

COMPETENTIES EN GEBIEDSONTWIKKELING

1-4-2013

Een verkennend onderzoek naar
veranderende competenties van ambtenaren
in gebiedsontwikkeling

Gert Peter Vos

Studentnummer 16029 27

Amsterdam april 2013

Scriptiebegeleider: Dr. A. Otgaar

Master City Developer

Erasmus Universiteit TU Delft Stadsontwikkeling Rotterdam

In herinnering aan mijn vader Jan Vos (17 april 1929 – 8 november 1992)

Competenties en Gebiedsontwikkeling

EEN VERKENNEND ONDERZOEK NAAR VERANDERENDE
COMPETENTIES VAN AMBTENAREN IN GEBIEDSONTWIKKELING

VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de Masterstudie City Development. Het is het resultaat van 2,5 jaar 'bloed, zweet en tranen'. Vooral het scriptieproces was vallen en opstaan. De combinatie gezin, werk en studie was geregeld een strijd tussen aandacht, tijd en energie. Om bij het onderwerp van deze scriptie te blijven: Ik heb op gezette tijden een groot beroep moeten doen op de competenties doorzettingsvermogen en stressbestendigheid. Toch overheerst na deze studie een dankbaar gevoel. De kennis die is aangereikt tijdens deze studie en de kennis die ik heb ontwikkeld door de scriptie, hebben mij een completere gebiedsontwikkelaar gemaakt.

Competenties en competentie management hebben altijd al mijn interesse gehad. Het was voor mij dan ook een logische keuze om deze interesse te koppelen aan gebiedsontwikkeling en dit als onderwerp van mijn afstudeerscriptie te maken. Mijn vak als gebiedsontwikkelaar heeft hierbij vanzelfsprekend een grote rol gespeeld. Door de gesprekken en interviews die ik voor deze scriptie heb gedaan, ben ik in contact gekomen met inspirerende professionals. Bij deze wil ik hen bedanken voor alle input en ideeën.

Een aantal personen wil ik persoonlijk bedanken. Vanzelfsprekend mijn begeleider dr. A. Otgaar. Hij heeft me op een heldere en stimulerende wijze begeleid. Door zijn kritieken heb ik mijn competentie analytisch moeten aanscherpen. Dit heeft mijn motivatie versterkt om deze scriptie tot een goed einde te brengen. Ook mijn collega's van de afdeling Inverdan van de gemeente Zaanstad wil ik bedanken. Zij hebben van dichtbij mijn MCD periode meegemaakt en gaven mij altijd de ruimte om mijn MCD kennis te delen. Ook hebben ze er in drukke periodes er voor gezorgd dat de "Inverdan West winkel" open bleef.

Ook dank aan mijn moeder. Ik ben blij dat ondanks de afstand Amsterdam Assen, ik geregeld een beroep op haar heb kunnen doen om de kinderen te passen. Speciale dank gaat uit naar Claire. Zij heeft de afgelopen periode ons gezin draaiende gehouden. Ik heb erg veel bewondering voor haar. Ik kijk er dan ook naar uit om samen met onze dochters Luna en Indy weer leuke activiteiten te ondernemen.

Gert Peter Vos

1 april 2013, Amsterdam

SAMENVATTING

Dit afstudeeronderzoek, in het kader van de Master City Developer, gaat over veranderende competenties van ambtenaren die namens de gemeente sturing geven aan gebiedsontwikkeling. De aanleiding van dit onderzoek is de constatering dat gebiedsontwikkeld Nederland zich op grote schaal bezighoudt met de ontwikkeling van nieuwe strategieën voor gebiedsontwikkeling omdat de traditionele manier niet meer functioneert.

Meer en meer wordt duidelijk dat de veranderende werkwijze gevolgen heeft voor de competenties van managers. Diverse uitspraken van professionals uit het vak onderschrijven dat. Het acteren van individuele mensen op sleutelposities blijft bij gebiedsontwikkeling (misschien wel de) cruciale factor. Maar welke verandering in competenties treedt op? Meer inzicht in die verandering van competenties kan een gemeente ondersteunen bij het toepassen van een adequaat competentie management, werving- en selectiebeleid en loopbaanbeleid.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat de gemeente niet meer het primaat heeft om samen met een projectontwikkelaar de ontwikkeling van een gebied op te pakken en te regisseren. Ook andere initiatiefnemers kunnen een brede coalitie vormen om een gebied te ontwikkelen. De gemeente komt dan meer in een facilitaire rol. De rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling was voor 2008 dominant. Naast publiekrechtelijke taken was het ook gebruikelijk dat de gemeente risicodragende partij was door bijvoorbeeld het voeren van de grondexploitatie. De rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling na 2008 staat nog niet vast.

Visies op deze rol zijn namelijk verschillend en soms ook tegenstrijdig. Er zijn visies die aangeven dat als de gemeente anders gaat werken, ontwikkelingen weer van de grond komen. Opstellers van andere visies vragen zich af of de gemeente door beperkte middelen en door het ontbreken van het juiste instrumentarium nog wel een rol kan spelen in gebiedsontwikkeling. Ook wordt de “dubbele” pet, die de gemeente op heeft bij gebiedsontwikkeling, bekritiseerd.

Voor gebiedsontwikkeldende ambtenaren is het van belang dat zij gaan leren en experimenteren. Klantgerichtheid is belangrijk om (het beperkte aantal) initiatiefnemers te omarmen. Integriteit is noodzakelijk om te kunnen en willen handelen in het belang van positieve uitkomsten. Om kansen te creëren is risico nemen noodzakelijk. Om doelen te bereiken is het gebruikmaken van netwerken in en buiten de organisatie van essentieel belang. Dit kan niet zonder een goed inlevingsvermogen. De ambtenaar opereert als ondernemer als het nodig is. Tenslotte is flexibiliteit noodzakelijk om zich te kunnen aanpassen aan de veranderingen zich nu afspelen.

De conclusie op basis van de praktijktoets door gesprekken met expert en een survey luidt dat er is een verandering zichtbaar is in de vorm waarin gebiedsontwikkeling plaatsvindt. Het verschuift van traditionele wijze naar een nieuwe stijl vorm. De gemeente wil ook graag een faciliterende houding aannemen maar weet nog niet hoe. Ten aanzien van sturing is de conclusie dat nog niet geheel duidelijk is of projectmatige sturing in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl niet meer van toepassing is. Daardoor kan ook nog geen scherpe conclusie worden getrokken over procesmatige sturing en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Beide sturingsinstrumenten worden namelijk toegepast in de nieuwe stijl gebiedsontwikkeling. Wat wel duidelijk is dat ambtenaren steeds meer te maken hebben met tegenstellingen. Hoe gaat een projectmanager om met een initiatief dat goed is voor de verdere ontwikkeling van het gebied maar het bestemmingsplan bijvoorbeeld of andere belangen staan het initiatief niet toe. Het lijkt er op dat een nieuw instrument; paradoxaalmanagement, mogelijkheden biedt om die en andere tegenstellingen te sturen. Deze vorm biedt aanknopingspunten om gesloten, projectmatige- en open, procesmatige sturing te combineren. De theorie van paradoxaalmanagement staat nog in de kinderschoenen maar biedt interessante aanknopingspunten voor sturing van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.

Ten slotte zijn aan de veranderende vorm van gebiedsontwikkeling en de sturing daarvan, competenties gekoppeld. Hieruit komt naar voren dat competenties op het niveau van gevoel en verbeeldingskracht belangrijke competenties zijn voor sturing van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Maar ook competenties op het niveau van logica en doen blijven van belang voor het goed uitoefenen van het vak van gebiedsontwikkelaar namens de gemeente.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
INHOUDSOPGAVE	6
1. INLEIDING	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling en doelstelling.....	9
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.4 Onderzoeksvragen.....	9
1.5 Afbakening van het onderzoek.....	10
1.6 Aanpak en onderzoeksmethode	10
1.7 Structuur scriptie	10
1.8 Leeswijzer	10
2. THEORETISCHE VERKENNING	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Traditionele gebiedsontwikkeling	11
2.3 Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.....	12
2.4 De rol van de gemeente in traditionele gebiedsontwikkeling	14
2.5 De rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl	16
2.6 Visies op de gemeentelijke rol in gebiedsontwikkeling.....	17
2.7 Management van gebiedsontwikkeling	19
2.8 Competenties	26
2.9 Competenties ambtenaren en gebiedsontwikkeling	30
3. THEORETISCH KADER	33
3.1 Inleiding	33
3.2 Traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl	34
3.3 Sturing van gebiedsontwikkeling	34
3.4 Competenties en gebiedsontwikkeling.....	35
3.5 Verantwoording en operationalisatie van competenties in het theoretisch model.	38
4. TOETS AAN DE PRAKTIJK	44
4.1 Inleiding	44
4.2 Analyse gesprekken experts	44
4.3 Conclusies verandering vorm van gebiedsontwikkeling	46
4.4 Analyse sturing gebiedsontwikkeling	47
4.5 Conclusies sturing gebiedsontwikkeling	49
4.6 Analyse competenties gebiedsontwikkeling	50
4.7 Conclusies competenties.....	52
4.8 Analyse survey.....	52
4.9 Analyse per competentie.....	55
4.9 Conclusies survey.....	59
4.10 Reflectie op conclusies gesprekken experts en survey	59
5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	60

5.1	Conclusies.....	60
5.2	Aanbevelingen.....	62
LITERATUURLIJST.....		64
OVERZICHT TABELLEN EN FIGUREN		66
BIJLAGE 1 COMPETENTIEMODEL BERENSCHOT.....		68
BIJLAGE 2 VRAGENLIJST SURVEY		71
BIJLAGE 3 OVERZICHT EXPERTS EN RESPONDENTEN SURVEY		76
BIJLAGE 4 DATA-ANALYSE SURVEY		77
BIJLAGE 5 VERSLAGEN GESPREKKEN EXPERTS.....		79

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is de constatering dat gebiedsontwikkelaar Nederland zich op grote schaal bezighoudt met de ontwikkeling van nieuwe strategieën voor gebiedsontwikkeling. Raadpleeg eens www.ruimtevolk.nl, www.gebiedsontwikkeling.nu en www.platform31.nl of kijk een in vakbladen. Talrijke artikelen worden gewijd aan nieuwe manieren van werken in gebiedsontwikkeling. Het gaat over gebiedsontwikkeling 2.0, 3.0, gebiedsontwikkeling nieuwe stijl, organische gebiedsontwikkeling. Allemaal nieuwe strategieën en manieren van werken in gebiedsontwikkeling omdat de traditionele manier van gebiedsontwikkeling niet meer functioneert. Een andere manier van werken lijkt noodzakelijk. (Deloitte, TU Delft Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, 2010).

Over de oorzaken van het niet meer functioneren van de traditionele manier van gebiedsontwikkeling is ook al veel gezegd en geschreven. Raadpleeg hier bijvoorbeeld weer eerder genoemde internetsites en vakliteratuur; Projecten zijn tot stilstand gekomen, nieuwe ontwikkelingen worden niet meer opgestart, projectontwikkelaars zijn gekrompen en gemeenten kampen met financiële tekorten (Deloitte, 2011).

Onder ander doordat de traditionele gebiedsontwikkeling niet of nauwelijks meer functioneert, krijgen gemeenten te maken met oplopende financiële tekorten. De inkomsten uit gebiedsontwikkeling, de verkoop van gronden vormden namelijk jarenlang een inkomstenbron voor gemeenten, zijn sterk afgenomen. Door deze oplopende tekorten zijn gemeenten genoodzaakt te bezuinigen en de werkwijze van deze gemeente in gebiedsontwikkelingen te hervormen. Hierbij is een keuze om ruimte te scheppen voor stedelijke ontwikkeling, waarbij de focus wordt gelegd op strategische gebieden. Voor de overige locaties geldt dat initiatieven zeer welkom zijn, maar de gemeente zal ze niet initiëren. Processen worden efficiënter gemaakt en versoepeld. De gemeente wil nog scherper kijken hoe zij terug kan verdienen. Deze andere manier van werken heeft ook zijn weerslag op de ambtelijke organisatie. De hervormingsagenda maakt dat er andere kwaliteitseisen aan medewerkers gesteld zullen worden. Zo zal er behoefte zijn aan meer hoog opgeleiden medewerkers die een regisserende rol kunnen vervullen (Gemeente Zaanstad, 2012).

Vanuit de gemeentelijke praktijk en vanuit wetenschappelijke bestuurskundige invalshoek ontstaat de aandacht voor de veranderende werkwijze en bijbehorende attitude en competenties, die noodzakelijk zijn bij nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling. Bouwen in particulier opdrachtgeverschap bijvoorbeeld, een (nieuwe) vorm van gebiedsontwikkeling, betekent een mentale omschakeling waarbij alle betrokken partijen nieuwe vaardigheden moeten aanleren en oude ingesleten denkbeelden en werkwijzen moeten afleren. Het vergt andere soorten bestemmingsplannen, stedenbouwkundige structuren en organisatievormen en veel organisatievermogen. De gemeentelijke regels en organisatie worden aangepast en bijgesteld om procedures en begeleiding te versnellen. Niet alles is vooraf meer bekend. Dat staat centraal. Het leren ontdekken hoort bij het ontwikkelproces (Gemeente Almere, 2010).

In 2011 werd door de Master City Development opleiding (Erasmus Universiteit, Technische Universiteit Delft en Stadsontwikkeling Rotterdam) (MCD) een seminar gehouden over nieuwe competenties in gebiedsontwikkeling. Geconcludeerd werd dat gebiedsontwikkeling anno 2011 andere competenties vraagt van de betrokken dan eerder het geval was. Dit komt doordat het vakgebied sterk in ontwikkeling is. Eén van de aspecten is de financiële situatie waardoor de rollen van partijen veranderen. (MCD seminar, 2011)

Dit onderzoek gaat ook in op de verandering in competenties van gemeente ambtenaren die sturing geven aan gebiedsontwikkeling, als gevolg van de andere manier van werken. Dat er een verandering plaatsvindt gelet op de veranderende opgave ligt in de lijn der verwachtingen. De vraag is echter wat die verandering precies omvat. Welke competenties worden minder belangrijk of zijn niet meer nodig en welke competenties worden juist dominantier of worden toegevoegd aan de functie-eisen van een ambtenaar sturing geeft aan gebiedsontwikkeling.

1.2 Probleemstelling en doelstelling

Meer en meer wordt duidelijk dat de veranderende werkwijze gevolgen heeft voor de competenties van gemeenteambtenaren die sturing geven aan gebiedsontwikkeling. Diverse uitspraken van professionals uit het vak onderschrijven dat. (Schuwer, 2012) Ook publicaties bevestigen dat de veranderende werkwijze andere competenties vraagt. (Karszenberg, 2008) Het acteren van individuele mensen op sleutelposities blijft bij gebiedsontwikkeling (misschien wel de) cruciale factor. (Franzen, de Zeeuw, 2009)

Wat zijn de gevolgen hiervan? Welke verandering in competenties treedt op? De praktijk laat zien dat gemeentes zich bewust worden van een andere manier van werken in gebiedsontwikkeling en dat dit gevolgen heeft voor de vaardigheden en competenties van ambtenaren die sturing geven aan gebiedsontwikkeling. Meer inzicht in die verandering van competenties kan een gemeente ondersteunen bij het toepassen van een adequaat competentie management, werving- en selectiebeleid en loopbaanbeleid.

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te geven in de verandering die optreedt in competenties ten gevolge van de veranderende werkwijze. Het biedt gemeentes de mogelijkheid om een adequaat competentie management toe te passen op het personeel dat sturing geeft aan gebiedsontwikkeling. Maar ook werving- en selectiebureau, die in opdracht van gemeentes (ontwikkel) assessments uitvoeren bij het werven en selecteren van personeel kunnen met behulp van de uitkomsten van dit onderzoek gerichter onderzoek doen naar de vaardigheden van kandidaten voor functies waarbij sturing aan gebiedsontwikkeling de hoofdtak is. Tenslotte krijgen ambtenaren die momenteel sturing geven in gebiedsontwikkeling door middel van dit onderzoek inzicht in de verandering van competenties die is opgetreden door de veranderende werkwijze. Vervolgens kunnen ze zich afvragen of ze over deze competenties beschikken. Hierdoor zullen zij uiteindelijk tot betere prestaties komen wat een motiverend en positief resultaat heeft voor de werknemer en voor de werkgever. Werkgevers kunnen dit onderzoek voor vergelijkbare doeleinden gebruiken.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

In de bestuurskundige literatuur wordt aandacht besteed aan de veranderende werkwijze van gebiedsontwikkeling. Het gaat dan over de nieuwe rol waarin gemeentes komen. Autonome beleidsontwikkeling en daaruit voortvloeiende planvorming wordt minder relevant. Teisman (2012) vraagt zich af of dat erg is. "Waarschijnlijk niet", zegt hij. Het procesverloop in de door hem onderzochte casussen laten zien hoeveel moeite gemeentes in de klassieke planvormingsketen hebben om bevredigende resultaten te boeken, zelfs met competente bestuurlijke en ambtelijke leiding. Teisman (2012) concludeert dat een geslaagde gebiedsontwikkeling een uitzonderlijk vermogen tot co-creatie over grenzen van schalen, organisaties, sectoren en domeinen heen vereist. Een bekwaame organisatie, die gebiedsontwikkeling, op een voor anderen bevredigende werkwijze, naar zijn hand kan zetten, ontbreekt. Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl gaat daarom om de ontwikkeling van productieve ketens en netwerken met assemblage als uitgangspunt.

1.4 Onderzoeksvragen

Aan de hand van de aanleiding, probleem- en doelstelling is de volgende hoofdvraag gesteld waarop dit onderzoek een antwoord geeft.

Welke verandering in competenties treedt naar verwachting op, als gevolg van de veranderende werkwijze in gebiedsontwikkeling?

Op basis van onderstaande deelvragen zal deze onderzoeksvraag uiteindelijk worden beantwoord.

De deelvragen luiden:

- Wat zijn de veranderingen die vanaf 2008 zijn opgetreden in gebiedsontwikkeling?
- Wat is de rol van de gemeente voor 2008 en na 2008 in gebiedsontwikkeling?

- Welke visies zijn er op de rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl?
- Wat zijn competenties en wat is competentie management ?
- Welke competenties vraagt gebiedsontwikkeling nieuwe stijl van gebiedsontwikkende ambtenaren?

1.5 Afbakening van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de verschuiving van traditionele gebiedsontwikkeling naar gebiedsontwikkeling nieuwe stijl en de daaruit voortkomende verandering van competenties van gemeenteambtenaren die sturing geven aan gebiedsontwikkeling.

1.6 Aanpak en onderzoeksmethode

Op basis van een literatuurverkenning worden de deelvragen beantwoord. De literatuurverkenning gaat over competenties en competentie management. Ook gaat deze in op de veranderingen die zijn opgetreden in gebiedsontwikkeling en welke rol de gemeente daarin speelt. Uiteindelijk zijn competenties van de traditionele wijze van gebiedsontwikkeling vergeleken met de competenties die behoren bij gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Dit vormt het theoretisch kader van dit onderzoek. Dit kader is getoetst aan de praktijk door gesprekken met een viertal experts die sturing geven (voor en na 2008) aan gebiedsontwikkeling en zijn daarom als experts geraadpleegd over de inhoud van het analyse kader. Ook is het kader door middel van een survey getoetst. Geënquêteerd zijn 10 gemeente ambtenaren die sturing geven aan gebiedsontwikkeling.

1.7 Structuur scriptie

Ten eerste is in hoofdstuk 2 van dit onderzoek een literatuurverkenning gedaan om aan de hand van de deelvragen antwoord te geven op de onderzoeksvraag. In hoofdstuk 3 is het onderzoekskader vertaald naar een concrete methode. Hoofdstuk 4 betreft het empirische deel waar aan de hand van het onderzoekskader een analyse plaatsvindt van de vier gesprekken met experts. Ook de resultaten van de enquête worden op basis van het onderzoeksmodel geanalyseerd. In hoofdstuk 5 worden de conclusies geformuleerd. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de centrale vraag en deelvragen van dit onderzoek. Tot slot worden aanbevelingen gedaan.

1.8 Leeswijzer

Dit onderzoek plaatst de veranderende competenties van gebiedsontwikkende ambtenaren in een wetenschappelijk perspectief. Ook is hierbij gebruik gemaakt van ervaringen en nota's uit de gemeentelijke praktijk. De wisselwerking tussen wetenschap en gemeentelijke praktijk over veranderende competenties past bij de aard van de Master City Development studie en vergroot de relevantie voor de wetenschap en de praktijk.

2. THEORETISCHE VERKENNING

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de theorie verkend die handvatten zullen bieden voor het beantwoorden van de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen. De hoofdvraag en de volgorde van de deelvragen zoals in hoofdstuk 1.4 staan vermeld, vormen hiervoor de structuur. Het jaartal 2008 komt in dit hoofdstuk en ook in de rest van dit onderzoek regelmatig voor. In 2008 begon de kredietcrisis en als snel was duidelijk dat deze een grote impact zou hebben op gebiedsontwikkeling. Het jaar 2008 wordt dan ook in het kader van deze scriptie maar ook voor gebiedsontwikkelend Nederland gezien als ijkpunt voor verandering van gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling vóór 2008 heet in het kader van dit onderzoek 'traditionele gebiedsontwikkeling'. Gebiedsontwikkeling na 2008 krijgt de naam 'gebiedsontwikkeling nieuwe stijl'.

2.2 Traditionele gebiedsontwikkeling

Om in beeld te brengen wat de traditionele gebiedsontwikkeling inhoudt zijn een aantal beschrijvingen van gebiedsontwikkeling op een rijtje gezet. Het gaat hier om beschrijvingen uit de periode tot en met 2008.

Gebiedsontwikkeling wordt als volgt beschreven:

“Gebiedsontwikkeling is een containerbegrip voor grootschalige en ruimtelijke ontwikkelingen in landelijk en stedelijk gebied. Gebiedsontwikkeling gaat uit van een integrale en intersectorale aanpak van ruimtelijke opgaven waarin alle benodigde activiteiten ter realisering van een project of een complex van projecten - zoals de aanleg van infrastructuur, groen en watervoorziening - in samenhang met opstal activiteiten worden gerealiseerd” (Wolting, 2008).

Andere beschrijvingen luiden:

- “Stedelijke gebiedsontwikkeling is het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden. Daarbij gaat het niet alleen om de ruimtelijke ontwikkeling maar moet deze worden gezien in nauwe samenhang met economische sociale en andere ontwikkelingen. Zo kunnen bijvoorbeeld economische potenties van gebieden worden aangegrepen om de sociale problematiek in dat gebied tot een oplossing te brengen. De toenemende stedelijke dynamiek heeft gevolgeden voor de complexiteit van het ontwikkelen van deze stedelijke gebieden” (Van 't Verlaat, 2008).
- “Gebiedsontwikkeling is de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen met het oog op de (her) ontwikkeling van een gebied” (De Zeeuw, 2007).

Wat opvalt of misschien beter geformuleerd, wat mist aan de beschrijvingen van traditionele gebiedsontwikkeling is dat in geen enkele beschrijving het woord 'vraag' of 'marktvrage' staat vermeld. De beschrijvingen hebben een aanbodgericht karakter. Ontwikkelende partijen gingen er in de periode tot en met 2008 vanuit dat wat door hen werd aangeboden ook werd afgenomen. De praktijk bevestigt dit uitgangspunt ook. Het systeem van samenwerking tussen publieke en private partijen was aanbodgericht. Inspelen op de vraag van bijvoorbeeld de consument was in de periode tot en met 2008 niet of nauwelijks nodig. Wat gebouwd werd, werd verkocht.

Als deze beschrijvingen vertaald worden naar de praktijk van gebiedsontwikkeling dan wordt zichtbaar dat gebiedsontwikkeling in Nederland met succes is geïnitieerd en uitgevoerd. De gebiedsontwikkeling werd gekenmerkt door grootschaligheid, een integrale aanpak en een nauwe samenwerking tussen publieke en private partijen. Goede voorbeelden hiervan zijn de VINEX locaties. Dit waren langlopende grootschalige projecten met langdurige uitvoeringstrajecten met grote voorinvesteringen en daarmee ook een hoog risico profiel (Stadsregio Arnhem Nijmegen, 2012).

Bij gebiedsontwikkeling wordt een scheiding gelegd tussen het traject van gebiedsontwikkeling aan de ene kant en de ontwikkeling van vastgoed aan de andere kant. In veel gevallen neemt de gemeente, soms samen met een projectontwikkelaar, de verantwoordelijkheid van de gebiedsontwikkeling op zich. Dit houdt in dat de gemeente de gronden en andere eigendommen aankoopt, de grond bouwrijp maakt en zorgt voor de infrastructuur. Daarna wordt er verkaveld en worden deze kavels als bouwgrond verkocht aan projectontwikkelaars of eindgebruikers. Dit wordt actieve grondpolitiek genoemd. Vervolgens gaat de projectontwikkelaar of de eindgebruiker vastgoed ontwikkelen op die bouwgrond zoals: woningen, kantoren of winkels (Van der Krabben, 2011).

In de jaren negentig nodigden het ministerie van VROM maar ook veel gemeenten marktpartijen uit voor de ontwikkeling van VINEX locaties om daar grondposities te verwerven. In toenemende mate droegen private partijen geheel of gedeeltelijk de verantwoordelijkheid voor de grondexploitatie. Ook waren zij (mede) opdrachtgever voor het opstellen van de ruimtelijke plannen. In rap tempo kregen ontwikkelaars en bouwers de smaak te pakken en kochten ruim grondposities in om productie in de toekomst veilig te stellen (Franzen, de Zeeuw, 2009).

Een andere invalshoek over gebiedsontwikkeling van vóór 2008 heeft betrekking op de grote drie: Rijk, gemeente en ontwikkelaar. Het rijk, aanjager en financier met woningbehoefte prognoses, planologische rechten om woningbouwlocaties aan te wijzen om zo de onverminderde behoefte te bevredigen. Doordat sinds WOII agrarische grond wordt omgezet in bouwgrond ontstaat een enorme waardevermeerdering. Dit levert gemeente en ontwikkelaars geld op voor ontwikkeling. Grond levert ontwikkelrecht en ontwikkelvermogen op. Gebiedsontwikkeling van voor 2008, ook wel traditionele gebiedsontwikkeling genoemd, hecht erg veel waarde aan het eigendom van de grond. Het wijzigen van de functie agrarisch naar de functie bouwgrond betekent financiële winst (Teisman, 2012).

Kenmerkend aan de traditionele vorm is dat het aanbodgericht en probleemgestuurd is (Watertorenberaad, 2010). Gebieden zijn ontwikkeld op basis van vast omliggende eindproductplannen zoals een masterplan of een blauwdrukplan. Professionele partijen zoals de overheid en de ontwikkelaar bedenken deze plannen. Dit alles verloopt via een lineair planproces en is erg op de ruimtelijke ordening gestuurd. De ontwikkeling kent een top-down benadering.

In toenemende mate wordt de traditionele werkwijze bekritiseerd. De gemeente Amsterdam stelt vast dat er veel te verbeteren valt aan haar eigen werkwijze. Grote consortia van marktpartijen realiseerden complexe integrale opgaven en alle details werden vastgelegd. IJburg is hiervan een goed voorbeeld. Slechts 3 consortia bestaande uit corporaties, ontwikkelaars en bouwers ontwikkelden en realiseerden 6000 woningen. De partijen die deze consortia vormden, hadden onderling vaak onenigheid en stelden vaak de ingewikkelde overeenkomsten met de gemeente te discussie (gemeente Amsterdam, 2011).

2.3 Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl

De vorige paragraaf beschrijft de traditionele gebiedsontwikkeling tot en met het jaar 2008. Deze paragraaf behandelt de gebiedsontwikkeling nieuwe stijl, die vanaf 2008 opkomt. In dit onderzoek is de tegenhanger van de traditionele gebiedsontwikkeling.

Ontwikkelopgaven voor gebieden, die door hoger hand zijn opgelegd, maken plaats voor een aanpak waarbij een brede coalitie van marktpartijen een gebied meer van onderop invult. Dit kan in sommige gevallen leiden tot organische stedenbouw en 'spontane' steden. Het gaat dan om plannen zonder uitgekristalliseerd programma en masterplan maar die aansluiten bij de energie en kracht die in het gebied aanwezig is. Bij deze organische gebiedsontwikkeling is sprake van vitale coalities, co-producties en particulier opdrachtgeverschap (De Zeeuw, 2011). Organische gebiedsontwikkeling betekent in het kader van deze scriptie hetzelfde als gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.

Voor deze vorm van ontwikkelen bestaan verschillende beschrijvingen.

- “Organische gebiedsontwikkeling wordt opgevat als een optelsom van relatief kleinschalige (her)ontwikkelingen) met een open eind proces zonder blauwdruk , waarbij ontwikkeling en beheer door elkaar lopen met een dominante rol voor eindgebruikers en een faciliterende rol voor de overheid” (Buitelaar, 2012).
- “Organische gebiedsontwikkeling staat voor een ontwikkeling die haar eigen weg zoekt en onvoorspelbaar is. De ontwikkeling drijft op ideeën en initiatieven van marktpartijen en ondernemers waarin vele spontane onverwachte en avontuurlijke ondernemingen moeten leiden tot het uiteindelijke doel. De overheid staat op afstand bij de ontwikkeling; de verantwoordelijkheid verschuift van de overheid (gemeenten) naar de markt. De rol van de gemeente verandert van leidend naar begeleidend/faciliterend” (AgentschapNL, 2012).
- “Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl staat voor een houdbare ontwikkeling uitgaande van de identiteit van gebieden. Het gaat in essentie om het ontwikkelen van gebieden waar sprake is van maatschappelijke urgenties die in een gebied zelf worden gevoeld. In succesvolle ontwikkelingen zijn het de bewoner, de maatschappelijke organisaties, marktpartijen en op innovatie gerichte organisaties die de beste oplossingsstrategieën aanreiken. Overheden doen er goed aan om dit te erkennen en het externe creatieve proces te ondersteunen” (Van Rooy, 2010).

Opvallend aan de beschrijvingen van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl is dat in tegenstelling tot de beschrijvingen van traditionele gebiedsontwikkeling, gesproken wordt over eindgebruikers, markt en urgenties die in een gebied worden gevoeld. Dit typeert het grote verschil met het systeem van publieke en private partijen bij traditionele gebiedsontwikkeling. Traditionele gebiedsontwikkeling gaat voorbij aan de markt, eindgebruikers en urgenties die in een gebied spelen. In dit kader is de column van Van Randeraat (2012) interessant om te vermelden. Hij schrijft in zijn column “De markt is de markt niet meer” onder andere dat partijen in de traditionele gebiedsontwikkeling het aan kennis en aan methoden ontbreekt om echt marktgericht aan gebiedsontwikkeling te doen. Bij gebiedsontwikkeling nieuwe stijl zijn markt en eindgebruikers de speerpunten in de beschrijvingen.

Deze nieuwe stijl biedt kansen om gebieden te ontwikkelen maar is geen wondermiddel (Peek, 2012). De traditionele vorm zal soms nodig zijn bij grootschalige ontwikkelopgaven. Samenwerking tussen publiek en private partijen komt daarbij naar verwachting terug. Ook vanuit de gemeentelijke praktijk is bekend dat bestuurlijke besluitvorming over ontwikkelingen op basis van nieuwe stijl soms erg moeizaam verlopen. Beslissingen nemen over grillige plannen zonder eindbeeld maakt bestuurders onzeker. Bestuurders willen namelijk altijd weten wat de besluitvorming oplevert. Als geen eindbeeld kan worden neergelegd brengt dat in de ogen van bestuurders politieke en financiële risico's met zich mee. In een tijd van grote bezuinigingsopgaven is dit populaire boodschap.

Het verschil tussen traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl wordt in onderstaande tabel samengevat. De tabel is een bewerking van de tabel van Buitelaar (2012).

Gebiedsontwikkeling	Traditioneel	Nieuwe Stijl
Initiatief	gemeente/ontwikkelaar	brede coalitie
Aanpak	integraal, top down, lineair	stapsgewijs, bottom up, grillig
Samenwerking	regisserende risicodragende gemeente/ontwikkelaar	faciliterende gemeente/brede coalitie
Omvang	grootschalig	kleinschalig
Uitvoering	in één tijdvak met eindbeeld	geleidelijk zonder eindbeeld

Tabel 1: Kenmerken traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl (bron: G.P. Vos)

2.4 De rol van de gemeente in traditionele gebiedsontwikkeling

De gemeente heeft een grote rol bij traditionele gebiedsontwikkeling. Dat komt doordat zij verschillende rollen bekleedt. Zo is de gemeente vaak de initiatiefnemer, is zij de risicodragende partij en beschikt zij vaak over de gronden (zie Tabel 1). Wicherson (2011) geeft aan dat de minimale rol van de gemeente in traditionele gebiedsontwikkeling, de publiekrechtelijke taak uitvoeren is. Daarnaast is de gemeente verantwoordelijk voor het formuleren van de hoofdlijnen van beleid, het stellen van planologische kaders het verlenen van vergunningen. De rol van de gemeente is belangrijk omdat, als het gaat om de ontwikkeling van de stad, de gemeente belangen afweegt over kwaliteit en kwantiteit. Deze belangenafweging vindt bij voorkeur transparant plaats. De gemeente wordt gezien als beheerder van de ruimte en ziet toe op de ruimtelijke kwaliteit, verdeling van schaarste en bepaalt het kwaliteitsniveau. De gemeente heeft hier een dagelijkse taak aan (Wicherson, 2011). Volgens Deloitte (2010) is de rol van de gemeente in Nederland bijzonder; Daar waar in het buitenland lokale overheden vooral planologische kaders stellen en het verlenen van vergunningen, gedragen Nederlandse gemeenten zich meer als ondernemer. Een groot aantal beschikt over strategische grondposities en participeren risicodragend in de exploitatie van gronden. Duidelijk is de dominante rol van de gemeente bij traditionele gebiedsontwikkeling.

De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling (2011) formuleert de rol van de gemeente als volgt. Bij traditionele gebiedsontwikkeling draagt de gemeente de verantwoordelijkheid voor de grondexploitatie en de uitvoering van publiekrechtelijke taken. Het komt voor dat de gemeente partij in de opstalexploitatie. Dit geldt met name voor functies met een openbaar karakter, bijvoorbeeld een stadhuis, een parkeergarage, kantoren of maatschappelijk vastgoed. Private partijen ontwikkelen andere functies zoals woningen, kantoren en winkels. De gemeente vraagt private partijen mee te doen in gebiedsontwikkeling omdat deze partijen kennis inbrengen. Tevens verkoopt de gemeente de ontwikkellocaties aan private partijen voor de realisering van eerder genoemde functies. Private partijen en gemeente werken nauw samen. De Reiswijzer dicht de gemeente een omvangrijke rol toe in gebiedsontwikkeling. Het onderscheid tussen traditionele

gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl maakt de Reiswijzer niet. Onderdelen van traditionele gebiedsontwikkeling, waar het gaat om samenwerking en het betrekken van marktpartijen, kunnen ook van toepassing zijn op gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. De huidige praktijk van gebiedsontwikkeling laat echter zien dat samenwerking tussen traditionele partijen bij gebiedsontwikkeling niet of nauwelijks meer plaatsvindt of dat partijen deze samenwerking zelfs aan het ontbinden zijn. Niet voor niets is de term 'ontgemmen' steeds vaker te horen in gebiedsontwikkeland Nederland. "Ontgemmen" staat voor het ontbinden van een Gemeenschappelijke Exploitatie Maatschappij (GEM). Dit heeft gevolgen voor het betrekken van marktpartijen. Dit onderdeel van de beschrijving van traditionele gebiedsontwikkeling zou ook van toepassing kunnen zijn op gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Echter hier wijst de huidige praktijk steeds vaker uit dat de traditionele partijen niet meer betrokken willen worden bij gebiedsontwikkeling. Alleen als zij bijna elk risico kunnen uitsluiten.

Voor de publiek-private samenwerking zijn 3 hoofdvormen te onderscheiden. (Reiswijzer Gebiedsontwikkeling, 2011).

- **De publieke grondexploitatie:** het traditionele model of het **bouwclaimmodel**.
In het traditionele model koopt de gemeente alle gronden in een plangebied, maakt deze bouw- en woonrijp en geeft de kavels vervolgens uit aan geïnteresseerde marktpartijen.

In het bouwclaimmodel worden de gronden die in bezit zijn private partijen overgedragen aan de gemeente. De gemeente maakt de gronden weer bouw-en woonrijp. Private partijen kopen vervolgens de gronden weer terug om er op te bouwen.
- **De publiek-private grondexploitatie:** de joint-venture bij overeenkomst of rechtspersoon.
Samenwerking in dit model vindt plaats door de gronden in een plangebied te verdelen via een publiek-private onderneming (grondexploitatie Maatschappij –GEM) Risico's, inbreng en zeggenschap worden gedeeld.
- **De private grondexploitatie: het concessiemodel**
De gemeente stelt vooraf een aantal globale publiekrechtelijke randvoorwaarden aan de ontwikkeling van een plangebied. Binnen deze randvoorwaarden wordt vervolgens de gehele planontwikkeling overgelaten aan een private partij. Dit model is interessant omdat de gemeente weinig risico neemt.
- **De exploitatieovereenkomst:**
De gemeente kan in het kader van de grondexploitatiewet met een private partij die als zelfrealisator een gebied wil ontwikkelen afspraken maken over de vergoeding van kosten die voor die ontwikkeling gemaakt moeten worden door de gemeente.

Zoals al in deze paragraaf is vermeld, hoort met name het traditionele model bij de traditionele manier van gebiedsontwikkeling. De publiek private grondexploitatie past in theorie ook bij gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Echter zoals al eerder is gezegd is een tendens waarneembaar dat deze samenwerkingsvormen steeds vaker worden ontbonden. Partijen in deze samenwerking kunnen het niet eens worden over afspraken met betrekking tot inbreng van gronden, zeggenschap en de verdeling van risico's. Het is op dit moment niet te verwachten dat in het geval van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl deze afspraken wel gemaakt kunnen worden.

Het concessiemodel sluit ook aan bij gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Echter deze variant heeft als nadeel dat het lastig is wijzigingen door te voeren of randvoorwaarden aan te passen. Iets wat bij gebiedsontwikkeling nieuwe stijl naar verwachting vaak zal plaats vinden. De exploitatieovereenkomst sluit goed aan bij gebiedsontwikkeling nieuwe stijl omdat het gericht is op het maken van afspraken met zelfrealisatoren.

Zelfrealisatoren zijn dragers van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl en bieden de gemeente de mogelijkheid zich faciliterend op te stellen door middel van de afspraken in de exploitatieovereenkomst.

2.5 De rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl

Daar waar paragraaf 2.4 de traditionele rol behandelt, gaat deze paragraaf in op de rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. De komende jaren is het leren van ervaringen en uitwisselen van kennis onvermijdelijk om concreet invulling te geven aan een bij deze tijd passende gemeentelijk rol (Franzen, 2012). Franzen bevestigt hiermee onder andere het onderzoek over strategie en rolbepaling van de gemeente in gebiedsontwikkeling (Wicherson, 2011). Uit dit onderzoek komt naar voren dat veel gemeentes zoekende zijn naar de nieuwe rol en dat dit zoekproces per gemeente verschilt. In dit zoekproces zijn door Wicherson een aantal overeenkomsten gesignaleerd. Zo wordt het voor gemeenten belangrijker om door beperkte financiële middelen keuzes te maken in welke gebieden de gemeente zal investeren, met welke rol en verantwoordelijkheid. De strategische focus zal meer komen te liggen op de visievorming over het imago en de branding van de stad naar de doelgroepen. Ook verschuift de regisserende rol van de gemeente naar een meer faciliterende rol. Gemeenten moeten meer klantgericht opereren richting marktpartijen en deze meer de ruimte geven en inspelen op hun vragen. Gemeenten zullen zich meer richten op niche markten en eindgebruikers en deze partijen vroeg in het proces betrekken. Het wordt een grote uitdaging voor gemeenten hoe ze er voor kunnen zorgen dat marktpartijen juist die ontwikkelingen realiseren die invulling geven aan ambities en doelstellingen van de gemeente. De rol van de gemeente zal afhankelijk van de opgave, politieke keuzes, de markt en de belangen van andere partijen per gebiedsontwikkeling worden bepaald.

Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl vraagt om een andere rol van overheid (Hajer, 2011). Het gaat dan niet meteen over minder overheid zoals vaak wordt gezegd en geschreven. Hajer heeft het dan over *de enabling state*, de faciliterende overheid. Deze overheid moet de barrières voor particulier en kleinschalig initiatief proberen weg te nemen en daar waar het mogelijk is deze initiatieven stimuleren.

Gemeenten kunnen gebiedsontwikkeling nieuwe stijl op verschillende wijze faciliteren en de voorwaarden scheppen waar initiatiefnemers op afkomen (Wicherson, 2011).

- Communicatief: het ontwikkelen van visies en deze uit te dragen. Gemeente verleidt partijen tot ruimtelijke en sociale initiatieven. Hier horen meer procesgerichte, ruimtelijke plannen bij en ook social media kan dienen als communicatiemiddel.
- Organisatorisch: Ruimtelijke ontwikkelingen beschouwen als een proces in plaats van een project. Dit vraagt om een meer externe oriëntatie in de richting van initiatiefnemers en intern minder projectmatig werken.
- Financieel economisch: Gemeenten voeren geen actief grondbeleid meer en voeren ook geen grondexploitatie meer. Bovenwijkse voorzieningen moeten dan op een andere wijze worden bekostigd.
- Juridisch planologisch: Gemeenten kunnen meer flexibiliteit in bestemmingplannen opnemen.

Vanuit de gemeentelijke organisatie wordt de trend van de veranderende rol ook bevestigd. Het ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) ziet de rol van de gemeente verschuiven van grondbedrijf naar publieke ontwikkelaar. Het OBR kan zich het beste transformeren tot een publieke ontwikkelaar, die investeert in plaats van subsidieert (VNG, 2010). Deze rol van publieke ontwikkelaar kan het OBR ook aannemen want zij beschikt over unieke kennis van de stad, het vastgoed en demografische ontwikkelingen. De gemeente experimenteert op dit moment met nieuwe ontwikkelingsvormen. Onderstaande tabel laat een vergelijking zien tussen de traditionele rol en de nieuwe stijl rol.

Traditionele rol gemeente	Nieuwe stijl rol gemeente
regisseert en initieert	faciliteert en co-creert
publiekrechtelijke taak	publiekrechtelijke taak
transparante belangenafweging	transparante belangen afweging mogelijk met differentiatie
Subsidieert	investeert
rigide bestemmingsplannen	flexibele bestemmingsplannen
actief grondbeleid met grondbedrijf	passief grondbeleid, publieke ontwikkelaar
projectmatig met interne oriëntatie	procesmatig met externe oriëntatie
blauwdruk masterplan	gebiedsvisionen die partijen verleiden tot initiatieven
regels, dwang en wensdenken	klantgericht
Fysiek	social engineering

Tabel 2: Traditionele rol en nieuwe stijl rol gemeente in gebiedsontwikkeling (bron G.P. Vos)

2.6 Visies op de gemeentelijke rol in gebiedsontwikkeling

Er bestaan verschillende visies op de rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. De visie van Teisman (2012) leert dat gemeenten kunnen leren van het internationale bedrijfsleven. Het internationale bedrijfsleven is in staat door ketensamenwerking, hoogwaardige producten te realiseren. Dit komt doordat zij in netwerken opereren. Dit vereist een organisatiecultuur en structuur die er voor zorgt dat er slim en snel gehandeld kan worden. Teisman vertaalt dit naar gebiedsontwikkeling door middel van proceskunst. Dit is het vermogen om grensoverschrijdende processen te laten ontstaan. Het zorgt ervoor dat gebieden zich kunnen blijven ontwikkelen. Proceskunst vraagt van de gemeente een nieuwe manier van kijken en handelen. Gemeenten moeten ruimtelijke voorstellen van de samenleving met respect aanjagen. Gemeentes dienen het vermogen te ontwikkelen om deze initiatieven te omarmen. Om ze vervolgens te combineren en integreren in gebiedsontwikkeling. De door Teisman omschreven proceskunst vraagt, zoals hij zelf ook aangeeft, een andere cultuur en structuur. De vaak verkokerde en hiërarchische gemeentelijke organisatiestructuur staat in sommige gemeentes op dit moment deze proceskunst in de weg.

Een andere opvatting over de rol van gemeente komt van Van der Krabben (2011). Hij is van mening dat de vanzelfsprekendheid waarmee gemeentes steeds ambitieuzere doelen stelden, aan nieuwe grootschalige en geïntegreerde gebiedsontwikkelingen voorbij lijkt te zijn. Dit omdat in de eerste plaats gronden niet meer worden afgezet en daarmee gebiedsontwikkeling niet meer kan worden bekostigd. Ten tweede zijn de ongunstige verhouding tussen kosten en opbrengsten van ruimtelijke ontwikkelingen hier debet aan. In de derde plaats vraagt Van der Krabben zich af of gemeenten wel over de juiste instrumenten op de grondmarkt beschikken. Dit zorgt ervoor dat het voor gemeenten niet meer zo vanzelfsprekend zou moeten zijn om zelf gronden te ontwikkelen. Hij stelt dat andere, nieuwe governance- en verdienmodellen, wellicht een oplossing vormen en dat hier wetenschappelijk onderzoek voor nodig is.

Ook de Zeeuw en Franzen (2009) hebben een visie op de rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling. Deze wetenschappers zijn van mening dat na jaren met veel ruimte voor private partijen er een tendens lijkt naar een grotere en actieve rol voor de overheid. Dit komt doordat private partijen terughoudend zijn met risicodragend investeren.

De Zeeuw en Franzen ontwikkelen de traditionele samenwerkingsmodellen uit paragraaf 2.4 als het ware door met een drietal nieuwe samenwerkingsmodellen met een veranderde rol voor de gemeente. Zij noemen dit "light"-modellen. Samenwerking tussen publiek en privaat maar op een flexibele manier. De huidige praktijk geeft echter aan dat de door Franzen en de Zeeuw gewenste grotere actieve rol voor de gemeente naar verwachting niet kan worden opgepakt. Overheden hebben te maken met dalende inkomsten en krimpende budgetten. Daarnaast komen er wel veel taken bij. Dit zorgt er voor dat de gemeentelijke overheid niet over de financiële slagkracht beschikt om deze grotere rol op te pakken. Daar waar private partijen terughoudend zijn met het risicodragend investeren beschikken veel gemeentes niet meer over de budgetten om deze risico's op zich te nemen. Het is dan ook niet te verwachten dat de drie nieuwe samenwerkingsmodellen op korte termijn vruchten zal afwerpen.

Een andere concretere visie, geschreven vanuit de gemeentelijke praktijk, stelt dat gemeenten vraaggestuurd, slimmer en flexibeler moeten operen (Gemeente Amsterdam, 2011). Tempo maken is één van de elementen van deze vraaggestuurde werkwijze. Gemeenten hanteren veel te lange doorlooptijden. Dit komt doordat grote complexe programma's worden weggezet bij een beperkt aantal marktpartijen. Gemeentes dienen dit anders aanpakken. Partijen van buiten dienen eerder bij de planvorming worden betrokken. De gemeente zou burgers kunnen stimuleren door pikfels en aanmoediging in plaats van dwang en eisen vooraf. Investerings van de gemeente dient zo worden ingericht dat particuliere investeringen ook op gang worden gebracht. Innovatief vermogen, zoals een co-creatie dient aangeboden te worden. Dit vraagt van gemeentes een stimulerende en faciliterende opstelling.

Ook private partijen hebben een visie op de rol van de overheid. Een voorbeeld hiervan is de visie van projectontwikkelaar Rudy Stroink (2012). Gebiedsontwikkeling werkt volgens hem het beste als er een duidelijke scheiding ligt tussen het private en het publieke belang. Stroink is van mening dat gemeentes zich te veel het vak van gebiedsontwikkelaar hebben toegeëigend. Dit was het gevolg van de decentralisatie van overheidstaken na 1991. Gemeentes mochten toen zelf haar eigen rol, met minder sturing van het rijk en provincie, bepalen. Gemeentes waren er volgens Stroink van overtuigd dat zonder regierol van de gemeente er niet veel goeds ging gebeuren. Daar hoorde ook het eigendom van te ontwikkelen gronden bij. Private partijen vonden dat ook prima. In praktijk betekende dit namelijk een lager risicoprofiel voor hen omdat de meer onzekere investeringen die samenhangen met grond en infrastructuur bij de gemeente kwamen te liggen. Gemeentes zijn goed in staat om goed te ontwerpen en daadkrachtige uitbreidingsplannen te maken maar met gemeentes kunnen niet programmeren. Volgens Stroink komt dat door in de politieke arena de wens de vader is van de eigen werkelijkheid. Gemeentes ontwierpen irreële programma's en dan maakt het opdrachtgever en eigenaar zijn je erg kwetsbaar. Gemeentes hoeven helemaal geen eigenaar te zijn. Zij beschikken vanuit haar publieke rol over voldoende instrumenten om regie bij gebiedsontwikkeling af te dwingen. Gemeentes hebben als ze eigenaar zijn van de grond geen extra instrumenten voor de ontwikkeling van locaties. Zij moeten hetzelfde vergunningstraject volgen als een private partij. De dubbelrol, die van grondeigenaar en de publieke rol maakt dat de gemeente zichzelf niet kritisch beoordeelt. Het private belang, rendement op de investering, gaat vaak boven het publieke belang. Private partijen hebben de taak om een financieel uitvoerbaar businessplan op te stellen. Dit plan moet gericht zijn op het maken van producten waarvoor afnemers interesse hebben. Private partijen moeten initiëren, kansen vertalen in een concept en risico's nemen. De gemeente bewaakt het collectieve belang, de kwaliteit en de stimulering van maatschappelijk gewenste ontwikkelingen. Het krachtenspel tussen deze belangen geeft een beter resultaat.

De visies uit deze paragraaf wijken van elkaar af. De visies van Teisman en De Zeeuw/Franzen geven aan dat als de gemeente een andere rol aanneemt ontwikkelingen wel weer van de grond kunnen komen. Volgens deze visies zijn andere werkwijzen noodzakelijk. Teisman heeft het dan over netwerken, initiatieven omarmen en proceskunst. De Zeeuw/Franzen passen varianten toe op de traditionele rol van de gemeente in

gebiedsontwikkeling. Een kritische noot kan worden geplaatst bij beide visies. Teisman geeft dat zelf ook aan. Om als ambtelijk apparaat netwerken als een werkwijze te zien, is een cultuuromslag nodig. Ook in organisatorische zin zijn dan aanpassingen nodig. Ambtelijke organisaties zijn verkokerd en hiërarchisch samengesteld. De uitdaging is echter ook om gekozen bestuurders mee te krijgen in deze werkwijze. Uit de praktijk komt naar voren dat wethouders vanuit politieke overwegingen toch vanuit de eigen portefeuille in plaats van integraal kijken naar stedelijke ontwikkeling. Dit belemmert vaak de netwerk aanpak. Een punt van kritiek op de visie van De Zeeuw/Franzen luidt, dat in hun visie toch weer traditionele partijen, weliswaar op een andere wijze, betrokken zijn bij stedelijke ontwikkeling. De praktijk van vandaag laat zien dat de traditionele partijen zoals projectontwikkelaars en corporaties niet of nauwelijks bereid zijn of misschien niet een op een andere manier te kunnen operen in stedelijke ontwikkeling. Alleen als zij risico's bij andere partijen kunnen neerleggen, zoals bij de gemeente, zijn zij bereid om tot een andere manier van werken over te gaan. Ook de gemeente heeft echter niet meer de financiële ruimte om grote risico's aan te gaan.

De visie van Van der Krabben wijkt af van de visie van Teisman en De Zeeuw/Franzen. Van der Krabben stelt dat uit financiële overwegingen (grootschalige) ontwikkelingen niet meer van de grond kunnen komen en hij vraagt zich af of gemeenten wel over het juiste instrumentarium op de grondmarkt beschikken. Uit de visie van de gemeente Amsterdam blijkt dat deze gemeente kritisch is op haar eigen werkwijze in gebiedsontwikkeling. De veranderende werkwijze die de gemeente voorstelt, sluit aan bij de visie van Teisman. De kritiek van de gemeente Amsterdam op haar eigen functioneren is opvallend te noemen. Het zal veel energie vergen om de altijd dominante rol van deze gemeente in stedelijke processen om te keren. Stroink vindt dat er een duidelijke scheiding tussen verantwoordelijkheden van de gemeente en die van private partijen moet liggen. Gemeenten zijn volgens hem meer in de rol van ontwikkelaar gekropen. Maar het politieke wensdenken van gemeenten zorgde ervoor dat irreële programma's tot stand kwamen. Stroink is van mening dat de 'dubbele pet' die de gemeente dan op heeft, de gemeente kwetsbaar maakt.

2.7 Management van gebiedsontwikkeling

Deze alinea gaat over het palet van sturingsinstrumenten in gebiedsontwikkeling. Volgens Majoor (2012) is het noodzakelijk kritisch te kijken naar hoe de organisatie van ruimtelijke interventies (gebiedsontwikkeling) plaatsvindt. De projectmatige aanpak heeft volgens hem veel opgeleverd. Hij stelt echter ook dat de crisis duidelijke maakt dat de manier van organiseren van gebiedsontwikkeling ook een reden is van de problematiek zoals in hoofdstuk 1 van dit onderzoek staat geschetst.

In de bestuurskundige literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen project-, proces en programmamanagement. Twee managementconcepten zijn relevant om hier aan toe te voegen. Dit zijn netwerkmanagement, als onderdeel van procesmanagement en paradoxaal management. De theorie in dit onderzoek laat namelijk zien dat gebiedsontwikkeling nieuwe stijl een groot beroep doet op netwerkvaardigheden van gebiedsontwikkelaars en dat ze om moeten kunnen gaan met tegenstellingen. In deze paragraaf worden de meer reguliere managementconcepten, aangevuld met netwerkmanagement en paradoxaalmanagement, nader verklaard. Het doel hiervan is om criteria af te leiden die gerelateerd kunnen worden aan de competenties van gebiedsontwikkende ambtenaren. Hierbij moet in ogenschouw worden genomen dat het hier om uitersten gaat. Mengvormen van bovengenoemde managementconcepten zijn uiteraard mogelijk. Het in beeld brengen van de sturingsinstrumenten van gebiedsontwikkeling is bruikbaar in het onderscheid tussen traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Tevens kunnen daar vervolgens competenties aan worden gekoppeld. Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl vraagt een andere vaardigheden dan traditionele gebiedsontwikkeling. De gebiedsontwikkeling nieuwe stijl vraagt een opener, meer extern georiënteerde managementmethode in plaats van een methode die meer stuurt op resultaat (Hajer 2012).

Projectmanagement

Projectmanagement knipt de werkzaamheden aan een project in fasen, die na elkaar worden doorlopen. Elk van die fase moet beheerst worden. Hierbij spelen vijf aspecten een rol. Tijd, geld, kwaliteit, organisatie en informatie. Elke fase kent een basisdocument waarin de resultaten van de vorige fase en de aanpak van de volgende fase staan vermeld. Het resultaat wordt weer vergeleken met het basisdocument.

Projectmanagement richt zich op beheersing en minder op interactie met de omgeving. Projectmanagement gaat er vanuit dat problemen, de oplossing en de omgeving (redelijk) stabiel zijn (Edelenbos, 2007).

Procesmanagement

In een meer dynamische omgeving kan beter procesmanagement als sturing worden toegepast. Het gaat hier dan om interne of externe dynamiek. Er is sprake van externe dynamiek als externe partijen over voorkeuren, ambities, belangen en macht beschikken en daarom een eigen probleemdefinitie inbrengen en oplossingsrichting voorstaan. Procesmanagement is aan de orde als een gemeente afhankelijk is van andere actoren. Vaak is dat zo als een basisprobleem ongestructureerd is (wicked problem). Bij een wicked problem is de kennis over een maatschappelijk probleem en/of oplossing niet aanwezig of verspreid over verschillende actoren en de oplossing wordt door actoren vanuit verschillende waarden- en/of normenpatronen gezien. Eenvoudige consensusvorming is niet mogelijk. Procesmanagement beoogt tot interactie te komen in termen van een confrontatie tussen beelden over probleem en oplossing. Procesmanagement is doelzoekend in plaats van opleggend en werkt aan verbindingen van uit verschillende waarden en aan het bundelen van middelen (Edelenbos, 2007).

In onderstaande tabel wordt aan de hand van dimensies het verschil tussen project- en procesmanagement in beeld gebracht.

Dimensie	Projectmanagement	Procesmanagement
Focus	een inhoudelijke analyse van de problematiek, focus op inhoudelijk projectvoorstel	analyse van betrokken partijen, hun machtsmiddelen, opvattingen en onderlinge relaties, de focus ligt bij de belangrijkste partijen en hoe je hen bij elkaar krijgt en houdt
Kernelement van ontwerp	een inhoudelijk oplossing van de problematiek	een beschrijving van het proces dat moet leiden tot oplossing van de problematiek
Draagvlak creëren	draagvlak ontstaat door de inhoud van het initiatief, iedereen raakt door het inhoudelijk voorstel overtuigd	draagvlak ontstaat door het proces: de relevante partijen wordt invloed gegeven op de vorming van het initiatief waardoor het voor hen aantrekkelijk wordt
Omgaan met dynamiek	omgaan met dynamiek door daadkracht, snelle en duidelijke besluitvorming waardoor veranderende omstandigheden geen grip meer hebben op het initiatief	Omgaan met dynamiek door het openhouden van opties: voor betrokken moet het initiatief aantrekkelijk zijn en blijven
Communicatie	communicatie betekent actoren vooral uitleggen en overtuigen van het plan en volgt na besluitvorming	procesmanagement is een proces van overleggen en onderhandelen, besluitvorming is het resultaat hiervan
Belangrijkste probleem	probleem kan zijn dat een uitkomst onvoldoende wordt geaccepteerd	probleem kan zijn dat acceptatie van het proces en van de procesregels tijd kost

Tabel 3: Kenmerken proces- en projectmanagement (bron: Edelenbos 2007)

Netwerkmanagement

Netwerksturing of netwerkmanagement is een poging om het proces van samenwerking en strijd binnen een netwerk te faciliteren. Daarom wordt ook wel gesproken over procesmanagement. Netwerkmanagement richt zich dus op de samenwerking en de problemen die zich daarbij kunnen voordoen. De samenwerking verloopt niet altijd even voorspoedig. Er is vaak een verschil in belangen en strijd over de verschillen in percepties, belangen en waarden. Sommige actoren hebben bovendien een bepaalde passie of sterke overtuiging op een bepaald aspect. Dat maakt dat ook emoties een rol kunnen spelen. Het gaat bij netwerkmanagement niet alleen om het faciliteren van het lopende onderhandelingsproces maar ook om het inrichten van besluitvormingsarena's waarin door middel van onderhandeling, ruil en overleg onder erkenning van wederzijdse afhankelijkheid partijen trachten een gemeenschappelijke beleidspraktijk te ontwikkelen (Bekkers, 2007).

Programmamanagement

Programmamanagement is niet het zelfde als projectmanagement maar wordt wel samen genoemd met projectmanagement. Procesmanagement wordt hierbij niet genoemd omdat procesmanagement zich richt op het sturen en begeleiden van externe relaties in een netwerkgeving. Dit laatste komt niet of nauwelijks voor bij project en programmamanagement (Kor en Wijnen, 2005). Kor en Wijnen definiëren een programma als een uniek complex van inspanningen, waaronder projecten, dat met beperkte middelen doelgericht moeten worden uitgevoerd. Inspanningen worden hier gezien als werkzaamheden.

Paradoxaalmanagement

Volgens Majoor (2012) schrijft in de Project Management Bureau Amsterdam (PMB)/Leerhuis-reeks "Het lezen van de Stad, De organisatie van improvisatie" (2012) dat de projectmatige aanpak efficiënt werkt bij gebiedsontwikkeling. Het zorgt voor ruimtelijk overzicht, fasering en planbaar maken van de opgave. Majoor is echter van mening dat ruimtelijke processen geen rekening houden met ruimtelijk overzicht, plannen en faseren. Hij geeft hierbij het voorbeeld van gebiedsontwikkeling De Zuidas. Hoe slim het masterplan ook in elkaar zit. De toekomst van het plan hangt af van macro-economische ontwikkelingen op Europees en mondiaal niveau. Majoor benoemt dit als een paradox. Een andere paradox bij gebiedsontwikkeling die Majoor in beeld brengt heeft te maken met rechtszekerheid bij gebiedsontwikkeling die vaak in tegenstelling is met de wens om flexibiliteit in ontwikkelingen. Het juridisch vastleggen van ruimtelijke interventies wordt tegenwoordig als een obstakel gezien in het ontwikkelen van gebieden.

Volgens Majoor is een vernieuwing van het management van gebiedsontwikkeling noodzakelijk. Hij typeert dit als paradoxaalmanagement: een stijl en organisatie van management die excelleert in het omgaan met paradoxen (Majoor, 2012). Uitgangspunt van deze stijl is dat gebiedsontwikkeling niet alleen moet worden gezien als het met logische stappen te komen tot een einddoel. Het wordt daarnaast ook een doelzoekend proces waarbij ruimte is voor en vernieuwing en variëteit en voor doelgerichtheid. Twee situaties die vaak worden gezien als paradoxaal.

Majoor pleit er voor bij complexe gebiedsontwikkelingen niet te kiezen voor een bepaalde vorm van sturing maar om een mengvorm aan te brengen. In het ene proces kan ruimte worden geboden voor een open houding naar de toekomst. In het andere proces worden harde afspraken gemaakt om concrete investeringen te realiseren. Vraag hierbij is hoe een dergelijk proces, dat schakelt tussen verschillende eisen gevormd kan worden. Om deze te beantwoorden is nieuwe theoretische input nodig. Uit de praktijk tot nu toe komt naar voren dat het een intuïtief proces is dat sterk afhankelijk is van persoonlijke competenties van managers.

Majoor verwoordt met zijn theorie de inhoud van het werk van een gebiedsontwikkelaar bij een gemeente in deze tijd. De gebiedsontwikkelaar schakelt tussen een nieuwe stijl manier van werken en de traditionele manier van werken. De gebiedsontwikkelaar wil graag mee werken aan initiatieven die niet passen in het bestemmingsplan maar wel goed zijn voor het gebied en vraagt zich hoe hier mee om te moeten gaan. De theorie van Majoor heeft raakvlakken met de theorie van Teisman. In zijn boek

“Publiekmanagement op de grens van chaos en orde” maakt hij onderscheid tussen ordezoekende managers en ontwikkelingzoekende managers. Beide type managers zijn zich er van bewust dat ze complementair zijn aan elkaar en dat samenwerking tussen beide typen het effect van hun eigen werk verhoogt. In de vergelijking Majoor-Teisman zijn het de ordezoekende managers die met logische stappen naar het einddoel gaan. De ontwikkelingzoekende managers doen dit op een doelzoekende manier met ruimte voor vernieuwing en variëteit.

Ten aanzien van de samenhang van de sturingsvormen laat projectmanagement zien dat de omgeving, oplossingen en problemen duidelijk en stabiel zijn en door betrokkenen wordt herkend. Dit maakt het mogelijk om specifieke managementtechnieken toe te passen om duidelijke doelstellingen te formuleren over tijd, geld, kwaliteit, organisatie en samenwerking. Het resultaat is van tevoren bekend en dat maakt dat het een gestructureerde managementvorm is voor een stabiele omgeving. Veel omgevingen zijn niet stabiel maar kennen veel dynamiek. Dynamiek in bijvoorbeeld intern in een gemeentelijke organisatie maar ook externe dynamiek komt vaak voor. Deze dynamiek maakt dat projectmanagement niet meer aansluit bij het bereiken van resultaten. Procesmanagement sluit beter aan bij deze interne en externe dynamiek.

Programmamanagement is in de praktijk meer een techniek die op organisatieniveau wordt toegepast. Het is een managementtechniek die aansluit bij project- en procesmanagement. Paradoxaal management kan worden gezien als een combinatie van project- en procesmanagement. Kenmerkend aan paradoxaal is dat het een managementtechniek is die omgaat met tegenstellingen. Het is een nieuwe vorm van sturing en vraagt nog aanvullend wetenschappelijk onderzoek.

In onderstaande tabel wordt de samenhang tussen de managementconcepten inzichtelijk gemaakt. Netwerkmanagement is hier niet in opgenomen en dient bij het lezen van de tabel als onderdeel worden gezien van procesmanagement. Netwerkmanagement staat wel apart genoemd in deze paragraaf omdat netwerkmanagement als onderdeel van procesmanagement een rol speelt in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.

Aspect	Project	Programma	Proces	Paradoxaal
Tijdpas	begrensd vooraf bepaald	onbegrensd maar stopt wanneer mogelijk en noodzakelijk	onbegrensd, onvoorspelbaar	onbegrensd en begrensd
Probleemstelling	duidelijk en vastgesteld	globaal	indicatief	duidelijk en open
Oplossingsrichting	veelal duidelijk en vastgesteld	globaal	geen	duidelijk en doelzoekend
Uitkomst	uniek, eenmalig, gewild	uniek samenhangend dynamisch en gewild	niet duidelijk, onzeker wellicht (on) gewild	duidelijk en open
Plan van aanpak	logische stappen en gefaseerd	globaal	globaal	logische stappen en doelzoekend
Besluitvorming	per projectfase (beslisdocumenten)	op vooraf bepaalde momenten (programmaplannen)	flexibel	adaptief
Samenwerking	een feit	streven is er op gericht	wisselende allianties	een feit en wisselende allianties
Management	gericht op het behalen van doelen	gericht op tempo haalbaarheid efficiency, flexibiliteit, coördineren en doelgericht	gericht op faciliteren onderzoeken onderhandelen en creëren van draagvlak	schakelen tussen open en gesloten processen

Tabel 4: Bewerking oriëntaties in project-, programma- en procesmanagement vlg. Edelenbos (2007) in college dictaat Franzen (2010) aangevuld met paradoxaalmanagement (bron: G.P. Vos)

In dit onderzoek is ingegaan op traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Vervolgens is de theorie van sturing van gebiedsontwikkeling behandeld. Onderstaande tabel laat zien wat het verband is tussen beide theorieën. De tabel geeft aan dat traditionele gebiedsontwikkeling vooral gebruik maakt projectmanagement en dat nieuwe stijl vooral steunt op procesmanagement. Ook de andere sturingsvormen staan weergegeven. De volgorde geeft aan de mate waarin in gebruikt wordt gemaakt van de sturingsvormen. De verantwoording is gebaseerd op de theorie in dit hoofdstuk. In het rood is de referentie aan de theorie weergegeven. Hierbij moet in ogenschouw worden genomen dat het om uitersten gaat. Mengvormen zijn uiteraard mogelijk.

Traditioneel	Nieuwe Stijl
projectmanagement begrensd doelgericht, Edelenbos (2007)	procesmanagement procesmatig karakter Hajer 2011) doelzoekend Edelenbos (2007)
programmamanagement op organisatie niveau	netwerkmanagement proceskunst, opereren in netwerken Teisman (2012)
procesmanagement onbegrensd, doelzoekend Edelenbos (2007)	paradoxaalmanagement open en gesloten processen Majoor (2012)
netwerkmanagement opereren in netwerken Teisman (2012)	programmamanagement op organisatie niveau
paradoxaalmanagement open en gesloten processen Majoor (2012)	projectmanagement begrensd, Edelenbos (2007)

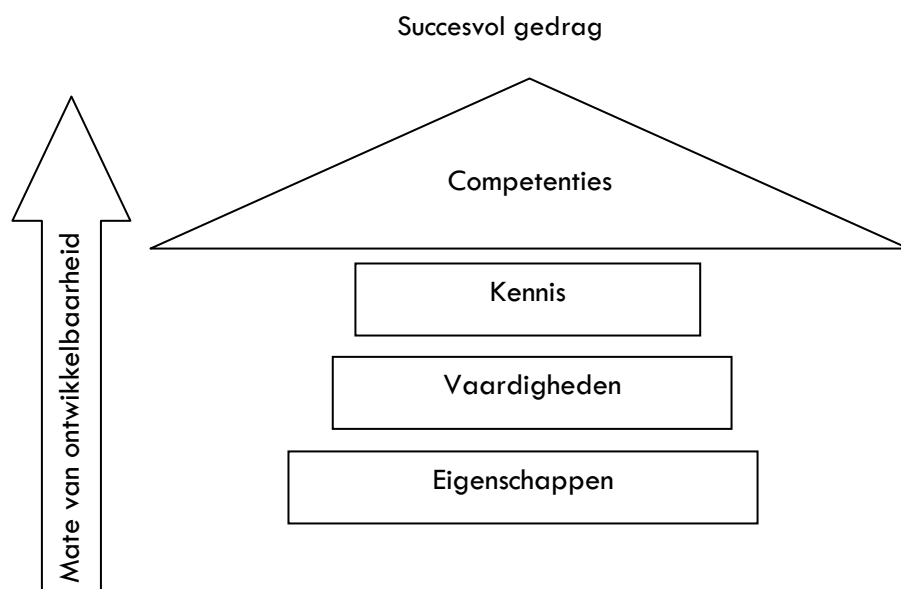
Tabel 5: koppeling sturingsinstrumenten aan traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl (bron: G.P. Vos

2.8 Competenties

In de vorige paragraaf ging het over sturing van gebiedsontwikkeling. Deze paragraaf gaat in op competenties voor succesvolle sturing van gebiedsontwikkeling. Uit de gemeentelijke praktijk komt naar voren dat het belang van het werken met competenties toeneemt. Zoals in het eerste hoofdstuk geschetst is, verandert de werkwijze van gemeente in stedelijke processen. Aan de ene kant veroorzaakt door hervormingen vanwege bezuinigingen aan de andere kant door het stil vallen van ontwikkelingen. Gemeentelijke organisaties beraden zich op dit moment op de rol die zij kunnen hebben op stedelijke processen en gebiedsontwikkeling. Hoe ze die rol kunnen of moeten invullen en welke vaardigheden vraagt dit van het ambtelijk apparaat. De theorie van Wicherson (2011) en Franzen (2012) bevestigt dit. Stedelijke processen en daarmee gebiedsontwikkeling gaat naar verwachting wel door maar wel op een andere manier. Competenties spelen een rol bij deze manier. Vandaar dat deze paragraaf hier dieper op in gaat.

Eerst komen een aantal definities van competenties aan bod en wat de toegevoegde waarde van competenties is. Ook wordt competentie management behandeld. Tenslotte wordt in deze paragraaf ingegaan op competenties van ambtenaren en op competenties die horen bij gebiedsontwikkeling.

Er bestaan verschillende definities van competenties: Competenties zijn specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden van mensen, groepen van mensen of organisaties. Competenties dragen bij aan het succesvol uitvoeren van een taak of een rol (Kolk 2003). Competenties zijn handelingsbekwaamheden die ontstaan uit kennis, - vaardigheids en attitude aspecten, die nodig zijn om bepaalde taken te kunnen uitvoeren, problemen op te lossen en effectief te kunnen functioneren. Wesselink en Mulder (2004) Hoekstra & Van Sluis (1999) omschrijven een competentie als een latent vermogen van een persoon tot effectief presteren in een bepaalde taak of probleemsituatie of een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is. Competenties hebben een toegevoegde waarde omdat ze in de praktijk beter te gebruiken zijn dan eigenschappen (Stolk, 2003). De regel in het algemeen is dat je eigenschappen niet rechtstreeks kunt zien in gedrag en competenties zijn wel zichtbaar in gedrag.



Figuur 1: De relatie tussen competenties, kennis, vaardigheden en eigenschappen (Kolk, 2003)

Competentieprofielen

Een competentieprofiel is een beschrijving (of opsomming) van de set van competenties die een bepaalde plaats (op het niveau van richten, inrichten of verrichten) typeert en beslissend is voor het functioneren van de organisatie of een persoon binnen deze organisatie. Organisaties gebruiken competentieprofielen voor verschillende doelen. Het is feitelijk een vertrekpunt voor alles wat met de instroom, ontwikkeling doorstroom, beloning en uitstroom van mensen in organisatie te maken heeft. Aan de hand van goed omschreven competentieprofielen kunnen organisaties de juiste mensen vinden, medewerkers ontwikkelen en beoordelen. (Stolk, 2003).

Competentiemanagement

Kluytmans (2005) definieert competentie management als het continue geïntegreerd afstemmen van talenten van medewerkers op strategische doelen die vertaald zijn in competenties. Een andere definitie komt van Kruijff en Stoker (1999). Zij definiëren competentie management als het opbouwen en exploiteren van competenties van medewerkers in lijn met de strategie en doelstelling van de organisatie, de afdeling of een team binnen de organisatie. Deze definities verschillen van elkaar. Kruijff en Stoker noemen in hun definitie op, het opbouwen en exploiteren van competenties. Hieruit komt naar voren dat medewerkers zich ook kunnen ontwikkelen en dat de organisaties, afdeling of een team daar dan ook weer van profiteert. Uit de laatste definitie komt meer de wisselwerking tussen organisatie en werknemer naar voren. In de definitie van Kluytmans klinkt meer het belang van de organisatie dan die van de medewerker.

Voor het opstellen van competentieprofielen bestaan grofweg twee manieren. De eerste manier is dat het profiel wordt opgesteld door experts. Deze experts maken op basis van ervaring met andere profielen een beschrijving van een rol meestal op basis van interviews met betrokken functiehouders. Op basis van de ingewonnen informatie stellen zij een profiel op. Een andere manier is dat het profiel wordt opgesteld samen met de functiehouders en eventueel personen in de omgeving van die functiehouder. Een methode die daarvoor kan worden gebruikt is de kritieke-incidentenmethode. Hierbij wordt per functie op basis van zogenaamde kritische situaties (situaties die binnen een bepaalde functie als moeilijk worden aangeduid) het verschil tussen het slagen en mislukken van medewerkers omschreven. Het gaat om het benoemen van bepaald gedrag dat ik kritieke situaties essentieel kan zijn. De manager die deze situaties succesvol doorstaat kan als vertrekpunt dienen voor het beschrijven van het profiel (Stolk, 2003).

Competentiemodellen

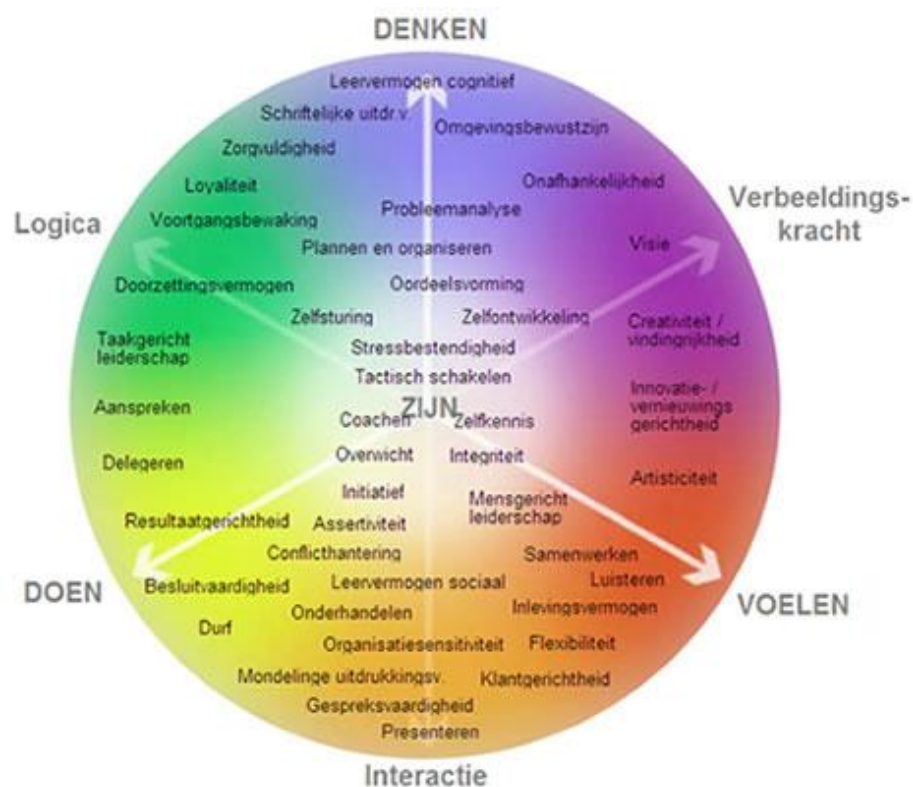
Het werken met competenties gebeurt in de praktijk aan de hand van modellen. Deze modellen komen in verschillende varianten voor met andere benamingen en indelingen voor dezelfde competenties. Het competentie model van Berenschot bijvoorbeeld deelt competenties in clusters. Deze indeling ziet er als volgt uit en is gebaseerd op theorie van Nieuwenhuis (2006)

- **Bestuurlijke organisatorische competenties;** competenties die zeer belangrijk zijn voor het besturen of managen van een organisatie. Competenties in dit cluster zijn: leidinggeven, ondernemen, plannen en organiseren, resultaatgerichtheid en visie.
- **Sociaal-communicatieve competenties;** competenties met een sociaal en/of communicatief karakter. Deze competenties leveren een bijdrage aan de cultuur van organisatie.
- Competenties in dit cluster zijn: betrokkenheid, communicatieve vaardigheden, klantgerichtheid, netwerken, samenwerken, organisatiebewust zijn en overtuigingskracht.
- **Intellectuele competenties;** hieronder vallen competenties met een rationele insteek. Het gaat hier om de denkkraft van het individu. Competenties hierbij zijn: oordeelsvorming, analytisch vermogen, omgevingsbewustheid, creativiteit en vakmanschap.

- **Emotionele competenties:** Het gaat in dit cluster om de gevoelskracht van het individu. Competenties die hierbij horen zijn: integriteit, stressbestendigheid, moed, inlevingsvermogen en zelfvertrouwen.
- **Taakgerichte competenties:** Het gaat in dit cluster om daadkracht. Competenties gericht op vooruitgang en op het ondernemen van actie. Initiatief, inzet kwaliteitsbewustzijn, besluitvaardigheid en flexibiliteit.

Als bijlage 1 is het volledige Berenschot competentiemodel toegevoegd ter informatie bijgevoegd.

Een ander competentiemodel is afkomstig van Schouten & Nelissen. Zij delen competenties in op basis van “denken, doen voelen “. Onderstaand figuur laat het model en de indeling van Schouten & Nelissen zien. Het model van Schouten & Nelissen komt terug in hoofdstuk 3 van dit onderzoek; het theoretisch kader.



Figuur 2: competentiemodel Schouten & Nelissen (bron: Schouten & Nelissen)

Toelichting competentiemodel Schouten&Nelissen:

- DENKEN (symbool het hoofd, kleur is het koele heldere blauw van het denken)
- VOELEN (symbool het hart, kleur is het warme rood van gevoel en emotie)
- DOEN (symbool de handen, kleur is het activerende stimulerende geel van het doen).

Alle kwaliteiten, vaardigheden en competenties van mensen een zijn een combinatie van deze vermogens van denken, voelen en doen Hieraan is het Zijn toegevoegd:

- ZIJN (symbool het middenrif of de buik, kleur het wit als basis van alle andere kleuren). Zonder "zijn" is er geen denken, voelen en doen. De kwaliteit van het denken, voelen en doen is afhankelijk van de Zijns-toestand.

Van de basiscompetenties afgeleide competenties

Logica: in de linkerhersen helft (linkerkant van de denk-as). De kleur is het rustgevende groen van de exacte, onaantastbare en objectieve wereld van de cijfers, getallen, instrumenten, apparaten.

Verbeeldingskracht : in de rechterhersen helft (rechts van de denk-as). Het paars / violet staat voor het mystieke, mysterieuze, geheimzinnige, ongrijpbare gebied van de verbeelding en creativiteit.

Interactie: ontstaat door het combineren van voelen en doen: Hier ben je samen met anderen actief en stem je met je gevoel af op de anderen. De bijbehorende kleur is oranje de combinatie van het geel van actie en het rood van voelen.

2.9 Competenties ambtenaren en gebiedsontwikkeling

Steijn (2008) heeft onderzoek gedaan naar de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar. Aan de hand van het Weberiaanse, klassieke model en de opkomst van New Public Management (NPM) heeft hij de competenties van ambtenaren anno 2008 (verkenkend) onderzocht. Steijn komt tot de conclusie dat competenties anno 2008 worden gevormd door competenties uit het Weberiaanse model aangevuld met competenties die de Raad voor het Openbaar Bestuur in 2004 heeft geformuleerd. Steijn hecht hierbij iets meer waarde aan de competenties integriteit en motivatie omdat ambtenaren in de praktijk vaak met een weerbarstige werkelijkheid te maken hebben. Steijn komt tot onderstaande competenties waaraan ambtenaren aan moeten voldoen:

De integere ambtenaar	Geen misbruik van ambt.
De neutrale ambtenaar	Neutraal en waarde vrij: afwegingen van het algemeen belang.
De kritisch-loyale ambtenaar	Loyaal aan publieke zaak, maar bereid tot kritiek.
De Public Service Motivation (PSM) gemotiveerde ambtenaar	Publieke zaak willen dienen.
De politiek bewuste ambtenaar	Bewust van de politieke implicaties van zijn handelen.
De resultaatgerichte ambtenaar	Oog voor effectiviteit en efficiency.
De omgevingsbewuste ambtenaar	Open oog voor wat zich afspeelt in de samenleving.
De flexibele ambtenaar	In staat en bereid zich aan te passen.
De samenwerkende ambtenaar	Bereid tot samenwerking - ook buiten afdeling.
De deskundige ambtenaar	Deskundig op één of meerdere gebied(en).

Tabel 6: Competenties van de nieuwe ambtenaar (Bron: Steijn, 2008)

Competenties en gebiedsontwikkeling

Daamen (2010) stelt dat effectieve gebiedsontwikkelingsstrategieën niet alleen vragen om passende contractvormen, plannen en andere instrumenten, maar vooral ook het vermogen belangen, competenties en perspectieven constant bij elkaar te brengen om zo de haalbaarheid van gemeenschappelijke ambities voortdurend te beoordelen. Resultaten van het handelen van actoren worden afhankelijk van de 'kwaliteit' van de actoren, hun ervaringen en hun intuïties die in de processen participeren centraal staan. De competenties van de actoren die zijn betrokken in het planproces van de stedelijke gebiedsontwikkeling worden dus van steeds groter belang geacht. En de kwaliteit van de actoren wordt in grote mate bepaald door de wijze waarop de actoren in een proces staan en hun omgeving opvatten.

Dit wordt bevestigd door Van Rooy (2009). Hij stelt dat het voor actoren het van belang is om te beschikken over verschillende competenties. Van zowel de publieke als private actoren wordt verwacht dat men kan opereren in een netwerk omgeving. Deze complexe omgeving betekent dat men procesmatig en flexibel te werk moet kunnen gaan. Deze context vraagt competenties van actoren als het gaat om het aangaan en onderhouden van relaties, het leggen van verbindingen en het schakelen in tijd en ruimte als het leiden van processen. Tevens vraagt dit mensen die zichzelf voortdurend vernieuwen en verbeteren en zich snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Wil de gebiedsontwikkeling uiteindelijk tot realisatie komen dan is van alle betrokkenen commitment nodig; dat wil zeggen bezieling en bevlogen leiderschap (Van Rooy, 2009). Leiderschap betekent in deze netwerk omgeving dat de effectiviteit afhangt van de ontvanger, dat men onbegrensd denkt en dat men een bijdrage wil leveren aan niet alleen de eigen doelstelling maar vooral aan het grotere geheel (Teisman, 2006).

Er is op dit moment nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar competenties en gebiedsontwikkeling. Wel is door Van de Blaak (2006) onderzoek gedaan naar competenties van projectmanagers van complexe projecten. Ook heeft Karssenberg (2008) een publicatie geschreven over competenties en stedelijke vernieuwing.

Van de Blaak (2006) concludeert in haar onderzoek dat projectmanagers van complexe projecten gebruik maken van taak- en omgevingsgerichte competenties. Aan bepaalde competenties wordt wel meer waarde gehecht dan andere competenties. Van de Blaak heeft voor haar onderzoek gebruik gemaakt van het competentiemodel van Berenschot. Dit model is op pagina 26 van deze scriptie uitgelegd. Het volledige model van Berenschot is als bijlage 1 toegevoegd aan dit onderzoek.

Taakgerichte competenties	Omgevingsgerichte competenties
Plannen en organiseren	Partijen bijeenbrengen
Delegeren	Conflicthantering
Resultaatgericht / doelgericht	Omgevingsbewust
Technische kennis	Anticiperen
Besluitvaardig	Snel Schakelen
Beheersen	Belangen erkennen / empathie
Kostenbewust	Verbindingen leggen
Vasthoudend	Samenwerken
Afspraken maken en nakomen	Netwerken

Tabel 7 : Competenties waaraan projectmanagers van complexe projecten moeten voldoen (Bron: Van de Blaak, 2006).

Volgens Van de Blaak managen projectmanagers het project ook op basis van persoonsgerichte competenties. Communicatie, creativiteit, doorzettingsvermogen, visie, overtuigingskracht, lef en durf worden door projectmanagers ingezet om projecten te leiden. Sommige werkzaamheden vinden plaats op basis van intuïtie. Omgevingsgerichte competenties moeten bij deze managers verder ontwikkeld worden. Uit de praktijk komt naar voren dat de toepassing van deze competenties tot spanning leidt. De ontwikkeling moet zich richten naar de omgang met spanning en conflict in projecten en handelen in een groter geheel.

Karssenberg beschrijft hoe de veranderende context van de stedelijke ontwikkeling invloed heeft op de manier waarop organisaties zich moeten inrichten, hoe het werk dient worden uitgeoefend en welke persoonlijke vaardigheden daarbij wenselijk zijn. Het gaat volgens hem niet zozeer om nieuwe structuren of (re)organisaties maar vooral om het ontwikkelen van een nieuwe combinatie van competenties.

Hij signaleert de volgende 5 competenties die nodig zijn bij gebiedsontwikkeling van dit moment. De competenties staan vet gedrukt weergegeven.

1. Er zijn mensen met een passie en mensen met een baan. Wie alleen een baan heeft, zal niet snel complexe en langdurige gebiedsontwikkelingsprocessen naar aansprekende resultaten leiden. Gebiedsontwikkelaars zijn daarom behept met een **maatschappelijke passie**. Ze hebben de drijfveer, wil en energie om een gebied echt verder te brengen;
2. Gebiedsontwikkelaars zijn **extern gericht** en beschikken over grote sociale vaardigheden. Ze winnen vertrouwen en enthousiasmeren, trekken anderen over de streep, smeden coalities, laten belangen samenvallen en weten uitstekend verwachtingen te managen, allemaal cruciale eigenschappen bij de vernieuwing van bestaande stedelijke structuren, die immers valt of staat met de samenwerking met talrijke organisaties en mensen;

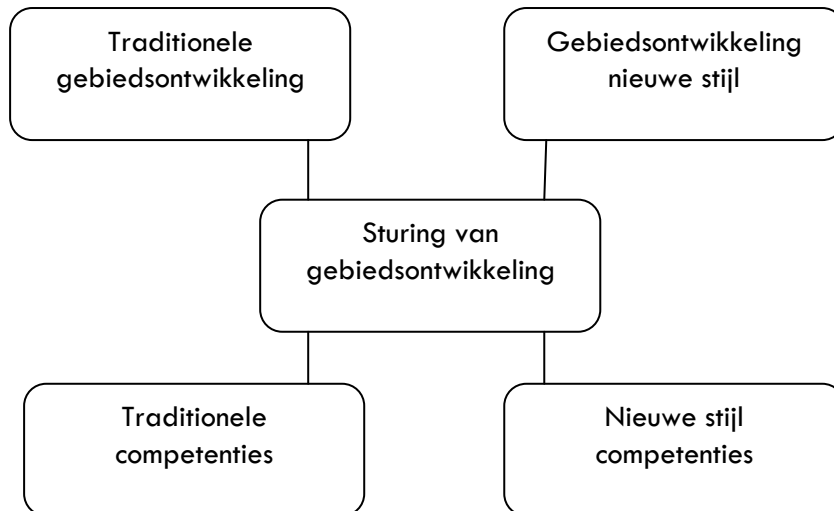
3. Gebiedsontwikkelaars zijn **creatief en innovatief**. Ze krijgen grensverleggende oplossingen voor elkaar. Ze mobiliseren nieuwe ideeën en organiseren kruisbestuiving. Ze inspireren en vernieuwen in plaats van tegen heg en meug naar consensus te streven. Hoewel hier zelden bij stil wordt gestaan, is deze competentie van groot belang. Het praten met iedereen om tot consensus te komen, leidt snel tot een grijsgemiddelde terwijl vernieuwing nu juist de opgave is;
4. Gebiedsontwikkelaars beschikken over **ondernemerschap en durf**. Ze spelen snel in op kansen, durven risico's te nemen, forceren doorbraken, laten zich niet door regels smoren en boeken resultaten. Het credo is niet 'nee tenzij' maar 'ja mits': begint eer jij bezint! In een speelveld dat door veel meer spelers wordt bezet is het des te essentiëler visie te koppelen aan handelen;
5. Gebiedsontwikkelaars hebben een **groot strategisch vermogen**. Ze beschikken over de vaardigheid om alles, werkelijk elke stap, vanuit één strategie te benaderen, ook in langdurige processen. Bij elke stap zijn ze in staat de korte en lange termijn met elkaar te verbinden en de randvoorwaarden te creëren die nodig zijn om resultaten te boeken. In de veelheid van gebeurtenissen in complexe stedelijke gebiedsontwikkelingsprocessen word je zonder deze competentie snel geleefd.

In hoofdstuk 2 is theorie verkend over traditionele- en nieuwe stijl gebiedsontwikkeling. Ook is stil gestaan bij de sturing van gebiedsontwikkeling. Tevens is de theorie over competenties aan bod gekomen. Tenslotte is in het laatste deel ingegaan op competenties en gebiedsontwikkeling. Naast het verkennen van de theorieën zijn ze ook in onderlinge samenhang besproken. De theorieën en het onderlinge verband zijn de opmaat voor hoofdstuk 3 van dit onderzoek, het theoretisch kader. Het theoretisch kader vormt het concept waarmee de praktijktoets van dit onderzoek plaatsvindt. Het theoretisch kader wordt gevormd door de theorie over traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Vervolgens de theorie over sturing van gebiedsontwikkeling en tenslotte de theorie over competenties en gebiedsontwikkeling. In hoofdstuk 2 zijn de theorieën verantwoord die het theoretisch kader vormen. Behalve het onderdeel competenties en gebiedsontwikkeling. De verantwoording van dit onderdeel van het theoretisch model gebeurt in hoofdstuk 3.

3. THEORETISCH KADER

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk presenteert aan de hand van de literatuurverkenning het theoretisch kader. Het theoretisch kader legt een relatie tussen traditionele en nieuwe stijl gebiedsontwikkeling en aan de verandering van competenties. In deze relatie speelt sturing van gebiedsontwikkeling een rol. Traditionele gebiedsontwikkeling vraagt andere sturing dan gebiedsontwikkeling nieuwe stijl en dit heeft gevolgen voor competenties. Figuur 3 geeft dit schematisch weer. De verantwoording van de gekozen competenties vindt ook in dit hoofdstuk plaats. Het theoretisch kader dat daaruit ontstaat is op twee manieren getoetst aan de praktijk.



Figuur 3: relatie vorm, sturing en competenties (bron: G.P. Vos)

3.2 Traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl

Uit de literatuurverkenning van dit onderzoek komt naar voren dat er twee vormen van gebiedsontwikkeling te onderscheiden zijn. Traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Onderstaande tabel vormt het kader voor de theorie van de verandering van traditionele gebiedsontwikkeling naar gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Dit kader wordt aan de hand van gesprekken met experts getoetst aan de praktijk.

Gebiedsontwikkeling	Traditioneel	Nieuwe Stijl
Initiatief	gemeente/ontwikkelaar	brede coalitie
Aanpak	integraal, top down, lineair	stapsgewijs, bottom up, grillig
Samenwerking	regisserende risicodragende gemeente/ontwikkelaar	faciliterende gemeente/brede coalitie
Omvang	grootschalig	Kleinschalig
Uitvoering	in één tijdvak met eindbeeld	geleidelijk zonder eindbeeld

Tabel 1. Kenmerken traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl (bron G.P. Vos)

3.3 Sturing van gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl vraagt een andere vorm van sturing dan traditionele gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl vraagt een meer procesmatige sturing (Hajer, 2011). Processen in deze vorm van gebiedsontwikkeling zijn nog vaak onvoorspelbaar en uitkomsten zijn meestal nog onzeker. Traditionele gebiedsontwikkeling kent een begrensd en vooraf bepaald tijdpad en de uitkomst staat meestal vast. Hier past de projectmatige sturing bij. Literatuur van Edelenbos (2007) bevestigt dit ook. Verderop in het theoretisch kader komt dit aan de orde.

Onderstaande tabel, uit de theoretisch verkenning van dit onderzoek, bevat de sturingsprincipes die horen bij traditionele gebiedsontwikkeling en de sturingsprincipes die horen bij gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. De tabel vormt het onderzoekskader. Dit kader wordt aan de hand van gesprekken met experts getoetst aan de praktijk.

Traditioneel	Nieuwe Stijl
projectmanagement (programmamanagement)	procesmanagement netwerkmanagement
procesmanagement netwerkmanagement	paradoxaalmanagement (programmamanagement)
procesmanagement	projectmanagement

Tabel 8 Sturingsvormen gebiedsontwikkeling (Bron G.P. Vos)

Voor wat betreft sturing van gebiedsontwikkeling richt het theoretisch model vooral op procesmanagement, netwerkmanagement, project- en paradoxaalmanagement. Programmamanagement is een sturingsinstrument voor gebiedsontwikkeling toegepast op meer organisatieniveau en minder op individueel niveau. Daarbij komt dat in het de praktijk gedeelte van dit onderzoek niet gesproken is met programmamanagers van gebiedsontwikkeling. Daarom staat programmamanagement in deze tabel tussen haakjes.

3.4 Competenties en gebiedsontwikkeling

De verschuiving van traditionele gebiedsontwikkeling naar gebiedsontwikkeling nieuwe stijl en de daarmee gepaard gaande verandering in sturing heeft invloed op de competenties van gebiedsontwikkende ambtenaren. Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl vraagt andere competenties dan traditionele gebiedsontwikkeling. Onderstaande tabel, uit de theoretische verkenning van dit onderzoek, geeft het verschil in competenties weer.

De tabel vormt het onderzoekskader voor de verandering in competenties van traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.

Competenties traditioneel	Competenties nieuwe stijl
<p>plannen en organiseren</p> <p>efficiënt inzetten van mensen en middelen om doelen of afgesproken resultaten te behalen of plannen te realiseren</p>	<p>leer vermogen</p> <p>nieuwe informatie en ideeën snel kunnen opnemen, analyseren en verwerken en deze effectief kunnen toepassen</p>
<p>resultaatgerichtheid</p> <p>zich blijven richten op het afgesproken resultaat of het gestelde doel ook bij problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen. Gedreven zijn om concrete doelen en resultaten te bereiken</p>	<p>klantgerichtheid</p> <p>een hoge prioriteit geven aan tevredenheid van klanten, initiatiefnemers en aan het verlenen van service of hulp en daarnaar handelen</p>
<p>vasthoudend</p> <p>zich gedurende langere tijd intensief met een taak bezig kunnen houden om het doel te bereiken ook bij tegenslag of onder moeilijke omstandigheden</p>	<p>integriteit</p> <p>handelen - woord en gedrag – in lijn met algemeen sociale en ethische normen, ook onder moeilijke omstandigheden en/of druk hier van af te wijken. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop</p>
<p>inventiviteit</p> <p>komt met oorspronkelijk oplossingen voor problemen. Bedenkt nieuwe werkwijzen ter vervanging van een traditionele aanpak en/of benadering</p>	<p>moed</p> <p>(gecalculeerde) risico's durven aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen</p>

<p>conflicthantering</p> <p>belangentegenstellingen met een emotionele lading op een tactvolle wijze hanteren en oplossen</p>	<p>netwerkvaardigheid</p> <p>ontwikkelt en bestendigt een net van formele en informele contacten binnen en de eigen organisatie en benut deze voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking</p>
<p>initiatief</p> <p>alert zijn op kansen nieuwe situaties of problemen en in vroeg stadium daar naar handelen. Problemen of belemmeringen signaleren en zo snel mogelijk oplossen</p>	<p>inlevingsvermogen</p> <p>zich inleven en adequaat inspelen op de gedachten en belangen van een ander</p>
<p>mensgericht leiderschap</p> <p>op een stimulerende wijze richting en begeleiding geven. Stijl methode van leidinggeven aanpassen aan anderen. Samenwerking stimuleren</p>	<p>ondernemerschap</p> <p>signaleert kansen en mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe werkterreinen en producten, handelt ernaar en durft daarbij wel doordachte risico's te nemen</p>
	<p>flexibiliteit</p> <p>zich gemakkelijk kunnen aanpassen aan veranderende werkwijzen, werktijden taken verantwoordelijkheden beleidswijzigingen omgeving en gedragingen van anderen</p>

Tabel 9 traditionele competentie versus nieuwe stijl competenties (bron: G.P. Vos)

3.5 Verantwoording en operationalisatie van competenties in het theoretisch model.

De verantwoording van de traditionele competenties vindt plaats op basis van het onderzoek “Competenties van projectmanagers in complexe projecten”. (Van de Blaak, 2006). Dat onderzoek van vóór 2008 heeft de competenties van projectmanagers van complexe projecten in beeld gebracht. Deze scriptie borduurt voort op het resultaat van Van de Blaak en maakt een selectie van competenties uit dat onderzoek op basis van de theorie van Edelenbos (2007). Deze scriptie gaat er vanuit dat de door Van de Blaak onderzochte competenties aangevuld met de theorie van Edelenbos kunnen worden gezien als competenties van traditionele gebiedsontwikkeling en stelt dat traditionele gebiedsontwikkeling als een complex project kan worden gezien. In de tabel is gekozen voor de benaming projectmanager als verzamelnaam voor projectmanager, procesmanager, projectleider of gebiedsmanager. De operationalisatie is gebaseerd op gedragsvoorbeelden behorend bij het competentiemodel van Schouten & Nelissen.

Competenties traditioneel	Operationalisatie
plannen en organiseren	de projectmanager brengt voordat hij aan een taak begint de verrichten werkzaamheden en activiteiten in kaart die tot het gewenste doel leiden.
resultaatgerichtheid	de projectmanager geeft prioriteit aan het behalen van resultaten
doorzettingsvermogen	de projectmanager zet door om de taak te volbrengen ook onder moeilijke omstandigheden of bij tegenslag
inventief	de projectmanager komt met verschillende voorstellen voor een aanpak die niet meteen voor de hand ligt.
conflicthantering	de projectmanager bespreekt conflicten en meningsverschillen met anderen op tactvolle wijze, zonder het conflict uit de weg te gaan
initiatiefrijk	de projectmanager komt met voorstellen om in te spelen op de toekomstige kansen voor de organisatie/afdeling /project.
(mensgericht)leiderschap	de projectmanager motiveert en stimuleert samenwerking door onder andere het gezamenlijk doel te noemen, elkaars aanvullende waarde te benoemen en ruimte te geven voor discussie.

Tabel 10 Operationalisatie competenties traditionele gebiedsontwikkeling (Bron Schouten & Nelissen bewerkt door G.P. Vos)

De verantwoording van de nieuwe stijl competenties vindt ook plaats aan de hand van de theoretische verkenning in hoofdstuk 2. Het verschil tussen de verantwoording van deze competenties en de traditionele competenties, is dat de traditionele competenties alleen worden verantwoord door het onderzoek van Van de Blaak (2006) aangevuld met Edelenbos (2007). De nieuwe stijl competenties worden verantwoord aan de hand van meerdere theorieën uit hoofdstuk 2. Het gaat hier dan om de theorieën van Rooy (2009) van Franzen (2012), Teisman (2012), Wicherson (2011), Edelenbos (2007) en Majoor (2012). In onderstaande tabel is daarom een derde kolom toegevoegd waarin de verwijzing naar de theorie als verantwoording is opgenomen.

competenties nieuwe stijl	operationalisatie	verantwoording
leervermogen	de projectmanager durft te experimenteren, durft fouten te maken en leert daar van en deelt het met anderen	leren van ervaringen en uitwisselen van kennis
klantgerichtheid	de projectmanager bedenkt van uit belangen en situaties van anderen mogelijkheden om hen van dienst te kunnen zijn	het vermogen om initiatieven te omarmen
integriteit	de projectmanager houdt zich aan gemaakte afspraken of laat meteen weten als dit niet lukt	kunnen en willen handelen in het belang van positieve uitkomsten
moed	de projectmanager kiest voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan. hij kiest voor het onbekende	het doel van een project durven zoeken in plaats van het doel realiseren
netwerkvaardigheid	de projectmanager bouwt, onderhoudt en mobiliseert een netwerk van relaties binnen en buiten de organisatie om zaken te regelen	het opereren in netwerken om grensoverschrijdende processen te laten ontstaan
inlevingsvermogen	de projectmanager weet relevante onuitgesproken informatie, gevoelens, behoefte, belangen en gedachten van anderen te achterhalen	inspelen op vragen van private initiatiefnemers
ondernemerschap	de projectmanager vertaalt externe ontwikkelingen naar nieuwe mogelijkheden	richten op nichemarkten en eindgebruikers bij plannen betrekken
flexibiliteit	de projectmanager pakt andere werkwijzen en methodes van werken gemakkelijk op en houdt niet vast aan oude gewoontes	flexibel opereren bijvoorbeeld in het omgaan met bepalingen in bestemmingsplan

Tabel 11 Operationalisatie en verantwoording competenties gebiedsontwikkeling nieuwe stijl (bron G.P. Vos)

De theorieën in dit model worden tevens bevestigd door de theorie van Edelenbos (2007). Onderstaande tabel maakt dit duidelijk. De tabel geeft weer het verschil tussen project en procesbenadering en koppelt daaraan bij een aantal onderdelen de competenties uit het theoretisch model over competenties. De tabel is een bewerking van een tabel van Franzen uit een MCD college (2010).

Projectmanagement	Competentie	Procesmanagement	competentie
beheersbaarheid	plannen en organiseren	betrokkenheid	inlevingsvermogen
representativiteit		variëteit	
verticale verhoudingen		horizontale verhoudingen	
geslotenheid		openheid	
daadkracht	leiderschap	draagvlak	
conflicteren	conflicthantering	communiceren	
onderzoek als standaloneproces		onderzoek als samen feiten verzamelen, interpreteren en uitwisselen	leervermogen
contracten		vertrouwen	integriteit
resultaatgerichtheid	resultaatgerichtheid	relatiegerichtheid	klantgerichtheid
interne gerichtheid		externe gerichtheid	netwerken
reactief		pro-actief	ondernemendheid
vasthoudend	vasthoudend	flexibel	flexibiliteit
sturing op inhoud		sturing op proces	
doelrealisatie		doelzoekend	moed
ontwerpen	inventiviteit	ontwikkelen	
commitment		bewegingsvrijheid	

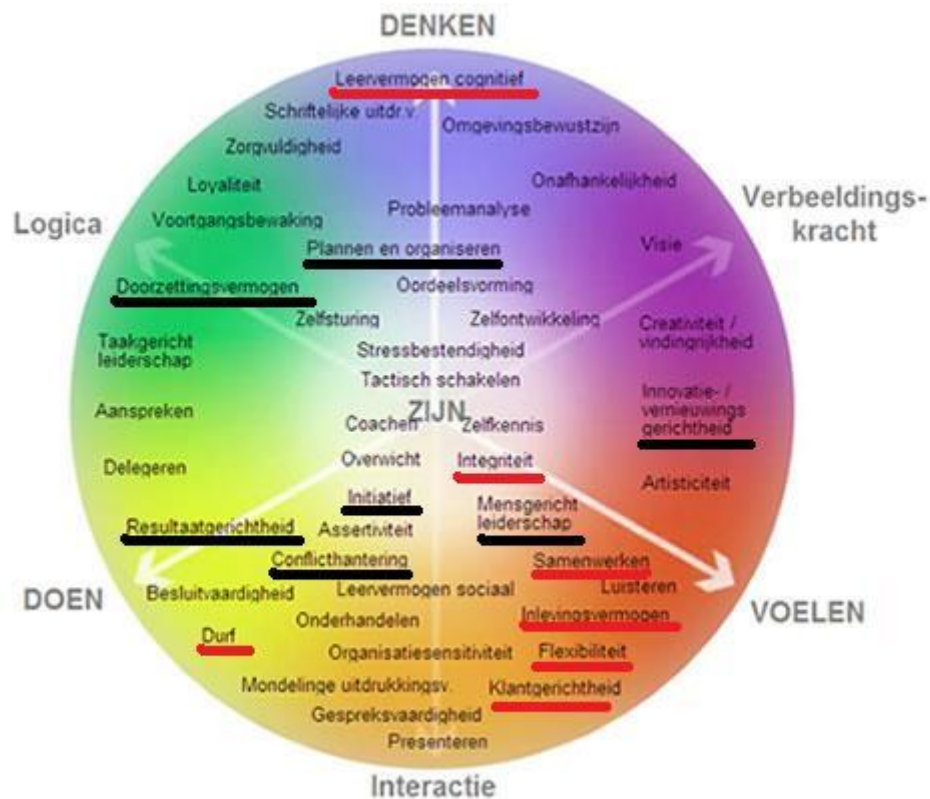
Tabel 12: competenties project en procesmanagement (bron: G.P. Vos)

In dit hoofdstuk is traditionele gebiedsontwikkeling gepositioneerd versus gebiedsontwikkeling nieuwe stijl en zijn tevens sturingsinstrumenten zoals projectmanagement versus procesmanagement gepositioneerd. Om nu ook de competenties in dit hoofdstuk ten opzichte van elkaar te positioneren wordt gebruikt gemaakt van het competentiemodel van Schouten & Nelissen. (figuur 2)

Het theoretisch kader hanteert voor een aantal competenties een andere naam dan de competenties in het model van Schouten & Nelissen. Veel van de benamingen zijn identiek. Echter enkele niet. Daarom staan in onderstaande tabel de benamingen voor de competenties van dit theoretisch model en in het model van Schouten & Nelissen.

Benaming competenties theoretisch model	Benaming competenties model Schouten & Nelissen
plannen en organiseren	plannen en organiseren
resultaatgericht	resultaatgericht
vasthoudend	doorzettingsvermogen
inventiviteit	creativiteit/vindingrijkheid
conflicthantering	conflicthantering
initiatiefrijk	initiatief
leiderschap	mensgericht leiderschap
leervermogen	leervermogen cognitief
klantgerichtheid	klantgerichtheid
integriteit	integriteit
moed	durf
netwerkvaardigheid	samenwerking
inlevingsvermogen	inlevingsvermogen
ondernemerschap	klantgericht
flexibiliteit	flexibiliteit

Tabel 13 benamingen competenties theoretisch model en benamingen competenties Schouten&Nelissen.



Figuur2: Competenties theoretisch model weergegeven in competentiemodel Schouten & Nelissen (bron: G.P. Vos)

In figuur 1 is zichtbaar dat de traditionele competenties (**zwart onderstreept**) zich vooral in aan de zijde van “logica en doen” bevinden. Nieuwe stijl competenties (**rood onderstreept**) zitten vooral aan de zijde van “interactie en voelen”. Hierdoor ontwikkelt zich de theorie dat traditionele gebiedsontwikkeling een beroep doet op vooral competenties van “logica en doen”. Nieuwe stijl gebiedsontwikkeling maakt vooral gebruik van de competenties “interactie en voelen”. Dit laatste wordt mede ook bevestigd door de theorie van Majoor (2012) Volgens hem is gebiedsontwikkeling nieuwe stijl op dit moment een intuïtief proces. Ook Teisman (2012) geeft bijvoorbeeld aan dat gemeenten initiatieven in deze tijd moeten omarmen, Dat competenties op het gebied van “logica en doen” aansluiten bij traditionele gebiedsontwikkeling sluit aan bij de theorieën van Edelenbos (2007) en Hajer (2011).

De koppeling van deze theorie over competenties aan de overige theorieën uit het theoretisch kader levert de volgende samenvattende tabel van het theoretisch kader op.

Vorm van gebiedsontwikkeling	Traditioneel	Nieuwe stijl
Sturing van gebiedsontwikkeling	projectmanagement	procesmanagement
	(programmamanagement)	netwerkmanagement
	procesmanagement	paradoxaalmanagement
	netwerkmanagement	(programmamanagement)
Competenties van gebiedsontwikkeling	logica en doen	interactie en voelen
	plannen en organiseren	leervermogen
	resultaatgericht	klantgerichtheid
	vasthoudend	integriteit
	inventiviteit	moed
	conflicthantering	netwerkvaardigheid
	initiatiefrijk	inlevingsvermogen
	leiderschap	ondernemerschap
		flexibiliteit

Tabel 14: Samenvattende tabel theoretisch kader (bron: G.P. Vos)

In hoofdstuk 4 zal het theoretisch model aan de praktijk worden getoetst

4. TOETS AAN DE PRAKTIJK

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uit hoofdstuk 3 getoetst aan de praktijk. De praktijktoets bestaat uit 2 onderdelen. Het eerste onderdeel laat de resultaten zien van 4 gesprekken met experts op het terrein van gebiedsontwikkeling. Deze gesprekken zijn volgens het theoretisch model geanalyseerd. Het tweede gedeelte laat de resultaten zien van een survey met enkele open vragen onder 10 gebiedsontwikkelaars. Gelet op het aantal van 10 respondenten moet het resultaat als een eerste test worden gezien. De uitkomst van de survey is ook geanalyseerd aan het theoretisch model. In de survey heeft vooral de focus gelegen op competenties. De analyse van de survey is daarom minder breed dan de analyse van de gesprekken met de experts. De verslagen van de gesprekken, die goedgekeurd zijn door de experts, bevinden zich in bijlage 5 van dit onderzoek.

4.2 Analyse gesprekken experts

De experts die geraadpleegd zijn voor dit onderzoek werken allen geruime tijd op het terrein van gebiedsontwikkeling voor gemeentelijke organisaties. De experts bevestigen dat de vorm van gebiedsontwikkeling, de sturing en bijbehorende competenties aan het veranderen is. Zij herkennen de oorzaken zoals omschreven in hoofdstuk 1.

Verandering traditioneel naar nieuwe stijl gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling	Traditioneel	Nieuwe Stijl
Initiatief	gemeente/ontwikkelaar	Brede coalitie
Aanpak	integraal, top down, lineair	stapsgewijs, bottom up, grillig
Samenwerking	regisserende risicodragende gemeente / ontwikkelaar	faciliterende gemeente / brede coalitie
Omvang	Grootschalig	Kleinschalig
Uitvoering	in één tijdvak met eindbeeld	geleidelijk zonder eindbeeld

Tabel 1: Kenmerken traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl (bron: G.P. Vos)

Analyse onderdeel initiatief

Uit de gesprekken komt een wisselend beeld naar voren over de verschuiving van het initiatief van gemeente/ontwikkelaar naar een brede coalitie. Zo geeft een expert aan, dat voor het gebied waarvoor hij werkt, de gemeente Amsterdam gekozen heeft voor een organische ontwikkelstrategie. Dit zou moeten inhouden dat een brede coalitie het initiatief neemt. Uit zijn uitspraken valt op dat het vooral het de gemeente is die nog steeds naar gebouweigenaren stapt met de vraag of zij het leegstaande gebouw wil transformeren. Hieruit kan worden opgemaakt dat de gemeente ondanks de nieuw stijl strategie de traditionele rol op zich neemt.

Uit het gesprek blijkt dat uit kostenoverweging het noodzakelijk is dat private partijen tot ontwikkelingen overgaan in het gebied. De gemeente beschikt namelijk niet meer over voldoende middelen om actieve grondpolitiek te voeren. Maar het constateren van deze noodzaak heeft nog niet geleid tot een brede coalitie van partijen die tot ontwikkeling is over gegaan. Het is dus nog niet evident dat het initiatief in zijn gebied is opgepakt door anderen dan de gemeente/ontwikkelaar. Om het private initiatief te prikkelen wordt veel aan placemaking gedaan. Ook de placemaking wordt door de gemeente geïnitieerd en niet door een brede coalitie. Het besef is aanwezig dat je als gemeente anders moet gaan werken en dat ook de enige manier om ontwikkeling van de grond te krijgen of te zorgen dat ze niet stil vallen. Maar zoals eerder in deze analyse wordt geschetst is het besef dat het anders moet wat anders is dan het anders doen. Er wordt veel gepraat intern met elkaar over dat het anders moet maar vanuit de traditionele rol.

Dit beeld wordt door een andere expert bevestigd. Daar waar in de traditionele situatie de gemeente de kar trok wordt nu wel meer gekeken hoe samenwerking in deze tijd met andere partijen kan plaats vinden. Er is echter nog geen sprake van de situatie dat andere partijen daadwerkelijk het initiatief ook nemen. Een van de oorzaken die het bemoeilijkt om het initiatief bij anderen te leggen is het simpele gegeven dat de gemeente eigenaar is van de gronden. Daardoor ligt bij de gemeente nog steeds de 'prikkel' om het initiatief te nemen. De gemeente loopt nog steeds het financiële risico.

Een van de experts doet een opvallende uitspraak over het initiatief bij gebiedsontwikkeling. Als het initiatief verplaats van gemeente/ontwikkelaar naar andere partijen dan is de gemeente de grip op ontwikkelingen kwijt. In de ogen van deze expert is dit een ongewenste ontwikkeling. De gemeente is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de openbare ruimte. Als derden voor de openbare ruimte vanwege het initiatief dat zij nemen ook verantwoordelijk worden voor de kwaliteit, bestaat de mogelijkheid dat kosten belangrijker worden dan kwaliteit. De gemeente wordt dan uiteindelijk toch weer in de positie gebracht door druk vanuit bijvoorbeeld bewoners om het initiatief te nemen om dit te herstellen. Dit werkt zeker niet kostenverlagend voor de gemeente.

Tenslotte geeft één van de experts aan dat de gemeente Den Haag klip en klaar duidelijk heeft gemaakt dat de 7 masterplannen die de gemeente kent, niet allemaal door de gemeente zelf uitgevoerd gaan worden. Marktpartijen en andere initiatiefnemers in die gebieden wil de gemeente faciliteren. De reden voor deze opstelling van de gemeente ligt ook in het feit dat rijkssubsidies voor de ontwikkeling van een aantal gebieden zijn ingetrokken. De gemeente Den Haag beschikt zelf niet over de financiële middelen en neemt daardoor ook niet het initiatief en kiest uit nood geboren voor een nieuwe stijl aanpak. Hieruit valt op te maken dat als de gemeente nog wel de beschikking had over de subsidies van het rijk, de traditionele aanpak voor sommige locaties zou verkiezen boven de nieuwe stijl aanpak

Gemeente Den Haag en Amsterdam kennen wel initiatieventeams. Die teams hebben vooral een toetsende rol wanneer initiatieven binnen komen. De initiatieventeams zorgen er voor dat initiatiefnemers snel duidelijkheid krijgen of de gemeente mee kan werken. In feite zit de gemeente met het initiatieventeam nog steeds in een traditionele rol en zorgt het team alleen voor snelheid in het toetsproces maar initiatieven worden niet geprikkeld om brede coalities te vormen.

Analyse onderdeel aanpak

Bij dit onderdeel merkt een expert op dat lineaire processen plaatsmaken voor meer cyclische processen. Dit zorgt er voor dat projecten voortgang houden. Deze uitspraak bevestigt dat de aanpak niet meer lineair gaat maar meer grillig.

Ook geeft een expert aan dat aan de hand van een gebiedsaanpak wordt gewerkt aan ontwikkelingen in het gebied. Deze gebiedsaanpak creëert een meer passieve rol door de stapsgewijze aanpak. Pas als een kansrijk initiatief voorbij komt worden stappen gezet. De gemeente steekt niet meer in elk initiatief evenveel energie.

Uit de gesprekken komt ook naar voren dat de planmatige “top down” aanpak niet meer werkt. In de traditionele tijd kon een gemeente zich veroorloven om tegen initiatiefnemers te zeggen: “Voor jou 10 anderen”. Dat kan nu niet meer.

Analyse onderdeel samenwerking

Ten aanzien van samenwerking met marktpartijen komt uit de gesprekken met de experts naar voren dat gezocht wordt naar hoe samenwerking vorm te geven. Maar daadwerkelijke samenwerking tussen een faciliterende gemeente en een brede coalitie vindt nog niet plaats. Samenwerking vindt wel op een andere manier plaats maar nog wel tussen de op traditionele basis. Uit het gesprek met de expert van de gemeente Amsterdam blijkt dat, in het gebied waarvoor hij werk wordt door traditionele marktpartijen gewerkt aan transformatieopgaven. De werkwijze is wel anders dan voorheen. Vooral transparanter en zijn juridische afspraken veel meer maatwerk afspraken dan de standaardbepalingen. Hier komt veel creativiteit bij kijken. Het opzoek naar creatieve oplossingen is in deze tijd ook een stuk gemakkelijker geworden. Zowel gemeente als marktpartij hebben daar veel belang bij. Gemeente heeft zonder marktpartij geen initiatief. Maar ook de marktpartij dient een initiatief een plek te geven om inkomsten te genereren of in deze tijd verlies te beperken.

Een van de experts geeft aan dat bij een andere samenwerking tussen markt en private partijen ook meer vertrouwen komt kijken. Dit is vergelijkbaar met de transparante houding van de gemeente en marktpartijen in de transformatie opgave in de gemeente Amsterdam

In de samenwerking tussen gemeente en private partijen kan de gemeente zich ook niet volledig faciliterend opstellen. Als gemeente heb je je gewoonweg ook te houden aan kaders. Het is wel mogelijk om anders met kaders om te gaan maar. Een van de experts zegt ook op dit punt dat mensen nog niet gewend zijn aan de faciliterende opstelling van de gemeente. Er moet volgens deze expert een verdiepingsslag worden gemaakt in de balans vrijheid, blijheid en grip.

4.3 Conclusies verandering vorm van gebiedsontwikkeling

Alle experts geven aan dat het initiatief van een gebiedsontwikkeling niet het primaat meer is van de gemeente. Op basis van uitspraken van een tweetal experts is wel duidelijk dat de gemeentes waarvoor zij werken het initiatief proberen te ontlopen en bij een brede coalities probeert neer te leggen. Deze keuze wordt gemaakt omdat financiële middelen niet meer beschikbaar zijn. De koppeling op dit punt aan de theorie van Franzen (2012) en Wicherson (2011) laat zien dat de traditionele gebiedsontwikkeling plaats maakt voor een andere vorm maar dat het nog zoeken is naar hoe die vorm er uit ziet. Een onderdeel van de theorie van Hajer (2011) is wat dat betreft van toepassing. Het is op dit moment nog niet minder overheid. Op basis de gesprekken met de experts kan geconcludeerd worden dat gemeentes nog steeds zoekende zijn naar hun rol in gebiedsontwikkeling en wordt de theorie op dit punt bevestigd.

Op het punt van samenwerking komt uit de gesprekken naar voren dat gemeentes organisatorische aanpassingen doen, zogenaamde initiatieven teams, om initiatiefnemers in gebiedsontwikkeling snel duidelijkheid te geven over de haalbaarheid. Dit lijkt aan te sluiten de theorie van Teisman (2012) die zegt dat gemeente initiatieven moeten om armen. Maar de initiatieventeams beoordelen initiatieven misschien wel snel maar de gemeente doet dit nog steeds vanuit de traditionele rol. In die zin ontstaat hier een dubbel beeld. Voorwaarden voor samenwerking zijn wel transparantie en vertrouwen. Bij het onderdeel analyse van competenties wordt hier verder op ingegaan. Ook hier is een link te leggen met de theorie van Wicherson (2011) een transparante belangen afweging is noodzakelijk.

Co- creatie vindt op basis van de gesprekken met experts wel plaats. Ook weer een bevestiging van de theorie van Franzen (2012) Gemeente en private partijen werken samen om transformatie opgaven mogelijk te maken.

De publiekrechtelijk verantwoordelijkheid belemmert ook een volledig faciliterende opstelling van de gemeente. In die zin zijn theorieën uit de Reiwijzer gebiedsontwikkeling en van Wicheron (2011) van toepassing op de onderdeel. De gemeente voert haar publieke taak ook uit in gebiedsontwikkeling. Het is daarom nog steeds zoekende naar de juiste balans tussen vrijheid die de gemeente geeft en grip die de gemeente ook moet toepassen. In die zin is een verdere uitwerking van flexibel bestemmen bijvoorbeeld in de nieuwe stijl rol van de gemeente nog noodzakelijk. Een verdiepingsslag is noodzakelijk. Dit is wederom een bevestiging van o.a. de eerder aangehaalde theorie van Franzen. Gemeentes zijn zoekende naar hun nieuwe rol.

Samenvattend kan worden gesteld dat de experts zien dat er een verandering optreedt in de vorm waarin gebiedsontwikkeling plaatsvindt. Het verschuift van traditioneel naar nieuwe stijl. De gemeente wil ook graag een faciliterende houding aannemen maar weet nog niet hoe. Experts zijn daar wel over in gesprek maar vooral met de eigen collega's. Grondeigendom en de beschikbaarheid van financiële middelen speelt een rol in de keuze voor de vorm van gebiedsontwikkeling. Wanneer de grond niet in eigendom is van de gemeente en financiële middelen er niet meer zijn, lijkt het er op dat sneller wordt overgegaan naar nieuwe stijl gebiedsontwikkeling.

4.4 Analyse sturing gebiedsontwikkeling

Traditioneel	Nieuwe Stijl
projectmanagement (programmamanagement)	procesmanagement netwerkmanagement
procesmanagement netwerkmanagement	paradoxaalmanagement (programmamanagement)
procesmanagement	projectmanagement

Tabel 5: koppeling sturingsinstrumenten aan traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl (bron G.P. Vos)

Analyse projectmanagement

Een van de experts geeft aan op dit moment nog niet te weten of hij nu op een projectmatige sturing bezig is of met een procesmatige sturing. Er wordt stapsgewijs gewerkt maar binnen die stappen is veel improvisatie. Projectmatige sturing is ook nog steeds belangrijk om op kosten te sturen. Gemeentelijke organisaties zijn hier kritisch op. Een andere expert geeft aan projectmatig te werken in het transformatieproces waarvoor hij verantwoordelijk is. Het gaat hier dan duidelijk meetbare zaken die op projectmatige wijze doorlopen moeten worden anders haal je deadlines niet in bijvoorbeeld een bestemmingsplan procedure. Ook komt uit de gesprekken naar voren dat procesmanagement vooraf gaat aan projectmanagement. In de procesfase is het zoeken naar oplossingen en als de oplossing gevonden is, dan wordt projectmatig verder gewerkt. Een andere expert verklaart dat de gemeente Zaanstad echt een projectmethodiek heeft maar dat wel merkbaar is dat binnen de stappen van deze methodiek een soort van flow van onderzekerheden gaande is. Uit de gesprekken komt ook naar voren dat de strict projectmatige aanpak niet meer werkt. Projectmatige werken is gewoon een te strak jasje voor gebiedsontwikkeling. Het projectmatig werken is te lineair.

Analyse netwerkmanagement

Alle experts zien verandering optreden in het netwerken, samenwerken met de interne organisatie met namen. Aanvankelijk werd bijvoorbeeld bij het toetsen van plannen een systematiek toegepast die leidde via bepaalde stappenplan tot een oordeel. Dit was tijdrovend en niet effectief. Die methode gaf zelfs een negatieve impuls. Een van de experts geeft aan dat er nu intern samengewerkt wordt tussen collega's van beleidsafdelingen aan de voorkant van de planvorming. Netwerken (intern) komt ook nog niet bij alle experts goed van de grond. Speciale projectenbureaus in organisaties geven soms het gevoel van "wij tegen zij" dit belemmert het samenwerken. Om bij tegenstelling dan tot oplossingen te komen, moet worden opgeschaald naar soms het politieke niveau. Ook de al eerder genoemde initiatieven teams zijn voorbeelden van netwerkmanagement in gemeentelijke organisaties.

Analyse procesmanagement

Uit de gesprekken komt naar voren dat de procesmatige aanpak gebruikt wordt omdat de gemeente geen eigenaar is van gronden. Experts weten niet altijd of ze nu procesmanagement toepassen of projectmanagement. De experts gaan verder niet diep in op procesmanagement in de gesprekken. Waarschijnlijk wordt dit veroorzaakt doordat ze niet bewust bezig zijn met het toepassen van een sturingsinstrument maar in deze tijd vooral naar bewind van zaken handelen.

Analyse paradoxaalmanagement

Alle experts hebben te maken met het omgaan van tegenstellingen in de gebiedsontwikkeling die zij aan sturen. Uit de gesprekken komen tal van voorbeelden. Bijvoorbeeld onzekerheid proberen om te buigen naar zekerheid. Het wordt duidelijk gemaakt aan een voorbeeld uit de gemeente Den Haag. Een kansrijke hotel ontwikkeling voor het gebied de Binckhorst wordt krampachtig behandeld door de gemeente omdat de afdeling economie niet achter de plannen staat. Een identiek voorbeeld van de gemeente Amsterdam waar ook gepoogd wordt snel duidelijkheid te geven over planologische mogelijkheden maar dat dit niet lukt vanwege procedure tijd. Ook het voorbeeld uit Zaanstad over het ontbinden van de GEM. Nog niet duidelijk is wat de consequenties worden van het ontbinden van de GEM. Die onzekerheid moet wel worde gestuurd want de politiek heeft een duidelijke mening over de positie in de GEM. Ook vanuit Den Haag komt nog een goed voorbeeld wat aansluit bij paradoxaalmanagement. Er moet daar nog een balans gevonden worden tussen vrijheid geven als gemeente en grip houden als gemeente. De organisatie is daar nog niet aan gewend. Niet weten welke functie waar komt zorgt voor onzekerheid waar mee om gegaan moet worden.

4.5 Conclusies sturing gebiedsontwikkeling

Projectmanagement is nog steeds een sturingsinstrument in gebiedsontwikkeling. Ontwikkelingen beginnen wel op een procesmatige wijze in verband met onzekerheid. Maar als die onzekerheid is omgezet naar zekerheid dan gaat op projectmatige wijze verder worden gewerkt.

Wel is duidelijk dat alleen projectmatig werken niet meer aansluit bij de gebiedsontwikkeling opgaven in deze tijd. Maar hier tegenover staat dat ook niet gezegd kan worden dat procesmanagement het ideale sturingsinstrument is. De experts gaan verder niet diep in op procesmanagement in de gesprekken. Waarschijnlijk wordt dit veroorzaakt doordat ze niet bewust bezig zijn met het toepassen van een sturingsinstrument maar in deze tijd vooral naar bewind van zaken handelen. Ze hinken misschien op twee gedachten als het gaat om sturing.

Netwerkmanagement wordt toegepast om diverse redenen. Het gebeurt vanuit kosten overweging. Het werkt efficiënter om eerder met elkaar een probleem te bespreken. Het zorgt ook voor een positieve betrokkenheid van collega's. Uit de gesprekken met experts kan geen analyse gemaakt worden over netwerkmanagement in relatie tot de externe omgeving van organisatie waarvoor de experts werken.

Reflectie op praktijk en theorie leidt er toe dat de theorie van Majoor (2012) over paradoxaal management actueel is. De experts kunnen geen scherpe keuze maken tussen project- en procesmanagement. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het door de experts nog niet goed geduid kan worden welk sturingsinstrument zij toepassen. Ze ondervinden tegenstellingen. Op basis van dat aanvullende onderzoek kan de theorie over sturing van gebiedsontwikkeling worden aangepast en is paradoxaal management het primaire sturingsinstrument van nieuwe stijl gebiedsontwikkeling. Dit wordt voorlopig bevestigd door uitspraken van experts dat de gemeente niet volledig facilitair kan zijn omdat zij ook verantwoordelijk is voor de uitoefening van publiekrechtelijke taken. Dit wijst er ook op dat de theorie van Teisman over ordezoekende managers en managers gericht die gericht zijn op ontwikkeling aansluit bij gesprekken met de experts over sturing. De experts willen wel ontwikkelen maar weten nog niet hoe of worden geremd door de publiekrechtelijke taken. De ordezoekende managers zijn ook op zoek naar werkwijzen, bijvoorbeeld door de eerder genoemde initiatieventeam om tot oplossingen om initiatieven mogelijk te maken. Beide type managers zijn aanvullend aan elkaar.

Samenvattend kan worden gesteld dat ook de sturing van gebiedsontwikkeling aan verandering onderhevig is. Op basis van de gesprekken kan niet duidelijk worden geconcludeerd of procesmanagement het sturingsinstrument is van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl is. Het lijkt er dat de theorie van Majoor (2012) over het omgaan met tegenstellingen in gebiedsontwikkeling interessant voor nader onderzoek op het gebied van sturing gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.

4.6 Analyse competenties gebiedsontwikkeling

In de gesprekken met de experts is het competentiemodel van Schouten&Nelissen besproken.



Figuur 2: competentiemodel Schouten & Nelissen (bron: Schouten & Nelissen)

Alle experts geven aan dat competenties van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl zich bevinden aan de zijde van “interactie en voelen” en dat competenties traditionele gebiedsontwikkeling meer aan de zijde van “logica en doen” zich bevinden. Uit de gesprekken zijn een aantal competenties nader besproken:

Samenwerken: Belang neem toe: het werkt efficiënter en daarmee goedkoper. Tevens vergroot het draagvlak voor het uitvoeren van plannen

Klantgerichtheid: Bijna alle experts vinden het belang van deze competentie toenemen. Gemeentes doen meer hun best om initiatiefnemers aan zich te binden en vast te houden. Interessant is dat 2 experts ook waarschuwen voor te veel klantgerichtheid. Marktpartijen gebruiken deze (crisis) tijd ook gunstige voorwaarden bij gemeentes te bedingen. “Gemeentes moeten niet mee huilen met de markt”

Ondernemen: Op een na geven alle experts aan dat deze competentie in belang is toegenomen. Een van de experts geeft aan dat je als procesmanager werkt onder de verantwoordelijkheid van de wethouder en je daardoor niet de ruimte hebt om ondernemend te zijn. Deze zelfde expert geeft vervolgens later aan dat de competentie ondernemen wel wordt gebruikt om kosten bij private partijen neer te leggen

Moed: Ook voor deze competentie geldt dat 3 experts dit in toenemende maten belangrijk vinden. Echter ook hier is een expert die aan geeft dat een ambtenaar geen risico's kan nemen om dat de verantwoordelijkheid ligt voor het handelen van een ambtenaar bij een wethouder.

Resultaatgerichtheid: Deze competentie blijft in de traditionele tijd als nieuwe stijl tijd van kracht.

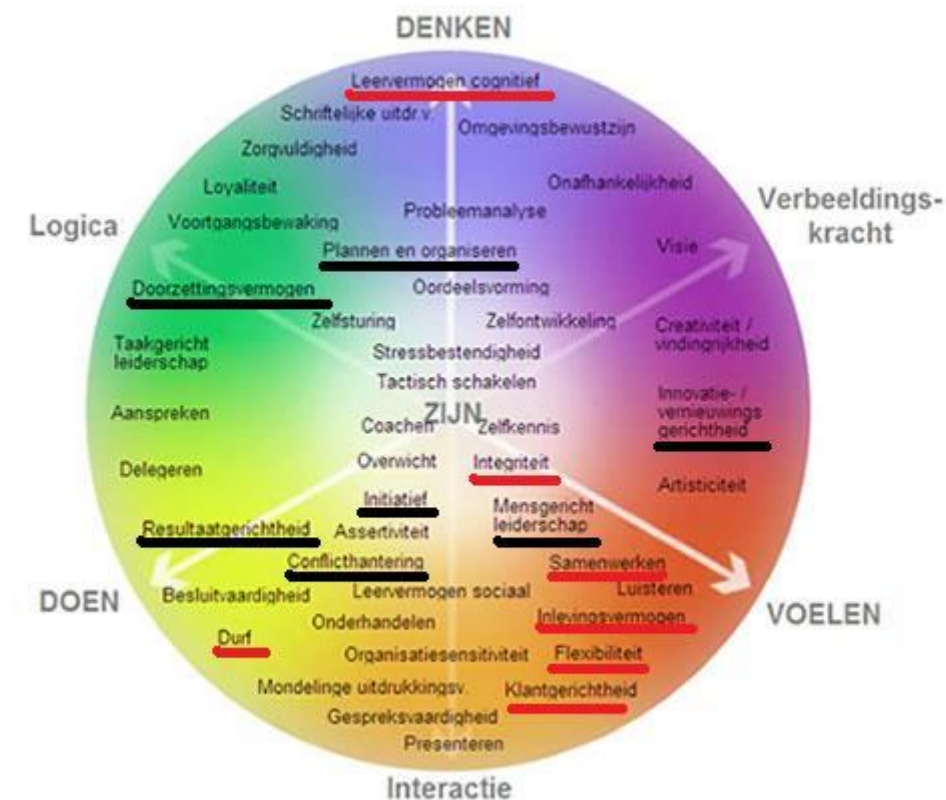
Flexibiliteit: Alle geraadpleegde experts gaven aan dat dit erg belangrijk aan het worden is.

Leervermogen: Een aantal experts geven aan dat dit belangrijk aan het worden is.

Leiderschap : Experts noemen deze competentie belangrijk om belangentegenstellingen te overbruggen.

Inlevingsvermogen: Experts noemen deze competentie als belangrijk om belangen tegenstellingen te overbruggen.

Creativiteit: Neemt in belang toe. Vooral om samen met private partijen tot oplossingen te komen voor vastgelopen onderhandelingen.



“Figuur3: Competenties theoretisch model weergegeven in competentiemodel Schouten & Nelissen (bron: G.P. Vos)

Wanneer bovengenoemde competenties worden vergeleken met de figuur 3 uit het theoretisch kader van dit onderzoek dan kan voorlopig het volgende samengevat:

4.7 Conclusies competenties

Wanneer bovengenoemde competenties worden vergeleken met de figuur 3 uit het theoretisch kader van dit onderzoek dan kan voorlopig het volgende samengevat:

Competenties van nieuwe stijl gebiedsontwikkeling bevinden zich aan de zijde “van voelen en interactie”. Van de 10 besproken competenties die belangrijker aan het worden zijn in gebiedsontwikkeling bevinden zich er ook 6 aan die zijde. Het lijkt er op dat deze toets met experts uit de praktijk het theoretisch kader op dit onderdeel bevestigt.

4.8 Analyse survey

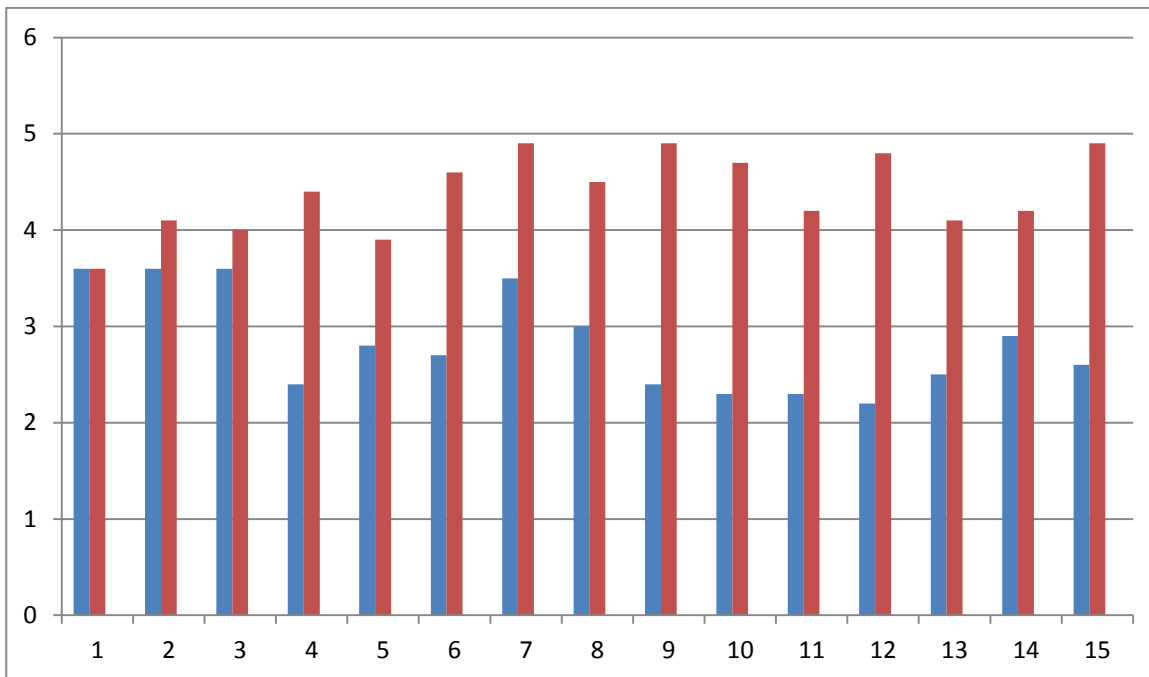
Het tweede deel van de praktijk toets betreft een survey. Respondenten (10) hebben op een schaal van 1-5 de competenties uit tabel 9 van het theoretisch kader gewaardeerd. De vragenlijst en bijbehorende data analyse zijn als bijlage 2 en 4 toegevoegd aan dit onderzoek

Competenties traditioneel	Competenties nieuwe stijl
<p>plannen en organiseren</p> <p>efficiënt inzetten van mensen en middelen om doelen of afgesproken resultaten te behalen of plannen te realiseren</p>	<p>leer vermogen</p> <p>nieuwe informatie en ideeën snel kunnen opnemen, analyseren en verwerken en deze effectief kunnen toepassen</p>
<p>resultaatgerichtheid</p> <p>zich blijven richten op het afgesproken resultaat of het gestelde doel ook bij problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen. Gedreven zijn om concrete doelen en resultaten te bereiken</p>	<p>klantgerichtheid</p> <p>een hoge prioriteit geven aan tevredenheid van klanten, initiatiefnemers en aan het verlenen van service of hulp en daarnaar handelen</p>
<p>vasthoudend</p> <p>zich gedurende langere tijd intensief met een taak bezig kunnen houden om het doel te bereiken ook bij tegenslag of onder moeilijke omstandigheden</p>	<p>integriteit</p> <p>handelen - woord en gedrag – in lijn met algemeen sociale en ethische normen, ook onder moeilijke omstandigheden en/of druk hier van af te wijken. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop</p>

<p>inventiviteit</p> <p>komt met oorspronkelijk oplossingen voor problemen. Bedenkt nieuwe werkwijzen ter vervanging van een traditionele aanpak en/of benadering</p>	<p>moed</p> <p>(gecalculeerde) risico's durven aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen</p>
<p>conflicthantering</p> <p>belangentegenstellingen met een emotionele lading op een tactvolle wijze hanteren en oplossen</p>	<p>netwerkvaardigheid</p> <p>ontwikkelt en bestendigt een net van formele en informele contacten binnen en de eigen organisatie en benut deze voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking</p>
<p>initiatief</p> <p>alert zijn op kansen nieuwe situaties of problemen en in vroeg stadium daar naar handelen. Problemen of belemmeringen signaleren en zo snel mogelijk oplossen</p>	<p>inlevingsvermogen</p> <p>zich inleven en adequaat inspelen op de gedachten en belangen van een ander</p>
<p>mensgericht leiderschap</p> <p>op een stimulerende wijze richting en begeleiding geven. Stijl methode van leidinggeven aanpassen aan anderen. Samenwerking stimuleren</p>	<p>ondernemerschap</p> <p>signaleert kansen en mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe werkterreinen en producten, handelt ernaar en durft daarbij wel doordachte risico's te nemen</p>
	<p>flexibiliteit</p> <p>zich gemakkelijk kunnen aanpassen aan veranderende werkwijzen, werktijden taken verantwoordelijkheden beleidswijzigingen omgeving en gedragingen van anderen</p>

Tabel 9 traditionele competentie versus nieuwe stijl competenties (bron: G.P. Vos)

De survey laat het volgende resultaat zien.



Tabel 15 : resultaten survey (bron G.P. Vos)

Blauw: belang van competentie tot 2008

Rood: belang van competentie na 2008

- 1 Plannen en organiseren
- 2 Resultaatgerichtheid
- 3 Vasthoudendheid
- 4 Inventiviteit
- 5 Conflicthantering
- 6 Initiatief
- 7 Leiderschap
- 8 Leervermogen
- 9 Klantgerichtheid
- 10 Integriteit
- 11 Moed
- 12 Netwerkvaardigheid
- 13 Inlevingsvermogen
- 14 Ondernemen
- 15 Flexibiliteit

4.9 Analyse per competentie

Plannen en organiseren

Uit de grafiek komt naar voren dat deze competentie zowel voor als na 2008 even belangrijk wordt gevonden. Plannen en organiseren is een competentie die een gebiedsontwikkeling nodig had bij de traditionele werkwijze en ook bij de nieuwe stijl werkwijze. Een van de respondenten beschrijft aan de hand van deze competentie zijn werk van vandaag de als scherp zeilen om voortgang te boeken en succesjes uitvergrooten. Plannen en organiseren is daar erg belangrijk bij.

Uit het antwoord op de open vragen behorend bij de survey noemt een opvallend aantal respondenten dat de financiële plannen en organisatie nu aan de macht zijn in gemeentelijke organisaties. "Boekhouders hebben op dit moment de macht" aldus een van de respondenten. Dit heeft invloed op stedelijke processen. Stedelijke processen passen namelijk niet altijd in formats van controllers. Gelet op de beperkte financiële ruimte die gemeentes nu vaak hebben zijn de formats van controllers leidend in deze processen en luisteren bestuurders nu ook meer naar de controllers dan voor heen het geval was. Het is daarom zaak om ook controllers mee te nemen in de afweging van keuzen die in stedelijke processen worden gemaakt door ze uit te dagen om ook met oplossingen te komen zonder dat voorbij wordt gegaan aan positie die zij bekleden in gemeentelijke organisaties. Een andere respondent geeft bij deze competentie en de macht van de controllers aan dat je als gebiedsontwikkelaar de controllers in kleine stapjes mee moet nemen in de stedelijke processen. Het maakt je werk gemakkelijker dat de gebiedsontwikkelaar doelstellingen van de ontwikkeling waaraan je werkt "lenig" formuleert.

Resultaatgerichtheid

Het belang van resultaat gerichtheid is iets toegenomen in de periode na 2008. Je hebt echter wel een lange adem nodig aldus een van de respondenten. Maar ook durven stoppen als het resultaat niet wordt bereikt.

Vasthoudendheid

Het belang van doorzettingsvermogen is iets toegenomen na 2008 maar ook in de periode voor 2008 was het noodzakelijk om flink door te zetten. Het geldt ook voor het vasthouden aan ambities. Niet meteen mee gaan met marktpartijen die graag gunstigere condities willen hebben vanwege de tijd waarin nu ontwikkeld wordt. Een van de respondenten geeft aan dat gebiedsontwikkeling nooit gemakkelijk is geweest daarom moet je altijd vasthoudend zijn.

Inventiviteit

Ook het belang van inventiviteit is na 2008 toegenomen ten opzicht van de periode voor 2008. Dit wordt duidelijk doordat gebiedsontwikkelaars ambtenaren inventief te werk gaan bij het toepassen van wet en regelgeving. De crisis en herstel wet is daar een voorbeeld van.

Conflicthantering

Conflicthantering is zowel voor als na 2008 een belangrijke competentie. Door scherpere belangentegenstellingen na 2008 is deze competentie na 2008 wel wat belangrijker dan voor die tijd. In welk conflict dan ook, een gebiedsontwikkelaar dient zich altijd tactvol op te stellen. Je werkt tenslotte in een glazen huis en daarom is bewust zijn voor de positie van de wethouder noodzakelijk. Een van de respondenten geeft aan dat het gebruik van deze competente afhangt van de marktpartij met wie je te maken hebt. Traditionele ontwikkelaars ontlopen op dit moment elk risico of doen pogingen daartoe. Dit leidt in sommige gevallen tot scherpe belangentegenstellingen. Conflicten met burgers komen ook meer voor zijn scherper aan het worden. Het belang neemt daarom toe. Belangen tegenstellingen met markt partijen komen ook nog steeds voor. Maar ook marktpartijen hebben baat bij oplossingen. Vaak worden belangentegenstellingen nu wel opgelost.

Initiatief

Initiatief is als competentie in belang aanzienlijk toegenomen. Een van de respondenten geeft aan dat hij geen andere keuze heeft. "Anders komt er geen geld meer binnen in de grex" Uit deze uitspraak komt wel naar voren dat de gemeente het initiatief houdt. Dit wijkt af van de theorie van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Bij die vorm ligt het initiatief bij een brede coalitie.

Leiderschap

De competentie was al belangrijk in gebiedsontwikkeling maar is nog belangrijker geworden na 2008. Het gaat nu om keuzes durven te maken die het verschil kunnen bepalen in gebiedsontwikkeling. Een gebiedsontwikkelaar moet altijd beschikken over deze competentie.

Leervermogen

Een respondent ziet kennis als macht en als je kennis niet hebt brokkelt je macht af. Als gebiedsontwikkelaar is leren nu juist in deze tijd erg belangrijk. Van belang is ook initiatiefnemers verantwoordelijk te stellen voor leervermogen. Het is belangrijk dat ook zij beschikken over bijvoorbeeld up to date kennis over veranderingen die gemeentes op dit moment ondergaan.

Klantgerichtheid

Uit de survey komt naar voren dat ambtenaren in gebiedsontwikkeling meer inzet vertonen om initiatieven voor het gebied waarvoor ze werken van de grond te krijgen en dat dat steeds belangrijker aan het worden is.

Integriteit

De respondenten vinden dat deze competentie na 2008 erg belangrijk is geworden in de uitoefening van de werkzaamheden. Aanzienlijk belangrijker dan in de periode voor 2008. Een gebiedsontwikkelaar moet zich daar zeker van bewust zijn. Ook overheden onderling moeten vertrouwen in elkaar hebben. Een van de respondenten kent een aantal voorbeelden van wantrouwen tussen overheden met negatieve gevolgen voor de gebiedsontwikkeling. Van belang is ook om vertrouwen niet te beschamen in deze tijd.

Moed

Ook het belang van deze competentie is in de periode na 2008 fors toegenomen. Met risico's moet je als gebiedsontwikkelaar durven om gaan door ze zeer serieus te nemen en ze een voor een te lijf te gaan als de mogelijk is. Moed wordt door een respondent ook enigszins genuanceerd. Namens een gemeente heeft deze respondent een perceel grond gekocht om een ontwikkeling mogelijk te maken. Door het lage aankoop

bedrag was er weinig moed nodig om de beslissing te nemen. Financiële risico's zijn door de lage vastgoedprijzen lager geworden.

Netwerkvaardigheid

Ook het belang en de noodzaak van deze competentie is sterk toegenomen. Als gebiedsontwikkelaar moet je meer dan voorheen weten "hoe de hazen lopen". In de interne organisatie maar ook vooral buiten je eigen organisatie. Een arrogante opstelling van de overheid past niet meer. Het is veel meer echt samenwerken geworden. Gemeentes moeten onderling ook meer netwerken aldus een van de respondenten. Ook netwerkbijeenkomsten met raadsleden zijn belangrijk. Juist in deze tijd is politiekdraagvlak voor gebiedsontwikkeling van belang. Raadsleden kunnen dan informeel worden mee genomen in complexe trajecten zodat zij als uiteindelijk verantwoordelijke ook tot gedegen besluiten kunnen komen. Politici hebben daar ook belang bij.

Inlevingsvermogen

Ook deze competentie is in belang toegenomen. Het is noodzakelijk om als gebiedsontwikkelaar ambtenaar vooroordelen uit te sluiten. Kruip als het ware in de huid van een initiatiefnemers en maximaliseer zijn belang. Omdat samenwerken belangrijk aan het worden is moet je ook meer inleven in de positie van de ander.

Ondernemen

Ondernemen is voor een ambtenaar die werkzaam is in gebiedsontwikkeling belangrijker aan het worden. Zo worden acties door ambtenaren ontwikkeld om de verkoop van woningen te stimuleren. Het denken in kansen stimuleert het ondernemerschap

Flexibiliteit

Het belang van deze competentie is sterk toegenomen. Je moet je flexibeler opstellen maar altijd binnen kaders. Een gebiedsontwikkelaar moet je als je werkt voor een liberale wethouder dat je soms flexibeler kunt zijn in je werk. De VVD is immers voor minder overheid

In onderstaande tabel worden de resultaten van de survey geanalyseerd. In het rood staan de traditionele competenties vermeld en in het zwart de nieuwe stijl competentie

0 = neutraal (tussen 2 en 3 in resultaten tabel)

+ = belangrijk (tussen 3 en 4 in resultaten tabel)

++ = heel belangrijk (meer dan 4 in resultaten tabel)

Competentie	Voor 2008	waardering	Na 2008	waardering
Plannen en organiseren	+	belangrijk	+	belangrijk
Resultaatgerichtheid	+	belangrijk	++	erg belangrijk
Vasthoudendheid	+	belangrijk	+	belangrijk
Inventiviteit	0	neutraal	++	erg belangrijk
Conflicthantering	0	neutraal	+	belangrijk
Initiatief	0	neutraal	++	erg belangrijk
Leiderschap	+	belangrijk	++	erg belangrijk
Leervermogen	+	neutraal	++	erg belangrijk
Klantgerichtheid	0	neutraal	++	erg belangrijk
Integriteit	0	neutraal	++	erg belangrijk
Moed	0	neutraal	++	erg belangrijk
Netwerkvaardigheid	0	neutraal	++	erg belangrijk
Inlevingsvermogen	0	neutraal	++	erg belangrijk
Ondernemendheid	0	neutraal	++	erg belangrijk
Flexibiliteit	0	neutraal	++	erg belangrijk

Tabel 16: analyse resultaten survey (bron: G.P. Vos)

4.9 Conclusies survey

De koppeling van de resultaten van de survey aan het theoretisch kader leidt tot de volgende conclusies.

Alle nieuwe stijl competenties worden voor 2008 als neutraal beoordeeld en na 2008 als erg belangrijk. Er is sprake van een verandering in de mate van belangrijkheid van deze competentie. Op dit onderdeel wordt dan ook het theoretisch model bevestigd. De competenties aan de zijde van voelen en interactie worden daarmee belangrijke competenties voor een ambtenaar in de gebiedsontwikkeling. De traditionele competenties inventiviteit conflicthantering initiatief zijn voor 2008 neutraal en na 2008 belangrijk of erg belangrijk. Dit resultaat wijkt af van het theoretisch model. Dat gaat er vanuit dat deze competenties belangrijk zouden moeten zijn voor 2008, (Van de Blaak, 2006) maar de respondenten beoordelen deze competenties als neutraal. Mogelijk heeft dit te maken met de vergelijking met complexe projecten. Werkzaamheden waar deze competenties nodig zijn bij complexe projecten wijken af van werkzaamheden waar deze competenties nodig zijn traditionele gebiedsontwikkeling. De traditionele competenties plannen en organiseren leiderschap en resultaatgerichtheid zijn voor 2008 belangrijk en na 2008 ook belangrijk of erg belangrijk. Dit resultaat wijkt dus ook af van het theoretisch model. Alle traditionele competenties zijn na 2008 ook belangrijk en sommigen erg belangrijk. Een gebiedsontwikkelaar die voor de gemeente werkt in deze tijd zou dus niet zonder traditionele competenties kunnen.

4.10 Reflectie op conclusies gesprekken experts en survey

Ook in de gesprekken met experts werd de competentie plannen en organiseren in zowel traditionele gebiedsontwikkeling als gebiedsontwikkeling nieuwe stijl als belangrijk gezien. Uit de gesprekken met experts en de survey komt naar voren competenties aan de zijde van voelen en interactie belangrijker aan het worden zijn. De traditionele competentie initiatief wordt in de nieuwe stijl gebiedsontwikkeling erg belangrijk gezien. Dit wijkt af van de kenmerken van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Bij deze vorm dient de gemeente het initiatief over te laten aan een brede coalitie. De gemeente dient het initiatief te faciliteren en niet te initiëren. De respondenten van de survey gaven in de toelichting bij de enquête veel voorbeelden die aansluiten bij het onderdeel paradoxaalmanagement uit de analyse van de gesprekken met de expert op het onderdeel sturing. Wederom bevestigt dit dat ambtenaren die op dit moment sturing geven aan gebiedsontwikkeling om moeten gaan met tegenstellingen. De manier waarop met deze tegenstellingen wordt om gegaan verschilt per individu. Zo schalen een tal respondenten en experts op naar hoger management. Andere zetten netwerken in om steun in tegenstellingen te krijgen. Een interessant voorbeeld om hierbij te noemen is een gebiedsontwikkelaar die informele netwerkbijeenkomsten organiseert over de voortgang van de ontwikkelingen. Hier nodigt zij ook raadsleden bij uit. Tijdens deze netwerkbijeenkomsten worden raadsleden mee genomen in de complexe vraagstukken en ontstaat er draagvlak bij de raad om de ontwikkeling niet stil te leggen. Hiermee staat deze gebiedsontwikkelaar sterk in de gesprekken met 'planning en control', die de ontwikkeling stil zouden willen leggen. Volgens deze gebiedsontwikkelaar zijn stedelijke processen niet altijd volledig passend te maken voor planning en control instrumentarium.

Een andere respondent geeft aan dat er onderscheid gemaakt moet worden tussen de randstad met haar grote steden en de rest van Nederland bij het onderscheid tussen traditioneel en nieuwe stijl. Nieuwe stijl vindt volgens deze respondent al veel langer plaats – ver voor 2008 – in andere delen van het land dan de randstad. In de randstad wordt veel traditioneler gedacht bij gebiedsontwikkeling dan de rest van Nederland. De gemeentelijk overheid is in de randstad erg dominant in stedelijke processen dan in vergelijking met de rest van Nederland. Daar is de markt veel dominanter. Respondent pleit er dan ook voor om niet het onderscheid traditioneel – nieuwe stijl te maken maar meer overheids-gedomineerd – markt-gedomineerde gebiedsontwikkeling als onderscheid te zien.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 Conclusies

De centrale vraag van dit onderzoek is gericht het beeld brengen van veranderingen in competenties ten gevolge van verandering van gebiedsontwikkeling. Dit is onderzocht door een vijftal deelvragen te beantwoorden. Voordat de centrale vraag wordt beantwoordt en aanbevelingen worden gedaan, zal eerst antwoord worden gegeven op de deel vragen

- **Wat zijn de veranderingen die vanaf 2008 zijn opgetreden in gebiedsontwikkeling?**

Uit literatuur onderzoek blijkt dat de gemeente niet meer het primaat hoeft te hebben om samen met een projectontwikkelaar de ontwikkeling van een gebied op te pakken en te regisseren. Ook andere initiatiefnemers kunnen een brede coalitie vormen om een gebied te ontwikkelen. De gemeente komt dan meer in een facilitaire rol.

- **Wat is de rol van de gemeente voor 2008 en na 2008 in gebiedsontwikkeling?**

De rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling voor 2008 is dominant. Naast publiekrechtelijke taken wat het ook gebruikelijk dat gemeenten risicodragende partij waren door bijvoorbeeld het voeren van de grondexploitatie. Uit literatuur onderzoek komt naar voren dat rol van de gemeente na 2008 in gebiedsontwikkeling staat (nog) niet vast. Om deze rol te bepalen zullen gemeente nog moeten leren en experimenteren

- **Welke visies zijn er op de rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl?**

Uit de literatuur komt naar voren dat er verschillende en soms ook tegenstrijdige visies bestaan op de rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling. Er zijn visies die aangeven dat als de gemeente anders gaat werken, gebiedsontwikkelingen weer van de grond komen. Andere visies vragen zich af of de gemeente door beperkte middelen en door het ontbreken van het juiste instrumentarium nog wel een rol kan spelen in gebiedsontwikkeling. Ook bekritiseerd een visie de "dubbele"pet die de gemeente heeft bij gebiedsontwikkeling

- **Wat zijn competenties en wat is competentie management ?**

Competenties zijn specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden van mensen, groepen van mensen of organisaties. Competenties dragen bij aan het succesvol uitvoeren van een taak of een rol
Competentiemanagement wordt gedefinieerd als het continue geïntegreerd afstemmen van talenten van medewerkers op strategische doelen die vertaald zijn in competenties.

- **Welke competenties vraagt gebiedsontwikkeling nieuwe stijl van gebiedsontwikkelaars en ambtenaren?**

Uit de theorie komt naar dat het belangrijk is dat ambtenaren die werkzaam zijn in de gebiedsontwikkeling gaan leren van ervaringen en gaan experimenteren. Klantgerichtheid is belangrijk om (het beperkte aantal) initiatiefnemers te omarmen. Integriteit is noodzakelijk om te kunnen en willen handelen in het belang van positieve uitkomsten. Om kansen te creëren is risico nemen noodzakelijk .Om doelen te bereiken is het gebruikmaken van netwerken in en buiten de organisatie van essentieel belang. Dit kan niet zonder een goed inlevingsvermogen. De ambtenaar opereert als ondernemer als het nodig is. Tenslotte is flexibiliteit noodzakelijk om zich te kunnen aanpassen aan de veranderingen zich nu afspelen.

- **Welke verandering van competenties treedt op ten gevolge van de verandering van gebiedsontwikkeling luidt:**

De voorlopige conclusie op basis van de praktijktoets luidt dat er is een verandering zichtbaar is in de vorm waarin gebiedsontwikkeling plaatsvindt. Het verschuift van traditioneel naar nieuwe stijl. De gemeente wil ook graag een faciliterende houding aannemen maar weet nog niet hoe. Ten aanzien van sturing is de voorlopige conclusie dat nog niet geheel duidelijk is of projectmatige sturing in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl niet meer van toepassing is. Daardoor kan ook nog geen scherpe conclusie worden getrokken over procesmatige sturing en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Beide sturingsinstrumenten worden toegepast in de nieuwe stijl gebiedsontwikkeling. Wat wel duidelijk is dat ambtenaren steeds te maken hebben met tegenstellingen. Hoe gaat een projectmanager om met een initiatief dat is goed voor de verdere ontwikkeling van het gebied maar het bestemmingsplan bijvoorbeeld of andere belangen staan het initiatief niet toe. Het lijkt er op dat een nieuw instrument; paradoxaalmanagement, mogelijkheden biedt om die en andere tegenstellingen te sturen. Deze vorm biedt de mogelijkheid om gesloten, projectmatige- en open, procesmatige sturing te combineren. De theorie van paradoxaalmanagement staat nog in de kinderschoenen maar biedt interessante aanknopingspunten voor sturing van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.

Ten slotte zijn aan de veranderende vorm van gebiedsontwikkeling en de sturing daarvan, competenties gekoppeld. Hieruit komt voorlopig naar voren dat competenties op het niveau van gevoel en verbeeldingskracht belangrijke competenties zijn voor sturing aan gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Maar ook competenties op het niveau van logica en doen blijven van belang voor het goed uitoefenen van het vak van gebiedsontwikkelaar namens de gemeente.

Competenties ook uit de traditionele tijd blijven van belang voor het goed uitoefenen van het vak van gebiedsontwikkelaar namens de gemeente.

Competenties die erg belangrijk zijn voor een ambtenaar werkzaam is in gebiedsontwikkeling na 2008 zijn:

Leervermogen

Inlevingsvermogen

Klantgerichtheid

Ondernemendheid

Integriteit

Flexibiliteit

Moed

Netwerkvaardigheid

5.2 Aanbevelingen

Dit onderzoek betreft een eerste verkenning. Aanvullend onderzoek is noodzakelijk om de voorlopige conclusies uit dit onderzoek nader te onder bouwen. De survey zal bijvoorbeeld onder een groter aantal ambtenaren moeten worden gehouden om meer in algemene zin uitspraken te kunnen doen over competenties en gebiedsontwikkeling. Ook onderzoek naar andere competenties is aan te bevelen. Het theoretisch kader kan nog aan kracht winnen op dit terrein. Onderzoek naar veranderde competenties van projectmanagers bij private partijen is ook van belang bij gebiedsontwikkeling.

Een andere aanbeveling gaat over de rol van de gemeente in nieuwe stijl gebiedsontwikkeling. Nader onderzoek is noodzakelijk om scherper in beeld te brengen wat deze rol gaat worden. Dit nader onderzoek kan plaatsvinden met het bewustzijn dat op dit moment de nieuwe rol misschien ook nog niet vast stellen is. Ontwikkelingen in de context van gebiedsontwikkeling zoals bijvoorbeeld economische ontwikkelingen en ontwikkelingen op de woningmarkt zijn turbulent. Ook de impact van nieuwe taken die de gemeente krijgt is nog niet uitgekristalliseerd. Daardoor is het onduidelijk wat de gevolgen zijn van die nieuwe taken op het stedelijke domein. Er is nog geen stabiele situatie ontstaan die het mogelijk maakt om op dit moment die rol vast te stellen.

De theorie van paradoxaalmanagement staat nog in de kinderschoenen. Maar op basis van de gesprekken met de experts en uit reacties van respondenten aan de survey wordt wel duidelijk dat deze theorie aansluit bij de huidige stedelijke processen. Het verdient aanbeveling om naar deze sturingstheorie nader onderzoek te doen. Mede op basis van de huidige praktijk van gebiedsontwikkeling.

Nader onderzoek kan ook gedaan worden naar welk type sturing moet worden toegepast in de verschillende fases in de gebiedsontwikkeling. In gebiedsontwikkeling nieuwe stijl zal er een fase zijn waarbij het verkennen en zoeken naar kansen. Dat is meer procesgericht. Wanneer kansen zijn gecreëerd gaan die uit naar een uitvoeringsfase. Op basis van gesprekken met experts blijkt dat dan weer projectmatig gewerkt wordt.

Uit de gesprekken met de respondenten aan de survey en de experts komt naar voren dat gebiedsontwikkeling door oplopende financiële tekorten in toenemende mate onderhevig zijn aan planning en control instrumenten. Dat is ook goed. Gemeentelijke financiën moeten zeker in de tijd van flinke tegenvallers effectief en efficiënt worden beheerd. Gemeenten moeten zich hierbij wel van bewust zijn dat stedelijke processen niet altijd passen in of passend te maken zijn voor planning en control systematiek. Gemeentelijke gebiedsontwikkelaars en gemeentelijke controllers zouden het gesprek met elkaar hierover kunnen gaan om begrip voor elkaars functie en positie te krijgen zodat planning en control stedelijke processen niet belemmert en andersom.

De laatste aanbeveling wordt gedaan op basis van het onderzoeksproces van deze scriptie. Bij de bestudering van theorieën van traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl kan wellicht op basis van praktijkervaringen een derde variant van gebiedsontwikkeling worden onderscheiden te weten Hybride gebiedsontwikkeling. Deze vorm van gebiedsontwikkeling heeft de volgende kenmerken. Deze vorm zou nader aan de hand van theorie en praktijk onderzocht kunnen worden.

Gebiedsontwikkeling	Traditioneel	Hybride	Nieuwe Stijl
Initiatief	gemeente / ontwikkelaar	Gemeente/ private initiatiefnemer	brede coalitie
Aanpak	integraal, top down, lineair	transparant en vraaggericht	stapsgewijs, bottom up, grillig
Samenwerking	regisserende risicodragende gemeente / ontwikkelaar	gemeente / selecte groep partijen met specifieke belangen en kunde	faciliterende gemeente / brede coalitie
Omvang	grootschalig	deellocatie niveau	Kleinschalig
Uitvoering	in één tijdvak met eindbeeld	hopelijk in een tijdvak eindbeeld is stip op horizon	geleidelijk zonder scherp eindbeeld
Grondeigendom	gemeente/ontwikkelaar	gemeente	diverse eigenaren

Tabel 17: vormen gebiedsontwikkeling aangevuld met hybride gebiedsontwikkeling (bron G.P. Vos)

Hybride gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkelingen die voor de crisis van 2008 zijn gestart met een doorloop tijd tot na de crisis dienen in het onderscheid tussen traditionele en nieuwe stijl gebiedsontwikkeling ook worden vermeld. Het gaat hier om traditioneel gestarte ontwikkelingen die na de crisis op een voor het gebied op maat gesneden wijze verder gaan. Deze op maat gesneden werkwijze sluit aan aspecten van traditionele gebiedsontwikkeling en tegelijkertijd die van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. In de praktijk gaat het om ontwikkelingen die pre crisis zijn gestart en post crisis verder gaan met een hybride strategie. Deze hybride strategie maakt het mogelijk dat als de situatie er om vraagt op deellocatie niveau op traditionele wijze wordt gewerkt. In het geval dat de traditionele werkwijze niet tot ontwikkelingen leidt in het gebied, kan overgeschakeld worden naar een nieuwe stijl aanpak, ook indien nodig op deellocatie niveau. Het gaat hierom een ontwikkelingen die ondanks een negatieve grondexploitatie politiek draagvlak behouden. De gemeente over de grondposities beschikt. De ligging in en nabij groeigebieden zorgt er voor dat nog steeds van private partijen interesse bestaat om ontwikkelingen te starten. Het gaat hier dan om ontwikkelende bouwbedrijven die naast commerciële belangen ook de bouwproductie op peil moeten houden. Deze bouwbedrijven tonen de bereidheid in deze tijd en in deze gebieden een hoger risicoprofiel aan te nemen. Bijvoorbeeld op het niveau van voorverkoop percentages van woningen. Voorwaarde hierbij is een transparante samenwerking met de gemeente. Gemeente en bouwer moeten namelijk een scherp oog hebben voor elkaars belangen. Een andere partij die interesse heeft in deze locaties zijn vaak niet institutionele beleggers, die locaties op dit moment voordelig kunnen verwerven en projectontwikkelaars die vraaggericht ontwikkelen tot uitgangspunt hebben gemaakt. Corporaties en traditionele ontwikkelaars hebben niet of nauwelijks meerwaarde bij dergelijke ontwikkelingen op dit moment

LITERATUURLIJST

- Bekker, V. (2007). *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleidsprocessen in de publieke sector*. Den Haag.
- Boer, den P & Hovels B. (1999). *Context ontwikkelingen en Competenties*. Osa publicatie.
- Franzen, A e.a. (2011). *Management of Urban Development Processes in the Netherlands*. Amsterdam.
- Kor, R e.a. (2004). *Essenties van project- en programmamanagement*. Alphen aan den Rijn.
- Kruijf, M e.a. (1999). *Managen met competenties*. Amsterdam.
- Louwers, M (2007). *Hebbes !. 500 competentiegerichte selectievragen*, Schouten&Nelissen
- Kluytmans, F (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen.
- Nieuwenhuis, M (2008). *The art of management: Processen en organisatie*
- Renkema, J (2010). *Schrijfwijzer*. Den Haag
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (red.) (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen
- Stoker, J (2003). *Grip op Leiderschap : Alphen aan den Rijn*.
- Teisman, G (2005). *Publiekmanagement op de grens van chaos en orde*. Den Haag
- Teisman, G (2012). *Proceskunst, cahier gebiedsontwikkeling*. Stichting NederlandBovenWater
- Wesselink, R & Mulder, M (2004). *Competentiemanagement in Overheidsinstellingen*. Alphen aan den Rijn.
- Overige publicaties:**
- Akro Consult (2011). *Gebiedsontwikkeling. Valt het stil of slaan we de handen ineen?*
- Buuren, A Van e.a. (2008). *Kennis en kunde voor participatie*.
- Daamen, T. (2011). *Gebiedsontwikkeling als een community of practice”(column)*
- Deloitte, Gemeente Rijswijk, Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft (2011). *Dossier Rijswijk Zuid*
- Deloitte, Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft (2010). *Schuivende panelen. Een visie op gebiedsontwikkeling*.
- Deloitte, Akro Consult, Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft (2011). *Samenwerking tussen publiek en privaat in een andere realiteit*.
- Edelenbos, J. e.a. (2007). *Project- versus procesmanagement in publiek-private samenwerkingsprojecten: welke stijl levert het meest op?*
- Franzen, A. (2012). *Verslag debat over Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl, congres Movisie, april 2012*.
- Franzen, A (2012). *Naar een faciliterende overheid (column)*
- Franzen, A e.a. (2009). *De Engel uit Graniet*.
- Gemeente Almere (2010). *IkbouwmijshuisinAlmere. Meerjarenprogramma. 2006-2009. 2010-2014*.
- Gemeente Amsterdam (2011), *Er waait een frisse wind door deze oude stad*.

Gemeente Amsterdam(2012), Het lezen van de stad. De organisatie van improvisatie.

Gemeente Zaanstad, Competentiewijzer. Overzicht van competenties Gemeente Zaanstad

Karssenberg, H. (2008), essay (namens Stipo), geschreven voor KEI kennis centrum stedelijke vernieuwing (thans Platform 31).

Korsten, A e.a. (2006), Strategisch competentie management in Nederlandse gemeenten.

Krabben, E Van der (2011), Gebiedsontwikkeling in zorgelijke tijden. Kan de Nederlandse ruimtelijke ordening zichzelf nog wel bedruipen.

Master City Developer (2010) Literatuurbundel college Franzen.

Master City Developer (2010). Literatuurbundel Van 't Verlaat

Meer, F van der (2008). Een toekomst met ambtenaren: de behoefte aan bijzondere werknemers.

Planbureau voor de Leefomgeving, (2012) Vormgeven aan de spontane stad

Randeraat, G van (2010). De markt is de markt niet meer (column)

Reiswijzer Gebiedsontwikkeling. (2011). Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden.

Steijn, B (2009), Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar.

Stichting Kennis Transfer Bouw (KTB) (2006). Competenties van de procesmanager stedelijke vernieuwing. Rapport (N608SV01)

Stroink, R (2012). Rol van de overheid (column)

Twist, M Van e.a. (2010), De Boom en het Rizoom. Overheidssturing in een Netwerksamenleving.

Wolting (2008), "PPS en gebiedsontwikkeling".

Zeeuw, F De (2011), Gebiedsontwikkeling in Nederland: diepe val dwingt tot reflectie.

Scripties

Wicherson, J (2011). Strategie en Rolbepaling in stedelijke gebiedsontwikkeling. De gemeentelijke organisatie.

Lakbiach, Y (2006). Vruchtbare Competenties en Resultaten.

Blaak, J Van de (2006). Competenties van projectmanager in complexe projecten.

Websites:

www.agentschap.nl

www.amsterdam.nl

[www. Stadsregio.nl](http://www.Stadsregio.nl)

www.gebiedsontwikkeling.nu

www.sn.nl

www.123management.nl

OVERZICHT TABELLEN EN FIGUREN

Tabel	Naam	Bron	Pagina
1	Kenmerken traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl	G.P. Vos	14, 34
2	Traditionele rol en nieuwe stijl rol gemeente in gebiedsontwikkeling	G.P. Vos	17
3	Kenmerken proces- en projectmanagement	Edelenbos	21
4	Bewerking oriëntaties in project-, programma-, procesmanagement vlg. Edelenbos (2007) in college dictaat Franzen(2010) aangevuld met paradoxaalmanagement	G.P. Vos	23
5	koppeling sturingsinstrumenten aan traditionele gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl	G.P. Vos	24,47
6	Competenties van de nieuwe ambtenaar	Steijn	30
7	competenties waaraan projectmanagers van complexe projecten moeten voldoen	Van de Blaak	31
8	Sturingsvormen gebiedsontwikkeling	G.P. Vos	35
9	traditionele competentie versus nieuwe stijl competenties	G.P. Vos	37,52
10	Operationalisatie competenties traditionele gebiedsontwikkeling	G.P. Vos	38
11	Operationalisatie en verantwoording competenties gebiedsontwikkeling nieuwe	G.P. Vos	39

	stijl		
12	competenties project en procesmanagement	G.P. Vos	40
13	competenties theoretisch model en benamingen competenties Schouten&Nelissen	G.P. Vos	41
14	Samenvattende tabel theoretisch kader	G.P. Vos	43
15	Resultaten survey	G.P. Vos	54
16	Analyse resultaten survey	G.P. Vos	58
17	Vormen van gebiedsontwikkeling aan gevuld met hybride gebiedsontwikkeling		63

Figuur

1	De relatie tussen competenties, kennis vaardigheden en eigenschappen	Kolk	25
2	competentiemodel Schouten&Nelissen	Schouten&Nelissen	28,50
3	Relatie vorm, sturing en competenties	G.P. Vos	33
4	Competenties theoretisch model weergegeven in competentiemodel Schouten & Nelissen	G.P. Vos	42

BIJLAGE 1 COMPETENTIEMODEL BERENSCHOT

Competentiemodel Berenschot

Bestuurlijk- en organisatorische competenties

Leidinggeven:	Het bepalen van duidelijke doelstellingen en zorg dragen dat medewerkers bijdragen aan het bereiken van die doelstellingen
Ondernemen:	Kansen signaleren en deze omzetten in acties –volgens niet gebaande wegen, die bijdrage aan betere resultaten van de organisatie
Plannen en organiseren:	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, activiteiten en middelen aangeven om bepaalde doelen te bereiken.
Resultaatgerichtheid:	Gericht zijn op het vertalen –concretiseren- van doelen en het realiseren van resultaten, conform tijdpad, normen en afspraken.
Visie:	Ontwikkelen en uitdragen toekomstbeeld. Afstand nemen van de dagelijkse praktijk. Onderkennen van feiten, trends en toekomstige ontwikkelingen. Deze in een ruimere context en lang termijn perspectief van eigen werkterrein, vakgebied en/of organisatie plaatsen.

Taakgerichte competenties:

Initiatief:	Het uit eigen beweging ondernemen van acties en het doen van voorstellen. Wacht niet af; neemt voortouw; anticipeert, zoekt kansen en ziet kansen, signaleert knelpunten en handelt hiernaar.
Inzet:	Levert meer dan de gemiddelde inspanning; beperkt zich niet tot hetgeen er gevraagd wordt; pakt zaken energiek en enthousiast aan. Streeft het realiseren van een hoge productie na; heeft kritische aandacht voor het snel uitvoeren van taken en het verzetten van veel werk.
Kwaliteitsbewustzijn:	Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van een product of dienst.
Besluitvaardigheid:	Beslissingen durven nemen -knopen doorhakken- en daarnaar handelen, ook wanneer de informatie beperkt is, zaken onzeker zijn en/of risico's inhouden. Stelt het nemen van beslissingen niet onnodig uit. Legt zich vast door het uitspreken van de eigen mening; doet expliciete uitspraken; neemt duidelijk stelling.

Flexibiliteit: Het vermogen zich effectief aan te passen bij zich wijzigende omstandigheden, weerstand, problemen of kansen door zijn werkwijze te variëren, teneinde het gestelde doel te bereiken.

Intellectuele competenties:

Oordeelsvorming: Het vermogen zich effectief aan te passen bij zich wijzigende omstandigheden, weerstand, problemen of kansen door zijn werkwijze te variëren, teneinde het gestelde doel te bereiken.

Analytisch vermogen: Het vermogen zich effectief aan te passen bij zich wijzigende omstandigheden, weerstand, problemen of kansen door zijn werkwijze te variëren, teneinde het gestelde doel te bereiken.

Omgevingsbewustheid: Volgt relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en benut deze kennis ten behoeve van de organisatie en/of het vakgebied.

Creativiteit: Benaderen van vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken, met originele en nieuwe ideeën en oplossingen komen, en doorbreken van gevestigde denkpatronen.

Vakmanschap: De mate waarin wordt beschikt over inhoudelijke vakkennis, deskundigheid en vaardigheden, benodigd om het vak adequaat uit te oefenen

Emotionele competenties:

Integriteit: Handelen – in woord en gedrag – in lijn met algemeen aanvaarde sociale en ethische normen en waarden, ook onder moeilijke omstandigheden en/of druk om hier vanaf te wijken. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop.

Stressbestendigheid: Effectief blijven presteren onder werkdruk, tijdsdruk, bij tegenslag, tegenspel, teleurstelling en/of kritiek. Laat zich niet van zijn stuk brengen.

Moed: Op eigen verantwoordelijkheid nemen van (gecalculeerde) risicovolle beslissingen in situaties die direct optreden verlangen ook als dit nadelige gevolgen kan hebben voor de eigen positie. Lastige situaties aanpakken: er niet omheen lopen.

Inlevingsvermogen: Luisteren naar en meedenken met anderen, onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen, zich verplaatsen in anderen en bewust omgaan met verschillende achtergronden en belangen.

Zelfvertrouwen: Het vermogen om weloverwogen en zelfbewust te besluiten en acties te ondernemen, ook in moeilijke omstandigheden.

Sociaal communicatief

Betrokkenheid: Zich verbonden voelen met en loyaal zijn aan de organisatie en het werk.

Communicatieve vaardigh.: Ideeën en informatie, zowel mondeling als schriftelijk helder en duidelijk kunnen overbrengen, zodanig dat de essentie wordt begrepen, met een effectief gebruik van de bestaande communicatiemiddelen. Gebruikt afhankelijk van de situatie of het doel een geschikte vaardigheid of een passende wijze van communiceren (mondeling, schriftelijk etc.).

Klantgerichtheid: Het vermogen in te spelen op en tegemoet te komen aan vragen, wensen, behoeften en belangen van zowel interne als externe klanten.

Netwerken: Zoeken, opbouwen en onderhouden van contacten en samenwerking met collega's, klanten en overige potentiële relaties die van belang zijn voor de doelen van de organisatie en/of het - onderdeel.

Samenwerken: De bereidheid en het vermogen om samen te werken met anderen aan een gemeenschappelijk doel, ook wanneer dit doel niet onmiddellijk van persoonlijk belang is.

Organisatiebewust zijn: Het vermogen om relaties en effecten van -politieke- krachtenvelden binnen (en buiten) de organisatie in te schatten en te begrijpen en op basis hiervan te handelen.

Overtuigingskracht: Door juiste argumenten -op het juiste moment en met een passende stijl- instemming verkrijgen voor ideeën en voorstellen. Op een niet kwetsende tactvolle manier opkomen voor de eigen mening, behoeften of belangen (=assertiviteit). Belangentegenstellingen met een grote emotionele lading op een tactvolle wijze hanteren en oplossen.

BIJLAGE 2 VRAGENLIJST SURVEY

Vragenlijst survey / interview competenties gebiedsontwikkellende ambtenaren

Duur: ca. 30 min.

In het kader van het onderzoek van veranderende competenties bij gebiedsontwikkeling wil ik u vragen een aantal enquêtevragen te beantwoorden, antwoord te geven op een aantal openvragen en vervolgens te reageren op een aantal stellingen. Tenslotte wil ik vragen of u eventueel zelf competenties in het kader van gebiedsontwikkeling voor en na 2008 in deze vragenlijst heeft gemist. Het jaar 2008 wordt in deze vragenlijst gezien als de overgang van traditionele gebiedsontwikkeling naar gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. De in deze vragenlijst gebruikte competenties worden eerst kort toegelicht.

- **Leervermogen:** Nieuwe informatie en ideeën snel kunnen opnemen, analyseren en verwerken en deze effectief kunnen toepassen.
- **Klantgerichtheid:** Een hoge prioriteit geven aan tevredenheid van klanten, initiatiefnemers en aan het verlenen van service of hulp en daarnaar handelen.
- **Vertrouwen:** De mate waarin mee gewerkt wordt aan afspraken en het nakomen daarvan die een beroep doen op flexibiliteit in bijvoorbeeld in plaats van afspraken die rechtzeker zijn. Met name in ruimtelijke planvorming kan dit voor komen. Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl vraagt in sommige gevallen om flexibiliteit. Dit staat soms haaks op beleid of regelgeving. Bent u bereid afspraken te maken en te zorgen dat deze worden nagekomen die op het moment dat de afspraken worden gemaakt nog niet rechtzeker zijn.
- **Moed:** (Gecalculerde)risico's durven aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.
- **Netwerken:** Ontwikkelt en bestendigt een net van formele en informele contacten binnen en de eigen organisatie en benut deze voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.
- **Inlevingsvermogen:** Zich inleven en adequaat inspelen op de gedachten en belangen van een ander.
- **Ondernemen:** Signaleert kansen en mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe werkterreinen en producten, handelt ernaar en durft daarbij wel doordachte risico's te nemen.
- **Flexibiliteit:** Zich gemakkelijk kunnen aanpassen aan veranderende werkwijzen, werktijden taken verantwoordelijkheden beleidswijzigingen omgeving en gedragingen van anderen.

- **Plannen en organiseren:** Efficiënt inzetten van mensen en middelen om doelen of afgesproken resultaten te behalen of plannen te realiseren.
- **Resultaatgericht:** Zich blijven richten op het afgesproken resultaat of het gestelde doel ook bij problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen. Gedreven zijn om concrete doelen en resultaten te bereiken.
- **Doorzettingsvermogen:** Zich gedurende langere tijd intensief met een taak bezig kunnen houden om het doel te bereiken ook bij tegenslag of onder moeilijke omstandigheden.
- **Inventiviteit:** Komt met oorspronkelijk oplossingen voor problemen. Bedenkt nieuwe werkwijzen ter vervanging van een traditionele aanpak en/of benadering.
- **Conflicthantering:** Belangentegenstellingen met een emotionele lading op een tactvolle wijze hanteren en oplossen.
- **Initiatief:** Alert zijn op kansen nieuwe situaties of problemen en in vroeg stadium daar naar handelen. Problemen of belemmeringen signaleren en zo snel mogelijk oplossen.
- **Leiderschap:** Op een stimulerende wijze richting en begeleiding geven. Stijl methode van leidinggeven aanpassen aan anderen. Samenwerking stimuleren.

Enquête

Bij de beantwoording van de vragen is het van belang dat u stilstaat bij de manier waarop u als gebiedsontwikkelaar ambtenaar uw werk uitoefende tot ca. 2008 en dat u stilstaat bij de manier waarop u uw functie uitoefende en uitoefent na 2008 tot en met dit moment. Het gaat niet zo zeer om de vraag of u over de betreffende competenties beschikt maar uw oordeel over de het belang van de genoemde competenties voor de uitoefening van uw functie.

Hoe belangrijk waren de onderstaande competenties voor de uitoefening van uw werk in de periode tot 2008.

- 1= niet belangrijk
- 2= redelijk belangrijk
- 3= neutraal
- 4= belangrijk
- 5= heel belangrijk

• plannen en organiseren	1	2	3	4	5
• resultaatgericht	1	2	3	4	5
• doorzettingsvermogen	1	2	3	4	5
• Inventiviteit	1	2	3	4	5
• conflicthantering	1	2	3	4	5
• initiatief	1	2	3	4	5
• leiderschap	1	2	3	4	5
• leer vermogen	1	2	3	4	5

• klantgerichtheid	1	2	3	4	5
• vertrouwen	1	2	3	4	5
• moed	1	2	3	4	5
• netwerken	1	2	3	4	5
• inlevingsvermogen	1	2	3	4	5
• ondernemen	1	2	3	4	5
• flexibiliteit	1	2	3	4	5

Hoe belangrijk waren en zijn onderstaande competenties na 2008

• plannen en organiseren	1	2	3	4	5
• resultaatgericht	1	2	3	4	5
• doorzettingsvermogen	1	2	3	4	5
• Inventiviteit	1	2	3	4	5
• conflicthantering	1	2	3	4	5
• initiatief	1	2	3	4	5
• leiderschap	1	2	3	4	5
• leer vermogen	1	2	3	4	5
• klantgerichtheid	1	2	3	4	5
• betrouwbaar	1	2	3	4	5
• moed	1	2	3	4	5
• netwerken	1	2	3	4	5
• inlevingsvermogen	1	2	3	4	5
• ondernemen	1	2	3	4	5
• flexibiliteit	1	2	3	4	5

Open vragen:

- Heeft u weleens iets opgelost waarvoor u de kennis ontbrak? Hoe bent u aan de kennis gekomen. Hoe heeft u de opgedane kennis in praktijk gebracht ? Ziet u een verschil t.o.v. voor en na 2008?
- Heeft u weleens extra activiteiten ondernomen om een initiatiefnemer tevreden te stellen of te behouden. Wat heeft u precies gedaan en wat was het resultaat van uw aanpak? Ziet u een verschil t.o.v. van voor en na 2008 ?
- Heeft u ervaring met een situatie dat u mee werkte aan afspraken en de nakoming daarvan met als uitgangspunt in eerste instantie flexibiliteit in plaats van rechtszekerheid? Ziet u hierin ook een verschil t.o.v. voor en na 2008?

- Kunt u een voorbeeld geven van een risico dat u de laatste tijd bent aangegaan. Waarom was het een risico? Wat zou de negatieve uitkomst kunnen zijn? Hoe pakte het uit? Ziet u hierin ook een verschil optreden vanaf 2008?
- Kunt u een voorbeeld geven over een belangrijk doel dat u heeft bereikt door op het juiste moment gebruik te maken van uw netwerk? Ziet u in een verschil ten opzicht van 2008 en tegenwoordig in het gebruik maken voor uw netwerk voor uw werk?
- Leeft u zich sinds 2008 meer in de belangen van partijen met wie u samenwerkt?
- Doet u sinds 2008 meer nieuwe voorstellen voor het introduceren van nieuwe partijen en of initiatiefnemers?
- Is de inhoud van uw functie in contacten met andere partijen, omgaan met regels en procedures sinds 2008 veranderd? Hoe bent u daar mee gegaan?
- Kunt u een voorbeeld geven van een verschil in plannen en organiseren van voor 2008 en na 2008?
- Wat doet u om te controleren of u nog op koers ligt? Op welke manier heeft u uw resultaten gemeten? Was u tevreden met het resultaat? Ziet u een verschil tussen voor en na 2008?
- Kunt u zich een situatie herinneren waarin het moeilijk was uw doel te bereiken? Wat heeft u gedaan om uw doel te bereiken welke eisen heeft u aan u zelf gesteld? Ziet u ook een verschil in de periode voor of na 2008?
- Heeft u recent te maken gehad met een probleem waarvoor de oude oplossing niet werkten? Wat heeft u ondernomen. Komen deze situaties sinds 2008 vaker voor?
- Werd er in de afgelopen tijd bij een conflict een sterk beroep gedaan op u om tactvol op te treden? Ziet u sinds 2008 een ontwikkeling op het gebied van conflicthantering in uw dagelijkse werk?
- Wanneer heeft u voor het laatst iets nieuws aangepakt zonder dat u daarbij de gevolgen meteen kon overzien. Wat zijn uw overwegingen daarbij geweest. Doet u dit sinds 2008 ook vaker?
- Neemt u vaak het voortouw of een leiderschapsrol. Kunt u voorbeelden noemen en doet u dit sinds 2008 vaker?

Stelling Als gebiedsontwikkelaar maakte ik na 2008 meer gebruik van de competentie	Eens	oneens	neutraal
plannen en organiseren			
resultaatgerichtheid			
doorzettingsvermogen			
inventiviteit			
conflicthantering			
initiatief			
leervermogen			
vertrouwen			
klantgerichtheid			
moed			
netwerken			
inlevingsvermogen			
ondernemen			
flexibiliteit			
leiderschap			

Wilt u in het kader van dit onderzoek eventueel nog melding maken van competentie die u in deze vragenlijst heeft gemist?

BIJLAGE 3 OVERZICHT EXPERTS EN RESPONDENTEN SURVEY

	Naam	Functie	Gemeente	Datum
Experts				
1.	E. Thelen	Projectmanager	Amsterdam	19-10-2012
2.	C. van Rosmalen	Projectmanager	Alphen aan den Rijn	15-10-2012
3.	I. de Vries	Procesmanager	Zaanstad	16-10-2012
4.	L. Cramer	Gebiedsmanager	Den Haag	25-10-2012
Respondenten				
	R. Bosboom	Procesmanager	Nieuwkoop	8-3-2013
	C. Toering	Projectmanager	Heiloo	13-3- 2013
	T. Mol	Projectmanager	Tilburg	13-3-2013
	G. Grandiek	Procesmanager	Zaanstad	14-3-2013
	M. Sommers	Projectleider	Zaanstad	14-3-2013
	R. Kreuzenkamp	Projectmanager	Rotterdam	15-3- 2013
	W. van Hees	Projectmanager	Nijmegen	15-3-2013
	B. Boeker	Projectmanager	Amsterdam	19-3-2013
	L. Berrevoets	Projectmanager	Arnhem	20-3-2013
	R. Severens	Projectmanager	Delft	20-3- 2013

BIJLAGE 4 DATA-ANALYSE SURVEY

competentie	Respondent																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N
Plannen en organiseren	4	5	3	3	3	4	4	2	4	3	5	3	3	4	5	4	3	4	4	4
Resultaatgerichtheid	2	4	2	3	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
Doorzettingsvermogen	2	4	2	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	5
Inventiviteit	2	5	2	4	2	4	3	5	3	5	4	4	2	5	3	4	2	4	3	4
Conflicthantering	4	5	4	4	2	4	3	5	3	3	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4
Initiatief	2	5	4	4	2	5	1	5	4	5	2	5	2	3	4	5	3	5	3	4
Leiderschap	2	5	4	4	4	5	3	5	4	4	2	5	4	4	4	5	3	5	4	4
Leervermogen	4	4	2	4	2	5	3	5	4	4	2	5	2	4	4	5	3	5	4	4
Klantgerichtheid	2	5	2	4	2	5	3	5	3	5	2	5	3	5	2	5	2	5	3	5
Vertrouwen	2	5	2	5	2	5	4	4	3	3	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5
Moed	2	5	2	5	2	4	2	5	3	3	2	5	3	4	2	4	2	4	3	3
Netwerken	2	5	2	5	2	5	1	5	3	4	2	5	3	4	2	5	2	5	3	5
Inlevingsvermogen	2	5	4	4	2	4	3	5	3	4	3	3	2	4	2	4	2	4	2	4
Ondernemen	4	5	2	4	3	4	3	5	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	5
Flexibiliteit	4	5	2	4	2	5	1	5	4	5	4	4	2	5	2	5	2	5	3	5

stelling	Respondent																															
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10													
	e	o	n	e	o	n	e	o	n	e	o	n	e	o	n	e	o	n	e	o	n	e	o	n	e	o	n	e	o	n		
Plannen en organiseren	x					x	x			x				x							x					x				x		
Resultaatgerichtheid	x					x				x				x							x	x									x	
Doorzettingsvermogen			x					x	x				x			x					x	x									x	
Inventiviteit	x					x				x				x							x									x		
Conflicthantering			x			x				x				x							x									x	x	
Initiatief			x	x				x					x			x					x									x		
Leiderschap	x									x						x					x									x		
Leervermogen	x									x						x					x	x								x		
Klantgerichtheid	x									x						x					x									x		
Vertrouwen	x									x	x					x					x									x		
Moed	x									x						x					x									x		
Netwerken	x									x						x					x									x		
Inlevingsvermogen	x									x						x					x									x		
Ondernemen	x									x						x					x									x		
Flexibiliteit	x									x	x					x					x									x		

BIJLAGE 5 VERSLAGEN GESPREKKEN EXPERTS

Verslag van gesprek met E. Thelen.

De geïnterviewde is projectmanager van Amstel III en gebied. Dit gebied verandert de komende jaren van een werkgebied naar een multifunctionele stadswijk. Het gaat hier om een transformatie opgave. Dit gebied is in erfpacht uitgegeven aan een diverse eigenaren. Er is gekozen voor een organische ontwikkelstrategie met de naam "ruimte voor initiatieven" waarbij de gemeente faciliteert en stimuleert en zorgt voor een adequate aansluiting in de openbare ruimte om initiatieven van marktpartijen mogelijk te maken. Sturing vindt plaats vanuit het projectbureau Zuidoostlob van het Ontwikkelingsbedrijf van de gemeente Amsterdam.

GPV: Herken je op macroniveau de verschuiving van klassieke overheid naar randvoorwaardenscheppende overheid.

ET: Ja, dat zie vooral vroeger had de gemeente als je kijkt naar de rol van het grondbedrijf een actieve grondpolitiek, waarbij actief panden en gronden werden aangekocht en daar hebben we de middelen niet meer voor en we zien dat het effect van deze actieve grondpolitiek niet zo hoog is als we zouden willen. Daarnaast beschikt de gemeente nu ook niet meer over de middelen en zijn de risico's te hoog van een actieve grondpolitiek. Meer en meer hebben we facilitair grondbeleid ontwikkeld met als uitgangspunt hoe kunnen we marktpartijen helpen om te komen tot ontwikkelingen. Vroegen hadden we een soort van blauwdrukplanning, waarbij de gemeente zei dit is het plan dit gaat er komen en dan rekende de gemeente uit wat een zou verwerving mogen kosten.

GPV: Later in dit interview wil naar het onderwerp gebiedsontwikkeling gaan. Maar nu eerst op het niveau van de overheid in zijn algemeenheid. Wat houdt de verschuiving van de klassieke overheid naar randvoorwaardenscheppende overheid in voor ambtenaren in zijn algemeenheid. Later komen we op je rol als gebiedsontwikkelaar in dienst van de overheid.

ET: Dat je als ambtenaar een andere rol moet gaan aannemen. Niet zo zeer van de ambtenaar die bepaalt hoe dingen gebeuren maar in overleg treed met bijvoorbeeld marktpartijen, eigenaren van grond en buurtorganisaties. Actief naar mensen toe. Dit vergt in contactuele zin iets anders. Je moet openstellen voor de ideeën van anderen. Dan ook bereid zijn als ambtenaar de ideeën over een bepaalde ontwikkeling aan te passen aan de ideeën van anderen. Los van het feit dat je moet luisteren moet je ook bereid zijn de input die krijgt te verwerken en te incorporeren in je beleid. Dat is natuurlijk best lastig als je jarenlang dacht steeds zelf de wijsheid in pacht te hebben als overheid en er achter komt dat dat niet altijd goed is geweest.

GP: Hoe sta jij daar zelf in ben je zelf iemand die mee gaat in die veranderende rol van de overheid. Zie dat de rest van de organisatie ook op die veranderende rol anticipeert?

ET: Ik denk dat we als gemeente aan het kantelen zijn. Er zijn altijd mensen die dat eerder oppakken dan anderen. Ik merk wel dat dat binnen dit bedrijf (OGA), binnen de ontwikkelingsalliantie, de diensten die samenwerken aan de ruimtelijke sector in Amsterdam, erkent wordt. Het anticiperen op de veranderende rol van de overheid is de enige manier om ergens te komen.

GP: Spits dat eens toe op je zelf? Ben je zelf ook bezig met die kanteling?

ET: Ik vind mezelf en die rol krijg ik ook iemand die erg klantgericht te werk gaat. Actief naar marktpartijen toe om te vragen wat zij nu willen in de gebiedsontwikkeling. Vervolgens bekijken hoe we dat als overheid kunnen faciliteren. Wij bouwen namelijk niet als gemeente.

GPV: Kun je iets zeggen over het effect van die klantgerichtheid. Ga je verder dan in de traditionele rol om zaken voor elkaar te krijgen?

ET : Een afnemer of een potentiële afnemer wil iets voor elkaar krijgen in een gebied. Als je dan alle beleidsstukken en procedures, die de gemeente heeft moet afvinken dan merk je dat soms 2 van de soms wel 17 “vinkjes” in de weg zitten. Dan kun je als gemeente zeggen: ‘Jammer het kan niet’. Of je kunt je er voor inzetten om die 2 “vinkjes” ingevuld te krijgen. Ik ben dan iemand die dat voor elkaar probeert te krijgen. In ieder geval de discussie daarover dan ook aan te gaan met collega’s over wat vind je daar nu eigenlijk van dat dit “vinkje” zo in de weg zit en uiteindelijk ook met de collega’s de stap zet open en eerlijk die 2 punten die in de weg staan voor te leggen aan de wethouder. Dan kan de wethouder een keuze maken. We hebben een initiatiefnemer. We zien dat het initiatief op die 2 punten vastloopt in verband met beleidsregels. Aan de wethouder kan dan worden gevraagd of hij bereid is daar dan van af te wijken.

Het is nieuw om daar transparant als ambtenaren onderling over te communiceren. Kritisch zijn naar elkaar maar elkaars standpunten wel respecteren. Met elkaar het gesprek aangaan.

Er is toch een soort van urgentie ontstaan om zo te gaan werken want 5 jaar eerder kwam dan wel een andere initiatiefnemer langs die wel binnen alle procedures en beleidsregels paste. Die tijd is veranderd. Steeds meer collega’s beseffen dat dit zo is en dat we ontwikkelingen nodig hebben om de stad aantrekkelijk te houden.

GPV: Zie jij ook een verschuiving van een meer projectmatige werkwijze naar een procesmatige werkwijze? Waarbij ik van mening ben dan bij een projectmatige werkwijze aan de hand van een vooraf beschreven stappenplan het vooraf bekende doel wordt bereikt en dat bij een meer procesmatige dit stappenplan niet altijd heeft helder is maar wel het doel bekend is. Wil je daar eens op reageren?

ET: Ik vind het moeilijk om te zeggen of de stappen op projectmatige wijze worden gezet maar kan ook niet meteen zeggen dat het dan procesmatig is. Ik merk wel dat het in het stappenplan veel vaker improviseren is. Vaak hebben marktpartijen bepaalde tijd nodig om tot besluitvorming te komen. Dat is niet altijd de hoeveelheid tijd die wij nodig hebben om te kijken of een initiatief ergens past. Idealiter zou je daar als gemeente veel meer tijd voor willen hebben. Je zou soms als een initiatief niet past in het bestemmingsplan, dit bestemmingsplan willen aanpassen om het initiatief mogelijk te maken. Dat houdt in dat het in de tang houden van tijd en geld (proceskosten) lastig is geworden. Het is om die reden ook moeilijk om op voorhand te zeggen hoeveel tijd en (proces)kosten gebiedstransformatie kost. Je kunt er wel voor zorgen dat je de juiste mensen die er iets over te zeggen moeten hebben er in betreft zodat je voor een marktpartij het in een zo vroeg mogelijk stadium duidelijk is waar eventuele knelpunten zitten hoe we daar als basishouding tegenoverstaan. Wij hebben om die reden een initiatieventeam waarin een initiatiefnemer meteen van de behandelend ambtenaar voor een eventuele bouwaanvraag, de stedenbouwkundige en de projectmanager te horen krijgt of het plan past in de visie van het gebied, wat eventuele bouwkundige haken en ogen zijn bij een bestemmingswijziging en wat de bestuurlijk planologische te volgen route is zodat duidelijk is wanneer een initiatief nemer zou kunnen beginnen met verbouwen. Vanuit Bureau Erfpacht zit er iemand aan tafel die uit kan leggen wat eventuele erfpacht consequenties zijn en hoe we de financiering met maatwerk middels onze experimenten regeling hierin kunnen vergemakkelijken.

GPV: Ik haal wel uit je antwoord projectmatige sturing op tijd en geld niet altijd meer van te voren goed in te schatten zijn.

ET : Dat klopt. Vooral bij de transformatie opgave waar ik voor sta is het zo dat 9 van de 10 keer een initiatief voorbij komt dat tot niets leidt. Vergelijkbaar aan de portiekgesprekken in de stadsvernieuwingperiode van de jaren 80 is het zo dat je draagvlak en informatie van marktpartijen nodig hebt om stappen te kunnen zetten.

GPV: Je moet draagvlak krijgen ook op basis van onderzekerheid. Hoe ga jij daar mee om?

ET: Door aan marktpartijen expliciet te vragen: Jullie hebben hier in dit gebied een leegstaand kantoor staan. Kunnen jullie, als belegger, de gemeente meenemen in de financiële afwegingen die jullie maken ten aanzien van dat leegstaande kantoor. Nou als dan iemand zegt ik heb een kantoor dat staat leeg en het staat daar en daar. Als ik het gewoon wil verhuren dan is de huurprijs die vragen en dan zijn dit mijn concurrenten. We hebben recent een marktpartij gevonden om samen met ons dat hele pas af te lopen. Als ik het laats zoals het is, is dit mijn rendement. Als ik het kan verhuren is dit mijn huurprijs, die is laag maar ik heb nog steeds rendement. Als ik het ga verbouwen als duurzaam kantoor dan is dit mijn investering, dan moet ik dit geld uit de markt halen. Dat is lastig nu. Mijn rendement wordt iets lager. Maar de competitie is geringer. De vraag is dan ben je al marktpartij bereid die stap te zetten. Een andere stap dan renoveren zou zijn het verbouwen voor woningen. Die marktpartij heeft voor ons inzichtelijk gemaakt wat betekent. Dat kost tijd, ik moet geld halen, mijn rendement is veel lager. De verhouding huurverhoging en investering die je moet doen is niet interessant voor die marktpartij. Er staan al vlakbij dat gebied nu al kant en klare woningen te koop en te huur. Dat is dan de competitie waarin je je bevindt als marktpartij. Zij hebben ons meegenomen in dat financiële plaatje. Natuurlijk kun je daar nog commentaar op hebben. Het helpt ons wel om te beseffen dat de opgave lastig is.

GPV: Jij duikt dus ook in de Financial engineering van een marktpartij om tot keuzes te komen. Je doet dat om jezelf en collega's te overtuigen en casussen uit te kunnen leggen aan je wethouder.

ET: Dit vergt van de gemeente open te zijn naar marktpartijen. We kennen in Amsterdam erfpacht met 50 jarige tijdvakken en in die zin zijn we als gemeente belegger in grond. Iedere 50 jaar willen we graag zoveel mogelijk geld voor die grond ophalen en dat geld investeren we dan weer in de stad. Wat wij doen in transformatiegebieden is aan marktpartijen uitleggen die als belegger actief zijn in dat gebied dat we als gemeente een parallel belang hebben alleen is de tijdshorizon van de gemeente langer dan die van marktpartijen. Dan gebeurt er iets bij z on marktpartij van ja ok we hebben een gezamenlijk belang hierin. Je legt dan uit hiervoor heb je de grond in het verleden gekocht. De gemeente heeft er dat in geïnvesteerd om het destijds bouwrijp te maken. Nu gaan we om het in de toekomst weer aanpasbaar te maken opnieuw investeren. Maar deze investeringen doen we in overleg met marktpartijen zodat ze ook aansluiten bij de belangen van marktpartijen. De investeringen doen we daarmee niet zoals voorheen voor de baat uit maar achter de baat aan.

GPV: In dit interview zijn we al van de overheid in zijn algemeenheid naar gebiedsontwikkeling overgestapt en de veranderen rol van ambtenaren. Ik wil daarom nu aan de hand van studies over competenties van ambtenaren van hoogleraar Bram Steijn van de Erasmus Universiteit een aantal competenties aan je voorleggen en je daar wat vragen over stellen. Dit doe ik aan de hand van het competentiemodel van Schouten en Nelissen. Dan zie je aan de linkerzijde zoals ik ze noem meer instrumentele competenties en aan de rechterkant van het model zogenaamde persoonlijke competenties. Het lijkt er op dat de instrumentele competenties ook meer passen bij projectmatig werken en misschien wel traditionele gebiedsontwikkeling. Mijn waarneming is dat de persoonlijke competenties meer aansluiten bij een procesmatige werkwijze en misschien wel meer passen bij de sturing van een organische gebiedsontwikkeling. Als je nu eens naar dat competentiemodel model kijkt met in het achterhoofd de meer traditionele ontwikkelingsstrategie en vergelijk dat met de huidige tijd en de opkomst van de meer organische ontwikkelstrategie. Zie jij dan ook een verschuiving van competenties optreden? Zou je er een paar kunnen noemen die bij de traditionele ontwikkelstrategie thuis horen en competenties die meer bij de organische ontwikkelstrategie horen?

ET: Wat ik zie als ik kijk naar het model met aan de linkerkant logica en doen en aan de rechterkant verbeeldingskracht en voelen en boven denken en beneden interactie dan denk ik dat we voor 2008 veel meer in logica en doen kant zaten en nu veel meer in de verbeeldingskracht en voelen kant zitten. Waarbij we met behulp van kennis kunde en begrip voor elkaar, daar komt dat voelen dan ook naar voren, maar ondersteund door logica. Dat vind ik ook het lastige aan dit model. Dat het je verplaatsen in de ander is denk

wel de sleutel tot het komen tot oplossingen. Alleen om vervolgens intern collega's te overtuigen is logische beargumentatie een noodzaak.

GPV: Interessant wat je nu zegt. In mijn theoretisch kader haal ik ook theorieën aan van Professor Teisman over de wereld van orde en chaos. En jij bevestig deze theorie. Een competente publieke manager moet kunnen “schaatsen” tussen de wereld van chaos en de wereld van orde, het ambtelijk apparaat met zijn regels en procedures. Je moet je in twee werelden kunnen bewegen.

GPV: Nu wil ik graag enkele competenties opnoemen en daar je reactie op vernemen.

Zie je een ontwikkeling vanaf 2008 opkomen dat je als ambtenaar ondernemender moet zijn om resultaten te halen?

ET: Ja ik denk dat we zelf veel meer naar marktpartijen toegaan om dingen voor elkaar te krijgen. Misschien hebben we als gebiedsontwikkelaars zelfs wel een makelaarsrol gekregen in de gebieden die we aan het ontwikkelen zijn. We overtuigen marktpartijen veel meer van de voordelen van een bepaalde ontwikkellocatie. Maar ook waar zit welke leegstand. Wat zijn de transactie prijzen, hoe is wat gefinancierd. Om daar vervolgens met marktpartijen over te praten. Aan de andere kant hoort daar ook bij serieus kijken naar wat is dit voor initiatief en is het vanwege gebrek aan geld zinvol om er geld en tijd in te steken of niet. Vroeger kon je aankloppen met de vraag ik wil stadslandbouw in een kantoor gaan doen en kreeg je het voor elkaar. Nu worden dit soort initiatieven kritischer bekeken. Er wordt gekeken naar wie je bent, kun je het waarmaken heb je nagedacht over de financiering, welke meerwaarde het initiatief heeft. Ook wordt veel openlijker gevraagd. Ik maak hierbij een parallel met de horeca. Als je in een restaurant vraagt: wat wilt u drinken dan ga je wat drinken bestellen. Wordt er aan je gevraagd: wat kan ik voor u doen dan bestel je misschien wel wat te eten en te drinken wat weer de omzet verhoogd.

In gebiedsontwikkeling kun je deze vraag ook zo stellen: wat kan ik voor u doen. Marktpartijen komen dan vaak met een gerichte vraag naar ons toe en ik vind het dan altijd wel goed om daar even over door te vragen om na te gaan wat hij nou eigenlijk wil of ook andere dingen wil.

GPV: Kun je iets zeggen over een verschuiving op het gebied van resultaat gerichtheid in je werk?

ET: Resultaat gerichtheid is volgens mij niet veranderd. Ik zat er net ook over na te denken bij die competentietabel. Het onderdeel van de overheid waarvoor ik werk is nog steeds gefocust op het behalen van resultaten, het sluiten van overeenkomsten. Daar dragen wij de nieuwe manieren van werken aan bij. Het doel is hetzelfde gebleven maar de manier om dat doel te bereiken is niet het zelfde gebleven.

GPV: Die manier van werken is die bedrijfsmatiger geworden?

ET: Ja ze zijn efficiënter en doelmatiger. Je kijkt ook meer naar je eigen organisatie: hoe doen we dit nu? Komt een initiatief via 16 manieren binnen of op een centrale plek. We werken daarom met diverse loodsen voor bedrijven hotels, kantoren die een breed netwerk hebben binnen de gemeente en dus initiatiefnemers efficiënter en effectiever op de juiste plek in de gemeentelijke organisatie terecht laten komen en aan de juiste persoon kunnen koppelen. Als burger vind ik dat ook wel een prettig idee. Een vraag krijgt op een efficiëntere manier een antwoord.

GPV: Ben je bewust van de concurrentiepositie van de organisatie waarvoor je werkt in de zin van dat je er bewust van bent dat marktpartijen zich bijvoorbeeld ook in Rotterdam zich zouden kunnen vestigen?

ET: Ja daar ben ik me van bewust. Er zijn collega gemeentes en marktpartijen proberen dat weleens uit te spelen. Soms zoeken die collega gemeentes elkaar dan ook op in regionaal verband. Dit doen we nog niet goed. Als je kijkt naar de “banaan” aan de zuid zijde van de metropoolregio, Hoofddorp Schiphol, Amstelveen, Amsterdam ZO en Almere dan denk ik dat we daarin nog veel meer met elkaar zouden kunnen afstemmen. Om met elkaar te komen tot een betere branchering van bedrijven. Vanuit de metropool gedacht

moet je er voor zorgen dat de juiste bedrijven op de goed plek terecht komen. Om metropoolregio bereikbaar te houden maar ook te kunnen concurreren met andere regio's.

Maar je vraagt steeds naar de verschuiving en als we kijken naar de concurrentiepositie dan zie ik nog niet echt een verschuiving. Dit is nog een beetje ver van het bed show

GPV: Kun je iets zeggen over je politieke bewust zijn?

ET: Ik werk in een gebied waar transformatie plaats vindt en veel kantoren leegstaan. De politiek erkent dat als een probleem. De politieke wens is om er iets aan te doen. We hebben dus ook veel gesprekken met de wethouder over wat nu precies het doel is in de oplossing die wij buiten proberen te verzinnen. Dat is soms lastig. Je kunt zeggen we gaan geld zoeken om leegstaande kantoren om te kopen en daar een andere functie aan te geven. Maar het geld daarvoor is er nu niet. Maar nog steeds willen we die kantoren weg hebben. Wil je ze dan echt hebben of wil je ze transformeren tot iets anders. We willen weten wat de bestuurder daar in wil. Ik denk dat je als ambtenaar niets anders kunt dan proberen om er achter te komen wat de drijfveer van de politicus is. Om je werk goed te kunnen doen.

Ik ben zelf niet vaak aanwezig bij raads- of commissie vergaderingen waar het onderwerp van transformatie van leegstaand vastgoed op de agenda staat Ik werk wel mee aan beantwoording van moties die over dit onderwerp gaan. Omdat transformatie een bestuurlijk prioriteit is moet je goed vinger aan de pols houden. Dat is soms wel zoeken. In de manier waarop onze gemeente georganiseerd is heb je ook niet de mogelijkheid om eens rustig met een wethouder over transformatie van gedachten te wisselen. Over waarom wil je dit nu eigenlijk. Dat maakt het werk lastig maar houdt het tegelijkertijd leuk. Wethouders hebben natuurlijk ook een politieke agenda waar je door zo'n gesprek dan inzicht in verkrijgt. Recent hebben we in een case een openhartig gesprek gehad met de wethouder over zijn drijfveren en dat helpt ons dan heel erg in de sturing van de onderhandelingen bij een transformatie. Dit heeft meerwaarde voor mijn functie als gebiedsontwikkelaar. Bij het overtuigen van marktpartijen kan het helpen om die uitleg te geven over de mening van de wethouder. Als je kijkt naar Amstel III waaraan ik werk en waar de wethouder erg graag transformatie van de grond wil krijgen. Als een wethouder dan zegt dat hij het een kansloos gebied vindt. Dan kun je je voorstellen dat die eigenaren dat niet zon fijne uitspraak vinden. Het kost dan zeker 6 gesprekken van de gemeente met die vastgoedeigenaren om weer iets voor elkaar te krijgen. Terwijl als je dat kunt plaatsen en weet dat de wethouder dat zegt om die marktpartijen te helpen om dingen voor elkaar te krijgen dan heb je op eens een heel ander gesprek. Het helpt ons om het zelf te begrijpen en om marktpartijen nog meer te overtuigen. Om samen daarin op te trekken.

GPV: Samenwerken nu. Weer die verschuiving. Zie je andere manier van samenwerken ontstaan?

ET: Ja was er vroeger een systematiek van bepaalde stappen van plan product en dan toetsen. Dan kreeg je een toetsadvies van 13 pagina's. En als je dan al deze adviezen verwerkt dan vinden we het een goed plan. Dat kost veel tijd en is bovendien niet erg effectief Eigenlijk stand er het is niet goed en je moet het aanpassen. Dit was een negatieve impuls. We zoeken elkaar nu veel eerder op aan het begin van het proces. We zoeken collega's op die beleid maken met de vraag: We zijn een plan aan het maken voor een bepaald gebied, wat vind je daar nu eigenlijk van.? Dat leidt er toe dat het toetsen meer een formaliteit is geworden omdat ze aan de voorkant van het proces betrokken zijn geweest. Dit is winst in tijd en proceskosten. En niet onbelangrijk de positieve energie die dat oplevert om aan projecten te willen blijven werken.

GPV: Heb jij ook iets met de publieke zaak?

ET: Ik vind het heel fijn om het werk wat ik doe voor de gemeente te doen. Het raakt mijn gevoel over hoe je in de samenleving om moet gaan met de verdeling van welvaart. Dit werk wat ik doe zou ik goed voor een marktpartij kunnen doen maar de economische drijfveer die er bij een marktpartij achter zit stuit me soms tegen de borst.

GPV: Nog even over sturing en van gebiedsontwikkeling, projectmatig en procesmatig. In het interview is dat al aan bod gekomen maar kun je daar nog je mening over geven?

ET: Als je weet dat je stuurt op een stuk onzekerheid dan moet je zorgen dat het zo weinig mogelijk publiek geld kost. De vraag is dan hoe formuleer je de doelstellingen. Vroeger zou je zeggen we willen zoveel m² kantoor uit de markt nemen om te transformeren tot zoveel woningen. Nu zeg je we willen graag zoveel m² kantoor transformeren. Waar we dat naartoe gaan transformeren is niet zo relevant nu als je er maar voor zorgt dat er op gebiedsniveau een gebied terug komt dat in toekomst aantrekkelijk is en blijft. Dat is dan meer improviserend wat meer aansluit bij procesmanagement. Je stuurt op het proces van transformatie. De manier waarop we dat doen is georganiseerd improviserend. De systematiek die we met elkaar hebben die staat vast alleen de uitkomsten niet.

GPV: Nu een vraag naar aanleiding van de theorie van professor Teisman over complexiteit. Veel stakeholders, in en extern met verschillende belangen, onzekerheid in de markt. Hoe ga je daar mee om? Probeer je de onzekerheid te reduceren?

ET: Onzekerheid die we hebben gaat meestal of externe partijen en financiële afspraken wel of niet na kunnen komen. We benaderen dat op 2 manieren. We bieden steeds vaker niet het afkopen van de erfpachtcanon aan. Partijen hoeven dan niet in een keer veel geld van te voren neer te leggen. Maar zij kunnen dit bedrag jaarlijks aan de gemeente te betalen. Waardoor er door de private partij minder geld hoeft te worden geleend en er meer mogelijkheden zijn om het project te realiseren. Je haalt daarmee wel een financieel risico naar de gemeente toe want je weet niet of jaarlijks de canon wordt betaald. Met het onderpand dat we hebben als gemeente zijn we bereid dat risico te nemen. Aan de andere kant kijken we kritisch naar ons eigen product. Hoe zetten wij grond in de markt. Laten we marktpartijen meteen een reserveringsvergoeding betalen of een waarborgsom gerelateerd aan de grondwaarde. Waar we nu vaker mee experimenteren is omdat het tot het in ontwikkeling komen toch enige tijd duurt, betalen voor de optie waarbij ze nu nog minder geld op tafel hoeven te leggen om op datum x de grond af te nemen tegen afgesproken voorwaarden. Vergelijkbaar aan de optie op een aandeel. Nu betaal je een relatief klein bedrag voor de optie over 1.5 of 2 jaar neem je dan de grond af tegen die prijs. Het erfpachtcontract kent bouwplicht. Je betaalt nu en je moet nu bouwen en je doet het niet dan hebben we een probleem en discussie dat kost veel geld. Dit moet door de marktpartij op tafel worden gelegd. De vraag was of dit allemaal lukt en leidde tot veel onzekerheid. Ook aan de kant van de gemeente. Nu zeggen we je hebt geen bouwplicht maar een afname mogelijkheid. Als enige partij krijg je dat recht. Je hebt dan zeg maar 1.5 jaar om met een plan te komen. Je kunt zelf bepalen of je het uiteindelijk doet of niet. Als gemeente hebben we dan wel onzekerheid of het allemaal doorgaat maar op datum x wordt die duidelijkheid gegeven en als het dan niet doorgaat dan kun je meteen van elkaar af. We willen minder star de markt benaderen maar als we dan ook een partij hebben dan gaan de afspraken dan ook veel dieper. Wat is dat voor partij. Wat voor hypotheek zit op dat pand. Hoe is die partij gefinancierd, wie zitten er achter. Wat doen ze allemaal voor projecten. Hoe kom je achter de informatie die je wilt hebben. Wat voor garantie wil je hebben en wat is die garantie waard.

GPV: Ik wil nog even stilstaan bij innovatie en creativiteit.

ET: Ik heb al een voorbeeld gegeven over creativiteit en innovatie bij het vorige antwoord. Een ander voorbeeld is een kantoorpand dat een markt partij graag wil transformeren naar hotel met een relatief grootparkeerterrein wat voor het hotel niet volledig nodig is. We spraken af dat bij de totstandkoming van een nieuwe erfpachtperiode dat van een gedeelte van het terrein een weg werd gemaakt. In ruil daarvoor kreeg deze partij de erfpachtperiode die het graag wilde. We konden dan ook andere toekomstig te transformeren gebouwen beter ontsluiten. De innovatie en creativiteit zat hem in het feit dat je kijkt als gemeente wat je nog kunt doen met de grond die de marktpartij niet meer nodig had zonder dat je als gemeente dat perceel moet verwerven. Daar hebben we het geld ook niet (meer)voor. Het zoeken naar die creatieve oplossingen daagt me uit en vind ik leuk. Ik vind het moeilijk om te zeggen of mijn andere collega's

in gebiedsontwikkeling en ik koplopers zijn als het gaat om creativiteit en innovatie. In ieder geval zijn we ruimdenkend ondernemend en oplossingsgericht.

GPV: Kun je samenvattend aangeven wat voor jou de verschuiving in je vak is geweest in de periode van voor 2008 en nu?

ET: Voor 2008 bedachten wij als gemeente waar het allemaal zou moeten gaan gebeuren. Planmatig door de gemeente bedacht en voor jou 10 anderen. Dat is veranderd in het haast in de watten leggen van marktpartijen. We stellen ons als overheid veel klantgerichter op. Dat vergt wel een en ander in het omdenken.

Verslag gesprek met C. van Rosmalen

De geïnterviewde is projectmanager van de gebiedsontwikkeling Lage Zijde te Alphen aan den Rijn. Een herontwikkeling en uitbreiding van het winkelhart van Alphen aan den Rijn. Het gaat hier om een traditionele gebiedsontwikkeling waarbij de gemeente de grond en veel vastgoed in bezit heeft.

GPV: Ik wil het met u hebben over de verschuiving van klassieke overheid naar randvoorwaardenscheppende overheid en het gevolg daarvan voor competenties van ambtenaren. Vervolgens wil ik in het interview ingaan op de verschuiving van traditionele gebiedsontwikkeling naar organische gebiedsontwikkeling, wat ook wel gebiedsontwikkeling nieuwe stijl wordt genoemd. De verandering van sturing wil ik aan de orde laten komen om vervolgens ook weer stil te staan bij de verschuivende competenties van gebiedsontwikkende ambtenaren.

CvR: Mijn antwoorden zullen niet altijd typische Alphense antwoorden zijn. Ik bedoel hiermee te zeggen dat ik ook gebruik zal maken van mijn ervaringen uit eerdere projecten bij andere gemeentes.

GPV: Herkent u op overheidsniveau de verschuiving van een klassieke overheid naar randvoorwaardenscheppende overheid?

CvR: In de grote lijnen van de overheid herken ik dat. Als je bedoelt van het alles zelf doen naar veel meer dingen aan de markt overlaten.

GPV: Wat betekent dat in u ogen voor competenties?

CvR: Dit vraagt veel meer proactief werken. Denken in scenario's en daarmee ook loslaten. Niet alleen goed vinden wat je zelf bedacht hebt als gemeente. Laat zien wat er op je afkomt en toetsen of het past bij hetgeen je hebt bedacht. Meer loslaten en meer vertrouwen.

GPV: Ziet u ook een verschuiving van competenties optreden? Werkt u bijvoorbeeld nu anders aan een gebiedsontwikkeling dan misschien 4 of 5 jaar geleden deed. Bent u misschien ondernemender geworden? Neemt u meer risico's?

CvR: Ja we nemen nu wel meer risico's en er wordt meer met de markt meegedacht. Vroeger was het we hebben een probleem en de markt moet het maar oplossen. Nu is het zo dat meer gezamenlijk dingen worden opgepakt. Dat lijkt soms wel tegenstrijdig met loslaten. Daar waar je deelt in risico's wil je ook betrokken worden bij de sturing. Samenwerken bestaat al langer in gebiedsontwikkeling maar je merkt de laatste tijd dat het 1 woord wordt. In plaats van samen werken wordt het echt samenwerken.

GPV: Bent u ook resultaatgerichter geworden?

Je op dit moment wel omdat de fase waarin de gebiedsontwikkeling zich bevindt onder het vergrootglas is komen te liggen. Recentelijk is een marktpartij uit de samenwerking in oprichting gestapt. In politiek bestuurlijke zin heeft dat tot de nodige commotie geleid. Met vervolgens de nodige opdrachten aan het college en vervolgens aan mij om een aantal dingen snel te regelen, die op 1 november een resultaat moeten hebben.

GPV: Wat is daarin het resultaatgerichte geweest van u?

CvR: Het resultaatgerichte zat hem er in dat je in het proces, waarvan je weet dat het gaat om financiering en voor- verhuurbaarheid, de doorlooptijd bij beleggers om tot beslissingen te komen langer is dan de tijd die wij van de raad hebben gekregen om tot duidelijkheid te komen. Ook blijkt dat winkelketens bijvoorbeeld een tijdsscope hebben van 2 jaar. Dus moet je er ook voor zorgen dat je over ca. 2 jaar winkels kunt opleveren. Tegelijkertijd kan je in de huidige fase van planontwikkeling nog geen getekende huurcontracten verwachten. Dat vraagt nogal wat van je resultaatgerichtheid en van flexibiliteit en ondernemerszin. Dus je moet al gemeente bereid zijn sommige interne procedures om daar flexibeler mee om te gaan.

GPV: Hoe heeft u de belegger achter uw resultaatgerichte aanpak gekregen?

CvR: Ik heb duidelijk richting de belegger laten weten dat de gemeenteraad de wethouder op de hielen zit en dat daardoor. Ik heb de belegger uitgelegd dat ze daar daarom zelf ook rol in moeten vervullen om snel tot besluitvorming te komen. Deze beleggende ontwikkelaar kreeg ook de opdracht om zichzelf goed te presenteren. Want het was wel zo dat als de private partijen in de samenwerking in oprichting er niet in slaagden om tot resultaat te komen de opdracht door de raad als mislukt zou worden beschouwd. Het college zou dan zijn conclusies moeten trekken. Je weet natuurlijk nooit zeker of de soep daadwerkelijk zo heet gegeten zal gaan worden. Maar een dergelijk signaal kan je niet onderschatten, want dan weet je zeker dat dingen niet goed gaan. De benodigde overleg frequentie leidde tussen gemeente en marktpartijen weleens tot discussie. Het stond soms het echte werk in de weg maar het was noodzakelijk om elkaar goed te informeren over de voortgang en ook afgesproken resultaten moesten gevold worden. Het leidde soms ook tot meerdere telefonische overleggen per dag om er voor te zorgen dat afspraken zouden worden nagekomen.

GPV: Werkt u ook bedrijfsmatiger dan 4 a 5 jaar geleden?

CvR: Bij gebiedsontwikkeling gaat altijd veel geld om en daarom moet er goed gestuurd worden op kosten en opbrengsten. Kosten moeten scherp in de hand worden gehouden en opbrengsten moeten gemaximaliseerd worden. Ten aanzien van het laatste punt is het wel zo dat gekeken wordt dat gemaximaliseerd worden binnen de functie. Daarnaast kun je bepaalde beleidsuitgangspunten ter discussie stellen om de opbrengst te maximaliseren. Maar alles is ook relatief. Veel is bedacht en geraamd en in de huidige markt worden de programma's nog eens goed tegen het licht gehouden. Datgene wat volgens de markt mogelijk is wordt gemaximaliseerd. Per saldo moet er toch nog steeds worden afgeboekt.

GPV: Bent u zicht bewust van de concurrentiepositie van de gebiedsontwikkeling waarvoor uw werkt ten opzichte van andere gebiedsontwikkelingen in de regio?

CvR: Daar is wel oog voor, zolang het in het juiste perspectief staat. Als ik kijk naar Alphen aan den Rijn dan kan op basis van koopstromen onderzoek worden geconcludeerd dat er geen groot kooplek is naar andere gemeentes. Ca. 2/3 deel van de Alphenaren winkelt in Alphen. Alphen aan den Rijn heeft in dat opzicht geen grote concurrentie. Bewoners van bijvoorbeeld Nieuwkoop komen naar Alphen aan den Rijn toe om te winkelen. Al hoor je wel vaker dat er alternatieven zijn. Bijvoorbeeld Bodegraven of Gouda en Woerden. Dat neemt wel toe en dat is ook een van de redenen juist de impuls aan het centrum van Alphen aan den Rijn moeten geven. De regionale functie moet behouden en blijven en liever worden uitgebreid.

GPV: Kunt u ook iets zeggen over klantgerichtheid. Ziet u op dit punt ook een verandering optreden?

CvR: Ik denk dat ik redelijk klantgericht ben. Ik lever ook graag een bijdrage aan jou kennisontwikkeling en daarom ben ik ook klantgericht om jou te woord te staan. Ik deel ook graag kennis namelijk. Maar ik praat ook graag met winkeliers als ze een probleem hebben. Ik kan niet alles voor ze oplossen daar gaat het vaak ook niet om. Je luistert naar ze en neemt ze serieus. Je moet dat echt laten merken. Daar zit een kleine maar aan. Er zijn genoeg ondernemers die hier binnen komen met de boodschap ik vind dat de overheid dat en dat zou moeten doen. U heeft daar als gemeente veel opgekocht en daar is nog veel leegstand. Ik vind dat u als gemeente ontwikkelingen moeten gaan opstarten. Als de gemeente dan reageert met de boodschap wij hebben geen partij gevonden die een plan voor die locatie wil maken en de gemeente krijgt dan weer als tegen reactie dan moet u het als gemeente zelf maar doen. Dan gaat de klantgerichtheid wel een beetje ver. Overvragen hoef je niet te beantwoorden.

GPV: Ten aanzien van uw politieke bewustheid: Volgt u de politieke ontwikkelingen in Alphen aan den Rijn?

CvR: Ja dat hoort er zondermeer bij. Het grappige is wel dat als je van de politiek meer vrijheden krijgt, je ook meer de discussie krijgt met de politiek. We willen tenslotte dat er veel gebeurt en als je dat aan de

markt overlaat dan gebeuren er ook weleens dingen die niet helemaal voorzien of bedoeld waren. Daar moet je je soms wel over verantwoorden. Dat is een spanningsveld ten opzichte van het loslaten.

GPV: Flexibiliteit als competentie: kunt daar eens op reageren?

CvR: Flexibel moet je zijn in dit vak. De agenda dwingt je soms wel op prioriteiten te stellen. Vragen van de politiek of marktpartijen komen onverwacht. Op basis van de inhoud van de vraag moet je flexibel kunnen zijn om daar aandacht aan te besteden. Ten aanzien van de flexibiliteit van bijvoorbeeld regelgeving in bijvoorbeeld bestemmingsplannen ben ik ook zeer voor flexibiliteit. Ik zoek als het moet naar de randen van regelgeving. Een regel is afgeleid van het regelen en niet van knellen. Er zijn nogal wat mensen die zeggen dit is de regel en zo moet het gebeuren. Ik heb zoiets van wat is nu de aard van de vraag en op welke manier kunnen we het mogelijk maken. Soms is het niet mogelijk maar soms komen er ook vragen die naar de letter van het bestemmingsplan niet mogelijk zijn maar in de geest van wat we zouden willen in het centrum zeer wenselijk is.

GPV: Omgevingsbewustheid is ook een belangrijke competentie. Volgt u wat er gebeurt bij de stakeholders van de gebiedsontwikkeling waarvoor uw werkt?

CvR: Daar zijn verschillende manieren voor. Door het fusieproces waar Alphen aan den Rijn in zit is het speelveld in een keer een stuk groter geworden. In dat kader hebben we ook allerlei besprekingen over hoe doen jullie dit en dat en hoe gaan we het in de nieuwe gemeente doen. Dus met die omgeving ben ik bezig, de organisatorische. Maar ook loop ik graag het liefst twee keer in de week door het centrum van de stad. Ik luister radio West op de radio waardoor ik ook lokaal nieuws hoor. We hebben ook klankbordgroepen waar we georganiseerd hebben dat informatie uit de omgeving ons ook kan bereiken.

GPV: Samenwerken wordt ook als een belangrijke competentie gezien. Kunt u daar eens op reageren?

CvR: Samenwerken is ook in de interne organisatie soms lastig. Het projectbureau dat voor het stadshart is opgericht bestaat niet meer. Het projectteam maakt deel uit van de reguliere organisatie bij de afdeling stedelijke projecten. Toch zijn er nog steeds gevoelens van wij zij. Jullie daar bij het stadshart hebben jullie eigen beleid. Het grappige is dat nu dingen ook weleens andersom gebeuren. Ook andere onderdelen van de organisatie maken soms zonder af te stemmen hun eigen beleid. Het blijft spannend omdat evenwicht te vinden.

Als we uit bepaalde zaken niet uit komen. Zet in de B&W nota dan alle + en – van het probleem en onder de streep wordt en dan een advies gegeven. Het is dan aan het college om er een besluit over te nemen.

GPV : Hoe gaat u in z on traject te werk? Loopt u actief naar betrokkenen uit om tot een oplossing te komen.

CvR: Dat is wisselend. De ene keer drink je een kop koffie met de betreffende collega's om een mogelijke oplossing te bewerkstelligen. Soms doe je het formeler door het te agenderen in projectteams.

GPV: U bent zelfstandig adviseur geweest. Heeft u ook iets met de publieke zaak? Geeft het u om aan de zijde van de gemeente sturing te geven aan een dergelijke gebiedsontwikkeling of had u dit net zo goed kunnen doen aan de kant van een private partij.

CvR: In zijn algemeenheid zijn veel vooroordelen over ambtenaren bekend. Ik weet gelukkig ook mensen die van buiten de ambtenarij bij een overheid zijn gaan werken geconstateerd hebben dat ze nog nooit zo hard hebben moeten werken. Afgezien van de periode waarin ik "eigen baas" was (en die periode ook gewerkt heb voor overheden) heb ik alleen maar in dienst van de overheid gewerkt. Ik heb ook wel gezien dan anderen interessante klussen deden bij een ontwikkelaar of woningcorporatie. Zij hadden ook andere (meer financieel gerichte) motieven dan een ambtenaar meestal heeft. Dat zijn andere afwegingen dan (maatschappelijke) betrokkenheid, anders dan af te wegen waar je het nu echt voor doet.

GPV: Nu wil ik het graag hebben over sturing in gebiedsontwikkeling. Project en procesmanagement. Haalt u de doelen van uw gebiedsontwikkeling binnen termijn en budget?

CvR: Ja en nee. Ik heb ooit eens bij een opleiding projectmatig werken geleerd dat je een project waar gestuurd wordt 50% uit loopt in de tijd en waar niet gestuurd wordt minstens 100 % uitloopt. Er is een verschil tussen projectmatig werken en procesmatig werken. Ik gooi het zelf vaak wel door elkaar. Projectmatig werken gaat voor de concrete dingen. Gebiedsontwikkeling is veel meer proces gestuurd. Veel meer invloeden die niet passen in het boekje projectmatig werken.

CvR: De strikt projectmatige aanpak past niet in gebiedsontwikkeling. De Prince2 aanpak is gewoon te strak. Als het wel gaat werken dan ben je al zo ver in het proces dat je aan het stenen stapelen bent toegekomen.

GPV: Denkt u dat de context van gebiedontwikkeling nu invloed heeft op de sturing van gebiedsontwikkeling?

CvR: Bij het oude projectmatig werken kon je heel lineair zijn. Ik denk dat persoonlijk optreden belangrijker gaat worden bij het bereiken van doelen. Interactie is ook belangrijk. Als ik kijk naar je tabel dan zit meer in het interactieve en het flexibele. Logica heb je daar natuurlijk bij nodig.

GPV: Ik wil even stilstaan bij de theorie van Professor Teisman. De theorie van orde en chaos en complexiteit. Hoe geeft u sturing aan onzekerheid?

CvR: Dat is inderdaad een lastige want door de crisis wil de politiek steeds meer concrete doelen hebben die niet meer kunnen en dat maakt het wel lastig. Ik ben voorstander van complexe projecten. Dat daar veel dingen tegelijkertijd kunnen gebeuren. Dat heeft wel een nadeel dat alles aan elkaar wordt verbonden. Met het risico dat alles dan ook op elkaar wacht. Dan loopt het dus vast. Lineair maakt plaats voor cyclische processen en daarmee dan stappen voorwaarts worden gezet. Blijf wel stippen op de horizon zetten dat weet waar je naar toe gaat. Geef inzicht aan de complexe zaken en geef aan hoe je daar mee omgaat. Je moet uitleggen dat het als het ware een lastige puzzel is die je maakt met een gebiedsontwikkeling. Je kunt ook niet zo maar een puzzel stuk weg halen maar hem wel op een ander moment er in leggen.

GPV: Hoe enthousiastmeer u interne collega's maar ook externe partijen om doelen te bereiken?

CvR: Door te laten zien dat je er zelf achter staat. Door te laten zien dat je er in gelooft. Het is meer de knapzak met ervaringen die ik gebruik in dergelijk situaties. Je weet niet meteen wat je er uit pakt en ook of het er in zit.

GPV: Innovatief en creatief zijn worden ook genoemd als belangrijke competenties op dit moment. In hoeverre komt u met creatieve en innovatieve oplossingen in uw werk?

CvR: We hebben gedacht aan nieuwe samenwerkingsmodellen bij de gebiedsontwikkeling. Ook bij de gronduitgifte. Daar kwam erfpacht ter sprake. Per moment bekijk je welke mogelijkheden er zijn. Hierbij zijn ook garanties of financieringen genoemd om toch uiteindelijke ontwikkelingen mogelijk te kunnen maken.

GPV: Samenvattend: Vat u eens kort samen uw verschil in aanpak van de gebiedsontwikkeling tussen nu en 4 jaar geleden.

CvR: We zijn nu veel aan het kijken hoe we gezamenlijk dingen kunnen gaan doen. Vroeger kon je zeggen dit zijn de randvoorwaarden, dit moet er gebeuren en succes. Marktpartijen stellen nu wel meer vragen. Daar gaan we flexibeler mee om. Maar omdat we toch bijna alle gronden in hebben zitten we er als het ware tot aan de nek in en hebben we hier ook nog steeds een traditionele basis liggen.

Verslag gesprek met I. de Vries

Geïnterviewde is procesmanager gebiedsontwikkeling bij de gemeente Zaanstad. Als procesmanager is ze betrokken bij de GEM (gemeenschappelijke exploitatie maatschappij) Saendelft, Overhoeken, Kreekrijk en IKEA Locatie.

GPV: Ik wil het met je hebben over de verschuiving van klassieke overheid naar randvoorwaardenscheppende overheid en het gevolg daarvan voor competenties van ambtenaren. Vervolgens wil ik in het interview ingaan op de verschuiving van traditionele gebiedsontwikkeling naar organische gebiedsontwikkeling, wat ook wel gebiedsontwikkeling nieuwe stijl wordt genoemd. De verandering van sturing, de project en procesmatige aanpak, wil ik aan de orde laten komen om vervolgens ook weer stil te staan bij de verschuivende competenties van gebiedsontwikkende ambtenaren.

Herken jij in zijn algemeenheid die verschuiving van klassieke overheid naar randvoorwaardenscheppende overheid? Met klassieke overheid bedoel ik sturende overheid naar overheid die meer los laat.

IdV: Vanuit mijn vorige werk de Arbeidsinspectie herken ik het zeker. Meer verantwoordelijkheid werd neergelegd bij de werkgever. Minder handhavend maar meer waarschuwend. Meer in vertrouwen dan in wantrouwen. Ook de privatiseringsslag die in Nederland gemaakt is vind ik een voorbeeld van die verschuiving. Bij de rijksoverheid herken ik het zeker als ik kijk naar gemeentelijk niveau dan zie wel dat actief grondbeleid door gemeentes niet zo vaak meer wordt uitgevoerd. Ik herken ook wel het langzamerhand er een beetje op terug komen. Privatisering werd gezien als een uitkomst maar als teveel wordt losgelaten betekent het ook dat je grip kwijt raakt. Bij misbruik van vertrouwen met als gevolg misstanden dan kreeg toch de overheid weer de schuld want die heeft dan zijn controlerende taak niet goed uitgevoerd. Als je kijkt naar gebiedsontwikkeling en je hebt het aan de markt overlaten dan zie je dat naast het feit je de grip kwijt bent het je toch nog als overheid een boel geld kost. Er is nog geen gevolg gegeven aan het (deels) terug pakken van de regie maar ik denk dat deze discussie wel gevoerd gaat worden in het land.

GPV: Nu wil ik het hebben over competenties die bij die verschuiving van type overheden hoort. Dit aan de hand van de competentietabel van Schouten en Nelissen. Welke competenties horen volgens jou meer bij de klassieke overheid en welke meer bij de randvoorwaardenscheppende overheid?

IdV: Bij de klassieke overheid horen meer vind ik de competenties tussen logica en denken. Competenties tussen voelen en doen horen meer bij de randvoorwaardenscheppende overheid. Het doen is belangrijk geworden in de voorwaardenscheppende overheid. Je moet bijvoorbeeld meer onderhandelen.

GPV: Kun je iets zeggen over jou ondernemendheid als ambtenaar?

IdV: Als ambtenaar neem je niet snel risico's. Uiteindelijk moet het bestuur alles accorderen wat jij zegt tegen een ontwikkelaar. Als ik A zeg maar het bestuur wil B dan heb ik een probleem. Als ik kijk naar mijn projecten dan heb ik nooit gesprekken gevoerd met marktpartijen zonder van te voren de kaders met mijn wethouder te hebben doorgenomen. Ik stem bijna altijd alles af met mijn wethouder. Als je langer voor een wethouder werkt dan hoef je niet alles af te stemmen want dan weet je hoe hij of zij er inzigt. Je maakt dan wel een risico-inschatting. Soms bluff ik ook wel maar ik heb nooit het idee dat ik een groot risico neem. Je moet ook nee tegen een wethouder kunnen zeggen, zeker wanneer iets echt niet kan en dit met redenen omkleed is.

GPV: Ben je in de onderhandeling met IKEA ook bezig geweest met de concurrentiepositie van Zaanstad ten opzichte van Alkmaar. De andere stad die in de race was voor de vestiging van IKEA?

IdV: Nee maar dat komt omdat ik er van overtuigd was geraakt dat IKEA zich in Zaanstad zou vestigen. Ik was er van overtuigd dat de business case voor IKEA in Zaanstad beter was. IKEA moest wel wennen aan de zogenaamde eerste binnenstedelijke bouwlocatie omdat ze gewend zijn om in het weiland te bouwen. Ik ging uit van eigen kracht. Ik heb namens de wethouder nog wel even gebeld naar aanleiding van berichten in de media waarin ook over Alkmaar werd gesproken met de vraag hoe zit dat nu. Maar snel was duidelijk dat we gewoon op eigen kracht konden vertrouwen. Ik had een inschatting fout gemaakt als ik niet stil had gestaan bij de voordelen van Zaanstad tov de andere gemeente. Maar de casus was zo sterk hier.

GPV: Kun je ook een voorbeeld noemen over je ondernemendheid in de traditionele gebiedsontwikkeling Saendelft?

IdV: In Saendelft is dat de dagelijkse praktijk. Omdat het budget op is. Een bouwweg moet een definitieve weg worden. De weg ziet er niet. De ene ontwikkelaar overtuig ik op basis van argumentatie die te maken heeft met ruimtelijke kwaliteit. De ander overtuig ik door het geld. De ontwikkelaars in de GEM zitten erg op de centen en als iets niet hoeft te worden betaald proberen ze dat dan ook te vermijden en de kosten zoveel mogelijk naar de toekomst door te schuiven. Ik moet ze dan overtuigen om toch met de definitieve weg te beginnen met de argumentatie dat als de weg klaar is deze wordt overgenomen door de gemeente en het beheer en eventuele herstelwerkzaamheden daarna voor rekening van de gemeente zijn. Ik geef dan aan waarom ze dan wel de investering in de definitieve weg moeten doen. Deze gesprekken bereid ik dan ook voor en voor een deel is het ook het gevoel wat aan tafel ontstaat. Ik lobby ook bij de directeur van de GEM.

GPV: Ben je ook meer resultaatgerichter gaan werken?

IdV: Nee dat zit gewoon in me. Ik werk hier niet om alles rustig te verder te laten kabbelen. Het is soms wel lastig om resultaten te boeken in een ambtelijke organisatie. Je moet laveren tussen alle afdelingen en belangen en daar in geven en nemen. Als procesmanager laveren we tussen 3 werelden. Beleidsadviseurs, ontwikkelaars en de politiek. Dat zijn 3 realiteiten. We kunnen intern niet alle afdelingen tevreden houden. Afdelingen die niet eens zijn met een ontwikkeling moet je wel de mogelijkheid bieden om hun bezwaren te laten weten aan de wethouders. De portefeuillehoudende wethouder zal dan samen met zijn collega's een keuze moeten maken.

GPV: Ben je ook bedrijfsmatiger werken?

IdV: Ik probeer dat wel te zijn maar ligt ook weer aan de persoon wat ik tegen over me heb. Soms moet je bedrijfsmatig zo'n gesprek aan gaan maar soms moet je ook een beroep doen op andere competenties. Extern ben ik wel bedrijfsmatig. Intern moet ik nog wel wat leren op dit punt. Met sommige afdelingen heb ik daar wel wat moeite. Andere juist weer niet. Dit komt door het gebrek aan ervaring als gebiedsontwikkelaar toen ik binnen kwam. Ik begon met een achterstand. Ik had geen kennis van de context van gebiedsontwikkeling in Zaanstad. Ik ben op de dossiers die ik overnam door mijn voorgangers nauwelijks ingewerkt. Maar ik beschik wel over competenties voor goed procesmanagement. Ik heb toen een middag met afdelingen georganiseerd met een extern begeleider om eens een goed gesprek met elkaar te hebben. Je krijgt daardoor meer begrip voor elkaars posities in gebiedsontwikkeling. Ik vond dat wel eng want ik stelde mee daardoor kwetsbaar op. Het heeft wat mij betreft voor voortgang in de samenwerking met bepaalde afdelingen zeker een positief effect gehad.

GPV: Ben jij je bewust van de concurrentiepositie van de gemeente?

Ja dat ben ik.. Als ik kon kiezen dan zou ik wel een keuze willen in de soort projectontwikkelaar waarmee je in zee gaat bij een project. Helaas gaat dat niet en dat maakt dan ook niet uit en dealen we ermee. We zouden weer actieve grondpolitiek moeten voeren om daarna weer met ontwikkelaars in zee te kunnen gaan waarmee we wel goed tot zaken komen. Maar dat willen we niet. Dit is wat ik ook bedoel met het gevolg van de randvoorwaardenscheppende dat we niet alles zelf meer voor het kiezen hebben. De interne organisatie is niet altijd toe aan het loslaten. Die wil nog steeds alles bepalen en dat gaat niet meer werken in een randvoorwaardenscheppende overheid. Zij hebben nog niet door dat als we niet bereid zijn bepaalde zaken los te laten er dan ook geen ontwikkelingen meer kunnen worden gestart. Sommige beleidsafdelingen zeggen dan ook weleens: dan komt het er toch niet. Maar je moet ook nooit alles weggeven. Aan de ene kant snap ik ook wel dat zij zich zo opstellen omdat ze toch verder van onderhandelingen af zitten. Afdelingen gaan uit van hun eigen belang en in onderhandelingen is het een kwestie van geven en nemen. Niet alle afdelingen krijgen altijd waar vooraf om hebben gevraagd.

GPV: Kun je iets zeggen over je klantgerichtheid?

Ik probeer klantgericht te zijn maar niet ten koste van alles. De huidige markt wordt ook gebruikt door ontwikkelaars om alles maar voor elkaar te krijgen. Ontwikkelaars proberen korte termijn voordeel te behalen uit deze tijd terwijl vastgoed er wel staat voor een periode van misschien wel 50 jaar. Marktpartijen doen ook zielig. Sommigen zijn ook zielig maar we hoeven niet mee te huilen.

GPV: Ben je politiek bewust? Zo ja hoe doe jij dat dan ?

IdV: Heel eerlijk: te weinig vind ik zelf. Ik wist bijvoorbeeld niet dat de partijleiding van Groen Links was opgestapt, daar kwam ik pas twee dagen later achter. Ik heb zo druk dat ik er vaak de energie niet voor heb om al het nieuws direct te volgen. Met wethouder Olthof heb ik vaak contact dus op dat punt ben ik wel politiek bewust. Ik probeer me wel in zijn positie te verplaatsen. Ik probeer de lokale media te volgen. Ik ga alleen naar raads-/commissievergaderingen als ik een punt heb op de agenda.

GPV: Kun je iets zeggen over je flexibiliteit?

IdV: Ik ben wel flexibel. Ik gooi agenda's om ben bereid op dagen te werken dat ik er eigenlijk voor mijn gezin moet zijn. Maar ook in combinatie met gezin is soms de rek er uit.

GPV: Ben je omgevingsbewust?

IdV: Ja , Ik merk alleen nog weleens dat mensen op een bepaalde manier op mij reageren wat ik niet had verwacht of dat ik dingen anders heb bedoeld dan ze overkomen. Zowel in privé en werk situaties heb ik dat soms.

GPV: Hoe werk jij samen met collega's?

IdV: Ik heb een solistische functie. Ik heb goede samenwerking met mijn projectsecretaris. Er is wel verschil in samenwerking met de projectengroepen. De een geeft meer energie dan de ander. Met de meeste collega's kan ik goed uit de voeten en probeer wel te bedenken hoe ik mensen benader, wat de meest effectieve manier is.

GPV: Heb jij ook iets met de publieke zaak ?

IdV: Ja en nee. Ik heb politicologie gestudeerd en ben politiek actief geweest. Ja ik vind het belangrijk dat een stad goed functioneert en dat verschillende belangen zuiver worden afgewogen. Maar ik vind dit ook een leuke functie die past bij wie ik ben. Ik vind het leuk om een rol te spelen in het politieke spel. Deze functie had ik net zo goed bij een private ontwikkelaar kunnen hebben. Alleen dan zonder de politiek en dat maakt de functie dan weer minder leuk. In die zin heb ik wel iets met de publieke zaak.

GPV: Welk verschil in sturing zie jij optreden in gebiedsontwikkeling. Projectmatige aanpak, procesmatige aanpak?

IdV: Bij de ontwikkeling Kreekrijk zie je meer procesmatige aanpak omdat we daar geen actieve grondpolitiek hebben gevoerd en de gronden daarom in handen zijn van private partijen. We kennen wel het Plaberum met de verschillende fases maar binnen die fases is er ruimte om mee te bewegen met ontwikkelaars. Binnen die fases is wel sprake van een soort flow en geen vooraf bepaald stappenplan. We hebben in dit project een meer een toetsende rol. Hier is het los laten met als gevolg dat mensen nu intern zeggen dat hadden we nooit moeten doen.

GPV: Hoe ga je om met zekerheid in de gebiedsontwikkeling ?

IdV: Er wordt gesproken over onze positie in de GEM. Welke stap je ook zet je moet consequenties van elke stap in beeld brengen en dit aan je bestuurder voorleggen. Zekerheid is voor een overheid een stuk prettiger maar dat lukt niet meer. Er wordt dan intern gezegd jullie onderhandelen niet goed maar dat is gewoon niet het geval. Het is deels het gevolg van de keuze in het verleden zijn gemaakt. Maar ook dat we nooit alle beleidsafdelingen kunnen geven wat ze vragen. Bij een resultaat zie je dat er afdelingen tevreden zijn met het resultaat en afdelingen die dat minder of niet zijn. Helaas hoor je die afdelingen vaak het meest.

GPV: Hoe bereik je doelstellingen nu die je in projectplannen hebt geformuleerd?

IdV: Je werkt met een onderhandelkader. Het doel is een ontwikkeling starten of beëindigen. In dat kader stel je hoe je dat doel gaat bereiken en welke consequenties dat heeft. Ben je daadwerkelijk aan het onderhandelen dan merk je al vrij snel dat je moet bijstellen en bij sturen. Het is constant anticiperen op. Zodra we buiten de kader om moeten gaan halen we vooraf wel een nieuw mandaat bij het bestuur en bespreken we dat met de afdelingen.

GPV: Welke competenties zijn voor jou belangrijker aan het worden?

IdV: Flexibiliteit, onderhandelen leervermogen. Je kunt niet alles op voorhand voorzien. Op dit moment leer ik van de gebeurtenissen in gebiedsontwikkeling. Als is niet goed gaat moet je wel weten bij te sturen. Inlevingsvermogen, mensgericht leiderschap. We laten nu private partijen het beeldkwaliteitplan maken in een gebied. Dat is heel erg wennen. Hierover moet je steeds met collega's praten. Gezegd wordt namelijk dat als wij het zelf hadden gedaan bepaalde ongewenste ontwikkelingen kunnen voorkomen. Ik ben het daar niet mee eens. Als je als gemeente het plan had gemaakt was je op de zelfde punten in conflict geraakt met private partijen.

Verslag gesprek met L. Cramer

De geïnterviewde is gebiedsmanager van de Binckhorst, een binnenstedelijke gebiedstransformatie in Den Haag. Het gebied kent een organische ontwikkelstrategie. De gemeente heeft veel gebouwen en gronden in bezit. Aanvankelijk was het de bedoeling om het gebied traditioneel te ontwikkelen.

Datum interview: 25 oktober 2012

GPV: Ik wil het met je hebben over de verschuiving van klassieke overheid naar randvoorwaardenscheppende overheid en het gevolg daarvan voor competenties van ambtenaren. Vervolgens wil ik in het interview ingaan op de verschuiving van traditionele gebiedsontwikkeling naar organische gebiedsontwikkeling, wat ook wel gebiedsontwikkeling nieuwe stijl wordt genoemd. De verandering van sturing, de project en procesmatige aanpak, wil ik aan de orde laten komen om vervolgens ook weer stil te staan bij de verschuivende competenties van gebiedsontwikkende ambtenaren.

GPV: Herken jij de verschuiving van klassieke overheid naar randvoorwaardenscheppende overheid?

LC: Ja dit geldt wel voor de gehele gemeentelijke organisatie. Van de 7 gemeentelijke masterplannen die er nu zijn is het nu wel duidelijk dat de gemeente dit zelf niet allemaal gaat uitvoeren. Vroeger deden we dat wel. Gemeente is tot de conclusie gekomen dat gemeente niet zelf actief tot uitvoering kan overgaan. De plannen bestaan nog steeds. Het eindbeeld is er maar hoe we er komen is vers 2.

Marktpartijen in die gebieden die plannen hebben willen we dan faciliteren binnen kaders.

GPV: Hoe is die ommekeer ontstaan in Den Haag? De gebiedsontwikkeling die jij stuurt was aanvankelijk toch een puur traditionele gebiedsontwikkeling? Is bewust ook stil gestaan dan bij die andere manier van werken?

LC: Zelf ben ik nu ruim een jaar betrokken bij de Binckhorst. Maar in het verleden waren eerst BPF en Bouwfonds betrokken bij de Binckhorst maar BPF viel toen al vrij snel weg en bleef Bouwfonds over. Bouwfonds wilde nog een keer kijken om het plan haalbaar te krijgen. In de goede tijd was het al nauwelijks haalbaar te maken. De markt werd snel en midden er werd de conclusie getrokken dat dit nooit wat zou worden. Daarna is nog eens gestudeerd op een gefaseerde aanpak met een traditionele ontwikkeling in een gebied. Ook dat lukt. Want dat gebied was gewoon te groot en was beter om het stukje voor stukje te doen. Financieel was het gewoon niet haalbaar. Door de hoge aankoopwaardes. Toen dat besef er was is afscheid genomen van Bouwfonds en parallel daaraan ging de gemeente nadenken over hoe dan wel. De verwachting was dat er met een andere partij ook niet uitgekomen zou worden. Die hoge boekwaardes zorgden er gewoon voor dat er teveel geld bij moest om een ontwikkeling mogelijk te maken. Nu hebben we prima panden die we goed kunnen verhuren. Gelukkig hebben we het niet meteen plat gegooid. We hebben ook wel wat slechtere panden.

Maar het geld was op. Het rijk stopte met ISV. We kunnen de grote vastgoed portefeuille alleen bedruipen als we ging goed gaan verhuren en dat doe je niet met kortlopende contracten en dat betekent dat je op die plek geen herontwikkeling kunt starten. De onzekerheid van de komst van de Rotterdamse baan was ook een oorzaak dat bij de gemeente anders werd gedacht over de ontwikkelstrategie van de Binckhorst. Deze onzekerheid is pas afgelopen maand weggenomen door de gemeenteraad. Deze onzekerheid werd veroorzaakt door verschillende andere onzekerheden waaronder de verschillende varianten waar nog geen keuze over werd gemaakt. Dit was van invloed op de ontsluiting van de Binckhorst en de hele structuur van het gebied. Het was wachten op de definitieve keuze. Dat heeft gevolgen voor de ontwikkelbaarheid van het gebied. De Binckhorst zat daardoor in een houtgreep.

GPV: Ik wil nu kijken naar jou rol hierin. Ben je ook anders gaan werken?

LC: Voor mij was het niet zo moeilijk want ik heb geen verleden met de Binckhorst. Ik werk nu met de gebiedsaanpak Binckhorst en dat zorgt bij de gemeente voor een meer passieve rol. Ik ben wel wat minder actief. Die dat ik niet actief ben maar we gaan niet achter elke gegadigde meer aan. Gelukkig komen door de naam van de Binckhorst ook wel partijen op ons af. Je bent ook meer de gastheer van een gebied om er voor te zorgen dat het een gemengd gebied wordt waar wel rekening moet worden gehouden met hindercontouren. De gemeente haalde vroeger dan die contouren weg maar dat doen we nu niet meer. Onderzoek moet door private partijen worden gedaan naar de onmogelijkheden en kansen. Wij toetsen het aan regelgeving. De apparaatlasten hiermee wel aanzienlijk gedaald. Dit geldt overigens ook voor de gehele DSO. Vroeger gingen we rennen maar nu niet meer. DSO is aanzienlijk kleiner geworden hierdoor. Binckhorst is nu echt meer loslaten en we zien wel wat er gebeurt.

DSO kent nu een Haags initiatieven team. Alle beleidsafdeling bekijken dan de initiatieven die binnenkomen. Dit biedt de mogelijkheid om snel duidelijk te krijgen of een initiatief gerealiseerd worden. Dit doen we om ons eigen apparaat effectief mogelijk te laten werken en de markt ook snel mogelijk van dienst willen zijn. Je moet als gemeente ook wel beter je best doen om marktpartijen aan je te binden.

GPV: Kun je ingaan op het verschil in sturing van gebiedsontwikkeling? Projectmatig versus procesmatig.

LC: Voor de Binckhorst spreek je ook nu niet meer over een gebiedsontwikkeling maar een transformaties proces. Het woord zegt het al het is meer een proces geworden. Het is met elkaar zoeken wat mogelijk. Het wordt pas een project als het concreet wordt.

GPV: Worden er ook andere vaardigheden van je gevraagd?

LC: In de goed tijd probeerde je de ambities die de gemeente had voor een bepaald gebied in een soort onderhandeling met een marktpartij voor elkaar krijgen. Marktpartij gaf dan aan dat hij die ambitie niet mogelijk kon maken. Als gemeente geloofde je dat dan niet want je dacht jij markt partij jij gaat voor het snelle geld. Nu is het veel meer – wat een andere rol vraagt - je probeert het plan van de markt er door te krijgen. Je gaat het niet het plan van de gemeente op te dringen maar is het nu meer het initiatief van de markt mogelijk maken. Het vraagt meer vrijheid van de gemeente. Het besef en de bereidheid is er nu wel maar daar heb je als projectmanager dan wel eerst voor moeten knokken. Die omslag is nu wel gemaakt. We denken niet meer in risico's en problemen en ons eigen ding opleggen. We denken nu hoe kunnen we het initiatief van de markt mogelijk maken.

GPV: Leef je je in in de situatie van een marktpartij hoor ik je dat zeggen?

LC: Het is vooral het besef dat de markt veel beter weet dan de gemeente waar de behoefte aan is. Maar als gemeente nemen we dat ook niet meteen lukraak over. We denken meer mee met marktpartijen. Vooral ten aanzien van woningbouw denk ik dat marktpartijen nu goede marktinformatie hebben. Zij kennen de markt beter en dat moet je als gemeente geloven.

GPV: Ik wil nu graag kijken naar je eigen competenties. Herken je dat je ondernemender bent geworden in je werk?

LC: Wel in de zin van verbanden proberen te leggen. Beetje makelaar ben je geworden. Ik ben nu veel meer bezig met wat zijn nu de echte kansen die de ontwikkeling van de Binckhorst in zijn geheel goed stimuleren. Ik richt mijn energie nu scherper op plannen die voor het gebied goed zijn of die vanuit de politiek belangrijk worden geacht. Mindere belangrijke zaken geef je minder aandacht. Je moet zorgvuldig met je capaciteit omgaan. Prioritering.

GPV: En als we het hebben over resultaatgerichtheid?

LC: Ik kies echt voor het laaghangend fruit in deze tijd. Voor het overige kan ik verwijzen naar het antwoord dat ik bij de vorige vraag aan je gaf.

GPV: Ben je ook bedrijfsmatiger gaan werken?

LC: Per jaar wordt dat beter door de projectcontrollers. Goede financiële administratie. Nut en effect van inzet wordt een steeds groter besef. We proberen nu ook kosten namens de markt te maken. We vragen marktpartijen bij te dragen aan het maken voor plannen. Dat gebeurt nog niet altijd maar is wel de inzet van gesprekken met marktpartijen.

GPV: Ben je bewust van de concurrentiepositie van de Binckhorst en van de gemeente Den Haag?

LC: Ja wel richting andere gemeentes. Als initiatieven maar in Den Haag blijven. We doen ons best om bedrijven voor Den Haag te behouden.

GPV: Ga nog eens in op klantgerichtheid?

LC: Ja dat ben ik maar wel selectief. We rennen niet achter elke ontwikkelaar meer even enthousiast aan. We focussen ons nu ook meer op beleggers. Daar geloven we.

Ook het kleinschalig opdrachtgeverschap is in opkomst in de gemeente Den Haag. We geloven wel in kleinere ontwikkelingen. Veel meer gericht op de eindgebruikers.

Dus klantgericht Ja maar wel gericht op de kansrijke initiatieven.

GPV: Ben je politiek bewust?

LC: Als de Haagse politiek vergadert over mijn gebied dan ben ik er bij. Anders niet. Ik lees wel alles uit de Haagse politiek. Veel raadsleden hebben een liefdesverklaring getekend voor de Binckhorst. De politiek gelooft in de Binckhorst en dat is wel fijn.

GPV: Ga eens in op je omgevingsbewustheid ?

LC: Ik overleg geregeld met belangenverenigingen. We hebben contact met het accountmanagement van de gemeente die weer contact hebben met de grote bedrijven. Ik fiets ook regelmatig door het gebied om te kijken hoe het er voor staat.

GPV: Moet je ook flexibeler zijn in je werk ten opzichte van enkele jaren geleden?

LC: Flexibel omgaan met wetgeving kan niet maar ten aanzien van beleid gebeurt dat wel. Met de Binckhorst hebben we wel veel met wetgeving te maken vooral milieu. Denk maar eens aan de betoncentrale die in het gebied zit. Daar kun je niet flexibel mee om gaan. Het ene terrein is flexibeler aan de andere. De gemeente bijvoorbeeld is niet erg flexibel als het gaat om detailhandel en dat is een bewuste keuze om een goede spreiding in de stad te houden.

GPV: Hoe ga je om met de dynamiek van buiten en de interne organisatie die misschien nog niet zo goed met die dynamiek kan omgaan?

LC: Dat is weleens lastig. Even aan de hand van een voorbeeld van een partij die een hotel wilde ontwikkelen. De Binckhorst is daarvoor in eerste instantie de aangewezen plek tenzij je een bijzonder concept er van maakt. Maar ja dan vraag je meteen iets extra's van die ontwikkelaar. Heeft hij voor dat bijzondere concept een exploitant? We kunnen dan geen zekerheid geven. Het lastige is vooral de interne organisatie. Aan de ene kant zeggen we laten los maar aan de andere kant doen we soms nog wel een beetje krampachtig. Speelt een dergelijk voorval bij een kansrijke ontwikkeling dan schaal ik wel op. In het geval van het hotel dan heeft Stedenbouw iets te zeggen en Verkeer maar Economie is toch de belangrijkste partij

in deze. Hun advies is dan meestal doorslaggevend. Mocht dan nog een verschil van inzicht zijn dan schalen we op op politiek niveau en zetten wethouder dan om tafel.

GPV: Ben je ook ambtenaar geworden omdat je iets met de publieke zaak hebt?

LC: Jazeker ik geloof in het mooier maken van de stad en dan niet alleen vanuit een commercieel oogpunt. De stad is er voor iedereen. Ik noem dan ook wel een maatschappelijk ondernemend ambtenaar. Ik werk ook mee aan maatschappelijke huisvesting. Ik vind het belangrijk daar een rol in te spelen.

GPV:Nog even naar het projectmatige en procesmatige? Haal jij de doelen in je werk volgens een vastomlijnd stappenplan? Of weet je de doelen wel maar de weg er naar toe is nog niet helder?

LC: Ik heb een aantal hele duidelijke opgaven voor de Binckhorst. Dat zijn gewoon projecten. Duidelijk meetbare zaken. Dat zijn zelfs de prioriteiten. Al het andere is meer procesmatig. Aan de voorkant weet je niet hoe het gaat lopen. Tenzij het ook al een beetje lijkt op een project.

GPV: zie jij verschil in vaardigheden tussen een projectmatige werkwijze en procesmatige werkwijze? Gebruik hiervoor de competentietabel van Schouten en Nelissen?

LC: Ik herken wel een verschil in competenties. Ik heb een technische achtergrond en pak zaken pragmatisch aan om tot oplossingen te komen. Ik zit in de hoek van logica en doen. Als je het meer hebt over processen en nadenken over de toekomst. zit je meer in denken en verbeeldingskracht.

GPV: Balanceer je weleens tussen die 2 werelden?

LC: Ja dat is best moeilijk voor mezelf maar ook voor een opdrachtgever en wethouder. Die gebiedsaanpak die we kennen is vrijheid blijheid en dan merk je toch wel dat mensen dat niet gewend zijn. Misschien moeten we nog weleens een verdiepingsslag maken in de balans grip en vrijheid blijheid. Je kunt niet te veel loslaten daarom is die gebiedsaanpak ook goed want er zitten kaders in. Het werkt goed op dit moment. Het geeft ruimte binnenkaders. Ook het niet weten wat waar komt zorgt voor onzekerheid. We weten dat plots beschikbaar komen maar weten niet wat er komt.

GPV: Kun je iets zeggen over je innovatie en creativiteit?

LC: Ik vind dat je innovaties aan de markt moet overlaten. Wij hebben al innovatieve financiële. Innovatief zijn met wetten zou ik wel interessant. Daar zou ik het willen zoeken. Tot op heden kan dat niet.

Creatief ben ik zeker binnen de Binckhorst wel. Anders komt er niets van de grond. Slimme verbanden leggen. Dit is ook strategisch vermogen.

GPV: Kun je nog samenvattend nog eens ingaan op de verschuiving van sturing als het gaat om gebiedsontwikkeling?

LC: Gebiedsontwikkeling anno nu is veel meer procesmatig en later komt projectmatig werken weer om de hoek. Focus weer op het laaghangend fruit. Besef wat korte termijn acties voor de lange termijn betekent.