege huls.

Habiforum is een nieuwe indeling aan het promoten die gebaseerd is op praktijk onderzoek.(Rooy, P. van 2006). Een indeling die meer aandacht vraagt voor de start van een project. Hierin wordt de startfase opgesplitst in: 'voorverkenning' en 'verkenning'. In deze verkenningsfasen wordt uitvoerig stilgestaan bij het moeten, willen en kunnen. Neem in deze fase voldoende tijd om een heldere projectdefinitie te vormen zodat vervolgens de haalbaarheidsfase (planstudie) soepel verloopt. Wellicht zal het totale proces minder tijd kosten.(Grotenhuis, R. en van Rooy, P. van 2008)

voorverkenning	verkenning	planstudie	realisatie	beheer
----------------	------------	------------	------------	--------

Projectfase gebiedsontwikkeling (Grotenhuis, R. en Rooy, P. van 2008)

In regionale gebiedsontwikkeling wordt in de praktijk bovenstaande fasering herkend. Het begint meestal met een publieke voorverkenning, die vooral intern gedaan wordt om geen onnodige paniek te zaaien in een gebied. Met enig beeld van urgentie en politieke wil wordt gestart met de open verkenning. Hierin wordt de haalbaarheid verkend. Externe marktpartijen gaan meedenken over betaalbaarheid en duurzaamheid. Na deze twee fasen wordt pas gestart met de planstudiefase. Volksvertegenwoordigers markeren de overgangsmomenten met startverklaringen/of intentieovereenkomsten.

Voorverkenningsfase: (intern)

- Moeten: urgenties
- Kunnen: kansen en dilemma's
- Willen: commitment van bestuurders
- Volksvertegenwoordigers stellen publieke kaders in startnotitie.

Verkenning: (open)

- Haalbaarheid: beleid, effecten, acceptatie
- Betaalbaar: financierders, verevening
- Duurzaam: esthetiek, ecologie en economie
- Volksvertegenwoordigers besluiten over voorkeursstrategie in intentieovereenkomst.

In deze scriptie wordt de terminologie van Habiforum gehanteerd en wordt ingezoomd op de voorverkenningsfase. In deze fase wordt 'het moeten' verkend wat synoniem staat voor 'urgentie'.

1.4.3 Definitie 'sense of urgentie'

Sense of urgency is een woord dat veel gebruikt wordt in artikelen en boeken over gebiedsontwikkeling. Het is een term die als voorwaarde gezien wordt van een geslaagde gebiedsontwikkeling:

'De sense of urgency is een conditio sine qua non voor het slagen van een proces. Zonder sense of urgency zullen partijen niet snel bereid zijn om te participeren. Het probleem wordt als te ver weg beschouwd, partijen hebben onvoldoende kennis om te kunnen participeren. Te vroeg starten geeft wantrouwen en

geeft vrijwel zeker geen resultaat. Enkel een 'burden of the past' voor de toekomst. (Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten en Veld, R. in 't 2004)

Dat betekent nogal wat. Echter een eenduidige omschrijving of definitie van urgentie is niet te achterhalen. Ondanks het veelvuldig gebruik is het woord niet opgenomen in de dikke Van Dale.

Een letterlijke vertaling van 'sense of urgency' zou zijn: 'gevoel van urgentie'. Uiteengezet levert dat het volgende op:

- Urgentie: dringende noodzaak (van Dale)

In gebiedsontwikkeling ontstaat de **dringende noodzaak** tot handelen als maatschappelijke spanningen dusdanig urgent zijn dat er voldoende energie ontstaat om gezamenlijk tot realisatie over te gaan. (Rooy, P. van 2005)

- Gevoel: geeft aan dat het om de beleving van urgentie gaat.

Een feitelijke urgentie hoeft dus niet als zodanig **beleefd** te worden. De 'sense of' geeft betekenis in de zin van voldoende aanwezigheid. Er is voldoende urgentie aanwezig en dit wordt als zodanig beleefd.

De relatie tussen 'feitelijke' urgentie en 'beleefde' urgentie is wel degelijk aanwezig. Gedrag van mensen/partijen kan beïnvloed worden door kennis (feiten) en goede communicatie. (zie hoofdstuk 2.3) Sense of urgency is ook persoons-, plaats- en tijdgebonden. Ieder persoon heeft zijn eigen interpretatie, denkkader en belang en handelt hierna. Om draagvlak voor een gebiedsontwikkeling te creëren zullen **voldoende partijen** doordrongen moeten zijn van dit urgentiegevoel. Het gevoel dat er gehandeld moet worden en dat individuele belangen geofferd mogen worden voor het algemeen belang. (Veld, R. In 't 1999)

Definitie: Sense of urgency

Als in een gebied voldoende partijen overtuigd zijn van een probleem/kans en dat als dringende noodzaak beleven, kan voldoende energie ontstaan om door enigerlei vorm van samenwerking tot realisatie van een plan over te gaan.

Deze definitie impliceert dat er ook een gebrek aan urgentie aanwezig kan zijn. Hiermee komt 'urgentie' centraal te staan en is 'de mate van' bepalend voor de terminologie:

- Sense of urgency: voldoende urgentie
- Search of urgency: zoektocht naar urgentie
- Lack of urgency: gebrek aan urgentie.

Deze terminologie zal in het onderzoek gebruikt gaan worden om verschillende mate van urgentie te duiden.

Draagvlak versus sense of urgency:

Draagvlak moet niet verward worden met 'sense of urgency'. Sense of urgency is vaak gebaseerd op ervaring en feiten. Hieruit ontstaat een gevoel dat dmv actie oplossingen gevonden kunnen worden. Draagvlak geeft steun voor de te kiezen oplossingsrichting. Een stevige sense of urgency ondersteunt dus het draagvlak voor een gekozen oplossingsrichting. Draagvlak is (helaas) tijdelijk van aard en moet het gehele planproces onderhouden worden. Besef dat een duidelijke sense of urgency je gedurende het hele planproces ondersteunt.

1.5 Beschrijving onderzoeksopzet + methodiek

Het onderwerp kent nog weinig wetenschappelijke documentatie. Toch wordt er momenteel veel over geschreven. In mijn onderzoek wil ik van verschillende bronnen gebruik maken:

- wat wordt er momenteel geschreven over urgentie in artikelen, essays, etc.
- welke literatuur (o.a. gedoeerde MCD- literatuur).
- analyseren en combineren van de bestaande theorieën.
- interviews met wetenschappelijk georiënteerde vakgenoten.
- praktijktoets.
- een begeleidingsgroep binnen AT Osborne.
- begeleiding vanuit EUR.

Als opgeleid landschapsarchitect blijft de fascinatie voor 'inhoud' in het complexe proces van gebiedsontwikkeling centraal staan. Zo ook voor deze scriptie. De keuze om met de literatuur een theoretisch kader te bouwen geeft veel voldoening. Het gevoel om een bijdrage te leveren aan een actuele discussie geeft energie.

Processtappen:

week	taak	Begeleiding / afspraken
7	- Plan van aanpak	EUR en AT Osborne
8-12	- Literatuurstudie	EUR
12- 16	- Betooglijen opstellen.	EUR en AT Osborne
16-19	- Interviews voeren	EXTERN
19-23	- Praktijkomschrijvingen bestuderen	EXTERN
23-26	- Scriptie schrijven	EUR en AT Osborne
26-31	- Completeren scriptie	

Keuze begeleiding en gesprekspartners:

De keuze van de gesprekspartners is essentieel in mijn onderzoek. Het toetsen van een theoretisch model over het onderwerp 'urgentie' is moeilijk kwantificeerbaar te maken. Mijn onderzoek heeft dus meer een kwalitatief karakter. Het theoretisch kader wordt volledig gebouwd op bestaande literatuur. Waar literatuur ontbreekt worden praktijkervaringen uit casestudies en interviews benut. De samenstelling van de gesprekspartners is essentieel om het wetenschappelijke karakter te waarborgen. In de samenstelling heb ik gezocht naar een mix van achtergronden waarbij de persoon ook enige wetenschappelijke affiniteit heeft bewezen en praktijkkennis heeft van relevante regionale gebiedsontwikkelingsprojecten.

Joost Schrijnen	Wetenschap en overheid
Kees Fortuin	Wetenschap en maatschappij
Friso de Zeeuw	Wetenschap en markt
Peter van Rooy	Wetenschap en advies
Carla de Rie	Wetenschap en onderzoek

Keuze praktijkomschrijvingen:

Voor het zoeken naar geschikte casestudies heb ik enkele criteria opgesteld:

- regionale gebiedsontwikkeling (volgens de definitie);

- actueel en benaderbaar zijn;
- thematisch qua urgentie: van veel naar weinig.

Deze criteria hebben geleid tot de volgende keuze van projecten:

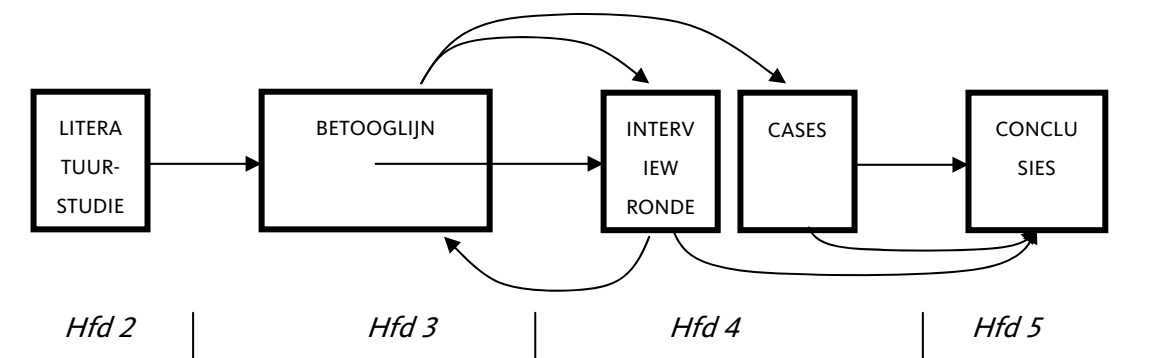
IJsseldelta Zuid	Vele urgenties
Veluwerandmeer	Beleefde urgentie
Groot Mijdrecht Noord	Feitelijke urgentie
Rijnenburg	Weinig gebiedsurgentie
Oude Rijnzone	Geen dominante urgentie

De casestudies zullen onderzocht worden aan de hand van een enquête met aanvullende interviews.

Methodologie

Het bouwen van een theorie kost veel tijd. Mijn ambitie om een theorievormend onderzoek te doen heb ik echter wel aangegrepen. Hierbij maak ik gebruik van de volgende methodiek: vanuit een literatuurstudie wordt een betooglijn opgesteld. De betooglijn wordt door wetenschappelijk geïntereerde personen aangescherpt. Vervolgens wordt de aangescherpte betooglijn getoetst door de geïnterviewden en aan praktijkbeschrijvingen. Met deze praktijkkennis wordt de betooglijn aangescherpt tot een theoretische handreiking. (Verschuren, P. en Doorewaard, H. 2005)

Het toetsen van een betooglijn die qua terminologie nauwelijks wordt toegepast, leidt al snel tot subjectieve beoordelingen. In mijn scriptie pretendeer ik daarom niet een pure wetenschappelijke benadering uit te werken. Het vakgebied gebiedsontwikkeling heeft door zijn jonge geschiedenis veel meer praktijkervaringen en toegepaste kennisproducten opgeleverd dan gefundeerde wetenschappelijke kennis. De betooglijn die resulteert in een theoretische handreiking past in de lijn van deze toegepaste kennisproducten.



Het is goed om beide aspecten aandacht te geven in een vakgebied dat zo'n snelle ontwikkeling door- maakt. Een focus op enkel wetenschappelijke kennis blokkeert de vele discussiemodellen die de praktijk oplevert. Hiermee zou in mijn ogen ook de wetenschappelijke discussie vertraging oplopen. Niet doen en beide sporen bewandelen is mijn devies. De literatuur en praktijkkennis die voor het theoretisch model zijn toegepast worden transparant weergegeven en middels verslaglegging vastgelegd. Conclusies die geschreven worden zijn in die zin onderbouwd maar moeten wel gelezen worden vanuit mijn persoonlijke bril.

1.6 Aanpak en structuur scriptie

De structuur van de scriptie wordt aan de hand van de hoofdstukindeling verklaard. De hoofdstukindeling is een weergave van het stappenplan dat doorlopen is. Een afbeelding van het stappenplan is op de volgende pagina weergegeven.

Hoofdstuk 1 is het inleidende hoofdstuk. Hierin zijn voorwoord, samenvatting en inhoudsopgave beschreven. Het hoofdstuk behandelt de centrale onderzoeksvraag, de context en verwoordt de motivatie van dit onderwerp. Om het onderwerp in te kaderen heb ik reeds drie kernbegrippen gedefinieerd: regionale gebiedsontwikkeling, startfase en urgentie. Daarnaast wordt de methodiek van onderzoeken en de structuur verklaard.

Hoofdstuk 2 is de literatuurstudie. Als kapstok voor de literatuurstudie wordt 'het ontwerp als sturingsinstrument' gebruikt. Dit instrument onderscheidt drie thema's: inhoud (wat?), communicatie (wie?) en proces (hoe?).

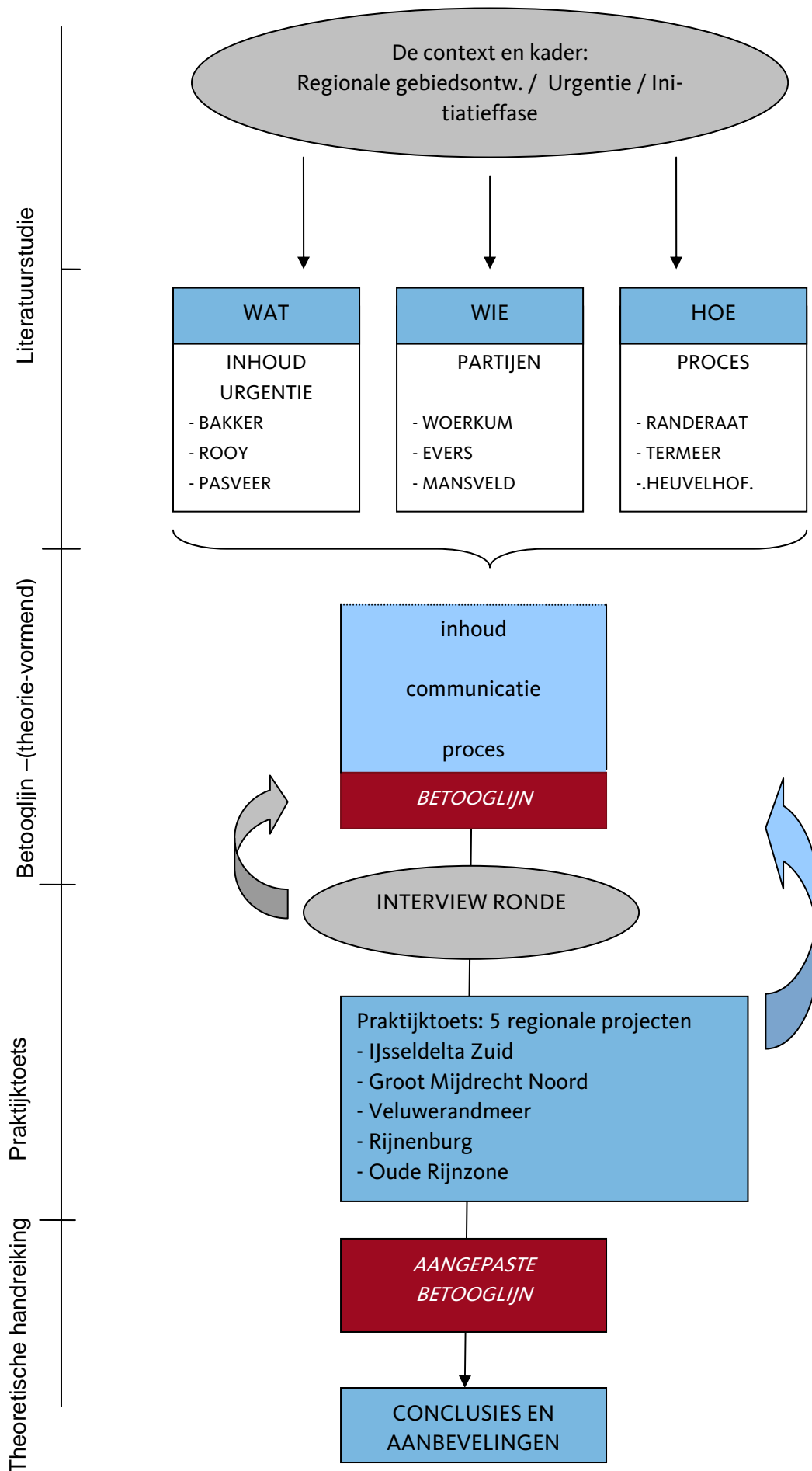
- Bij de WAT- vraag worden P. Rooy, R. Bakker en E. Pasveer aangehaald.
- Bij de WIE- vraag worden K. Woerkum, F. Evers en M. van Mansveld aangehaald
- Bij de HOE- vraag worden G. Randerat, C. Termeer en E. ten Heuvelhof aangehaald.

Hoofdstuk 3 wordt de betooglijn behandeld die opgesteld is vanuit de literatuur. In dit hoofdstuk wordt de relatie beschreven tussen inhoud, communicatie en proces in de startfase.

Hoofdstuk 4 laat de onderzoeksresultaten zien. De betooglijn is met behulp van interviews getoetst aan de wetenschappelijk georiënteerde vakgenoten. Allen met voldoende praktijk kennis en een eigen invalshoek. Daarnaast worden casestudies behandeld om te kijken hoe de theorie in de praktijk werkt. Vanuit beide benaderingen worden ook tips en tricks meegegeven.

In het vijfde en laatste hoofdstuk wordt de betooglijn aangescherpt tot een theoretische handreiking en worden conclusies getrokken ten aanzien van de vooraf gestelde onderzoeksvraag. Met het onderzoek zijn ook diverse aanbevelingen en vervolgvragen geformuleerd. Hiermee wordt dit hoofdstuk afgesloten.

In de Bijlage worden de verslagen van de interviews en achtergrondinformatie verzameld.



2 Literatuurstudie

2.1 Inleiding

Gebiedsontwikkeling is het ruimtelijk vertalen van de maatschappelijke opgave in een samenhangende veranderingsstrategie voor een begrensd gebied. De maatschappelijke opgave manifesteert zich in urgenties. Met het doorgronden van de urgentie wordt de daadwerkelijke opgave in beeld gebracht. Het meervoudige karakter en de hoge mate van complexiteit van de daadwerkelijke opgave op regionale schaal vraagt om slimme, nieuwe oplossingen, die zowel gaan over de fysieke inrichting als over sturing en organisatie. Franzen (Franzen, A. 2008) heeft het over 'het ontwerp als sturingselement': een wisselwerking en expliciete koppeling van verschillende dimensies van het ontwerpen. Deze 3 dimensies zijn: het ontwerp als inhoudelijk product (wat), het ontwerpen als communicatiemiddel om gezamenlijk met de betrokken actoren (wie) nieuwe inzichten op te doen over zowel de opgave als mogelijke oplossingen en het ontwerp als onderdeel van een besluitvormingsproces (hoe). Dit vereist zowel ontwerp-kennis als kennis over het organiseren van het bijbehorende proces in de verschillende fasen van een project:

1- voorverkenning

In deze beginfase is het belangrijk om in beeld te brengen wat de 'procedurele en bestuurlijke' ruimte is voor een onderzoekende 'ontwerpde aanpak'. Door middel van ontwerpend onderzoek kan de urgentie in beeld worden gebracht en de 'daadwerkelijke' opgave worden gedefinieerd.

2- verkenning

Aan de hand van de resultaten uit de voorverkenning komen externe partijen in beeld die betrokken moeten worden bij het verkennen van de kansen en mogelijke oplossingsrichtingen voor een gebied. Gezamenlijk met deze partijen werkt de ontwerper aan integrale oplossingen die haalbaar, betaalbaar en duurzaam zijn.

Projectindeling Habiforum

Het continu schakelen van tussen inhoud, communicatie en proces is de uitdaging in deze startfase. Openstaan voor nieuwe partijen met nieuwe programma's, wensen en eisen vraagt om veel flexibiliteit. Anderzijds is de zoektocht naar gezamenlijkheid geholpen met inhoud. De continue bijstelling tussen actoren, belangen en inhoud vormen het kader van deze fase.

De driedeling van Franzen wordt ondersteund door Jonge, J. de en Jonkhof, J. (2002): Zij hebben het over hardwareoplossingen, orgware- en softwareoplossingen.

- de WAT- vraag: hardware (fysieke inhoudelijke aspecten)
- de WIE- vraag: software (culturaspecten, dat wat 'tussen de oren zit' bij de partijen)
- de HOE- vraag: orgware (organisatie van mensen, middelen en beleid in een proces)

De driedeling wordt als kapstok aangegrepen in mijn onderzoek naar de rol van urgentie in regionale gebiedsontwikkeling. De definitie van sense of urgency, zoals in hoofdstuk 1 is beschreven is, geeft voldoende aanleiding om aan de hand van deze 3 onderwerpen de literatuurstudie te verrichten.

2.2 WAT?

2.2.1 Inleiding

Vanuit de 'ontwerpde aanpak' kan inhoud gebruikt worden om vastgeroeste processen te doorbreken en/ of actoren met verschillende belangen tot een gemeenschappelijke ambitie en bijbehorend plan te brengen. Het levert inzicht bij de betrokken actoren in de (on-) mogelijkheden van een locatie, specifieke kwaliteiten van een gebied en in elkaars belangen. (Franzen, A. 2008)

Hierbij worden dilemma's gearticuleerd en kansen aangedragen die tegenstellingen overbruggen. Vaak gaat dit in stappen, waarbij alternatieven worden verbeeld om het debat te voeden. Inhoud is in de voorverkenningfase dus een middel om belangen te doorgronden en inzichtelijk te maken en kernkwaliteiten van het gebied te duiden. Het gaat om het achterhalen van de werkelijke opgave en niet het zoeken naar de ultieme ruimtelijke oplossing.

Een goed gearticuleerde opgave die breed gedragen wordt kan voldoende energie creëren om tot planvorming over te gaan: de urgentie is in voldoende mate aanwezig om een stap te maken in het proces. Vanuit de praktijk weten we dat als een opgave (probleem) zich zeer nadrukkelijk manifesteert er snel consensus is over het aanpakken van het probleem. Het voorbeeld van de ramp van Enschede is voldoende duidelijk. De primaire urgentie werd breed erkend: draagvlak voor ingrijpen lijkt dan vanzelfsprekend. Echter bij gebiedsontwikkeling is de noodzaak tot ingrijpen niet altijd even helder, wordt de problematiek door elke partij anders beleefd en zijn er vaak tegenstrijdige belangen. Het A4 project Midden Delfland is een voorbeeld van tegenstrijdige belangen. Dit werkt verlamdend waardoor het project niet vooruit komt. Het lijkt dan vaak op trekken aan een dood paard.

Daarnaast heeft 'de mens' ook nog eens de vervelende karaktereigenschap om zaken uit te stellen. Mensen houden van nature niet van verandering. Motiveer en beredeneer de argumentatie waarom een probleem nu aangepakt moet worden en niet later. Geef ze redenen om nu te acteren en niet later. (Clark, B. 2007), Dit vraagt om enige overtuigingskracht om partijen in beweging te krijgen. Helaas zien we dat deze houding vaak resulteert in uitstellen en nog eens uitstellen. Veel projecten komen dan ook pas op gang als het kalf verdronken is. Ruimte voor de Rivier is een voorbeeld en we zijn hard op weg met de verrommeling van Nederland. Wanneer gaan we de teloorgang van ons landschap eens aanpakken. Dempen die put, nu het Nederlandse landschap nog niet verdronken is!

Met deze voorbeelden wordt duidelijk dat er verschillende gradaties zijn in urgentie en dat er een relatie is tussen de inhoud van urgentie en het te volgen proces. In de volgende paragraaf worden de aspecten die de mate van urgentie bepalen in beeld gebracht. In de bijlage 2 wordt de rol van articulatie van de opgave toegelicht in verschillende items.

2.2.2 Mate van urgentie

In welke mate is urgentie aanwezig? Hierover is geen literatuur geschreven. Toch zien we dat de ene urgentie sterker is dan de andere. Ik maak een overzicht van factoren die de mate van urgentie bepalen. Hiervoor maak ik gebruik van het eindrapport van de adviescommissie gebiedsontwikkeling (Bakker, R. 2005). Aan de hand van de beschreven voorbeeldprojecten wordt de aard van de opgave in beeld gebracht. Samen met de case beschrijvingen uit Nederland boven Water (Rooy, P. van 2006) hebben deze bijgedragen aan de volgende 7 factoren die de mate van urgentie bepalen:

1. Enschede Roombeek:

Met de vuurwerkramp ontstond een primair probleem voor een groot aantal mensen. Er moest voorzien worden in de eerste levensbehoefte en veiligheid. De sense of urgency werd breed gedragen door burgers en politiek. Urgentie wordt zwaarder beleefd op het moment dat het gaat over primaire zaken als veiligheid, wonen, werken, etc. dan wanneer het gaat over tertiaire zaken als natuur- en landschapsontwikkeling of schoonheid.

Tertiair versus Primair

2. Hart van de Heuvelrug

Voor het gebied Hart van de Heuvelrug is langzaam maar zeker een meervoudige opgave in beeld gekomen waarin zorg herstructureert, bosgebied wordt verbonden en vliegveld verdwijnt voor woningbouw en bedrijvigheid. Waar in het begin de sectorale opgave niet van de grond kwam werd door de verwevenheid van de verschillende disciplines voldoende urgentie gecreëerd voor een succesvolle start.

Sectoraal versus Multidisciplinair

3. Groot Mijdrecht Noord:

Deze langzaam wegzakkende polder is als diepste punt door het hoogheemraadschap aangewezen als waterbergingsgebied. Niets doen lijkt tot kwantitatieve en kwalitatieve waterproblemen in de regio Amstelland. De problematiek wordt door de bewoners zelf niet als problematisch ervaren. Zij willen het huidige landschap en woonplezier behouden en zijn er niet van overtuigd dat het algemene belang hier refereert. Eigen belang is dominantier dan algemeen belang.

Algemeen belang versus Eigen belangen

4. IJsseldelta Zuid:

In dit gebied komen een groot aantal projecten samen: Hanzelijn, verbreding N50-A50, woningbouw en bedrijventerrein Kampen, Ruimte voor de Rivier en recreatie. De opeenstapeling van urgenties heeft met de aanwijzing als voorbeeldproject ervoor gezorgd dat het plan integraal opgepakt wordt. Vele urgenties leiden tot meer impact dan weinig urgenties.

Weinig impact versus Veel impact

5. Veluwe

De belangen tussen de recreatiesector en de natuurambities van gemeenten en provincie leken lang tegenstrijdig. Echter, door het achterhalen van de daadwerkelijke belangen kwamen veel ondersteunende belangen boven tafel. Het doorbreken van stigma's kunnen schijnbare tegenstrijdigheden verenigd worden. Met het vinden van ondersteunende urgenties kwam het project wel in beweging.

Tegenstrijdig versus Ondersteunend

6. Vinkeveense plassen (persbericht: Volkskrant, 2008)

De Vinkeveense plassen kunnen door een slibvang ecologisch drastisch verbeteren. Hiervoor zal een zandzuiger de komende 10 jaar een zand winnen uit de plassen. Het water zal weer helder worden en door de verkoop van het zand is het project kostenneutraal.

Dit feitelijk goede marktinitiatief is volledig afgebrand door de plaatselijke bevolking en overheid. De samenleving had het feitelijke probleem van troebel water nooit als probleem beleefd/gevoeld. Gevoelsmatige urgentie is dominantanter dan feitelijke urgentie.

Feitelijk versus Gevoelsmatig

7. Veluwerandmeer:

Het Veluwerandmeer is een groene soep. De urgentie om de waterkwaliteit van het Veluwerandmeer aan te pakken wordt door alle betrokken partijen gevoeld. De actuele, dagelijkse confrontatie maakt dat de urgentie hier goed beleefd wordt. De actuele problematiek ondermijnt het ondernemerschap van alle direct betrokkenen. De dagelijkse ervaring met het probleem maakt veel energie los om het probleem direct op te lossen. Het project wordt vanuit alle gelederen direct opgepakt en draait voor een groot deel op lokale initiatiefnemers.

Verre toekomst/verleden versus Actueel

Dit geeft het volgende overzicht:

Lage urgentie					Hoge urgentie	
Tertiair						Primair
Sectoraal						Multidisciplinair
Algemeen belang						Eigen belang
Weinig impact						Veel impact
Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen
Feitelijk probleem						Gevoeld/ervaren probleem
Verre toekomst/ verleden						Actueel

In de praktijk zien we dat een stapeling van verschillende urgentiesporen een momentum creëert waarop voldoende partijen van mening zijn dat slechts door enigerlei vorm van samenwerking dit probleem oplosbaar is. Het weefproces van urgenties kost veel tijd. Verschillende arena's met hun eigen mores en agenda moeten zich verenigen om tot een gedeelde probleemdefinitie te komen en uitdagende oplossingen te komen. De kunst schuilt in het benutten of zelfs het uitbaten van de verschillende urgenties. Het bovenstaande overzicht kan ons hierbij helpen om projecten te analyseren.

2.3 WIE?

2.3.1 Inleiding

In de gebiedsontwikkeling kunnen de betrokken partijen in drie groepen verdeeld worden: de marktpartijen, overheid en maatschappij (de Zeeuw, F. 2007). In de praktijk blijkt dat alleen een publieke opgave niet tot voldoende urgentie leidt om tot een uitvoeringsgericht proces te komen. Minimaal één van de overige partijen zal moeten aansluiten in een bundeling van urgenties. In de planfase-indeling van HabiForum is voor een stapsgewijze benadering gekozen waarbij in de verkenningsfase eerst een coalitie gezocht wordt bij de maatschappij.

Samenwerken is onvermijdelijk in regionale gebiedsontwikkeling. De verschillende actoren zullen in dit hoofdstuk beschreven worden. De partijen hebben allen een eigen perspectief, belang en cultuur wat de onderlinge communicatie niet altijd vanzelfsprekend maakt. Communicatie vormt echter wel het smeermiddel in de motor. In dit hoofdstuk wordt het basisprincipe van communiceren uitgelegd, worden de verschillende vormen van informatieoverdracht toegelicht en wordt iets verteld over doelgroepbenadering.

In gebiedsontwikkeling heeft men te maken met wederzijdse afhankelijkheid. Hierdoor wordt communiceren al snel onderhandelen en ontstaan hele andere spelregels. De inhoud staat niet voorop maar de positie. Belangen voeren de boventoon en er wordt strategische gecommuniceerd. Dit geeft veel onnodige ruis in de communicatie en leidt zeker niet tot een inhoudelijk optimaal plan. In bijlage 2 worden een aantal theorieën van communicatie behandeld die kunnen helpen bij het achterhalen van de werkelijke opgave.

2.3.2 Partijen

De volgende partijen spelen allen een rol in de gebiedsontwikkeling.

Overheid:

De volgende publieke partijen vallen hieronder: De EU, het Rijk, de Provincie, de Gemeenten en de Waterschappen. Deze partijen hebben allen hun eigen rol in het zgn. huis van Thorbecke. Een rol die echter wel aan verandering onderhevig is. De overheid heeft in de 20ste eeuw een dominant stempel gedrukt op de inrichting van Nederland. De taken waren unicentrisch en hiërarchisch georganiseerd. De overheden kenden hun sectorale taken en ieder niveau (rijk, provincie en gemeente) kende zijn verantwoordelijkheid. Ruimtelijke ontwikkelingen werden vanuit een beleidsurgentie opgezet.

Met de opkomst van gebiedsontwikkeling wordt een bredere blik van de overheid gevraagd. Onderlinge samenwerking door de schaalniveaus heen vraagt nieuwe expertise maar genereert ook andere afhankelijkheidsposities. De huidige ontwikkelingen in de Europese samenwerking geeft nog meer bemoeienis vanuit hogere overheden. Hier worden vanuit specialisatie in sectoren nieuwe richtlijnen doorgevoerd die tegen de integrale gedachte van gebiedsontwikkeling ingaan. (de Zeeuw, F. 2007)

Daarnaast is er een verschuiving naar lagere overheden. Ook gemeenten zijn meer geëmancipeerd: overheden stellen zich onderling zelfbewust, calculerend en competitief op. Hierdoor wordt samenwerking tussen overheden niet langer een hiërarchische vanzelfsprekendheid maar een keuze waarover steeds weer moet worden onderhandeld en die ook kan worden heroverwogen.

Strategische allianties nemen de plaats in van organische coöperatie (Hajer, M., Sijmons, D. en Feddes, F. 2006). Gezien deze tendens zou de provincies zich nadrukkelijker mogen profileren op het podium van regionale gebiedsontwikkeling.

De praktijkvoorbeelden leren dat de gebiedsontwikkeling niet alleen een techniek of werkwijze is, maar vooral een attitude. Voor provincies betekent dit een grotere nadruk op ontwikkelingsgericht werken en op de regierol bij gebiedsprojecten. (Dekker, S. 2007)

Daarnaast stelt Van Rooy (Rooy, P. van 2006) dat er een verschuiving plaats vindt van het Rijnlandse model naar het Angelsaksische model. Waar het Rijnlandse model gericht is van gecontroleerde en gestuurde democratie, biedt de Angelsaksische oriëntatie meer open en marktgerichtere benadering.

De overheid gaat meer een faciliterende rol spelen, trekt zich terug en biedt meer kansen aan markt en maatschappij. (Zeeuw, F. 2007). Het initiatief komt vanuit het gebied: de gebiedsurgentie wordt een steeds belangrijker drijfveer.

Tendensen bij de partijen:

- EU genereert overkoepelende richtlijnen die vaak sectoraal ingestoken zijn.
- Rijk concentreert zich steeds meer in het stellen van de kaders.
- Provincies voelen zich verantwoordelijk voor gebiedsontwikkeling en profileren zich steeds meer. Blijft echter het kleine zusje van rijk en gemeente.
- Gemeente is direct verantwoordelijk en heeft hoog realisatievermogen.
- Waterschappen verbreden hun toetsende en beherende taak met een proactieve- ontwikkelende taak.

Maatschappij:

Onder maatschappij vallen de volgende partijen: burgers, maatschappelijke organisaties, consumenten en particulieren. De rol van de maatschappij is enorm veranderd. Waar in de wederopbouw jaren een grenzeloos vertrouwen in de overheid was en het collectief centraal stond tendert de maatschappij steeds meer naar het individu. Inbreng en participatie in beleidskeuzes wordt steeds dominanter. Uiteindelijk is deze groep de eindgebruiker (lees consument) van nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen.

In de gebiedsontwikkeling krijgt 'de burger' een sleutelfunctie bij het definiëren van de opgaven en het creëren en behouden van een gevoel van urgentie voor de vraagstukken. Zij zijn een cruciale schakel in het verbinden van verschillende typen opgaven en het overbruggen van belangentegenstellingen (Bakker, R. 2005) Kennis van het gebied, de problematiek, de cultuur en het verhaal wordt door deze groep mensen geborgd. De gebiedsurgentie is bij deze partij voelbaar. Het ontsluiten van deze informatie krijgt verder in dit hoofdstuk zijn beslag.

Tendensen bij de partijen:

- Burgers worden steeds mondiger en kundiger (kennisontsluiting is groot)
- Maatschappelijke organisaties maken een culturomslag mee van geitenwollen sokken lobby naar harde strategische ontwikkelaars.
- Consument krijgt meer keuzevrijheid. Nieuwe gebruikers van een gebied zullen nieuwe eisen, cultuur en verhalen meebrengen.
- Particulieren verliezen de macht van privaat eigendom met de nieuwe WRO.

Marktpartijen:

Onder de marktpartijen vallen de ontwikkelaars, beleggers en bedrijfsleven. Deze groep krijgt door hun financiële positie, grondpositie en kennis vaak een prominente rol in de gebiedsontwikkeling. Met de terugtrekkende overheid wordt ze ook die kans gegeven. De lange doorlooptijd van gebiedsontwikkelingsprojecten vragen om strategische investeringen met een lange adem. Hiertoe is een horizon van 10 jaar passend.

Daarnaast is de kennis van financiën en markt een belangrijke pré. Het marktconform ontwikkelen en het inschatten van de bijbehorende risico's is onderdeel van het vak als gebiedsontwikkelaar. Het bedenken van nieuwe concepten, het implementeren van technische vernieuwing en het brengen van daadkracht, creativiteit en optimisme is nodig in deze tak van sport.

Tendensen bij de partijen:

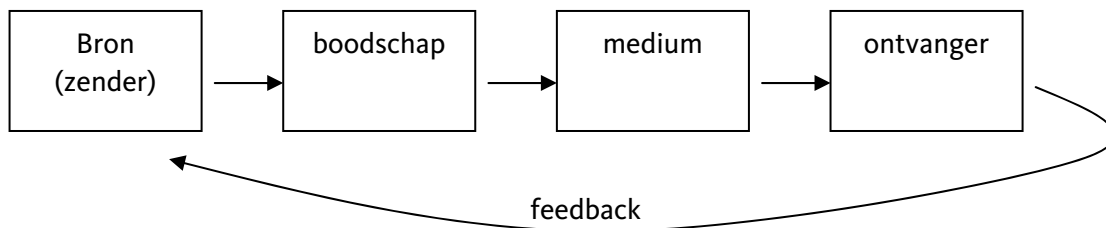
- Ontwikkelaars/bouwers zullen steeds vroeger aan tafel willen.
- Beleggers: zullen prominenter worden naarmate risico's beter in te schatten zijn.
- Bedrijfsleven: zijn steeds meer foot-loose wat concurrentie stimuleert.

Er is momenteel een tendens dat marktpartijen samen met maatschappelijke organisaties de opgave formuleren en krachten mobiliseren om de overheid te overtuigen van de noodzaak tot actie (de Zeeuw, F. 2007). Om een stap verder te komen in het proces zal de overheid de opgave wel moeten adopteren. Zij moeten de opgave in een breder en integraal beleidsperspectief plaatsen.

Inleiding

De vele partijen die betrokken zijn bij regionale gebiedsontwikkeling maakt dat communicatie een bepalende factor is. In deze paragraaf wordt de basis van communicatie en de verschillende vormen van communiceren nader toegelicht.

Van Woerkum is hoogleraar communicatiewetenschappen aan de universiteit van Wageningen en hanteert het volgende algemene communicatiemodel (Woerkum, C. van 1999):



De bron zendt een boodschap uit. De bron benut hiervoor verschillende media: bv persbericht, presentatie, gesprek, etc. Middels het medium wordt de boodschap ontvangen en geïnterpreteerd. De ontvanger zal middels feedback aan de bron aangeven of de boodschap goed begrepen is. Als de boodschap niet goed ontvangen is spreken we over ruis. Wil een bron enige zekerheid hebben dat de ontvanger een boodschap ook werkelijk interpreteert zoals hij bedoelt heeft, dan is het kijken door de ogen van de ontvanger essentieel. Cliëntgericht denken dus.

In gebiedsontwikkeling willen we graag nog een stap verder gaan. We willen niet alleen doelgroepen informeren maar ze ook iets leren, hun mening bijstellen of de meest vergaande vorm, hun gedrag veranderen. In de communicatiewetenschappen worden verschillende communicatievormen onderscheiden die verschillen in reikwijdte.

Communicatie in de gebiedsontwikkeling:

In de startfase van een regionaal gebiedsontwikkelingsproject worden maatschappelijke opgaven verkend. Een sturende partij voelt of er spanningen, problemen of onbenutte kansen spelen in een gebied. Het is belangrijk dat deze spanningen/kansen worden waargenomen in de ultieme beginfase van een project. Riek Bakker noemt dit de embryonale fase. De opgave is nog niet ontdekt en toch is die er, hij sluimert. Naast sluimerende problemen kunnen er ook dominante problemen gesignaleerd worden met hoge urgentie en die snel om doelgerichte actie vragen. Tussen deze twee uiterste zit een hele gradatie. Deze gradatie van urgentiebesef heeft invloed op de communicatievorm.

Bij weinig urgentie wordt dus anders gecommuniceerd dan bij hoge urgentie. In de literatuur worden de volgende communicatievormen onderscheiden, gerangschikt naar de aanwezigheid van weinig tot veel urgentie.

Informerende communicatie: (halen en brengen)

Bij weinig urgentie wordt de behoefte om de opgave te achterhalen groot. Deze opgave kan bij de verschillende overheden liggen maar ook in het gebied zelf. Door middel van enquêtes kunnen sluimerende problemen zichtbaar gemaakt worden en kunnen zware problemen verder verdiept en ontleed worden. Belangrijk hierbij is dat de focus zich niet enkel richt op de thematiek van het signaal maar dat het breder ingestoken wordt (economie, bereikbaarheid en structuur). Hierdoor kunnen signalen al dan niet bevestigd worden. Een prikkelende, soms provocerende vraagstelling kan hierbij helpen.

Informatie brengen: Door middel van onderzoek kunnen nieuwe feiten de kennis van het gebied verhogen. Het is belangrijk om deze informatie neutraal te communiceren aan alle betrokkenen. Feitenkennis verscherpt het bewustzijn van de problematiek/kansen. Kennisverbreding geeft mogelijkheden om problematiek te verweven, allianties te sluiten en buiten kaders te denken.

Educatieve communicatie:

Bij enige helderheid over de problematiek ontstaan mogelijkheden om gericht en specifieker met de doelgroepen te communiceren. Kijk hierbij door de bril van de doelgroep. Wat is zijn kennisniveau, belang en culturele achtergrond. Anticipeer met de boodschap die wordt verzonden en het medium dat wordt benut. Doordat de informatie een educatieve component heeft wordt de ontvanger aangezet tot nadenken. Hiermee wordt de commitment vergroot. Er wordt in deze fase vaak interactief gecommuniceerd.

Persuasieve communicatie:

De persuasieve communicatie geeft sturing en wordt benut als de opgave concreet is. Middels bestaande kennis wordt op overtuigende wijze gecommuniceerd dat een opgave aangepakt moet worden. De shareholders zijn goed benaderbaar en kunnen middels specifieke communicatie geïnformeerd worden. De boodschap voor stakeholders moet strategisch gebracht worden. Specifieke doelgroepen moeten benaderd worden als zijnde opiniemakers voor een grotere achterban.

Al deze communicatievormen kunnen ingezet worden voor een breed besef van nut en noodzaak. Het is essentieel dat de doelgroep de opgave erkent. Neem hier de tijd voor en benut de media hiervoor.

In de embryonale fase kunnen door het communiceren van globale informatie grote groepen mensen benaderd worden. Naarmate de opgave concreter wordt kan ingezoomd worden op doelgroepen. Boodschap en media kunnen hier vervolgens weer op aangepast worden. Bijeenkomsten waar de verschillende stakeholders aanwezig zijn geven begrip over elkaars standpunten en zienswijze. Tevens wordt er een start gemaakt met het creëren van een gezamenlijk perspectief en taal.

Rol van de media

Voor het creëren van een breed maatschappelijk besef dat een probleem aangepakt moet worden zullen grote groepen mensen bereikt moeten worden. In gebiedsontwikkeling zal media een steeds belangrijker middel zijn. De nieuwe vormen van communiceren via internet maakt het zeer toegankelijk voor zender als ontvanger. De macht van de media wordt in gebiedsontwikkeling nog compleet onderschat. Zet het bewust in. Creëer de basis voor een goede start met behulp van verschillende vormen van media:

- delivery media: de zender beheerst de snelheid, de volgorde en de herhaling van items.
- retrieval media: de ontvanger beheerst de snelheid, volgorde en herhaling van de verwerking van items.

Retrieval media vereisen in het algemeen een hoger niveau van betrokkenheid dan delivery media (Raaij, F. van 2003).

Rol van de doelgroep

Vanuit de communicatiewetenschappen wordt aangegeven dat gedragsverandering stapsgewijs binnen de samenleving wordt geadopteerd. Hiervoor heeft Rogers een adoptiecurve gemaakt waarin vijf categorieën zijn onderscheiden:

- Innovators (2,5%): creatievelingen
- Early Adopters (13,5%): opinieleiders
- Early Majority (34%): moet je overtuigen
- Late Majority (34%): voelen zich gedwongen
- laggards (16%): inflexibel

Het mag duidelijk zijn dat de Innovators en Early Adopters de eerste zijn die problemen signaleren en open staan voor vernieuwing. Naar mate de tijd verstrijkt zullen de overige categorieën (Early en Late Majority) volgen. Wees bewust van dit principe en richt je peilen op deze eerste twee categorieën.

Alle betrokken partijen hebben minimaal 1 belang en dus iets te winnen. (van Rooij, 2005) Gebiedsontwikkeling is gericht op het constructief verbinden van zoveel mogelijk belangen tot een nieuwe ruimtelijke inrichting. Dat dit geen gemakkelijke weg is, is inmiddels wel duidelijk. In Bijlage 2 'communicatie', worden enkele methoden aangereikt om impasses te doorbreken: onderhandelen, joint fact finding en reframing.

2.4 HOE?

2.4.1 Inleiding

In de literatuur van bestuur en management worden vele vormen van procesmanagement onderscheiden. De complexiteit die samenhangt met regionale gebiedsontwikkeling is groot. Er wordt gezocht naar integrale oplossingen die de grenzen van organisaties en sectoren doorkruisen. Publieke partijen kunnen hierdoor niet veel bereiken zonder betrokkenheid van private actoren. In onze netwerksamenleving zijn onderlinge organisaties, zowel publiek als privaat, afhankelijk van elkaar (Klijn, E. H. 2005) Deze vorm van sturing wordt aangeduid met netwerkmanagement. In netwerkmanagement vindt zowel het formeren als de implementatie van publiek beleid als het oplossen van maatschappelijke problemen in een netwerk plaats.

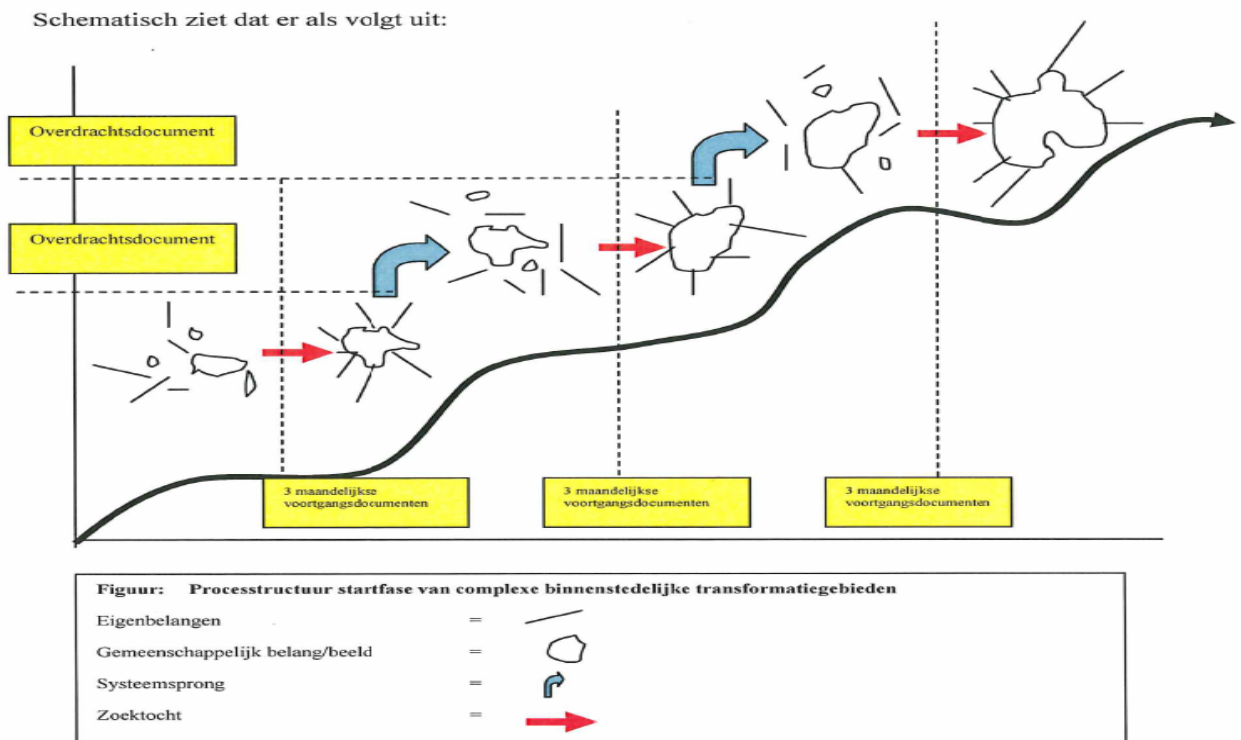
De startfase van een gebiedsontwikkelingsproject kent geen helder beeld van het gewenste eindresultaat en omvat een hoge mate van complexiteit. Dit onderzoek richt zich dan ook op procesmanagement in een netwerkomgeving. Hierbinnen worden drie sturingsvormen onderscheiden die verschillen in de mate van concreetheit van de opgave. (Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten en Veld, R. in 't (2004). Naarmate de opgave concreter wordt pas je een andere vorm van procesmanagement toe (Wester-Zandstra, S. 2004):

- De concrete opgave vraagt om operationeel procesmanagement.
- De sluimerende opgave vraagt om configuratiemanagement.
- De slapende opgave vraagt om kansenmanagement.

Deze openvolging sluit aan bij de mate waarin urgentie beleefd wordt in een gebied. Hoe concreter de opgave hoe scherper de urgentie aantoonbaar is. Vanuit deze invalshoek worden de drie sturingsmethodieken kort belicht en worden handelingsoptieken verkend.

2.4.2 Operationeel procesmanagement (Randraat, R. van 2006)

Als de opgave concreet is maar de complexiteit van de omgeving groot kan de theorie van Van Randraat (2006) ingezet worden. In zijn onderzoek zijn de elementen van sturing verkend in de startfase van complexe stedelijke gebiedsontwikkeling. Hij definieert een spanningsveld tussen enerzijds de waarde van een open, innovatief en creatief proces en anderzijds de wens en noodzaak tot het beperken van onzekerheden en het managen van risico's. Als antwoord op de complexiteit gaat Randraat uit van sturing op het grensvlak van chaos en orde. Hij operationaliseert de sturing. Het bewust sturen op openen, intensiveren, versnellen, verbeteren, overdragen en inbedden kan een zgn. systeemsprom genereren: een moment waarbij partijen tot een gezamenlijke beslissing komen en een volgende stap zetten in het proces. De abstracte theorieën van complexiteit heeft hij hierbij verbeeld in een ideaaltypisch sturingsmodel. Zie figuur 1:



Figuur 1 (Randraat, G. van 2006)

De 6 sturingselementen in het proces van Van Randeraat (2006):

- Openen: De kans op interacties verhogen door openen van processen, ruimte laten voor het continu toetreden en aftreden van nieuwe actoren;
- Intensiveren: Op het juiste moment de hoeveelheid interacties vergroten;
- Versnellen: De snelheid waarmee interacties ontstaan vergroten;
- Verbeteren: De kwaliteit van interacties verhogen zodat zingeving en betekenis ontstaat;
- Overdragen: Het verder brengen van het gemeenschappelijke beeld naar de volgende procesronde door middel van overdrachtsdocumenten;
- Inbedden: Het afstemmen van de procesarchitectuur en de handelingselementen op de structuren en methoden zoals bij achterliggende organisaties reeds bekend en gebruikt.

Deze procesbenadering kan op verschillende manieren worden toegepast om tot een goede besluitvorming te komen. Kern van deze strategie is dat een balans wordt gevonden in de aandacht voor het proces en voor de inhoud om te komen tot een resultaat. De Bruijn (Bruijn, H. de 1999) pleit er daarom voor inhoudelijke deskundigen een expliciete rol in het proces te geven. Ook is het soms nodig een besluit te forceren. In de bijlage 2.3 zijn een aantal handelingsoptieken gegeven hoe deze sturingsstrategie vorm te geven.

Voorwaarden:

Pretenties moeten door alle partijen worden losgelaten zodat besluitvorming altijd een proces van interactie met andere actoren is. Dit kan leiden tot inhoudelijke verrijking (door de interactie) en tot een bestuurlijke commitment van belangrijke actoren aan een te nemen besluit. Er ontstaat dan steun bij actoren met een andere werkelijkheidsdefinitie, wat vrijwel altijd betekent dat er een gedragen besluit ligt.

2.4.3 Configuratiemanagement

Configuratiemanagement (Termeer, C. 1999) is een sturingsmethodiek die toegepast kan worden als de opgave niet helder in beeld is of het proces vastloopt in tegenstrijdigheden. Doelgericht beïnvloeden van gedrag is dan niet mogelijk. Actoren hebben werkelijkheidsdefinities en handelen daarnaar en kunnen niet opgelegd worden. Er moet gewerkt worden aan een gezamenlijke werkelijkheid, configuratie. Configuraties ontstaan omdat mensen interactief gedeelde werkelijkheidsdefinities ontwikkelen en omdat ze naar mensen trekken die al overeenkomstige definities hanteren. Kenmerkend voor een configuratie is de intensieve interactie tussen de mensen met een gelijke werkelijkheidsdefinitie. Configuraties komen zelden overeen met organisatiegrenzen en kunnen leiden tot fixatie, welles nietes discussies en taboes.

Configuratiemanagement speelt in op het proces van werkelijkheidsconstructie. Het speelt in op leerprocessen. Deze zijn te bevorderen door mensen uit verschillende configuraties met elkaar in contact te brengen. (groot- of kleinschalig). Arrangeren van ontmoetingen en het verhogen van de kwaliteit van de ontmoeting staan centraal. Een goede dialoog kan bevorderd worden door het kiezen van een specifieke locatie, programma, scenario's, debatten, etc. Enkele handelingsoptieken worden in de bijlage 2.3 opgesomd bv. contextvariatie en reframing. Contextvariatie en reframing zijn relatief harde strategieën. Daarmee raak je mensen op het niveau van hun diepste waarden en normen, op datgene wat zij belangrijk vinden in het leven. (Wester-Zandstra, S. 2004)

Voorwaarden:

Een scherp beeld van de configuraties die binnen een gebied spelen is nodig. Configuraties veranderen gedurende de tijd. Sensibiliteit voor deze dynamiek is nodig. Hiervoor moet de overheid begrijpen dat ze niet het middelpunt zijn in deze dynamiek. Naast openheid en respect voor andere partijen moet je als overheid beseffen dat je zelf ook maar een beperkt werkelijkheidsbeeld hebt. (Wester-Zandstra, S. 2004).

2.4.4 Kansenmanagement

Kansenmanagement (Heuvelhof, E. ten 1999) is een sturingsmethodiek die toegepast kan worden wanneer er totaal geen opgave in beeld is. In een netwerkomgeving hebben zich nog geen instituten gevormd of samenwerkingsverbanden die de opgave omarmen. Het zoeken naar de opgave in een netwerk kenmerkt zich veelal door een dynamisch verloop: problemen en oplossingen verbreden, versmallen, krijgen een andere invulling, enz.

Voortgang wordt door (ont)koppelingen met andere onderwerpen bereikt. Gevolg is dat opgaven veranderen doordat inhoud anders wordt of prioriteiten verschuiven. Perioden van dynamiek en stagnatie wisselen elkaar af. Benut deze ongeschreven dynamiek door pas actief in te grijpen als deze aanknopingspunten zich voordoen: 'policy window' (zie hieronder). De onvoorspelbaarheid van het proces maakt dat onverwachte mogelijkheden zich voordoen. Niet alleen de aard van de kansen is onvoorspelbaar ook het moment waarop kansen zich voordoen.

De partij die sturing wil geven moet zicht houden op de ontwikkelingen maar pas actief worden als er een aanknopingspunt voor verandering ontstaat. Bij geringe voortgang wordt inzet toch niet beloond: trekken aan een dood paard. Reactief gedrag is in deze zin productiever. Betrokken zijn zonder te veel energie te verliezen maar op het juiste moment meedoen. (S. Wester-Zandstra, 2004).

Om dynamiek te genereren kan onderzoek verricht worden en kunnen nieuwe actoren geïntroduceerd worden. Meer dynamiek geeft meer kans op wijzigingen. Een actieve overheid dwingt geluk af (Heuvelhof, E. ten 1999). Enkele sturingselementen zijn beschreven in de bijlage 2.3.

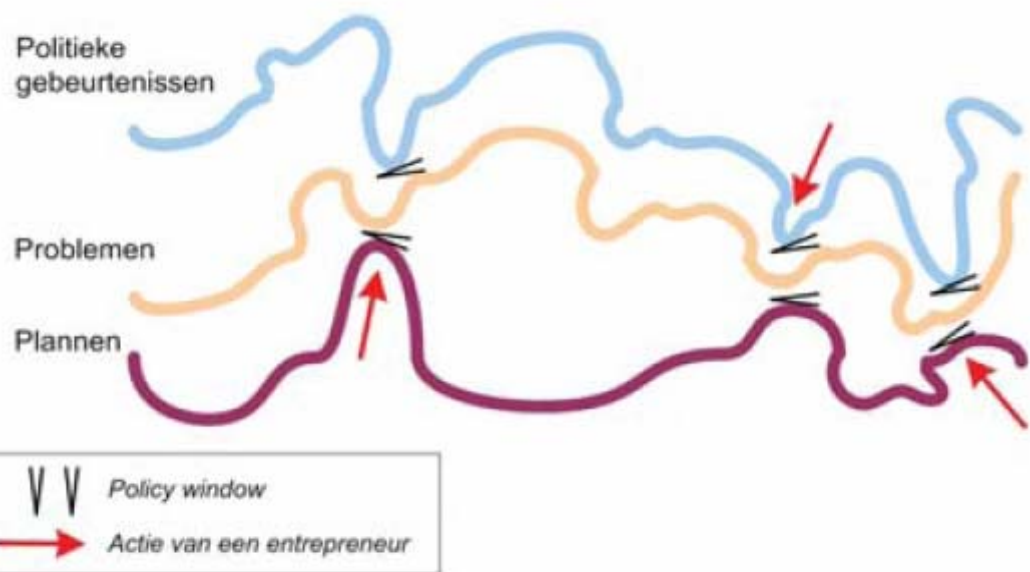
- Doelen vaag en breed formuleren zodat deze in veranderende context actueel blijven.
- Flexibel in tijd zijn: 'ijzer smeden als het heet is'.
- Verzamelen van 'brede' informatie: ook 'redundante' (overbodige) informatie.
- Verzamelen van 'brede' contacten: intensief relatiebeheer.
- Niks doen.

Policy window (Kingdon, J. 1995)

Kingdon zoekt de dynamiek van beleidsveranderingen in de koppeling van drie stromen:

1. de erkenning van afwisselend in beeld komende problemen.
2. de discussie over en de voortdurende verandering van beleidsplannen.
3. de niet-aflatende stroom van politieke gebeurtenissen.

Het samenspel tussen deze drie stromen en het belang van het juiste moment, ook wel policy window genoemd, zorgt ervoor dat kansen ontstaan om planprocessen verder te brengen. De zogenaamde entrepreneurs koppelen de verschillende stromen aan elkaar. Zie figuur 2.



Figuur 2: H

Voorwaarden:

De sturende factor moet onderkennen dat hij/zij de regie niet in handen heeft. Hij/zij is afhankelijk van kansen die zich voordoen, volgt de ontwikkelingen, verzamelt informatie en onderhoudt uitgebreide relaties. Kansenmanagement is een sturingsmethodiek voor slapende projecten. Op het moment dat het project wakker wordt zijn andere klassieke vormen van management aan zet.

3 Betooglijn

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de veelheid van beschreven verschijnselen (zie hoofdstuk context), het begripkader en de verzamelde literatuur teruggebracht tot een kernachtige omschrijving van de te ontwikkelen theorie. Dit gebeurt in de vorm van een betooglijn. Het vaststellen door redenering achter de samenhang van de beschreven literatuur. (Verschuren, P. en Dooreaard H. 2005). In dit hoofdstuk neem ik de vrijheid om, met de literatuurgegevens, verbanden te leggen om zo tot een betooglijn te komen die door middel van interviews en praktijkbeschrijvingen is aangescherpt tot theoretisch model.

In de betooglijn staat de startfase van regionale gebiedsontwikkeling centraal en de mate waarin 'urgentie' hier een rol in speelt. Met dit betoog wordt een eerste stap gezet richting het beantwoorden van de onderzoeksvraag en het bouwen aan een theoretisch model.

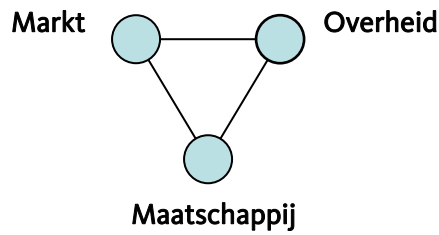
In de eerste paragraaf worden de verschillende projectfasen aangehaald en wordt gekeken wat de rol van de startfasen is in het totale proces. Hierbij wordt specifiek gekeken hoe de relatie is tussen de te onderscheiden partijen en waar de oorsprong ligt van de daadwerkelijke opgave in regionale gebiedsontwikkelingsprojecten.

In de tweede paragraaf wordt het theoretische model toegelicht. In dit theoretische model wordt de mate van urgentie gekoppeld aan de drie dimensies van het ontwerp als sturingselement: inhoud, communicatie en proces. Vervolgens worden de afzonderlijke relaties apart belicht.

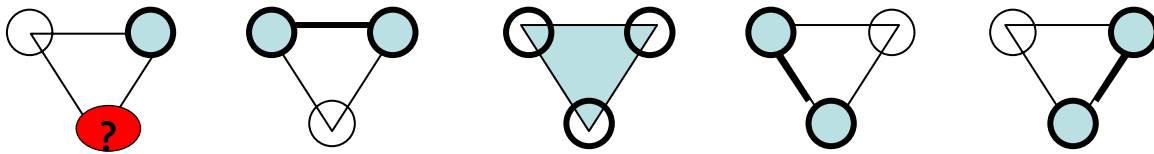
3.2 De projectfasen

In de literatuurstudie (zie 1.4.2) wordt een beschouwing gegeven van de projectfasen in regionale gebiedsontwikkeling. In deze scriptie wordt de nieuwe indeling van Habiforum aangehouden. Een indeling waarin een voorverkenning geïntroduceerd wordt die moet leiden tot een startovereenkomst van een project: 'de geboorte van een project'.

Elke projectfase kent zijn eigen zwaartepunt. Zonder diepgaand onderzoek geef ik per projectfase waar het primaat ligt. De 3 bolletjes komen overeen met de drie onderscheiden partijen: overheid, burger en maatschappij. (zie 2.3.2).



voorverkenning	verkenning	planstudie	realisatie	beheer
----------------	------------	------------	------------	--------



Voorverkenning:

Praktijk leert dat de start van een project meestal vanuit de overheid wordt verkent. Zij kunnen een integrale slag maken door het verweven van de problematiek die in een gebied speelt. In deze fase staat de of- vraag centraal en ligt de nadruk op het 'moeten' en het 'willen'. Hierbij worden de beleids- en gebiedsurgenties geanalyseerd en worden de kernkwaliteiten van een gebied in beeld gebracht. Om onrust te voorkomen wordt deze fase vaak intern voorbereid. Met een startovereenkomst wordt de opgave gedoopt tot volwaardig project.

Verkenning:

In de verkenningsfase wordt het proces open gegooid. Samen met marktpartijen wordt het project nader onderzocht op haalbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid. Het 'kunnen' staat in deze fase centraal. De betrokkenheid van marktpartijen is hierbij evident. Hun inhoudelijke kennis, uithoudingsvermogen en financiële strategie is nodig bij complexe regionale gebiedsontwikkeling. Als afronding van deze fase wordt een intentieovereenkomst gesloten.

Planstudie:

In de Planstudiefase wordt de opgave middels een creatief proces vertaald in een realisatiestrategie. Met dit creatieve proces worden alle shareholders betrokken en worden schaalniveaus verknoopt en inhoudelijke aspecten verbonden. Een proces waarbij het ontwerp als planproduct, als communicatiemiddel en als onderdeel van de besluitvorming dient. Een 'levend' masterplan levert voldoende flexibiliteit/ruimte om in te spelen op de dagelijkse dynamiek, inspiratie om mensen te enthousiasmeren en kaders voor daadkrachtige besluitvorming. Met een samenwerkingsovereenkomst wordt deze fase afgesloten.

Realisatie:

In de realisatiefase wordt de gebiedsontwikkelingsopdracht vaak in samenwerkingsverband opgepakt. Realisatie wordt veelal door markt en private ondernemers (PPS) uitgevoerd. De uiteindelijke gebruiker kan als consument beschouwd worden. Kennis van doelgroepen etc. ligt van nature al bij marktpartijen.

Beheer:

Na realisatie zal middels een beheerovereenkomst de oplevering plaatsvinden. De overdracht van gebieden gebeurt veelal aan de consument en particuliere beheerorganisaties. De overheid neemt het beheer over van openbare gebieden.

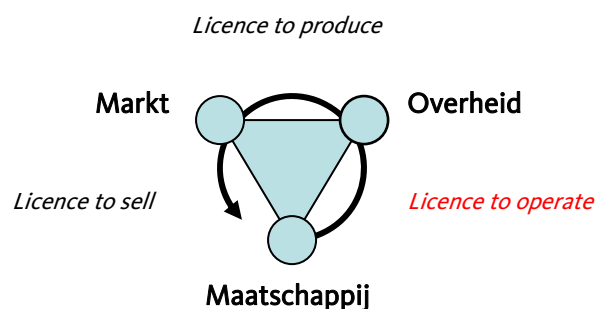
Bovenstaand overzicht is niet gemaakt om volledig te zijn maar om aan te geven dat er een verschuiving van het zwaartepunt is gedurende de verschillende fasen van een project. Beginnend bij de voorverkenningfase waarin de 'maatschappelijke opgave' een essentiële rol spelen. Deze rol wordt in deze scriptie expliciet genoemd en verklaard uit het feit dat volgens Van Rooy (2008) het 'moeten', lees urgentie, een prominente rol speelt in de startfase van een project. De gehanteerde definitie van sense of urgency bevestigt de rol van de maatschappelijke opgave in gebiedsontwikkeling (zie 1.4.3):

Als in een gebied voldoende partijen een maatschappelijke opgave als dringende noodzaak beleven kan voldoende energie ontstaan om door enigerlei vorm van samenwerking tot een realisatiestrategie van een plan over te gaan.

Vanuit de definitie van wat wordt dus een directe koppeling gelegd met het beleven van een maatschappelijke opgave, in deze scriptie 'de maatschappij'.

Waar ligt de opgave?

De voorverkenning wordt door de overheid afgesloten met een besluit op de startovereenkomst. Deze startovereenkomst is dus gestoeld op een maatschappelijke opgave. Een opgave die bestaat uit een gebiedsurgentie en beleidsurgentie. Om in het verdere verloop van het proces te kunnen rekenen op voldoende draagvlak vanuit het gebied moet er in de verkenningsfase steun bij de 'burger' gevonden worden. Zij verschaft de 'licence to operate' aan de overheid. (zie onderstaande figuur)



Bron: Unilever, 2003

Het zwaartepunt verschuift gedurende de projectfasen:

- van maatschappij naar overheid : licence to operate
- van overheid naar markt : licence to produce
- van markt naar burger (maatschappij) : licence to sell

Besluitvorming:

De wensen en steun van een bevolking vormen als het ware het ruwe materiaal dat door het politieke systeem verwerkt moet worden tot politieke besluiten. De input bestaat uit eisen en steun. Politieke partijen formuleren hun eisen in politieke programma's en proberen hier steun voor te vinden. De omzetting van eisen en steun in een politiek besluit vraagt om politieke agendering. Dit is afhankelijk van hoe sterk de opgave leeft of hoe druk de agenda is. Om in een volgende fase te komen van het besluitvormingsproces moeten barrières genomen worden (Klaassen, C., Lamberts, H. en Plas, A. 1994):

- het erkennen en herkennen van het problemen, bestaande wensen of behoeften. Particulieren, pressiegroepen, media en politieke partijen spelen hierbij een hoofdrol.
- politieke afweging tegenover andere opgaven. Politiek invloed en macht (lees publiek leiderschap) is hiervoor belangrijk.
- Zicht op 'het kunnen' helpt in de overtuiging.

3.3 Theoretisch model.

De startfase van regionale gebiedsontwikkeling kent geen vaste, algemeen aanvaarde omschrijving en aanpak. In omschrijvingen staat soms het proces, de manier van werken, voorop, dan de communicatie en soms de inhoud van de opgave. Kernpunt is dat proces, communicatie en inhoud onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn (Zeeuw, de F. 2007).

Vanuit deze gedachte is ook naar het vraagstuk van 'urgentie' gekeken. De mate van urgentie wordt in verband gebracht met de behandelde sturingsaspecten. In deze paragraaf worden de verschillende aspecten van onderzoek: de inhoud (wat), de communicatie (wie) en het proces (hoe) met elkaar verbonden en gekoppeld aan de mate van urgentie.

3.3.1 De mate van urgentie:

In de literatuurstudie is geconstateerd dat verschillende niveaus van urgentie onderscheiden kunnen worden. Er zijn projecten met een hoge urgentie (bv Enschede) en er zijn projecten met een lage urgentie (bv schoonheid van Nederlands landschap). Mate waarin urgentie aanwezig is wordt aan de hand van verschillende factoren bepaald (zie 2.2.2). De factoren zijn afgeleid vanuit praktijkbeschrijvingen (Bakker, R. 2005 en Rooy, P. van 2006) Hieruit is onderstaande tabel opgesteld:

	- score -					
Lage urgentie	1	2	3	4	5	Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig						Multidisciplinair
Algemeen belang						Eigen belang
Kleine impact						Grote impact
Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen
Feitelijk probleem						Erkent probleem
Verre toekomst/ verleden						Huidig

Tabel "Mate van urgentie" (fictief voorbeeld 'Ruimte voor de Rivier')

Om de mate van urgentie te bepalen worden punten (aantal rode blokjes) toegekend aan bovenstaande tabel. Met dit overzicht wordt een beeld gecreëerd van de urgentie in een project. Accenten en leemtes worden duidelijk. Per item (7 items) worden vragen gesteld die het mogelijk maken om ze te scoren op een schaal van 5 (zie bijlage 5). Een 1 staat voor weinig en een 5 staat voor veel urgentie. Opgeteld wordt de mate van urgentie bepaald:

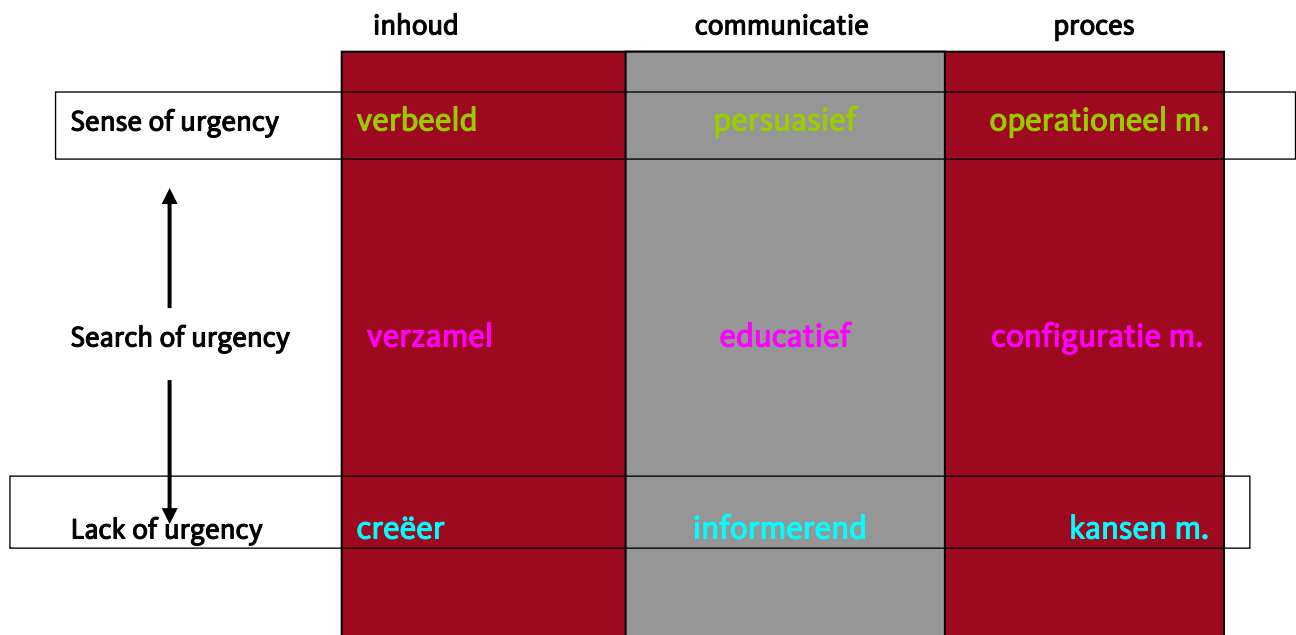
Totale score	:	Mate van urgentie:	Typering:
- > 25		hoge mate van urgentie	sense of urgency
- 10 – 25		zoektocht naar urgentie	search of urgency
- < 10		gebrek aan urgentie	lack of urgency

In bovenstaand fictief voorbeeld staan het aantal rode blokjes voor de score: 22 st. In dit project is de 'search of urgency' aanwezig.

Middels de bovenstaande tabel kunnen projecten geïnventariseerd worden op de mate van urgentie. Door het scoren van een project wordt men zich bewust van hiaten, eenzijdigheid en importantie.

3.3.2 Model

Aan de indeling vanuit urgenties kunnen inhoudelijke handelingen, communicatiemethoden en procesmatige stijlen gekoppeld worden, in drie niveaus. Dat levert de volgende figuur op:



Figuur 3: theoretisch model.

De gradatie die in mate van urgentie aanwezig is wordt 1 op 1 verbonden met de gradatie die aanwezig is bij inhoud, communicatie en proces (zie hoofdstuk 2). Deze drie aspecten laten zich op een gelijke manier indelen. De aangehaalde woorden staan symbool voor een aantal handelingsoptieken.

Met het op een rij zetten van deze verschillende aspecten en door deze te verbinden aan het niveau van urgentie ontstaat de mogelijkheid om projecten gepaste sturingsmethoden mee te geven. De volgende grove indeling kan gehanteerd worden:

Sense of urgency:

Inhoud : verbeeld en benut de inhoudelijke concreetheid;
Communicatie : overtuig doelgroep door middel van persuasieve communicatie;
Proces : wees doelgericht in een operationeel proces.

Search of urgency:

Inhoud : verzamel inhoud en feitelijke kennis;
Communicatie : door middel van educatieve communicatie leren mensen interactief elkaars standpunten / opgaven;
Proces : verrijk het proces, achterhaal belangen en configureer een gezamenlijke werkelijkheid.

Lack of urgency:

Inhoud : creëer nieuwe inhoud en verbanden;
Communicatie : communiceer informerend en zoek nieuwe informatie;
Proces : wees sensitief in proces en benut kansen.

Wisselwerking inhoud, communicatie en proces

Regionale gebiedsontwikkeling opereert in een zeer dynamische en complexe omgeving. Hierin zijn wetenschappelijke waarheden moeilijk te vinden. Dit geldt ook voor dit model. De wisselwerking tussen de aspecten inhoud, communicatie en proces geeft echter wel een beeld van onderlinge afhankelijkheid en vergroot het besef dat sturing wel degelijk mogelijk is. De methodiek om de mate van urgentie te bepalen zal nog verder uitgediept moeten worden (zie hoofdstuk 5). Het scherp formuleren helpt wel in de vakinhoudelijke discussie en in het bewustwordingsproces van de veelheid aan afhankelijkheden.

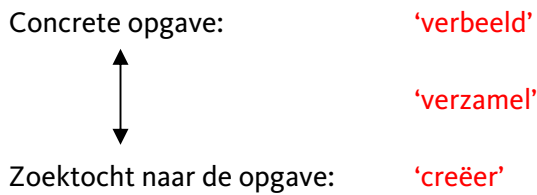
Het continue schakelen tussen de genoemde aspecten en het strategisch benutten van de mogelijkheden moeten door de verantwoordelijke projectmanager als een spel gezien worden. Een spel waarbij verschillende schaakstukken aanwezig zijn en waar met kennis en ervaring enkele slagen vooruit gedacht kan worden. Anticiperend op mogelijke weerstanden wordt met visie sturing gegeven. Hierbij worden in eerste instantie schaakstukken geofferd om uiteindelijk toch de winnende positie te bereiken. Een spelstrategie die om moed, visie en volharding vraagt.

In de volgende paragrafen wordt het model per aspect nader toegelicht.

3.4 Bepaal de inhoudelijke opgave.

Het achterhalen, helder verwoorden en mobiliseren van de problematiek/kans verdient een centrale plek in het startproces van regionale gebiedsontwikkeling. Bij een hoge urgentie is de opgave scherp in beeld en concreet. Dit biedt de mogelijkheid om inhoud te verbeelden en te benutten in de noodzaak om een project aan te pakken. Op het moment dat de urgentie echter niet goed te duiden is komt het zoeken naar en creëren van inhoud centraal te staan. De opgave slaapt en moet gezocht worden.

Tussen enerzijds de concreetheit van de opgave bij een hoge urgentie en de zoektocht naar inhoud bij een lage urgentie zit een geleidende schaal. Deze wordt omschreven met de volgende drie kernbegrippen:



	inhoud	communicatie	proces
Sense of urgency	verbeeld	persuasief	operationeel m.
Search of urgency	verzamel	educatief	configuratie m.
Lack of urgency	creëer	informerend	kansen m.

3.4.1 De drie niveaus:

Vanuit de literatuurstudie (zie hoofdstuk 2.2) kunnen per kernbegrip enkele praktische handreikingen gedaan worden:

Verbeeld inhoud:

Als een project voldoende urgentie bevat kan inhoud verbeeld worden en besluitvorming voorbereid. De heldere aanwezigheid van de sense of urgency geeft een goede basis om door te pakken in het proces. Activiteiten richten zich op het verbeelden en voorbereiden van besluitvorming. De opgave wordt concreet, inzichtelijk en als maatwerk bij de doelgroep gepresenteerd.

- articuleer de daadwerkelijke opgave voor besluitvorming;
- concretiseer en verbeeld de inhoud enthousiasmerend;
- zoek multidisciplinaire volledigheid;
- vervlecht alle schaalniveaus;
- benoem kernkwaliteit van de regio.

Verzamel inhoud:

Als een project een ongedefinieerde opgave bevat verzamel dan inhoud. In deze fase behoeft de urgentie verder uitgebouwd te worden. De kern van de opgave is nog niet boven water. Achterliggende inhoudelijke belangen, scopeverbreding en het kennisniveau van alle betrokken partijen moet verkent worden. Het verzamelen en compleet krijgen van inhoud en kennis staat hierbij centraal.

- vergroot-verbreed kennis van betrokkenen dmv onderzoeksresultaten;
- zoek en verweef verschillende urgenties;
- breng achterliggende belangen voor elke partij in beeld;
- draag argumentatie aan waarom nu en niet later;
- onderzoek de daadwerkelijke opgave;
- achterhaal de kwaliteiten van de regio (genius loci);
- bekijk de opgave op verschillende schaalniveaus.

Creëer inhoud:

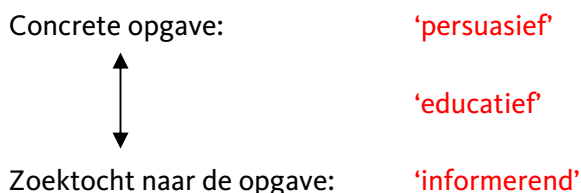
Als een project geen heldere opgave bevat, creëer dan nieuwe inhoud. De opgave die verkend wordt levert geen basis voor het succesvol optuigen van een project. De aangrijpingspunten bieden weinig concrete inhoudelijke argumenten.

Het (h)erkennen van de problematiek is binnen het plangebied een probleem. Mensen erkennen het probleem niet en voelen geen onderlinge verbondenheid om door samenwerking aan de slag te gaan. Het zoeken van nieuwe inhoud op andere schaalniveaus of bij aangrenzende projecten kan aanleiding zijn voor nieuwe stappen. Ook kan door vragenonderzoek informatie uit het gebied ingewonnen worden (bv. Door middel van enquêtes)

- bekijk de opgave op hoger schaalniveau;
- zoeken naar verbindingen met andere projecten.
- laat prikkende proefballonnetjes op.
- SWOT onderzoek

3.5 Bepaal de communicatievorm

In de literatuurstudie (2.3.2) is geconstateerd dat er verschillende vormen van communicatie zijn die afhankelijk van de mate van concreetheid toegepast kunnen worden. Met andere woorden: naarmate een urgentie hoger is kan anders gecommuniceerd worden dan wanneer een urgentie sluimerend of slapend aanwezig is. In onderstaande figuur wordt de samenhang tussen urgentie en communicatievorm duidelijk gemaakt in drie niveaus:



	inhoud	communicatie	proces
Sense of urgency	verbeeld	persuasief	operationeel m.
Search of urgency	verzamel	educatief	configuratie m.
Lack of urgency	creëer	informerend	kansen m.

Projecten hebben allen hun eigen niveau van urgentie. De manier van communiceren kan hierop afgestemd worden:

Waar voldoende urgentie aanwezig is: persuasieve communicatie
 Zoektocht naar urgentie: educatieve communicatie
 Waar onvoldoende urgentie aanwezig is: informerende communicatie

De breedte van de pijlen geeft aan dat de breedte van de doelgroep van elk communicatieniveau ook verschilt. Bij een lage urgentie is de beoogde doelgroep niet helder in beeld en wordt er beperkt en algemeen gecommuniceerd. Naarmate de urgentie hoger is krijgt men beter inzicht in de stake- en shareholders. De communicatie kan zich intensiveren en focussen op de doelgroep met een specifieke boodschap.

3.5.1 De drie niveaus

Vanuit de literatuurstudie (zie hoofdstuk 2.3) kunnen per communicatievorm enkele praktische handelingen verstrekt worden:

Persuasieve communicatie:

Bij een duidelijke sense of urgency wordt de communicatie doelgericht ingezet. Met persuasieve communicatie kan de zender met zijn boodschap sturen. De boodschap heeft als doel om de ontvanger te overtuigen van de ingestoken weg. De aanwezige kennis wordt per doelgroep intensief gecommuniceerd. Afhankelijk van achtergrond en kennisniveau wordt de boodschap aangepast. Zo persoonlijk mogelijk. Door de specifieke kennis kan deze informatieverstrekking selectief plaatsvinden. Enkele handelingen die passen bij dit niveau:

- benut de overtuigende specifieke inhoudelijke informatie;
- communiceer eenduidig en intensief;
- benader de selectieve doelgroepen (stake- en shareholders) apart;
- benut media waar mogelijk.

Educatieve communicatie:

Als de opgave beperkt in beeld is, wordt er gezocht naar de kern van de problematiek. Partijen moeten betrokken worden in dit interactieve proces. Met educatieve communicatie wordt de doelgroep aangezet tot nadenken waarmee (onbewust) zijn positie in het proces duidelijk wordt en het commitment vergroot wordt. Samen met alle partijen wordt het kennisniveau opgetild en wordt begrip getoond voor elkaars achtergrond en cultuur. Vanuit deze gezamenlijkheid wordt een eigen taal en waarheid gevormd. Een mooie basis om de kern van de opgave bloot te leggen.

- communiceer interactief
- focus op probleem erkenning;
- communiceer verschillende gezichtspunten: strategische en communicatieve onbevangenheid;
- speel in op sociale besmetting (focus op sleutelfiguren);
- benut persoonlijke media.

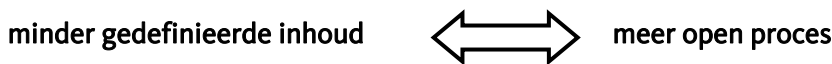
Informerende communicatie:

Als de opgave niet in beeld is kan ook niet doelgericht gecommuniceerd worden. Beperkte, algemene en informerende communicatie is dan wenselijk. Om problemen in het gebied te verkennen kan vragenonderzoek plaatsvinden. Wees sensitief in het gebied. Weet wat er speelt in het gebied zodat elke gebeurtenis aangegrepen kan worden voor actie.

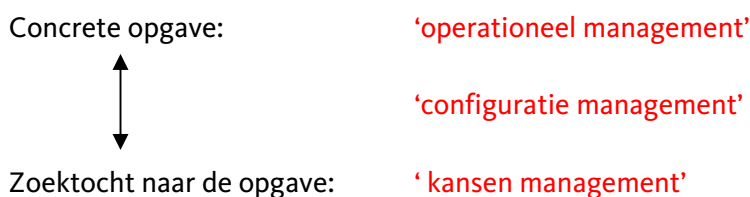
- verspreid algemene informatie;
- communiceer om respons uit te lokken;
- benut prikkelende vormen van media;
- voer enquêtes uit en monitor het gebied.

3.6 Bepaal het proces

In de literatuurstudie (2.3) wordt duidelijk gemaakt dat er binnen netwerkmanagement verschillende managementvormen zijn die afhankelijk van de concreetheid toegepast worden. Inhoudelijk concrete projecten worden met een ‘operationele’ projectmanagementstijl bestuurd. Projecten waarbij de inhoud niet of nauwelijks aanwezig is krijgen een meer ‘open’ vorm van projectmanagement.



Gebiedsontwikkeling betekent verandering. En veranderingsprocessen roepen vaak veel weerstand op. Wanneer bij aanvang van een veranderingsproces te sterk inhoudelijk wordt gestuurd, kunnen weerstanden sterk worden gestimuleerd. Een procesbenadering van verandering kan deze weerstand doen verminderen. Er vindt een verschuiving van inhoud naar proces plaats. Dit betekent dat er een verband is tussen het helder kunnen formuleren van inhoudelijke problemen (lees urgentie) en stijl van procesmanagement. Hiermee kan de mate van urgentie gekoppeld worden de stijl van procesmanagement (zie onderstaand figuur):



	inhoud	communicatie	proces
Sense of urgency	verbeeld	persuasief	operationeel m.
Search of urgency	verzamel	educatief	configuratie m.
Lack of urgency	creëer	informerend	kansen m.

Projecten hebben allen hun eigen niveau van urgentie. De stijl van management kan hierop afgestemd worden. Hierbij worden de managementstijlen uit de literatuurstudie gebruikt:

- operationeel procesmanagement: Van Randeraat, 2006
- configuratiemanagement: Termeer, 1999
- kansen management : Ten Heuvelhof, 1999

Hoe lager de urgentie hoe moeizamer het proces. Er worden zware procesvaardigheden van de manager verwacht. Naar mate de procesmanager een concretere opgave heeft kan hij operationeler te werk gaan. Per niveau kunnen verschillende handelingsoptieken aangegeven worden. In de volgende paragraaf wordt hierbij stil gestaan.

3.6.1 De drie niveaus

Vanuit de literatuurstudie (zie hoofdstuk 2.4) kunnen per managementstijl enkele praktische handreikingen verstrekt worden. Hierbij moeten we wel beseffen dat al deze managementstijlen toegepast worden in een complexe netwerkomgeving van gebiedsontwikkeling:

Operationeel procesmanagement (Van Randeraat, 2006)

Ondanks de aanwezigheid van een concrete sense of urgency vraagt de complexe omgeving nog steeds om aandacht voor een zorgvuldig proces. Bewust van de beperkingen in sturing wordt het proces operationeel ingericht. Waar het proces dreigt te verzanden kan teruggegrepen worden op de concrete opgave die zich als urgentie manifesteert. Dit spel tussen inhoud en proces kan door de ontwerpende discipline perfect uitgevoerd worden. (zie paragraaf 2.3.2).

Handelingsoptieken om het proces te versnellen en te intensiveren moeten ingezet worden nu het ijzer heet is. Hierbij wordt gekoerst op een besluit (systeemsprong).

- benut de concrete inhoud in je proces;
- openen, versnellen, intensiveren, overdragen, besluiten en inbedden;
- mijlpaal creëren en vieren;
- creëer vertrouwen (afpraak is afspraak);
- verbind en committeer partijen.

Configuratiemanagement (Termeer, 1999)

Beperkt zicht op de opgave en het vastlopen van het proces door tegenstrijdige belangen, stigma's, etc. geeft aanleiding om middels configuratiemanagement werkelijkheidsperspectieven aan te pakken. (zie paragraaf 2.3.3) Met configuratiemanagement worden partijen los getrokken van hun eigen denkkader en leren kijken door de bril van een ander.

Daarnaast wordt het werkelijke belang van iedere partij in beeld gebracht. Inhoudelijke aanscherping geeft nieuwe mogelijkheden om gedeelde belangen/opgaven te vinden. Het proces wordt doelzoekend ingestoken en nieuwe partijen kunnen dit proces verrijken.

Ga op zoek naar sleutelfiguren: Politiek leiderschap kan de opgaven bestuurlijk lostrekken en opinieleiders kunnen werken aan maatschappelijke eensgezindheid. Enkele handelingsoptieken vanuit deze stijl:

- sta open voor nieuwe contacten en verrijk het proces (entrepreneur).
- reframing (trek los uit fixatie).
- joint fact finding (achterhaal de intrinsieke wens)
- zoek leiderschap (publiek en maatschappelijk).
- zoek naar gezamenlijkheid en niet naar unanimititeit.
- pas sociale, economische en planologische acupunctuur toe.

Kansenmanagement (Heuvelhof, 1999)

De afwezigheid van een concrete opgave maakt de sturing in een netwerkomgeving zeer moeizaam.

Voortgang wordt door (ont)koppelingen met andere onderwerpen bereikt. Gevolg is dat opgaven veranderen doordat inhoud anders wordt of prioriteiten verschuiven. Perioden van dynamiek en stagnatie wisselen elkaar af. Benut deze ongeschreven dynamiek door pas actief in te grijpen als deze aanknopingspunten zich voordoen: 'policy window'. De partij die sturing wil geven moet zicht houden op de ontwikkelingen maar pas actief worden als er een aanknopingspunt voor verandering ontstaat. Bij geringe voortgang wordt inzet toch niet beloond: 'trekken aan een dood paard'. Reactief gedrag is in deze zin productiever. Betrokken zijn zonder te veel energie te verliezen maar op het juiste moment meedoen. Enkele handelingsoptieken:

- policy window. (speel in op gebeurtenissen - kansen);
- wees sensitief, wachten op momentum;
- niets doen.

Samenvatting:

Met het uiteenrafelen van het model wordt inzichtelijk dat voor inhoud, communicatie en proces ook concrete handelingsoptieken te geven zijn. Afhankelijk van het niveau van urgentie kunnen managementstijlen én handelingsoptieken gekoppeld worden. Deze handelingsoptieken zijn opgesomd in een lijst van 'tips en tricks'. Deze lijst geeft het model gebruikswaarden voor de praktijk. De tips en tricks zijn in hoofdstuk 5 op een rij gezet.

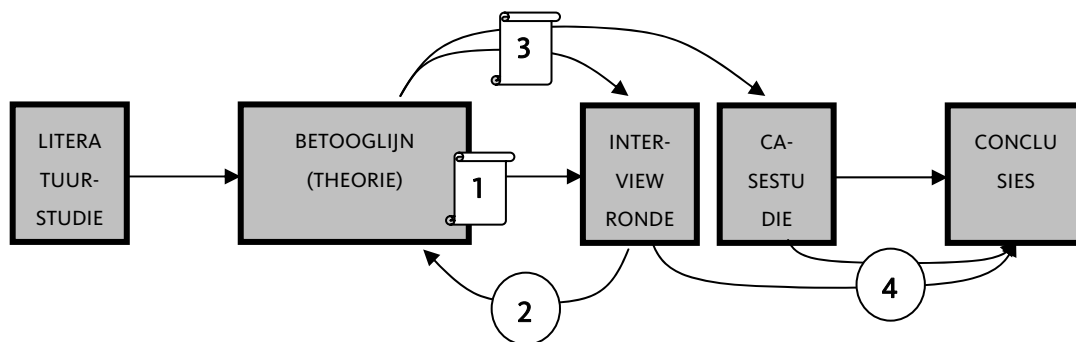
4 Bevindingen vanuit de praktijk

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de toetsing van het onderzoek. Omdat het onderzoek zich niet chronologisch laat vertellen wordt de methodologie nog even aangehaald. Met behulp van de resultaten van de interviewronde is de betooglijn opgezet. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de belangrijkste bevindingen uit de interviews. Vervolgens is de aangepaste betooglijn ter toetsing voorgelegd aan de geïnterviewde en aan de praktijk. Deze resultaten van dit onderzoek worden geanalyseerd en verwerkt in hoofdstuk 5.

Methodologie:

Hieronder wordt het schema van de methodologie nog een keer aangehaald. Om het proces te verklaren zijn de stappen genummerd en worden als zodanig ook in dit hoofdstuk behandeld.



- Stap 1 Middels een bespreeknotitie zijn geïnterviewden gevraagd te reageren op mijn betooglijn. Deze betooglijn bestond uit twee delen: beschrijving van de theorie + een groeidocument van ‘tips en tricks’.
- Stap 2 Reacties en commentaar op de theorie zijn verzameld en verwerkt in de betooglijn zoals die omschreven is in hoofdstuk 3. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit deze interviews aangehaald.
- Stap 3 Vervolgens is de aangepaste betooglijn ter toetsing voorgelegd aan de geïnterviewde en aan casestudies. Hiervoor zijn twee afzonderlijke toetsdocumenten gemaakt.
3a: toetsing betooglijn (bijlage 4)
3b: enquête casestudies (bijlage 5)
- Stap 4 Resultaten van beide toetsingen worden geanalyseerd en vormen de input voor het laatste hoofdstuk: ‘De conclusie’. Hierin worden de bevindingen vertaald in een theoretische handreiking.

4.2 Bespreekresultaten van de interviews

4.2.1 Bespreeknotitie

1 In dit onderzoek zijn vijf vakmensen betrokken: Friso de Zeeuw, Joost Schrijnen, Peter van Rooij, Carla de Rie en Kees Fortuin. In hoofdstuk 1 is reeds de keuze beargumenteerd. Met behulp van een bespreeknotitie zijn de interviews gehouden. In de bespreeknotitie is stil gestaan bij de literatuurstudie en de theorie. Hierbij werd elke keer een open vraagstelling gebruikt.

Onderdeel van de bespreeknotitie is een lijst van ‘tips en tricks’. Dit zijn handelingsoptieken om de theorie toe te passen. Deze ‘tips en tricks’ zijn uit de literatuurstudie (hoofdstuk 2) naar voren gekomen (zie bijlage 2). Deze ‘beperkte’ lijst is voorgelegd aan de geïnterviewden met het verzoek of ze de lijst van ‘tips en tricks’ wilden aanvullen op basis van hun ervaring en praktijkkennis. Dit is een groeidocument geworden dat bij elk interview completer en scherper werd.

4.2.2 Resultaten interviews:

2 De resultaten van stap 2 vallen uiteen in bevindingen op de ‘bespreeknotitie’ en bevindingen op de ‘tips en tricks’.

Bevindingen bespreeknotitie

In onderstaand overzicht doe ik een greep uit de belangrijkste bevindingen uit de interviews. De opmerkingen zijn zoals gezegd reeds verwerkt in de betooglijn van hoofdstuk 3. Het maakt echter wel inzichtelijk hoe ik tot deze betooglijn gekomen ben en waar er wijzigingen hebben plaatsgevonden. In bijlage 4 zijn de verslagen van de geïnterviewden toegevoegd.

Opmerkingen:	betreft
Urgentie gaat niet alleen over problemen maar ook over kansen	Definitie
Urgentie is een dynamisch begrip dat gedurende het proces verandert	Definitie
Politieke urgentie is een vertaling van maatschappelijke urgentie	Definitie
Het gaat om niet? kwantiteit van partijen maar kwaliteit van partijen	Definitie
Stelling dat het totale planproces korter is als er meer aandacht gegeven wordt aan de verkenningsfase kun je niet beoordelen	Planfasen
Onderscheid verkenningsfase en verkenning wordt als nadere uitwerking van de initiatieffasen gezien. Niet meer en niet minder.	Planfasen
Terminologie moet aangescherpt, maar vormt een leuke opzet.	Mate van urgentie
Eigen belang versus algemeen belang is afhankelijk van perspectief.	Mate van urgentie
In plaats van ‘laag en hoog aantal’ is het ‘veel of weinig impact’.	Mate van urgentie
Geen aanscherpingen	procesmanagement

Hoe je de maatschappelijke opgaven ontsluit naar een concrete breed gedragen opgaven blijft de moeilijke stap.	Theorie
Sense of urgency staat voor hoge urgentie Search of urgency staat voor een zoektocht naar urgentie Lack of urgency staat voor lage urgentie	Theorie
Management in gebiedsontwikkeling is een continu spel tussen inhoud en proces. Geen harde lijn.	Model
Model klopt niet: het suggereert dat er bij lage urgentie veel proces is en weinig inhoud. Zowel inhoud als proces worden intensiever naarmate ze concreter worden.	Model
Waarom is communicatie niet toegevoegd als onderdeel van je literatuuronderzoek. Betrek de bevindingen van type communicatie aan dit model.	Model

Bevindingen op de Tips en Tricks

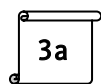
Vanuit de literatuur is een lijst opgesteld van tips en tricks. Deze lijst is met het voeren van de interviews gegroeid tot een volwaardige lijst. In onderstaand overzicht worden de belangrijkste aanvullingen opgesomd. De indeling van de drie niveaus van urgentie wordt hierbij gehanteerd.

Aanvullingen:	Sense of urgency
Creëer een verhaal/droom op kernkwaliteit van de regio.	Inhoud
Concretiseer en verbeeld de inhoud enthousiasmerend.	Inhoud
Benut media met groot zendend vermogen	Communicatie
Betrek een inhoudelijk gezaghebbende trekker, een gezicht voor het project.	Communicatie
Creëer vertrouwen	Proces
Benut concrete inhoud in je proces	Proces
	Search of urgency
Breng achterliggende belangen voor elke partij in beeld	Inhoud
Achterhaal de kwaliteiten van de regio (genius loci).	Inhoud
Communiceer verschillende gezichtspunten	Communicatie
Benut media die geschikt zijn voor interactie	Communicatie
Zoek leiderschap (publiek en maatschappelijk);	Proces
Pas sociale, economische en planologische acupunctuur toe	Proces
	Lack of urgency
Bekijk opgave op hoger schaalniveau	Inhoud
Laat prikkende proefballonnetjes op	Inhoud
Benut media die geschikt zijn voor ontvangen van informatie (enquêtes);	Communicatie
Monitor het gebied	Communicatie
Wees sensitief: wachten op momentum	Proces
Doe niets	Proces

In hoofdstuk 5 wordt het volledige overzicht van 'tips en tricks' gegeven.

4.3 Toetsing en bevindingen op betooglijen en tips en tricks

4.3.1 Toetsing betooglijen door geïnterviewde



Na het bijstellen van de betooglijen zijn de stukken ter toetsing nogmaals voorgelegd aan de geïnterviewde. In de vraagstelling wordt naast de toetsing van het model en tips en tricks ook een oordeel gevraagd over de toepasbaarheid van het model. Dit heeft de volgende resultaten gegeven:

1) *Is het model theoretisch herkenbaar voor de invloed van urgentie op inhoud, communicatie en proces?*

- a: helemaal herkenbaar
- b: redelijk herkenbaar
- c: niet herkenbaar

	A	B	C
Friso de Zeeuw		-	
Joost Schrijnen		x	
Peter van Rooij		x	
Carla de Rie		x	
Kees Fortuin	x		
totaal	1	3	-

2) *Zijn de tips en tricks voor de praktijk hanteerbaar in de startfase van regionale gebiedsontwikkeling?*

- a: volledig hanteerbaar
- b: redelijk hanteerbaar
- c: niet hanteerbaar

	A	B	C
Friso de Zeeuw		-	
Joost Schrijnen	x		
Peter van Rooij		x	
Carla de Rie		x	
Kees Fortuin		x	
totaal	1	3	-

Resultaten laten zien dat de geïnterviewde zich 'redelijk' kunnen vinden in het model en de tips en tricks. Daarnaast geven ze een aantal bevindingen mee die het model en de tips en tricks verder kunnen versterken.

Bevindingen geïnterviewden

In de bevindingen over het model worden door de geïnterviewden zijn verschillende opmerkingen gemaakt die tot een bijstelling van de betooglijen hebben geleid. Om een beeld te geven van deze bijstellingen worden enkele opmerkingen eruit gelicht:

- 'De verschillende vormen van communicatie lijken nogal gebaseerd op éénrichtingverkeer, terwijl het bij communicatie om tweerichtingsverkeer gaat. Zeker bij gebiedsontwikkeling is het creëren van draagvlak essentieel. Dan denk ik meer aan participatieve vormen van communicatie.'
- 'Met de schuine lijnen in je model heb ik nog steeds wat moeite. Het suggereert nu dat je bij een lack of urgency vooral veel informerend moet gaan communiceren. Dat is voor mij zeer de vraag. Ik ben van mening dat je bij een lack of urgency misschien wel helemaal niets moet gaan doen, wat op zich ook past bij jouw reactieve proces. Dat roept bij mij dan wel weer de vraag op hoe je met een reactief proces en een informerende communicatiestijl komt tot het creëren van urgentie'
- 'Het model is niet alleen herkenbaar, maar ook uiterst relevant. Urgentie is een uitdrukking van het feit dat de opgave leeft in het bewustzijn van belanghebbende partijen. Urgentie levert dus bezieling, drive, energie en emotie.'
- 'Wat ik volledig mis in dit model zijn de financiën. We hanteren zelf bij gebiedsontwikkelingsprocessen als kader een 'strategische drie-eenheid'. Communicatie is daarbij een nadrukkelijk en essentieel onderdeel van het proces. En een sense of urgency een eerste noodzakelijke voorwaarde voor succes.'
- 'Sense of urgency vraagt ook om een beschouwing over wiens urgency. Het is de vraag of je altijd zonder sense of urgency bij het publiek kunt. Sterker, ik mis de aandacht voor de adoptie van de opgave door het publiek meestal.'
- 'Bij search of urgency zou ik de communicatie inzet betitelen als 'verrijkend'. Je probeert meer perspectieven te verzamelen en tot gelding te brengen.'
- 'Bij Lack of urgency is 'reactief' niet de goede term. Deze heeft een negatieve lading. Kunnen de procesmanagement stijlen niet gewoon genoemd worden. De communicatiestrategie die daarbij past zou dan storytelling zijn.'
- 'De vertaling naar tips en tricks geeft een enorme meerwaarde op het model. Hierdoor wordt het tastbaar en hanteerbaar.'
- 'Sense of urgency kan gemakkelijk bestaan bij een ingroup, maar die hebben de neiging niet goed om zich heen te kijken. Een brede blik blijft ook hier noodzakelijk.'

In beschreven betooglijn (zie hoofdstuk 3) kan afgeleid worden in hoeverre deze opmerkingen zijn overgenomen.

4.4 Methodiek, toetsing en bevindingen cases

4.4.1 Methodiek

3b Voor de toetsing van de cases is een methodiek ontwikkeld waarbij eerst de mate van urgentie wordt bepaald. Hiervoor worden punten toegekend aan de tabel die ontwikkeld is in paragraaf 3.3.1 zodat een grove indeling gemaakt kan worden welke mate van urgentie aanwezig is. Dit is als volgt opgebouwd:

	- score -					
Lage urgentie	1	2	3	4	5	Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig						Multidisciplinair
Algemeen belang						Eigen belang
Kleine impact						Grote impact
Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen
Feitelijk probleem						Erkent probleem
Verre toekomst/ verleden						Huidig

Per aspect (7 items) worden vragen gesteld die het mogelijk maken om ze te scoren op een schaal van 5. Wordt er een 5 gescoord dan betekent dit hoge urgentie. Deze methodiek is enigzins subjectief maar maakt het meetbaar en vergelijkbaar. Opgeteld wordt de mate van urgentie bepaald:

Totale score:	Mate van urgentie:
- > 25	sense of urgency
- 10 – 25	search of urgency
- < 10	lack of urgency

In bovenstaande fictieve voorbeeld staan het aantal rode blokjes voor de score: 22 st.: search of urgency

Als de score bekend is kan het urgentie niveau in het model ingevuld worden. Vanuit dit niveau kan de omgang met inhoud, communicatie en proces afgelezen worden. Middels vragen wordt duidelijk of de praktijk handelt volgens het model. (zie bijlage 5 voor de vragen lijst).

	inhoud	communicatie	proces
Sense of urgency > 20	verbeeld	persuasief	operationeel
Search of urgency	verzamel	educatief	configuratie
Lack of urgency < 10	creëer	informerend	kansen

4.4.2 Toetsing cases:

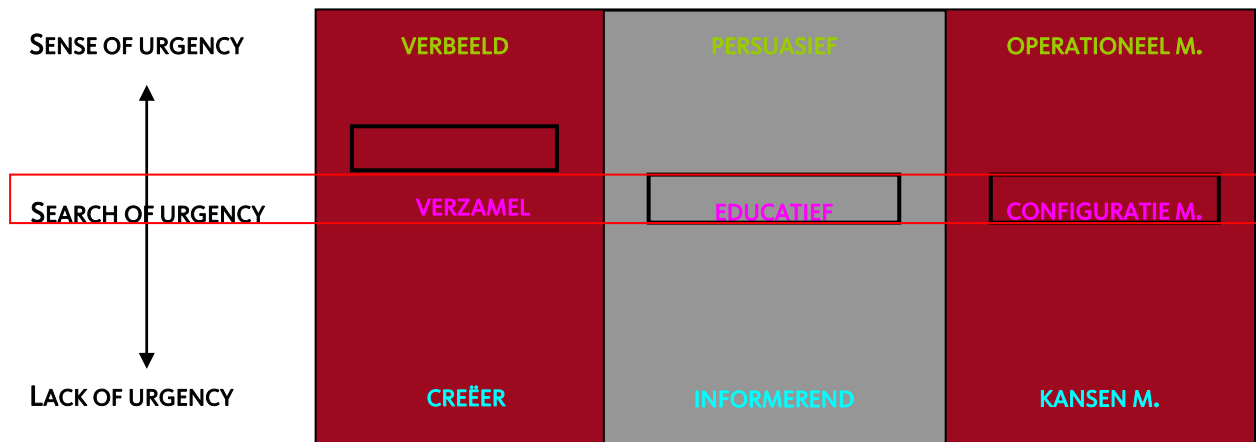
De projecten die gekozen zijn voldoen aan de definitie van regionale gebiedsontwikkeling zoals die eerder in dit rapport gegeven is. Deze projecten zijn geselecteerd omdat ze een verschillende achtergrond van urgentie kennen. Het ene project heeft met hele dominante urgentie uit het gebied zelf te maken en het andere project is het veel priller of vanaf bovenaf opgelegd. De mate van urgentie is bepalend geweest in de zoektocht naar projecten.

Case: Veluwemeer:	Urgentie uit het gebied zelf en dominant erkent.
Case: IJsseldelta Zuid:	Algemene urgenties die door stapeling verbreed is met gebiedseigen urgenties.
Case: Bodegraven Woerden:	Urgentie aanwezig maar zacht van aard.
Case: Groot Mijdrecht Noord:	Feitelijke sectorale urgentie die niet erkent wordt in het gebied.
Case: Rijnenburg:	Verre toekomst en algemeen belang.

Resultaten van het onderzoek worden per case kort beschreven. In de bijlage zijn de uitgebreide verslagen opgenomen van de gesprekken. Achtergrondinformatie is niet opgenomen.

Naam project	Groot Mijdrecht Noord																				
Locatie	PROVINCIE UTRECHT / GEMEENTE RONDE VEENEN																				
Opgaven	<ul style="list-style-type: none"> - wateropgave: waterkwaliteit is slecht door diepe ligging en is in strijd met Kaderrichtlijn Water. - klimaatverandering vraagt om waterbergend vermogen in noordvleugel - landbouw economische achteruitgang (investeringen wegen niet op tegen baten) - verrommeling landschap. 																				
Geïnterviewde	Titia Kalker, Oud projectmanager																				
Organisatie	ja																				
Betrokken partijen	Rijk Provincie Gemeenten Waterschap Bewoners	Utrecht De Ronde Venen Amstel, Gooi en Vecht 111 woningen																			
Score mate van urgentie: 16																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: left;">Lage urgentie</th> <th style="width: 50%; text-align: right;">Hoge urgentie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tertiair (esthetiek, etc)</td> <td style="text-align: right;">Primair (veiligheid, etc)</td> </tr> <tr> <td>Enkelvoudig</td> <td style="text-align: right;">Multidisciplinair</td> </tr> <tr> <td>Algemeen belang</td> <td style="text-align: right;">Eigen belang</td> </tr> <tr> <td>Weinig impact</td> <td style="text-align: right;">Veel impact</td> </tr> <tr> <td>Verre toekomst/ verleden</td> <td style="text-align: right;">Huidig</td> </tr> <tr> <td>Feitelijk probleem</td> <td style="text-align: right;">Erkent probleem</td> </tr> <tr> <td>Tegenstrijdige belangen</td> <td style="text-align: right;">Ondersteunende belangen</td> </tr> </tbody> </table>						Lage urgentie	Hoge urgentie	Tertiair (esthetiek, etc)	Primair (veiligheid, etc)	Enkelvoudig	Multidisciplinair	Algemeen belang	Eigen belang	Weinig impact	Veel impact	Verre toekomst/ verleden	Huidig	Feitelijk probleem	Erkent probleem	Tegenstrijdige belangen	Ondersteunende belangen
Lage urgentie	Hoge urgentie																				
Tertiair (esthetiek, etc)	Primair (veiligheid, etc)																				
Enkelvoudig	Multidisciplinair																				
Algemeen belang	Eigen belang																				
Weinig impact	Veel impact																				
Verre toekomst/ verleden	Huidig																				
Feitelijk probleem	Erkent probleem																				
Tegenstrijdige belangen	Ondersteunende belangen																				
Mate van urgentie	Groot Mijdrecht Noord zit met een score 16 in de search of urgency. Het betreft een eenzijdige wateropgave die vanuit de regio opgelegd wordt. Met de natuurdoelstelling wordt de opgave verbreed. Het betreft echter een feitelijk en primaire opgave. De urgentie wordt echter op dit moment niet voldoende gevoeld in het gebied zelf en veroorzaakt tegenstrijdige belangen. Er zijn geen/weinig opgaven uit het gebied zelf te halen/winnen.																				
Resultaten over	Inhoud: 23 Communicatie: 17 Proces: 17	<ul style="list-style-type: none"> - Verweven van inhoud uit het gebied en dit uitdragen staat centraal. - Communiceren op een interactieve manier met een specifieke boodschap. - Staan open voor nieuwe partijen en intensiveren het proces gericht op feiten en belangen. 																			

Score in model: **Groot Mijndrecht Noord 16**



Conclusie: Vanuit het model wordt duidelijk dat het projectmanagement (inhoud, communicatie en proces) goed reageert op de mate van urgentie die aanwezig is: 'search of urgency'. Gezien de beperkte aanwezigheid van urgentie (16) en het intensieve planproces zal sterk politiek leiderschap hier de oplossing kunnen geven.

Naam project	RIJNENBURG	
Locatie	PROVINCIE UTRECHT / GEMEENTE UTRECHT	
Opgaven	<ul style="list-style-type: none"> - woningbouw (5000 tot 7000 woningen) om de druk in de regio op te vangen. De woningen worden in het hoogste segment ontwikkeld. Met deze ontwikkeling wil Utrecht een nieuw thema aanboren: duurzaam en klimaatbestendig ontwikkelen - woningbouw in het groen: recreatie, sport en omgang met water vormen logische aanknopingspunten maar vormen niet de kern van de opgave. - versnipperd eigendom door allerlei speculanten en ontwikkelaars. - prachtig landschap dat onttrokken is uit het 'groene hart' zal volledig getransformeerd worden in woonwijk. Dit omvat een potentiële belangentegenstelling. 	
Geïnterviewde	Wiely Hilhorst, Projectmanager gemeente Utrecht	
Organisatie	3 personen met schil van experts	
Betrokken partijen	Provincie Gemeenten Waterschap Bewoners	V : Utrecht en BRU V : Utrecht, Nieuwegein, Woerden, Montfoort V : De Stichtse Rijnlanden V : 75

Score mate van urgentie: **13**

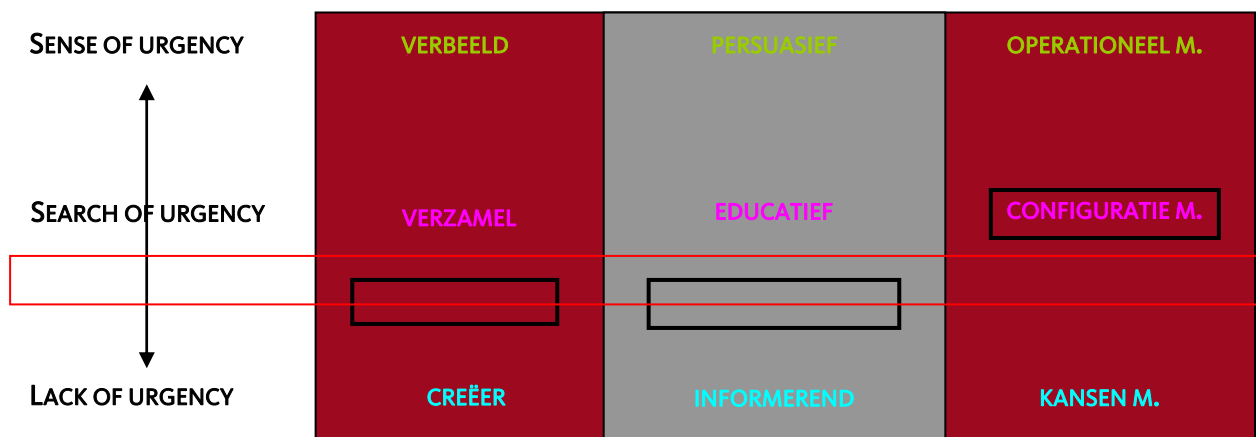
Lage urgentie						Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig						Multidisciplinair
Algemeen belang						Eigen belang
Weinig impact						Veel impact
Verre toekomst/ verleden						Huidig
Feitelijk probleem						Erkent probleem
Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen

Mate van urgentie Rijnenburg zit met een score van 13 net in de search of urgency. Het betreft een eenzijdige woningbouwopgave die vanuit de regio opgelegd wordt. Met het verbreiden van de opgave naar een klimaatbestendig en duurzame ontwikkeling wordt landschapontwikkeling (natuur en recreatie) betrokken. Dit vergroot de mate van urgentie enigszins. Het beperkte belang vanuit het gebied zelf en de slechte erkenning van het probleem vragen om aandacht.

Resultaten over

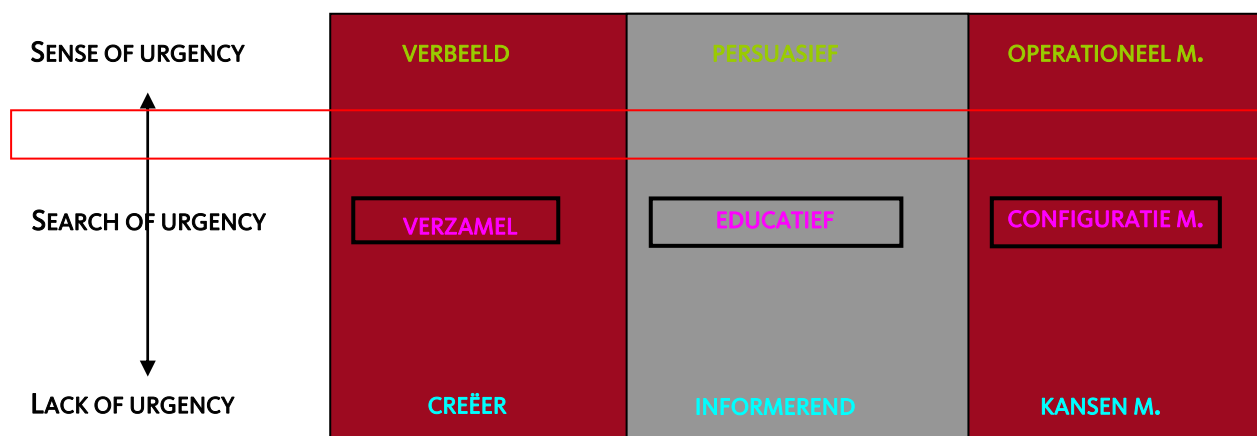
Inhoud: 11,2	<ul style="list-style-type: none"> - Verweven van inhoud en achterhalen van kernkwaliteiten uit het gebied. Creëren van een nieuwe opgave. - Communiceren op een interactieve manier. Hanteren van één boodschap voor alle projectbetrokkenen. - Staan open voor nieuwe partijen en intensiveren het proces. Spelen in op kansen en creëren mijlpalen.
Communicatie: 11,2	
Proces: 17,0	

Score in model: **Rijnenburg 13**



Conclusie:	Vanuit het model wordt duidelijk dat het projectmanagement (inhoud, communicatie en proces) goed reageert op de mate van urgentie die aanwezig is: 'search of urgency'. Gezien de beperkte aanwezigheid van urgentie (14) zal hier meer aandacht aan besteed moeten worden. Dit zal het draagvlak gedurende het vervolgproces vergroten. Het model biedt voldoende handvatten voor sturing.																																																									
Naam project	Veluwerandmeer																																																									
Locatie	PROVINCIE Flevoland en Gelderland																																																									
Opgaven	<ul style="list-style-type: none"> - Leefbaarheid van het Veluwerandmeer (waterkwaliteit is slecht en verlies badklanten) - Sociaal economische problematiek aanpakken. - Landschapsontwikkeling (natuur en recreatie) 																																																									
Geïnterviewde	Jan van der Perk, Projectdirecteur																																																									
Organisatie	Kernteam (<5 personen)																																																									
Betrokken partijen	Rijk Provincie Gemeenten Waterschappen Bewoners Belangenorg.	V&W (RWS) en LNV Zuid Holland Oa Zeewolde																																																								
Mate van urgentie:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 20%;">Lage urgentie</th> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;">Hoge urgentie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tertiair (esthetiek, etc)</td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td>Primair (veiligheid, etc)</td> </tr> <tr> <td>Enkelvoudig</td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td>Multidisciplinair</td> </tr> <tr> <td>Algemeen belang</td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td>Eigen belang</td> </tr> <tr> <td>Weinig impact</td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td>Veel impact</td> </tr> <tr> <td>Verre toekomst/ verleden</td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td>Huidig</td> </tr> <tr> <td>Feitelijk probleem</td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td>Erkent probleem</td> </tr> <tr> <td>Tegenstrijdige belangen</td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td style="background-color: #800000;"></td> <td>Ondersteunende belangen</td> </tr> </tbody> </table>			Lage urgentie					Hoge urgentie	Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)	Enkelvoudig						Multidisciplinair	Algemeen belang						Eigen belang	Weinig impact						Veel impact	Verre toekomst/ verleden						Huidig	Feitelijk probleem						Erkent probleem	Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen
	Lage urgentie					Hoge urgentie																																																				
Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)																																																				
Enkelvoudig						Multidisciplinair																																																				
Algemeen belang						Eigen belang																																																				
Weinig impact						Veel impact																																																				
Verre toekomst/ verleden						Huidig																																																				
Feitelijk probleem						Erkent probleem																																																				
Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen																																																				
Mate van urgentie	Het Veluwerandmeer heeft vanuit het gebied zelf 36 projecten benoemd. De urgentie komt echt uit het gebied zelf en zit met 26 punten op de grens van searchen sense of urgency. Het hoge eigenbelang, de brede erkenning en actualiteit geven veel urgentie. Het betreft een multidisciplinaire opgave waarin belangen wel tegenover elkaar staan. De zoektocht naar overeenstemming blijft hierdoor in de beginfase wel centraal staan.																																																									
Resultaten over	Inhoud: 17 Communicatie: 11,2 Proces: 17	<ul style="list-style-type: none"> - Het achterhalen van kernkwaliteiten uit het gebied zelf staat centraal. (genius loci) - De communicatie is ook informierend ingestoken. Op een interactieve manier zijn alle problemen en kansen geïnventariseerd. - Openstaan voor nieuwe partijen. Belangen en feiten achterhalen. 																																																								

Score in model: **Veluwrandmeer: 26**



Conclusie: Vanuit het model wordt duidelijk dat het projectmanagement (inhoud, communicatie en proces) echt terughoudend reageert op de mate van urgentie die aanwezig is: 'sense of urgency'. Verklaring kan gevonden in de tegenstrijdigheid van de opgave. De natuur- en recreatieproblematiek worden beide onafhankelijk van elkaar zwaar erkend maar kunnen moeizaam verenigd worden. Een terughoudende houding in inhoud, communicatie en management zou o.a. hieruit verklaard kunnen worden. Daarnaast is in dit project eerst de opgave in het gebied zelf geïnventariseerd. Dit vraagt om een projectstijl die past bij de search of urgency. Ná het besef van urgentie is het projectmanagement aangepast.

Naam project	Ijsseldelta Zuid	
Locatie	PROVINCIE UTRECHT / GEMEENTE UTRECHT	
Opgaven	<ul style="list-style-type: none"> - woningbouw (4 tot 6000 woningen) om de druk in Kampen en omgeving op te vangen. - N50 omvormen tot A50. - Hanzespoorlijn (Lelystad –Zwolle) - Bypass voor Ruimte voor de Rivier - Voorbeeldproject als integraal gebiedsontwikkelingsproject Nota Ruimte (2004) 	
Geïnterviewde	Jean Buskens, Projectmanager namens Provincie Overijssel	
Organisatie	5 (- 25)	
Betrokken partijen	<ul style="list-style-type: none"> Rijk Provincie Gemeenten Waterschap Private partijen Bewoners 	<ul style="list-style-type: none"> V : RWS V : Overijssel V : Kampen en Zwolle V : Groot Salland V : Volker Wessels V : gebied van ruim 600 ha.

Score mate van urgentie : **28**

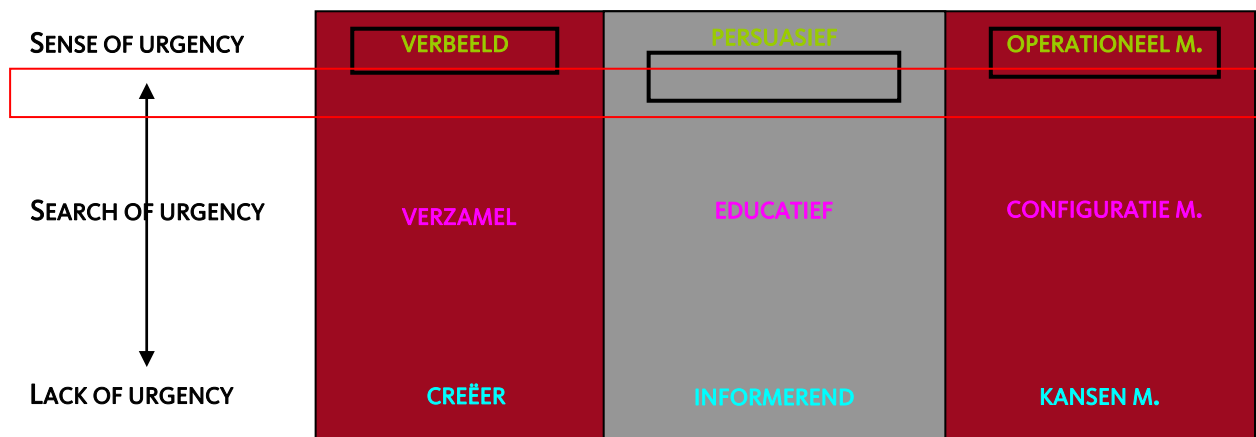
Lage urgentie						Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig						Multidisciplinair
Algemeen belang						Eigen belang
Weinig impact						Veel impact
Verre toekomst/ verleden						Huidig
Feitelijk probleem						Erkent probleem
Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen

Mate van urgentie | Ijsseldelta heeft sense of urgency: 28. Het betreft een multidisciplinaire opgave met primaire belangen. Daarnaast wordt de problematiek door de omgeving erkend. Een stevige basis voor een integrale aanpak. Met het verweven van de verschillende opgaven worden belangen gekoppeld. De mate van urgentie is met het verstrijken van tijd wel iets teruggelopen.

Resultaten over | Inhoud: **35**
 Communicatie: **30,3**
 Proces: **35**

- Inhoud is verbeeld. Schalen zijn verweven en de aandacht lag voornamelijk bij het uitdragen.
- Communiceren op een persuasieve manier. Met een specifieke boodschap naar een specifieke doelgroep.
- Partijen worden gecommiteerd. Inhoud wordt verbonden en het proces wordt versneld richting besluitvorming.

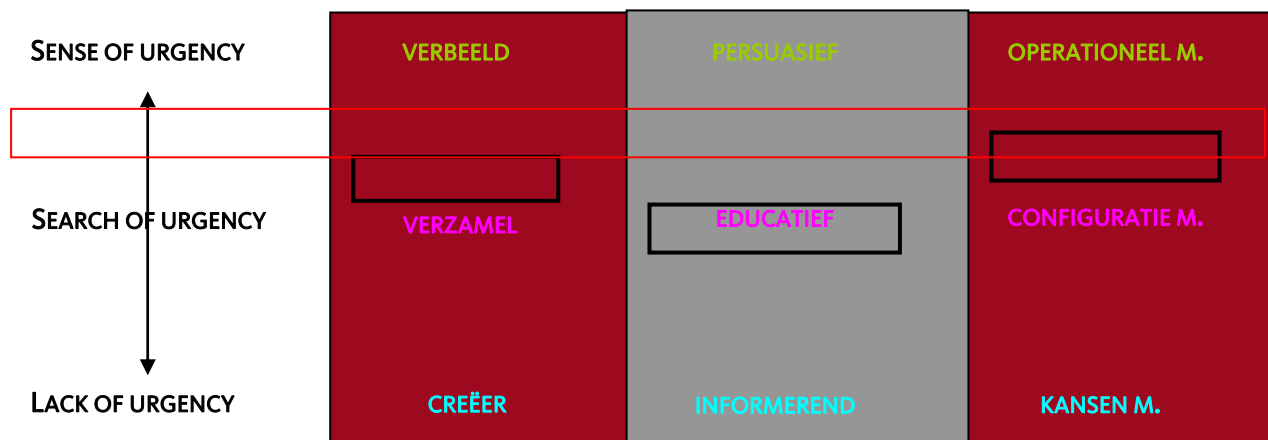
Score in model: **Ijsseldelta 28**



Conclusie | Vanuit het model wordt duidelijk dat het projectmanagement (inhoud, communicatie en proces) goed reageert op de mate van urgentie die aanwezig is: 'sense of urgency'. Gezien het hoge niveau van urgentie (28) behoeft het geen specifieke aandacht. Wel moet rekening gehouden worden dat het urgentieniveau gedurende de tijd zal dalen. De herinnering aan de watersnood zal wegebben.

Naam project	Oude Rijnzone																																																																										
Locatie	PROVINCIE ZUID HOLLAND																																																																										
Opgaven	Leefbaarheid van de Oude Rijnzone tot 2020: - woningbouw (inbreiding + uitleg): 8600 st. - bedrijventerreinen: 120 ha. - natuur en landschapontwikkeling: ecologisch en recreatief netwerk - ontsluiting: bereikbaarheid vergroten (geen primaire opgave)																																																																										
Geïnterviewde	Hans Schouffoer, Projectdirecteur																																																																										
Organisatie	Kernteam (4 personen) met schil van projectbetrokken bij gemeenten																																																																										
Betrokken partijen	Rijk Provincie Gemeenten Waterschap Bewoners Belangenorg.	VROM, LNV en (RWS) Zuid Holland Alphen ad Rijn, Bodegraven, Leiden, Leiderdorp, Zoeterwoude, Rijnwoude Rijnland Vele mensen zijn via ateliers betrokken Milieudefensie en lokale verenigingen en werkgroepen.																																																																									
Mate van urgentie:	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="4">Lage urgentie</th> <th colspan="4">Hoge urgentie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tertiair (esthetiek, etc)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td>Primair (veiligheid, etc)</td> </tr> <tr> <td>Enkelvoudig</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td>Multidisciplinair</td> </tr> <tr> <td>Algemeen belang</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td>Eigen belang</td> </tr> <tr> <td>Weinig impact</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td>Veel impact</td> </tr> <tr> <td>Verre toekomst/ verleden</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td>Huidig</td> </tr> <tr> <td>Feitelijk probleem</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td>Erkent probleem</td> </tr> <tr> <td>Tegenstrijdige belangen</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td>Ondersteunende belangen</td> </tr> </tbody> </table>				Lage urgentie				Hoge urgentie				Tertiair (esthetiek, etc)								Primair (veiligheid, etc)	Enkelvoudig								Multidisciplinair	Algemeen belang								Eigen belang	Weinig impact								Veel impact	Verre toekomst/ verleden								Huidig	Feitelijk probleem								Erkent probleem	Tegenstrijdige belangen								Ondersteunende belangen
	Lage urgentie				Hoge urgentie																																																																						
Tertiair (esthetiek, etc)								Primair (veiligheid, etc)																																																																			
Enkelvoudig								Multidisciplinair																																																																			
Algemeen belang								Eigen belang																																																																			
Weinig impact								Veel impact																																																																			
Verre toekomst/ verleden								Huidig																																																																			
Feitelijk probleem								Erkent probleem																																																																			
Tegenstrijdige belangen								Ondersteunende belangen																																																																			
Mate van urgentie	Oude Rijnzone zit met 25 punten op de grens van search- en sense of urgency. Het betreft een multidisciplinaire opgave die actueel en erkend wordt. De opgave zal ook met ondersteunende belangen ook werkelijk betekenis hebben voor de regio. Met al deze aspecten scoort het project goed. Echter de opgave kent geen harde primaire opgave. Met het vergroten van de 'leefbaarheid' heeft de opgave een zwakke basis.																																																																										
Resultaten over	Inhoud: 20 Communicatie: 14 Proces: 23	- Het achterhalen van kernkwaliteiten uit het gebied geven een nieuwe basis vanuit het gebied zelf. - Communiceren op een interactieve manier. Hanteren van één boodschap voor alle projectbetrokkenen. - Partijen worden gecommiteerd, belangen worden achterhaald en het proces wordt geïntensiveerd.																																																																									

Score in model: **Oude Rijnzone: 25**



Conclusie: Vanuit het model wordt duidelijk dat het projectmanagement (inhoud, communicatie en proces) iets terughoudend reageert op de mate van urgentie die aanwezig is: 'search/sense of urgency'. Verklaring kan gevonden in de 'zachte' aard van de opgave. Het belang van 'leefbaarheid' wordt breed gedragen en erkend. Echter worden in de praktijk, hier weinig tot geen financiële consequenties aan verbonden. Hierdoor zal de doorvertaling naar uitvoering moeizaam blijven verlopen. Een terughoudende houding in inhoud, communicatie en management zou o.a. hieruit verklaard kunnen worden.

4.5 Analyse resultaten toetsing

4.5.1 Betooglijn

4 De resultaten van de toetsing laten zien dat het 'model' en de 'tips en tricks' als redelijk (75%) tot volledig (25%) beoordeeld zijn. Dit geldt zowel voor de herkenbaarheid van het model als voor de hanteerbaarheid van de tips en tricks. Vanuit de bevindingen (4.3.1) kan wel afgeleid worden dat men in staat is om afwijkende voorbeelden aan te dragen. Hiermee wordt in mijn ogen de beperktheid van een model versus de weerbarstige dynamiek van de praktijk duidelijk. Er zijn altijd uitzonderingen op de regel te verzinnen.

Voor het model en de tips en tricks zijn enkele aanscherpingen gedaan:

- het veranderen van de vormgeving van het model
- het veranderen van de terminologie in het model
- het aanscherpen van enkele tips en tricks
- De nuancering van het model en de tips en tricks

De mondelinge reacties op het model waren echter buitengewoon enthousiast.

4.5.2 Casestudies

De vragen uit de enquête zijn aan de geïnterviewde gesteld voordat hij kennis had genomen van het theoretische model. Dit om te voorkomen dat geanticipeerd geantwoord zou worden. De resultaten van de enquête laten echter een zeer consistent beeld zien. Afwijkingen zijn marginaal en de gegevens bevestigen voor een groot deel het model (zie onderstaande tabel). Er worden wel verschillende niveaus van inhoud, communicatie en proces gebruikt maar deze passen gemiddeld wel bij het passende urgentie niveau:

Project:	Mate van urgentie	inhoud	communicatie	proces
Rijnenburg	13	11,2 (-2,8)	11,2 (-2,8)	17 (+3)
IJsseldelta Zuid	28	35 (+7)	30,3(+2,3)	35 (+7)
Oude rijnzone	25	20 (-5)	14 (-11)	23 (-2)
Veluwerandmeer	26	17 (-9)	11,2 (-14,8)	17 (-9)
Groot Mijdrecht	16	23 (+7)	17 (+1)	17 (+1)

> 25	Sense of urgency
10- 25	Search of urgency
< 10	Lack of urgency

De kleur komt overeen met het niveau van urgentie. Afwijkingen die vallen binnen het niveau zijn zwart aangegeven met een + of -. Afwijkingen buiten het niveau van urgentie zijn rood aangegeven, dat wil zeggen de omgang met inhoud, communicatie of proces komt niet overeen met de mate van urgentie die in het project aanwezig is.

De praktijk laat dus een vrij evenwichtig beeld zien. De mate van urgentie komt voor een groot deel overeen met de omgang van inhoud, communicatie en proces. Hiermee wordt het theoretisch model ondersteund. Bij de case Veluwerandmeer komt de urgentie uit het gebied zelf. Hierdoor zal de inhoud, communicatie en het proces eerst geïnventariseerd moeten worden. Managementstijlen die passen bij de search of urgency. Op het moment dat de opgave helder in beeld is kan anders omgegaan worden met inhoud, communicatie en proces. Dit is niet onderzocht maar wordt wel aangegeven door de geïnterviewde. De management stijl sluit dan wel aan bij de manier van sturing.

Ná uitleg van de theorie zijn nogmaals enkele vragen gesteld over de onderlinge relaties. Hierin wordt een nog sterkere relatie uitgesproken tussen mate van urgentie en inhoud, communicatie en proces. Op een schaal van 5 (van zeer oneens tot zeer eens) (1 casestudie heeft deze vragen niet ingevuld)

Inhoud: gemiddeld: 4,25 (5 + 4 + 5 + 3 / 4 = 4,25)

Communicatie: gemiddeld: 4,25 (5 + 4 + 5 + 3 / 4 = 4,25)

Proces: gemiddeld: 4,25 (4 + 5 + 5 + 3 / 4 = 4,25)

Met een gemiddelde van 4,25 wordt het beeld van de enquête ook ondersteund ná het bekend zijn met het theoretisch model.

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord en worden de belangrijkste resultaten uit hoofdstuk 4 verwerkt in de betooglijn. Hiermee wordt een theoretische handreiking geboden voor urgentie in de regionale gebiedsontwikkeling. De handreiking wordt in de vorm van een model en 'tips en tricks' toegelicht. Vervolgens worden de conclusies en bevindingen vanuit de toetsing gegeven. Als slotparagraaf worden adviezen voor vervolgonderzoek gegeven.

5.1 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

In het begin van dit rapport is een centrale onderzoeksvraag gesteld. Om deze te beantwoorden zijn deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn in de voorliggende hoofdstukken beantwoord. Gezamenlijk vormen ze de basis voor de beantwoording van de centrale vraag:

Wat is de invloed van 'de mate van urgentie' op inhoud, communicatie en proces in de startfase van regionale gebiedsontwikkeling?

De invloed van de mate van urgentie is bepalend voor de omgang met inhoud, communicatie en proces. Er is in dit onderzoek aangetoond dat er wel degelijk verschillende mate van urgentie te onderscheiden vallen: Sense of urgency, Search of urgency en Lack of urgency. Naar mate de urgentie groter is worden opgaven inhoudelijk concreter, kan er specifiek gecommuniceerd worden met specifieke doelgroepen en bestaat de mogelijkheid om het proces operationeler in te steken. Naar mate de urgentie minder aanwezig is moet de inhoudelijke opgave gezocht worden, wordt de communicatie meer informerend van karakter en worden in het proces acties ondernomen als zich kansen voordoen.

Het onderzoek leert dat de onderlinge relaties van het model nooit glashard zijn en dat enige nuancering voor de praktijk noodzakelijk is. Maatwerk in projecten en persoonsgebonden stijlen zullen altijd hun eigen weg vragen. Neemt niet weg dat met het ontwikkelen van een model waarin drie verschillende mate van urgenties onderscheiden worden een bewustwordingsproces van projectmanagers vergroot. De koppeling met inhoud, communicatie en proces en de daaraan gerelateerde 'tips en tricks' maakt het hanteerbaar en inzichtelijk.

5.2 Theoretische handreiking

5.2.1 Het model

Vanuit het onderzoek is het volgende model vertaald:

	inhoud	communicatie	proces
Sense of urgency	verbeeld	persuasief	operationeel m.
Search of urgency	verzamel	educatief	configuratie m.
Lack of urgency	creëer	informerend	kansen m.

Aanpassingen op het model:

- Terminologie: In het model worden directe verwijzing naar de managementstijlen gemaakt: operationeel management, configuratiemanagement en kansenmanagement .
- Driedeling: de driedeling tussen inhoud, communicatie en proces is recht getrokken. Hiermee wordt verschillen in gewicht voorkomen en komt de nadruk meer op de terminologie te liggen.
- De indeling van inhoud, communicatie en proces wordt niet aangevuld met financiën. Dit vraagt aanvullend onderzoek.

Sense of urgency (hoge urgentie):

Benut de inhoudelijke concreetheid en verbeeld deze publieksgericht. De communicatie is gericht op een specifieke doelgroep en wordt overtuigend gebracht. Het proces wordt met operationeel management aangepakt, verbindt alle shareholders en zoekt naar draagvlak. Doelgericht wordt het proces versnelt en wordt de stap van besluitvorming voorbereid.

Search of urgency (sluimerende urgentie):

Verzamel nieuwe informatie en verhoog de feitelijke kennis. Door nieuwe kennis leren projectbetrokkenen elkaars standpunten, taal en opgaven. Communiceer op een interactieve en educatieve manier. Het proces wordt met configuratiemanagement aangepakt. Verrijk het proces door gevestigde werkelijkheden (configuraties) aan te pakken, achterhaal werkelijke belangen en doorbreek stigma's.

Lack of urgency (lage urgentie):

Creëer nieuwe inhoud en leg verbanden op andere schaalniveaus en met andere projecten en partijen. Door informerende communicatie bij een brede doelgroep kan nieuwe aanleidingen /argumentatie gevonden worden. Zonder concrete opgave wordt het proces doelzoekend ingestoken. Het proces wordt met kansenmanagement aangepakt. Als kansen zich voordoen wordt actie ondernomen, anders doet men niets.

Afhankelijk van mate van urgentie wordt de inhoud, de communicatie en het proces anders ingestoken. Bewustwording van deze onderlinge relaties geeft handelingsoptieken voor de praktijk. Zie onderstaande tips en tricks.

5.2.2 De tips en tricks

De tips en tricks zijn gekoppeld aan de drie niveaus van urgentie. De kleur verwijst naar het model.

1) SENSE OF URGENCY

Verbeeld inhoud:

- articuleer de daadwerkelijke meervoudige opgave;
- streef multidisciplinaire volledigheid na;
- vervlecht alle schaalniveaus;
- creëer een verhaal/droom op kernkwaliteit van de regio.
- concretiseer en verbeeld de inhoud enthousiasmerend;

Persuasieve communicatie:

- benut de overtuigende specifieke inhoudelijke informatie;
- communiceer eenduidig;
- benader de selectieve doelgroepen;
- benut media met groot zendend vermogen;
- betrek een inhoudelijk gezaghebbende trekker, een gezicht voor het project.

Operationeel management:

- benut concrete inhoud in je proces;
- openen, versnellen, intensiveren, overdragen, besluiten en inbedden;
- mijlpalen creëren en vieren;
- creëer vertrouwen;
- verbind en committeer partijen.

1) SEARCH OF URGENCY

Verzamel inhoud:

- vergroot-verbreed kennis van betrokkenen;
- zoek en verweef verschillende urgenties in het gebied;
- breng achterliggende belangen voor elke partij in beeld;
- draag argumentatie aan waarom nu en niet later;
- achterhaal de kwaliteiten van de regio (genius loci).

Educatieve communicatie:

- communiceer feiten en kennis (focus op probleem erkenning);
- communiceer verschillende gezichtspunten;
- benut media die geschikt zijn voor interactie;
- speel in op resonantie en sociale besmetting (focus op sleutelfiguren).

Configuratie management:

- sta open voor nieuwe contacten en verrijk het proces (entrepreneur);
- reframing (trek los uit fixatie);
- joint-fact finding (achterhaal de feiten);
- zoek leiderschap (publiek en maatschappelijk);
- pas sociale, economische en planologische acupunctuur toe.

1) LACK OF URGENCY

Creëer inhoud:

- bekijk opgave op hoger schaalniveau;
- zoeken naar verbindingen met andere projecten;
- laat prikkende proefballonnetjes op;
- SWOT onderzoek.

Informerende communicatie:

- verspreid algemene informatie;
- communiceer om respons uit te lokken;
- benut media die geschikt zijn voor ontvangen van informatie (enquêtes);
- monitor het gebied.

Kansen management:

- policy window.(speel in op gebeurtenissen - kansen);
- wees sensitief: wachten op momentum;
- doe niets!

5.3 Conclusies uit resultaten

Vanuit de interviews wordt duidelijk dat de versimpelde weergave in een model een prachtige kapstok is voor discussie en wel degelijk handvatten biedt voor praktijk. De doorvertaling naar 'tips en tricks' is de surplus van het verhaal. Echter bij het opstellen van een model komt direct de complexe en specifieke praktijk kijken. De geïnterviewden (van de theorie) geven aan dat er in een regionaal gebiedsontwikkelingsproject nooit één goede weg te bewandelen is maar dat er vele wegen naar Rome leiden. Vele goede wegen die afhankelijk van 'het moment' bewandeld worden.

De gedachte dat de praktijk een heel wisselend beeld zal geven is niet ondersteund door de casestudies. De praktijk laat in grote lijnen een relatie zien tussen de mate van urgentie en de omgang met inhoud, communicatie en proces. De koppeling tussen urgentie en de 3 sturingsaspecten wordt dus eenduidig in de praktijk teruggevonden. 4 van de 5 casestudies sturen op het niveau wat overeenkomt met de mate van urgentie. Met deze resultaten wordt de betooglijn die resulteerde in een model ondersteund door de praktijk. Een verrassende uitkomst waar ik niet op had gerekend.

In de enquête worden ook vragen gesteld ná de uitleg van het theoretische model. Hierin geeft de ruime meerderheid aan dat het model volledig herkend wordt en dat ze de toepasbaarheid groot vinden. Op een schaal van 1 tot 5 wordt een 4,25 gegeven. De relatie tussen mate van urgentie en omgang met inhoud, communicatie en proces is voor de geïnterviewde glashelder. Dit werd met de resultaten niet of nauwelijks genuanceerd.

De betrokkenen geven aan dat het model een sterk hulpmiddel kan zijn in het positioneren van het project. Op welk niveau zit mijn urgentie? Waar scoor ik laag en waar scoor ik hoog? Doordat urgentie door de tijd heen verandert (toe- en afneemt) kan het dienen als monitoring model.

Lage urgentie						Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig						Multidisciplinair
Algemeen belang						Eigen belang
Weinig impact						Veel impact
Verre toekomst/ verleden						Huidig
Feitelijk probleem						Erkent probleem
Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen

Voorbeeld: *'Bij Ruimte voor de Rivier projecten zien we dat de actualiteit terugloopt. De overstromingen zijn in '95 en '98 geweest en met verstrijken van de tijd neemt het urgentiegevoel af. Om het urgentieniveau wel op peil te houden zijn naast de veiligheidsdoelstellingen andere thema's toegevoegd. De opgave kan urgentie winnen door het multidisciplinair te maken en lokale doelstellingen te integreren.'*

Het model kan dus helpen bij het bewust worden van de aspecten die de mate van urgentie bepalen. Dit zou monitorend uitgevoerd worden. Immers urgentie is een dynamisch begrip dat gedurende het project verandert. Het meetbaar maken van de urgentie reikt handvatten aan om te anticiperen.

De tips en tricks maken sturingsmethoden hanteerbaar en praktisch. Het streven naar een volmaakt model is hierin ambitieus en vraagt om nader onderzoek (zie paragraaf 5.4). Uit de casestudies en interviews kan wel afgeleid worden dat dergelijke modellen helpen bij het begrijpen en inzichtelijk maken van planprocessen in regionale gebiedsontwikkelingsprojecten.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het onderzoek is vrij uitvoerig opgezet:

- een uitvoerige literatuurstudie
- een betooglijst dat door 5 wetenschappelijk georiënteerde personen in twee ronden is beoordeeld.
- het theoretisch model is in 5 casestudies beoordeeld.

Toch geeft het doorlopen van dit korte onderzoek een aantal onbeantwoorde vragen en aannemens die wellicht nader bestudeerd moeten worden:

- De literatuurstudie is opgezet vanuit 'het ontwerp als sturingsinstrument' waarin de Wat, de Wie en de Hoe vraag centraal staan. Wellicht dat andere theorieën andere aangrijpingspunten bieden die het begrip urgentie anders belichten.
- In de betooglijst wordt de mate van urgentie ontleed in 7 aspecten. Deze aspecten zouden op volledigheid en diepgang beoordeeld moeten worden. Daarnaast zouden ze voor een goede score van urgentie onderling gewogen moeten worden.
- Het bepalen van de mate van urgentie zou als monitoringmodel verder uitgewerkt kunnen worden. Hiervoor zou de scoringsmethodiek en visualisatie meer aandacht verdienen. Aan het in beeld brengen van de projectsituatie zouden ook aanbevelingen/adviezen gekoppeld kunnen worden.
- Het theoretische model zou door uitvoeriger praktijkonderzoek aangescherpt kunnen worden. Daarnaast zouden verschillende thema's van gebiedsontwikkeling aangehaald kunnen worden. Naast regionale gebiedsontwikkeling zouden ook thema's als binnenstedelijke stadsvernieuwing, uitleggebieden of herstructurering onderzocht kunnen worden.
- Het onderzoek heeft met deze scriptie een basis ontwikkeld. De ontwikkelingen van het model kunnen verder aangescherpt worden. AT Osborne neemt hierin het voortouw. Middels een ronde tafel worden alle betrokkenen van dit onderzoek uitgenodigd voor een verdere verdieping.
- De positieve reacties op de tips en tricks vragen om deze uit te werken tot een 'tool' voor de gebiedsontwikkelaar.
- Met de casestudies werd duidelijk dat het moment van onderzoek en de context van de opgave zware invloed kunnen hebben op het model. Aanscherping van de onderzoeksvragen zou tot scherpere adviezen kunnen leiden.

- | | | |
|-----------|----|---|
| Bijlagen: | 1. | Literatuurlijst |
| Bijlagen: | 2. | Literatuurachtergrond bij Tip en Tricks |
| Bijlagen: | 3. | Persoonlijke notities uit de literatuur |
| Bijlagen: | 4. | Interviewverslagen |
| Bijlagen: | 5. | Case studie verslagen |

Bijlage 1: Literatuurlijst

1. Rooy, P. van, Luin, A van en Dil, E. (2006) '*Nederland boven Water, praktijkboek gebiedsontwikkeling*', Habiforum, Nirov en VROM, Gouda.
2. Bakker, R, Adviescommissie Gebiedsontwikkeling (2005) '*Ontwikkel kracht!*', Lysias Consulting Group B.V., Amersfoort.
3. Wolting, B. (2006) '*PPS en gebiedsontwikkeling*', Sdu Uitgevers, Den Haag.
4. Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten en Veld, R. in 't (2004) '*Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming*', Sdu Uitgevers, Den Haag.
5. Woerkum, C. van, Kuiper, D. en Bos, E. (1999) '*Communicatie en innovatie, een inleiding*', Samsom, Alphen aan de Rijn.
6. Pasveer, E. en Witsen, P. (2004) '*BVR NL, Ruimte en regie*', Thoth, Bussum.
7. Wester-Zandstra, S. (2004) '*Sturen met beleid, een opzet voor een sturingsstrategie voor de visieontwikkeling over veiligheidsregio's*', afstudeerscriptie Bestuurskunde EUR, Rotterdam.
8. Urlings, D. (2007) '*Community Planning. Draagvlak, participatie en sturing in de Nederlandse stedelijke gebiedsontwikkeling*', afstudeerscriptie MCD, Rotterdam.
9. Mansfeld, M. van, Pleijte, M., Jonge, J. de en Smit, H. (2004) '*Regiodialoog als methode voor vernieuwende gebiedsontwikkeling*', Alterra, Wageningen.
10. Jonge, J. de en Jonkhof, J. (2002) '*Sturen door Stimuleren. Terugkijken en vooruitblikken*', Alterra, Wageningen.
11. Wintjes, A. en Jonge, J. de (2000) '*Ontwerp op nivo en tool voor innovatie. Evaluatie eindrapport ontwerpend onderzoek*', Alterra, Wageningen.
12. Hamel, R., (1990) '*Over het denken van de architect. Een cognitief-psychologische beschrijving van het ontwerpproces bij architecten*', AHA. Borks, Amsterdam.
13. Tan, T.G. (2001) proefschrift: '*Urgentie, leiderschap en kennisontwikkeling*', Lemma, Rotterdam.
14. Klaassen, C., Lamberts, H. en Plas, A. (1994) '*Maatschappij in zicht*', Malmberg, Den Bosch.
15. Poorthuis, A. (2006) '*De kracht van netwerkbenadering, een dynamische en inspirerende kijk op de organiserende samenleving*', Gorcum, Assen.
16. Buunk, W., Ree, P. van en Teisman, G. (2007) '*De grenzeloze regio, praktijkboek regionale strategieën*', Sdu Uitgevers, Den Haag.
17. Hajer, M., Sijmons, D. en Feddes, F. (2006) '*Een plan dat werkt, ontwerp en politiek in de regionale planvorming*', NAI Uitgevers, Rotterdam.
18. Franzen, A. (2008) '*het ontwerp als sturingsinstrument*', Habiforum, Wageningen.
19. Grotenhuis, R. te en Rooy, P. van (2008) '*grond, geld en gebiedsontwikkeling*', Nirov –Habiforum, Den Haag.
20. VROM ism Akro Consult (2007) '*Reiswijzer marktpartijen & gebiedsontwikkeling*', VROM, Den Haag.
21. Raaij, F. van (2003) '*Boodschap en medium bij effectieve communicatie*', Universiteit van Tilburg, Tilburg.
22. Zeeuw, F. de (2007) '*De engel uit het marmer, reflecties op gebiedsontwikkeling*', TU Delft, Delft.
23. Evers, F., Beckers, T. en Winsemius, P. (2005) '*rood voor groen, van filosofie naar resultaat*', Globus/AM, Tilburg.
24. Kingdon, J. (1995) 'Agendas, alternatives, and public policies'. In Bruil, I., Hobma, F., Peek, G-J. en Wigmans, G. (2004) '*Integrale gebiedsontwikkeling, het stationsgebied 's-Hertogenbosch*', SUN, Amsterdam.

25. Graaf, H. van de en Hoppe, R. (1996) *'beleid en politiek, een inleiding tot de beleidswetenschap en de beleidskunde'*, Coutinho, Bussum.
26. Randraat, G. van (2006) 'Sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, MCD 2, Rotterdam.
27. Veld, R. In 't (1999) 'Sturingswaan & ontzuivering', Lemma, Utrecht.
28. Termeer, C. (1999) 'Van sturing naar configuratiemanagement'. In Veld, R. in 't (red.), *'sturingswaan & ontzuivering'*, Lemma, Utrecht.
29. Heuvelhof, E. ten (1999) 'Van sturen naar kansen benutten'. In Veld, R. in 't (red.), *'sturingswaan & ontzuivering'*, Lemma, Utrecht.
30. Bakker, R. en Pasveer, Vos, A. en Witsen, P.E. (1999) *'Landschapsarchitectuur en stedenbouw in Nederland 97-99'*, Toth, Bussum.
31. Bruijn, H. de (1999) 'Van sturing naar configuratiemanagement'. In Veld, R. in 't (red.), *'sturingswaan & ontzuivering'*, Uitgeverij Lemma BV, Utrecht.
32. Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2005) *'Het ontwerpen van een onderzoek'*, Uitgeverij Lemma BV, Utrecht.
33. Unilever Nederland, (2003) *'Dialog met stakeholders'*, 4^e sustainability Congres, Bussum.
34. Berg, L. van den, Klink, H. van en, Meer L. van der (1993) *'Governing Metropolitan Regions'*, Avebury, Aldershot, United Kingdom.

Artikelen/ Column:

1. Derksen, W. (2006), art. *'nieuw ruimtelijk kompas'*, Cobouw, RPD.
2. Horsten, Y. (2006) art. *'De tijd is rijp voor het groot verhaal'*, Blauwe kamer nr6.
3. Dil, E. (2006), art. *'Lessen uit voorbeeldprojecten gebiedsontwikkeling'* site VROM.
4. Geel, van P. (2008), art. *'tweegesprek'*, *'NL 2020, investeren in de ruimte'*, AM nr1.
5. Karssens, A. (2005) art. *'De kunst van het verleiden'* Real Estate nr.38.
6. Bakker, R. (2006) column 'door met succes'. In Rooy, P. van, Luin, A van en Dil, E. (2006), *Nederland boven Water, praktijkboek gebiedsontwikkeling*, Habiforum, Nirov en VROM, Gouda.
7. Derksen, W. (2006) column 'het debat over schoonheid'. In Rooy, P. van, Luin, A van en Dil, E. (2006), *Nederland boven Water, praktijkboek gebiedsontwikkeling*, Habiforum, Nirov en VROM, Gouda.
8. Dekker, S. (2006) voorwoord. In Rooy, P. van, Luin, A van en Dil, E. (2006), *Nederland boven Water, praktijkboek gebiedsontwikkeling*, Habiforum, Nirov en VROM, Gouda.
9. Clark, B. (2007), art. *'The smart way to create a sense of urgency'*, internet.

Bijlage 2 Literatuurachtergrond bij Tip en Tricks

A) INHOUD

De inhoudelijke kant van urgentie kan helpen bij het articuleren van de opgave. Om goed inzicht in de opgave te verkrijgen zal deskundigheid moeten worden gemobiliseerd. Articulatie veronderstelt vakinhoudelijke kennis. De opkomst van de ontwerpende discipline in regionale planvorming kan invulling geven aan deze behoefte. Onderstaand worden enkele items genoemd die de meerwaarde van het vroegtijdig inschakelen van inhoud in het proces.

Gezamenlijke kennis ontwikkeling

Problemen in de gebiedsontwikkeling zijn vaak ongestructureerd: niet eenduidig, vervlochten en dynamisch. Problemen veranderen gedurende het proces. Nieuwe informatie kan vrijkomen of normatieve opvattingen veranderen. Oplossingen zullen nooit objectiveerbaar zijn maar kunnen wel gezaghebbend zijn. Ze worden door de betrokken partijen geaccepteerd. Hiertoe is het noodzakelijk dat deze partijen bij het proces van probleemformulering en –oplossing worden betrokken. Op deze manier wordt de negotionale knowledge: kennis die is ontstaan in een proces waarin de betrokken partijen de eigen informatie en waarden hebben ingebracht. (Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten en Veld, R. in 't 2004)

Verbindend vermogen

- Verweven van urgenties:

Vaak worden multidisciplinaire plannen ontwikkeld vanuit een sectorale probleemstelling!! Integrale plannen vragen echter ook om een integrale probleemstelling. Een probleemanalyse van alle betrokken disciplines kan een vruchtbare ontleding van de werkelijke opgave opleveren. Het achterhalen van de werkelijke opgave houdt niet op bij één sectorale urgentie. Een multidisciplinaire opgave zal gedurende het proces meer kans op herkenning bij de verschillende doelgroepen opleveren. Een opeenstapeling van urgenties maakt een plan kansrijker.

- Verbinden van belangen:

Regionale gebiedsontwikkeling is per definitie multidisciplinaire. Dit betekent dat er vele verschillende actoren met ieder hun eigen belang, perspectief, taal en cultuur aan tafel zitten. Werken in gezamenlijke beelden kan elkaars standpunten inzichtelijk maken. Inzicht in elkaars standpunt en intrinsieke drijfveer is de basis voor begrip dilemma sharing: (Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten en Veld, R. in 't 2004) Vanuit ieders belang kan de opgave achterhaald en bekeken worden. De beste motivator voor het investeren in tijd en moeite in complexe langlopende processen is het herkennen van eigen belangen. (zie paragraaf 2.2.2)

Onderzoekend ontwerp wordt gezien als een proces van gezamenlijke deliberatie, waarbij de deelnemers (burgers, overheid en markt) proberen elkaar en de probleemsituatie beter te begrijpen door wederzijds te leren en elkaar te overtuigen. Idealiter ontstaat een leergemeenschap die gemeenschappelijke problemen kan oplossen (Franzen, A. 2008)

- Vervlechten van schalen:

Herkenbare landschappelijke gebieden staan centraal in plaats van institutionele grenzen of plannen van beleidsmakers (rijk, provincie of gemeente). Door het overkoepelden karakter van regionale gebiedsontwikkeling zal dus samengewerkt moeten worden tussen de verschillende partijen en hun programma's. De verschillende schaalniveaus moeten gekoppeld worden: Dansen door schalen (Buunk, W., Ree, P. van en Teisman, G. 2007)

Met schaalvervlochtening wordt oplossingsruimte gecreëerd: lokale opgaven ondersteunen regionale programma's, terwijl regionale ontwikkelingen – infrastructuur, landschapsparken, culturele identiteit- weer kansen genereert voor een gemeente. Het inhoudelijk verbinden en vervlechten van de verschillende opgaven/programma's toont de meerwaarde van samenwerken. Het goed kunnen schakelen tussen de schalen is een onmisbare vaardigheid voor regionale gebiedsontwikkeling.

Achterhalen van de kernkwaliteiten

Regionale ambities kunnen alleen het predicaat 'haalbaar' of 'urgent' dragen als ze daadwerkelijk zijn geworteld zijn in sterke punten van de regio of punten waarin ze sterk kan worden. Kritisch zelfonderzoek naar kernkwaliteiten is een vereiste. Hierbij moeten de ambities verbonden worden met de alledaagse vraagstukken. Het wortelen van de gezamenlijke regionale ambities vergt een houding van economische, sociale en planologische 'acupunctuur': met oog voor detail en een oprecht oog voor tegenstellingen en dilemma's op zoek gaan naar de mensen, de plekken en de initiatieven die model staan voor de manifeste en verborgen kracht van de regio.(Soeterbroek, F. 2007)

B) COMMUNICATIE

Onderhandelen:

Gebiedsontwikkeling resulteert, door de vele partijen met hun individuele belangen, snel in onderhandelen. Hierbij ontstaan vaak patstellingen: men weet zich echter afhankelijk van elkaar. Wat de ene wil kan niet zonder de instemming van de ander gerealiseerd worden en tegelijk weet men niet waar de oplossing ligt. Dan is er slechts één weg: integratieve onderhandelingen (Woerkum, C. van 1999). Belangen en visies dienen direct en helder op tafel komen. Met deze transparantie ontstaat een sociaal leerproces. Zo leert men door de ogen van de ander naar de eigen uitgangspunten kijken en wordt de basis gelegd voor gemeenschappelijke beelden. Onderdeel van deze onderhandeling is het joint fact finding.

Joint fact finding:

Alle partijen hebben hun eigen belang en hebben kennis van eigen zaken. Hierdoor worden kansen op een hoger schaalniveau niet (h)erkent of als bedreigend ervaren. Geen van de partijen beweegt en ge-fragmenteerde ontwikkelingen stapelen zich op. Hieraan ten grondslag liggen drie redenen:

- de cultuur: gemeenten zijn, van vroeger uit niet gewent om over gemeentegrenzen heen te kijken.
- de regie: van provincie en gemeenten tendeert steeds meer naar binnen. Eigen doelen worden te veel voorop gezet. Samenwerking kan bedreigend zijn: verlies van de regierol.
- rekeningvrees: de partij die aangeeft 'ervoor te willen gaan' krijgt ook vaak de rekening gepresenteerd. Tactische overwegingen van financiële aard staan strategische besluitvorming in de weg.(Zeeuw, F. de 2007).

Joint fact finding kan in dit dilemma doorbreken. (Evers, F. 2005) Onder joint fact finding verstaan we de gezamenlijke poging om kennis en feiten te vergaren om een probleem op te lossen. In plaats van schermen met argumenten, wordt er op basis van eigen gegevens gestreefd naar gezamenlijke 'body of knowledge'. (Woerkum, C. van 1999) Inhoud staat weer centraal. Doormiddel van doorvragen wordt de kern van de problematiek blootgelegd. Hierbij moeten deelnemers zich wel kwetsbaar opstellen. Deze kwetsbare en gevoelige situatie vraagt om een prettige ambiance die niet gelieerd is aan status, waar inhoud centraal staat en waar de rekenmeesters buiten beeld zijn.

Reframing

Een rationeel-analytische benadering van probleem naar doel, oplossing, middelen en uitvoering, dat in veel beleidsorganisaties nog altijd een wensbeeld lijkt te zijn, schiet tekort. Het grote aantal wederzijds afhankelijke actoren, een continue informatiestroom die leidt tot 'voortschrijdend inzicht' in probleempercepties en oplossingsmogelijkheden en het niet voorhanden zijn van een standaardaanpak, maken dat een interactieve procesaanpak nodig is, waarbij alle partijen betrokken zijn. Reframing, opgevat als een perspectiefwijziging met een daarmee samenhangende cultuuromslag bij betrokken partijen, is een belangrijk middel bij dergelijke processen. (Mansveld, M van 2004)

Een zoektocht naar de intrinsieke waarden en normen van alle betrokken partijen. Iedere actor heeft zijn eigen denk 'frame' en koppelt daar onbewust een verwachtingspatroon bij. De partijen zullen dus buiten hun geëigende frame moeten stappen om elkaars perspectief te zien. Vanuit die positie kan gebouwd worden aan een gezamenlijk perspectief.

De lerende organisatie: (Poorthuis, A. 2006)

Het vermogen om adaptief te handelen valt in belangrijke mate samen met het adequaat decoderen van de sociale context waarin wordt gehandeld. Hiervoor worden 2 dimensies onderscheiden: de dimensie realiseren eigenbelang en de dimensie interafhankelijkheid. Voor gebiedsontwikkeling kunnen we stellen dat we over een geïntegreerde netwerk omgeving praten waarbij het eigenbelang wordt gerealiseerd door samenwerking en er sprake is van structurele interafhankelijkheid. Als metafoer de lerende organisatie. Het centrale proces is hierbij gericht op de opbouw van kennis door een constante uitwisseling van informatie. Dit noodzaakt tot een duidelijk zicht op de binnenkant van de leden. Relevante informatie wordt geïntegreerd en getransformeerd tot nieuwe kennis. De nadruk ligt op transparantie en het sociaal construeren van betekenis .

Maatschappelijke en politiek draagvlak

Het verrijken van een proces met nieuwe actoren kan veel nieuwe kennis en waarden inbrengen. De open houding kan resulteren in een scherper beeld van de werkelijke opgave. Met het betrekken van nieuwe actoren betrek je ook nieuwe percepties. Het zoeken naar consensus en draagvlak voor een eenduidige opgave wordt moeizamer. Besef dat in regionale gebiedsontwikkeling het streven naar volledige overeenstemming niet haalbaar is. Individuele belangen zullen altijd strijdig blijven met algemene belangen. Echter de kennis van een ieders belang en achterban maakt een verstandige afweging wel mogelijk. Het zoeken naar zowel maatschappelijk- als politiek draagvlak verhoogd het organiserend vermogen (Berg, L. van den, Klink, H. van en, Meer L. van der 1993). Een goede communicatiestrategie voor maatschappelijk- en politiek draagvlak ondersteunt het proces. Dat een gepaste communicatie het draagvlak en daarmee de procesgang van regionale gebiedsontwikkeling positief beïnvloed wordt door de literatuur onderschreven.

C) PROCES

Handelingsoptieken bij operationeel management:

- multidimensioneren van inhoudelijke experts geeft meer oplossingsruimte en kan patstellingen doorbreken;
- objectieve informatie toevoegen zodat onenigheid beslecht kan worden door onafhankelijk oordeel;
- second opinions koppelen aan tussentijdse besluiten;
- probleemdefinities verbreden door inhoudelijke expertise;
- integer inhoudelijk gedrag en geen strategisch gedrag;
- besluit op hoofdlijnen met ruimte voor maatwerk.

Handelingsoptieken bij configuratiemanagement:

- Voorkom buitensluiten en sta open voor nieuwe contacten;
- Reflecteer eigen werkelijkheidsdefinities door te spiegelen aan andere;
- Doorbreek fixatie door contextvariatie: organisatie via de sociale kant, de introductie van een derde persoon met sterke betrekkingen.
- Reframen: een interventie waarbij de betrokkenen geforceerd wordt om voorbij het eigen referentiekader te gaan. Verwijder blokkades en wees sensitief. (zie bijlage 2.2)

Handelingsoptieken bij kansenmanagement:

- Doelen vaag en breed formuleren zodat deze in veranderende context actueel blijven.
- Flexibel in tijd zijn: 'ijzer smeden als het heet is'.
- Verzamelen van 'brede' informatie: ook 'redundante' (overbodige) informatie.
- Verzamelen van 'brede'contacten: intensief relatiebeheer.
- Niks doen.

Leiderschap

De praktijk leert dat de aanwezigheid van leiderschap een belangrijke rol speelt bij het gezamenlijk formuleren van opgaven in de regionale gebiedsontwikkeling. De behoefte aan leiderschap groeit naarmate het aantal belanghebbenden toeneemt en de inhoudelijke complexiteit vergroot. Leiderschap is nodig om de potenties van netwerken door het verschillende schaalniveau te benutten. Teisman noemt het reflexief leiderschap: de bereidheid om met bestuurders van andere gemeenten en provincies na te gaan wat het gezamenlijk belang is, dit uit te drukken in een visie, wensbeeld of idee, en van daaruit reflecteren op de manier waarop de eigen belangen gerealiseerd kunnen worden in het kader van het gemeenschappelijk belang (Buunk, W., Ree, P. van en Teisman, G. 2007).

Enkele sleutelpersonen moeten zich vierkant achter de opgave plaatsen: hard werken, lange adem, veel geduld, doorzettingskracht, diplomatie, toewijding en grote dosis moed zijn evident. Zowel vanuit de politiek bestuurlijke context als uit de maatschappelijke context is dit leiderschap gewenst. Deze bevorderen het organiserende vermogen van complexe gebiedsontwikkelingsprojecten. (Berg, L. van den, Klink, H. van en, Meer L. van der 1993).

Bijlage 3 Persoonlijke notities uit de literatuur

A) INHOUD

Houding:

Er is geen 'enige en ware' inhoudelijke visie op de toekomstige ruimtelijke inrichting. Eerder dan een visie, is er sprake van een houding, een hevige interesse in de zaken die zich in het hier en nu voordoen, een poging om helder en onbevangen de feiten van de opgave onder ogen te zien. Vanuit de feiten wordt er pragmatisch gehandeld. Een vruchtbare afstemming tussen inhoud en proces (Pasveer, E. en Witsen, P. 2004).

Mensen stellen uit:

Motiveer en beredeneer de argumentatie waarom een probleem nu aangepakt moet worden en niet later. Begeleid de mensen met respect in de stappen die zij kunnen maken en duw ze niet. Geef ze redenen om nu te acteren en niet later (Clark, B. 2007).

Maatschappelijke opgave:

Bewustwording van het feit dat gebiedsontwikkeling een ruimtelijke vertaling is van maatschappelijke urgenties, helpt beseffen dat de oplossing alleen samen met die maatschappij bereikt kan worden. De noodzaak tot het achterhalen, helder verwoorden en mobiliseren van de problematiek moet een centrale plek krijgen. Investeren in dit bewustwordingsproces is noodzakelijk voor een succesvolle start van een project.

B) COMMUNICATIE

Communicatie is een middel geen doel:

De inhoud van de boodschap blijft centraal staan. Communicatie is een middel om deze boodschap over te dragen en kan zelfs impopulaire informatie duidelijk brengen, vb: 'We kunnen het niet mooier maken, wel makkelijker... ' Echter een slechte inhoudelijke boodschap kan niet met goede communicatie verbloemd worden. Communicatie is geen tovermiddel.

Mensen zitten vol stigma's:

Als men een bepaalde groep brandmerkt/stigmatiseert, dicht men die groep als geheel een bepaald negatief kenmerk toe. Het is voor de gestigmatiseerde groep zeer moeilijk om een stigma kwijt te raken. Stigmatisering vindt vooral plaats op het vlak van conflicten tussen bevolkingsgroepen. "projectontwikkelaars " hebben het stigma *geldwolven* te zijn, "ambtenaren" zouden *sloom* zijn, "boeren" dom. Wees bewust van de kracht van stigma's en probeer deze te doorbreken.

Draagvlak- sense of urgency:

Draagvlak moet niet verward worden met sense of urgentie. Sense of urgency is vaak gebaseerd op ervaring en feiten. Hieruit ontstaat een gevoel dat dmv actie oplossingen gevonden kunnen worden. Draagvlak geeft steun voor de te kiezen oplossingsrichting. Een stevige sense of urgency ondersteunt dus het draagvlak voor een gekozen oplossingsrichting. Draagvlak is (helaas) tijdelijk van aard en moet het gehele planproces onderhouden worden. Besef dat een duidelijke sense of urgency je gedurende het hele planproces ondersteunt.

C) PROCES

Angst voor verlies van de regie:

Hierbij zijn partijen 'gevangen' in hun eigen denkwereld en durven geen eerste stap te maken. Lokale partijen hebben de angst om de eigen regie te verliezen of te moeten delen met andere (overkoepelende) partners. De samenhangende rekeningvrees stimuleert deze passieve houding nog eens extra. Hierdoor worden kansen op regionaal schaalniveau gemist. Het doorbreken van dit gedrag vraagt om kwetsbaarheid, moed en leiderschap.

Leiderschap

Gepassioneerde mensen maken het verschil. Leaders die zich met hoofd, hart en handen hebben verbonden aan een project zijn keer op keer een belangrijke succesfactor. (Rooy P. van 2006) De wil om een project verder te brengen, te geloven in de ambitie en bewust van het feit dat de klus gezamenlijk ingekopt moet worden maakt leiders. Maatschappelijk leiderschap is wenselijk om gebiedsurgenties en -wensen helder te verwoorden, belangen te vertegenwoordigen en draagvlak te behouden. Publiek leiderschap is nodig om gezaghebbend het project haalbaar, betaalbaar en duurzaam te doen worden en door de fasen van democratische besluitvorming te geleiden.

De valkuil voor leiderschap is dat hun procesmatige dominantie ten koste gaat van inhoudelijke aandacht voor de opgave: 'Als olifant door de porseleinkast'. De procesvaardigheden zijn dusdanig sterk ontwikkeld dat de werkelijke opgave naar de achtergrond verdwijnt. Echter, deze werkelijke opgave zal altijd zijn kop weer doen opsteken, met alle gevolgen van dien. Goed leiderschap weet gevoelsmatig wanneer een procesmatige stap gezet moet worden en wanneer er een inhoudelijke slag geslagen moet worden. De beheersing van dit spel is maar weinige gegeven.

Bijlage 4: Interview verslagen betooglijn

- 1) Peter van Rooij 23-04-08
- 2) Kees Fortuin 24-04-08
- 3) Carla de Rie 07-05-08
- 4) Joost Schrijnen 08-05-08
- 5) Friso de Zeeuw 15-05-08

Verslaglegging interview Peter van Rooy, Accanto

Project	Scriptie
Onderwerp	Onderwerp
Datum	23 april 2008, NH hotel
Referentie	EPE/scriptie2008.

Na een korte inleiding (1) wordt de literatuurstudie (2) en het theoretisch kader (3) behandeld. Aan de hand van de volgende onderwerpen wordt het gesprek gevoerd:

1. INLEIDING

Vraagstelling

In hoeverre is het aspect 'urgentie' zowel inhoudelijk als procesmatig bepalend in de verkenningsfase van regionale gebiedsontwikkeling?

Peter geeft aan dat de meeste winst voor regionale gebiedsontwikkeling in de (voor) verkenning is te behalen. Hiervoor verwijst hij direct naar de publicatie 'Grond, geld en gebiedsontwikkeling' van Rob te Grotenhuis en Peter van Rooy, Nirov en Habiforum, Alkmaar 2008. De ellen lange trajecten lopen averij op in de beginfase van het project. Aandacht voor een voorverkenning en verkenning wordt niet of beperkt genomen. Een relevant onderwerp waar weinig over geschreven is. Met de 2^{de} uitgave van Nederland boven water wordt weer extra aandacht gevraagd voor deze fase en de rol van de media hierin.

Definitie 'sense of urgency':

- Als voldoende partijen van mening zijn dat er sprake is van een probleem en ervan overtuigd zijn dat dit probleem slechts door enigerlei vorm van samenwerking oplosbaar is (De Bruijn 1999, p86).

- Pas wanneer in een gebied sprake is van maatschappelijke spanningen die urgent zijn en ook breed als urgent worden beleefd, kan voldoende energie ontstaan om gezamenlijk tot realisatie van een plan te komen. (Nederland boven water, deel 1)

Peter ondersteund deze definitie. Hierbij vraagt hij specifiek aandacht voor het feit dat de werkelijke opgave niet vanuit de overheid komt maar vanuit het maatschappelijk veld. Het maatschappelijke veld ervaart een probleem en ligt er s'nachts wakker van. Het mobiliseren van deze opgave geeft draagvlak voor je proces.

Planfasen:

De traditionele indeling van planfasen (door VROM) wordt aangescherpt door de indeling van Habiforum. Deze indeling berust op meer aandacht voor de start van een project.

VROM:

initiatief	definitie	ontwerp	voorbereiding	realisatie	beheer
------------	-----------	---------	---------------	------------	--------

In rood staat de haalbaarheidsfase uitgewerkt. Er wordt overmatige aandacht besteed aan deze fase. Ik noem dat de 'planstudiefase'.

HABIFORUM:

voorverkenning	verkenning	planstudie	realisatie	beheer
----------------	------------	------------	------------	--------

De termen 'voorverkenning' en 'verkenning' worden momenteel overgenomen door verschillende ministeries. Peter adviseert om deze terminologie 1 op 1 over te nemen. In het theoretische kader zullen de woorden 'verkenning' en 'initiatief' vervangen worden.

- Voorverkenning: vaak publiek-publiek. Indeling van MOETEN, WILLEN en KUNNEN kan hier gehanteerd worden.

- Verkenning: open proces met alle actoren. Indeling van HAALBAAR, BETAALBAAR en DUURZAAM wordt hier toegepast.

2. LITERATUURSTUDIE

Wat?

Aspecten die de mate van urgentie bepalen: (bron: commissie gebiedsontwikkeling, Bakker 2005)

Lage urgentie			Hoge urgentie		
Tertiair (esthetiek, etc)					Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig					Multidisciplinair
Algemeen belang					Eigen belang
Laag aantal					Hoog aantal
Tegenstrijdige belangen					Ondersteunende belangen
Feitelijk probleem					Erkent probleem
Verre toekomst/ verleden					Huidig

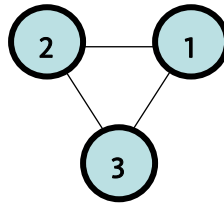
Prachtige indeling en vind dat dit met voorbeeld projecten onderbouwd kan worden. Peter haalt twee karakteristieke voorbeelden aan:

Enschede: hoge urgentie (primair) en het proces is in 8 jaar volledig geklaard. Maatschappelijk feestje.

HSL: lage urgentie (enkelvoudig) en levert een traag en moeizaam traject op. Publiek feestje

Wie?

Welke partijen zijn betrokken:



- Overheid: EU, Rijk, Provincie, Gemeente en Schappen
- Marktpartijen: ontwikkelaars, beleggers en bedrijfsleven
- Burgers(+): maatschappelijke organisaties, consumenten en particulieren

Peter: akkoord. Algemeen bekend.

1: publiek

2: privaat

3: particulier

Hoe?

De relatie tussen inhoud (opgave) en managementstijlen:

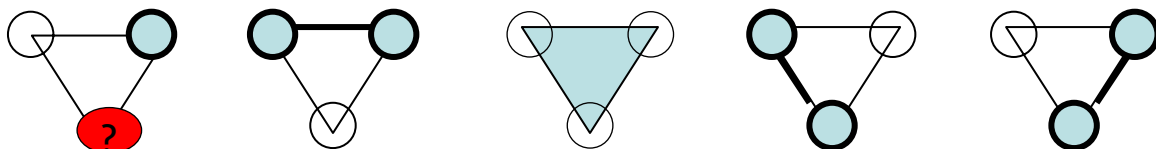
Concrete opgave aanwezig (Sense of urgency) = operationeel management (Randeraat, 2006)
Zoeken naar de opgave (Search of urgency) = tactische management (Termeer, 1999)
Geen zich op opgave (Lack of urgency) = strategisch management (Ten heuvelhof, 1999)

Peter herkent deze indeling en ziet een verbinding tussen de mate van inhoud en de verschillende management stijlen.

3. THEORETISCH KADER

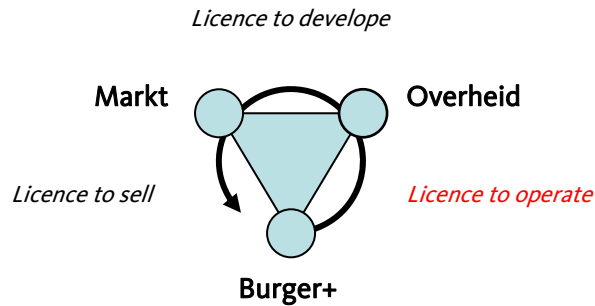
Waar ligt **primaat** in traditionele rolverdeling:

verkenning	initiatief	planstudie	realisatie	beheer
------------	------------	------------	------------	--------



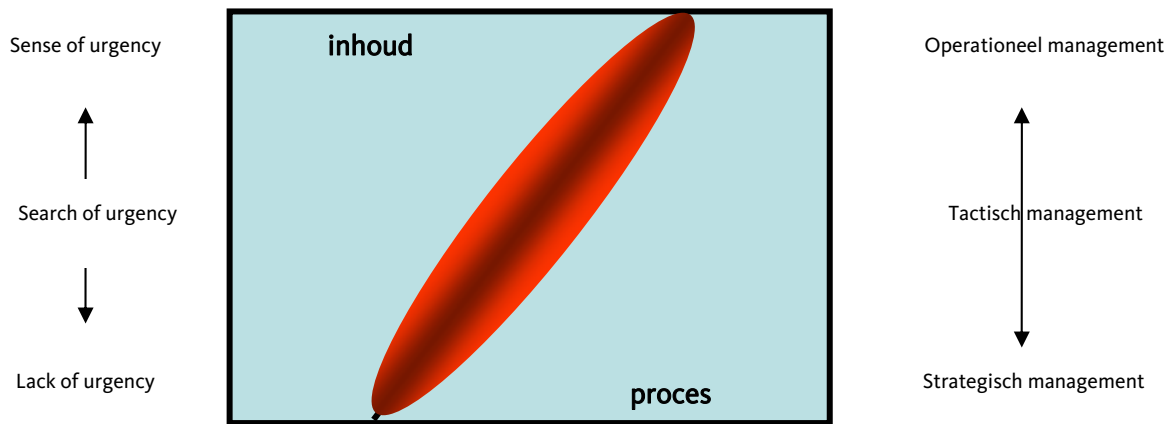
De vertaling naar figuren spreekt peter aan. Hierbij moet wel duidelijk worden dat de voorverkenning zijn bron bij de burgers haalt. Wie dit ontsluit (overheid of markt) maakt niet uit. Focus je hierbij op de voorverkenning. Gebruik hier de goede termen.

Licence to operate: (bron: Unilever 2007)



'Licence to operate' is een term die door de markt gebruikt wordt. Met deze term maak je inzichtelijk dat de opgave uit de maatschappij komt. Dit blijft echter moeilijk vast te leggen. Het achterhalen van de inhoudelijke opgave is belangrijk. Hoe ontsluit je de maatschappelijke urgentie tot concrete en breed gedragen opgaven. Hiervoor is een publiek aanspreekpunt wenselijk. Iemand die de stem van de burgers vertegenwoordigt in het proces. Bijvoorbeeld: Frans Evers, etc.

Minder gedefinieerde inhoud = meer open proces



Peter geeft aan dat procesmanagement in gebiedsontwikkeling een continu spel is tussen proces en inhoud. Deze figuur geeft dat goed weer en is een onderbouwde weerslag van je literatuur. De 'harde' schuine lijn die getekend is geeft geen goed beeld van de praktijk. De 'zone' tussen proces en inhoud is een meer diffuus en heeft een bepaalde grilligheid. Je zou het als een wolk kunnen tekenen.

Verslaglegging interview Kees Fortuin, Verwey Jonker instituut

Project	Scriptie
Onderwerp	Onderwerp
Datum	24 april 2008, AT Osborne
Referentie	EPE/scriptie2008.

Na een korte inleiding (1) wordt de literatuurstudie (2) en het theoretische kader (3) behandeld. Aan de hand van de volgende onderwerpen wordt het gesprek gevoerd:

1. INLEIDING

Vraagstelling

In hoeverre is het aspect 'urgentie' zowel inhoudelijk als procesmatig bepalend in de verkenningsfase van regionale gebiedsontwikkeling?

Kees geeft aan dat vraagstelling bijzonder interessant is. Hij adviseert wel om een doelstelling hieraan vooraf te laten gaan waarin het vraagstuk ingekaderd wordt: 'Doelstelling om een theoretisch kader te bouwen en te toetsen dat voor de verkenningsfase van een regionaal gebiedsontwikkelingsproject aanbevelingen geeft.' Hiermee kan direct het onderzoek worden geplaatst in zijn wetenschappelijke context.

Definitie 'sense of urgency':

- Als voldoende partijen van mening zijn dat er sprake is van een probleem en ervan overtuigd zijn dat dit probleem slechts door enigerlei vorm van samenwerking oplosbaar is (De Bruijn 1999, p86).

- Pas wanneer in een gebied sprake is van maatschappelijke spanningen die urgent zijn en ook breed als urgent worden beleefd, kan voldoende energie ontstaan om gezamenlijk tot realisatie van een plan te komen. (Nederland boven water, deel 1)

Kees geeft enkele aanscherpingen:

- *urgentie gaat niet alleen over problemen maar ook over kansen. Hij spreekt over 'mythen'. Een droom waarmee draagvlak gecreëerd wordt. Een mythe stabiliseert een omgeving of kan een omslag teweeg brengen in een netwerk.*
- *'Voldoende partijen' is kwantitatief. In zijn ogen opereert gebiedsontwikkeling in een netwerk. Hierbij gaat het niet om kwantiteit maar om cruciale spelers (kwaliteit). Met de vleugelslag van een vlinder kan een orkaan ontstaan. Draagvlak bij innovators en early adoptors (creatievelingen) is dan belangrijk.*

Planfasen:

De traditionele indeling van planfasen (door VROM) wordt aangescherpt door de indeling van Habiforum. Deze indeling berust op meer aandacht voor de start van een project.

VROM:

initiatief	definitie	ontwerp	voorbereiding	realisatie	beheer
------------	-----------	---------	---------------	------------	--------

HABIFORUM:

verkenning	initiatief	planstudie	realisatie	beheer
------------	------------	------------	------------	--------

Geer reactie: prima: van initiatief naar verkenning.

2. LITERATUURSTUDIE

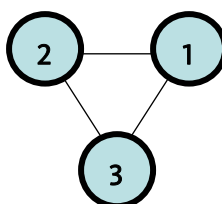
Wat?

Aspecten die de mate van urgentie bepalen: (bron: commissie gebiedsontwikkeling, Bakker 2005)

Lage urgentie						Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig						Multidisciplinair
Algemeen belang						Eigen belang
Laag aantal						Hoog aantal
Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen
Feitelijk probleem						Erkent probleem
Verre toekomst/ verleden						Huidig

Wie?

Welke partijen zijn betrokken:



- Overheid: EU, Rijk, Provincie, Gemeente en Schappen
- Marktpartijen: ontwikkelaars, beleggers en bedrijfsleven
- Burgers(+): maatschappelijke organisaties, consumenten en particulieren

Kees: ipv burgers kun je het ook samenleving noemen.

Hoe?

De relatie tussen inhoud (opgave) en managementstijlen:

Concrete opgave aanwezig (Sense of urgency) = operationeel management (Randeraat, 2006)
Zoeken naar de opgave (Search of urgency) = tactische management (Termeer, 1999)
Geen zich op opgave (Lack of urgency) = strategisch management (Ten heuvelhof, 1999)

Kees: strategisch management:

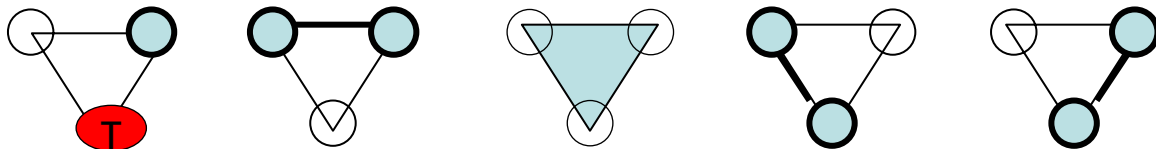
Op het moment dat er geen urgentie aanwezig is zou er continu monitoring plaats moeten vinden. Met een thermometer zou gemeten moeten worden wat er in een samenleving speelt. Als deze monitoring weinig resultaten geeft hoeft er ook geen actie ondernomen te worden. Bij kleine signalen in de maatschappij zou door het loslaten van prikkelende ballontjes een scherper beeld verkregen kunnen worden.

Carl Warch: eerst een stap zetten, dan gaat er iets gebeuren.

3. THEORETISCH KADER

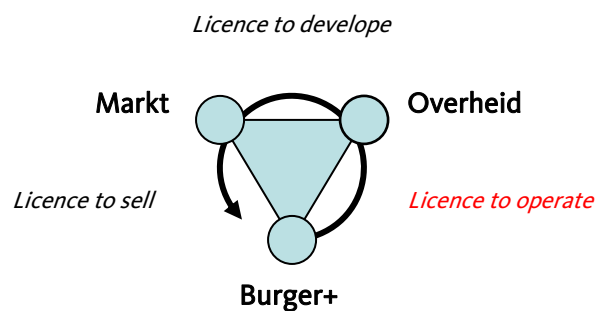
Waar ligt primaat in traditionele rolverdeling:

verkenning	initiatief	planstudie	realisatie	beheer
------------	------------	------------	------------	--------



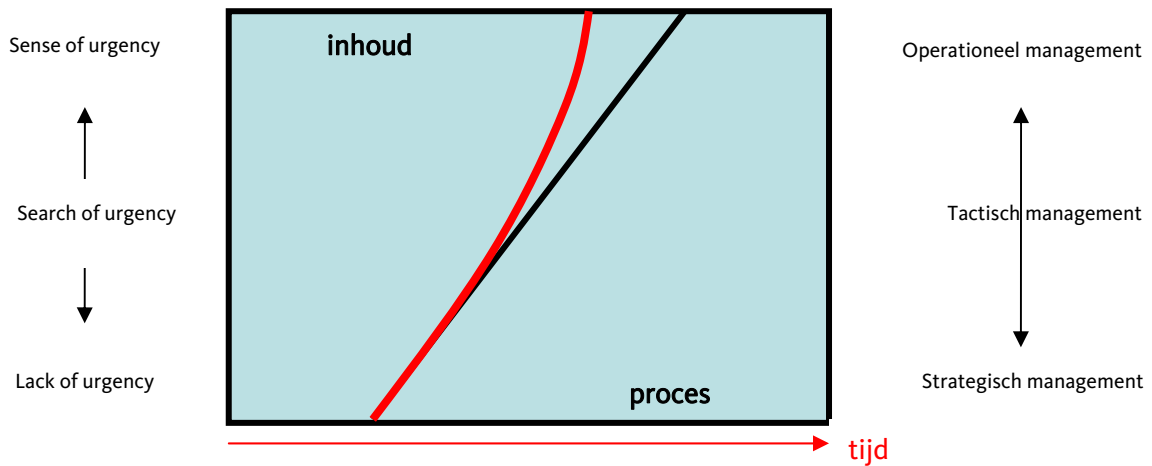
De verkenningfase zou middels een thermometer (T) gevisualiseerd kunnen worden. Gedurende deze fase wordt continue de maatschappelijke temperatuur (spanning) gemeten. Bijvoorbeeld met monitoren en enquêtering. Aan de hand van de resultaten kan specifiekere acties uitgezet worden om urgenties in beeld te brengen.

Licence to operate: (bron: Unilever 2007)



Geen reactie

Minder gedefinieerde inhoud = meer open proces



Kees geeft aan dat de schuine lijn kan ombuigen. Activiteiten kunnen versnellen dat je op een hoger niveau van urgentie kunt geraken. Hiervoor kunnen acties uitgezet worden. Een scherpe lijn is misschien wat te statisch. De horizontale balk kan dan als tijdslijn fungeren.

Hoe hoger in de grafiek, hoe specifieker je kunt communiceren. Alle fasen vragen communicatieve aandacht.

Tips en tricks:

Sense of urgency:

- *communiceer met voor en tegenstanders*
-

Search of urgency:

- *creëer een wensbeeld, een mythe.*
- *Laat kansen zien naast problemen.*
- *Prikkel met proefballonnetjes.*
- *Focus op creatievelingen, innovators en early adaptors.*
- *Communiceer verschillende gezichtspunten.*

Lack of urgency

- *communiceer om respons uit te lokken.*
- *Verbeeld scenario's*
- *Monitoren, wees sensitief.*
- *Prikkelen met proefballonnetjes.*

Verslaglegging interview Carla de Rie, Lysias consult

Project	Scriptie
Onderwerp	Onderwerp
Datum	7 mei 2008, Amersfoort
Referentie	EPE/scriptie2008.

Na een korte inleiding (1) wordt de literatuurstudie (2) en het theoretische kader (3) behandeld. Aan de hand van de volgende onderwerpen wordt het gesprek gevoerd:

1. INLEIDING

Vraagstelling

In hoeverre is het aspect 'urgentie' zowel inhoudelijk als procesmatig bepalend in de verkenningsfase van regionale gebiedsontwikkeling?

Definitie 'sense of urgency':

- Als voldoende partijen van mening zijn dat er sprake is van een probleem en ervan overtuigd zijn dat dit probleem slechts door enigerlei vorm van samenwerking oplosbaar is (De Bruijn 1999, p86).

- Pas wanneer in een gebied sprake is van maatschappelijke spanningen die urgent zijn en ook breed als urgent worden beleefd, kan voldoende energie ontstaan om gezamenlijk tot realisatie van een plan te komen. (Nederland boven water, deel 1)

Carla kan zich grofweg vinden in de definities.

- *het woord voldoende suggereert dat er altijd meerdere partijen bij betrokken zijn. In sommige projecten kan ook 1 partij voldoende urgentie genereren.*
- *Er zijn meerdere vormen van urgentie. Uit de commissie Bakker kan geconcludeerd dat enkel politieke urgentie niet voldoende is om een project te trekken. Het samenspel tussen maatschappelijke urgentie die vertaald wordt in politieke urgentie is de meest kansrijke.*

Planfasen:

De traditionele indeling van planfasen (door VROM) wordt aangescherpt door de indeling van Habi-forum. Deze indeling berust op meer aandacht voor de start van een project.

VROM:

initiatief	definitie	ontwerp	voorbereiding	realisatie	beheer
------------	-----------	---------	---------------	------------	--------

HABIFORUM:

Voorverkenning	verkenning	planstudie	realisatie	beheer
----------------	------------	------------	------------	--------

De stelling dat het totale planproces wel eens korter kan zijn door een gegronde startfase is te kort door de bocht. Deze stelling is prikkelend maar zeker geen conclusie. Lang lopende projecten hoeft niet per definitie slecht te zijn. Onvoldoende tijd in de startfase kan resulteren in langere tijdsbesteding in de navolgende fasen.

2. LITERATUURSTUDIE

Wat?

Aspecten die de mate van urgentie bepalen: (bron: commissie gebiedsontwikkeling, Bakker 2005)

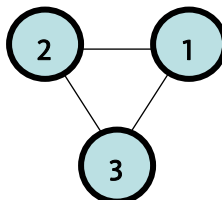
Lage urgentie						Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig						Multidisciplinair
Algemeen belang						Eigen belang
Laag aantal						Hoog aantal
Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen
Feitelijk probleem						Erkent probleem
Verre toekomst/ verleden						Huidig

Reactie Carla:

Algemeen belang kan dominantier zijn dan individueel belang. Dit is vanuit het project beschouwd. Bovenstaand overzicht laat het vanuit de deelnemende partij zien.

Wie?

Welke partijen zijn betrokken:



- Bestuurders: EU, Rijk, Provincie, Gemeente en Schappen
- Bedrijven: ontwikkelaars, beleggers en bedrijfsleven
- Burgers: maatschappelijke organisaties, consumenten en particulieren

Carla: Na bepaling van je urgentie kun je partijen betrekken. Algemeen beeld is dat veel bestuurders gebiedsontwikkeling niet helemaal begrijpen. Gebiedsontwikkeling gaat om een spel van verbinden.

Degene die dit spel verstaan worden geaccepteerd als leider en kunnen dit soort complexe projecten trekken. Er zijn niet veel leiders in dit vakgebied.

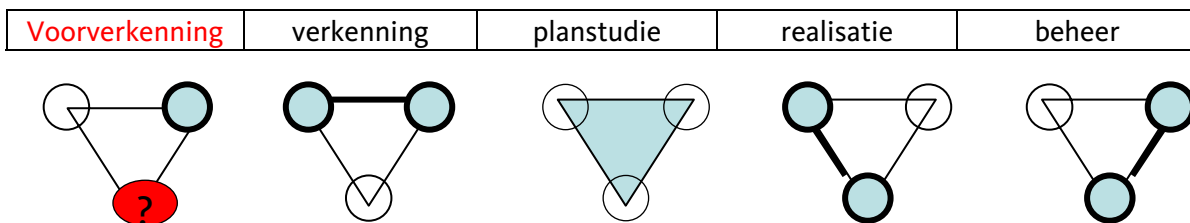
Hoe?

De relatie tussen inhoud (opgave) en managementstijlen:

- Concrete opgave aanwezig (Sense of urgency) = operationeel procesmanagement (Randeraat, 2006)
- Zoeken naar de opgave (Search of urgency) = configuratie management (Termeer, 1999)
- Geen zich op opgave (Lack of urgency) = kansenmanagement (Ten heuvelhof, 1999)

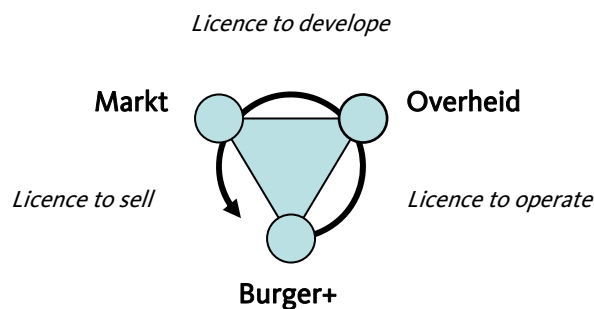
3. THEORETISCH KADER

Waar ligt primaat in traditionele rolverdeling:



Initiatieven kunnen vanuit alle hoeken komen: zowel markt, maatschappij of overheid.

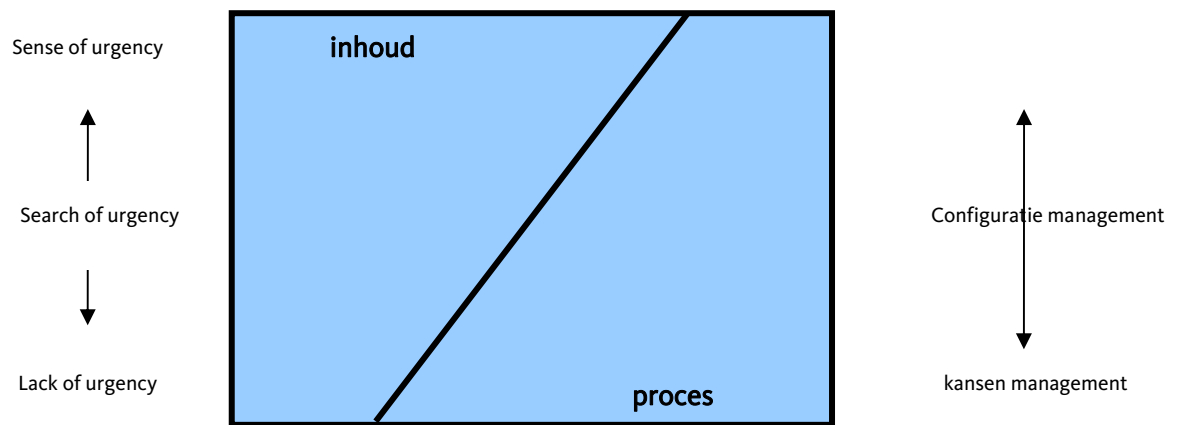
Licence to operate: (bron: Unilever 2007)



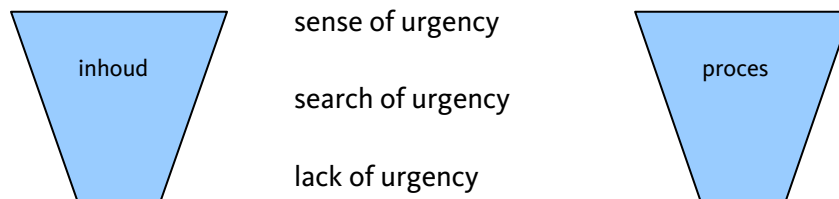
Geen reactie

Minder gedefinieerde inhoud = meer open proces

Operationeel proces management



Reactie: Deze figuur klopt in mijn ogen niet. De figuur suggereert dat er een relatie is in de mate van inhoud versus de mate van proces. Bij veel inhoud = weinig proces en andersom. De omschreven management stijlen beschrijven ook een toename van intensiteit. Naar mate de opgave concreter wordt kan er procesmatig versnelt en geïntensiveerd worden. Dit betekent: bij lack of urgency: weinig concrete inhoud en weinig concreet procesmanagement. Zowel inhoud als proces worden vergroot en geïntensiveerd naar mate de urgentie stijgt. De figuur verandert dan in twee emmervormen die taps toelopen.



Verslaglegging interview Joost Schrijnen, TU Delft

Project

Onderwerp

Onderwerp

Datum

8 mei 2008, TU Delft

Referentie

EPE/scriptie2008.

Na een korte inleiding (1) wordt de literatuurstudie (2) en het theoretische kader (3) behandeld. Aan de hand van de volgende onderwerpen wordt het gesprek gevoerd:

1. INLEIDING

Vraagstelling

In hoeverre is het aspect 'urgentie' zowel inhoudelijk als procesmatig bepalend in de verkenningsfase van regionale gebiedsontwikkeling?

Heldere vraagstelling. Voor regionale projecten een relevant thema. Regionale projecten voor een nieuw schaalniveau waarop ruimtelijke ordening zich beweegt. Op dit niveau is institutioneel weinig georganiseerd wat het complex maakt. Wellicht dat deze complexiteit ook kansen biedt?

Het is een schaalniveau waar geen algehele consensus gevonden kan worden. Algemene belangen zullen altijd tegen individuele belangen instrijken. Met het woord draagvlak moet voorzichtig omgegaan worden. De fascinatie voor dit schaalniveau heeft de Zuidplaspolder wel bewezen. De open houding om gezamenlijk (ook met markt) op te trekken wordt evident. Op operationeel niveau wordt dit nog niet altijd beleeden wat een ondermijning kan zijn van planprocessen. De cultuur zal onder alle niveaus van de betrokken organisaties moeten doorsijpelen.

Definitie 'sense of urgency':

- Als voldoende partijen van mening zijn dat er sprake is van een probleem en ervan overtuigd zijn dat dit probleem slechts door enigerlei vorm van samenwerking oplosbaar is (De Bruijn 1999, p86).

- Pas wanneer in een gebied sprake is van maatschappelijke spanningen die urgent zijn en ook breed als urgent worden beleefd, kan voldoende energie ontstaan om gezamenlijk tot realisatie van een plan te komen. (Nederland boven water, deel 1)

Joost geeft enkele aanscherpingen:

- *Onderscheid maken in sense of urgency van gebiedsontwikkeling en sense of urgency voor samenwerking.*
- *Het gezamenlijk werken waarbij meerwaarde gecreëerd wordt staat bij samenwerking centraal.*

- De voorwaardelijkheid creëren waarbij gezocht wordt naar eigenaarschappen die voor het operationaliseren van een strategie samenwerken.
- Alle betrokken partijen ervaren een sense of urgency totaal anders. Iedere partij heeft een eigen perspectief en belang.

Planfasen:

De traditionele indeling van planfasen (door VROM) wordt aangescherpt door de indeling van Habiforum. Deze indeling berust op meer aandacht voor de start van een project.

VROM:

initiatief	definitie	ontwerp	voorbereiding	realisatie	beheer
------------	-----------	---------	---------------	------------	--------

HABIFORUM:

Voorverkenning	verkenning	planstudie	realisatie	beheer
----------------	------------	------------	------------	--------

Reactie: hanteer voorverkenning en verkenning. Een heldere indeling waarbij nadruk in de startfase van een project gezocht wordt.

2. LITERATUURSTUDIE

Wat?

Aspecten die de mate van urgentie bepalen: (bron: commissie gebiedsontwikkeling, Bakker 2005)

Lage urgentie	Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)	Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig	Multidisciplinair
Algemeen belang	Eigen belang
Laag aantal	Hoog aantal
Tegenstrijdige belangen	Ondersteunende belangen
Feitelijk probleem	Erkent probleem
Verre toekomst/ verleden	Huidig

Reactie:

Leuke indeling. Echter zitten er onderlinge afhankelijkheden in.

- Akkoord lage urgentie: 1,2,4,7

Als algemeen belang in een groep gedragen wordt is dit een hogere mate van urgentie. Deze stelling is vanuit het individu bedacht.

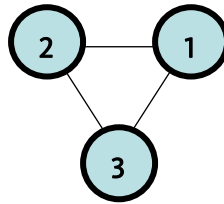
Tegenstrijdige belangen kunnen ook heel urgent zijn.

Feitelijke problemen kunnen ook heel urgent zijn.

- Akkoord hoge urgentie: 1,2,4,5,6,7

Wie?

Welke partijen zijn betrokken:



- **Bestuurders:** EU, Rijk, Provincie, Gemeente en Schappen
- **Bedrijven:** ontwikkelaars, beleggers en bedrijfsleven
- Burgers: maatschappelijke organisaties, consumenten en particulieren
- **Bureaucraten**
- **Wetenschappers**

Joost: Indeling is beperkt: Ad de Rooy onderscheidt de persoonstypering in vier B's: burgers, bestuurders, bureaucraten en bedrijven. + de W van Wetenschappers. Deze indeling staat los van de instituten en is een onderverdeling die binnen elke organisatie aanwezig is. De indeling is vanuit partijen of vanuit personen. Wees hier helder in!

Hoe?

De relatie tussen inhoud (opgave) en managementstijlen:

Concrete opgave aanwezig (Sense of urgency) = operationeel procesmanagement (Randeraat, 2006)

Zoeken naar de opgave (Search of urgency) = configuratie management (Termeer, 1999)

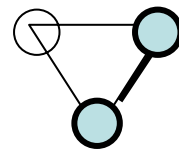
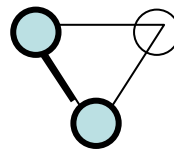
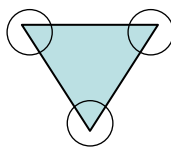
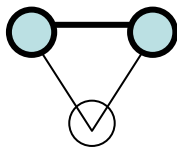
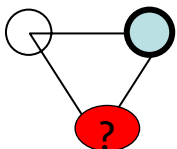
Geen zich op opgave (Lack of urgency) = kansenmanagement (Ten heuvelhof, 1999)

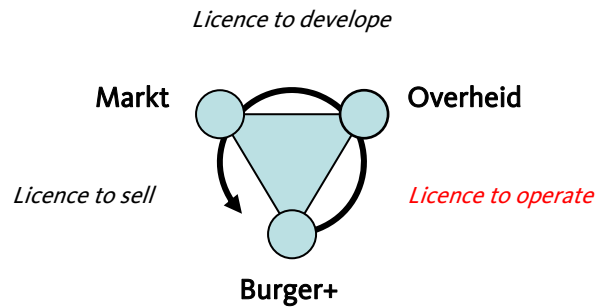
Joost: Leuke vormen van netwerkmanagement. Verder geen inhoudelijke discussie gevoerd over netwerkmanagement.

3. THEORETISCH KADER

Waar ligt **primaat** in traditionele rolverdeling:

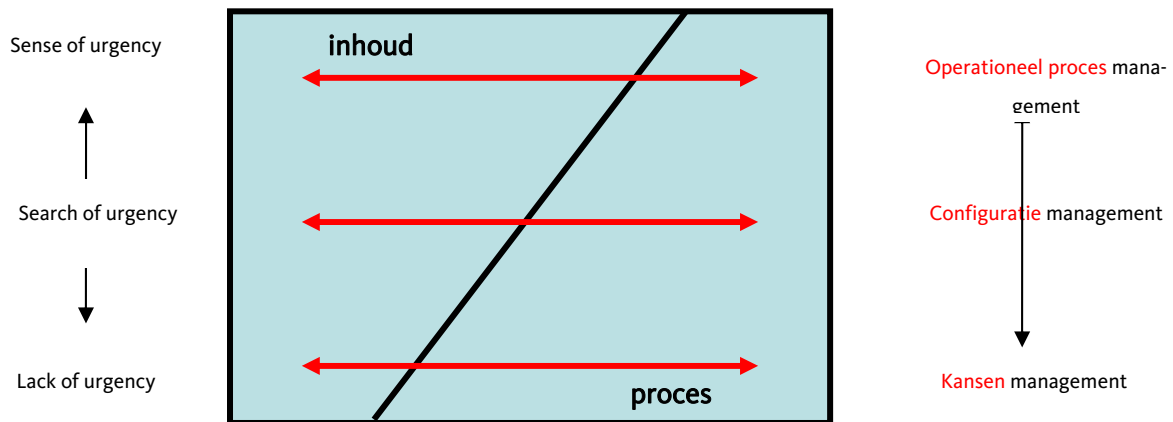
voorverkenning	verkenning	planstudie	realisatie	beheer
----------------	------------	------------	------------	--------





Geen reactie

Minder gedefinieerde inhoud = meer open proces



Joost vindt de koppeling tussen de termen van inhoud en de termen van proces goed gevonden. De vorm van de figuur is niet bediscussieerd. Joost ziet duidelijk de horizontale verbinding van het proces en inhoud. (rode pijlen)

Het vertalen van de literatuur de drie niveaus van urgentie is erg interessant. Per item worden tips en tricks gegeven over inhoud, communicatie en proces.

Sense of urgency : term versterken door active of present

Als afsluiter wordt verzocht of Joost de tijd wil nemen om de lijst 'tips en tricks' apart door te nemen en aan te scherpen. Dit is toegezegd.

Afsluiting: Joost heeft meegegeven dat er voldoende wetenschappelijk karakter aanwezig is met de literatuurstudie. Joost geeft aan dat met name de lijst van 'tips en tricks' opgenomen moeten worden en zich lenen voor een artikel. Een mooi compliment en ondersteuning van het werk.

Verslaglegging interview Friso de Zeeuw

Project	Scriptie
Onderwerp	Onderwerp
Datum	15 mei 2008, NH hotel (telefonisch)
Referentie	EPE/scriptie2008.

Na een korte inleiding (1) wordt de literatuurstudie (2) en het theoretische kader (3) behandeld. Aan de hand van de volgende onderwerpen wordt het gesprek gevoerd:

1. INLEIDING

Vraagstelling

In hoeverre is het aspect 'urgentie' zowel inhoudelijk als procesmatig bepalend in de verkenningsfase van regionale gebiedsontwikkeling?

Definitie 'sense of urgency':

- Als voldoende partijen van mening zijn dat er sprake is van een probleem en ervan overtuigd zijn dat dit probleem slechts door enigerlei vorm van samenwerking oplosbaar is (De Bruijn 1999, p86).

- Pas wanneer in een gebied sprake is van maatschappelijke spanningen die urgent zijn en ook breed als urgent worden beleefd, kan voldoende energie ontstaan om gezamenlijk tot realisatie van een plan te komen. (Nederland boven water, deel 1)

Friso geeft enkele aanvullingen:

- *Het gaat bij urgentie niet alleen over problemen of maatschappelijke spanningen. Ook kansen kunnen aanleiding zijn tot het optuigen van projecten.*
- *Er zijn verschillende urgenties: beleidsurgentie en gebiedsurgentie.*
- *Urgentie is een dynamisch begrip en kan gedurende het project veranderen.*
- *Verschillende mate van urgentie heeft invloed op het type ingreep. Wie de urgentie ervaart gaat naar een oplossing zoeken. Vanuit zijn eigen perspectief.*

Planfasen:

De traditionele indeling van planfasen (door VROM) wordt aangescherpt door de indeling van Habi-forum. Deze indeling berust op meer aandacht voor de start van een project.

VROM:

initiatief	definitie	ontwerp	voorbereiding	realisatie	beheer
------------	-----------	---------	---------------	------------	--------

HABIFORUM:

Voorverkenning	verkenning	planstudie	realisatie	beheer
----------------	------------	------------	------------	--------

Reactie: Roestenberg heeft nog een bredere verdeling:

- *probleem – scope - concept – ontwerp – realisatie – financiering – onderhoud- exploitatie.*

Hij geeft aan dat de grootste winsten te behalen zijn in de beginfase van het project.

Het onderscheidt dat gemaakt wordt in de startfase is een gelijke onderverdeling zoals door VROM gehanteerd wordt voor de haalbaarheidsfase.

2. LITERATUURSTUDIE

Wat?

Aspecten die de mate van urgentie bepalen: (bron: commissie gebiedsontwikkeling, Bakker 2005)

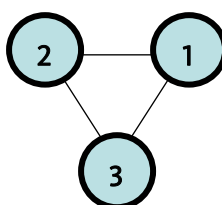
Lage urgentie						Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig						Multidisciplinair
Algemeen belang						Eigen belang
Laag aantal						Hoog aantal
Tegenstrijdige belangen						Ondersteunende belangen
Feitelijk probleem						Erkent probleem
Verre toekomst/ verleden						Huidig

Reactie:

Geen probleem – feitelijk probleem – erkent probleem.

Wie?

Welke partijen zijn betrokken:



- Bestuurders: EU, Rijk, Provincie, Gemeente en Schappen
- Bedrijven: ontwikkelaars, beleggers en bedrijfsleven
- Burgers: maatschappelijke organisaties, consumenten en particulieren

Friso: Overheid dient per definitie het algemeen belang. Maatschappelijke opgaven moeten politiek geagendeerd worden. Dit is een van de belangrijkste stappen in de startfase van gebiedsontwikkelingsprojecten. Wanneer meerdere gemeenten samenwerken is provinciale afstemming noodzakelijk om meerwaarde te creëren in de individuele opgaven.

Hoe?

De relatie tussen inhoud (opgave) en managementstijlen:

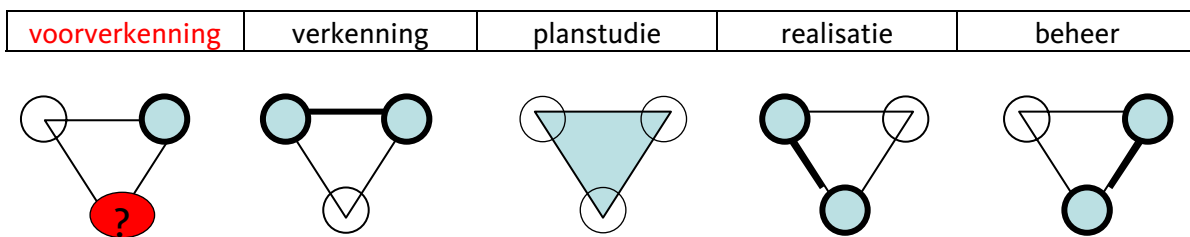
Concrete opgave aanwezig (Sense of urgency) = operationeel procesmanagement (Randerat, 2006)

Zoeken naar de opgave (Search of urgency) = configuratie management (Termeer, 1999)

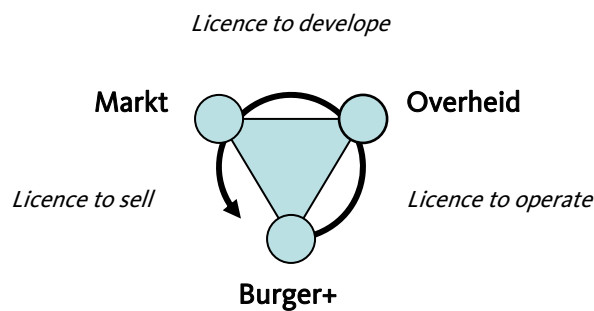
Geen zich op opgave (Lack of urgency) = kansenmanagement (Ten heuvelhof, 1999)

3. THEORETISCH KADER

Waar ligt primaat in traditionele rolverdeling:

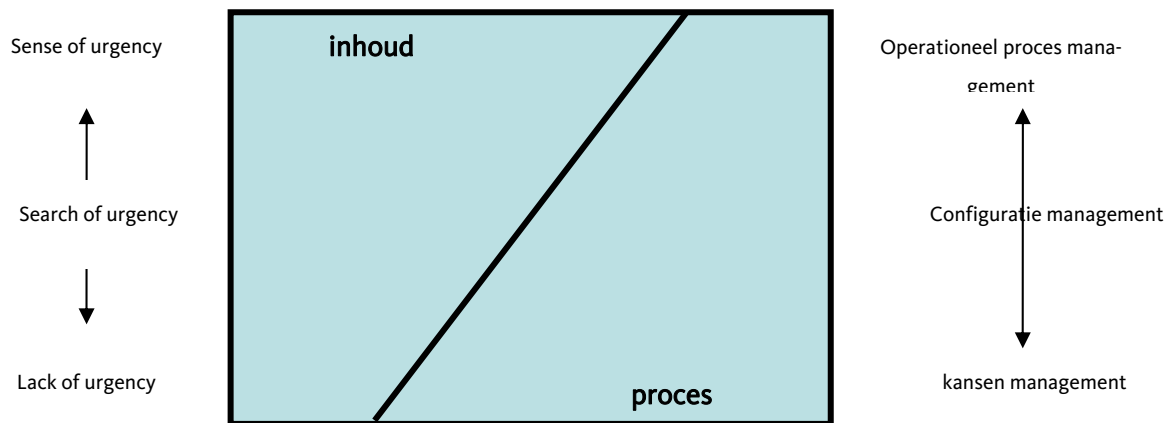


Licence to operate: (bron: Unilever 2007)



Geen reactie

Minder gedefinieerde inhoud = meer open proces



Tips en tricks:

Sense of urgency:

- aanvulling: zoek gezaghebbende trekkers
- zoek multidisciplinaire volledigheid is wellicht iets te ambitieus geformuleerd.

Search of urgency:

- Aanvulling op doelgerichtheid: en doe soms bewust een stap terug

Lack of urgency:

- Joint fact finding is iets anders dan "achterhaal de intrinsieke wens" het gaat nl. echt om de feiten.

Bijlage 5: Enquête verslagen casestudies

- | | |
|---------------------|----------|
| 1) Rijnenburg | 23-06-08 |
| 2) IJsseldelta Zuid | 02-07-08 |
| 3) Oude Rijnzone | 07-07-08 |
| 4) Groot Mijdrecht | 09-07-08 |
| 5) Veluwerandmeer | 10-07-08 |

Vragenlijst Rijnenburg

Urgentie in regionale gebiedsontwikkeling

INLEIDING

Dit onderzoek wordt gehouden in het kader van een afstudeeropdracht voor de studie Master City Developer in Rotterdam. Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen de invloed van urgentie op inhoud, communicatie en proces in regionale gebiedsontwikkeling. In het onderzoek wordt eerst onderzocht welke mate van urgentie aanwezig is. Vervolgens wordt er gekeken naar de handelingen die verricht zijn betreft: inhoud, communicatie en proces. Afsluitend wordt u gevraagd of de mate van urgentie uw sturingsgedrag beïnvloed. Het onderzoek wordt gehouden onder projectmanagers die allen direct sturing geven aan een regionaal gebiedsontwikkelingsproject.

Tijdens het invullen van de enquête dient u de startfase van het project in gedachten te nemen.

Projectnaam: **Rijnenburg, gesproken met Wiely Hilhorst 23 juni 2008**

ALGEMEEN

De onderstaande vragen zijn bedoeld om te controleren of de steekproef representatief is.

- Hoe lang loopt het project (jaren)
 - < 1 **startdocument 4 maart 08. Voorbereidingen vanaf 1993: Nieuwegein, 1998: 5^{de} Nota, 2001: uit het Groene Hart.**
 - 1 – 2
 - 2 – 5
 - 5 – 10
 - > 10
- Hoe lang bent u betrokken bij het project (jaren)
 - < 1
 - 1 – 2
 - 2 – 5
 - > 5
- Is er een aparte projectorganisatie opgezet: **ja** ← hier invullen
- Omvang organisatie:
 - < 5 **3 man: PM, secretaris en projectleider + schil van experts gemeente Utrecht**
 - 5 – 10
 - 10- 25
 - > 25
- Verwachte einddatum: **start bouw 2013 (min. 5 jaar bouwen) tot 2018** ← hier invullen
- Welke actoren zijn betrokken bij het project:

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> rijk <input checked="" type="checkbox"/> provincie /stadsregio <input checked="" type="checkbox"/> gemeenten <input checked="" type="checkbox"/> waterschap <input type="checkbox"/> belangengroeperingen <input checked="" type="checkbox"/> bewoners <input type="checkbox"/> marktpartijen 	<p>aanhaking rijkswegennet en evt. vergunningen BRU Nieuwegein, Montfoort, Woerden en IJsselstein HDSR (Stichtse Rijnlanden)</p> <p>75 woningen veel grondbezit dus wordt partner</p>
--	---

DE MATE VAN URGENTIE:

Bij onderstaande 7 vragen wordt de mate van urgentie is in het project onderzocht. Kruis de hokjes aan die van toepassing zijn:

Vraag 1. Wat zijn is de kern van de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Tertiair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Primair
1) Esthetisch	<input type="checkbox"/>						
2) Leefbaarheid	<input type="checkbox"/>						
3) Sociaal economisch	<input checked="" type="checkbox"/>						
4) Bereikbaarheid	<input type="checkbox"/>						
5) Veiligheid	<input type="checkbox"/>						
6) anders	<input checked="" type="checkbox"/>						(Regionale Utrechtse woningvoorraad (hoger segment))

Vraag 2. Welke hoofddisciplines bevat de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Sectoraal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Multidisciplinair
1) Woningbouw	<input checked="" type="checkbox"/>						dure koop
2) Bedrijvigheid	<input type="checkbox"/>						(nog niet bepaald)
3) Milieu	<input type="checkbox"/>						(duurzaam en klimaatbestendig)
4) Infrastructuur	<input type="checkbox"/>						(niet als primaire opgave)
5) Natuur- en landschapsontwikkeling	<input checked="" type="checkbox"/>						behoud en ontwikkeling (rood en groen)
6) Water	<input type="checkbox"/>						
7) Overig	<input type="checkbox"/>						(sport en recreatie)

Vraag 3. Komt de opgave uit het gebied zelf?

		1	2	3	4	5	
	Vreemd belang	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eigen belang
1) Veel vreemd belang geen eigen belang	<input checked="" type="checkbox"/>						
2) Meer vreemd dan eigen belang	<input type="checkbox"/>						
3) Neutraal	<input type="checkbox"/>						
4) Meer eigen dan vreemd belang	<input type="checkbox"/>						
5) Veel eigen belang geen vreemd belang	<input type="checkbox"/>						

Vraag 4. Heeft de opgave veel impact op de samenleving?

		1	2	3	4	5	
	Weinig impact	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Veel impact
1) alleen voor de direct bewoners uit het gebied	<input type="checkbox"/>						
2) alleen voor de betreffende gemeente	<input type="checkbox"/>						
3) voor de (stads) regio	<input checked="" type="checkbox"/>						wordt beperkt beleefd in utrecht en omgeving
4) voor de provincie	<input checked="" type="checkbox"/>						
5) voor het rijk	<input type="checkbox"/>						

Vraag 5. Hoe actueel is de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Ver weg	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Actueel
1) > 10 jaar	<input type="checkbox"/>						
2) 5 – 10 jaar	<input checked="" type="checkbox"/>						
3) 2 – 5 jaar	<input type="checkbox"/>						
4) 1 jaar	<input type="checkbox"/>						
5) Dagelijks	<input type="checkbox"/>						

Vraag 6. Hoe wordt de opgave beleefd door de samenleving?

- 1 2 3 4 5
- Feitelijk Erkent
- 1) niet feitelijk en niet erkent
- 2) niet feitelijk en wel erkent
- 3) feitelijk en niet erkent
- 4) feitelijk maar een beetje erkent
- 5) feitelijk en breed erkent

Vraag 7. Bevat de opgave verschillende belangen?

- 1 2 3 4 5
- tegenstrijdige versterkende
/ belangen / belangen
- 1) Sterk tegenstrijdig
- 2) Beperkte tegenstrijdige belangen
- 3) Niet tegenstrijdig en niet ondersteunend.
- 4) Beperkte ondersteunend
- 5) Sterk ondersteunend

Lage urgentie					Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)					Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig					Multidisciplinair
Algemeen belang					Eigen belang
Weinig impact					Veel impact
Verre toekomst/ verleden					Huidig
Feitelijk probleem					Erkent probleem
Tegenstrijdig belangen					Ondersteunende belangen

Punten: 13

- < 11 = lack of urgency
- 11-25 = **search of urgency**
- > 25 = sense of urgency

VRAGEN OVER INHOUD

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

- | | A | B | C |
|---|-------------------------------------|---|------|
| - Het verbeelden van de opgave | <input type="checkbox"/> | | (35) |
| - Het verzamelen van de opgave | <input type="checkbox"/> | | (17) |
| - Het creëren van nieuwe opgave | <input checked="" type="checkbox"/> | | (0) |
| | | | |
| - Het vervlechten van de inhoud door de schaalniveaus | <input type="checkbox"/> | | (35) |
| - Het verweven van de inhoud uit het gebied | <input checked="" type="checkbox"/> | | (17) |
| - Het zoeken naar inhoud in het gebied | <input type="checkbox"/> | | (0) |

- Het uitdragen van de opgave (35)
- Het achterhalen van de genius loci (kwaliteiten van de plek) (17)
- Het uitvoeren van een sterkte en zwakte analyse (0)

VRAGEN OVER COMMUNICATIE

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

- | | A | B | C | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------|
| - Communiceer op een informerende (vragende) manier | <input checked="" type="checkbox"/> | | | (0) |
| - Communiceer op een educatieve manier | <input type="checkbox"/> | | | (17) |
| - Communiceer op een persuasieve manier | <input type="checkbox"/> | | | (35) |
|
 | | | | |
| - Een algemene boodschap voor een brede doelgroep | | <input type="checkbox"/> | | (0) |
| - Eén boodschap voor alle projectbetrokkenen | | <input checked="" type="checkbox"/> | | (17) |
| - Specifieke boodschap voor een specifieke doelgroep | | <input type="checkbox"/> | | (35) |
|
 | | | | |
| - Ontvangen van informatie door bv enquêtes | | | <input type="checkbox"/> | (0) |
| - Interactie in de communicatie door bv debat | | | <input checked="" type="checkbox"/> | (17) |
| - Zenden van informatie door bv presentaties | | | <input type="checkbox"/> | (35) |

VRAGEN OVER PROCES

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

- | | A | B | C | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------|
| - Committeren van partijen | <input type="checkbox"/> | | | (35) |
| - Open staan voor nieuwe partijen (verrijken) | <input checked="" type="checkbox"/> | | | (17) |
| - Zoeken naar partijen | <input type="checkbox"/> | | | (0) |
|
 | | | | |
| - Verbinden van inhoud en creëren van mijlpalen | | <input checked="" type="checkbox"/> | | (35) |
| - Achterhalen van feiten en belangen | | <input checked="" type="checkbox"/> | | (17) |
| - Inspelen op kansen | | <input checked="" type="checkbox"/> | | (0) |
|
 | | | | |
| - Versnellen, besluiten en inbedden | | | <input type="checkbox"/> | (35) |
| - Openen en intensiveren | | | <input checked="" type="checkbox"/> | (17) |
| - Wachten en reactief zijn | | | <input type="checkbox"/> | (0) |

Score:	A	B	C	GEM.
Inhoud:	0	17	17	= 11,2
Communicatie:	0	17	17	= 11,2
Proces:	17	17	17	= 17,0

MODEL

Score invullen in model:

	INHOUD	COMMUNICATIE	PROCES
SENSE (35)	35	35	35
SEARCH (17)	17	17	17
13	11,2	11,2	17
LACK (0)	0	0	0

ENKELE VRAGEN TEN AANZIEN VAN MODEL:

Bij onderstaande vragen dient te worden aangegeven of u het met de stelling eens of oneens bent (1 = zeer mee oneens, 3 = niet mee oneens en niet mee eens, 5 = zeer mee eens)

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie en omgang met inhoud? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie een andere vorm van communicatie? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie en type processturing? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Kan het model u helpen in de sturing van uw project? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Einde

Vragenlijst IJsseldelta Zuid

Urgentie in regionale gebiedsontwikkeling

INLEIDING

Dit onderzoek wordt gehouden in het kader van een afstudeeropdracht voor de studie Master City Developer in Rotterdam. Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen de invloed van urgentie op inhoud, communicatie en proces in regionale gebiedsontwikkeling. In het onderzoek wordt eerst onderzocht welke mate van urgentie aanwezig is. Vervolgens wordt er gekeken naar de handelingen die verricht zijn betreft: inhoud, communicatie en proces. Afsluitend wordt u gevraagd of de mate van urgentie uw sturingsgedrag beïnvloed. Het onderzoek wordt gehouden onder projectmanagers die allen direct sturing geven aan een regionaal gebiedsontwikkelingsproject. Tijdens het invullen van de enquête dient u de startfase van het project in gedachten te nemen.

Projectnaam: **IJsseldelta Zuid, gesproken met Jean Buskens 01 juli 2008**

ALGEMEEN

De onderstaande vragen zijn bedoeld om te controleren of de steekproef representatief is.

1. Hoe lang loopt het project (jaren)

- < 1 **startdocument 4 maart 08. Voorbereidingen vanaf 1993: Nieuwegein, 1998: 5^{de} Nota, 2001: uit het Groene Hart.**
- 1 – 2
- 2 – 5
- 5 – 10
- > 10

2. Hoe lang bent u betrokken bij het project (jaren)

- < 1
- 1 – 2
- 2 – 5
- > 5

3. Is er een aparte projectorganisatie opgezet: **ja**

← hier invullen

4. Omvang organisatie:

- < 5
- 5 – 10
- 10- 25
- > 25

5. Verwachte einddatum : **start bouw 2011 tot 2015**

← hier invullen

6. Welke actoren zijn betrokken bij het project:

- rijk
- provincie
- gemeenten
- waterschap
- belangengroeperingen
- bewoners
- marktpartijen

RWS
Overijssel
Kampen en Zwolle
Groot Salland

ruim 600 ha.
Volker Wessels

DE MATE VAN URGENTIE:

Bij onderstaande 7 vragen wordt de mate van urgentie is in het project onderzocht. Kruis de hokjes aan die van toepassing zijn:

Vraag 1. Wat zijn is de kern van de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Tertiair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Primair
1) Esthetisch	<input type="checkbox"/>						
2) Leefbaarheid	<input type="checkbox"/>						
3) Sociaal economisch	<input checked="" type="checkbox"/>						
4) Bereikbaarheid	<input checked="" type="checkbox"/>						
5) Veiligheid	<input checked="" type="checkbox"/>						
6) anders	<input checked="" type="checkbox"/>						(Toerisme en recreatie)

Vraag 2. Welke hoofddisciplines bevat de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Sectoraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Multidisciplinair
1. Woningbouw	<input checked="" type="checkbox"/>						1100 + 800 + 500 = 2400
2. Bedrijvigheid	<input checked="" type="checkbox"/>						100.000m ²
3. Milieu	<input type="checkbox"/>						
4. Infrastructuur	<input checked="" type="checkbox"/>						N50 + Hanzespoorlijn
5. Natuur- en landschapontwikkeling	<input checked="" type="checkbox"/>						compensatie en EHS (350ha)
6. Water	<input checked="" type="checkbox"/>						Ruimte voor de Rivier (Bypass)
7. Overig	<input type="checkbox"/>						(sport en recreatie)

Vraag 3. Komt de opgave uit het gebied zelf?

		1	2	3	4	5	
	Vreemd belang	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eigen belang
1) Veel vreemd belang geen eigen belang	<input type="checkbox"/>						
2) Meer vreemd dan eigen belang	<input checked="" type="checkbox"/>						Met opgave-verbreding zijn lokale belangen geïntegreerd.
3) Neutraal	<input type="checkbox"/>						- haven en veilige vaarroutes
4) Meer eigen dan vreemd belang	<input type="checkbox"/>						
5) Veel eigen belang geen vreemd belang	<input type="checkbox"/>						

Vraag 4. Heeft de opgave veel impact op de samenleving?

		1	2	3	4	5	
	Weinig impact	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Veel impact
6) alleen voor de direct bewoners uit het gebied	<input type="checkbox"/>						
7) alleen voor de betreffende gemeente	<input type="checkbox"/>						
8) voor de (stads) regio	<input checked="" type="checkbox"/>						Het heeft voor de regio veel impact: concurrentiepositie
9) voor de provincie	<input checked="" type="checkbox"/>						van de regio verstevigen
10) voor het rijk	<input type="checkbox"/>						

Vraag 5. Hoe actueel is de opgave?

- 1 2 3 4 5
- Ver weg Actueel
- 1) > 10 jaar
- 2) 5 – 10 jaar
- 3) 2 – 5 jaar opgaven van de problematiek is deels actueel (infra)
- 4) 1 jaar en deels ligt deze enige tijd terug (RvR)
- 5) Dagelijks

Vraag 6. Hoe wordt de opgave beleefd door de samenleving?

- 1 2 3 4 5
- Feitelijk Erkent
- 1) niet feitelijk en niet erkent
- 2) niet feitelijk en wel erkent
- 3) feitelijk en niet erkent
- 4) feitelijk maar een beetje erkent
- 5) feitelijk en breed erkent De problematiek van de regio wordt erkent.

Vraag 7. Bevat de opgave verschillende belangen?

- 1 2 3 4 5
- tegenstrijdige versterkende
/ belangen / belangen
- 1) Sterk tegenstrijdig
- 2) Beperkte tegenstrijdige belangen
- 3) Niet tegenstrijdig en niet ondersteunend.
- 4) Beperkte ondersteunend
- 5) Sterk ondersteunend

Lage urgentie	Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)	Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig	Multidisciplinair
Algemeen belang	Eigen belang
Weinig impact	Veel impact
Verre toekomst/ verleden	Huidig
Feitelijk probleem	Erkent probleem
Tegenstrijdig belangen	Ondersteunende belangen

Punten: **28**

- < 11 = lack of urgency
- 11-25 = search of urgency
- > 25 = **sense of urgency**

VRAGEN OVER INHOUD

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

	A	B	C
- Het verbeelden van de opgave	<input checked="" type="checkbox"/>		(35)
- Het verzamelen van de opgave	<input type="checkbox"/>		(17)
- Het creëren van nieuwe opgave	<input type="checkbox"/>		(0)
- Het vervlechten van de inhoud door de schaalniveaus		<input checked="" type="checkbox"/>	(35)
- Het verweven van de inhoud uit het gebied		<input type="checkbox"/>	(17)
- Het zoeken naar inhoud in het gebied		<input type="checkbox"/>	(0)
- Het uitdragen van de opgave			<input checked="" type="checkbox"/> (35)
- Het achterhalen van de genius loci (kwaliteiten van de plek)			<input type="checkbox"/> (17)
- Het uitvoeren van een sterkte en zwakte analyse			<input type="checkbox"/> (0)

VRAGEN OVER COMMUNICATIE

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

	A	B	C
- Communiceer op een informerende (vragende) manier	<input type="checkbox"/>		(0)
- Communiceer op een educatieve manier	<input checked="" type="checkbox"/>		(17)
- Communiceer op een persuasieve manier	<input checked="" type="checkbox"/>		(35)
- Een algemene boodschap voor een brede doelgroep		<input type="checkbox"/>	(0)
- Eén boodschap voor alle projectbetrokkenen		<input type="checkbox"/>	(17)
- Specifieke boodschap voor een specifieke doelgroep		<input checked="" type="checkbox"/>	(35)
- Ontvangen van informatie door bv enquêtes			<input type="checkbox"/> (0)
- Interactie in de communicatie door bv debat			<input type="checkbox"/> (17)
- Zenden van informatie door bv presentaties			<input checked="" type="checkbox"/> (35)

VRAGEN OVER PROCES

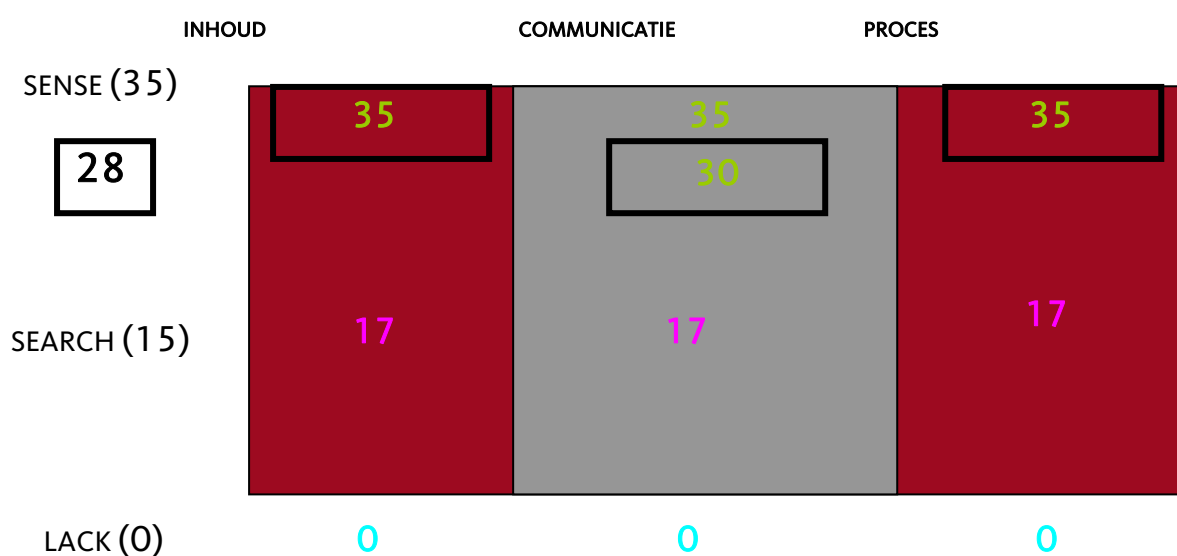
Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

	A	B	C
- Committeren van partijen	<input checked="" type="checkbox"/>		(35)
- Open staan voor nieuwe partijen (verrijken)	<input type="checkbox"/>		(17)
- Zoeken naar partijen	<input type="checkbox"/>		(0)
- Verbinden van inhoud en creëren van mijlpalen		<input checked="" type="checkbox"/>	(35)
- Achterhalen van feiten en belangen		<input type="checkbox"/>	(17)
- Inspelen op kansen		<input type="checkbox"/>	(0)
- Versnellen, besluiten en inbedden			<input checked="" type="checkbox"/> (35)
- Openen en intensiveren			<input type="checkbox"/> (17)
- Wachten en reactief zijn			<input type="checkbox"/> (0)

Score:	A	B	C	GEM.
Inhoud:	35	35	35	= 35,0
Communicatie:	21	35	35	= 30,3
Proces:	35	35	35	= 35,0

MODEL

Score invullen in model: 28



ENKELE VRAGEN TEN AANZIEN VAN MODEL:

Bij onderstaande vragen dient te worden aangegeven of u het met de stelling eens of oneens bent (1 = zeer mee oneens, 3 = niet mee oneens en niet mee eens, 5 = zeer mee eens)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie en omgang met inhoud? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie een andere vorm van communicatie? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie en type processturing? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Kan het model u helpen in de sturing van uw project? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Einde

Vragenlijst Oude Rijnzone

Urgentie in regionale gebiedsontwikkeling

INLEIDING

Dit onderzoek wordt gehouden in het kader van een afstudeeropdracht voor de studie Master City Developer in Rotterdam. Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen de invloed van urgentie op inhoud, communicatie en proces in regionale gebiedsontwikkeling. In het onderzoek wordt eerst onderzocht welke mate van urgentie aanwezig is. Vervolgens wordt er gekeken naar de handelingen die verricht zijn betreft: inhoud, communicatie en proces. Afsluitend wordt u gevraagd of de mate van urgentie uw sturingsgedrag beïnvloed. Het onderzoek wordt gehouden onder projectmanagers die allen direct sturing geven aan een regionaal gebiedsontwikkelingsproject.

Tijdens het invullen van de enquête dient u de startfase van het project in gedachten te nemen.

Projectnaam: **Oude Rijnzone, gesproken met Hans Schouffoer 7 juli 2008**

ALGEMEEN

De onderstaande vragen zijn bedoeld om te controleren of de steekproef representatief is.

1. Hoe lang loopt het project (jaren)

- < 1
 1 – 2
 2 – 5
 5 – 10 **start in 2002, herstart 2006**
 > 10

2. Hoe lang bent u betrokken bij het project (jaren)

- < 1
 1 – 2
 2 – 5 **2,5 jaar**
 > 5

3. Is er een aparte projectorganisatie opgezet: **ja** ← hier invullen

4. Omvang organisatie:

- < 5 **kernteam + schil van experts gemeenten**
 5 – 10
 10- 25
 > 25

5. Verwachte einddatum : **start bouw 2008 tot 2020** ← hier invullen

6. Welke actoren zijn betrokken bij het project:

- rijk **VROM- LNV en (RWS)**
 provincie **ZH**
 gemeenten **Bodegraven, Afphen ad Rijn, Rijnwoude, Zoeterwoude, Leiden, Leiderdorp**
 waterschap **Rijnland**
 belangengroeperingen **vele waaronder milieudefensie**
 bewoners **betrokken in meerdere ateliers**
 marktpartijen **AM, Bouwfonds Fortis + corporaties**

DE MATE VAN URGENTIE:

Bij onderstaande 7 vragen wordt de mate van urgentie is in het project onderzocht. Kruis de hokjes aan die van toepassing zijn:

Vraag 1. Wat zijn is de kern van de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Tertiair	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Primair
1) Esthetisch	<input type="checkbox"/>						
2) Leefbaarheid	<input checked="" type="checkbox"/>						
3) Sociaal economisch	<input type="checkbox"/>						
4) Bereikbaarheid	<input type="checkbox"/>						
5) Veiligheid	<input type="checkbox"/>						
6) anders	<input type="checkbox"/>						

Vraag 2. Welke hoofddisciplines bevat de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Sectoraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Multidisciplinair
1. Woningbouw	<input checked="" type="checkbox"/> 5800 woningen						
2. Bedrijvigheid	<input checked="" type="checkbox"/> 108 ha.						
3. Milieu	<input type="checkbox"/>						
4. Infrastructuur	<input type="checkbox"/> (niet als primaire opgave)						
5. Natuur- en landschapsontwikkeling	<input checked="" type="checkbox"/> behoud en ontwikkeling karakteristiek landschap						
6. Water	<input type="checkbox"/>						
7. Overig	<input checked="" type="checkbox"/> recreatie						

Vraag 3. Komt de opgave uit het gebied zelf?

		1	2	3	4	5	
	Vreemd belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eigen belang
1) Veel vreemd belang geen eigen belang	<input type="checkbox"/>						
2) Meer vreemd dan eigen belang	<input type="checkbox"/>						
3) Neutraal	<input checked="" type="checkbox"/>						
4) Meer eigen dan vreemd belang	<input type="checkbox"/>						
5) Veel eigen belang geen vreemd belang	<input type="checkbox"/>						

Vraag 4. Heeft de opgave veel impact op de samenleving?

		1	2	3	4	5	
	Weinig impact	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Veel impact
11) alleen voor de direct bewoners uit het gebied	<input type="checkbox"/>						
12) alleen voor de betreffende gemeente	<input type="checkbox"/>						
13) voor de (stads) regio	<input checked="" type="checkbox"/>						
14) voor de provincie	<input type="checkbox"/>						
15) voor het rijk	<input type="checkbox"/>						

Vraag 5. Hoe actueel is de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Ver weg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Actueel
1) > 10 jaar	<input type="checkbox"/>						
2) 5 – 10 jaar	<input type="checkbox"/>						
3) 2 – 5 jaar	<input type="checkbox"/>						
4) 1 jaar	<input type="checkbox"/>						
5) Dagelijks	<input checked="" type="checkbox"/>						

Vraag 6. Hoe wordt de opgave beleefd door de samenleving?

Feitelijk

1 2 3 4 5
 Erkent

- 1) niet feitelijk en niet erkent
- 2) niet feitelijk en wel erkent
- 3) feitelijk en niet erkent
- 4) feitelijk maar een beetje erkent
- 5) feitelijk en breed erkent

Vraag 7. Bevat de opgave verschillende belangen?

1 2 3 4 5
 tegenstrijdige versterkende
 / belangen / belangen

- 1) Sterk tegenstrijdig
- 2) Beperkte tegenstrijdige belangen
- 3) Niet tegenstrijdig en niet ondersteunend.
- 4) Beperkt ondersteunend
- 5) Sterk ondersteunend

Lage urgentie						Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)						Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig						Multidisciplinair
Algemeen belang						Eigen belang
Weinig impact						Veel impact
Verre toekomst/ verleden						Huidig
Feitelijk probleem						Erkent probleem
Tegenstrijdig belangen						Ondersteunende belangen

Aantal punten: **25**

- < 11 = lack of urgency
- 11-25 = search of urgency**
- > 25 = sense of urgency

VRAGEN OVER INHOUD

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

- | | A | B | C |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|------|
| - Het verbeelden van de opgave | <input checked="" type="checkbox"/> | | (35) |
| - Het verzamelen van de opgave | <input type="checkbox"/> | | (17) |
| - Het creëren van nieuwe opgave | <input type="checkbox"/> | | (0) |
| | | | |
| - Het vervlechten van de inhoud door de schaalniveaus | | <input type="checkbox"/> | (35) |
| - Het verweven van de inhoud uit het gebied | | <input checked="" type="checkbox"/> | (17) |
| - Het zoeken naar inhoud in het gebied | | <input checked="" type="checkbox"/> | (0) |

- | | | | |
|---|--|-------------------------------------|------|
| - | Het uitdragen van de opgave | <input type="checkbox"/> | (35) |
| - | Het achterhalen van de genius loci (kwaliteiten van de plek) | <input checked="" type="checkbox"/> | (17) |
| - | Het uitvoeren van een sterkte en zwakte analyse | <input type="checkbox"/> | (0) |

VRAGEN OVER COMMUNICATIE

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

- | | A | B | C |
|---|--|-------------------------------------|------|
| - | Communiceer op een informerende (vragende) manier | <input checked="" type="checkbox"/> | (0) |
| - | Communiceer op een educatieve manier | <input checked="" type="checkbox"/> | (17) |
| - | Communiceer op een persuasieve manier | <input type="checkbox"/> | (35) |
| | | | |
| - | Een algemene boodschap voor een brede doelgroep | <input type="checkbox"/> | (0) |
| - | Eén boodschap voor alle projectbetrokkenen | <input checked="" type="checkbox"/> | (17) |
| - | Specifieke boodschap voor een specifieke doelgroep | <input type="checkbox"/> | (35) |
| | | | |
| - | Ontvangen van informatie door bv enquêtes | <input type="checkbox"/> | (0) |
| - | Interactie in de communicatie door bv debat | <input checked="" type="checkbox"/> | (17) |
| - | Zenden van informatie door bv presentaties | <input type="checkbox"/> | (35) |

VRAGEN OVER PROCES

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

	A	B	C	
- Committeren van partijen	<input checked="" type="checkbox"/>			(35)
- Open staan voor nieuwe partijen (verrijken)	<input type="checkbox"/>			(17)
- Zoeken naar partijen	<input type="checkbox"/>			(0)
- Verbinden van inhoud en creëren van mijlpalen		<input type="checkbox"/>		(35)
- Achterhalen van feiten en belangen		<input checked="" type="checkbox"/>		(17)
- Inspelen op kansen		<input type="checkbox"/>		(0)
- Versnellen, besluiten en inbedden			<input type="checkbox"/>	(35)
- Openen en intensiveren			<input checked="" type="checkbox"/>	(17)
- Wachten en reactief zijn			<input type="checkbox"/>	(0)

Score:	A	B	C	GEM.
Inhoud:	35	8,5	17	= 20,1
Communicatie:	8,5	17	17	= 14,1
Proces:	35	17	17	= 23,3

MODEL

Score invullen in model:

	INHOUD	COMMUNICATIE	PROCES
SENSE (35)	35	35	35
<input type="text" value="25"/>	20,1		23,3
SEARCH (17)	17	17	17
<input type="text" value="14,1"/>		14,1	
LACK (0)	0	0	0

ENKELE VRAGEN TEN AANZIEN VAN MODEL:

Bij onderstaande vragen dient te worden aangegeven of u het met de stelling eens of oneens bent
(1 = zeer mee oneens, 3 = niet mee oneens en niet mee eens, 5 = zeer mee eens)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| 1. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie en omgang met inhoud? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie een andere vorm van communicatie? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie en type processturing? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Kan het model u helpen in de sturing van uw project? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

einde

Vragenlijst Groot Mijdrecht Noord

Urgentie in regionale gebiedsontwikkeling

INLEIDING

Dit onderzoek wordt gehouden in het kader van een afstudeeropdracht voor de studie Master City Developer in Rotterdam. Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen de invloed van urgentie op inhoud, communicatie en proces in regionale gebiedsontwikkeling. In het onderzoek wordt eerst onderzocht welke mate van urgentie aanwezig is. Vervolgens wordt er gekeken naar de handelingen die verricht zijn betreft: inhoud, communicatie en proces. Afsluitend wordt u gevraagd of de mate van urgentie uw sturingsgedrag beïnvloed. Het onderzoek wordt gehouden onder projectmanagers die allen direct sturing geven aan een regionaal gebiedsontwikkelingsproject. Tijdens het invullen van de enquête dient u de startfase van het project in gedachten te nemen.

Projectnaam: **Groot Mijdrecht Noord, gesproken met Titia Kalker 08-07-08**

ALGEMEEN

De onderstaande vragen zijn bedoeld om te controleren of de steekproef representatief is.

1. Hoe lang loopt het project (jaren)

- < 1
 1 – 2
 2 – 5
 5 – 10
 > 10

2. Hoe lang bent u betrokken bij het project (jaren)

- < 1
 1 – 2
 2 – 5
 > 5

3. Is er een aparte projectorganisatie opgezet: **ja** ← hier invullen

4. Omvang organisatie:

- < 5
 5 – 10
 10- 25
 > 25

5. Verwachte einddatum : **besluit eind 2008** ← hier invullen

6. Welke actoren zijn betrokken bij het project:

- rijk
 provincie
 gemeenten
 waterschap
 belangengroeperingen
 bewoners
 marktpartijen

Utrecht
De Ronde Venen
Amstel Gooi en Vecht

DE MATE VAN URGENTIE:

Bij onderstaande 7 vragen wordt de mate van urgentie is in het project onderzocht. Kruis de hokjes aan die van toepassing zijn:

Vraag 1. Wat zijn is de kern van de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Tertiair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Primair
1) Esthetisch	<input type="checkbox"/>						
2) Leefbaarheid	<input type="checkbox"/>						
3) Sociaal economisch	<input checked="" type="checkbox"/>						
4) Bereikbaarheid	<input type="checkbox"/>						
5) Veiligheid	<input type="checkbox"/>						
6) anders	<input checked="" type="checkbox"/> (Water opgave)						

Vraag 2. Welke hoofddisciplines bevat de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Sectoraal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Multidisciplinair
1) Woningbouw	<input type="checkbox"/> (onderdeel van de oplossing)						
2) Bedrijvigheid	<input type="checkbox"/>						
3) Milieu	<input checked="" type="checkbox"/> water gerelateerd						
4) Infrastructuur	<input type="checkbox"/>						
5) Natuur- en landschapontwikkeling	<input checked="" type="checkbox"/> EHS 395 ha						
6) Water	<input checked="" type="checkbox"/> Kwaliteit en kwantiteitsvraagstuk						
7) Overig	<input type="checkbox"/>						

Vraag 3. Komt de opgave uit het gebied zelf?

		1	2	3	4	5	
	Vreemd belang	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eigen belang
1) Veel vreemd belang geen eigen belang	<input type="checkbox"/>						
2) Meer vreemd dan eigen belang	<input checked="" type="checkbox"/> agrarische situatie niet optimaal						
3) Neutraal	<input type="checkbox"/>						
4) Meer eigen dan vreemd belang	<input type="checkbox"/>						
5) Veel eigen belang geen vreemd belang	<input type="checkbox"/>						

Vraag 4. Heeft de opgave veel impact op de samenleving?

		1	2	3	4	5	
	Weinig impact	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Veel impact
1) alleen voor de direct bewoners uit het gebied	<input checked="" type="checkbox"/> effecten zijn voor de directe bewoners						
2) alleen voor de betreffende gemeente	<input checked="" type="checkbox"/>						
3) voor de (stads) regio	<input checked="" type="checkbox"/> regionaal probleem voor capaciteit						
4) voor de provincie	<input type="checkbox"/>						
5) voor het rijk	<input type="checkbox"/>						

Vraag 5. Hoe actueel is de opgave?

- 1 2 3 4 5
- Ver weg Actueel
- 1) > 10 jaar
- 2) 5 – 10 jaar noodzaak zal in de toekomst alleen maar sterker worden.
- 3) 2 – 5 jaar
- 4) 1 jaar
- 5) Dagelijks

Vraag 6. Hoe wordt de opgave beleefd door de samenleving?

- 1 2 3 4 5
- Feitelijk Erkent
- 1) niet feitelijk en niet erkent
- 2) niet feitelijk en wel erkent
- 3) feitelijk en niet erkent
- 4) feitelijk maar een beetje erkent
- 5) feitelijk en breed erkent

Vraag 7. Bevat de opgave verschillende belangen?

- 1 2 3 4 5
- tegenstrijdige versterkende / belangen / belangen
- 1) Sterk tegenstrijdig
- 2) Beperkte tegenstrijdige belangen
- 3) Niet tegenstrijdig en niet ondersteunend.
- 4) Beperkte ondersteunend
- 5) Sterk ondersteunend

Lage urgentie	Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)	Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig	Multidisciplinair
Algemeen belang	Eigen belang
Weinig impact	Veel impact
Verre toekomst/ verleden	Huidig
Feitelijk probleem	Erkent probleem
Tegenstrijdig belangen	Ondersteunende belangen

Punten: 16

- < 11 = lack of urgency
- 11-25 = **search of urgency**
- > 25 = sense of urgency

VRAGEN OVER INHOUD

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

	A	B	C
- Het verbeelden van de opgave	<input type="checkbox"/>		(35)
- Het verzamelen van de opgave	<input checked="" type="checkbox"/>		(17)
- Het creëren van nieuwe opgave	<input type="checkbox"/>		(0)
- Het vervlechten van de inhoud door de schaalniveaus		<input type="checkbox"/>	(35)
- Het verweven van de inhoud uit het gebied		<input checked="" type="checkbox"/>	(17)
- Het zoeken naar inhoud in het gebied		<input type="checkbox"/>	(0)
- Het uitdragen van de opgave			<input checked="" type="checkbox"/> (35)
- Het achterhalen van de genius loci (kwaliteiten van de plek)			<input type="checkbox"/> (17)
- Het uitvoeren van een sterkte en zwakte analyse			<input type="checkbox"/> (0)

VRAGEN OVER COMMUNICATIE

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

	A	B	C
- Communiceer op een informerende (vragende) manier	<input checked="" type="checkbox"/>		(0)
- Communiceer op een educatieve manier	<input type="checkbox"/>		(17)
- Communiceer op een persuasieve manier	<input type="checkbox"/>		(35)
- Een algemene boodschap voor een brede doelgroep		<input type="checkbox"/>	(0)
- Eén boodschap voor alle projectbetrokkenen		<input type="checkbox"/>	(17)
- Specifieke boodschap voor een specifieke doelgroep		<input checked="" type="checkbox"/>	(35)
- Ontvangen van informatie door bv enquêtes			<input type="checkbox"/> (0)
- Interactie in de communicatie door bv debat			<input checked="" type="checkbox"/> (17)
- Zenden van informatie door bv presentaties			<input type="checkbox"/> (35)

VRAGEN OVER PROCES

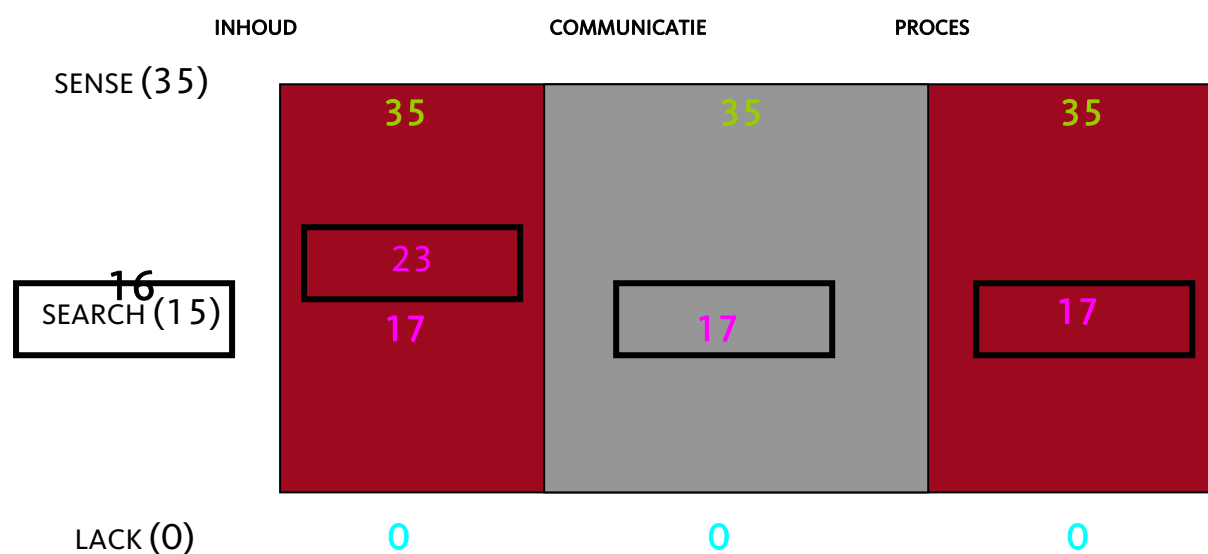
Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

	A	B	C
- Committeren van partijen	<input type="checkbox"/>		(35)
- Open staan voor nieuwe partijen (verrijken)	<input checked="" type="checkbox"/>		(17)
- Zoeken naar partijen	<input type="checkbox"/>		(0)
- Verbinden van inhoud en creëren van mijlpalen		<input type="checkbox"/>	(35)
- Achterhalen van feiten en belangen		<input checked="" type="checkbox"/>	(17)
- Inspelen op kansen		<input type="checkbox"/>	(0)
- Versnellen, besluiten en inbedden			<input type="checkbox"/> (35)
- Openen en intensiveren			<input checked="" type="checkbox"/> (17)
- Wachten en reactief zijn			<input type="checkbox"/> (0)

Score:	A	B	C	GEM.
Inhoud:	17	17	35	= 23,0
Communicatie:	0	35	17	= 17,0
Proces:	17	17	17	= 17,0

MODEL

Score invullen in model: 16



ENKELE VRAGEN TEN AANZIEN VAN MODEL:

Bij onderstaande vragen dient te worden aangegeven of u het met de stelling eens of oneens bent (1 = zeer mee oneens, 3 = niet mee oneens en niet mee eens, 5 = zeer mee eens)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie en omgang met inhoud? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie een andere vorm van communicatie? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie en type processturing? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Kan het model u helpen in de sturing van uw project? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Einde

Vragenlijst Veluwerandmeer

Urgentie in regionale gebiedsontwikkeling

INLEIDING

Dit onderzoek wordt gehouden in het kader van een afstudeeropdracht voor de studie Master City Developer in Rotterdam. Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen de invloed van urgentie op inhoud, communicatie en proces in regionale gebiedsontwikkeling. In het onderzoek wordt eerst onderzocht welke mate van urgentie aanwezig is. Vervolgens wordt er gekeken naar de handelingen die verricht zijn betreft: inhoud, communicatie en proces. Afsluitend wordt u gevraagd of de mate van urgentie uw sturingsgedrag beïnvloed. Het onderzoek wordt gehouden onder projectmanagers die allen direct sturing geven aan een regionaal gebiedsontwikkelingsproject. Tijdens het invullen van de enquête dient u de startfase van het project in gedachten te nemen.

Projectnaam: **Veluwerandmeer, gesproken met Jan van der Perk 10 juli 2008**

ALGEMEEN

De onderstaande vragen zijn bedoeld om te controleren of de steekproef representatief is.

1. Hoe lang loopt het project (jaren)

- < 1
 1 – 2
 2 – 5
 5 – 10
 > 10

2. Hoe lang bent u betrokken bij het project (jaren)

- < 1
 1 – 2
 2 – 5
 > 5

3. Is er een aparte projectorganisatie opgezet: **ja**

← hier invullen

4. Omvang organisatie:

- < 5
 5 – 10
 10- 25
 > 25

5. Verwachte einddatum : **31-12-2010**

← hier invullen

6. Welke actoren zijn betrokken bij het project:

- rijk
 provincie
 gemeenten
 waterschap
 belangengroeperingen
 bewoners
 marktpartijen

Utrecht
De Ronde Venen
Amstel Gooi en Vecht
 (werksessies)
 (werksessies)
 (werksessies)

DE MATE VAN URGENTIE:

Bij onderstaande 7 vragen wordt de mate van urgentie is in het project onderzocht. Kruis de hokjes aan die van toepassing zijn:

Vraag 1. Wat zijn is de kern van de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Tertiair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Primair
1) Esthetisch	<input checked="" type="checkbox"/>						
2) Leefbaarheid	<input checked="" type="checkbox"/>						
3) Sociaal economisch	<input checked="" type="checkbox"/>						
4) Bereikbaarheid	<input checked="" type="checkbox"/>						(vaarroute verleggen)
5) Veiligheid	<input type="checkbox"/>						(recreatievaart versus beroepsvaart)
6) anders	<input type="checkbox"/>						

Vraag 2. Welke hoofddisciplines bevat de opgave?

		1	2	3	4	5	
	Sectoraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Multidisciplinair
1) Woningbouw	<input type="checkbox"/>						(onderdeel van de oplossing)
2) Bedrijvigheid	<input checked="" type="checkbox"/>						
3) Milieu	<input type="checkbox"/>						
4) Infrastructuur	<input checked="" type="checkbox"/>						(vaarroute verleggen)
5) Natuur- en landschapsontwikkeling	<input checked="" type="checkbox"/>						
6) Water	<input checked="" type="checkbox"/>						(kwaliteit)
7) Overig	<input type="checkbox"/>						

Vraag 3. Komt de opgave uit het gebied zelf?

		1	2	3	4	5	
	Vreemd belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Eigen belang
1) Veel vreemd belang geen eigen belang	<input type="checkbox"/>						
2) Meer vreemd dan eigen belang	<input type="checkbox"/>						
3) Neutraal	<input type="checkbox"/>						
4) Meer eigen dan vreemd belang	<input type="checkbox"/>						
5) Veel eigen belang geen vreemd belang	<input checked="" type="checkbox"/>						

Vraag 4. Heeft de opgave veel impact op de samenleving?

		1	2	3	4	5	
	Weinig impact	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Veel impact
8) alleen voor de direct bewoners uit het gebied	<input type="checkbox"/>						
9) alleen voor de betreffende gemeente	<input type="checkbox"/>						
10) voor de (stads) regio	<input checked="" type="checkbox"/>						
11) voor de provincie	<input type="checkbox"/>						
12) voor het rijk	<input type="checkbox"/>						

Vraag 5. Hoe actueel is de opgave?

- 1) > 10 jaar
- 2) 5 – 10 jaar
- 3) 2 – 5 jaar
- 4) 1 jaar
- 5) Dagelijks

Ver weg

1 2 3 4 5
 Actueel

Vraag 6. Hoe wordt de opgave beleefd door de samenleving?

- 1) niet feitelijk en niet erkent
- 2) niet feitelijk en wel erkent
- 3) feitelijk en niet erkent
- 4) feitelijk maar een beetje erkent
- 5) feitelijk en breed erkent

Feitelijk

1 2 3 4 5
 Erkent

Vraag 7. Bevat de opgave verschillende belangen?

- 1) Sterk tegenstrijdig
- 2) Beperkte tegenstrijdige belangen
- 3) Niet tegenstrijdig en niet ondersteunend.
- 4) Beperkte ondersteunend
- 5) Sterk ondersteunend

tegenstrijdige / belangen

1 2 3 4 5
 versterkende / belangen

Lage urgentie	Hoge urgentie
Tertiair (esthetiek, etc)	Primair (veiligheid, etc)
Enkelvoudig	Multidisciplinair
Algemeen belang	Eigen belang
Weinig impact	Veel impact
Verre toekomst/ verleden	Huidig
Feitelijk probleem	Erkent probleem
Tegenstrijdig belangen	Ondersteunende belangen

Punten: **26**

- < 11 = lack of urgency
- 11-25 = search of urgency
- > 25 = **sense of urgency**

VRAGEN OVER INHOUD

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

	A	B	C
- Het verbeelden van de opgave	<input type="checkbox"/>		(35)
- Het verzamelen van de opgave	<input checked="" type="checkbox"/>		(17)
- Het creëren van nieuwe opgave	<input type="checkbox"/>		(0)
- Het vervlechten van de inhoud door de schaalniveaus		<input type="checkbox"/>	(35)
- Het verweven van de inhoud uit het gebied		<input checked="" type="checkbox"/>	(17)
- Het zoeken naar inhoud in het gebied		<input type="checkbox"/>	(0)
- Het uitdragen van de opgave			<input type="checkbox"/> (35)
- Het achterhalen van de genius loci (kwaliteiten van de plek)			<input checked="" type="checkbox"/> (17)
- Het uitvoeren van een sterkte en zwakte analyse			<input type="checkbox"/> (0)

VRAGEN OVER COMMUNICATIE

Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

	A	B	C
- Communiceer op een informerende (vragende) manier	<input checked="" type="checkbox"/>		(0)
- Communiceer op een educatieve manier	<input type="checkbox"/>		(17)
- Communiceer op een persuasieve manier	<input type="checkbox"/>		(35)
- Een algemene boodschap voor een brede doelgroep		<input type="checkbox"/>	(0)
- Eén boodschap voor alle projectbetrokkenen		<input checked="" type="checkbox"/>	(17)
- Specifieke boodschap voor een specifieke doelgroep		<input type="checkbox"/>	(35)
- Ontvangen van informatie door bv enquêtes			<input type="checkbox"/> (0)
- Interactie in de communicatie door bv debat			<input checked="" type="checkbox"/> (17)
- Zenden van informatie door bv presentaties			<input type="checkbox"/> (35)

VRAGEN OVER PROCES

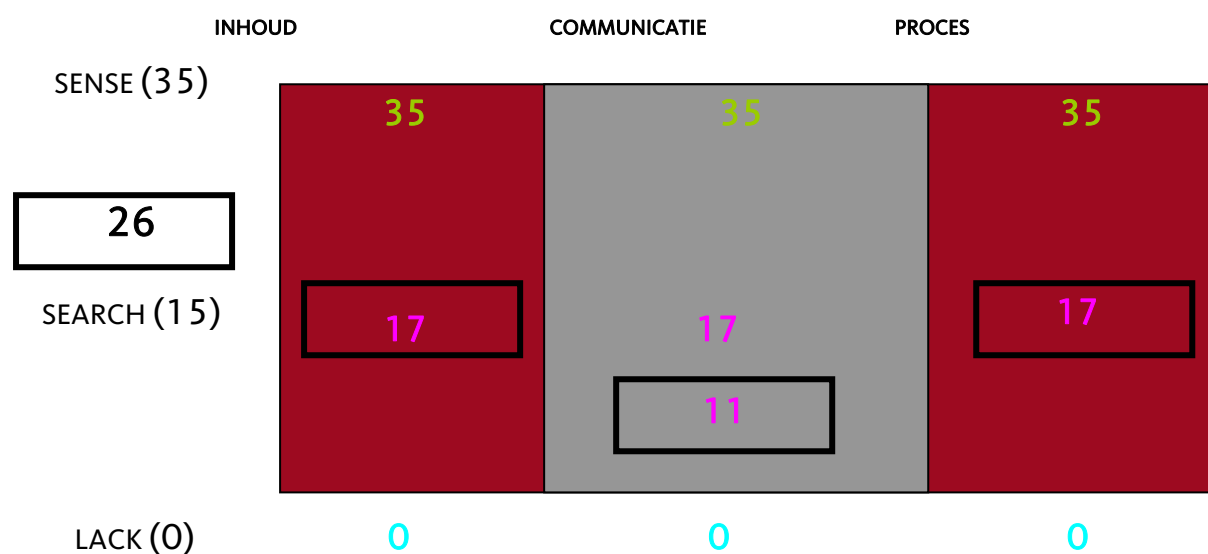
Bij onderstaande 3 rijtjes dient u één kruisje te zetten waar voor u het zwaartepunt lag in de startfase van het project:

	A	B	C
- Committeren van partijen	<input type="checkbox"/>		(35)
- Open staan voor nieuwe partijen (verrijken)	<input checked="" type="checkbox"/>		(17)
- Zoeken naar partijen	<input type="checkbox"/>		(0)
- Verbinden van inhoud en creëren van mijlpalen		<input type="checkbox"/>	(35)
- Achterhalen van feiten en belangen		<input checked="" type="checkbox"/>	(17)
- Inspelen op kansen		<input type="checkbox"/>	(0)
- Versnellen, besluiten en inbedden			<input type="checkbox"/> (35)
- Openen en intensiveren			<input checked="" type="checkbox"/> (17)
- Wachten en reactief zijn			<input type="checkbox"/> (0)

Score:	A	B	C	GEM.
Inhoud:	17	17	17	= 17,0
Communicatie:	0	17	17	= 11,3
Proces:	17	17	17	= 17,0

MODEL

Score invullen in model: 26



ENKELE VRAGEN TEN AANZIEN VAN MODEL:

Bij onderstaande vragen dient te worden aangegeven of u het met de stelling eens of oneens bent (1 = zeer mee oneens, 3 = niet mee oneens en niet mee eens, 5 = zeer mee eens)

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie en omgang met inhoud? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie een andere vorm van communicatie? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ziet u een verband tussen de mate van urgentie en type processturing? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Kan het model u helpen in de sturing van uw project? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Einde