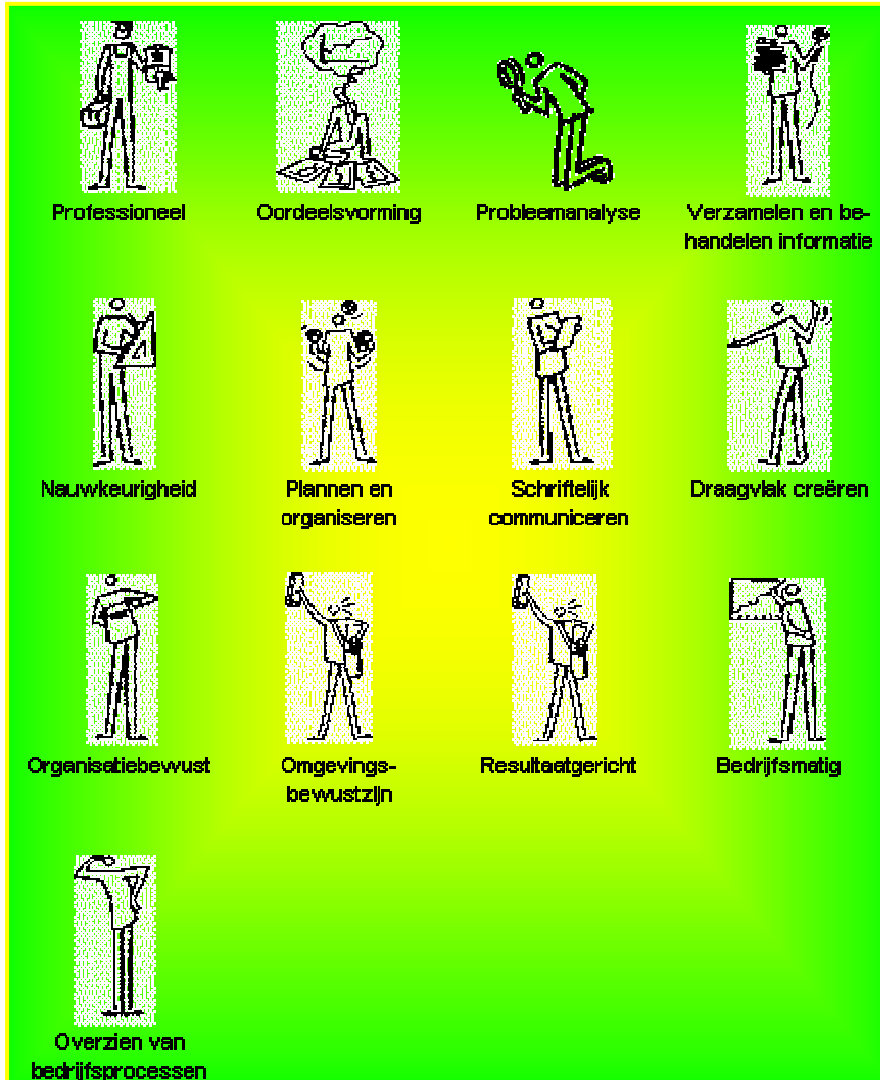


# *Vruchtbare Competenties en Resultaten!*

Een analyse naar het gebruik van project- en procesmatige competenties van publieke- en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten



Yamina Lakbiach  
260327  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Opleiding Bestuurskunde  
Master Bestuur en Management van  
Complexe Ruimtelijke Ontwikkelingen

Begeleiders:  
Dr. Jurian Edelenbos  
Drs. Jean-Marie Buijs

Utrecht, augustus 2006

# Inhoudsopgave

VOORWOORD .....	4
INLEIDING EN PROBLEEMSCHETS .....	7
1.1 INLEIDING .....	7
1.2 PROBLEEMANALYSE.....	7
1.3 STEDELIJKE VERNIEUWING.....	8
1.3.1 Achtergrond stedelijke vernieuwing .....	9
1.3.2 Belanghebbenden bij stedelijke vernieuwing.....	9
1.4 FOCUS .....	9
1.5 DOELSTELLING EN VRAAGSTELLING.....	10
1.6 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK .....	11
1.7 OPBOUW VAN HET ONDERZOEK .....	11
HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER .....	12
2.1 COMPETENTIES .....	12
2.2 INLEIDING .....	13
2.3 KLASSIEK RATIONELE VISIE IN DE RUIMTELIJKE ORDENING.....	13
2.3.1 Projectmanagement .....	14
2.3.2 Projectmanagementaanpak.....	14
2.3.3 De projectleider.....	17
2.4. HEDENDAAGSE VISIE RUIMTELIJK ORDENING .....	18
2.4.1 Procesmanagement versus projectmanagement .....	18
2.4.2. Kenmerken van procesmanagement.....	19
2.4.3 Procesmanager.....	21
2.5 PROJECTRESULTAAT .....	22
2.6 SAMENVATTEND.....	22
2.7 ANALYSEMODEL .....	24
2.8 OPERATIONALISATIE.....	25
3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING .....	28
3.1 HET KARAKTER VAN HET ONDERZOEKSDESIGN .....	28
3.2 UITWERKING VAN DE METHODEN EN TECHNIEKEN.....	28
3.2.1 Documentenanalyse.....	28
3.2.2 Interviewmethode .....	28
3.2.2.1 Het interviewschema.....	29
3.2.2.2 Verslaglegging.....	29
3.2.2.3 Selectie van respondenten en casus.....	29
3.2.3 Enquête .....	30
3.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT .....	30
HOOFDSTUK 4 ONDERZOEKSBEVINDINGEN.....	32
4.1 INLEIDING .....	32
4.2 BOSPOLDER/TUSSENDIJK, ROTTERDAM.....	32
4.2.1 Competenties van een publieke manager.....	33
4.2.2 Projectresultaat.....	40
4.3 TARWEWIJK, ROTTERDAM .....	40
4.3.1 Competenties van een private manager .....	41
4.3.2 Projectresultaat.....	50
4.4 TRANSVAAL, DEN HAAG .....	50
4.4.1 Competenties van een publieke manager.....	51
4.4.2 Projectresultaat.....	55
4.5 SPOORWIJK, DEN HAAG .....	56
4.5.1 Competenties van een private manager .....	56

4.5.2 Projectresultaat.....	62
4.6 NIEUWENDAM-NOORD, AMSTERDAM.....	62
4.6.1 Competenties van een publieke manager.....	63
4.6.2 Projectresultaat.....	71
4.7 SPAARNHAMMERBUURT, AMSTERDAM.....	71
4.7.1 Competenties van een private manager .....	72
4.7.2 Projectresultaat.....	80
<b>HOOFDSTUK 5 ANALYSE .....</b>	<b>82</b>
5.1 INHOUDSGERICHT VERSUS PROCESGERICHT.....	82
5.2 DOELGERICHT VERSUS DOELZOEKEND .....	83
5.3 DIRECTBETROKKENEN VERSUS ALLE BELANGHEBBENDEN.....	85
5.4 PROTOCOLLEN VERSUS COMMUNICATIE .....	86
5.5 BEHEERSBAARHEID VERSUS BETROKKENHEID .....	88
5.6 CONTRACTEN VERSUS VERTROUWEN .....	89
5.7 VASTHOUDEND VERSUS FLEXIBILITEIT .....	90
5.8 FASEN VERSUS RONDEN .....	91
5.9 DAADKRACHT VERSUS DRAAGVLAK .....	92
5.10 ONTWERPEN VERSUS ONTWIKKELEN .....	93
5.11 COMMITMENT VERSUS BEWEGINGSVRIJHEID .....	95
5.12 SAMENVATTEND.....	96
5.13 ANALYSE PROJECTRESULTAAT .....	96
<b>HOOFDSTUK 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....</b>	<b>101</b>
6.1 ANTWOORD OP DE DEELVRAGEN .....	101
6.2 ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG .....	110
6.3 AANBEVELINGEN .....	111
<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>114</b>
<b>BIJLAGE 1: LIJST VAN RESPONDENTEN .....</b>	<b>116</b>
<b>BIJLAGE 2: INTERVIEWSCHEMA.....</b>	<b>117</b>
<b>BIJLAGE 3: ENQUÊTE.....</b>	<b>120</b>

## Voorwoord

Eindelijk ligt het er dan, mijn scriptie ter afsluiting van de studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Na vier jaar studie komt nu toch het einde in zicht, waarbij met deze scriptie een einde komt aan het 'fulltime' studeren en student zijn. Met een goed gevoel kijk ik terug op deze tijd en voornamelijk op het laatste jaar, waar ik ontzettend veel heb geleerd.

Het gedane onderzoek en het desbetreffende verslag hadden niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van een aantal mensen. Bijzondere dank ben ik verschuldigd aan de heer Edelenbos voor zijn begeleiding vanuit de universiteit. Zijn opbouwende en positieve toon van zijn commentaar heb ik erg op prijs gesteld. Tevens wil ik Michiel Kort bedanken voor het beschikbaar stellen van een stageplaats binnen Berenschot Procesmanagement, zijn inbreng en adviezen tijdens mijn onderzoeksperiode. Zijn kritische commentaar op eerdere versies van deze scriptie hebben mede vormgegeven aan deze afstudeerscriptie. Jean-Marie Buijs dank ik voor het feit dat hij als twee lezer heeft willen fungeren. Zijn commentaar op de conceptscriptie heb ik als verhelderend ervaren. Daarnaast wil ik ook mijn vriendenkring en familie bedanken voor de morele steun tijdens het schrijven van mijn scriptie. Tot slot wil ik alle andere mensen die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek, langs deze weg hartelijk bedanken.

## Samenvatting

Dit rapport geeft het verslag weer van het onderzoek naar de inzichten op het gebied van de project- en procesmatige competenties van publieke en private managers van stedelijke vernieuwingsprojecten. Hierbij dient de volgende hoofdvraag als uitgangspunt.

### Hoofdvraag van het onderzoek

*Welke projectmatige en procesmatige competenties gebruiken publieke en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten en is er een verband tussen de uitkomsten van het projectresultaat en de gebruikte competenties? Zo ja, welke?*

### Gebruikte theorie en analysekader

Het vergelijken van het gebruik van project- en procesmatige competenties vindt plaats aan de hand van een opgesteld analysemodel. De geformuleerde kenmerken in het analysemodel zijn verkregen door inzichten uit het theoretisch kader. Het theoretisch kader wordt gevormd door een beschrijving van het begrip competentie alsook een beschrijving van projectmanagement en procesmanagement, waarbij de belangrijkste concepten binnen projectmanagement en procesmanagement uiteengezet worden. Beide benaderingen kenmerken zich door een ander aanpak en gebruiken. De onderstaande elf gepositioneerde kenmerken zullen een leidraad vormen van de per casus uitgewerkte onderzoeksbevindingen.

- 1 inhoudsgericht versus procesgericht
- 2 doelgericht versus doelzoekend
- 3 directbetrokkenen versus belanghebbenden
- 4 protocollen versus communicatie
- 5 beheersbaarheid versus betrokkenheid
- 6 contracten versus vertrouwen
- 7 vasthoudend versus flexibiliteit
- 8 fasen versus ronden
- 9 daadkracht versus draagvlak
- 10 ontwerpen versus ontwikkelen
- 11 commitment versus bewegingsvrijheid

### Methoden en casusselectie

Gezien de doelstelling van het onderzoek, namelijk het verschaffen van inzicht in de projectmatige en procesmatige competenties van publieke en private managers, is gekozen voor de onderzoeksstrategie casestudie. Binnen deze strategie is gekozen voor het toepassen van een drietal methoden. In de eerste plaats vindt een deel van het analysemodel plaats op basis van (inhouds)documentanalyse. Doormiddel van deze methode kon vastgesteld worden welke casus geanalyseerd gaan worden en welke actoren benaderd gaan worden. Dit beeld heeft de basis gevormd voor de interviewronde (de tweede methode). Daarnaast is na de interviews en korte enquête, aan de respondenten voorgelegd, waarbij vragen gesteld werden over de mate van tevredenheid van een project. Hierbij kan bekeken worden of de opvattingen die managers over de tevredenheid van het projectresultaat hebben, overeenkomen met de project- of procesmatige competenties die de managers gebruiken. Ik heb drie grote steden geselecteerd, namelijk: Rotterdam, Amsterdam en Den Haag. Per stad heb ik twee projecten geselecteerd, waarvan één project geïnitieerd wordt door een publieke manager en het tweede project door een private manager. Achtereenvolgens zijn de volgende casus geanalyseerd:

1. Bospolder/Tussendijk (West) te Rotterdam /publieke manager
2. Tarwewijk te Rotterdam /private manager
3. Transvaal te Den Haag /publieke manager
4. Spoorwijk te Den Haag /private manager
5. Nieuwendam-Noord te Amsterdam /publieke manager
6. Spaarndammerbuurt te Amsterdam /private manager

### **Bevindingen uit de interviews**

De publieke manager van het project Bospolder/Tussendijk blijkt voornamelijk projectmatige competenties te gebruiken. Dit in tegenstelling tot de publieke manager van het project Nieuwendam-Noord, die voornamelijk procesmatige competenties gebruikt. Daarnaast blijkt dat de publieke manager van het project Transvaal voornamelijk procesmatige competenties en dubbele handelingen gebruikt. Dubbele handelingen wil zeggen dat hij bij bepaalde onderwerpen zowel project- als procesmatige competenties gebruikt. De private managers van het project Spoorwijk en Spaarndammerbuurt gebruiken voornamelijk procesmatige competenties. Dit in tegenstelling tot de private manager van het project Tarwewijk, die voornamelijk projectmatige competenties gebruikt.

### **Bevindingen enquête**

Uit de enquête blijkt dat de publieke en private managers meer tevreden zijn over de inhoud van het projectresultaat dan over het proces van het projectresultaat. Kantekening hierbij is dat de manager van het project Tarwewijk ook tevreden is over het proces van het projectresultaat.

### **Antwoord hoofdvraag**

Concluderend kan gesteld worden dat zowel de publieke als private managers meer gebruik maken van procesmatige competenties dan projectmatige competenties bij stedelijke vernieuwingsprojecten.

#### *Verschillen en overeenkomsten in het gebruik van project- en procesmatige competenties*

Van de elf gepositioneerde project- en procesmatige competenties, blijkt dat zowel de publieke als private managers op vier daarvan overeenkomsten vertonen en op zeven verschillen vertonen. De publieke en private managers vertonen overeenkomsten op de volgende vier competenties: *procesgericht, contracten, commitment, draagvlak en daadkracht*. Daarnaast verschillen ze op de volgende zeven project- en procesmatige competenties: *doelgericht versus doelzoekend, directbetrokkenen versus alle belanghebbenden, protocollen versus communicatie, beheersbaarheid versus betrokkenheid, vasthoudendheid versus flexibiliteit, fasen versus ronden, ontwerpen versus ontwikkelen*.

#### *Verband tussen gebruikte competenties en mate van tevredenheid*

Uit de analyse blijkt een verband zichtbaar tussen de gebruikte competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat. Gesteld kan worden dat de publieke managers meer tevreden zijn over de inhoud dan over het proces van het projectresultaat. Dit komt namelijk ook overeen met het gegeven dat de manager van het project Bospolder/Tussendijk voornamelijk projectmatige competenties gebruiken. Met de kanttekening dat de manager van het project Nieuwendam-Noord voornamelijk procesmatige competenties gebruikt en de manager van het project Transvaal zowel projectmatige als procesmatige competenties gebruikt. Het competentiegebruik van de manager van Nieuwendam-Noord kan weerlegd worden door dat die respondent van mening is dat zijn voorganger minder gericht was op het proces en meer op de inhoud.. Het competentiegebruik van de manager van het project Transvaal kan weerlegd worden doordat die manager vanuit strategisch oogpunt het inhoudelijke resultaat prefereert boven het betrekken van alle partijen, dit beoordeelt hij per project. Daarnaast dient bij deze manager rekening gehouden te worden met andere verbanden die de mate van tevredenheid over het projectresultaat en de gebruikte competenties kunnen verklaren. Daarnaast blijkt dat bij twee van de private managers ook een verband zichtbaar in het gebruik van hen competenties en de mate van tevredenheid over de inhoud van het projectresultaat. Met de kanttekening dat de manager van het project Spoorwijk voornamelijk procesmatige competenties gebruikt. Als het echter gaat om competenties die te maken hebben met het projectresultaat, dan gebruikt hij eerder projectmatige competenties. Ten slotte blijkt bij de manager van het project Spaarndammerbuurt geen verband aanwezig tussen de gebruikte competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat. Hij gebruikt immers procesmatige competenties maar is meer tevreden over de inhoud van het projectresultaat

Al met al kan geconcludeerd worden dat bij zowel de publieke als private managers wel degelijk een verband aanwezig is tussen het gebruik van competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat.

## **Inleiding en Probleemschets**

Dit hoofdstuk staat in het teken tot het doen van dit onderzoek en de probleemstelling. Ook wordt hier kort iets verteld over stedelijke vernieuwing en de belanghebbende bij stedelijke vernieuwingsprojecten. Tevens worden in dit hoofdstuk de onderzoeksvragen weergegeven en de begrippen uit de probleemstelling gedefinieerd.

### **1.1 Inleiding**

Management van stedelijke vernieuwing bevindt zich vaak in een dynamische en complexe wereld. Initiatiefnemers van stedelijke vernieuwingsprojecten kunnen doorgaans een dergelijk project niet zelfstandig uitvoeren. Veelal zijn er meerdere partijen betrokken met elk hun eigen belangen en percepties. Deze dynamiek en complexiteit stellen eisen aan het management van publieke en private partijen. Hij of zij is een belangrijke sleutel om het project tot een succes te maken. Hoe gaan publieke en private managers hiermee om? Welke competenties gebruiken publieke en private managers eigenlijk? Ik zal in dit onderzoek onderscheid maken tussen het gebruik van projectmatige- en procesmatige competenties en onderzoeken of er verschillen zijn in het gebruik van deze competenties tussen publieke- en private managers. Bij het gebruiken van projectmatige competenties zal een manager zich vooral richten op de inhoud. Dit in tegenstelling tot het gebruiken van procesmatige competenties waarbij een manager zich vooral zal richten op zijn omgeving en het betrekken van alle partijen. Hierbij zal in dit onderzoek onder ander gekeken worden hoe besluitvormingsprocessen verlopen en in welke mate invulling is gegeven aan verschillende vormen van managementstrategieën. Dit vraagstuk wordt geïllustreerd aan de hand van zes stedelijke vernieuwingsprojecten, waarin drie projecten geïnitieerd zijn door publieke partijen en drie projecten door private partijen.

### **1.2 Probleemanalyse**

Stedelijke vernieuwing is een complexe opgave, waar verschillende partijen, belangen en financieringsbronnen bij komen kijken. Bij stedelijke vernieuwingsprojecten zijn de corporaties vanzelfsprekend partij, zij hebben traditioneel veel bezit. Hetzelfde geldt voor de gemeente maar dan vanuit haar publiekrechtelijke beheerdersrol van het openbaar gebied. Als deze partijen een gebied of locatie willen ontwikkelen maar dat niet alleen kunnen of willen uitvoeren, ligt een samenwerking met een private partij voor de hand. In de literatuur worden verschillende redenen genoemd om private partijen te betrekken. Ten eerste omdat ze kennis hebben van én visie op de vastgoedmarkt ((her)ontwikkelen van woningen, kantoren en/of winkels). Ten tweede omdat marktpartijen zich kenmerken als organisaties die gericht zijn op creativiteit, ondernemerschap, haalbaarheid, uitvoering en verdienmogelijkheden. Ten derde omdat ze risicodragend vermogen inbrengen, waarmee een deel van de opgave (voor) gefinancierd wordt. Ten vierde omdat ze over marketingvaardigheden beschikken ten behoeve van onder andere de woningverkoop en een beter wijkimago (Teisman, 1992; Van der Flier & Gruis, 2004; Stichting Bouwresearch, 2001; NEPROM, 2004). Wat de meest geschikte private partij is, zal echter per wijk en per project verschillen. Het maken van afspraken met de verschillende (betrokken) partijen, voor de herstructurering of de uitvoering ervan, raakt om verschillende redenen wel eens in een impasse. Partijen worden het niet eens over de vernieuwingsopgave, komen niet uit de kostenverdeling of hebben onvoldoende vertrouwen in elkaar. Publieke- en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten staan hierdoor vaak voor grote uitdagingen. Ze werken aan projecten met belangrijke maatschappelijke en economische implicaties. Deze projecten bestaan uit verschillende fasen die projectmatig of procesmatig (kunnen) worden aangepakt. Door de veel- en verscheidenheid aan partijen bij stedelijke vernieuwing is interactie en samenwerken onvermijdelijk geworden. Geen van de betrokkenen is immers in staat het gehele proces alleen uit te voeren, hiervoor is medewerking van anderen nodig. Het is echter zo dat de aard en het management van de overheidsinstanties verschilt van die van de private sector. Immers, de relatie tussen organisatie en omgeving speelt in de moderne theorieën over management en organisatie, een belangrijke rol (Klijn & Koppenjan, 1995). De interactie tussen overheidsinstellingen en omgeving, is van een wezenlijk andere aard dan die van private instellingen. De omgeving van de overheid kan over het algemeen gekenmerkt worden met fundamentele begrippen als 'politieke democratie' en 'rechtstaat'. Waarbij de verhouding tussen het politieke en ambtelijke deel van de overheid, de bestuurlijke verhoudingen tussen maatschappelijke partijen en de overheid, de betekenis

van wet- en regelgeving voor overheidsinstellingen, fundamenteel verschilt van private instellingen. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat een private instelling niet in relatie staat met de maatschappij, wetgeving en politiek maar dat die relaties geheel anders zijn dan bij de overheid. Dit omdat traditioneel gezien coördinatie in de private sector spontaan ontstond. Terwijl overheidsinstanties geassocieerd werden met hiërarchie en die gecoördineerd werden door middel van bureaucratische procedures. Er was dus duidelijk sprake van twee afzonderlijke werelden, waarin de markt die tot stand komt door middel van prijsmechanisme en de bureaucratie die gekenmerkt wordt door regels en wetten, lijnrecht tegenover elkaar stonden (de Gama, 2000: 3). Sinds enkele decennia is echter modernisering van de publieke sector volop aan de gang. Binnen deze moderniseringsbeweging nemen diverse managementconcepten een prominente plaats in. Hieronder vallen bijvoorbeeld concepten als, 'planning & control', 'marktwerking', 'prestatieafspraken' en 'ondernemerschap'. Deze managementconcepten zijn gebaseerd op het gedachtegoed van New Public Management (NPM), de internationale stroming die tracht het functioneren van de overheid te verbeteren door werkwijzen uit het bedrijfsleven te introduceren. Daarentegen zijn er nog steeds auteurs die van mening zijn dat overheidsorganisaties 'overheidsorganisaties' moeten blijven. Pollitt (1993), Moore (1996) en Kickert (1997) geven aan dat de overheid in de context van democratie en rechtstaat functioneert en waarden als rechtvaardigheid, rechtsgelijkheid en rechtszekerheid dienen te waarborgen, waarbij de overheid 'het algemene belang' dient te bewaken. Daarnaast blijkt in de praktijk dat publieke organisaties niet zomaar nieuwe managementconcepten, zoals 'prestatieafspraken' kunnen toepassen, die wel bij private organisaties in zwang zijn ([www.andredewaal.nl](http://www.andredewaal.nl)).

Gesteld kan worden dat publieke- en private managers vanuit verschillende bedrijfsculturen komen en mogelijk stedelijke vernieuwingsprojecten op verschillende manieren aansturen. Is dit in de praktijk ook zo? Zijn publieke managers meer omgevingsbewust dan private managers? Sturen private managers meer vanuit de inhoud dan publieke managers? Gebruiken publieke managers andere kwaliteiten dan private managers? Om hierover onderzoek te doen, is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de kwaliteiten die managers gebruiken. Een veelgebruikte term die de laatste jaren wordt gehanteerd om kwaliteiten van medewerkers te omschrijven, is het begrip competentie. Het doel van dit onderzoek is om na te gaan welke projectmatige- en procesmatige competenties managers gebruiken. Voorts zal nagegaan worden wat de verschillen en/of overeenkomsten zijn van de project- en procesmatige competenties, tussen publieke- en private managers.

### **1.3 Stedelijke vernieuwing**

In deze paragraaf wordt de achtergrond van stedelijke vernieuwing uiteengezet. Allereerst wordt kort wat verteld over de stand van zaken in de stedelijke vernieuwing. Vervolgens wordt ingegaan op belanghebbenden bij stedelijke vernieuwing. Deze achtergrond is belangrijk, omdat ze de opmaat vormen tot de huidige ontwikkelingen in het beleid, de aanpak van stedelijke vernieuwing en daarbij de verschillende belanghebbenden.

#### **1.3.1 Achtergrond stedelijke vernieuwing**

De ontwikkeling van steden staat in Nederland steeds meer in de belangstelling. Vooral wijken van voor en na de Tweede Wereldoorlog komen in aanmerking voor stedelijke vernieuwing. Deze wijken voldoen vaak niet meer aan de eisen die tegenwoordig aan een gezonde leefomgeving worden gesteld. De leefbaarheid in deze gebieden is vaak beneden peil en behoren tot de minst gewilde woonmilieus. Dit komt mede doordat draagkrachtige bewoners weg trekken en er leegstand van woningen ontstaat of deze woningen worden veelal ingenomen door bevolkingsgroepen die elders in de stad niet meer terecht kunnen (van den Oever, 2002: 3). Geringe betrokkenheid bij de wijk bij bewoners, criminaliteit, huisjesmelkers, kraakpanden maken de buurt vaak nog onaantrekkelijker dan deze al was. De veiligheid en de leefbaarheid van de wijken en de kwaliteit van de voorzieningen en de openbare ruimte komen daarmee hoe langer hoe meer onder druk te staan (Kort, 2005: 25). De urgentie van een vernieuwingsoperatie neemt toe en moet een halt roepen aan de achteruitgang van stadswijken.

De noodzaak tot stedelijke vernieuwing van naoorlogse stadswijken is niet alleen ontstaan uit ruimtelijk oogpunt. Ook de sociale en economische componenten spelen naast de verouderde leefomgeving een belangrijke rol. De werkloosheid is in veel van deze wijken hoog en de



bevolkingssamenstelling is in veel van deze wijken de afgelopen decennia gewijzigd, waardoor deze wijken veelal gekenmerkt worden door de aanwezigheid van lage inkomensgroepen en laag opgeleide bevolking (van den Oever, 2002: 3). Indien bij een wijk niet snel de noodzaak van een vernieuwingsoperatie wordt ingezien, dan kan het ertoe leiden dat deze wijken zich ontwikkelen tot getto's. Je kunt hier bijvoorbeeld denken aan de Millinxbuurt in Rotterdam. Deze wijk kenmerkte zich door onder andere huisjesmelkers, drugshandel, criminaliteit en vervuiling. Hierbij kan gesteld worden dat stedelijke vernieuwing als een middel kan dienen om tot oplossing van de sociaal, economisch en fysieke problematiek te komen. Stedelijke vernieuwing kan dus vanuit verschillende invalshoeken worden gezien.

### 1.3.2 Belanghebbenden bij stedelijke vernieuwing

In Nederland vormden de verouderde wijken de aanleiding voor het Grote Stedenbeleid (GSB) om die wijken op te waarderen, waarbij stedelijke vernieuwing in de fysieke pijler van het GSB terug te vinden is. Het Grotestedenbeleid is gericht op 30 grote(re) gemeenten. Uit het beleid komt naar voren dat de verbetering van de steden niet alleen een kwestie is van een fysieke herstructurering maar dat de sociale, economische en fysieke situatie van de steden in samenhang bekeken en aangepakt moeten worden. Het Ministerie van VROM komt in 1997 met de Nota Stedelijke Vernieuwing, waarin een revitalisering van de Nederlandse steden wordt bepleit. Daarbij verschuift de aandacht steeds van de binnenstad naar de naoorlogse wijken, waarbij het gaat om een integrale aanpak. De beoogde effecten kennen dus zowel fysieke, sociale als economische aspecten (Kort, 2005: 25-26).

Als opvolger van de Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig, verschijnt in 2000 de Nota Wonen. De Nota Wonen gaat een stap verder (ten opzichte van zijn voorganger) door de burger als woonconsument centraal te stellen, waarbij de keuzevrijheid van de burgers vergroot moet worden. Het verbeteren van de stedelijke woonkwaliteit is één van de kernopgaven uit de Nota Wonen (Kort, 2005: 26).

De aanpak van deze problemen is door het Rijk geregeld in de Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing, waarbij het Rijk middelen ter beschikking stelt. Het grootste deel zal echter van de feitelijke vernieuwing van stadswijken uit lokale middelen gefinancierd moeten worden. Het ISV-budget wordt verdeeld over gemeenten die rechtstreeks een bijdrage ontvangen en gemeenten die niet rechtstreeks een bijdrage ontvangen. Zo een 30 grote gemeenten ontvangen rechtstreeks een bijdrage van het Rijk en over zo'n 100 kleinere gemeenten worden de ISV-gelden door de provincies verdeeld. Gemeenten lijken daarmee de aangewezen trekkers van de vernieuwingsoperatie. Dit doen ze veelal in samenspraak met de woningcorporaties, marktpartijen, maatschappelijke organisatie en de zittende bewoners (Kort, 2005: 26-27).

Partijen	Rol
Gemeenten	Vaak trekker of toezichthouder
Woningcorporatie	Bezitten vaak een relatief groot aandeel. Zijn vaak partner maar kunnen ook trekkers zijn.
Marktpartijen	Veelal projectontwikkelaars en institutionele beleggers die kennis en kapitaal kunnen inbrengen
Bewoners en Maatschappelijke organisaties	Hebben belangen omdat ze in die wijk leven en werken. Maatschappelijke organisaties en bewoners kunnen zich organiseren door zich aan te sluiten bij: <i>bewonerscommissies, buurtinstanties, buurtverenigingen</i> of een <i>klankbordgroep</i> .

Tabel 1.3.1: Belanghebbenden bij stedelijke vernieuwing

### 1.4 Focus

Binnen dit onderzoek gaat de aandacht hoofdzakelijk uit naar projectmatige- en procesmatige competenties die publieke- en private managers gebruiken bij stedelijke vernieuwingsprojecten. De

analyse richt zich op de verschillen en overeenkomsten tussen publieke- en private managers, in het gebruik van project- en procesmatige competenties. Voorts zal gekeken worden of er een mogelijk verband is tussen de mate van tevredenheid over het projectresultaat alsook de gebruikte competenties. Daarnaast wilde ik bij aanvang van dit onderzoek, de mogelijke verschillen en overeenkomsten in het gebruik van project- en procesmatige competenties van publieke- en private managers verklaren. Dit heb ik tijdens het onderzoek losgelaten. Ten eerste omdat er niet genoeg empirisch informatie verzameld was om te bezien of aan deze verklaring kan worden voldaan. Daarbij zou het toepassen van een eigen interpretatie als beoordelingskader niet aansluiten bij de doelstelling van het onderzoek. Ten tweede zou het dit onderzoek te omvangrijk maken. Om de eventuele verschillen en overeenkomsten te verklaren, zou dit een mooi onderwerp zijn voor een vervolgonderzoek.

Voor het beoordelen van de project- en procesmatige competenties kunnen verschillende methoden gebruikt worden. In de eerste plaats zouden de competenties beoordeeld kunnen worden aan de hand van de beoordeling die de betrokken actoren daarvan geven. In de tweede plaats zouden externe maatstaven / criteria kunnen worden gekozen, waarop de gebruikte competenties achterhaald kunnen worden. Het verschil tussen deze twee denkmodellen, is dat de één door de betrokken actoren beoordeeld wordt en de ander door de onderzoeker. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen alleen het tweede denkmodel, dat van de onderzoeker, te hanteren. Het vergelijken van het gebruik van project- en procesmatige competenties vindt plaats aan de hand van het opgestelde analysemodel. De geformuleerde kenmerken in het analysemodel zijn verkregen door inzichten uit het theoretisch kader. Een toepassing van dit tweede denkmodel houdt in dat de geformuleerde kenmerken uit het analysemodel de basis vormen waarop de respondenten beoordeeld worden.

Het toepassen van een analysemodel als beoordelingskader sluit aan bij de doelstelling van het onderzoek. Deze doelstelling richt zich immers op het vergelijken van de gebruikte project- en procesmatige competenties tussen publieke- en private managers. Hieronder zullen de doelstelling van het onderzoek en de uitwerking daarvan in de onderzoeksdesign worden weergegeven.

### 1.5 Doelstelling en vraagstelling

De doelstelling voor het onderzoek geeft aan wat er met het onderzoek bereikt dient te worden.

*Inzicht verschaffen over de projectmatige en procesmatige competenties van publieke en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten.*

Uit de doelstelling is de centrale vraagstelling afgeleid. De centrale vraagstelling geeft aan wat de leidende vraag is in het onderzoek.

*Welke projectmatige en procesmatige competenties gebruiken publieke en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten en is er een verband tussen de uitkomsten van het projectresultaat en de gebruikte competenties?*

Uit de centrale vraagstelling worden de deelvragen afgeleid. Alle deelvragen tezamen geven een antwoord op de centrale vraagstelling. Per deelvraag zal aangegeven worden met welke methoden de deelvraag beantwoord wordt.

Deelvragen:

1. *Wat zijn projectmatige en procesmatige competenties?*

Deze vraag richt zich op de definities van projectmatige en procesmatige competenties. Beide benaderingen worden in het theoretisch kader beschreven. Hierbij zal een analysemodel worden opgesteld, waarin beide benaderingen tegenover elkaar gepositioneerd worden. Het analysemodel vormt het uitgangspunt van waaruit er naar het onderzoek gekeken zal worden.

2. *Welke projectmatige en procesmatige competenties gebruiken publieke en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten?*

Deze vraag richt zich op het in beeld brengen van de project- en procesmatige competenties die de managers gebruiken. De gebruikte competenties worden gereconstrueerd door het afnemen van interviews.

3. *Wat zijn de verschillen en/of overeenkomsten in het gebruik van competenties tussen de publieke managers en private managers?*

Deze vraag richt zich op het in kaart brengen van de overeenkomsten en verschillen in het gebruik van projectmatige- en procesmatige competenties tussen de publieke- en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten. Hierbij zal per casus de gebruikte competenties weergegeven worden.

4. *Wat zijn de uitkomsten van de geselecteerde stedelijke vernieuwingsprojecten?*

Hierbij zal in kaart gebracht worden of de managers tevreden zijn over het proces of de inhoud van het projectresultaat. De deelvraag wordt onderzocht door middel van een enquête.

5. *Is er een verband tussen de uitkomsten van de stedelijke vernieuwingsprojecten en de gebruikte competenties van de publieke en private managers? Zo ja, welke?*

Hierbij kan bekeken worden of er een *verband* is tussen opvattingen die managers over de tevredenheid van het projectresultaat hebben en de project- of procesmatige competenties die de managers gebruiken.

## 1.6 Relevantie van het onderzoek

- Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek besteedt aandacht aan de project- en procesmatige competenties van publieke- en private managers van stedelijke vernieuwingsprojecten. Dit levert wetenschappelijke kennis op over de verschillen en overeenkomsten tussen private en publieke managers in het gebruik van project- en procesmatige competenties. Deze kennis kan gebruikt worden voor verder wetenschappelijk onderzoek.

- Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie is gelegen in het feit dat het gebruik van project- en procesmatige competenties een directe invloed kunnen hebben op stedelijke vernieuwingsvraagstukken in de maatschappij. Een manager die bijvoorbeeld alleen maar gebruik maakt van projectmatige competenties zal dus niet in staat zijn over zijn eigen grenzen heen te kijken en flexibel kunnen opereren. Daarentegen zal een manager die voornamelijk gebruik maakt van procesmatige competenties, wel in staat zijn om verschillende partijen met elkaar te verbinden en tot iets gezamenlijks te komen. Daarnaast zijn er nog weinig inzichten over het competentiegebruik van private- en publieke managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten. Dit onderzoek zou waardevolle inzichten kunnen verschaffen over hoe publieke en private managers stedelijke vernieuwingsprojecten aansturen en welke competenties ze daarbij gebruiken.

Het gebruik van project- en procesmatige competenties kunnen daardoor van invloed zijn op de wijze waarop er met stedelijke vernieuwingsvraagstukken wordt omgegaan. Het onderzoek levert kennis op die gebruikt kan worden om de omgang met stedelijke vernieuwingsvraagstukken te verbeteren.

## 1.7 Opbouw van het onderzoek

In dit rapport wordt het onderzoek aan de hand van verschillende hoofdstukken uiteengezet. In het eerste hoofdstuk wordt allereerst een analyse gegeven van het probleem. Van hieruit zijn de doelstelling, vraagstelling en deelvragen afgeleid. In hoofdstuk twee staat het theoretisch perspectief centraal. Het theoretisch perspectief vormt het kader van waaruit er naar het onderzoek wordt gekeken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van drie theorieën, namelijk de theorie over competenties, de theorie over projectmanagement en de theorie over procesmanagement. Hierna volgt in hoofdstuk drie de methodologische verantwoording. In deze verantwoording wordt aandacht besteed aan de methoden en technieken die in het onderzoek zijn gebruikt om het empirisch materiaal te verkrijgen. Hoofdstuk vier bevat een weergave van het verkregen empirisch materiaal. Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf het empirisch materiaal geanalyseerd. Hiermee kan antwoord worden gegeven op de deelvragen. Ten slotte worden de conclusies en de onderzoeksresultaten weergegeven en de aanbevelingen gepresenteerd in hoofdstuk zes.

## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

Hieronder zal een beschrijving volgen van het in dit onderzoek gehanteerde theoretisch kader. Het theoretisch kader wordt gevormd door een beschrijving van het begrip competentie alsook een beschrijving van projectmanagement en procesmanagement, waarbij de belangrijkste concepten binnen project- en procesmanagement uiteengezet worden. In dit hoofdstuk zal stilgestaan worden bij de volgende vragen: *Wat houden deze managementstijlen in? Hoe verhouden deze managementstijlen zich tot elkaar en hoe kunnen deze managementstijlen worden onderscheiden?*

In dit onderzoek wordt het theoretisch kader op verschillende manieren gebruikt (ontleend aan: Van Thiel, 13-09-2004, College Bestuurskundig Onderzoek EUR). In de eerste plaats vormt het theoretisch kader een weergave van de in dit onderzoek gehanteerde veronderstellingen ten aanzien van de in het onderzoek betrokken actoren. In de tweede plaats biedt de theorie een geheel aan concepten die in de analyse gebruikt wordt. In de derde plaats schetsen beide benaderingen een model van waaruit deze casus worden geanalyseerd.

### 2.1 Competenties

Deze paragraaf staat in het teken van het begrip competentie. Waarbij eerst nagegaan is wat in de literatuur verstaan wordt onder competenties. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk aangegeven naar welke competenties in dit onderzoek gekeken zal worden.

- Definitie van Competentie

Het begrip competentie heeft langzaam maar zeker een plaats verworven binnen het Nederlandse managementjargon. Echter, wanneer je de literatuur over competenties doorleest, is het opvallend hoeveel onduidelijkheid er bestaat omtrent het begrip. Wanneer je dan ook gaat werken met dit begrip, wordt in de literatuur aangeraden om duidelijk aan te geven wat je onder het begrip verstaat. Dit om verwarring en onduidelijkheid te voorkomen. Hieronder zal dan ook worden aangegeven wat binnen dit onderzoek onder het begrip competentie wordt verstaan en van waaruit vervolgens ook is gewerkt.

Hoekstra & Van Sluijs (1999) omschrijven een competentie als volgt:

*“Een latent vermogen van een persoon, tot effectief presteren, in een bepaalde taak- of probleemsituatie op een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is” (p. 30).*

Bergenhengouwen (1984) omschrijft een competentie als volgt:

*“Competenties zijn fundamentele en dieperliggende persoonlijkheidskarakteristieken, die kenmerkend zijn voor het handelen van een persoon in velerlei taken en situaties” (p. 15).*

Van Wijk (2004) omschrijft een competentie als volgt:

*“Een competentie is het geïntegreerde geheel aan kennis, vaardigheden, houdings en gedragsaspecten dat nodig is om bepaalde taken in een bijzondere context effectief uit te kunnen voeren en zo op gemotiveerde wijze de doelstellingen van de organisatie te helpen realiseren” (p. 141).*

Over het algemeen vind je in de verschillende definities van een competentie voornamelijk terug dat het hierbij gaat om persoonlijkheidskarakteristieken die niet alleen verwijzen naar het feit wat iemand doet maar ook waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen in bepaalde situaties en/of functies. Door te kijken naar het gebruik van de competenties van een individu wordt het mogelijk om te achterhalen welke managementstrategie/stijl bijvoorbeeld die individu gebruikt. Of een individu bijvoorbeeld meer gebruik maakt van een projectmatige aanpak dan een procesmatige aanpak.

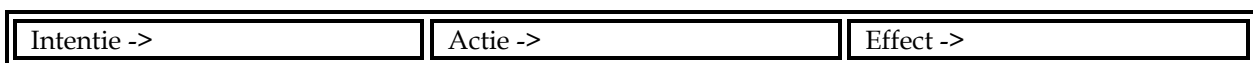
In dit onderzoek staat het begrip ‘competentie’ centraal. De Van Dale definieert dit begrip als ‘bekwaamheid, geschiktheid’. In dit onderzoek zal dit begrip gehanteerd worden als een verzameling van kennis, vaardigheden alsook een nadere invulling geven aan het gedrag van managers op het gebied van project- en procesmanagement, welke van invloed is op het resultaat van een project. Hierbij zal ik dus specifiek kijken naar welke project- en procesmatige competenties gebruikt worden door publieke- en private managers. De definitie die ik in dit onderzoek hanteer komt het meest overeen met die van Van Wijk. Bergenhengouwen, Hoekstra en Van Sluijs definiëren competenties,

als een eigenschap van een persoon, die kenmerkend zijn voor het handelen van die persoon. Beiden kijken niet naar het gedrag van een persoon. Dit in tegenstelling van waaruit ik het begrip competentie omschrijf en hanteer in dit onderzoek.

- Identificatie van competenties

Competenties zijn waarneembaar ofwel identificeerbaar. Zij komen tot uiting in het gedrag en de acties van medewerkers. Competenties zijn echter meer dan gedrag alleen. Het gaat namelijk niet alleen om wat de medewerkers doet maar ook waarom hij dit doet. Kortom competenties omvatten altijd een intentie, die dienst doet als drijfveer voor bepaalde acties en gedragingen. Deze gedragingen brengen uiteindelijk een effect teweeg (Lap, 1995). Bijvoorbeeld, een manager werkt planmatig en gestructureerd. Dit is een indicatie van analytisch denken van de manager. Hiermee wil hij een bepaald effect teweeg brengen. Hij streeft bijvoorbeeld naar verbeteringen.

Met andere woorden, een competentie kenmerkt zich door een intentie, gevolgd door een actie en deze actie brengt uiteindelijk een bepaald effect teweeg. Deze drie fasen zijn aan elkaar verbonden en vertonen als geheel een cyclisch proces. Deze relatie is als volgt in een schema weer te geven:



Tabel 2.1: Identificeren van competenties

In de praktijk zijn verschillende manieren te gebruiken om competenties te identificeren. De gebruikte competenties door managers zijn in dit onderzoek geïdentificeerd door middel van het afnemen van interviews. In deze interviews heb ik onder andere gevraagd naar de aanpak van gebeurtenissen in de werksituatie.

## 2.2 Inleiding

Binnen iedere organisatie komt het geregeld voor dat er werkzaamheden moeten worden verricht die een eenmalig karakter hebben en die niet op een beproefde manier met bekende middelen/processen kunnen worden gerealiseerd. Veelal wordt er dan geïmproviseerd, hetgeen wil zeggen dat er in een onzekere situatie met creatieve methoden gezocht wordt naar een oplossing. Niemand kan echter voorspellen hoe de oplossing eruit zal zien en zeker niet hoe die tot stand zal komen. Het belangrijkste kenmerk van dit productieproces is een zo groot mogelijke flexibiliteit. In de meeste organisaties echter zal het leeuwendeel van de werkzaamheden juist routinematig worden aangepakt, dat wil zeggen dat én de producten én de manier waarop deze producten tot stand komen bekend en beproefd zijn. Er wordt zo efficiënt mogelijk toegewerkt naar een resultaat (Licht en Nuiver, 2001:5). "Er zijn echter geregeld vraagstukken die noch routinematig, noch improviserend kunnen worden aangepakt. Niet routinematig, omdat er geen routine aanwezig is: het vraagstuk kan niet binnen de bestaande werkprocessen worden aangepakt. Niet improviserend, omdat een dergelijk 'trial-and-error' aanpak teveel risico's met zich meebrengt"(Licht en Nuiver, 2001:5). In die gevallen kan gekozen worden voor een projectmatige aanpak.

## 2.3 Klassiek rationele visie in de ruimtelijke ordening

Wanneer de noodzaak voor stedelijke vernieuwing door diverse partijen wordt erkend, kan een start worden gemaakt met het verhelpen van mogelijke problemen. Bij de traditionele visie op het beleidsproces verloopt de beleidsontwikkeling volgens opeenvolgende fasen van agendavorming, voorbereiding, via besluitvorming en uitvoering, tot en met de evaluatie van het resultaat. Met het vaststellen van het probleem zou bij deze visie de fase van de agendavorming voorbij zijn. Het probleem is immers op de agenda gezet en wordt door de betrokken partijen als zodanig erkend. De overheid, die van oudsher belast is met de taak de openbare ruimte goed in te richten, kan volgens dit model het probleem verhelpen door stapsgewijs tot een goed besluit te komen. Het genomen besluit kan in de uitvoering worden genomen en achteraf worden geëvalueerd. In de bestuurskunde staat deze manier van kijken naar het beleidsproces bekend als de klassiek rationele visie op beleidsontwikkeling. Het optreden van de overheid wordt hierbij gezien als het doelgericht oplossen van problemen en het weloverwogen handelen bij het oplossen van problemen. Door middel van beleid wordt met doelgerichte keuzes getracht de problemen te verhelpen. Na een rationele

overweging worden diverse alternatieven tegen elkaar afgezet en wordt getracht de meest optimale keuze te maken (Bovens, 't Hart, van Twist en Rosenthal, 2001: 85-87).

Deze analytische visie op het beleidsproces stond lange tijd centraal op het gebied van de ruimtelijke ordening. Veel totstandgekomen ruimtelijke projecten zijn volgens deze visie te verklaren. Voornamelijk tijdens de wederopbouw kunnen vele overheidsacties, op het gebied van bouwen van woningen, bibliotheken, musea en schouwburgen, middels het analytisch rationele model worden verklaard. We zien deze analytische visie in de hedendaagse praktijk echter nog steeds terug. Hierbij kan gedacht worden aan ruimtelijke projecten die nog steeds op een projectmatige wijze worden aangepakt. Deze projectmatige aanpak verloopt ook in opeenvolgende fasen zoals het fasenmodel (oftewel de traditioneel analytische visie).

### 2.3.1 Projectmanagement

Enige decennia geleden had de term 'management' geen inhoud en werd deze ook niet gebezigd. Dit omdat voldoende onderscheid gemaakt kon worden, in een eenvoudig bestuursstelsel, tussen bestuur en administratie. Het bestuur nam beslissingen en de administratie voerde dit uit. In die tijd kon een beslissing vastgelegd worden op papier en kenbaar gemaakt worden aan anderen, waarbij dit voldoende was voor een geslaagde uitvoering. Die tijd hebben we echter achter ons liggen.

Overheidsorganisaties en private bedrijven werden steeds groter en complexer. Door de omvang en complexiteit kwam er een nieuwe professionele activiteit, tussen bestuur en administratie op, die ervoor moest zorgdragen dat de besluiten van het bestuur van de organisatie ook daadwerkelijk en in overeenstemming met het besluit werd uitgevoerd. Het organisatie- en lijnmanagement heeft hierbij als eerste zijn intrede gedaan. Het verschijnsel projectmanagement is daar enig decennia later aan toegevoegd (Teisman, 2001: 45).

Mantel, Meredith, Shafer & Sutton (2005) hanteren de volgende definitie van projectmanagement: "Project management differs greatly from general management. Every project is planned, budgeted, and controlled as a unique task" (p.4). Deze beschrijving geeft aan dat projectmanagement uit gaat van unieke projecten, waarbij planning, budgetteren en controle centraal staan.

Projectmanagement of projectmatig werken is een managementmethode om werk te ordenen. Deze methodiek inzetten is niet overal en altijd gewenst. Er moet namelijk sprake zijn van een (eenmalig) uniek en tastbaar eindresultaat ([www.pm3.markensteijn.com](http://www.pm3.markensteijn.com)). Wanneer duidelijk is wat er klaar moet zijn én wanneer vastligt wat niet in het project gerealiseerd gaat worden, kan men spreken van een project. Na afloop van het project dient de resultaatomschrijving zo duidelijk te zijn dat er getoetst kan worden of het beloofde ook gerealiseerd is (Kor, 1999: 119).

### 2.3.2 Projectmanagementaanpak

De projectmanagementaanpak kent een drietal sleutelbegrippen, namelijk: *faseren*, *beheersen* en *beslissen* (Wijnen, Renes en Storm, 1990: 52). Onder het sleutelbegrip faseren wordt het verdelen van alle projectactiviteiten die noodzakelijk zijn om het gewenste projectresultaat te bereiken, verstaan. Voorts omvat het begrip beheersen, alle sturende en regelende activiteiten die erop gericht zijn de activiteiten in de verschillende fasen planmatig te doen verlopen. Bij het begrip beslissen, gaat het erom dat vanaf de start van een project tot aan het einde ervan bepaalde gespecificeerde beslissingen op de juiste plaats in het projecttraject plaats vinden. Ten opzichte van faseren en beheersen heeft beslissen dan ook een brugfunctie (Wijnen e.a , 1990: 52). Dit omdat elke afsluiting van een fase een mijlpaal is, zodat duidelijk is wanneer een deelresultaat bereikt is en welke tussentijdse beslissingen mogelijk of nodig zijn (Gevers en Zijlstra, 2001: 61).

#### *Projectfasen*

Wanneer men spreekt over de term faseren, wordt daarmee bedoeld dat het project in fasen wordt opgedeeld. Men kan hierbij denken aan het fasenmodel. Wijnen e.a (1990: 60-67) onderscheiden een zestal fasen, namelijk: *initiatiefase*, *definitiefase*, *ontwerpfase*, *voorbereidingsfase*, *realisatiefase* en *evaluatiefase*. Deze fasen beginnen bijvoorbeeld met een idee en eindigt met de nazorg van een product

(Rosenau & Githens, 2005: 23). "Project life cycles are composed of phases, and phases are collections of activities that produce some kind of result" (Rosenau & Githens, 2005: 24).

- **Initiatiefase**

De initiatiefase start met een vraag, probleem of idee om iets als gewenst projectresultaat te gaan formuleren. In deze fase moet worden nagedacht over de werkzaamheden die nodig zijn om het resultaat te bereiken en moet het globale (gewenste) resultaat nog worden geformuleerd. "Het initiatief kan zowel van binnen uit een organisatie komen (herstructurering, nieuwe product of dienst) maar het kan ook van buiten af op een organisatie afkomen (concurrentie, maatschappij, overheid)" (Wijnen e.a , 1990: 52). Zodra met een redelijke kans op succes aan het project zal worden begonnen eindigt de initiatiefase. Bij het einde van deze fase moet inhoudelijk bekend zijn, wat het na te streven projectresultaat, in globale termen, *wel* maar vooral ook wat het *niet* zal zijn.

- **Definitiefase**

De centrale doelstelling van de definitiefase is het zo concreet en eenduidig mogelijk formuleren van het geëiste (en gewenste) projectresultaat, waarbij na afloop van deze fase bekend is wat aan het einde van het project gereed moet zijn. Deze fase zorgt dus voor een definitief projectplan.

- **Ontwerpfase**

De taak om oplossingen te vinden, staat in de ontwerpfase centraal. Het gaat hierbij om oplossingen in termen van het uiteindelijke projectresultaat. Hoe het projectresultaat er qua vorm en inhoud uit zal zien, waaruit het is opgebouwd en welke onderdelen het zal bevatten, moet na afloop van de ontwerpfase bekend zijn (Wijnen e.a, 1990: 64). De ontwerpfase levert dus een ontwerp en een oplossing op.

- **Vorbereidingsfase**

In deze fase zal alles aan gedaan worden, om de realisatiefase zo vlekkeloos mogelijk te laten verlopen. De gekozen oplossing van de ontwerpfase, moet hierbij vertaald en voorbereid worden in een praktisch realiseerbaar eindresultaat. Aan het eind van de voorbereidingsfase moeten alle hulpmiddelen, materialen en voorschriften, gereed zijn. Immers dan is het pas mogelijk, het resultaat ongestoord te realiseren c.q. te implementeren. Deze fase levert een concreet actieplan op, zodat men in de realisatiefase niet voor verassingen komt te staan (Wijnen e.a , 1990: 65-66).

- **Realisatiefase**

Centraal in de realisatiefase staat het maken, invoeren of uitvoeren van het projectresultaat. Het werk van alle voorgaande fases zal in deze fase geïntegreerd worden. Indien de voorgaande fasen goed zijn uitgevoerd, zal de realisatie met minder storingen en fouten plaatsvinden. Aan het einde van deze fase moet de evaluatiefase (nazorgfase) volledig zijn voorbereid en moet er aangetoond worden dat het projectresultaat voldoet aan de in de definitiefase gestelde eisen (en wensen) (Wijnen e.a , 1990: 66).

- **Evaluatiefase**

In de eindfase gaat het erom dat het project in stand wordt gehouden. Alle projectactiviteiten zijn immers, vanaf het allereerste initiatief er geweest zodat men het projectresultaat kan (en zál) gaan gebruiken.



Figuur 2.3.2: De Projectfasering (ontleend aan (Kor, 1990: 137))

### Beheersen

Als we over projectmatig werken praten dan is ook het beheersen van het project een essentieel onderdeel. Met beheersen wordt dan bedoeld dat men zich bezig houdt met aspecten die binnen het project van belang zijn. Wijnen e.a (1990: 77) geven aan dat men beheersmatige activiteiten kunnen zien als sturende satellieten rondom de inhoudelijke projectactiviteiten. Binnen deze beheersmatige activiteiten onderscheiden Wijnen e.a (1990:77) vijf groepen, waarbij elke groep gericht is op een bepaald aspect van een project. De beheersing van de fasen geschiedt op vijf managementaspecten, namelijk: *tijdbeheersing*, *geldbeheersing*, *kwaliteitsbeheersing*, *informatiebeheersing* en *organisatiebeheersing*.

- **Tijdbeheersing**

Een project dat te laat wordt gerealiseerd kan de nodige schade berokkenen aan de organisatie. Tijdbeheersing in projecten is van wezenlijk belang om dit te voorkomen. Een project waar echter met man en macht aan gewerkt wordt, kan een organisatie duur komen te staan. Hierbij kunnen wijzigingen in de tijdplanning gevolgen hebben voor andere projectonderdelen. Daarom is het noodzakelijk dat de consequenties goed doorgerekend moeten worden om de juiste maatregelen te kunnen treffen. Bij elk projectactiviteit moet de doorlooptijd nauwkeurig geschat worden. Daarbij dient rekening gehouden te worden met de samenhang tussen de projectactiviteiten en de capaciteit aan mankracht en middelen die daarvoor nodig zijn. De consequenties van afwijkingen op het tijdschema voor andere projectonderdelen en de voortgang van activiteiten worden in elke fase nauwlettend bewaakt. Planningen, schattingen en ramingen worden steeds nauwkeuriger naarmate het project verder komt. De tolerantie (oftewel marge) wordt hierbij steeds kleiner (Wijnen e.a, 1990: 83-84). Beheersmatige activiteiten kunnen per aspect worden gegroepeerd in normstellende en voortgangsbewakende activiteiten. Daarbij bestaan, voortgangsbewakende activiteiten uit het opnemen van de stand van zaken inclusief het vergelijken en het bijsturen/herplannen uit de beheerscyclus (Wijnen e.a, 1990: 85). In de tabel hieronder treft u voorbeelden van beheersmatige activiteiten van tijdbeheersing.

<u>Normstelling</u>	<u>Voortgangsbewaking</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Het inschatten van de totale doorlooptijd</li> <li>-Capaciteit afspreken (kwaliteit en kwantiteit)</li> <li>-Nauwkeurige marges voor eerst volgende fase</li> <li>-Globaler voor daaropvolgende fase(n), met grotere marges</li> <li>-Beoordelen/vaststellen/goedkeuren van bijvoorbeeld tijdschema's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Opnemen stand van zaken               <ul style="list-style-type: none"> <li>• wat gedaan</li> <li>• wat nog te doen (schatten); hoe lang nog</li> <li>• aangeven consequenties</li> <li>• vertragingen</li> <li>• versnellingen</li> </ul> </li> <li>-Adviseren bijstellingen</li> </ul>

Tabel 2.3.2: Tijdbeheersing in de projectfasen (ontleend aan (Wijnen e.a, 1990: 220))

- **Geldbeheersing**

In een zo vroeg mogelijk stadium dienen kosten voor mankracht, materialen en middelen te worden gebudgetteerd en goedgekeurd. Hierbij volgt er een tussentijdse toetsing aan de hand van kosten registraties en daarop gebaseerde prognoses. Voorts dient op basis van marktrapporten en omzetplannen een opbrengstenraming te worden gemaakt, waarbij de actuele marktinformatie de basis is voor eventuele bijstellingen van verkoopprijzen en verwachte opbrengsten of voor bijstelling van de financiële uitgangspunten (Wijnen e.a , 1990: 87). Wijnen e.a, (1990: 87) geven aan dat geldbeheersing zowel een beheersing van kosten (mensen, machine-uren, materiaal, grond) als van opbrengsten (verkopen, verhuren, besparingen) is. "Geldbeheersing betekent in projecten steeds dat de uitgaande en inkomende kasstromen, geschat, gemeten, beoordeeld en bijgestuurd moeten worden. Dus zowel de inkomsten ten gevolge van bijvoorbeeld investeringen, exploitatie als de opbrengsten uit bijvoorbeeld verkopen, verhuren, leasen en besparen" (Wijnen e.a , 1990: 89). Ook Rosenau & Githens (2005: 12) geven aan dat projectmanagers rekening dienen te houden met twee gerelateerde processen, namelijk: 'cost estimating' en 'budgeting'. Cost estimating includes planning the resources needed to accomplish the project work scope, pricing the resources, and generating a total project price. The project budgeting process is different from the estimate. The budget is the baseline plan for the cost, by which the project will measure its progress and its variances" (Rosenau & Githens 2005: 12).

- **Kwaliteitsbeheersing**

Het te realiseren project zal aan een aantal kwaliteitseisen dienen te voldoen. Een duidelijk geformuleerde kwantificering en kwalificering zullen hierbij noodzakelijk zijn, om de resultaten te toetsen aan de vooraf gestelde eisen. Het begrip kwaliteit zoals Wijnen e.a (1990: 91) dat hanteren, betekent: de mate waarin het projectresultaat voldoet aan de - aan dat resultaat - gestelde eisen. Met betrekking tot de inhoudelijke projectactiviteiten zorgen systemen, procedures en technieken ervoor dat zichtbaar gemaakt kan worden in welke mate de projectresultaten en eventuele tussenresultaten



(gaan) voldoen aan die eisen. Daarbij moet kwaliteitsbeheersing plaatsvinden op die tijdstippen waar bijsturing nog mogelijk is.

- Informatiebeheersing

Systematische informatiestroom is noodzakelijk bij grote projecten, omdat je vaak te kampen hebt met een omvangrijke informatiestroom. Met behulp van informatiebeheersing dient men ervoor te zorgen, dat gegevens volgens de afgesproken procedures binnen en buiten het project worden vrijgegeven. Vrijgegeven informatie kan worden gewijzigd maar dient wel met behulp van de informatiebeheersing te gebeuren. "Informatiebeheersing moet er voor zorgen dat alle inhoudelijke projectactiviteiten eenduidig (kunnen) worden uitgevoerd opdat het projectresultaat er ook eenduidig zonder mogelijke misinterpretaties, meningverschillen kan komen" (Wijnen e.a, 1990: 96).

- Organisatiebeheersing.

Alle werkzaamheden die ervoor moeten zorgen dat de betrokkenen weten in welke samenwerkingsverbanden zij met elkaar ten behoeve van het project functioneren, staat centraal bij organisatiebeheersing. De verdeling van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, het vaststellen van besluitvormingsprocessen, het creëren en in stand houden van formele communicatiekanalen betreffen daarin de belangrijkste deelgebieden. Tevens behoren ook algemene managementtaken tot organisatiebeheersing, bijvoorbeeld motivatie en teamontwikkeling.

### *Beslissen*

In het projectverloop zijn de faseovergangen belangrijke integratiemomenten. Wijnen e.a (1990: 103) noemen deze faseovergangen, beslispunten. De beslisdocumenten vormen de materiele kant van deze beslispunten. Er zijn vijf beslisdocumenten, namelijk: *projectopdracht*, *projectprogramma*, *projectontwerp*, *realisatieprogramma* en *nazorgprogramma*.

- Projectopdracht

Het resultaat van de initiatieffase zoals de globale projectresultaatsomschrijving en de projectafbakening staan in de projectopdracht, evenals een plan voor aanpak. Dit plan is globaler voor de overige fasen en gedetailleerder voor de eerstkomende fase (definitiefase). Tevens bevat dit document marges en normen voor de vijf beheersaspecten (Wijnen e.a , 1990: 103).

- Projectprogramma

De concrete eisen en wensen die gesteld worden aan het projectresultaat wordt in het projectprogramma beschreven. Hierin zijn de beheersnormen en de projectweg ook opgenomen. Globaler voor de daaropvolgende fasen en gedetailleerder voor de ontwerpfases.

- Projectontwerp

Het gekozen en uitgewerkte projectresultaat, dat aan de in het projectprogramma gestelde wensen en eisen voldoet, wordt in het projectontwerp tot in detail beschreven. Hierin worden de beheersnormen en de projectweg ook gedetailleerd beschreven.

- Realisatieprogramma

Het te realiseren projectresultaat evenals de realiseringswijze wordt in detail beschreven in het realisatieprogramma. De projectweg en beheersnormen worden ook in dit document gedetailleerd beschreven.

- Nazorgprogramma

Hoe het projectresultaat gerealiseerd is, wordt in dit document precies beschreven. Voorts omvat dit document ook een gedetailleerde projectweg.

De beslisdocumenten vormen het formele eindpunt van elke voorafgaande fase. Daarnaast begint een volgende fase op basis van een vrijgegeven beslisdocument. Voor elke volgende fase fungeert elk beslisdocument dan ook als toetssteen.

### **2.3.3 De projectleider**

In de projectmanagementliteratuur wordt uitgegaan dat een project vanuit één punt gestuurd moet worden. Een projectleider dient hierbij een evenwicht te vinden tussen doen en plannen, dit omdat het noodzakelijk is om tempo in het project te houden. Ook moeten projectleiders meesters zijn in het maken van een gedetailleerd plan en het schriftelijk vastleggen van afspraken. De projectleider dient in elke fase inhoudelijke activiteiten te initiëren, die hij probeert te plannen en bewaken.

Daarnaast is de projectleider verantwoordelijk voor het behalen van de - na te streven - resultaten. Bij een klein project stelt de projectleider zijn eigen tijdplanningen en budgetten op. Echter bij grote projecten, hierbij valt te denken aan stedelijke herstructureringsprojecten, zal doorgaans een projectbureau ingeschakeld worden. Een projectbureau is een hulporganisatie die een aantal beheersmatige taken kan overnemen, zoals: het verzamelen en beschikbaar stellen van gegevens ten aanzien van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie; het doen van bijsturingvoorstellen; het zorgen voor verslaglegging (Kor, 1999: 82). Voorts dient een projectleider resultaat gericht te zijn. Een project is immers niet gericht op continuïteit maar op een van tevoren omschreven eenmalig resultaat.

Gezien datgene wat hierboven in paragraaf 2.3.2 beschreven staat, zal het geen bevreemding wekken dat een projectleider in ieder geval een projectaanpak in zijn ransel moet hebben. Dit wil zeggen dat een projectleider vooraf in staat moet zijn om aan de medewerkers en opdrachtgever uit te leggen hoe hij het project gaat inrichten, welke aanpak of welk model hij toepast (Kor, 1999: 88). Daarom moet een projectleider ten eerste kennis hebben van de principes van fasen en van de bedoeling van elke fase. Ten tweede moet een projectleider de principes van plannen en bewaken kennen. Voor beide principes geldt dat de projectleider deze principes situatiegericht toepast. Ten derde moet een projectleider in staat zijn om voor concrete projecten beslisdocumenten op te stellen (Kor, 1999: 88).

## **2.4. Hedendaagse visie ruimtelijk ordening**

De opvatting van de overheid als bepaler van maatschappelijke en ruimtelijke veranderingen, blijkt tegenwoordig achterhaald. De samenleving is veranderd en daarmee ook het openbaar bestuur. Voornamelijk door de complexiteit waarmee veel problemen tegenwoordig zijn omgeven, wordt het moeilijker om dit volgens de analytische visie te bestuderen en te ontwikkelen. Mede door de veranderde en ambigue samenleving wordt bij de ontwikkeling en analyse van beleid, in toenemende mate belang gehecht aan beleidsnetwerken waarbinnen beleid tot stand komt. Vanuit een netwerkgerichte benadering bezien nemen meerdere organisaties en individuen beslissingen en zijn er meerdere belangen te onderscheiden. Waarbij vereist wordt dat verschillende bronnen, activiteiten en percepties van actoren op de juiste manier worden samengebracht (Koppenjan en Klijn, 2004,114). Teisman (2001:49) geeft aan, dat: *“daar waar meervoudig ruimtegebruik nieuwe vormen van coproductie tussen overheidsorganisaties, private partijen en derden belanghebbenden vereist, is ruimtelijk procesmanagement nodig om allianties van uiteenlopende aard te smeden en te laten functioneren en daarboven ook nog nieuwe vormen van raadpleging of toezicht te organiseren”*. Vanuit dit inzicht geredeneerd komt beleid in samenwerking met anderen partijen tot stand, waarbij de nadruk gelegd wordt op het samenbrengen van partijen, doelen en ambities. Aangezien het proces hierbij centraal staat wordt ook wel van procesmanagement gesproken. Hieronder zal eerst procesmanagement tegenover projectmanagement gepositioneerd worden en vervolgens zal er verder ingegaan worden op de kenmerken van procesmanagement.

### **2.4.1 Procesmanagement versus projectmanagement**

In de wereld van bestuur en management bestaat de laatste jaren veel aandacht voor de procesmatige aspecten van sturing en verandering. “Achter deze aandacht voor procesmanagement gaat veelal een onderscheid schuil tussen inhoudelijke en procesmatige aspecten van veranderingen. Inhoudelijke aspecten betreffen de vraag *welke* veranderingen gewenst zijn, procesmatige aspecten betreffen *de manier waarop* deze veranderingen kunnen worden onderkend en doorgevoerd” (De Bruijn e.a, 2002: 13). Het onderscheid tussen inhoud en proces zien we ook terug bij project- en procesmanagement, waarbij de projectmatige aanpak gericht is op de inhoud en de procesmatige aanpak op het proces. De projectmatige aanpak voor het uitvoeren van projecten is gebaseerd op klassieke principes zoals; het stellen van duidelijke doelen, organisatiebronnen, financieringsfaciliteiten en het ontwikkelen van relaties op basis van contracten in plaats van vertrouwen.

Een procesmatige benadering kan tegenover een projectmatige benadering worden gepositioneerd. Zoals in paragraaf 2.3.2 vermeld staat, geldt in een projectbenadering de aanname dat problemen en oplossingen (binnen bepaalde grenzen) redelijk stabiel zijn. Dit maakt het mogelijk om projectmanagementtechnieken te hanteren, namelijk: een duidelijke doelstelling, een tijdpad, duidelijke randvoorwaarden en een vooraf vastgesteld eindproduct. Hierbij verloopt de

besluitvorming lineair en gestructureerd. Het proces wordt in fasen opgedeeld, die na elkaar worden doorlopen. Van een dergelijk projectmatige en fasegewijs verloop is in een netwerk geen sprake. Procesmanagement gaat immers uit van dynamiek en complexiteit in belangen en perspectieven van vele actoren. "Veel problemen worden door één of meer partijen geformuleerd, maar vervolgens nooit onderwerp van besluitvorming of worden nooit tot een oplossing gebracht" (De Bruijn e.a., 2002: 29). Dit kan onder andere komen doordat de overige partijen onvoldoende zien in de agendering van het probleem of tijdens het besluitvormingsproces hun belangstelling voor de problematiek verliezen. Het gevolg kan zijn dat partijen de verdere besluitvorming proberen te blokkeren, doordat ze zich strategisch gedragen. Het beeld van een regelmatig en lineair verlopend besluitvormingsproces is mede daarom dan ook, bij de procesmatige benadering, te vervangen door een beeld van een proces dat in *ronden* verloopt (De Bruijn e.a., 2002: 30). Een ronde geeft de richting van het beleidsproces aan. De richting van het onderwerp van beleid, verandert door een cruciaal besluit, in de volgende ronde. Condities waarbinnen partijen met elkaar in interactie gaan kunnen per ronde veranderen, waardoor per ronde nieuwe partijen kunnen aantreden.

Een besluitvormingsproces dat lineair en gestructureerd verloopt (van een probleemstelling, via een aantal fasen, naar een oplossing), wordt vrijwel altijd geïnitieerd door de hiërarchische bovengeschiedte actor. Hoogerwerf (1985) geeft ook aan dat: *beleidsactiviteiten bij fasenmodellen opgebouwd zijn rondom een centraal punt, waarin de beleidsbepaler het beleid vaststelt*. Mede als gevolg van de hiërarchische onderschikking ten opzichte van de actor die het probleem formuleert, gedragen de overige actoren zich coöperatief. Een dergelijke lineaire en gestructureerd verloop van besluitvorming is voor een belangrijk deel een zaak van projectmanagement (De Bruijn e.a., 2002: 29). Centraal hierbij is het beheersen van de fasen. Zo een benadering werkt uiteraard alleen in een statische wereld. "Wanneer een activiteit niet statisch is, maar dynamisch, is een projectbenadering niet mogelijk en is een procesbenadering dus gewenst. Deze dynamiek kan zowel externe als interne oorzaken hebben" (De Bruijn e.a., 2002: 28). Wanneer een activiteit begint als een project maar zich ontwikkelt tot een proces omdat externe partijen die hun eigen probleemdefinities en oplossingen inbrengen zich gaan bemoeien met het project, kan men spreken van externe dynamiek. Bij veel infrastructurele projecten is dit de bekende gang van zaken. "Wat begint als een project (bijvoorbeeld het aanleggen van een stuk spoorlijn) eindigt als een proces waarin allerlei partijen zich met de spoorlijn bemoeien en dat zijn eigen dynamiek kent. Na verloop van tijd bestaat de kans dat de partijen allang niet meer praten over de spoorlijn, maar over heel andere onderwerpen" (De Bruijn e.a., 2002: 28). Wanneer echter een activiteit begint als een project, maar zich ontwikkelt tot een proces omdat de projecteigenaar tijdens het project leert dat het probleem veelomvattender of complexer is dan hij had gedacht, kan men spreken van interne dynamiek. "Een aardig beeld is dat van een huiseigenaar, die op een goede morgen besluit een schilderijtje te verhangen, constateert dat de wand achter het schilderijtje verkleurd is, de hele wand van een nieuwe kleur voorziet, wat gevolgen heeft voor andere delen van het interieur en uiteindelijk tot een complete renovatie van de woning leidt. Vervolgens constateert hij dat deze vernieuwingsdrift verband houdt met de levensfase waarin hij zich bevindt en eindigt hij ten slotte bij de psycholoog. Wat begint als een eenvoudig project, eindigt in een complex proces waarbij veel partijen (huisgenoten/aannemer/buren/psycholoog) zijn betrokken" (De Bruijn e.a., 2002: 28). Deze dynamiek zal zich vooral voordoen wanneer de besluitvorming in een netwerk moet plaatsvinden. Er zijn immers verschillende partijen betrokken bij stedelijke vernieuwingsprojecten, die verschillende opvattingen hebben over de vraag hoe een probleem en een oplossing moet worden gedefinieerd. Voorts is het zo dat problemen, oplossingen en actoren voortdurend veranderen en zich aan elkaar aanpassen. Daarom zal de besluitvorming altijd grillig en ongestructureerd verlopen (De Bruijn e.a., 2002: 28).

#### **2.4.2 Kenmerken van procesmanagement**

Er zijn verschillende invalshoeken te onderscheiden om (complexe) ruimtelijke projecten te benaderen. In paragraaf 2.3.2 wordt bijvoorbeeld een benadering beschreven dat meer op de inhoud en beheersing van inhoudelijke kwaliteit, kosten, tijd, organisaties en informatie is gericht. Er is echter ook een benadering bij ruimtelijke projecten, waarin het proces in plaats van de inhoud centraal staat. Hertogh (1997) beschrijft deze benadering in zijn boek, als een open proces.

De invalshoek van een open proces gaan ervan uit dat alle belanghebbenden in het proces tijdig participeren op basis van een open dialoog. Hierbij wordt er gestreefd naar het zoeken van het gemeenschappelijk belang. (Hertogh, 1997: 73). Dit omdat complexe ruimtelijke projecten gekenmerkt wordt door botsingen tussen het individueel belang van één of meerdere betrokken partijen en het algemeen belang. Het gemeenschappelijk belang combineert het individueel belang en het algemeen belang. Het belang dat verwoord wordt door de overheid is hierbij het algemeen belang (Hertogh, 1997: 29). “Door interactie van belanghebbenden wordt de probleemstelling helder en worden oplossingen gekozen en uitgewerkt” (Hertogh, 1997: 73). Het is zelfs mogelijk dat dit een andere oplossing kan zijn dan de initiator in het begin voor ogen had of om van het beoogde project af te zien. Bij een open proces komt het project in een ‘coproductie’ tot stand, waarbij coproductie en open proces onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Bij het open proces wordt voorkomen dat bepaalde partijen onderling het project voorbereiden en andere partijen pas in een laat stadium informeren, om daarna snel de ontwikkelde plannen te gaan uitvoeren. Er wordt juist tijd genomen voor de wederzijdse meningsvorming. Hierbij dienen er condities te worden gecreëerd, zodat belanghebbenden met hun mening naar voren willen komen en anderen niet te lang aan het lijntje worden gehouden. De communicatie beperkt zich hier niet tot voorlichting, promotie of PR (Hertogh, 1997: 73).

In de zoektocht naar het gemeenschappelijk belang is het nodig kennis te hebben van én respect te hebben voor lokale omstandigheden in termen van belangen, belanghebbenden en onderlinge verhoudingen. Men kan hier beginnen met het analyseren van de belanghebbende en mogelijke samenwerkingsverbanden. Door deze analyse kan men zo de belangen van andere partijen onderkennen en tevens een bewuste keuze maken van mogelijke toekomstige afspraken of samenwerkingen. Tijdens dit proces zal er wel over de probleemstelling worden gecommuniceerd maar zal er niet direct in termen van oplossingen worden gedacht. Immers, als men snel een oplossing aangeeft voor het probleem, zal men de noodzaak negeren van het kennen van alle belangen (Hertogh, 1997: 74). Het project dient dus niet vanuit één regie tot stand te komen maar vanuit coproductie die ontstaat door interactie in de netwerken die belanghebbenden vormen. Men dient hierbij tijdig besluiten te nemen en richtingen aan te geven. Er dient echter wel voorkomen te worden dat men te ver ingaat op individuele belangenbehartiging. Hierdoor kunnen belangen van andere grote groepen, door bijvoorbeeld langere doorlooptijden, worden geschaad (Hertogh, 1997: 72). Gedurende de beginperiode is het belangrijk dat een initiator met belangrijke partijen in de samenleving overlegt en als een spons alle opmerkingen opzuigt. Een open houding kan hier als een succesfactor worden gezien. Het is noodzakelijk dat men deze openheid gedurende het proces bewaart, om zo te onderzoeken of gevoeligheden zijn veranderd en belangen zijn verschoven. “Maar belanghebbenden zijn niet alleen ‘leveranciers van belangen’, ze willen interacteren in het proces en invloed hebben op de gekozen oplossing en de uitwerking ervan” (Hertogh, 1997: 77). Hierbij komen we bij het eerste kernelement van een procesontwerp die de Bruijn, ten Heuvelhof en in ’t Veld (2002: 53) onderscheiden, namelijk de *openheid* van een proces. *Bescherming van de core values, voortgang* en *inhoud* zijn de andere drie kernelementen die de Bruijn e.a. (2002) in hun boek onderscheiden. Deze kernelementen zijn bedoeld als richtlijn voor het ontwerpen van een proces of meerdere processen.

#### *Openheid van besluitvorming*

Andere partijen (dan alleen de initiatiefnemer) dienen in de gelegenheid te worden gesteld om de besluitvorming mede richting te geven, zodat meerdere onderwerpen een plaats op de agenda krijgen. Een belangrijke vraag hierbij is, welke partijen als deelnemers voor het proces uitgenodigd moeten worden. Men kijkt hierbij naar partijen met blokkade- en productiemacht, belanghebbende, minder betrokken en participerende partijen. Voorts dient men hier niet alleen naar de inhoudelijke afspraken te kijken, maar juist naar de mate waarin procesafspraken gemaakt worden. Ten slotte dient het proces transparant te zijn, waarbij het voor de partijen duidelijk is, wat de procesgang is, hoe belangen worden beschermd, welke beslisregels gelden en wie er bij het proces betrokken zijn. Transparantie is een belangrijke bouwsteen van de procesbenadering. Het wordt voor de partijen aantrekkelijker om in het proces te participeren. Transparantie betekent dat partijen voldoende kansen geboden wordt om hun eigen belangen te realiseren en dat zij na kunnen gaan of de procesgang integer is (De Bruijn e.a, 2002: 110).

### *Bescherming van core values*

De openheid van een proces kent ook risico's. Deze risico's kunnen ontstaan wanneer partijen hun belangen in onvoldoende mate kunnen realiseren. Dit kan als gevolg hebben dat partijen bij het einde van het proces niet tevreden zijn over het resultaat en dat het voor die partijen moeilijk wordt om zich terug te trekken uit het proces. Het is dus belangrijk dat de core values van partijen, die zich committeren aan het proces, gewaarborgd worden. Partijen moeten vanuit kunnen gaan dat ongeacht de uitkomsten van het proces, hun eigen kernwaarden niet worden aangetast. Een belangrijk aspect hierin is, de commitment van partijen aan het proces en niet aan het resultaat. Door de commitment van partijen aan het proces, wordt er meer ruimte geboden voor partijen waarin ze hun kernwaarden kunnen beschermen. Wat ook belangrijk is, is dat partijen zich tijdens het proces niet aan deelbeslissingen hoeven te committeren. Dit komt de ruimte voor én de bescherming van de core values ten goede. Ten slotte kent het proces exit-regels. Deze regels zijn bedoeld om partijen de vrijheid te geven uit het proces te stappen of juist toe te treden tot het proces.

### *Voortgang van het proces*

Weliswaar wordt bij processen overlegd gevoerd en onderhandelt maar bestaat de kans dat er niet tot besluitvorming wordt gekomen. Dit omdat er vele partijen zijn die ieder hun eigen core values trachten te beschermen. De Bruijn e.a (2002) geven vijf principes aan die de voortgang van het proces dienen te bevorderen. Ten eerste het creëren van winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag, waarbij enerzijds als prikkel winstmogelijkheden moeten bestaan en anderzijds moeten deze winstmogelijkheden zolang mogelijk uitgesteld worden, zodat er een prikkel om in het proces te blijven participeren ontstaat. Een proces dient ten tweede een zware vertegenwoordigde bezetting te hebben. Ten derde zijn er partijen in de omgeving, die wel belang hebben bij het proces of de uitkomsten ervan maar niet zozeer (actief) participeren in het proces. Met deze partijen dient rekening gehouden te worden. Ten vierde dient een organisatiestructuur gelaagd te zijn voor de juiste omgang met conflictueuze relaties. Een scheiding tussen stuurgroep-projectgroep-werkgroep, is hier een voorbeeld van. Tenslotte is het van belang dat op bepaalde momenten in het proces, bepaalde aspecten van command and control worden ingevoerd. Door het gebruik maken van deze methoden kunnen op bepaalde momenten doorbraken plaatsvinden en knopen doorgehakt worden.

### *Inhoud*

Tot slot moet de voortgang van een proces aan de eis van inhoudelijke kwaliteit voldoen. Immers kunnen partijen, gedwongen door de scherpe tegenstellingen tot een besluitvorming overgaan die inhoudelijk gezien armoedig of zelfs onjuist is (De Bruijn e.a, 2002: 55). Er kan niet voorbij worden gegaan aan de inhoud. Daarom dient inhoud een onderdeel te zijn van een procesontwerp en procesmanagement. De inhoud kan echter het proces niet bepalen. Door ruimte te maken voor inhoudsdeskundigen in een besluitvormingsproces, die hierbij de inhoudelijke kennis faciliteren, kan men niet afwalen van de inhoud. Hierbij moet een duidelijke scheiding van rollen vergezeld gaan met een duidelijke vervlechting van activiteiten. Voorts dient dit proces te verlopen van inhoudelijke variëteit naar selectie.

### **2.4.3 Procesmanager**

Zoals hierboven beschreven staat, richt projectmanagement zich op een inhoudelijke benadering. Vanuit dit vertrekpunt, hebben projectmanagers veel aandacht voor de vraag hoe zij de gegeven inhoud kunnen realiseren via planning, procedure en control. Er zijn echter ook managers die complexiteit erkennen en juist ruimte bieden voor dynamiek. Zij zullen meer bewust zijn van hun omgeving en zich richten op het verbinden van gebeurtenissen, actoren en inhoud die kunnen leiden tot verhoging van kwaliteit, kennis en draagvlak (Teisman, 2005:179).

Een procesmanager is verantwoordelijk voor het managen van het proces en de uitvoering van het procesontwerp. Hij dient ervoor te zorgen dat partijen zich aan de afspraken houden, dat besluiten conform de spelregels genomen worden (Kort, 1995:100). Hierbij zal een procesmanager zich richten op ontwikkeling en zal ruimte bieden aan partijen om tot gezamenlijk verantwoordelijk gedrag te

komen. Daarbij zullen procesmanagers zich vooral bezig houden met het onderhouden van contacten, met zowel directe betrokkenen als partijen die indirect betrokken zijn.

## 2.5 Projectresultaat

De theorie van projectmanagement richt zich voornamelijk op de inhoud van het projectresultaat. Bij projectmanagement gaat het erom dat je een vooraf met elkaar overeengekomen uniek resultaat, met beperkte middelen en in een bepaald tijdsbestek realiseert. Het belangrijkste is het resultaat dat moet worden bereikt. Het werk dat daarvoor noodzakelijk is, komt op de tweede plaats. De theorie van procesmanagement gaat er echter vanuit dat de interactie tussen de verschillende partijen het belangrijkste is. Dat verschillende actoren zoveel mogelijk met elkaar samenwerken. Procesmanagement richt zich voornamelijk op het proces van het projectresultaat ([www.twynstraguddeblog.nl](http://www.twynstraguddeblog.nl)).

## 2.6 Samenvattend

Samenvattend verschillen de aard, intensiteit en de wijze waarop een manager gebruik kan maken van de twee hierboven geschetste benaderingen. Eén van de belangrijkste verschillen is dat de ene benadering zich richt op de inhoudelijke kennis van een project en de andere benadering op de omgeving van een project.

Een manager dient, vanuit de projectmatige benadering gezien, over een bepaalde mate van vakinhoudelijke kennis en kennis van projectmatig werken te beschikken. Wanneer een project zich echter in een dynamische omgeving bevindt, is de manager meer tijd kwijt aan het bemiddelen en onderhandelen met verschillende betrokkenen, het voorkomen of verkleinen van weerstand ten opzichte van het project en het oplossen van conflicten. De mate waarin een manager moet beschikken over vakinhoudelijke kennis is niet alleen afhankelijk van de context waarin het project zich bevindt, maar ook van de aard en de omvang van het project. Wanneer in een project meerdere disciplines/partijen een inbreng hebben en wanneer het een vernieuwingsproject betreft, met in de aanvangsfases een tamelijk vaag omschreven doel, dan zal een manager veelal weinig profijt hebben van zijn vakinhoudelijke kennis. Hij kan hier zelfs, volgens de procesmatige benadering gezien, nadeel van ondervinden, doordat het gevaar bestaat dat hij zich teveel gaat richten op specialistische taken tijdens een project. Zodoende kan een manager het totaaloverzicht over een project verliezen.

Daarnaast spelen projecten zich af in complexe omgevingen met veel verschillende partijen, elk met hun eigen belangen en invalshoek. Er is een heel netwerk van mensen, deels formeel, deel informeel bij een project betrokken. Het activeren en betrokken houden van de omgeving is dan ook één van de belangrijkste taken van een manager vanuit de procesmatige benadering gezien. Managers die leiding geven in stedelijke vernieuwingsprojecten hebben over het algemeen te maken met een omgeving bestaande uit de stuurgroep, werkgroepen, projectmedewerkers, corporaties, gemeenten, maatschappelijke organisaties en bewoners. Deze mensen hebben allen iets met het project van doen en moeten worden geactiveerd. Dat kan door niet alleen vanaf het begin expliciet rekening te houden met de belangen van de betrokkenen maar ook door te bezien in hoeverre het project inhoudelijk qua activiteiten kan worden afgestemd op de behoeften van de diverse betrokkenen. Communicatie is hierbij één van de belangrijkste middelen om de bovengenoemde omgeving van een project te activeren en te betrekken. Een project is volgens de procesmatige benadering een netwerk van verschillende partijen die ieder een eigen inbreng hebben. Al deze partijen moeten voortdurend worden geïnformeerd over de gang van zaken, zodat het project soepel verloopt. Daarbij is effectieve en duidelijke communicatie essentieel voor het succes van een project. Daarnaast dient een manager om te kunnen gaan met persoonsgebonden belangen, zeker als die strijdig zijn of lijken te zijn met het project.

Beide benaderingen kenmerken zich door een ander aanpak en gebruiken. De verschillende kenmerken zullen hieronder tegenover elkaar gepositioneerd worden. De onderstaande kenmerken zullen een leidraad vormen van de per casus uitgewerkte onderzoeksbevindingen.

<b>inhoudsgericht versus procesgericht</b>
--

Een manager wordt veelal gezien als een schaap met vijf poten die van alle markten thuis moet zijn en over een groot aantal eigenschappen moet beschikken. Er zijn echter managers die zich meer richten op de inhoud van een project dan op de omgeving van een dergelijk project. Een manager die zich meer op de inhoud richt, zal eerder geneigd zijn om zich te focussen op het intern op orde hebben van de projectorganisatie en op de inhoudelijke vastgestelde afspraken. Voorts zal een manager, die meer oog heeft voor de omgeving, zich focussen op de belangen van de verschillende (direct)betrokken partijen. Tevens zal een dergelijke manager veelal alle partijen wel kennen en contacten met deze partijen onderhouden.

#### **doelgericht versus doelzoekend**

Een manager die gebruikt maakt van een projectmatige aanpak, zal eerder doelgericht zijn dan doelzoekend. Een manager die doelgericht is, zal in een vrij vroeg stadium doelen formuleren en zich gedurende het project daar aan vast houden. Hij zal hierbij zo min mogelijk ruimte bieden aan wensen en ontwikkelingen die niet binnen die doelen vallen. Daarentegen zal een manager die eerder doelzoekend is, de doelen tijdens het project concreter formuleren. Waarbij hij rekening houdt met de doelen die door de (direct) betrokken partijen nagestreefd worden.

#### **directbetrokkenen versus alle belanghebbenden**

Een manager die alleen contacten onderhoudt met partijen die direct betrokken zijn bij een project, hanteert een projectmatige aanpak. Hij zal alleen tijd en energie steken in partijen die een bepaald aandeel hebben in het project. Daarbij zal hij veelal alleen met partijen werken die vanaf het begin betrokken zijn. Een manager die een procesmatige aanpak hanteert zal echter veel meer ruimte bieden aan partijen die niet direct een aandeel hebben maar die zich wel betrokken voelen of die in hun belangen getroffen worden.

#### **protocollen versus communicatie**

Indien er belangtengestellingen zijn tussen partijen kunnen managers daar op verschillende manieren mee omgaan. Vanuit de projectmatige aanpak bezien, zullen managers bewust het 'gevecht' aangaan om belangtengestellingen te overwinnen, waarbij managers zoveel mogelijk hun eigen belang boven die van andere partijen stellen. Daarbij gebruikt de manager vaak protocollen om een dergelijk gevecht aan te gaan. Een manager zal echter vanuit de procesmatige aanpak bezien, bij belangtengestellingen juist het gesprek aangaan. Daarbij zal een manager aandacht besteden aan onderhandelen en overleggen om aan de belangen van alle partijen tegemoet te komen.

#### **beheersbaarheid versus betrokkenheid**

Indien een manager gebruikt maakt van een projectmatige aanpak, zal hij zich zoveel mogelijk richten op het beheersen van het project in tijd, geld en organisatie. Daarbij zal hij, bij nieuwe ontwikkelingen en wensen van partijen gedurende het project, altijd kijken of dit past binnen de vastgestelde planning en begroting. Daarentegen zal een manager die gebruik maakt van een procesmatige aanpak, zich richten op het betrekken van alle partijen. Daarbij zal hij gedurende het project de wensen van partijen (zowel intern als extern) na afweging meenemen en dit inpassen in de begroting en planning.

#### **contracten versus vertrouwen**

Zowel in de praktijk als in theorieën kunnen samenwerkingen tussen partijen omschreven worden als formeel of informeel. De theorie van projectmanagement hecht veel waarde aan het formaliseren van interactie, het zorgen voor duidelijke regels en afspraken. Een formele samenwerking gaat veelal gepaard met het formaliseren van onderlinge afspraken in contracten (schriftelijke documenten). De theorie van procesmanagement gaat ervan dat er geen contracten nodig zijn om afspraken te maken, dat dit veelal gebeurd op basis van vertrouwen.

#### **vasthoudend versus flexibiliteit**

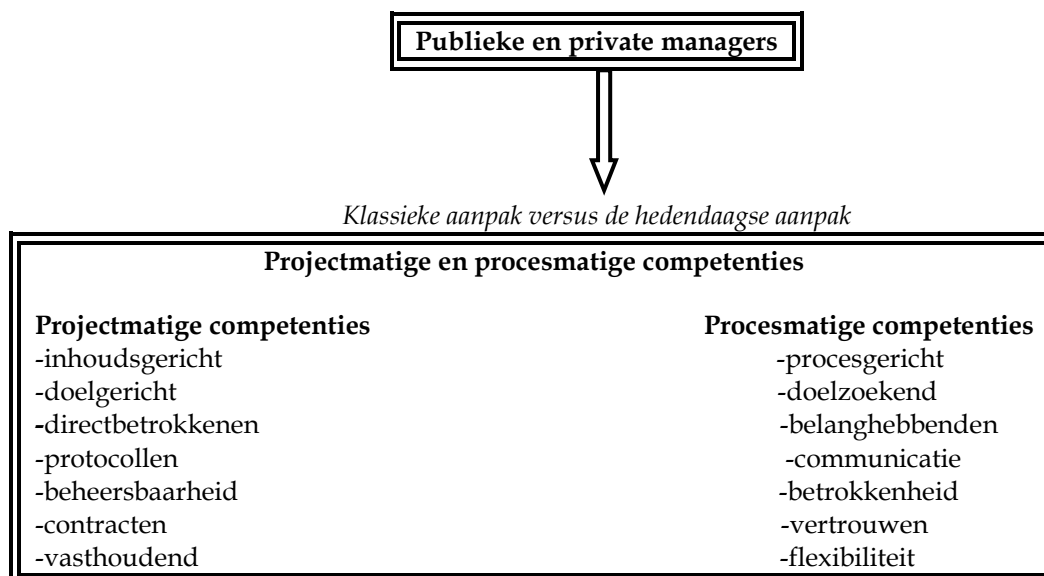
Managers kunnen heel erg vasthouden zijn in hun doen en laten of juist heel erg flexibel. Vanuit de projectmatige aanpak bezien zal een manager vooral vasthoudend zijn, als hij niet wil afwijken van de vastgestelde doelen. Hierbij zal hij steeds de nadruk leggen op de vastgestelde doelen en geen ruimte bieden voor dynamiek of kritiek. Vanuit de procesmatige aanpak bezien, zal een manager juist heel flexibel zijn, dit omdat hij de dynamiek van de omgeving in ogenschouw neemt. Daarbij stelt hij zich open voor ontwikkelingen en kritiek.

<b>fasen versus ronden</b>
Een manager die gebruikt maakt van de projectmatige aanpak zal gebruik maken van een indeling in fasen. Hij zal ervan uitgaan dat een project een afgebakend proces is waarvan de startdatum en einddatum bekend zijn. Vanuit de procesmatige aanpak bezien, zal een manager niet uitgaan van een indeling in fasen maar juist van een continuüm. Hij zal er niet van uitgaan dat een project een begin en eindpunt heeft maar een wisselend perspectief.
<b>daadkracht versus draagvlak</b>
Een projectmatige benadering gaat ervan uit dat een manager stuurt op tempo, waarbij tempo belangrijker is dan het betrekken van allerlei partijen. Een procesmatige benadering gaat ervan uit dat het betrekken van alle partijen belangrijker is dan het sturen op tempo. Hierbij wordt in acht genomen dat draagvlak ervoor zorgt dat je in een later stadium van een project tempo kunt maken omdat je al commitment hebt verkregen.
<b>ontwerpen versus ontwikkelen</b>
Vanuit de projectmatige visie bezien, zal een manager de scope vanaf het begin van een project afbakenen, daarbij zal hij alleen ruimte bieden aan professionals om het ontwerp in te vullen. Indien hij ook leken erbij zou betrekken zou dit hem alleen maar meer tijd kosten en zou hij zonodig dienen af te wijken van de vastgestelde doelen. Vanuit de procesmatige visie bezien zal een manager de scope breed trekken, daarbij zal hij ook ruimte bieden aan leken om mee te werken aan een ontwerp.
<b>commitment versus bewegingsvrijheid</b>
Een manager, die gebruikt maakt van een projectmatige aanpak, zal betrokkenen zoveel mogelijk houden aan de vastgestelde afspraken om zo te sturen op resultaat. Een manager die gebruikt maakt van een procesmatige aanpak, zal echter partijen juist de ruimte geven om van hun belangen af te wijken.

Tabel 2.6: projectmatige versus procesmatige benadering

## 2.7 Analysemodel

De kenmerken in het analysemodel zijn vastgesteld aan de hand van inzichten uit het theoretisch kader. Voorts sluiten bepaalde kenmerken uit het analysemodel aan, op een ander onderzoek waarin managementdilemma's bij meervoudig-ruimtelijke inrichtingsprojecten een centrale rol speelt (Klijn, Edelenbos, Kort, en Van Twist, 2006). Projectmanagement en procesmanagement zijn twee verschillende stijlen van management. Vanwege het tegenstrijdige karakter van de twee managementstijlen is het interessant om te kijken hoe de verschillende casus hier mee omgaan. Een leidende vraag hierbij is of de publieke- en private (project/proces) managers, die betrokken zijn bij de verschillende casus, de twee managementstijlen puur gescheiden houden of juist elkaar aanvullen, en of dit bewust of onbewust gebeurt.





-fasen	-ronden
-daadkracht	-draagvlak
-ontwerpen	-ontwikkelen
-commitment	-bewegingsvrijheid



Welke project- en procesmatige competenties gebruiken publieke en private managers?

**Wat zijn de verschillen en overeenkomsten?**

## 2.8 Operationalisatie

Voor een onderzoek is het onmisbaar om concepten uit een analysemodel te definiëren. Voor een onderzoeker is het noodzakelijk dat hij precies weet waaraan hij moet denken bij de centrale termen. Maar wanneer voldoet een waarneembaar verschijnsel aan een begripsdefinitie? Deze vraag wordt beantwoordt in een operationele definitie, omdat het concept vertaald wordt in direct waarneembare termen. "Operationalisatie is het vertalen van een kenmerk in concreet meetbare termen, waarbij nauwkeurig de categorieën worden vastgelegd, alsmede voorschriften hoe onderzoekseenheden ingedeeld moeten worden. Het geoperationaliseerde kenmerk wordt een variabele genoemd" (Baarda & De Goede, 1997:286). Hieronder zullen eerst de kenmerken die betrekking hebben op project- en procesmanagement worden geoperationaliseerd. Voorts zal in de tweede tabel de uitkomsten die zowel gericht zijn op het proces als inhoud van het projectresultaat geoperationaliseerd worden. Waarbij de kenmerken van de operationalisatie aansluiten, op een ander onderzoek waarin managementdilemma's bij meervoudig-ruimtelijke inrichtingsprojecten een centrale rol speelt (Klijn, Edelenbos, Kort, en Van Twist, 2006).

Verschillen tussen project- en procesmanagement	
Kenmerken Projectmanagement	Kenmerken Procesmanagement
<b>Benadering gericht op inhoud</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding zal bij impasses in het project eerder terugvallen op de inhoudelijke vastgestelde aspecten.</li> <li>- De projectleiding is gericht op het intern op orde hebben van de projectorganisatie.</li> <li>- De projectleiding geeft de te realiseren inhoudelijke aspecten aan en legt dit vast.</li> </ul>	<b>Benadering gericht op proces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding zal bij impasses in het project terugvallen op de gemaakte procesafspraken.</li> <li>- De projectleiding richt zich op het goed organiseren van contacten met omgeving.</li> <li>- De projectleiding kent de belangen, percepties, inbreng en verwachtingen van verschillende partijen en legt dit en andere zaken in spelregels vast.</li> </ul>
<b>Doelgerichte oriëntatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding stelt de geformuleerde doelen vast en verdeelt dit in subdoelen.</li> <li>- De projectleiding houdt zich vast aan de vastgestelde doelen en biedt geen ruimte meer voor andere wensen of ontwikkelingen gedurende het project.</li> </ul>	<b>Doelzoekende oriëntatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding stelt nog geen concrete doelen op. De doelen worden in de loop van het project ontdekt en concreter geformuleerd.</li> <li>- De projectleiding biedt wel ruimte voor wensen die zich in de loop van het project ontwikkelen en zal dit proberen te verenigen met de geformuleerde doelen.</li> </ul>
<b>Oriëntatie gericht op directbetrokkenen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding biedt alleen ruimte voor betrokkenen die een bepaald bezit of aandeel in dit project hebben.</li> <li>- De projectleiding bepaalt welke partijen toetreden in het project en zal gedurende het project geen nieuwe partijen toelaten.</li> </ul>	<b>Oriëntatie gericht op alle belanghebbenden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding biedt ruimte aan partijen die door het project, in hun belangen getroffen worden.</li> <li>- De projectleiding gaat ervan uit dat gedurende het project nieuwe partijen kunnen toetreden en dat er ook partijen kunnen uittreden.</li> </ul>
<b>Gericht op het gebruik van protocollen om</b>	<b>Gericht op het bevorderen van communicatie</b>

<p><b>conflicten te beslechten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding biedt ruimte om partijen met elkaar in gevecht te laten gaan om elkaars belangen uit te sluiten of om belangentegenstellingen te overwinnen.</li> <li>- De projectleiding maakt gebruik van procedures om mogelijke conflicten te beslechten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding biedt partijen de ruimte om met elkaar in gesprek te gaan om eventuele tegenstellingen te verenigen.</li> <li>- De projectleiding besteed aandacht aan samenwerken en onderhandelen om een oplossing te vinden die volledig aan de belangen van beide partijen voldoet.</li> </ul>
<p><b>Benadering gericht op beheersbaarheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding heeft duidelijke en meetbare afspraken gemaakt in termen van tijd, geld, kwaliteit, organisatie en informatie.</li> <li>- De projectleiding kijkt altijd bij nieuwe ontwikkelingen gedurende het project of dat past binnen de eerder opgestelde begroting en planning.</li> </ul>	<p><b>Benadering gericht op betrokkenheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding richt zich voortdurend op de interactie met de omgeving en zorgt er voor dat alle betrokkenen kunnen meeparticiperen, door overleggen te organiseren.</li> <li>- De projectleiding past de planning en begroting, geheel naar de ontwikkelingen die zich gedurende project voordoen, aan.</li> </ul>
<p><b>Interactie gewaarborgd door contracten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding zorgt voor duidelijke afspraken en regels omtrent het inbrengen van informatie en kennis door partijen.</li> <li>- De projectleiding probeert de interactie zoveel mogelijk te formaliseren en dit vast te leggen in schriftelijke documenten.</li> </ul>	<p><b>Interactie op basis van vertrouwen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding gaat ervan uit dat de betrokken partijen goede intenties hebben en geen afspraken hoeven te maken over de in te brengen informatie (en kennis) van partijen.</li> <li>- De projectleiding gaat ervan uit, dat als er tegenstellingen zijn dat ze via een goed proces er samen wel uitkomen.</li> </ul>
<p><b>Vasthoudende benadering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding houdt vast aan de genomen besluiten en biedt geen ruimte voor dynamiek.</li> <li>- De projectleiding legt steeds de nadruk op de vastgelegde doelen en biedt geen ruimte voor kritiek.</li> </ul>	<p><b>Flexibele benadering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding past zich snel aan eventuele interne en externe ontwikkelingen en staat open voor dynamiek.</li> <li>- De projectleiding is open-minded en staat open voor kritiek.</li> </ul>
<p><b>Oriëntatie van opeenvolgende fasen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding gaat uit van een duidelijk begin- en eindpunt. Kent dus een oriëntatie op beperkte duur en denkt in fasen.</li> <li>- De projectleiding gaat er vanuit dat productie in één (tijdelijke) organisatie plaats vindt.<sup>1</sup></li> </ul>	<p><b>Oriëntatie van een proces dat in ronden verloop</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding gaat ervan uit dat er geen geïsoleerd begin- en eindpunt is. De projectleiding gaat er juist vanuit dat het proces vaak wat langer duurt met een wisselende perspectief.</li> <li>- De projectleiding gaat er vanuit dat productie in interorganisatorische arena's tot stand komt.<sup>2</sup></li> </ul>
<p><b>Daadkrachtgerichte benadering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding legt nadruk op tempo door zich actief te richten op het behalen van resultaten en de geformuleerde doelstellingen.</li> <li>- De projectleiding stuurt de werknemers aan, door de te behalen resultaten voorop te stellen.</li> </ul>	<p><b>Draagvlakgerichte benadering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding temporiseert zonnodig om externen (stakeholders) te betrekken (die mogelijk hinder kunnen veroorzaken).</li> <li>- De projectleiding hecht veel waarde aan het onderhouden van relaties/netwerken.</li> </ul>
<p><b>Ontwerpgerichte benadering</b></p>	<p><b>Ontwikkelingsgerichte benadering</b></p>

<sup>1</sup> Deze variabele is tijdens de interviews niet goed ter sprake gekomen. Dit is in het verdere verloop van het onderzoek buiten beschouwing gelaten.

<sup>2</sup> Idem.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding beperkt de scope vanaf het begin van het project.</li> <li>- De projectleiding betreft alleen professionals om het ontwerp in te vullen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding stelt de scope van het project breed vast.</li> <li>- De projectleiding betreft professionals en 'leken' bij de ontwikkeling van het ontwerp.</li> </ul>
<p><b>Gericht op commitment aan het resultaat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding houdt betrokkenen aan de vastgestelde afspraken.</li> <li>- De projectleiding probeert zoveel mogelijk tussenresultaten te boeken om partijen te committeren.</li> </ul>	<p><b>Gericht op bewegingsvrijheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding creëert ruimte waarin partijen van hun afspraken kunnen afwijken, wanneer dit hun belangen zou schaden.</li> <li>- De projectleiding probeert het resultaat zolang mogelijk uit te stellen en de partijen door tussenresultaten te prikkelen om niet uit te treden.</li> </ul>

Tabel 2.8: Operationalisatie project- en proceskenmerk

<b>Projectresultaat<sup>3</sup></b>	
<i>Kenmerken inhoud</i>	<i>Kenmerken proces</i>
<p><b>Uitkomsten betrekking op inhoud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding is van mening dat gedurende het project vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld.</li> <li>- De projectleiding is van mening dat de oplossingen(en) die zijn uitgewerkt, de ruimtelijke en sociale problemen in het gebied ook daadwerkelijk aanpakken.</li> <li>- De projectleiding is van mening dat de baten van de samenwerking groter zijn dan de kosten van de samenwerking.</li> </ul>	<p><b>Uitkomsten betrekking op proces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectleiding is van mening dat partijen impasses gedurende het proces niet als frustrerend hebben ervaren.</li> <li>- De projectleiding is van mening dat actoren met andere actoren met verschillende achtergronden hebben samengewerkt.</li> <li>- De projectleiding is van mening dat de inhoudelijke resultaten uit de samenwerking op voldoende steun kunnen rekenen van betrokken partijen.</li> </ul>

Tabel 2.9: Operationalisatie uitkomsten gericht op proces en inhoud

<sup>3</sup> De codering van de stellingen van deze tabel worden in paragraaf 3.2.3 verantwoord.

### 3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksdesign uitgewerkt, waarin beschreven wordt op welke wijze dit onderzoek is uitgevoerd. Daarin zullen de belangrijkste keuzes ten aanzien van het design worden toegelicht en verantwoord. Eerst wordt er ingegaan op het karakter van het design, vervolgens op de gekozen methodes en technieken.

#### 3.1 Het karakter van het onderzoeksdesign

Gezien de doelstelling van het onderzoek, namelijk het verschaffen van inzicht in de projectmatige- en procesmatige competenties van publieke- en private managers, is gekozen voor de onderzoeksstrategie casestudie. Dit omdat het onderzoek zich richt op het beschrijven en analyseren van meervoudige casestudy, die met een zekere diepgang, bestudeerd zal gaan worden.

Voor dit onderzoek is een 'flexible' onderzoeksdesign gehanteerd. Deze keuze houdt in dat het onderzoeksdesign gedurende het onderzoek gedeeltelijk kan veranderen. Dit heeft als voordeel dat ontwikkelingen die zich gedurende het onderzoek voordoen, in de onderzoeksopzet kunnen worden meegenomen. Volgens Robson (2002) past deze flexibele opzet het best bij het type onderzoek dat hier verricht wordt, namelijk een casestudy. Een casestudy wordt immers vaak, zo ook hier, verricht als een vorm van oriënterend onderzoek. Juist vanwege dit oriënterende karakter zijn bij uitstek situaties denkbaar waarin zich ontwikkelingen voordoen die niet binnen een rigide onderzoeksopzet zouden passen. Een *flexible* onderzoeksdesign biedt de mogelijkheid deze ontwikkelingen in het onderzoek te incorporeren.

Binnen deze strategie is gekozen voor het toepassen van een drietal methoden. In de eerste plaats vindt een deel van het analysemodel plaats op basis van (inhouds)documentanalyse. Doormiddel van deze methode kon vastgesteld worden welke casus geanalyseerd gaan worden en welke actoren benaderd gaan worden. Dit beeld heeft de basis gevormd voor de interviewronde (de tweede methode). Daarnaast is na de interviews een korte enquête, aan de respondenten voorgelegd, waarbij vragen gesteld werden over de mate van tevredenheid van een project. Hierbij kan bekeken worden of de opvattingen die managers over de tevredenheid van het projectresultaat hebben, overeenkomen met de project- of procesmatige competenties die de managers gebruiken.

#### 3.2 Uitwerking van de methoden en technieken

##### 3.2.1 Documentenanalyse

De methode documentanalyse zal hier niet uitgebreid worden uitgewerkt. Omdat ik deze methode alleen ter oriëntatie, voor de gekozen casus, heb gebruikt. Voor mijn onderzoek is het namelijk noodzakelijk om een onderscheid tussen publiek en privaat te kunnen maken. Voorts heb ik uit de documenten een beeld kunnen vormen van de doelstellingen van de geselecteerde projecten, de bij het project betrokken partijen en de taken van die partijen binnen het project.

Tevens heb ik me in de literatuurstudie georiënteerd op de gekozen benaderingen (project- en procesmanagement) en de gehanteerde methoden en technieken.

##### 3.2.2 Interviewmethode

Voor dit onderzoek is naast de documentenanalyse gekozen voor het interview, met als techniek het semi-gestructureerde interview, als grondvorm van onderzoek. De belangrijkste overweging hiervoor was dat ik vanwege het verkennende en vergelijkende karakter van mijn onderzoek diepte-informatie wil verkrijgen van de respondenten. Deze diepte-informatie betreffen de projectmatige- en procesmatige gebruiken van publieke- en private managers.

Hakvoort (1996:134) geeft aan dat interviews over het algemeen ingedeeld kunnen worden naar de mate van meer of mindere standaardisering of structurering. Hierbij zijn globaal drie typen interviews te onderscheiden:

- het kwalitatieve interview of 'focused interview': de interviewer maakt gebruik van een lijst van onderwerpen waarover gesproken zal worden;
- het vrije interview of diepte interview: dit interview is volledig ongestandaardiseerd;
- het gestandaardiseerde (gestructureerde) interview dat verloopt aan de hand van een vooraf gestructureerde vragenlijst: zowel de formulering als de volgorde van de vragen staan vast.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Hierbij heb ik voorafgaand aan de interviews specifieke vragen voorbereid voor de respondenten betreffende een specifiek thema, namelijk project- en procesmanagement. Het was voor mij van belang het interview zo vorm te geven dat zo veel mogelijk antwoord op vragen zou worden gegeven binnen dit specifieke thema. Het formuleren van de vragen is hier, voor zover mogelijk, op gericht geweest. Daarnaast is het vanwege het karakter van het onderzoek, wenselijk dat bij de interviews de mogelijkheid wordt opengelaten dat respondenten naar eigen invulling de vragen beantwoorden.

Er is voor het gebruik van semi-gestructureerde interviews gekozen, omdat deze vorm van interviewen het beste past bij het onderzoek. Daarnaast wil ik de mogelijkheid openhouden voor het geval respondenten informatie zouden verschaffen die buiten deze specifieke vragen om zouden gaan, maar die wel relevant kunnen zijn voor mijn onderzoek.

### **3.2.2.1 Het interviewschema**

Voorafgaand aan de interviews heb ik een interviewschema opgesteld. Het interviewschema is opgebouwd aan de hand van onderwerpen die gebaseerd zijn op de theorie van project- en procesmanagement. Dit interviewschema is ter beoordeling aan de begeleiding voorgelegd. Het uiteindelijke interviewschema, zoals dat bij de interviews gebruikt is, is opgenomen in de bijlage van dit verslag. Echter heb ik, indien gewenst, vooraf aan de respondenten het thema bekend gemaakt, zodat de respondenten zich eventueel konden voorbereiden.

Per interview ben ik begonnen met een korte toelichting over het doel van het interview en het interview zelf. In het interviewschema staan de onderwerpen die aan de orde gekomen zijn. Vervolgens zijn vragen opgenomen die betrekking hebben op een tweetal thema's, namelijk 1) de eigen organisatie, 2) project- en procesmanagement. Het eerste thema gaat vooral in op de vraag welke taken de organisatie vervult op het gebied van stedelijke vernieuwing. Het tweede thema gaat specifiek over de tegenstellingen tussen project- en procesmanagement.

### **3.2.2.2 Verslaglegging**

De afgenomen interviews zijn vastgelegd in interviewverslagen. Alle respondenten hebben het verslag van het interview kunnen inzien en aanvullingen of correcties kunnen aanbrengen. De gegevens zijn vervolgens geprepareerd voor de eigenlijke analyse. De eerste stap die hiervoor is gezet heeft betrekking op het selecteren van relevante informatie. Daarbij is vooral gelet op uitspraken die betrekking hebben op de gebruikte project- en procesmatige competenties van publieke- en private managers. De tweede stap bestond uit het vergelijken van de gebruikte competenties uit de verschillende interviews. Hierbij is gezocht naar overeenkomsten en verschillen.

### **3.2.2.3 Selectie van respondenten en casus**

Voorafgaand aan de reeks interviews die ik voor dit onderzoek heb afgenomen, heb ik met behulp van Internet stedelijke vernieuwingsprojecten bij Nederlandse gemeenten verkend. Op die manier heb ik me georiënteerd op mogelijke casus en respondenten. Voor de selectie van de te onderzoeken casus heb ik een drietal criteria geformuleerd. De eerste criteria heeft betrekking op het onderscheid tussen publiek-privaat. Aangezien mijn onderzoek zich richt op de verschillen en overeenkomsten tussen publieke en private managers, is dit onderscheid voor mijn onderzoek noodzakelijk om vergelijkingen te kunnen trekken. Het tweede criterium heeft betrekking op de fase waarin een project zich bevindt. Om vragen te kunnen stellen over het gebruik van project- en procesmatige competenties, dienen alle projecten in de uitvoeringsfase te verkeren. Dit omdat je als onderzoeker meer kunt achterhalen over de gebruikte competenties, wanneer een project zich in de laatste fase bevindt in plaats van de beginfase van een project. Daarnaast blijkt het in de praktijk wel eens voor te komen dat gedurende de

verschillende fasen er andere managers betrokken zijn. Daarom heb ik vooraf aan de respondent gevraagd hoe lang zij betrokken zijn bij het project. Het derde criterium heeft betrekking op de geografische ligging van de geselecteerde projecten. Ik heb drie grote steden geselecteerd, namelijk: Rotterdam, Amsterdam en Den Haag. Per stad heb ik twee projecten geselecteerd, waarvan één project geïnitieerd wordt door een publieke manager en het tweede project door een private manager. Door het selecteren van drie grote steden hou ik ruimte open om een eventuele vergelijking tussen de drie steden te kunnen maken. Voorts heb ik voor dit onderzoek een zestal projecten geselecteerd, waarbij drie projecten geïnitieerd worden door publieke partijen en drie projecten door private partijen. Per project zal ik één publieke- of private manager interviewen. Er is echter één project waarbij ik twee respondenten in plaats van één spreek. Dit komt doordat de manager bij dat project sinds kort in dienst is en daardoor alleen wat kan vertellen over de gebruikte project- en procesmatige competenties van de laatste fase. Hierbij zal ik ook de manager interviewen die vanaf het begin betrokken is geweest. Dit ter aanvulling bij het geven van antwoorden, waardoor een completer beeld kan ontstaan.

### 3.2.3 Enquête

Voor dit onderzoek is de enquête als methode gebruikt, waarbij zes stellingen voorgelegd zijn aan de respondenten. De zes stellingen zijn verdeeld in twee categorieën. Waarvan drie stellingen betrekking hebben op de inhoud van het projectresultaat en drie stellingen op het proces van het projectresultaat. De enquête is bedoeld om de meningen van respondenten te achterhalen over de mate van tevredenheid van het projectresultaat. Met deze respondenten is eerst een interview afgenomen en daarna hebben ze de enquête voorgelegd gekregen.

De onderstaande stellingen worden zowel aan de publieke en private managers voorgelegd. Waarbij per stelling gebruik wordt gemaakt van een vijf-puntschaal waarop kan worden gescoord. De punten indeling ziet er als volgt uit:

2= **Helemaal eens**, 1= **Eens**, 0= **Neutraal**, -1= **Oneens**, -2= **Helemaal oneens**

Stellingen gericht op inhoud:

- Bent u van mening dat er gedurende het project vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld
- Bent u van mening dat de oplossing(en) die zijn uitgewerkt de ruimtelijke en sociale problemen in het gebied ook daadwerkelijk aanpakken
- Bent u van mening dat de baten van de samenwerking groter zijn dan de kosten van de samenwerking

Stellingen gericht op proces:

- Partijen hebben impasses gedurende het proces niet als frustrerend ervaren
- Bent u van mening dat actoren met andere actoren met verschillende achtergronden hebben samengewerkt
- Bent u van mening dat de inhoudelijke resultaten uit de samenwerking op voldoende steun kunnen rekenen van de betrokken partijen

De gehanteerde scoringslijst wordt beschreven en geanalyseerd door middel van het berekenen van de score op iedere stelling. Per respondent wordt eerst de score berekend voor de drie stellingen gericht op inhoud en vervolgens voor de drie stellingen gericht op het proces.

### 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid van de verzamelde gegevens en daarmee van het onderzoek te vergroten zijn een aantal hulpmiddelen ingezet. De betrouwbaarheid is geprobeerd te bewerkstelligen door middel van:

- het zoveel mogelijk stellen van dezelfde vragen (afgeleid van het analysemodel) aan verschillende respondenten
- alle gesprekken zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt als transcriptie(s)
- het terugkoppelen van de besprekingsverslagen met de geïnterviewden

- het hanteren van een kwantitatief meetinstrument, de enquête, naast de interviews

Deze middelen bewerkstelligen tevens een grotere mate van zekerheid betreffende de vraag of de gegevens een goede weergave zijn van datgene wat zich in de praktijk feitelijk afspeelt. Dit wordt ook wel interne geldigheid genoemd. Betreft de externe geldigheid kan er worden gezegd dat de onderzoeksopzet niet gericht is geweest op de generaliseerbaarheid van de gegevens. De mogelijkheid dat de project- en procesmatige competenties van publieke- en private managers ook gelden voor managers bij andere organisaties in vergelijkbare situaties, zou verder moeten worden onderzocht.

## Hoofdstuk 4 Onderzoeksbevindingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten uiteengezet van de verzamelde gegevens afkomstig van zeven respondenten, bestaande uit publieke en private managers. De verzamelde gegevens zijn geordend naar volgorde van de onderwerpen die tijdens de interviews aan bod zijn gekomen. De gegevens worden geïllustreerd aan de hand van citaten van respondenten. Tevens zal binnen dit hoofdstuk de uitkomsten van de enquête geschetst worden. Hierbij zal gekeken worden of er een mogelijk verband is tussen de mate van tevredenheid over het projectresultaat en de gebruikte competenties.

### 4.1 Inleiding

Voor dit onderzoek zijn een zestal casus bestudeerd. Van elk casus wordt in dit hoofdstuk een korte weergave geschetst van de projectomschrijving, waarbij kort ingegaan zal worden op de wijkomschrijving, aanpak alsmede kort iets over de rol van de manager binnen het project. Voorts zal per casus, het gebruik van projectmatige en/of procesmatige competenties worden weergegeven. Het onderwerp project- en procesmatige competenties van een publieke of private manager is in de interviews onderverdeeld in elf sub items. Per sub item zullen de gebruikte projectmatige of procesmatige competenties van de respondent worden gefilterd. In het hiernavolgende zullen die per casus ook in deze volgorde aan bod komen.

Achtereenvolgens zullen de volgende casus worden beschreven:

1. Bospolder/Tussendijk (West) te Rotterdam
2. Tarwewijk te Rotterdam
3. Transvaal te Den Haag
4. Spoorwijk te Den Haag
5. Nieuwendam-Noord te Amsterdam
6. Spaarndammerbuurt te Amsterdam

Projecten			
Casus	Managers	Publieke manager	Private manager
Bospolder/Tussendijk			
Tarwewijk			
Transvaal			
Spoorwijk			
Nieuwendam-Noord			
Spaarndammerbuurt			

Tabel 4.1: Selectie publiek-private managers

### 4.2 Bospolder/Tussendijk, Rotterdam

#### *Wijkbeschrijving*

De prioritaire wijk Rotterdam West bestaat uit de wijk Bospolder-Tussendijken en Spangen, waarbij ik in deze casusbeschrijving alleen uitga van de wijk Bospolder-Tussendijken. Bospolder is iets ouder dan Tussendijken. Het is een vooroorlogse wijk die tussen 1911 en 1930 is gebouwd en voornamelijk bestaat uit portieketage- en galerijwoningen, waarvan het overgrote deel sociale huurwoningen betreft. De woningvoorraad is vanaf de jaren zeventig systematisch gerenoveerd. Tussendijken is zoals reeds opgemerkt iets jonger dan Bospolder en ontleend haar naam aan een knooppunt van dijken, welke daar al voor 1900 lagen. De geallieerden maakten in 1943 een fatale vergissing en bombardeerden Tussendijken, waarbij ruim drieduizend woningen, winkels en bedrijven verloren gingen. In de periode 1920-1930 zijn de vooroorlogse woningen gebouwd en in de jaren vijftig zijn de gebombardeerde delen herbouwd. De wijk werd tijdens de wederopbouw ruimer opgezet dan het



originele ontwerp. De wijk kenschetst zich door wisselende aanzichten door de verschillende bouwperiode. In dit gebied horen de meeste woningen tot de goedkope huursector ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

Bospolder-Tussendijken is dichtbevolkt met gemiddeld circa twee honderd bewoners per hectare. De wijk telt circa 14.500 mensen, waarvan circa driekwart van allochtone herkomst. Het is een relatief jonge wijk, mede door de multiculturele samenstelling met veel gezinnen met jonge kinderen. Er wonen echter ook veel jonge alleenstaanden. Voorts behoren de meeste mensen tot de groep met een laag inkomen of middeninkomen. De wijk had in de jaren tachtig en negentig als gevolg van onveiligheid, drugsgebruik en huisjesmelkers een slechte naam gekregen. Door de betrokkenheid van bewoners en een actieve aanpak is er een kentering van het slechte beeld opgetreden. Het beperkte groen en het tekort aan parkeergelegenheid worden nu door de bewoners als minpunten genoemd ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

#### *Aanpak*

Bospolder bestaat uit zeven deelprojecten met verschillende woonmilieus. In totaliteit worden er veel huurwoningen verkocht, gesloopt en teruggebouwd. Hierbij dient wel de historische waarde bewaard en benadrukt te worden, maar tegelijkertijd wordt de opzet verruimd door middel van brede trottoirs met veel bomen en groen. De deelprojecten zullen gefaseerd gerealiseerd worden tot 2012. In totaal zullen hiertoe 1126 woningen onttrokken worden van de woningvoorraad en 935 worden toegevoegd, waarvan circa 700 koopwoningen ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

#### *Publieke manager*

Voor dit project is gekozen om een publieke manager te interviewen, omdat dit project door de gemeente geïnitieerd wordt. De respondent is een gemeentelijke projectleider. Hij werkt bij het bureau projectmanagement, wat onderdeel uitmaakt van de dienst stedenbouw en volkshuisvesting (DSV). DSV levert voor allerlei ruimtelijke projecten in de stad projectmanagement en dat kan zijn in opdracht van het college van burgemeester alsook in opdracht van deelgemeenten of een stadsregio. Sporadisch werken ze ook voor omliggende gemeenten. De respondent is formeel in 2002, toen de samenwerkingsovereenkomst van kracht ging, begonnen als procesmanager bij dit project. Hij was echter op eerdere datum al betrokken bij dit project. Hij is begonnen met het inventariseren van wat er allemaal speelde in Bospolder-Tussendijk in opdracht van het DSV. Naast het project Bospolder-Tussendijk is hij ook betrokken bij andere projecten zoals het project Nieuw-Crooswijk.

### **4.2.1 Competenties van een publieke manager**

#### **■ Inhoudsgericht versus Procesgericht**

Naast de gemeente is ook com.wonen partij bij dit project. De gemeente sloot destijds een contract met com.wonen. Com.wonen gaf bij aanvang van het project aan dat ze voor een aantal deelprojecten, ERA bouw als ontwikkelaar/aannemer erbij wilden halen. De respondent, als projectmanager namens de gemeente, liet com.wonen weten geen zaken te willen doen met een derde partij. Er is immers uitsluitend een overeenkomst met com.wonen gesloten "Wij doen alleen zaken met com.wonen", aldus respondent. Daaropvolgend hebben de gemeente en com.wonen in 2002 formeel de samenwerkingsovereenkomst ondertekend.

Er is lang onderhandeld voordat het project van de grond kwam en de samenwerkingsovereenkomst(en) tot stand is gekomen. Partijen ervoeren een en ander als een frustrerend en langdurig traject welke gekenschetst werd door talrijke patstellingen. "Er is heel pittig onderhandeld en er is te ver uitonderhandeld, met name door de gemeente", aldus respondent. Hij geeft aan dat hij denkt dat com.wonen destijds te weinig expertise in huis had om een aantal zaken goed door te rekenen in een dergelijk contract. In dat contract werden onder andere afspraken gemaakt over de financiën. Com.wonen had volgens de respondent al getekend voordat ze goed naar de overeenkomst en de daarmee samenhangende voorwaarden hadden gekeken. Dat is ze duur komen te staan nu deze overeenkomst ten goede van de gemeente kwam en ten nadele van com.wonen. "Toen com.wonen uiteindelijk echt ging rekenen aan kosten, kwamen ze erachter dat ze daarvoor niet konden bouwen", aldus respondent. Com.wonen kwam terug op het contract en vroeg

aan de gemeente of ze het contract konden ontbinden. De gemeente was hier niet blij mee. “Daar is lang over heen gegaan voor dat het contract uiteindelijk weer is aangepast maar dat is wel gebeurd”, aldus respondent. Hij geeft hierbij aan dat er felle discussies hebben plaatsgevonden en dat het tot op hoogste niveau, tot aan de wethouderstafel toe, is ‘uitgevochten’. De respondent heeft hierbij getracht com.wonen aan de eerder vastgestelde afspraken te houden. “Afspraken zijn immers afspraken”, aldus respondent.

De respondent geeft aan dat naast com.wonen ook andere actoren betrokken zijn, zoals de bewoners en platformorganisaties. Bij aanvang van het project verliep de samenwerking met bewoners erg stroef. “Dat heeft ook te maken met de fase waarin het project zich op dat moment bevond”, aldus respondent. Heel veel mensen vielen onder de wet voorkeursrecht gemeenten en werden uitgekocht. Voor bewoners was dit erg pijnlijk. Met name voor gezinnen die al generaties lang bewoonden was dit erg pijnlijk. Hierop is veel kritiek geweest van de bewoners. Waarop bewoners besloten een platform ‘wonen’ op te richten om enige tegenhang te kunnen bieden. Dit platform werd aangestuurd door felle tegenstanders van het project an sich en met name tegen de opkomende gedwongen verhuizingen. Het platform wist zelfs de Tweede-Kamercommissie te bereiken met haar verzet. “De Tweede-Kamercommissie is in 2002 op bezoek geweest om te kijken hoe het er hier allemaal aan toe ging”, aldus respondent. Als gevolg hierop zat de respondent apart met platform wonen om tafel. Op een gegeven moment heeft hij gezegd, dat hij naast platform ‘wonen’ ook om tafel wilde zitten met de diverse groeperingen die de wijk rijk is. Als reden hiervoor gaf hij aan dat een dergelijk platform niet de hele wijk kan vertegenwoordigen. Dit ondanks de inspanningen van het platform. Ook voor respondent zou dit een en ander aanzienlijk vergemakkelijken nu hij de onderhandelingen met slechts een partij zou hoeven voeren. Daarbij zag com.wonen ook dat het niet mogelijk was om de hele wijk te vertegenwoordigen.

Hij geeft aan dat hij op een gegeven moment een klankbordgroep heeft opgericht, waarbij hij iedereen heeft uitgenodigd. Daarnaast heeft hij een aantal specifieke organisaties uitgenodigd, waarbij hij langs ging bij moskeen, scholen en bij een Marokkaanse vrouwengroep. De respondent geeft aan dat van al die organisaties en bewoners er altijd maar een paar mensen zijn die over alles willen meepraten. De rest is alleen maar geïnteresseerd in, wat er in hun eigen straat gebeurt.”Bij een dergelijke eerste bijeenkomst die hij organiseerde zag hij dat er van elke organisatie wel een vertegenwoordiger aanwezig was. Hij was van plan om deze bijeenkomsten om de twee maanden te laten plaatsvinden met al die organisatie en bewoners. De belangstelling nam echter bij de organisaties snel af, waarbij ze op een gegeven moment met vijf mensen van platform wonen aan tafel zaten. “Af en toe schoof er wel eens een andere organisatie aan tafel, op die momenten dat een voor hen interessant item geagendeerd stond”, aldus respondent. De respondent gaf te kennen het erg moeilijk te vinden alle betrokken partijen en geïnteresseerden bij het project te betrekken en te blijven betrekken. Daarbij komt dat een en ander zeer tijdrovend is en de procesgang vertraagt. Het is dan ook om deze reden dat respondent in samenspraak met de gemeente besloot deze bijeenkomsten gestaag af te bouwen. Men besloot wel met platform wonen in gesprek te blijven. De respondent besprak een keer per maand de voorgenomen projecten met het platform. Hij geeft aan dat hier niet meer flink onderhandeld werd, omdat de voornaamste interesse van platform wonen lag bij de uitverhuizingen. Op een gegeven moment viel er niet meer te onderhandelen, omdat het bestemmingsplan inmiddels vastgesteld was, het bouwplan duidelijk en het programma opgesteld.

De respondent geeft aan dat zijns inziens het welslagen van een project niet zo zeer gemeten moet worden aan het inhoudelijke resultaat maar aan de vraag of betrokken partijen afdoende in het proces betrokken zijn. Er dient meer gekeken en gedaan te worden aan belangenbehartiging om een voor alle partijen zo optimaal mogelijk resultaat te bereiken.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Bij impasses valt hij terug op de gemaakte afspraken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Hij richt zich op het organiseren van contacten met zijn omgeving.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Prefereert het behartigen van alle belangen boven het inhoudelijke</li> </ul>

	resultaat.
--	------------



Tabel 4.2.1: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### Doelgericht versus Doelzoekend

De doelen zijn vanaf het begin vastgelegd. "Maar soms moet je daar wel in schuiven", aldus respondent. Hij heeft daar ook in geschoven. Dit heeft hij bijvoorbeeld gedaan toen de corporatie zei dat ze voor dat bedrag niet konden bouwen. Hij heeft toen nog een keer met de corporatie over de financiën gesproken.

De doelen waren in concrete termen vastgelegd maar zijn daarna nog een aantal keer aangepast. De eerste wijziging betrof de financiën direct gevolgd door het bijstellen van het programma. De respondent wil zich in eerste instantie wel houden aan de vastgestelde doelen, want contract is contract. Hij geeft aan dat het ook een soort 'strategisch spelletje' is van beide partijen, om te kijken hoe ver ze kunnen gaan en of er nog ergens marge inzit. Hij geeft echter ook aan dat op een gegeven moment knopen doorgehakt en besluiten genomen moeten worden. "Anders kan je blijven onderhandelen", aldus respondent.

De respondent geeft aan dat er ruimte is voor wensen en ontwikkelen van andere partijen maar dat het er wel vanaf hangt waar je mee komt. "Het moet wel hout snijden, het moet niet zomaar even een leuk ideetje zijn", aldus respondent. Er zijn echter zeker wensen en ontwikkelingen geweest, die niet zijn meegenomen in de besluitvorming. Voorts geeft hij aan dat er veel belangentegenstellingen zijn geweest tussen de partijen. Uitgangspunt is echter altijd gebleven dat hij de partijen aan de vastgestelde afspraken zal proberen te houden maar als ze er niet uitkomen wordt het vaak op een hoger niveau opgelost. Dit was bijvoorbeeld ook het geval bij de financiënkwestie tussen com.wonen en de gemeente, waarbij ze uiteindelijk een nieuw contract hebben getekend.




Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
 Hij probeert partijen aan de vastgestelde afspraken te houden.	 Hij gaat uit van vastgestelde doelen maar biedt wel ruimte om daarin te schuiven.

Tabel 4.2.2: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden

De respondent heeft ruimte geboden aan verschillende partijen die in hun belang getroffen worden. Bewoners en georganiseerde maatschappelijke organisaties werden door de respondent uitgenodigd om deel te nemen in een klankbordgroep. Deze bijeenkomsten zijn echter vrijblijvend van aard. Hij geeft aan dat deze partijen kunnen toetreden en uittreden wanneer het hun schikt. De bewoners en georganiseerde organisaties kwamen veelal alleen opdagen wanneer de kwestie op de agenda betrekking op hen had.

Deze vrijblijvendheid geldt echter niet voor com.wonen. Com.wonen en de gemeente hebben immers een contract getekend, waaraan beide partijen juridisch aan elkaar gebonden zijn.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
 Hij gaat ervan uit dat de directbetrokkenen niet kunnen uittreden gedurende het project.	 Hij heeft alle partijen de ruimte geboden om deel te nemen aan het project.  Hij gaat ervan uit dat partijen toe- en uit kunnen treden gedurende het project.

Tabel 4.2.3: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ **Protocollen versus Communicatie**

Hij geeft aan dat de samenwerking vaak onder druk heeft gestaan en dat veel overleg met elkaar noodzakelijk was. Bij belangentegenstelling maakt hij veelal gebruik van een protocol. Dit houdt in dat hij een belangentegenstelling eerst op projectniveau zal proberen op te lossen. Mochten ze er daar niet uitkomen dan probeert hij het op directieniveau op te lossen en als het dan nog niet lukt dan gaat het naar het bestuur. Hij geeft aan dat hij moet bepalen wanneer een bepaalde kwestie aan de directieraad voorgedragen dient te worden. "Ik ga pas naar de directieraad toe, wanneer ik zie dat een punt zo zwaarwegend blijft voor een partij dat daar geen speelruimte meer is voor compromissen. Dan word wel duidelijk dat je daar in een projectgroep niet uitkomt", aldus respondent. Hij geeft echter aan dat hij vooreerst een en ander altijd binnen een projectgroep zal proberen op te lossen alvorens tot voornoemde maatregel over te gaan. "Als we er na twee keer proberen niet uitkomen, dan ga je de derde keer naar een directie toe", aldus respondent.

Binnen de projectgroep heeft hij iedereen de ruimte gegeven om oplossingen aan te dragen. Dit ging echter veelal gepaard met felle discussies en de gemoederen konden hierbij wel eens hoog oplopen. Hij geeft hierbij aan dat het soms 'hard tegen hard' ging en dat beide partijen soms als het ware het gevecht met elkaar aangingen om elkaar te overtuigen van elkaars standpunten.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij heeft partijen de ruimte gegeven om elkaars belangen uit te sluiten.</li> <li>■ Hij maakt gebruik van een protocol om conflicten te beslechten.</li> </ul>	

Tabel 4.2.4: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ **Beheersbaarheid versus Betrokkenheid**

De respondent geeft aan dat hij zich zoveel mogelijk aan de planning en begroting heeft proberen te houden. Vooral de planning was voor hem heel erg van belang. Hij geeft aan dat je vaak op voorhand al weet dat de contractueel overeengekomen planning niet realiseerbaar is en aldus niet gehaald zal worden. "Je kunt daar vergif op innemen, dat het altijd zo gaat", aldus respondent. Ondanks deze wetenschap probeert hij zich daar echter zo lang mogelijk aan vast te houden. Hij heeft daar bijna ruzies over gehad met de projectleiders van de verschillende deelprojecten. "Ze werden wanhopig wanneer ik iedere keer maar zei, 'dit is mijn planning en daar houden we ons aan", aldus respondent. Hij geeft aan dat je uiteraard wel reëel moet blijven, enige beweegruimte indien er geen andere mogelijkheid is, zal zeker aanwezig zijn. Dit wordt dan wel op een hoger niveau besloten, waarbij er dan een nieuwe datum wordt afgesproken.

De begroting qua tijd en middelen staat vanaf het begin van dit project vast, maar word wel aangepast in de loop der tijd. Hij geeft aan dat hij zich wel aan de vastgestelde begroting probeert te houden, door bijvoorbeeld in de begroting rekening te houden met tegen- en meevallers. Hij brengt daar marges in. Hij zal echter altijd proberen om binnen die begroting te blijven.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij probeert zicht te houden aan de vastgestelde afspraken in tijd en geld.</li> <li>■ Bij nieuwe ontwikkelingen zal hij altijd kijken of het past binnen de vastgestelde begroting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Als hij ziet dat het niet anders kan, zal hij in de planning schuiven.</li> </ul>

Tabel 4.2.5: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ **Contracten versus Vertrouwen**

De samenwerking wordt door de respondent als formeel en moeizaam getypeerd. Hij geeft aan dat de financiële kwestie en de lange onderhandeling daarvoor, het proces geen goed heeft gedaan. "Vanuit de gemeente was er enige argwaan richting com.wonen of die wel professioneel genoeg was.

Com.wonen had richting de gemeente zoiets van jullie hebben ons ‘het vel over het oor’ getrokken”, aldus respondent. Hij geeft aan dat je deze houding naar elkaar toe, het hele traject vasthoudt. Tenzij je al je medewerkers in een keer gaat ‘verversen’, dan is niemand meer belast met het verleden. Hij geeft aan dat je die houding dan toch niet helemaal wegneemt. Com.wonen heeft bijvoorbeeld in een fusie gezeten. Daarnaast overleed de directeur van com.wonen. Hij had heel veel van doen met dit project. De grootste ‘trekker’ vanuit de corporatie viel weg, waarbij er andere mensen voor in de plaats kwamen. Er kwam een financiële directeur die niets van doen had met de inhoud van het project. Hij bekeek de cijfers vanuit een andere invalshoek. De respondent geeft aan dat dit zijn weerslag vond in het project maar dat hij ook van mening is dat hij te hard heeft onderhandelt richting de corporatie, waarbij hij aangeeft dat dit altijd tegen hem gaat keren als je in het proces verder moet. Dit heeft de besluitvorming wel heel lang gerekt.

De respondent geeft aan dat hij in het contract belangrijke harde afspraken heeft gemaakt. Afspraken betreffende de planning, financiën en woningbouwprogramma’s. Dat zijn concrete (woningbouw) programma’s. Voorts maak je daar weer subafspraken in over communicatie, bewonersparticipatie en over de projectorganisatie. De afspraken lagen allemaal vastgelegd. De respondent is van mening dat contracten hem houvast bieden als er tegenslagen zijn. Het is dan ook hierom dat de respondent het belang van het hebben van een waterdichte overeenkomst van onschatbare waarde vindt. Volgens hem heeft een convenant een vage juridische status, omdat de praktijk uitwijst dat partijen hier vaak van afwijken. Naast het opnemen van afspraken in hiertoe opgestelde overeenkomsten zullen bepaalde afspraken ook neergelegd worden in andere – onder meer bestuursrechtelijke – stukken. Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan een bestemmingsplan waarin met name afspraken gemaakt worden over de ruimtelijk indeling van een wijk. Het hebben van een convenant, aldus respondent, is in zoverre van belang dat partijen in elk geval enige duidelijkheid hebben over taakuitvoering als ook uitkomst kunnen bieden in conflictsituaties. “Op deze wijze heb je in elk geval iets om mee te sturen. Dit is nog altijd beter dan dat er ergens iets vaag mondeling is afgesproken”, aldus respondent. Daarnaast geeft hij aan dat als er tegenstellingen zijn, dat hij de andere partijen altijd aan de vastgestelde afspraken probeert te houden. Een dergelijk convenant heeft zich bewezen als een uitstekend stuurmiddel.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="236 1205 678 1265">■ Hij maakt gebruik van duidelijke afspraken.</li> <li data-bbox="236 1272 753 1395">■ Hij probeert partijen aan de vastgestelde afspraken te houden en de interactie zoveel mogelijk te formaliseren.</li> </ul>	

Tabel 4.2.6: Gefilterde project- en procesmatige competenties

**■ Vasthoudend versus Flexibiliteit**

De respondent geeft aan dat hij vanuit de corporatie vaak kritiek heeft gehad op zijn vasthoudendheid in de planning. Hij geeft aan dat de corporatie de meeste belangen had in het bouwtraject, omdat daar hun grootste financiële risico’s in zaten. De projectleiders van de deelprojecten vonden dat hij star vast hield aan de planning en daar hebben ze hem kritiek opgegeven. Ze gaven aan dat hij op een gegeven moment ook moet kunnen inzien dat dit hen niet zou lukken om de planning te halen. De respondent was zich heel erg bewust van dat hij daarin zwart-wit optrad. Hij heeft dit bewust gedaan, omdat hij anders het gevoel zou hebben dat partijen heel makkelijk over de planning zouden doen. Hij geeft aan dat hij geprobeerd heeft om zo weinig mogelijk ruimte te creëren voor dynamiek. “Bepaalde ontwikkelingen moet je gewoon in de hand proberen te houden, anders loopt het uit de hand qua planning”, aldus respondent. Daarbij geeft hij ook aan dat er over de planning duidelijke afspraken zijn gemaakt.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
----------------------------	---------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij biedt geen ruimte voor dynamiek.</li> <li>■ Hij legt steeds de nadruk op de vastgelegde afspraken.</li> <li>■ Hij biedt wel ruimte voor kritiek maar doet daar niets mee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij staat open voor kritiek.</li> </ul>
---	--

Tabel 4.2.7: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Fasen versus Ronden

Hij geeft aan dat het project in fasen opgedeeld is en dat de structuur van het project uitgaat van het klassieke projectmanagement. "Het project heeft een begin- en een duidelijk eindpunt, die ik probeer te halen", aldus respondent. De startbouw datum en het woningbouwprogramma waren belangrijke randvoorwaarden voor hem. Hij geeft aan dat daar wel enige flexibiliteit in zat." Indien aangetoond kon worden dat een planning niet realistisch was en dat een bouwprogramma niet klopte, was er altijd ruimte voor aanpassingen en bijsturing", aldus respondent. Ook hiervoor geldt echter dat hij voor dergelijke beslissingen altijd van het hoger bestuur toestemming nodig zal hebben. Autonome besluiten over dergelijke belangrijke wijzigingen zonder de directie daarin te kennen is aldus niet mogelijk. Voorts maakt hij gebruik van een tijdsplanning die hij zo goed mogelijk probeert in te schatten.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij gaat van een duidelijk begin en eindpunt.</li> <li>■ Hij maakt gebruik van een tijdsplanning.</li> </ul>	

Tabel 4.2.8: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Daadkracht versus Draagvlak

De respondent geeft aan dat het van cruciaal belang is vooraf onderzoek te doen naar de standpunten van belanghebbende. Deze kunnen immers de procesgang in een later stadium in gevaar brengen en vertragen. Om conflictsituaties te vermijden zul je dus ook met deze partijen om tafel moeten. Hij heeft in het begin duidelijke afspraken met hun gemaakt over waar ze wel of niet over konden meepraten. Dit heeft toen tot felle discussie's geleid. Dat was volgens hem een belangrijke stap, omdat na die discussie helder was, waar platform wonen wel adviesbevoegdheid over had. De respondent geeft aan dat het niet altijd mogelijk is om de standpunten van de verschillende partijen, zoals platform wonen te kennen. "Die waren voor zichzelf ook nog heel erg aan het zoeken", aldus respondent. Voorts geeft hij aan dat er ook nog bewoners waren die weinig inhoudelijke kennis in huis hadden. Hij probeerde hier mee om te gaan door helder te zijn over de zaken waar ze inspraak op hebben. "Ik hecht veel waarde aan het onderhouden van contacten met bewoners maar moet daar wel grenzen aan trekken", aldus respondent.

De respondent geeft aan dat zowel tempo als het betrekken van alle partijen voor hem heel belangrijk is. "Op het moment dat je een belangrijke partij vergeet of links laat liggen, gaat dat altijd tegen je keren in de planning", aldus respondent. Dus wat dat betreft gaat zorgvuldigheid boven alles. "Maar ik heb ook wel gemerkt dat op het moment dat je altijd zo blijft doen dat er een 'praatcultuur' gaat ontstaan", aldus respondent. Hij geeft aan dat je wel kunt blijven overleggen en iedereen erbij kunt blijven halen maar dat je dan uiteindelijk ook niets bereikt. "Op een gegeven moment moet je gewoon de discussie durven afronden en niet meer op allerlei andere zaken gaan zitten wachten", aldus respondent. Hij kan niet aangeven dat het één doorslaggevender is dan het ander. Tevens geeft hij aan dat hij tegen zijn medewerkers steeds hamert op de te behalen resultaten. Hij motiveert ze door bijvoorbeeld plaatjes, diagrammen en staten van de te behalen resultaten te laten zien. Ook geeft hij zijn medewerkers ruimte voor eigen inbreng.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij vindt tempo belangrijk en vindt dat er op een gegeven moment knopen doorgehakt moeten worden.</li> <li>■ Hij motiveert zijn medewerkers door de te behalen resultaten voorop te stellen.</li> <li>■ Hij stelt duidelijke grenzen aan inspraak van organisaties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij hecht veel waarde aan het onderhouden van contacten met zijn omgeving</li> </ul>
---	---

Tabel 4.2.9: Gefilterde project- en procesmatige competenties

■ **Ontwerpen versus Ontwikkelen**

De scope van het project is van het begin ingeperkt. In de projectgroep kwamen alle discussiepunten over de scope op tafel. Hij ging heel vaak naar com.wonen om met de projectleider zaken te bespreken. Er waren regelmatig belangentegenstellingen. Hij geeft aan dat als dat er niet zou zijn, dat een dergelijke projectgroep weinig zin zou hebben. Hij geeft aan dat hij altijd bekijkt in hoeverre een discussiepunt past binnen de kaders die al vastliggen. Er is altijd een groep mensen die in een latere fase probeert terug te komen op reeds gemaakte en opgetekende afspraken. Respondent geeft aan dat het belangrijk is hier niet in mee te gaan en duidelijk aan te geven dat over dergelijke zaken geen discussie dan wel onderhandelingen mogelijk zijn. Indien daar toch behoefte aan was, dan moest hij een afweging maken om het genomen besluit opnieuw ter discussie te stellen. Dit is wel eens gebeurd, bijvoorbeeld over de financiële kwestie en over de planning. Hij probeert zich in beginsel wel te houden aan gemaakte afspraken maar alleen in het ergste geval biedt hij ruimte.

De inbreng van het ontwerp wordt voornamelijk door professionals ingevuld. Bepaalde deelprojecten hebben echter wel een impact op de buurt, daar moet je dan wel meer mensen bij betrekken. "We hadden ook kleine bouwprojecten, waar we gewoon binnen de bestaande rode lijn een aantal woningen gingen slopen en nieuwe woningen gingen bouwen. Die woningen waren dermate slecht, die moesten toch gesloopt gaan worden", aldus respondent. Hij geeft aan dat je daar wel lange discussies over kunt gaan voeren, maar dat ze een architect hebben die een plan maakt en een welstandscommissies die over de kwaliteit en het architectonisch uiterlijk van het project gaat. Als hij allerlei andere mensen ook daarover laat meebeslissen en meedenken, zullen de plannen nooit verder dan de onderhandeltafel komen. Hij is daar geen voorstander van.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij beperkt de scope van het project vanaf het begin en probeert aan de vastgestelde afspraken te houden.</li> <li>■ Betreft voornamelijk professionals en is geen voorstander voor het betrekken van bewoners bij alle (deel) projecten.</li> </ul>	

Tabel 4.2.10: Gefilterde project- en procesmatige competenties

■ **Commitment versus Bewegingsvrijheid**

De respondent geeft aan dat hij partijen wel aan de vastgestelde afspraken probeert te houden. De respondent is zich er echter terdege van bewust dat indien gemeente niet over de brug zou zijn gekomen en had toegegeven dat de corporatie met een groot financieel probleem zat, de kans zeerwel aanwezig zou zijn dat de corporatie tot ontbinding van de overeenkomst zou zijn overgegaan. De gemoederen kunnen bij dergelijke projecten hoog oplopen en partijen zijn vaak niet bereid 'water bij de wijn' te doen waardoor dergelijke kwesties veelal voor een rechter gebracht zullen worden. Respondent geeft aan dat zulks ook in deze kwestie het geval was. Partijen kunnen dus niet snel afwijken van de eerder gemaakte afspraken. "Dit gaat gepaard met veel overleg en discussie", aldus respondent.

Hij vindt het belangrijk om resultaten te blijven boeken alsook om partijen te blijven motiveren. “Om te laten zien dat de energie die partijen erin steken ook ergens toe leidt”, aldus respondent. Hij geeft aan dat hij verschillenden tussenresultaten probeert te boeken, om partijen te blijven committeren aan het project. “Het is fijn dat je met bewoners toch een eerste paal kan slaan voor een project. Dat iedereen een zucht van verlichting kan geven op het moment dat er een aangepaste samenwerkingsovereenkomst is en hier bekendheid aan wordt gegeven”, aldus respondent. Voorts probeert hij partijen te committeren door soms wat informeels met elkaar te doen. Bijvoorbeeld met elkaar uit eten te gaan, na het slaan van een eerste paal.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hij probeert partijen te houden aan de vastgestelde afspraken.</li> <li><input type="checkbox"/> Hij probeert zoveel mogelijk tussenresultaten te boeken om partijen te blijven committeren.</li> </ul>	

Tabel 4.2.11: Gefilterde project- en procesmatige competenties

Uit de in deze paragraaf gefilterde competenties, blijkt dat respondent zowel procesmatige als projectmatige competenties gebruikt. Waarbij gesteld kan worden dat de respondent over het algemeen meer projectmatige competenties gebruikt dan procesmatige competenties.

#### 4.2.2 Projectresultaat

De respondent waardeert het projectresultaat als volgt:

Stellingen gericht op inhoud	Score
Stelling 1	1
Stelling 2	0
Stelling 3	1
<b>Totaalscore</b>	<b>=2</b>
Stellingen gericht op proces	Score
Stelling 1	-2
Stelling 2	0
Stelling 3	1
<b>Totaalscore</b>	<b>= - 1</b>

Tabel 4.2.2.1: Mate van tevredenheid over het projectresultaat

Uit de enquête blijkt dat de respondent redelijk tevreden is over de inhoud van het projectresultaat maar ontevreden over het proces van het projectresultaat.

### 4.3 Tarwewijk, Rotterdam

#### *Wijkbeschrijving*

De Tarwewijk is rond 1930 gebouwd om de vele nieuwe stedelingen te huisvesten. Deze stedelingen werden aangetrokken door het vele werk in de haven. In de Tarwewijk staan veel kleine portiekwoningen die in de jaren '70, begin jaren '80 zijn gerenoveerd. De wijk telt in zijn totaliteit circa 5.300 woningen, waarvan eenderde deel in het bezit is van Woningcorporatie de 'Nieuwe Unie'. De resterende 4.000 woningen zijn particulier bezit, deels van eigenaar-bewoners en deels van eigenaar-verhuurders. Deze laatste categorie leent zich bij uitstek voor praktijken die het daglicht niet kunnen verdragen. Je kunt hierbij onder meer denken aan huisjesmelkers en illegale bewoningen. Dat, plus de bijzonder lage huurprijzen, leidde tot allerlei vormen van onderverhuur en irreguliere kamerverhuur, en logementen waarin groepen kansarmen huisvesting vonden. Dit resulteerde in een



drastische toename in de mate van overlast: in woningen, trappenhuizen en op straat. Een groot dilemma bij de Tarwewijk in contrast met de meeste herstructureringswijken (immers Tarwewijk is eigenlijk een a-typische herstructureringswijk) is dat 80% niet in corporatie bezit is. Dit in contrast met en in tegenstelling tot de meeste herstructureringswijken zoals Crooswijk te Rotterdam, waarin nagenoeg 94% corporatie bezit is ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

#### *Aanpak*

De aanpak in de Tarwewijk heeft de volgende doelstellingen:

- *meer variatie in het woningaanbod*
- *fysieke verbetering van de woningen*
- *intensieve sociale begeleiding van de bewoners*
- *gerichte aandacht voor orde, veiligheid en de kwaliteit van de openbare ruimte*

Voor de Tarwewijk hebben betrokken partijen een Wijkontwikkelings Maatschappij opgericht (WOM). Deze neemt de grondexploitatie voor haar rekening en voert de verbetering dan wel sloop / vervangende nieuwbouw van de woningvoorraad uit. Betrokken partijen zijn: AM (Amstelland MDC), de Nieuwe Unie en OntwikkelingsBedrijf Rotterdam (OBR).

De WOM Tarwewijk richt zich in eerste instantie op de aanpak van circa 550 woningen, waarvan de helft nieuwbouwwoningen. Op basis van gedegen marktonderzoek wil de WOM Tarwewijk per locatie het woningaanbod afstemmen op de wensen van de toekomstige bewoners. Met nieuwbouwwoningen, maar ook door samenvoeging van bestaande woningen, komen ruimere eengezinswoningen en appartementen beschikbaar. Het plan van aanpak tot 2011 betreft circa 1.200 woningen op acht verschillende locaties in de wijk. In 2003 is al gestart met de aanpak van de Dordtselaan ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

#### *Private manager*

Voor dit project is gekozen om een private manager te interviewen, omdat dit project door AM geïnitieerd wordt. De respondent is een private manager van AM Wonen (toentertijd Amstelland). Formeel is zij vanaf de intentieovereenkomst als procesmanager betrokken bij dit project. De respondent was echter eerder betrokken bij dit project, maar dan in andere rol, namelijk als gebiedsontwikkelaar bij AM Wonen. AM heeft een grondbedrijf en een ontwikkelingsbedrijf/woningbedrijf. Zij was er namens het grondbedrijf en ze had ook nog een collega, die tevens als vertegenwoordiger van de opslagexploitatie betrokken was. In maart 2001 was zij als gebiedsontwikkelaar begonnen en volgens haar hebben ze in december 2002 die intentieovereenkomst gesloten. Zij is betrokken geweest tot eind 2004.

### **4.3.1 Competenties van een private manager**

#### **■ Inhoudsgericht versus Procesgericht**

Volgens de respondent waren er vier partijen die de WOM Tarwewijk vertegenwoordigden. Ze geeft aan dat die partijen vanaf het begin betrokken zijn geweest en dat er uiteindelijk drie overgebleven zijn, omdat één van de partijen (Bouwfonds) niet wist wat die wilde. Er zijn verschillende impasses tijdens het project geweest. Bijvoorbeeld bij één van de partijen was het zo dat de directeur die daar namens die partij zat, wat draagvlak problemen had met zijn eigen directeur. "Die zei dan in de stuurgroep we gaan linksaf maar had het vervolgens intern niet gedekt", aldus respondent. Ze geeft aan dat dit lastig is omdat je dat niet altijd van te voren weet. Dat gold voor de gemeente bijvoorbeeld ook. De gemeente had één iemand in de stuurgroep zitten maar die was van het ontwikkelingsbedrijf. Je hebt dan de dienst stedenbouw en de centrale stad nog niet. Die moest ook intern nog een heleboel regelen. Afhankelijk van wat er gebeurde heeft ze wel eens een rondje gemaakt bij die vier organisaties om te vragen of ze ergens mee kon helpen en om te achterhalen hoe die partijen over bepaalde kwesties dachten. Dit speelde ook in haar eigen organisatie, waarbij ze dat toen intern aan de orde moest stellen. Ze heeft toen intern aangegeven dat ze vond dat ze, geen betrouwbare partner voor die andere drie partijen zijn. Dit omdat er destijds bepaalde kwesties intern speelden die eerst opgelost moesten worden. Er kwamen allemaal interne sessies en mensen werden aangesproken. Dus ze hebben heel veel overleg met elkaar gehad maar niet alleen over het inhoudelijke alsook op

procesmatig vlak. Ze geeft aan dat je uiteindelijk in het procesmanagement de besluitvorming organiseert, dat er op een gegeven moment een 'go' komt op dat hele pakket dat je met elkaar hebt bedacht. "Dat doe je niet in één keer maar in tussenstappen", aldus respondent. Ze heeft samen met de vertegenwoordiger van de gemeente presentaties gehouden bij de verschillende partijen om te illustreren waar ze mee bezig waren. Zo hebben ze geprobeerd om draagvlak bij partijen te creëren en te blijven vasthouden. "Uiteindelijk is dat wel aardig gelukt maar dat kost ook veel tijd", aldus respondent.

Voorts geeft ze aan dat er veel meer partijen betrokken zijn in de Tarwewijk, zoals: de bewoners, de politie en de Sociale Diensten. Hierbij zijn de burgerplatforms te beperkt betrokken geweest. Ze geeft aan dat ze heel weinig gecommuniceerd hebben met bewoners. "Er waren wel bewonersplatforms, met name rondom de economische en sociale projecten maar daar hield de WOM Tarwewijk zich niet echt mee bezig", aldus respondent. Zij hebben zich vooral met fysieke projecten bezig gehouden en hebben tot het moment van oprichting van de WOM ervoor gekozen om heel minimaal te communiceren met de bewoners. Dit heeft een aantal redenen gehad. Ten eerste dat ze lange tijd niet wisten wat ze wel of niet in de wijk wilden doen. Het was voor hen vrij snel duidelijk dat het niet een grootschalige sloopnieuwbouw project zou worden. "Op het moment dat het niet een grootschalige sloopnieuwbouw word, moet je heel precies weten waar je wel of niet in gaat investeren", aldus respondent. Ze geeft hierbij aan: "In de planningmakerij verandert dat wel eens, als je tien varianten hebt gehad en elke variant gaat communiceren dan krijg je elke keer weer gedoe, want bij de eerste variant staat er een kruis door jouw huis en bij de tweede variant door de mijne". De respondent gaf aan dit erg lastig te vinden en ook niet te weten wat de 'beste' oplossing is. Ze hebben toen gezegd dat, zolang ze hun 'mind' niet hebben opgemaakt, ze niet moeten communiceren naar bewoners, want dat leidt alleen tot onrust. De andere kant van de medaille is echter, dat mensen heel lang in het ongewisse zijn gelaten. Ze geeft aan dat de bewoners wel allemaal mensen zagen vergaderen en dure auto 's geparkeerd zagen. Dus mensen hebben wel van alles gezien maar eigenlijk inhoudelijk helemaal niets gehoord. Ten tweede bestaat de Tarwewijk uit heel veel verschillende delen. "Er zijn onderdelen waar het gewoon prima functioneert en er zijn onderdelen waar het echt een ramp is", aldus respondent. Onderdelen waar het een ramp is, daar is de mutatiegraad heel hoog. Op een gegeven moment zat de mutatiegraad op 40%, dat betekent dat elke 2.5 jaar dat hele stuk vernieuwd is. Indien zij vandaag met een bewoner praat dan is die over 2.5 jaar weg. "Als je al met iemand gaat praten, wil je dit het liefst doen met een toekomstig bewoner maar die ken je helemaal niet", aldus respondent. Ten derde had de deelgemeente (één van de drie partijen) een projectbureau in de Tarwewijk, waar heel veel bewoners naar binnen liepen. Dat ging vooral over overlast, hondenpoep en illegale bewoning. Ze geeft hierbij aan: "Er waren al met al best veel contacten met bewoners, alleen niet zozeer vanuit mij maar vanuit andere gremia". Zij wilde eerst intern alles op een rij hebben, voordat ze hun ideeën naar buiten brachten. Ze waren huiverig dat er dan heel veel verschillende signalen naar buiten zou komen. Er was al zoveel onrust, dit wilden zij niet nog een keer gaan versterken. Bovendien hadden bewoners hier ook nooit tegen geprotesteerd. Bewoners hadden wel eens gevraagd waar ze mee bezig waren, waarop zij aangaf dat ze dat nog wel te horen zouden krijgen. "De bewoners waren veel meer bezig met het hier en nu. Hoe kan ik zorgen dat mijn fiets niet wordt gestolen, hoe kan ik s'avond veilig op straat", aldus respondent.

De inhoudelijke resultaten zijn gedurende het project geformuleerd. Toen ze begonnen wisten ze niet of ze 100 of 6000 woningen aanpakken. Dat is gedurende de rit geformuleerd. De respondent geeft hierbij aan: "Soms zit je in een project en dan zeg je we gaan dit doen en datgene wat je gaat doen is 'heilig'. Ook al moet je gedurende de rit wat inleveren, want je hebt van tevoren gezegd dat je dat gaat doen". Dus meetbare resultaten zijn wel heel belangrijk, vooral voor de legitimiteit van je handelen. Maar uiteindelijk, vooral als je het over die lange termijn hebt vind ze de gelijkgerichtheid van belangen en het voldoen aan al die belangen voorzover die van te voren allemaal bekend zijn, belangrijker. Indien zich een dergelijke situatie voordoet zou respondent dit in eerste instantie laten prevaleren, maar alleen met het gevaar dat je dus geen resultaat hebt.

<b>Projectmatige competenties</b>
-----------------------------------

<b>Procesmatige competenties</b>
----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zij richtte zich op het intern op orde hebben van de projectorganisatie.</li> <li>■ Organiseert alleen contacten met partijen die een aandeel hebben in het project.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ze kent de belangen en verwachtingen van de direct betrokkenen.</li> <li>■ Organiseert contacten met haar omgeving (alleen direct betrokkenen).</li> <li>■ Bij impasses ging ze praten en veel overleggen.</li> <li>■ Heeft tijd genomen om draagvlak bij partijen te creëren.</li> <li>■ Ze stelt de belangen van partijen boven het inhoudelijke resultaat.</li> </ul>
--	---

Tabel 4.3.1: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Doelgericht versus Doelzoekend

In de Tarwewijk zijn de doelen in algemene zin vanaf het begin vastgelegd. “De startgedachte hierbij was, dat ze Tarwewijk uit een negatieve spiraal moesten krijgen”, aldus respondent. Wat ze vrij snel wisten, is dat de sleutel daarvan het aanpakken van die huisjesmelkers, was. Het algemene doel, was wel vanaf dag één bekend. “Alleen hoe je dat doel bereikt, of je 100 of 6000 woningen moet aanpakken of je ze nou moet uitkopen, dat is gaandeweg ontstaan”, aldus respondent. De doelen zijn gedurende het proces aangepast. In abstracto is het einddoel aangegeven maar alleen de weg er naar toe en ook de instrumenten is aan ontwikkeling onderhevig geweest. Dat heeft te maken met voortschrijdend inzicht maar ook met geld. “Als je een oneindig zak geld hebt dan koop je de hele wijk op en dan sloop je alles en zet je mooie dingen neer. Maar zo werkt het gewoon niet”, aldus respondent. Ze geeft aan dat zij het ook prettiger vindt om doelen niet vanaf het begin vast te leggen, omdat zij van mening is dat je rekening moet houden met externe factoren en dat je je doelen in de loop der tijd moet aanpassen aan die externe factoren. Met externe factoren bedoelt ze, de veranderende maatschappij, de behoeften en belangen van betrokkenen. De algemene doelen zijn vastgelegd in schriftelijke documenten. Zij zijn begonnen met een intentieovereenkomst (dat was eind 2002 geweest) en zij hebben in april 2004 een samenwerkingsovereenkomst getekend, waarin verschillende aspecten bij elkaar kwamen (dus geld, plannen en het hele ondernemingsplan). In april 2004 hebben ze met elkaar een wijkontwikkelingsmaatschappij opgericht, waarin de financiële, de juridische en de organisatorische kaders beschreven stond. Toen zijn de doelen echt vastgelegd en zo meetbaar mogelijk gemaakt.

Gedurende het proces is er ruimte geboden voor wensen en ontwikkelingen van partijen. De respondent gaf hier als voorbeeld aan dat zelfs één van de partijen is opgestapt gedurende het proces. Nadat de WOM is opgericht, hebben ze in de samenwerkingsovereenkomst heel specifiek met elkaar afgesproken dat je niet zomaar kunt uitstappen. Hetgeen Bouwfonds gedaan heeft was weliswaar mogelijk maar doch uitsluitend in de haalbaarheidsfase. “Maar nu gaan we wat realiseren en doe je gewoon mee. We stappen met ze drieën in het bootje en we weten niet zo goed waar het schip strand en of het ooit strand maar we denken dat het wel goed komt. Je kunt ook niet zomaar besluiten eruit stappen en je kunt ook niet zomaar zeggen, ik wil geen 7 % rendement maar 25 %. Dat kan niet! Dit zijn de voorwaarden/kaders en daarbinnen gaan we aan de slag. Dus als het echt verkeerd gaat, dan gaat het voor ons alledrie verkeerd”, aldus respondent.

De intentieovereenkomst was een stuk algemener, daarin stond dat ze samen van plan waren om de Tarwewijk aan te pakken en dat ze bereid zijn om daar kennis en mensenkracht in te zetten. De intentieovereenkomst is vooral een procesovereenkomst geweest. “Daarin is wel gezegd dat ze met de Tarwewijk aan de slag gingen maar daar werd niet gezegd dat ze 2000 woningen gingen aanpakken of wat ze precies gingen doen”, aldus respondent. Vanaf de intentieovereenkomst tot de samenwerkingsovereenkomst is dat echt gedefinieerd. Daar zijn volgens haar wel aspecten in veranderd in die periode. Bijvoorbeeld de keuze van Bouwfonds om wel in de intentieovereenkomst mee te doen maar niet in de samenwerkingsovereenkomst. Dat is nogal een verschil van ideeën. Ze geeft hierbij ook aan dat in dit soort processen, je eerder een doelzoekende oriëntatie moet hebben, dan een doelgerichte oriëntatie. “Als je doelgericht te werk gaat, dan is de kans groter dat je aspecten uit je omgeving over het hoofd ziet, terwijl die aspecten juist het belangrijkste zijn”, aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sinds de samenwerkingsovereenkomst biedt ze geen ruimte voor wensen of ontwikkelingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ De doelen zijn in algemene zin vanaf het begin vastgelegd en in de loop van het project geconcretiseerd.</li> <li>■ Voor de samenwerkingsovereenkomst wel ruimte voor wensen en ontwikkelingen.</li> <li>■ Ze prefereert liever een doelzoekende aanpak boven een doelgerichte aanpak.</li> </ul>

Tabel 4.3.2: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden

De respondent geeft aan dat ze op een gegeven moment alleen ruimte hebben geboden aan betrokkenen die een bepaald bezit of aandeel in dit project hadden. Voorheen werkte zij met een adviseur, wat altijd prima werkte. "Wat je alleen op een gegeven moment merkt, is dat als je een externe adviseur hebt, het heel makkelijk is om achter over te gaan zitten. Je denkt dan dat de adviseur het wel allemaal oplost en als je het niet met hem eens bent dan kan je altijd een zwarte piet aan de adviseur toedelen", aldus respondent. Het gevaar van een externe adviseur is dat je de commitment bij partijen verliest. "Je hebt dan vier partijen die allemaal iets willen en daarbij ook nog een adviseur die aangeeft ook zijn eigen vingerafdruk op het project achter te laten", aldus respondent. Op een gegeven moment was men gewoonweg met teveel. Respondent gaf alle partijen te kennen, dat als zij dit willen doen dat het dan met de commitment van de eigen partijen moet. "We moeten met onze eigen mensen dit gaan doen, omdat je dan altijd kans hebt dat je het afschuift, achter over gaat leunen of niet gecommitteerd voelt aan wat die adviseur allemaal bedenkt", aldus respondent. Op een gegeven moment hebben ze afscheid genomen van hun externe adviseur en hebben ze gezegd dat ze het zelf gingen doen, waarbij ze in de samenwerkingsovereenkomst hebben vast gelegd, dat er geen partijen konden toe- noch uitreden.

Voorts zijn de andere belanghebbenden (zoals bewoners) pas in de uitvoeringsfase betrokken geweest en heeft ze eerder daarvoor geen ruimte geboden. Dit komt mede doordat zij intern alles eerst op orde wilde hebben. Voorts omdat ze niet wisten met welke bewoners ze in gesprek moesten gaan en ten derde, omdat de gemeente al contacten met de bewoners onderhield. Zij heeft ook tegen de gemeente gezegd je moet doen waar je goed in bent. "De gemeente is goed in die communicatie, dus het is ook goed dat de gemeente dat doet. We lopen er niet voor weg, alleen laten we het voorlopig even bij de gemeente zitten", aldus respondent. Dit werd dan van de gemeente naar hun gecommuniceerd. Ze geeft echter wel aan dat de bewoners in de uitvoeringsfase wel betrokken worden maar ook in geringe mate.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ze bood alleen ruimte voor directbetrokkenen.</li> <li>■ Er konden na de samenwerkingsovereenkomst geen partijen meer toetreden of uitreden.</li> </ul>	

Tabel 4.3.3: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Protocollen versus Communicatie

In de Tarwewijk heb je te maken met commerciële en publieke partijen. De publieke partijen die zitten ervoor het publieke belang en de commerciële partijen zitten er vooral voor het commerciële belang. Dat is hun bestaansrecht. Partijen weten niet altijd van elkaar, hoe bepaalde dingen werken en waarom dingen zijn zoals ze zijn. Dat is voor een deel cultuurverschil, maar voor een deel is het onwetendheid. "Je ziet nog heel vaak dat gemeenten tegen marktpartijen zeggen, 'jullie komen toch ook geld mee brengen'. De marktpartijen komen wel wat brengen maar geen geld, ze komen in iedere geval niets subsidiëren", aldus respondent. Dat zijn echt wel tegenstellingen, waarvan zij vindt dat de

gemeente Rotterdam daar heel professioneel als ondernemer naar heeft durven willen kijken. Ze kan zich herinneren dat ze discussies hebben gevoerd over 'winstoogmerk'. De gemeente wilde geen winst en de marktpartij wilde wel winst maken. In de grondexploitatie hebben ze bijvoorbeeld ook een percentage winst opgenomen. De gemeente gaf aan hier geen heil in te zien en aldus hier niet aan mee te willen werken. Zij gaf hier aan dat zij dat als marktpartij wel doen, want er gaat risicodragend vermogen in, dus moet er winst gemaakt worden. Ze gaf hierbij ook aan dat ze met zijn drieën in die WOM zitten en dat ze die winst met elkaar verdelen. Ze hadden bij de gemeente echter subsidie gevraagd en kregen ook geld uit de ISV-gelden. Ze hadden op een gegeven moment ongeveer twintig miljoen subsidie. De gemeente gaf hierbij aan dat de marktpartijen en corporatie er uiteindelijk zitten voor de opstal (woningbouw en verkoop) en dat ze daar winst op mogen maken en daar niet moeilijk over zullen doen. Maar de gemeente was het er niet mee eens dat ze ook nog eens op de grondexploitatie winst wilden maken en tien miljoen euro van de gemeente kregen. Respondent gaf hierbij aan dat ze op een gegeven moment overeenstemming met de gemeente hebben bereikt. Dat als er op een gegeven moment winst gemaakt wordt met de grondexploitatie dat de eerste keer winst voor vijftig procent naar de gemeente gaat en de andere vijftig procent naar de twee marktpartijen. En alles daarboven zal gelijkelijk verdeeld worden over de drie partijen. "Daarmee hebben ze als marktpartij een begin gemaakt voor de argumenten van de gemeente en heeft de gemeente op haar beurt geaccepteerd dat je in de grondexploitatie ook best commercieel mag denken", aldus respondent. Ze heeft hier steeds aan de partijen uitgelegd, waarom het werkt zoals het werkt binnen je eigen organisatie. Voorts heeft ze getracht om begrip bij partijen te krijgen over hoe ze dat moeten doen. Wat zij bijvoorbeeld ook deed is in de stuurgroep proberen om al die mensen aan het woord te krijgen en om in de voorstellen ook de scope van al die partijen en belangen te laten zien. "Hierdoor kun je verschillende varianten belichten en aangeven waar je voorkeur naar uitgaan en waarom", aldus respondent. Het in gesprek gaan met partijen is geen bewuste protocol die ze gebruikt om belangentegenstellingen te beslechten, althans niet bewust. Ze heeft niet ergens een lijst, van dit zijn de stappen die ze zou moeten zetten. "Ze heeft in andere projecten wel eens een andere aanpak gehanteerd. Dan stuur je mensen een dag de hei op en dan hebben ze een heel strak programma over hoe je met elkaar communiceert en waarom. Er zijn gewoon verschillende aanpakken mogelijk maar dat was hier niet nodig geweest", aldus respondent. Hier hebben ze in gesprek met elkaar, door die goede grondhouding en door die rituele dans van anderhalf jaar het heel goed op deze manier kunnen doen.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="847 1308 1374 1368">■ Ze neemt tijd om te communiceren en te overleggen.</li> <li data-bbox="847 1373 1374 1469">■ Ze biedt partijen ruimte om met elkaar in gesprek te gaan, door overleggen te organiseren.</li> <li data-bbox="847 1473 1374 1570">■ Ze onderhandelt om een oplossing te vinden die aan de belangen van alle partijen voldoet</li> </ul>

Tabel 4.3.4: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Beheersbaarheid versus Betrokkenheid

Zij geeft aan dat ze in de periode tussen de intentieovereenkomst en samenwerkingsovereenkomst gerekend en getekend hebben in de tijd en dat dit drie keer per week veranderde. "Uiteindelijk is gekeken naar het meest realistische scenario en is hier fiat aan gegeven", aldus respondent. Daar heeft ze aan vast proberen te houden. Ze geeft aan dat de slaagkans van het project in grote mate afhangt van het werven van particulier woningbezit. "Op het moment dat het beter gaat met de wijk worden de prijzen van die woningen ook duurder", aldus respondent. Bij aanvang dacht men voor 50.000 gulden een woning op te kunnen kopen. Dit bleek echter met de intreding van de euro 50.000 euro te zijn en nu zitten ze zelf op een ton. Dit is één van de belangrijkste kostenposten geweest. De verwerving was ongeveer negentig procent van de kosten van de grondexploitatie. Dat heeft tot veel problemen geleid in plaats van 500 woningen kan je dan 200 woningen aanpakken. "Maar dat kan niet, want dan voldoe je niet aan hetgeen je met elkaar had afgesproken", aldus respondent. Ze

hebben dus steeds gerekend en getekend, waardoor de begroting steeds is aangepast. Bij de samenwerkingsovereenkomst is wel een vaste begroting gevoegd. Dit vormde het kader, dat jaarlijks geactualiseerd wordt. “Het ultieme streefdoel was om een sluitende grondexploitatie te houden en daar zou de WOM Tarwewijk alles aandoen om die uiteindelijk ook passend af te sluiten”, aldus respondent. Ze geeft aan dat als wensen en ontwikkelingen zich voordoen gedurende het project, dat ze altijd eerst kijkt of het binnen de vastgestelde begroting past.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maakt gebruik van een vaste begroting, dat jaarlijks geactualiseerd wordt.</li> <li>■ In samenwerkingsovereenkomst zijn afspraken gemaakt in termen van tijd, geld en organisatie.</li> <li>■ Bij nieuwe ontwikkelingen wordt er gekeken of dit past binnen de afgesproken kaders.</li> </ul>	

Tabel 4.3.5: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Contracten versus Vertrouwen

De samenwerking beschrijft zij eerder als informeel, omdat dat blijkt uit de manier waarop partijen met elkaar zijn omgegaan. Ze geeft aan dat je heel formeel begint, omdat je elkaar niet kent en op een gegeven moment heb je met elkaar toch een bepaalde dynamiek en een bepaald vertrouwen. In haar tijd was het dus vrij informeel, omdat ze met mensen werkten die ervoor gingen. Ze geeft echter aan dat je wel werkt met enige formaliteiten zoals het vaststellen van verslagen. Daarbij geeft ze aan dat contracten volgens haar wel bedoeld zijn als houvast als er tegenslagen zijn. “ Een contract geeft heel veel houvast in je definitiefase, het contract brengt alles bij elkaar en vooral in deze fase. Je hebt het er heel uitvoerig over en als het goed is kijk je er nooit meer na”, aldus respondent. Een goed contract zal derhalve antwoorden kunnen verschaffen op vragen als hoe met elkaar om te gaan indien bepaalde omstandigheden zich voordoen alsook duidelijkheid verschaffen omtrent de intentie en bedoeling van partijen. Op het moment dat het mis gaat moet het contract uitkomst bieden. “Zo maken zij wel contracten”, aldus respondent.

Ze geeft aan dat je bij projectmanagement uitgaat van een afbakening in tijd en geld maar dat dit bij dit project helemaal niet aan de orde was. “Je zou kunnen zeggen dat het eerder een procesaanpak zou zijn”, aldus respondent. Je hebt uiteindelijk wel een aantal instrumenten (zoals contracten) nodig voor dit soort processen. Die instrumenten heb je nodig maar als je proces goed loopt dan zijn ze er en dan doe je er niet zoveel mee. Ze hoopt dat het contract ergens staat te verstoffen. Er zijn dus juridische documenten vastgelegd die nodig zijn om dit soort projecten te kunnen laten slagen. In het ondernemingsplan hebben ze ook heel erg met elkaar de discussie gevoerd over hoe het ging. Voorts hebben ze in stappenplannen procedures uitgeschreven en dit administratief vastgelegd. Zij vond dit wel noodzakelijk.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ze maakt gebruik van verslagen en juridische documenten (contracten).</li> <li>■ Is van mening dat contracten haar houvast bieden.</li> </ul>	

Tabel 4.3.6: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Vasthoudend versus Flexibiliteit

Ze geeft aan dat je in dit soort projecten altijd met enorm veel ego's te maken hebt. Er is veel kritiek van buitenaf op het project gekomen. Zo had ze een tijd geleden een bijeenkomst gehad, een soort expertmeeting over Tarwewijk ten opzichte van Nieuw Crooswijk. Zij was van mening dat ze het in de Tarwewijk goed deden, omdat ze precies aangaven waar ze wel of niet in gingen investeren. Er waren echter mensen die aangaven dat ze het in de Tarwewijk helemaal verkeerd deden en dat hun

ingrepen te minimaal zijn om die wijk echt te verbeteren. De respondent geeft hierbij aan dat ze deze kritiek wel begrijpt en dat kritiek altijd prima is, want dan kun je namelijk het debat aangaan. In die bijeenkomst over Nieuw Crooswijk en Tarwewijk is ze het debat ook aangaan. Daarbij heeft ze verteld waarom ze de dingen doet wat ze doet en waarom ze denken dat dat goed is. Tevens had ze binnen AM zelf een lastige discussie gehad over een collega die onvoldoende draagvlak had van zijn eigen directeur. Dit vond zij erg lastig, omdat ze aannam dat als ze met een directeur aan tafel zat, dat die voldoende mandaat heeft. Ze kwam hierachter doordat de besluitvorming intern heel moeizaam verliep en omdat hij het op een gegeven moment aan haar vertelde. Ze heeft intern nog wel wat sessies gehad. Ze is een keer alleen met die hogere directeur gaan praten om te vertellen waar ze mee bezig zijn en welke beslissingen genomen zijn door zijn onderdirecteur (haar collega). Ze gaf aan dat de directeur eigenlijk niet meer kon zeggen dat hij het er niet mee eens was, want anders had die onderdirecteur het wel heel slecht geregeld. "Dat straalt dan ook op haar af, want het was toch wel haar clubje", aldus respondent. Tijdens dat gesprek met die hogere directeur heeft ze heel veel uitgelegd. Ze heeft ook gesprekken gehad met al die directeuren bij elkaar en haar eigen directeur. "Die gesprekken gingen vooral over de inhoud. Wat doen we in de Tarwewijk en waarom?, waar zitten de risico's?, hoeverre vinden we dat acceptabel en kunnen we dat uitleggen aan onze eigen commissarissen en eigen raad van bestuur?", aldus respondent. Ze heeft intern nog veel zendingswerk moeten verrichten. Met name omdat het voor een ontwikkelaar erg lastig is om dit soort risicovolle projecten in te gaan. Het duurt lang, het is heel risicovol en het is ook niet zeker of je je rendement haalt en je moet er ontzettend veel menskracht voor in zetten. Ze geeft hierbij aan dat ze zich steeds aan de genomen besluiten probeerde te houden maar dat ze open staat voor kritiek. 'Ik heb de partijen zoveel mogelijk proberen te overtuigen, doormiddel van presentaties en overleggen", aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ze probeert vast te houden aan de genomen beslissingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ze staat open voor kritiek en gaat het debat aan.</li> </ul>

Tabel 4.3.7: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### **■ Fasen versus Ronden**

Het project heeft zij in twee fasen opgesplitst. Dit had te maken met een financiële reden. Ze hadden twintig miljoen subsidie nodig en de gemeente Rotterdam gaf aan het project vooreerst voor tien miljoen wilde subsidiëren. De vraag was toen wat kun je doen met tien miljoen. Ze heeft het contract in de eerste fase gesplitst in de tijd, vanuit financiële noodzaak. "Je moet alles proberen behapbaar te houden. Je gaat niet op tien plekken tegelijk in die wijk beginnen, dat krijg je gewoon niet voor elkaar", aldus respondent. In die zin gelooft zij wel in fasen, alleen is alles wel met elkaar verweven. Ze geeft aan dat als je op een plek in de wijk een woning sloop, dat je daar dan ook wat aan het openbaar groen moet doen. Ze geeft aan dat er deelgebieden en verschillende fasen zijn maar dat het ook wel een soort van continuüm is, waarin dingen gebeuren. "Je moet steeds het geheel in de gaten blijven houden. Het is niet zo dat het een op zichzelf staand project is, die je in het kader van projectmanagement kunt afrollen. Zo werkt het helaas niet", aldus respondent.

Voorts geeft ze aan dat ze niet van uitgaat dat een project een vastgestelde termijn kent. Ze geeft hierbij aan dat ze redelijk actief is geweest binnen 'Kei', waar er op een gegeven moment heel veel discussie was over het tempo van herstructurering. Het ging niet snel genoeg waardoor een en ander fors vertraagde. Zij heeft toen gezegd dat ze niet weet wie het heeft bedacht dat het sneller kan, want dit soort processen kosten gewoon tijd. Uiteindelijk heeft het optrekken van de Tarwewijk drie jaar geduurd vanaf het allereerste initiatief, voordat de WOM werd opgericht en alles geregeld was. Zij denkt dat je die tijd nodig hebt. Dat ziet ze in heel veel processen. "Drie jaar is niet inherent aan herstructurering maar ook aan grote VINEX projecten", aldus respondent". Je hebt drie jaar nodig om een basis van vertrouwen en goede onderleggers in geld en plannen en planologie, te krijgen", aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maakt gebruik van fasen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gaat uit van een continuüm, waarin verschillenden dingen gebeuren.</li> <li>■ Gaat ervan uit dat een project soms langer duurt dan gepland</li> <li>■ Gaat ervan uit dat een project niet afgebakend is in tijd.</li> </ul>

Tabel 4.3.8: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Daadkracht versus Draagvlak

Ze geeft aan dat tempo niet zaligmakend is maar dat je soms wel tempo nodig hebt om je commitment niet te verliezen. Ze zijn de eerste drie jaar vooral bezig geweest met het bedenken van wat ze nou willen en waren dus niet echt zichtbaar. Ze geeft aan dat er nu echt dingen zichtbaar zijn omdat ze in de uitvoeringsfase bevinden. "Als je nu rondrijdt zie je borden staan en dan gebeurt er van alles", aldus respondent. Ze geeft aan dat ze die tijd nodig hebben gehad en denkt dat dat ook niet sneller kan. Die portefeuillehouder heeft in 2001 gezegd, koop die Tarwewijk maar op maar ziet daar vijf jaar later nog niets van terug. Hij gaf ook aan dat hij AM tien miljoen euro heeft gegeven en dat er helemaal niets gebeurt is in de Tarwewijk. Ze geeft aan dat dit soms heel moeilijk is om uit te leggen. Tempo is dus niet 'heilig' maar helpt soms wel. "Soms moet je gewoon echt wat laten zien. Dan maar af en toe met de botte bijl en niet de koninklijke weg om", aldus respondent. Zichtbaarheid kan volgens haar een soort prikkel voor commitment zijn.

Ze geeft aan dat ze een redelijk sterke procesarchitectuur hadden. Een projectorganisatie met een planning en een intentieovereenkomst, waarop mensen werden aangesproken. Ze maakte gebruik van een strakke verslaglegging, met vergaderplanning en actiepunten. Dus als mensen hun afspraken niet na kwamen werden ze daar op aangesproken. Zij hield de regie duidelijk in handen, waarbij ze ook een secretaris voor tweeënhalf dag in de week had. Mensen werden vanuit de procesarchitectuur strak aangestuurd, waarbij ze aangeeft dat zij in dit soort projecten wel heel erg op commitment stuurt. Zij heeft geprobeerd in die werkgroepen een bepaald enthousiasme te krijgen zodat mensen heel graag op tijd hun dingen wilden gaan doen. Dit deed ze door heel veel enthousiasme uit te stralen, door mensen te overtuigen dat ze met mooie dingen bezig zijn en door mensen de vrijheid te geven om input te geven. "Het is belangrijk wat anderen vinden, dus inbreng van iedereen is zeer gewenst", aldus respondent. Ze is ook heel vaak met mensen gaan eten en in de Tarwewijk gaan rondlopen.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ze sprak mensen aan als ze niet aan hun afspraken hielden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Heeft de tijd genomen om met de groep partijen een bepaalde dynamiek te krijgen.</li> <li>■ Heeft veel tijd genomen om partijen te enthousiasmeren.</li> </ul>

Tabel 4.3.9: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Ontwerpen versus Ontwikkelen

Het ontwerp hebben ze heel erg op stedenbouwkundige uitgangspunten gehouden. Ze hebben het heel globaal gehouden en in de ontwikkeling van het ontwerp zijn ze uitgegaan van een doelgroepen benadering. Ze hebben zich afgevraagd hoe ze willen dat die Tarwewijk er over tien jaar uit zal zien. Met als hoofddoel van deze wijk een 'echte' Rotterdamse wijk te maken. "Het hoeft geen dure wijk te worden, als het maar een normaal functionerende wijk zou worden", aldus respondent. De Tarwewijk ligt voor een deel aan de maas. Daar heb je een ander soort doelgroep dan in het binnengebied. Ze hebben dus eerst de doelgroepen gedefinieerd en gekeken welke plekken ze echt willen gaan aanpakken. Daarop hebben ze een programma opgemaakt en een aantal stedenbouwkundige uitgangspunten, waarbij een belangrijke discussie was met Dienst Stedenbouw van de gemeente. "De gemeente Rotterdam was gewend om heel directief te zijn in dit soort plannen en was gewend om



alles te bepalen”, aldus respondent. De gemeente is echter één van de drie partijen en mag dus niet alles alleen willen beslissen. Dit moesten ze ook met zijn drieën aansturen. “Dat was wel een cultuurshock geweest voor de gemeente, want dat waren ze niet gewend”, aldus respondent. Ze hebben nog wel eens wat debatten gehad over het detail niveau van 2004, de gedetailleerdheid en de mate van invloed van de gemeente in het traject daarna. Daarvoor hebben ze ook een externe stedenbouwkundige ingehuurd. “Ik heb toen tegen de gemeente gezegd, dat ze nu hun randvoorwaarden kunnen meegeven. Indien je na april 2004 het anders wilt, dan kan dat niet”, aldus respondent. Dat is heel lastig voor de gemeente geweest, want dat waren ze niet gewend. Tevens hebben een keer een ontwerpessie gehad, waarin ook wel wat bewoners zaten. Ze hebben echter niet enorme ontwerpessies met bewoners gehad. Dat was eenmalig geweest.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bij het project heeft ze alleen professionals betrokken (een aantal bewoners maar eenmalig)</li> <li>■ Na 2004 heeft ze de scope wel beperkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ze heeft de scope van het project breed getrokken.</li> </ul>

Tabel 4.3.10: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Commitment versus Bewegingsvrijheid

Respondent geeft te kennen dat enkele sceptici van mening waren dat zij, als direct belanghebbenden bij dit project, onvoldoende betrokken zijn geweest bij de opstartfase van het project. Respondent geeft tevens aan dat een vertegenwoordiger van het OBR (het gemeentelijk ontwikkelingsbedrijf) gedurende de duur van voornoemd project zitting had in de stuurgroep. Dit heeft zijn nadelen nu de gemeente een breed functionerend apparaat is met veel compartimenten. Een en ander leidt intern tot veel bureaucratische taferelen en een vertraagde procesgang. In dergelijke projecten zijn er altijd mensen die vinden onvoldoende op de hoogte te zijn gehouden over het reilen en zeilen van het project en onvoldoende mee hebben kunnen denken alsook beslissen. Respondent gaf aan dit niet als haar probleem te zien. Dit zelfde gold eveneens voor AM. “Als AM zijn zaakjes intern niet op orde heeft, mag dat ook geen probleem zijn voor mijn partners”, aldus respondent. Ze geeft aan dat iedereen wel zijn interne ellende heeft. Bij AM hadden ze ook wat interne draagvlakproblemen. Zij heeft hierop de directeur van de Nieuwe Unie uitgenodigd over deze kwestie van gedachten te wisselen met haar eigen directie. Hij heeft toen aan de directie vertelt hoe hij tegen die Tarwewijk aankijkt en waarom ze doen wat ze doen. “Hij kon dat vanuit zijn corporatieverleden en ook omdat hij die stad heel goed kent, fantastisch vertellen”, aldus respondent. Dat konden zij niet zo mooi vertellen als hij en het feit dat het hier een objectieve derde betrof heeft het project veel goeds gedaan. “Ze hebben elkaar gebruikt om hun interne ellende op te lossen”, aldus respondent. Zij denkt dat je goed bezig bent, wanneer men zich vrij voelt zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van elkaar. Daarnaast geeft ze aan dat ze zowel haar eigen medewerkers alsook de overige partijen aan de vastgestelde afspraken probeert te houden. Als ze daarvoor haar netwerk moet gebruiken om dit op te lossen, dan doet ze dat ook. Voorts geeft ze aan dat ze het resultaat zolang mogelijk probeert uit te stellen. Maar dat ze wel door tussenresultaten, zoals een samenwerkingsovereenkomst, partijen probeert te prikkelen door deelgenoot te blijven in dit project.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maakt gebruik van haar netwerken om draagvlak te creëren en partijen aan hun afspraken te houden.</li> <li>■ Maakt gebruik van tussenresultaten om partijen te blijven committeren aan het resultaat.</li> </ul>	

Tabel 4.3.11: Gefilterde project- en procesmatige competenties

Uit de in deze paragraaf gefilterde competenties, blijkt dat de respondent zowel procesmatige als projectmatige competenties gebruikt. Waarbij gesteld kan worden dat de respondent over het algemeen meer projectmatige competenties gebruikt dan procesmatige competenties.

#### 4.3.2 Projectresultaat

De respondent waardeert het projectresultaat als volgt:

Stellingen gericht op inhoud	Score
Stelling 1	1
Stelling 2	1
Stelling 3	2
<b>Totaalscore</b>	<b>=4</b>
Stellingen gericht op proces	
Stelling 1	0
Stelling 2	2
Stelling 3	1
<b>Totaalscore</b>	<b>=3</b>

Tabel 4.3.2.1: Mate van tevredenheid over het projectresultaat

Uit de enquête blijkt dat respondent zowel erg tevreden is over de inhoud van het projectresultaat alsmede over het proces van het project.

## 4.4 Transvaal, Den Haag

### *Wijkbeschrijving*

Transvaal is een uitbreidingswijk van gemeente Den Haag uit het begin van de vorige eeuw en is daarmee één van oudste wijken binnen de 56-wijkenaanpak. Voorts is Transvaal één van de top tien van probleemwijken. Transvaal stond ooit bekend als de betere arbeiderswijk, maar heeft in de 21ste eeuw te maken met een bevolking, die weinig kansen heeft op de arbeidsmarkt en die talrijke sociale problemen kent. De gemeente Den Haag werkt samen met de betrokken woningcorporaties aan de verbetering van de wijk Transvaal, waarbij ze een wijkplan hebben opgesteld en ondertekend. Het plan biedt een samenhangend pakket aan maatregelen op het gebied van onder andere wonen, werken, verkeer, leefbaarheid, welzijn en onderwijs. De wijk bestaat uit 6.700 woningen, waarvan 63% in het bezit is van de Haagse woningcorporaties Staedion en Haag Wonen. De overige 37% is van particulieren. Het woningaanbod in Transvaal varieert weinig en de woningen zijn bovendien over het algemeen klein en gehorig. De wijk kent een relatief jonge bevolkingssamenstelling, waarvan 75% van allochtone afkomst ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

### *Aanpak*

Het fysieke programma wordt ingevuld met de sloop van 2.400 corporatiewoningen. Hiervoor in de plaats worden 1.200 woningen in de koop- en huursector teruggebouwd. Het streven is een aanbod van verschillende woningtypen en prijscategorieën aan te bieden. Dat biedt de huidige bewoners van Transvaal de mogelijkheid om binnen de wijk door te stromen, maar trekt ook nieuwe bewoners aan. De sloop van woningen waarvoor nieuwbouw in de plaats komt, wordt in vier fasen uitgevoerd. De eerste fase is in 2002/2003 aangewezen als actiegebied en de laatste fase zal deze aanwijzing tussen 2009 en 2011 krijgen. Deze fase zal dan uiteindelijk in 2011/2013 afgerond zijn ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

### *Publieke manager*

Voor dit project is gekozen om een publieke manager te interviewen, omdat dit project door de gemeente geïnitieerd wordt. De respondent is gebiedsmanager en projectleider van de gemeente Den Haag. Hij is vanaf het begin betrokken geweest bij dit project, waarbij ze 1998 zijn gestart met het

wijkplan Transvaal. Samen met belangrijke instanties in de buurt zoals de corporaties en welzijnsorganisaties hebben ze een analyse gemaakt van de sterke en zwakke punten alsook van de kansen en bedreigingen om op deze wijze een zo goed mogelijk inzicht te krijgen in de ontwikkelingspotentie van Transvaal. De respondent is naast Transvaal ook betrokken bij andere vernieuwingsprojecten binnen Den Haag.




#### 4.4.1 Competenties van een publieke manager

##### Inhoudsgericht versus Procesgericht

De respondent geeft aan dat hij de belangen van de verschillende partijen kent, omdat hij dit project in samenspraak met alle actoren heeft aangepakt. Dus zowel de corporaties als de bewoners.

Hij geeft aan dat er constant problemen zijn geweest bij dit project. Dit heeft hij veelal opgelost door met partijen in gesprek te gaan en hen te overtuigen van het feit dat ze met iets goeds bezig zijn. Het project is in 1998 aangevangen en blijkt een complex en langdurig traject te zijn. "Bewoners en ondernemers willen echter resultaten zien en gelijk oogsten", aldus respondent. In 2003 is -een-aanvang gemaakt met de projecten, in 2008 gaan ze oogsten, want dan worden er projecten opgeleverd. "De 'drive' is dan dat mensen het gaan zien", aldus respondent. Dit project is nu al vier á vijf jaar bezig. Hij heeft veel tijd en energie gestopt in het blijven overleggen, praten en brainstormen.

De inhoudelijke resultaten zijn deels wel en deels niet vanaf het begin van het project bekend. Voorts is een en ander ook gaandeweg de rit ontwikkeld. Hij heeft het heel projectmatig aangepakt, door bijvoorbeeld te werken met een 'zogenaamde' maatregelenbak. Hij geeft aan dat ze heel transparant zijn geweest en dat in sommige gevallen maatregelen genomen moeten worden om tot het einddoel te kunnen komen. Daarnaast vindt respondent in sommige gevallen het resultaat en in sommige gevallen, de belangen van alle partijen belangrijker. Dit zou dan vanuit strategisch oogpunt zijn om maatschappelijk draagvlak te krijgen. Hij geeft aan dat hij dit per geval beoordeelt. Voorts geeft hij aan wanneer je inhoudelijke resultaten boekt, je vaak ook meer partijen mee krijgt.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li> Vindt inhoud soms wel belangrijker dan het proces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Hij organiseert veel contacten met zijn omgeving.</li> <li> Maakt gebruik van een interactieve aanpak.</li> </ul>

Tabel 4.4.1: Gefilterde project- en procesmatige competenties

##### Doelgericht versus Doelzoekend

Hij geeft aan dat de doelen vanaf het begin zijn vastgelegd. Dit heeft hij vastgelegd in een tijdsdocument is, die een visie geeft over tien á twaalf jaar. Het geeft voortschrijdend inzicht. Daarin heeft hij getracht een kader te scheppen, waarbinnen ruimte geboden wordt voor flexibiliteit. In het kader staat in hoofdlijnen wat er moet gebeuren. Daarbij geeft hij aan dat hij nu al weet dat het nooit zo zal zijn. Voorts geeft hij aan dat ze open en transparant zijn en dat ze rekening houden met de eisen en wensen van bewoners.

Hij geeft aan dat vrijwel iedereen een koopwoning wil. Toen de koopmarkt in 2000 echter stagneerde, moesten zij hun beleggingen aanpassen. "Je kunt dan wel koophuizen bouwen maar niemand die het koopt", aldus respondent. In concrete termen geeft hij aan dat er ruimte geboden wordt voor flexibiliteit en dat ze indien nodig aanpassingen doorvoeren. Waarbij er zeker ruimte geboden wordt voor wensen en ontwikkelingen gedurende het project. Hij probeert zich echter wel te houden aan de vastgestelde afspraken. Hij probeert hier wel op te sturen.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
----------------------------	---------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ De doelen zijn vanaf het begin vastgelegd in documenten.</li> <li>■ Hij houdt zich vast aan de vastgestelde afspraken en probeert daarop te sturen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij geeft aan dat er kaders zijn geschept, waarbinnen ruimte geboden wordt voor wensen en ontwikkelingen.</li> </ul>
---	---

Tabel 4.4.2: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden

Vanaf het begin zijn alle maatschappelijke organisaties en bewoners betrokken geweest bij dit project. “De stakeholders zijn de gemeente, Staedion en een viertal andere corporaties”, aldus respondent. De partijen waren zich bewust van wat er daar moest gebeuren. Dit hebben ze in samenspraak met de maatschappelijke organisaties en bewoners gedaan. “Ze wilden dit bewust interactief aanpakken en samen ontwikkelen”, aldus respondent. Vanuit de wijk hebben ze een begeleidingsgroep opgericht. De bewonersgroep zijn bij het gehele proces goed betrokken geweest. Dit heeft hij gedaan door steeds te blijven uitleggen. “Compromissen werden bereikt door rekening te houden met elkaars belangen”, aldus respondent. Hij heeft grote inloopbijeenkomsten georganiseerd met allerlei activiteitenbijeenkomsten. Dit heeft hij bewust laagdrempelig gehouden en gekozen voor een indeling naar thema’s. Zelfs de jongeren zijn hierbij betrokken geweest. Deze bijeenkomsten stelden partijen in de gelegenheid een inbreng te doen. Dit gebeurde ook regelmatig. “Ik merkte dat bewoners door deze bijeenkomsten veel meer te vertellen hadden dan voorheen”, aldus respondent. De respondent geeft aan dat je zo draagvlak en sociale cohesie creëert.

Hij geeft aan dat ze een samenwerkingsovereenkomst hebben tussen publiek en privaat. Hij geeft aan dat de corporatie als integraal gebiedsgerichte ontwikkelaar optreedt. De grondexploitatie doet Staedion en de openbare ruimte doet de gemeente. Voorts geeft hij aan dat partijen niet zomaar kunnen opstappen. Ze hebben namelijk een contract getekend. “Er is natuurlijk altijd wel een manier om er onder uit te komen maar in principe ga ik er niet vanuit dat partijen zomaar kunnen opstappen”, aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij gaat ervan uit dat partijen niet zomaar kunnen opstappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij probeert zoveel mogelijk partijen te betrekken.</li> </ul>

Tabel 4.4.3: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Protocollen versus Communicatie

Hij geeft aan dat er heel veel belangentegenstellingen tussen partijen zijn geweest. Hij heeft bijvoorbeeld heel wat onenigheden met Staedion gehad over de verdeling van gelden en over het type woningen die gebouwd zouden worden. Hij heeft veel ruimte aan architecten geboden. Dit vond hij ‘spannender’. Hij geeft aan dat hij de conflicten met Staedion probeerde op te lossen door even te gaan borrelen. “Om te lijmen wat ik kapot had gemaakt”, aldus respondent. Hij geeft aan dat het een goed ‘huwelijk’ is, waarbij je soms op elkaars lip zit. Voorts geeft hij aan dat als ze er op ambtelijk niveau niet uitkwamen, ze dan, naar de stuurgroep gingen. Dit is een soort protocol die hij volgt. Ze hebben ook Kei ingeschakeld als intervisie. Kei moest een probleemstelling definiëren, waarin zij aangaven wat ze goed en fout deden. Daar kwam uit dat de gemeente en Staedion zich kwetsbaar opstelden. De respondent geeft aan dat je maar moet durven om je kwetsbaar op te stellen.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij vindt het niet erg om wel eens met elkaar in ‘gevecht’ te gaan om zo je standpunten duidelijk te maken.</li> <li>■ Maakt wel gebruik van een soort protocol, namelijk: eerst zelf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maakt gebruik van informele contacten om problemen te beslechten, zoals borrelen.</li> </ul>

<p>uitvechten, indien er nog geen oplossing is, stapt hij naar de stuurgroep.</p>	
---	--

Tabel 4.4.4: Gefilterde project- en procesmatige competenties

**■ Beheersbaarheid versus Betrokkenheid**

Hij geeft aan dat hij wekelijks overleg heeft met het projectbureau. Het projectbureau monitoort de planning en financiën. Hij maakt daar afspraken over met hen. Die afspraken zijn ‘hard’ en ‘zacht’. Afspraken zijn voor hem heel belangrijk. “Als je maar blijft praten en er geen concrete afspraken worden gemaakt, dan is de kans groot dat het een ‘praatcultuur’ wordt”, aldus respondent. Daarom probeert hij partijen te houden aan hun afspraken en worden ook hierover duidelijke afspraken gemaakt.

Daarnaast geeft hij aan dat je je niet gek moet laten maken door tijd. Hij geeft aan dat tijd een psychische factor is. Zijn planning is altijd transparant. “Je doet er vaak verstandig aan niets tegen de bewoners te zeggen, omdat ze je dan aan de planning gaan laten houden”, aldus respondent. Hij probeert zich wel aan de planning en begroting te houden maar als zich gedurende het project ontwikkelingen voordoen, dan zal hij zijn planning en begroting aanpassen. Daarbij geeft hij aan dat dit project een interactieve insteek heeft, wat dus inhoudt dat hij altijd zal luisteren naar de wensen en ontwikkelingen van anderen. “Als ik daarom mijn planning en begroting moet aanpassen, dan doe ik dat”, aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maakt gebruik van monitoren om afspraken vast te leggen.</li> <li>■ Probeert partijen aan de vastgestelde afspraken te houden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij vindt tijd niet erg belangrijk.</li> <li>■ Hij zal de planning en begroting aanpassen als zich andere ontwikkelingen voordoen.</li> </ul>

Tabel 4.4.5: Gefilterde project- en procesmatige competenties

**■ Contracten versus Vertrouwen**

Hij geeft aan dat de werkverbanden altijd formeel zijn. Maar dat er ook vele informele manieren zijn. Zoals, netwerkmiddagen en transvaalborrels, waarbij de gemeente betaalt. Hierbij probeert hij met partijen en zijn medewerkers te praten, prikkelen, enthousiasmeren en over te halen.

Hij geeft aan dat contracten nodig zijn. “Eigenlijk zou je het niet nodig moeten hebben en uitgaan van de gentlemen’s agreement”, aldus respondent. Maar als het puntje bij paaltje komt gaat het toch om 0,5 miljard euro. Je kunt dan nergens op terug vallen. Het gaat ook om een langdurig traject. Hij geeft aan dat als er tegenstellingen zijn, hij dit wel eerst via een goed overleg probeert op te lossen. Hij zal echter altijd terugvallen op de gemaakte afspraken. “Ik kan wel eeuwig doorgaan met overleggen maar dan hadden partijen niets moeten ondertekenen, als ze daar niet over uit waren”, aldus respondent.



Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij maakt gebruik van contracten en vind dat belangrijk.</li> <li>■ Bij tegenstellingen zal hij terugvallen op de gemaakte afspraken.</li> </ul>	

Tabel 4.4.6: Gefilterde project- en procesmatige competenties

**■ Vasthoudend versus Flexibiliteit**

Hij geeft aan dat hij een enthousiaste manier van werken heeft en dat als hij iets wil, hij redelijk kan doordrammen. Dit wordt niet altijd door iedereen gewaardeerd. Hij vindt kritiek niet erg maar dan



moet het wel opbouwend zijn. Hij geeft aan dat ze dan moeten adviseren. Voorts geeft hij aan dat er ruimte voor zelfsturing is en dat hij de wethouders adviseert en de bestuurders aan de hand neemt. “Daarbij moet je wel weten wat ze willen horen, waarop ze willen scoren”, aldus respondent. Hij geeft aan dat je moet masseren, afwegen en dat je moet weten hoe het spel gespeeld wordt. Daarnaast biedt de respondent veel ruimte voor dynamiek. Hij geeft aan dat als je gekozen hebt voor een interactieve benadering met de bewoners en allerlei andere partijen, dat je wel oor moet hebben voor wat anderen willen en zeggen.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li> Hij staat open voor kritiek.</li> <li> Staat open voor dynamiek.</li> </ul>

Tabel 4.4.7: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### Fasen versus Ronden

Hij geeft aan dat het project in fasen opgedeeld is en dat de structuur van het project uitgaat van planvorming, planning en uitvoering. “Maar het is niet zo dat ik uit ga van een duidelijk begin en eindpunt, dat kan ook niet omdat ik met zoveel partijen te maken heb, die soms wel eens wat anders willen. Dat betekent dat ik dan zou moeten schuiven in de planning”, aldus respondent. Hij geeft wel aan dat hij met een tijdsplanning werkt maar dat het voor hem niet uitmaakt als het project langer duurt dan ingeschat of gepland.



Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li> Hij heeft het project wel opgedeeld in fasen en gaat ook uit van fasen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Hij gaat niet uit van een duidelijk begin- en eindpunt.</li> </ul>

Tabel 4.4.8: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### Daadkracht versus Draagvlak

Hij geeft aan dat tempo niet belangrijk is. Dat het gaat om een mix, omdat tempo betekent dat je resultaten boekt en deze resultaten kun je aan de bewoners laten zien. “Het is maar hoe je het proces kan laten zien en dan toch die draagvlak kunt krijgen”, aldus respondent. Hij geeft aan dat daar waar je tempo kunt maken, je tempo moet maken. Hij kent de belangen van de betrokken partijen, door bijvoorbeeld een informatiebijeenkomst te houden. Inloopbijeenkomsten die heel laagdrempelig zijn en internetprojecten over bijvoorbeeld de herindeling van het sportveld. “Deze internetprojecten trekken vooral jongeren en dan moet je ze bijvoorbeeld beloven om een cd-tje weg te geven of toegangskaartje”, aldus respondent.

Er is een projectorganisatie, waarbij hij wekelijks met het projectbureau alles doorneemt. Bij de werkgroepen is hij ook wel eens aanwezig. Er is een formeel kader, met agenda’s, actielijnen, werkplannen. Informeel zijn er netwerkbijeenkomsten in wijkkantoren. Hij werkt wel eens vanuit daar. Dat is laagdrempeliger.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li> Vindt tempo niet heel belangrijk.</li> <li> Hij besteedt veel aandacht aan het behouden van relaties met belanghebbenden.</li> </ul>

Tabel 4.4.9: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Ontwerpen versus Ontwikkelen

Dit project startte in 1998 met eerst een analyse die door de desk research werd gemaakt. Zij maakte een wijkprofiel met een SWOT analyse. Dit hebben ze eerst als professionals gedaan, vervolgens met de bewoners, maatschappij en ondernemers. Met professionals bedoelt hij gemeente en Staedion. Aan de hand van de sterke en zwakte analyse, kwamen ze achter dat er een 'sense of urgency' was en dat er iets moest gebeuren. "Transvaal heeft veel meer kansen, je moet de problemen ombuigen", aldus respondent. Ze hebben toen nagedacht over de marketing. Ze hebben hiervoor een professioneel bureau ingeschakeld om op product niveau te kijken wat ze kunnen doen. Het ontwerp wordt in hoofdlijnen ontwikkeld. De scope wordt hierbij breed getrokken. Er is een ontwikkelingskader die tien á twaalf jaar ontwikkelt maar de maatschappij kan veranderen.", aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zowel leken als professionals zijn bij dit project betrokken.</li> <li>■ De scope word breed getrokken.</li> </ul>

Tabel 4.4.10: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Commitment versus Bewegingsvrijheid

Hij geeft aan dat er gedurende het project geen partijen zijn opgestapt. "Dit zou ook niet zomaar kunnen, want Staedion en de gemeente hebben een contract", aldus respondent. Belanghebbende kunnen wel altijd uitreden. Met hen heeft hij geen contract afgesloten. Hij probeert echter wel zoveel mogelijk belanghebbende te betrekken bij dit project. "Laatst kwam de fietsbond met nieuwe ideeën. Je probeert dan wat speelruimte te creëren voor dat soort partijen", aldus respondent. Daarnaast geeft hij aan dat belanghebbenden veelal snel resultaten willen zien. Hij probeert dan ook snel met tussenresultaten te komen om partijen te committeren aan het project. "Dan heb ik het over zowel belanghebbende als de stakeholders", aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij houdt betrokken wel aan de gemaakte afspraken.</li> <li>■ Probeert snel met tussenresultaten te komen om partijen te committeren aan het resultaat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Probeert speelruimte te creëren voor belanghebbenden.</li> </ul>

Tabel 4.4.11: Gefilterde project- en procesmatige competenties

Uit de in deze paragraaf gefilterde competenties, blijkt dat respondent zowel procesmatige als projectmatige competenties gebruikt.

#### 4.4.2 Projectresultaat

De respondent waardeert het projectresultaat als volgt:

Stellingen gericht op inhoud	Score
Stelling 1	2
Stelling 2	1
Stelling 3	2
<b>Totaalscore</b>	<b>=5</b>
Stellingen gericht op proces	Score
Stelling 1	-1
Stelling 2	1
Stelling 3	1

Tabel 4.4.2.1: Mate van tevredenheid over het projectresultaat

Uit de enquête blijkt dat de respondent erg tevreden is over de inhoud van het projectresultaat en veel minder tevreden is over het proces van het projectresultaat. Uit het interview blijkt echter wel dat de respondent vanuit strategisch oogpunt het betrekken van alle partijen belangrijker vindt dan het inhoudelijke resultaat. Hij beoordeelt dit per project.

## 4.5 Spoorwijk, Den Haag

### *Wijkbeschrijving*

Vanaf de jaren zeventig raakte de wijk steeds meer in verval. De goedkope woningen trokken huurders aan uit omliggende saneringswijken. Doordat bewoners minder binding hebben met de wijk is er een grote uitloop. Eind jaren tachtig viere leegstand, criminaliteit en vandalisme hoogtij in de wijk. Er bleek een sterke samenhang tussen de problematiek en de bevolkingsdichtheid (veel mensen in veelal te kleine woningen). Het imago van de wijk was slecht en rond 1990 verschenen de eerste rapporten om hierin drastisch verandering in te brengen.

De vernieuwing van de woningen startte rond 1995. In het hart van de wijk werden 300 woningen gesloopt. Zij maakten plaats voor een stadspark en 97 woningen in de koop- en huursector. Het was een succesvolle ingreep, die nu navolging krijgt door de sloop van nog eens 1300 woningen en het terugbouwen van 800 woningen. De sloopplannen zijn tot stand gekomen na constructief overleg met bewoners. Zij staan volledig achter de plannen voor vernieuwing van de wijk.

### *Aanpak*

Het vernieuwingsproces van Spoorwijk is gestart met de aanleg van een buurtpark. In reguliere herstructurering is de openbare ruimte vaak de slagroom op de taart. Dit wordt doorgaans als laatste gerealiseerd. In Spoorwijk is echter heel bewust gekozen voor het realiseren van het buurtpark aan het begin van het proces. De verbetering van de wijk wordt hiermee ver voor de realisatie zichtbaar. Het is een signaal van investering en verbetering. Inmiddels is dit park, een fraaie stadstuin met de naam het *Hof van Heden*, uitgegroeid tot een begrip.

In de wijk bleek de belangstelling voor koopwoningen groot te zijn. Mede door dit succes (interesse voor de koopwoningen en de stadstuin), de problematiek in de omliggende straten en de zeer kleine woningen is besloten tot de grootscheepse vernieuwingsoperatie met als doel de sloop van 1300 woningen en nieuwbouw van ruim 800 woningen door Vestia Den Haag Zuid-Oost.

### *Private manager*

Voor dit project is gekozen om een private manager te interviewen, omdat dit project door Vestia geïnitieerd wordt. De respondent is projectmanager bij Sirues, wat onderdeel uitmaakt van Vestia. Zijn functie omvat onder meer het onder zijn hoede nemen van enkele voornoemde alsook andere projecten. Hij doet herstructurering in Spoorwijk. Voorts heeft hij een gedeelte herstructurering in Transvaal gedaan, wat inmiddels succesvol is afgerond. Hij is ook bezig met een woontoren. Dit doet hij in het binnenstedelijke niveau en in het Westland is hij met grote uitbreidingen bezig. Dus niet echt een herstructureringsproject maar meer een uitbreidingsproject. Dit is over het algemeen zijn core-business.

### 4.5.1 Competenties van een private manager

#### **■ Inhoudsgericht versus Procesgericht**

Naast de corporatie, zijn de gemeente en een actieve bewonerscommissie betrokken bij dit project. Alle partijen zijn vanaf het begin van het project betrokken geweest en nog steeds betrokken. Gedrieën zijn ze tot de conclusie gekomen dat het goed was om belangrijke delen van de wijk te gaan



vernieuwen. “Dat was natuurlijk best wat maar we hadden in de tussentijd niet helemaal stilgestaan”, aldus respondent. In het verleden is zeker het een en ander gedaan om de wijk te vernieuwen, echter grootschalig en noemenswaardig was dit niet. Dat heeft er toe geleid dat er een idee ontstond om van de 2000 woningen er 1300 te slopen. Hij is toen begonnen door met de bewoners in de wijk te gaan praten. Hij heeft informatieavonden georganiseerd en op die avonden heeft hij zijn ideeën op tafel neergelegd. “Wat we van te voren ook gedaan hebben is nagedacht over een stevig en sociaal plan in overleg met de bewonersvertegenwoordiging”, aldus respondent. Het is van belang dat mensen niet alleen maar te horen krijgen dat ze hun huis uit moeten maar dat daar ook wat rechten tegenover staan. Toen die mensen te horen kregen, dat ze een behoorlijke verhuiskostenvergoeding zouden ontvangen alsook geholpen zouden worden bij het zoeken van een nieuwe huisvestings situatie, ging het proces wat makkelijker. Dus op die manier is hij eigenlijk begonnen. Met veel praten in de wijk. Hij heeft toen ook een klankbordgroep in het leven geroepen. Daar zaten de gemeente, iemand van de bewonersvertegenwoordiging en de respondent in. Voorts konden individuele bewoners zich opgeven. In die klankbordgroep werd gesproken over de uitwerking en uitvoering van deze vernieuwingsplannen. Voorts werden ideeën uitgewisseld over de uiteindelijke indeling en vormgeving van de wijk. Ze zijn daarna op excursie geweest met zijn allen. Ze zijn naar wijken geweest waar architecten in het verleden al wat gemaakt hadden. Hierbij konden ze ideeën opdoen. Dus op die manier zijn ze met elkaar in gesprek gekomen en gebleven. Voort geeft hij aan dat naast de bewoners en de gemeente, er nog een groot aantal adviseurs betrokken zijn geweest.

Hij geeft aan dat gedurende het proces heel weinig problemen zijn geweest. “Ik heb in de relatie met de gemeente geen problemen ontdekt waarvan ik zou zeggen, dit is een probleem”, aldus respondent. Hij geeft aan dat er altijd wel kleine problemen zijn maar dat vindt hij onderdeel van een proces. Bijvoorbeeld bewoners die te lang blijven zitten in het kader van herhuisvesting, terwijl ze weg moeten. Die mensen hadden dan wel een woning geaccepteerd maar dan kwam er een verhuishuiswagen en dan wilde ze toch niet gaan. “Dit soort aspecten komen voor, want het is mensenwerk”, aldus respondent. Het is natuurlijk wel lastig, want je kunt niet bouwen als daar nog één iemand woont. Dit probeert hij dan op te lossen door met die bewoners te gaan praten en naar hen te luisteren.

De inhoudelijke resultaten zijn vanaf het begin van het project heel duidelijk geformuleerd. Hij geeft aan dat hij het behalen van de inhoudelijke resultaten belangrijker vindt dan het betrekken van alle partijen. Hij is dus ook heel erg blij dat ze van te voren een heel duidelijke afbakening hebben gemaakt over hoe zij als partijen met elkaar zouden omgaan en waar ze in zouden investeren. Hij denkt dat dit de garantie voor het succes is geweest. Hij zou zich niet kunnen voorstellen dat zij algemene doelstellingen zouden hebben geformuleerd, waarbij men vooreerst zou gaan bouwen om alsdan te bezien waar het project zou stranden. “Dan was dit project niet gelukt”, aldus respondent. Tegelijkertijd is hij ook voorstander dat je gaandeweg de rit wel de nodige ruimte hebt om bij te kunnen sturen. Hij geeft aan dat er een verschil is tussen ‘eindtoestandplanning’ en een ‘procesplanning’. Hij heeft de neiging om dit soort grootschalige processen meer richting eindtoestandplanning op te schuiven, dan naar de proceskant. “Dit soort projecten kun je niet doen door alleen maar via een procesplanning te gaan werken en om te denken we zien wel waar we uit komen”, aldus respondent. Dat lukt dus niet en daar leent het schaalniveau zich niet voor. De investeringen zijn daar te groot voor. Er blijft dan te veel onduidelijk aan het begin van het proces om partijen mee te krijgen.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: #4F81BD;">■</span> Hij heeft de inhoudelijke aspecten vastgelegd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: #4F81BD;">■</span> Hij kent de belangen van de betrokken partijen.</li> <li><span style="color: #4F81BD;">■</span> Hij richt zich goed op het organiseren van contacten met zijn omgeving.</li> </ul>

Tabel 4.5.1: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Doelgericht versus Doelzoekend

De doelen zijn vanaf het begin van dit project vastgelegd. Dit was in eerste instantie in algemene termen vastgelegd. Het was dus eerst een manifest waarin stond beschreven waar ze de

herstructurering wilde gaan aanpakken, waarbij ze geïnventariseerd hebben wat ze wilden gaan doen. Daar hebben ze toen doelstellingen aan gekoppeld. “Ik heb toen aspecten geformuleerd zonder dat ik wist hoe dat precies ging uitwerken”, aldus respondent. Je weet dan alvast welke kant je gaat oplopen met elkaar. Voornamelijk op het gebied van duurzaamheid. Hij geeft aan dat een doelgerichte benadering goed is geweest om dit samen met elkaar te formuleren.

Volgens hem wordt er ruimte geboden voor wensen en ontwikkelingen die zich gedurende het traject kunnen voordoen. Die ruimte is bijvoorbeeld geboden aan de Nederlandse spoorwegen ten aanzien van de plaatsing van een scherm langs het spoor. “Die waren van plan een soort van Chinese muur neer te zetten”, aldus respondent. Hij heeft met hun overlegd en aangeven dat die muur niet kan, omdat ze daar woningen gaan neerzetten. Dat zou dan betekenen dat bewoners tegen een muur moeten aankijken. Ze hebben toen heel veel overlegd en uiteindelijk een oplossing gevonden. Een ander voorbeeld is het Hoogheemraadschap. Die moest 325 Kubieke per hectare water gaan realiseren. Dit wilden ze gaan doen, waar allemaal woningen stonden. Ook hier heeft hij veelvuldig overlegd en is uiteindelijk een oplossing gevonden. Hij had een andere polder gevonden waar ze ook water uit konden trekken. “Je komt onderweg allerlei partijen tegen maar die hebben wel allemaal een plek gekregen”, aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij maakt gebruik van een doelgerichte aanpak.</li> <li>■ Hij biedt ruimte voor wensen die zich gedurende het project kunnen voordoen.</li> </ul>

Tabel 4.5.2: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden

Hij geeft aan dat hij alle partijen betrokken heeft en dat hij zich niet kan voorstellen dat hij partijen vergeten is. Hij geeft aan dat het bijzondere van dit project is, dat het als het ware een éénpartijstelsel is. In het gebied zit er nog wel een corporatie, die ongeveer honderd woningen heeft. Hij heeft geprobeerd om die bij het project te betrekken. Maar die waren vrij duidelijk dat ze tot 2010 niets met die woningen wilden doen. Ze zouden die woningen alleen opknappen en verder niet. “Ze zijn dus wel gevraagd maar wilden niet mee participeren”, aldus respondent. Alle partijen die vanaf startdatum bij het project betrokken zijn geweest en zitting hadden in de regiegroep maken hier tot op de dag van vandaag nog steeds onderdeel van uit. Er zijn geen partijen in een later stadium betrokken geweest. Dit zou volgens hem wel mogelijk zijn. Daarnaast geeft hij aan dat er enkele bewoners waren die niet wilden verhuizen. Hij heeft met die enkele bewoners gepraat en aangegeven dat ze weer terug konden komen, als ze dat wilden. Dit gold voor alle bewoners.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij biedt ruimte aan actoren die in hun belang getroffen worden.</li> <li>■ Hij gaat ervan uit dat partijen kunnen toetreden en uittreden.</li> </ul>

Tabel 4.5.3: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Protocollen versus Communicatie

Hij geeft aan dat er geen belangentegenstelling zijn geweest tussen de partijen. De belangrijkste actoren waren de mensen die oorspronkelijk daar gewoond hebben. Die mensen zagen op een gegeven moment dat de boel werd gesloopt. Hij heeft geen grootscheepse protesten meegemaakt. Behalve dan op individueel niveau. Bijvoorbeeld een bewoner van 92 jaar oud, die niet uit zijn woning wilde. “Dat zijn persoonlijk dingen voor mensen en het gebeurde niet op grote schaal”, aldus respondent. Hij geeft aan dat hij met de bewonerscommissie hierover gesproken had en dat er oplossingen geboden werd voor die bewoners. Bewoners konden namelijk in aanmerking komen voor een wisselwoning. Ze kregen huiskostenvergoeding, vergoeding voor zelf aangebrachte voorzieningen. Ze kregen urgentie, terugkeergarantie. Dus men kon ook terugkomen in de wijk. Ze

hebben geen protesten gehad en hoorde juist alleen maar positieve dingen over hoe het allemaal verbeterd is. Hij geeft aan dat er geen meningverschillen zijn geweest tussen de gemeente en de corporatie. Hij geeft aan dat dit bijna geen standaardproces is. Beide partijen wilde wat aan die wijk doen en op de voorkant van de herstructurering zitten. “Ze hadden direct al een goed klimaat”, aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij biedt partijen de ruimte om met elkaar in gesprek te gaan.</li> <li>■ Hij besteed aandacht aan overleg om oplossingen te bedenken die de belangen van de actoren behartigen.</li> </ul>

Tabel 4.5.4: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Beheersbaarheid versus Betrokkenheid

Hij geeft aan dat ze vanaf het begin hebben gerekend hoe de rekeningen en risico's eruit zouden zien. De gemeente heeft in haar begroting per fase een bedrag gereserveerd. “Dat bedrag krijgen ze op het moment dat de bouwvergunning voor iedere fase is afgegeven”, aldus respondent. Dat ligt vast in het afsprakenstelsel, in de raamovereenkomst. Hij geeft aan dat hij dit tussendoor niet gaat aanpassen. Hij heeft echter in zijn begrotingswerk met een aantal scenario's rekening gehouden. “Ik heb hier en daar knopjes aangewezen waar ik aan zou kunnen draaien, om het resultaat te bereiken”, aldus respondent. Op deze manier creëert hij ruimte om rekening te houden met ontwikkelingen gedurende het proces. Voorts geeft hij aan dat het klimaat en tijd meegewerkt hebben, waardoor ze tot dusver binnen de financiële kaders een afspraak met de gemeente hebben gemaakt. “We hoeven niet nog een keer met de pet langs”, aldus respondent.

De begroting en planning staat aan het begin van dit project vast. Het is gedurende de rit een klein beetje aangepast. Hij geeft aan dat je tussendoor te maken hebt met een prijspeilstijging in de bouw. Dit compenseren ze met een lichte huurstijging. “Je moet dus bij iedere fase kijken hoe het zit en wat de ervaringen zijn”, aldus respondent. Hij geeft aan dat je meevallers hebt maar ook tegenvallende resultaten en dat probeer je in balans te houden. Hij stelt dus iedere keer de begroting bij.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij past de begroting en planning naargelang de ontwikkelingen aan.</li> </ul>

Tabel 4.5.5: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Contracten versus Vertrouwen

Hij beschrijft de samenwerking als formeel en informeel. Hij geeft aan dat het informele tot uitdrukking komt, in het feit dat ze elkaar altijd kunnen bellen als er wat aan de hand is. Ze gaan dan niet drie maanden wachten voordat er weer een vergadering is. Ze hebben ook vaste afspraken over bijvoorbeeld, rechtssituaties, wat ze moeten regelen en organiseren. Dat is dus formeel. Hij is van mening dat contracten hem houvast bieden als er tegenslagen zijn. Hij geeft aan dat je in de beginfase zoveel mogelijk papierwerk moet overzien wat je tegenkomt. Hij is ervan overtuigd, dat als je als partijen er goed voor gaat zitten, dat je er zeker voor 95% met elkaar uitkomt. “Je moet eerst met elkaar goed afspreken wat je gaat doen, hoe je dat gaat financieren en hoe je het gaat uitvoeren”, aldus respondent. Als je dat goed geregeld hebt, dan is de formalisering daarvan eigenlijk bijzaak. Voor het geval dingen niet goed lopen of je weet niet meer waar het over gaat, dan kun je weer kijken naar het contract die je samen hebt opgesteld. Voor dat soort situaties, formaliseer je dingen. Je formaliseert het als een soort van afronding. Een soort van proces hoe je het met elkaar gaat afronden.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij geeft aan dat contracten hem houvast bieden.</li> <li>■ Hij heeft de interactie met de partijen vastgelegd in contracten.</li> </ul>	
---	--

Tabel 4.5.6: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Vasthoudend versus Flexibiliteit

De respondent geeft aan dat hij bijna tot geen kritiek heeft gehad. Dat men blij was dat hij dit wilde doen. Daarbij geeft hij aan dat ze met Spoorwijk al drie á vier prijzen in de wacht hebben weten te slepen. Ze hebben gemiddeld twee tot drie excursies per maand. Daarnaast geeft hij aan dat de wethouder van Dongen binnenkort langs komt, om te zien hoe hij dit project stuurt. Hij geeft aan dat daar heel veel belangstelling voor is. Voorts geeft hij aan dat het warmtenet, de processen en de ingrepen, Spoorwijk wel bijzonder maakt. Daarbij geeft hij aan, dat als je zo een sentiment in je project hebt dat er geen kritiek is. Hij hoopt dat dit zo blijft.

Volgens de respondent is er zeker ruimte voor zelfsturing. Waarbij hij aan geeft dat het bestuur nooit bij elkaar is geweest. Dat wil dus zeggen dat de belangentegenstellingen die er geweest zijn tussen actoren, dat die op het onderste niveau zijn opgelost. Hij geeft aan dat dit komt, doordat hij open staat voor dynamiek en dat hij altijd naar zijn omgeving luistert.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij staat open voor kritiek.</li> <li>■ Hij staat open voor dynamiek vanuit zijn omgeving.</li> </ul>

Tabel 4.5.7: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Fasen versus Ronden

Hij weet nooit van te voren hoe lang een project precies gaat duren. Door zijn ruime ervaring op het gebied van projectontwikkeling kan hij wel een vrij accurate schatting maken. Bij dit project heeft hij een duidelijke fasering gemaakt en dit vanaf het begin vastgelegd. "Dat was vanwege de herhuisvesting nodig. We gaan immers 1300 gezinnen herhuisvesten", aldus respondent. De gemeente had nog meer plannen in de stad. Het moest een combinatie worden, van het moment waarop je start met de herhuisvesting en de mogelijkheden die erin de stad zijn om mensen daadwerkelijk te herhuisvesten", aldus respondent. Dat is de coördinatie die ze met elkaar gevonden hebben en daar is die fasering uit voortgekomen. "Met die strakke planning erbij blijkt dat ook goed te lukken", aldus respondent. Hij geeft aan dat het in de regel moeilijk te zeggen is, hoe lang een project van te voren gaat duren. Hij is bijvoorbeeld vanaf 1998 bezig met een ander project in Den Haag en daar is hij al negen jaar mee bezig. Het is een vrij complexe opgave om de planning van te voren te kunnen in schatten. Daar spelen zoveel externe omstandigheden waar je afhankelijk van bent. Hij geeft aan dat dat in Spoorwijk anders is en dat ze hier het klimaat ook absoluut mee hadden. Hij geeft aan dat het momentum heel belangrijk is. Voorts geeft hij aan dat hij zoveel mogelijk invloeden van buitenaf, die de processor heel erg lastig kunnen maken, van te voren goed heeft ingeschat. Dat heeft hij redelijk goed dichtgetimmerd van te voren.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij gaat uit van opeenvolgende fasen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij gaat ervan uit dat een project een wisselend perspectief heeft</li> </ul>

Tabel 4.5.8: Gefilterde project- en procesmatige competenties

### ■ Daadkracht versus Draagvlak

Hij geeft aan dat tempo heel belangrijk voor hem is in een project. Dit is volgens hem soms wel en soms niet belangrijker dan het betrekken van allerlei partijen. Dat is afhankelijk van de fase waarin je zit. In de voorbereiding heeft hij iedereen de gelegenheid gegeven om mee te praten en mee te kunnen denken in het proces. Mensen konden hun verlangens kenbaar maken en dit heeft hij vertaald. Hij geeft aan dat hij op een gegeven moment een streep trekt. 'Iedereen heeft dan mee kunnen praten maar nu moet er uitgevoerd worden. Als er nu iemand nog wat roept, dan kan het niet meer. Die persoon heeft als het ware al vijftientig kansen gekregen', aldus respondent.

Hij geeft aan dat je zoveel mogelijk probeert in te schatten welke partijen allemaal betrokken zijn geweest bij het project en die probeer je zoveel mogelijk mee te organiseren in het proces. "Je moet er vooral voor waken dat je niemand overslaat", aldus respondent. Je probeert dus zoveel mogelijk te overzien hoe je zo goed mogelijk die partijen mee kunt organiseren. En als dat op een gegeven moment gebeurt is, dan moet je maar hopen dat je iedereen gehad hebt. Ze hebben een projectteam en vier werkgroepen. Zij hebben wekelijks overleg en daarin neemt hij met de betrokken projectmedewerkers het traject door.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
■ Tempo is heel erg belangrijk voor hem.	■ Besteed veel tijd aan het betrekken van alle partijen.

Tabel 4.5.9: Gefilterde project- en procesmatige competenties

### ■ Ontwerpen versus Ontwikkelen

Hij heeft de scope vanaf het begin vastgelegd. Vanaf het begin hebben ze een structuuromschrijving gemaakt, waarbij er gekeken wordt binnen welke grenzen het project ontwikkeld. Ze hebben in één keer het plan gemaakt voor Spoorwijk. Dat hebben ze toen vast laten stellen door de gemeente en gemeenteraad. Bij het ontwerp zijn alleen professionals betrokken. Alleen architecten. De bewoners hebben volgens hem inbreng gehad voordat het ontwerp ontwikkeld werd. Hij heeft hun wensen daar in meegenomen maar het ontwerp alleen door professionals laten ontwikkelen.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
■ Hij heeft alleen professionals betrokken bij het ontwerp. ■ Hij heeft de scope vanaf het begin ingeperkt.	

Tabel 4.5.10: Gefilterde project- en procesmatige competenties

### ■ Commitment versus Bewegingsvrijheid

Hij geeft aan dat er nooit partijen zijn opgestapt. Voorts geeft hij aan dat iedereen kan opstappen. Alleen zou het erg onverstandig zijn. "Als je in een dergelijk proces opstapt als deelnemer of als actor, moet je van tevoren goed weten waarom je dat doet", aldus respondent. Hij probeert de partijen zoveel mogelijk aan de vastgestelde afspraken, die ze in het sociaal plan zijn overeengekomen, te houden. Daarbij geeft hij ruimte voor inbreng. Hij heeft bijvoorbeeld één keer een discussie gehad met de politie. Aan het begin van het proces hebben ze afgesproken dat alle bewoners mochten terugkeren. Dat is een harde afspraak waar je door iedereen aan wordt gehouden. Hij geeft aan dat in Spoorwijk er drie of vier gangmakers van het kwaad zaten. De politie heeft toen gezegd dat hij ze geen woning moest geven. Hij wilde die mensen wel een woning geven. "Het doen van een dergelijke uitspraak is niet verstandig nu je hiermee de grenzen van hetgeen wettelijk is toegestaan snel overschrijdt", aldus respondent. Dat is eigenlijk het enige discussiepunt geweest, wat ze uiteindelijk in goed overleg hebben opgelost. Voorts geeft hij aan dat hij snel resultaten probeerde te boeken, om resultaten aan bewoners te kunnen laten zien.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<input checked="" type="checkbox"/> Hij geeft aan dat hij partijen zoveel mogelijk aan de vastgestelde afspraken probeert te houden.	

Tabel 4.5.11 Gefilterde project- en procesmatige competenties

Uit de in deze paragraaf gefilterde competenties, blijkt dat respondent zowel procesmatige als projectmatige competenties gebruikt. Waarbij gesteld kan worden dat de respondent over het algemeen meer procesmatige competenties gebruikt dan projectmatige competenties.

#### 4.5.2 Projectresultaat

De respondent waardeert het projectresultaat als volgt:

Stellingen gericht op inhoud	Score
Stelling 1	0
Stelling 2	2
Stelling 3	2
<b>Totaalscore</b>	<b>=4</b>
Stellingen gericht op proces	Score
Stelling 1	0
Stelling 2	-1
Stelling 3	2
<b>Totaalscore</b>	<b>=1</b>

Tabel 4.5.2.1: Mate van tevredenheid over het projectresultaat

Uit de enquête blijkt dat de respondent erg tevreden is over de inhoud van het projectresultaat maar niet erg tevreden over het proces van het projectresultaat. Uit het interview blijkt ook dat de respondent het behalen van de inhoudelijk resultaten belangrijker vindt dan het betrekken van alle partijen.

## 4.6 Nieuwendam-Noord, Amsterdam

### *Wijkbeschrijving*

Nieuwendam-Noord vormt, samen met de wijk De Banne, één van de 56 prioriteitswijken, die aangewezen zijn door het Ministerie van VROM. De wijk kent relatief veel groen en water en staat in nauwe verbinding met natuurgebieden ten noorden van de wijk. De woningvoorraad bestaat uit 5.300 woningen, hoofdzakelijk in de sociale huursector (95%). De noordelijke zijde van Nieuwendam-Noord bestaat uit koopflats, die herkenbaar zijn aan het sierbeton met daarvoor gestapelde laagbouw. Het middengebied van Nieuwendam-Noord bestaat uit portieketageflats in vier bouwlagen. De overheersing van gestapelde woningen zorgt voor weinig variatie in de fysieke aanzien van de wijk. Een groot deel van de voorzieningen zijn geclusterd binnen het wijkwinkelcentrum het Waterlandplein, dat door veel mensen als een onveilige plek wordt ervaren ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

### *Aanpak*

Door het stadsdeel Amsterdam-Noord en de woningcorporaties Ymere, Het Oosten, Rochdale en de Algemene Woning Vereniging (AWV) is een plan van aanpak geschreven dat in 2002 is goedgekeurd. De algemene inzet is het verstevigen van het sterke aspect van de wijk: de aanwezigheid van veel groen en water ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

### Publieke manager



Voor dit project is gekozen om een publieke manager te interviewen, omdat dit project door de gemeente geïnitieerd wordt. De respondent is algemeen programmamanager Nieuwendam-Noord en doet dat in opdracht van het stadsdeel. Hij is ook programmamanager voor andere gebieden. Hij heeft de rol van programmamanager binnen het stadsdeel waarbij hij geacht wordt alles wat in Nieuwendam-Noord speelt in het kader van stedelijke vernieuwing aan te sturen. In die hoedanigheid is hij ook voorzitter van de Stuurgroep Nieuwendam-Noord en die stuurgroep is het bestuurlijk gremium wat die stedelijke vernieuwing aanstuurt.

#### 4.6.1 Competenties van een publieke manager

##### Inhoudsgericht versus Procesgericht

De respondent geeft aan dat er ongeveer twintig á dertig organisaties betrokken zijn. Hij geeft aan dat al die partijen directbetrokkenen zijn en maatschappelijke organisaties, zoals buurtbeheer en winkeliersverenigingen. Hij is van mening dat niet alle partijen voldoende inbreng hebben gekregen. Hij geeft hier als voorbeeld aan dat hij bezig is, om een rondje langs de basisscholen te maken. Hij heeft daar gesprekken met de schooldirecties. Alleen daar al constateert hij dat de directies vinden dat ze onvoldoende gehoord en gekend worden. Ze voelen zich een beetje een roeping in de woestijn, als het gaat om het belang van hun school in het gebied van Nieuwendam-Noord. “De voorstellen die er in het verleden gedaan zijn, zijn vaak in onvoldoende mate uitgegaan van wat er vanuit de schooldirecties aangedragen is aan visie. Ze zijn dus misschien wel gehoord maar niet verstaan”, aldus respondent. Hij geeft aan dat het verleidelijk is om te zeggen dat je met alle belangen rekening houdt. Wat hij echter wel probeert is, om met iedereen te praten en iedereen zijn verhaal te laten inbrengen. Afgezien van het feit dat hij nog geen compleet beeld heeft van wie hij allemaal zou moeten horen. “Maar zijn intentie is zeker om iedereen daar wel een partij in mee te laten blazen”, aldus respondent. Maar het is iets anders wanneer je het interpreteert dat iedereen wel zijn zin krijgt of dat iedereen datgene binnen haalt wat die beoogd. Dit zal onwerkbaar en onrealiseerbaar zijn nu het (in beginsel) vrijwel onmogelijk is ieders wensen volledig in een plan te implementeren. “Het zal voor een deel ook compromissen sluiten worden. Maar dan wel op een zodanige manier dat je probeert om iedereen toch zoveel mogelijk in die positie te brengen, om bij te dragen aan die stedelijke vernieuwing. Daar waar iemand niet 100% zijn zin kan krijgen, moet dat ook in ieder geval uitgelegd kunnen worden”, aldus respondent. Het draait allemaal om een belangenafweging waarbij je soms moet afwijken van wat partijen willen. Hij vindt dat je elke beslissing goed moet kunnen motiveren. Dat probeert hij zoveel mogelijk te doen. Voorts geeft hij aan dat als er belangentegenstellingen zijn dat hij terug valt op de gemaakte procesafspraken. Dus het uitleggen waarom iets wel of niet kan en waarom.

De respondent geeft aan dat hij de belangen van partijen erg belangrijk vindt. Hij geeft aan dat het mooi is om een aantal voorafgestelde resultaten met elkaar vast te leggen. “Dat moet je ook vooral doen, want anders weer je niet waar je naar op weg bent. Je moet wel een soort doel hebben, waar je je koers op uitzet”, aldus respondent. Hij weet echter als zeiler heel goed dat de uitgezette koers ook tussentijds nogal eens wijzigt door verandering van windrichting of stroom. Dat is in dit geval ook zo, want je kunt te maken krijgen met: voortschrijdend inzicht, of andere beschikbare middelen dan je vooraf had gedacht, sociale complicaties of dat er opeens een andere ontwikkeling in die buurt optreedt. Er kunnen dus talloze oorzaken zijn waarom je je koers moet verleggen of je doel moet bijstellen. Hij denkt dat dat altijd beter is dan dat je koste wat het kost aan de voorafgestelde doelen houdt. “Als je dat laatste doet, dan weet je één ding zeker en dat is dat je geen ongelukken gaat maken. Dat is bij zeilen zo maar in dit soort processen is het niet anders”, aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"><li> Hij is zich bewust van zijn omgeving en onderhoudt contacten met zijn omgeving.</li><li> Bij impassen probeert hij steeds in overleg te treden en te communiceren.</li></ul>

	<p>■ Hij prefereert het betrekken van alle partijen boven het sturen op inhoudelijke resultaten.</p>
--	--

Tabel 4.6.1: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Doelgericht versus Doelzoekend

Op dit moment zitten ze in de uitvoeringsfase, waarbij de doelen op verschillende gebieden zijn vastgelegd. Hij geeft aan dat als je het hebt over het doel om bepaalde complexen te vernieuwen, dat het daar op zich wel goed mee gaat. Daar liggen ze wel redelijk mee op koers. Het eerste project is in de uitvoering. Wat betreft een aantal andere projecten zijn ze, volgens het plan van aanpak wat destijds is vastgesteld, plannen voor aan het ontwikkelen. "Hoewel je nu daarin ziet dat plannen anders uitpakken dan dat je toen had voorzien. Het resultaat is dan wat anders maar op zich gaat dat wel goed", aldus respondent. Hij geeft aan dat de doelen die toen gesteld zijn voor de sociale vernieuwing, een lastiger verhaal is. Die doelen hebben vooral betrekking op het brengen van meer cohesie in een dergelijke wijk. Het gedifferentieerder maken van die bevolkingsopbouw in die wijk, zowel naar leeftijd als naar inkomensniveau. Hij geeft aan dat het natuurlijk samenhangt met de fysieke vernieuwing. "Aan de hand van welke woningen je bouwt, weet je ook wat voor mensen daar ongeveer zullen gaan wonen", aldus respondent. Hij geeft aan dat ze nog niet zover in de uitvoering zitten, dat je kunt zeggen dat daar al resultaat in geboekt is. Daar is nog wat meer tijd voor nodig. Ondertussen zijn ze wel bezig met een soort activiteitenprogramma binnen die sociale peiler, om te proberen die wijk wat meer zelfbewuster te laten worden. Wat meer trots op zichzelf te laten zijn. Daarbij niet alleen maar naar negatieve aspecten te kijken maar vooral ook naar mogelijkheden te kijken en daar samen met allerlei groepen in de buurten aan te werken. Dit proberen ze te doen, door bijvoorbeeld een talentenjacht te organiseren voor jongens en meisjes tot vijftien jaar en voor andere leeftijdsgroepen weer andere dingen te organiseren. Dat levert wel resultaat op. Alleen vind hij het nog teveel lijken op 'eilandjes'. Hij vindt dat er nog te weinig samenhang is, in al die activiteiten die ondernomen worden. "Op zichzelf zijn het allemaal leuke ideeën en goede activiteiten maar het is hem niet altijd duidelijk wat nou precies het duurzame effect daarvan is", aldus respondent. Het dient nog een gevolg te krijgen, waardoor het ook duurzaam gaat bijdragen aan die vernieuwingsoperatie van die wijk. "Waarbij mensen het gevoel krijgen dat ze niet in een achterstandwijk wonen maar in een wijk waar wel dingen aan de hand zijn en dat als ze met ze allen de schouders eronder zetten, er een prachtige wijk van kunnen maken. Waar men graag wil wonen, waar de kinderen goed naar school kunnen, waar men van allerlei voorzieningen gebruik kan maken", aldus respondent. Er zit naar zijn mening te weinig samenhang en structuur in die verschillende activiteiten. Hij zou dat wel anders willen organiseren maar hij weet ook nog niet precies hoe. Hij geeft aan dat je met heel veel partijen te maken hebt en dat het tijd kost voordat je daar een enigszins grip op hebt. Hij heeft meer tijd nodig om daar een beeld van te kunnen krijgen.

Hij gelooft wel dat er ruimte aan wensen en ontwikkelingen voor partijen geboden word. Ze hebben met de corporaties nog niet zo lang geleden, met namen over het fysieke deel, een herijkingsoperatie gedaan. Dit was naar aanleiding van allerlei wijzigingen die er waren ten opzichte van het plan van aanpak en de intentieovereenkomst 2001- 2002. De herijkingsoperatie heeft geresulteerd in een aanpassing van de afspraak tussen corporaties en stadsdeel met betrekking tot het fysieke programma. "Daar hoeft eigenlijk niet zo gek veel ruimte geboden te worden anders dan dat je elkaar de ruimte geeft die je nodig hebt om je ding te doen", aldus respondent. Er zijn bijvoorbeeld complexen die vernieuwd moeten worden maar waarover ze afgesproken hebben dat de corporatie dat als het ware alleen doet. Daar gaat het stadsdeel zich zo min mogelijk mee bemoeien. Ze hebben alleen de uitgangspunten en randvoorwaarden samen opgesteld en verder laten ze dat aan de corporaties over hoe ze dat organiseren. "Dat is overigens voor deze stadsdeelorganisaties nogal lastig. Dat heeft ook te maken met de kunst van het loslaten. Ze zijn een beetje geneigd alles zelf te willen organiseren en in de hand te houden en regie te voeren. Terwijl sommige dingen misschien ook wel net zo goed en misschien zelfs beter door andere partijen gedaan kunnen worden", aldus respondent. Dat is met betrekking tot het fysieke deel. Als het echter gaat om voorzieningen voor in de buurt, dan biedt hij ruimte waar mogelijk is, gewenst en noodzakelijk.



Als je naar scholen kijkt en aan alle schooldirecties vraagt wat hun opvatting is over de positie van hun school in deze wijk, dan merk je dat men daar vele visies over hebben. Wat bijvoorbeeld deze school, naast dat het een leerplaats is om gewoon kennis op te doen, meer kunnen of moeten betekenen in die buurt. Eén van die scholen heeft een huiskamerproject, waar iedereen welkom is om gedachten uit te wisselen, om contacten te leggen, in gesprek te raken met anderen mensen. Eén van de voorbeelden waarmee zo een school kan bijdragen aan sociale cohesie binnen zo een buurt. Daar vraagt hij die schooldirecties naar, of ze daar meer ideeën over hebben, want zij zitten in de aanloop naar het vernieuwen van zo een school. “We willen straks vier van die oude basisscholen ombouwen naar zo een brede school”, aldus respondent. Wat hem betreft krijgen ze daar een maximale inbreng in over hoe dat dan vormgegeven moet worden. In zo een zelfde benadering heeft hij andere voorzieningen zoals buurthuizen, wijkgebouwen en een gezondheidscentrum benadert. Die moeten wat hem betreft zelf een opvatting/visie hebben over hoe zij maximaal kunnen bijdragen aan de vernieuwing van die wijk.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="847 745 1374 808">■ Hij vraagt aan verschillende partijen om inbreng en visie.</li> <li data-bbox="847 808 1374 871">■ Gaat actief op bezoek naar partijen in de omgeving.</li> <li data-bbox="847 871 1374 934">■ De doelen worden naargelang het project concreter.</li> </ul>

Tabel 4.6.2: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden

Oorspronkelijk waren er acht corporaties betrokken en het stadsdeel. Het stadsdeel heeft in 1993 een analyse gemaakt en vervolgens in 1998 een opdracht gegeven voor een plan door de corporaties en het stadsdeel gezamenlijk. Het heeft dus wel even geduurd voor dat alvorens iedereen van de noodzaak doordrongen was dat er iets moest gebeuren. En nog steeds speelt de vraag wat er nou precies moet gebeuren. Het betreft dus niet enkel de woningen, want die zelfde woningen staan in Buitenveldert en daar voldoen ze. Het heeft te maken met welke positie die woningen op de woningmarkt hebben en wie er wonen. Als het eenmaal een slechte positie heeft op de woningmarkt, dan is dat vaak moeilijk hier verandering in te brengen. Waarbij je dan krijgt dat grote gezinnen in kleine en gehorige woningen gaan wonen. Hij geeft aan dat als je Japanse gezinnen in Buitenveldert zet in dezelfde woningen, dat je dan geen probleem hebt.

Hij geeft aan dat er in de loop der tijd partijen zijn uitgestapt. Waarvan één zijn bezit heeft verkocht aan één van de corporaties en één is er uitgestapt omdat hij geen bijdrage kreeg in de renovatiekosten. Dat was door partijen gezamenlijk afgesproken. “Je krijgt geen bijdrage in de renovaties want dat behoort tot de normale uitvoering van je taak”, aldus respondent. Deze partij kon zich hier niet in conformeren en is toen uit het project gestapt. Uiteindelijk zijn er vier corporaties over gebleven die een opgave hebben in Nieuwendam-Noord. Het zijn Ymere ABV, Ooster en Rochdale. Waarbij Rochdale weer een samenvoeging is van Rochdale en Patrimonium. Die fusie heeft ook weer voor gezorgd dat er een partij minder was.

Hij geeft aan dat het zijn taak is om te zorgen dat partijen eigen inbreng hebben. Dit betekent vooral informatie aan alle partijen leveren. Hij geeft aan dat je in zo een proces altijd te maken zult hebben met belangentegenstellingen. “Dat is niet erg als je maar duidelijk maakt waar die belangen strijdig zijn”, aldus respondent. Er is bijvoorbeeld over geld heel lang onderhandeld. Het is het vervelendste jaar gebleken van alle hieraan voorafgaande alsook de hiernavolgende jaren. Ook omdat hij van te voren tegen de partijen had gezegd, dat ze eerst moeten gaan regelen voor hoeveel geld ze hun bezittingen inbrengen. Dat wilde de corporaties en partijen niet en uiteindelijk betekent dit dat je naderhand in een vervelende overlegtijd komt. “Vanuit hun positie geredeneerd logisch maar voor het proces was dat niet het beste wat er kon gebeuren”, aldus respondent. Dat had hij terugkijkend vanaf het begin misschien harder moeten eisen. Dat de voorwaarden waaronder bezittingen

ingebracht zou worden, dat dat vooraf geregeld moet worden. Maar de partijen wilden dit duidelijk niet. “Ze wilde ook niet fuseren wat op zich heel makkelijk zou zijn, omdat het planproces een stuk makkelijk aan te sturen is als je te maken hebt met één of twee partijen. Aangezien de partijen dat niet wilden, dien ik ze daarvoor de ruimte te geven en hun mening te respecteren”, aldus respondent.

De betrokken bewoners worden in elke fase uitgenodigd om deel te nemen aan platformbijeenkomsten of werkgroepen. De opkomst bestond voornamelijk uit autochtone blanken mannen. Hij geeft aan dat dit middel niet meer echt geschikt is en dat je moet zoeken naar andere middelen. Eén van die middelen is dat je bijvoorbeeld je informatieavonden niet meer zo houdt. Hij geeft aan dat hij dit niet meer zo wil, omdat de oude vorm niet meer werkt. De inspraakavonden moeten anders vormgegeven worden. Door het veel meer een inloopkarakter te geven en mensen veel meer persoonlijk aandacht te geven in plaats van mensen te laten praten in een groep. Als je met honderd man zit in een zaal, dan trek je niet gauw je mond open. Als je iemand rechtstreeks een vraag kunt stellen, dan is dat veel mooier. Ze zijn overgestapt van de ouderwetse vergadertechnieken naar een rechtstreekse benadering.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij biedt ruimte aan de verschillende partijen en betrokkenen.</li> <li>■ Hij gaat ervan uit dat partijen kunnen uitstappen, als hun belangen geschaad worden.</li> </ul>

Tabel 4.6.3: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Protocollen versus Communicatie

Hij geeft aan dat er voortdurend problemen op allerlei gebieden zijn geweest. Problemen met bijvoorbeeld ondernemers op het waterloopplein. Die vinden dat ze in onvoldoende mate gecompenseerd worden voor wat ze als schade leiden als zo meteen het winkelcentrum gesloopt wordt. Ze moeten eerst via een duidelijke huisvesting in de nieuwbouw terecht te komen. “Je probeert dan met de betrokken corporaties oplossingen voor hen te bieden, op een zodanige manier dat die ondernemers het gevoel hebben dat ze in hun belang gerespecteerd worden”, aldus respondent. Een ander voorbeeld is dat er problemen zijn met scholen in de buurt. “Zij vinden dat ze onvoldoende aan de bak komen. Die niet begrijpen waarom de ene school (eerder) vernieuwd wordt dan de andere, waarom de ene school een dubbele gymzaal krijgt omdat die als sportvoorziening voor de buurt dienst kan doen en dat ten koste moet gaan voor een andere school”, aldus respondent. Er zijn voorts problemen ontstaan als gevolg van een project waar een buurthuis en een jongerensociëteit plaats moesten maken voor een nieuwbouwproject. Daar moet je dus een tijdelijke locatie voor vinden. “Je krijgt gedoe over de kwaliteit van de tijdelijke locatie en wat dat betekent voor het functioneren van zo een voorziening”, aldus respondent. Daarover ga je in gesprek met mensen, mensen die kunnen je dan soms heel goed aan je verstand brengen dat je het misschien net een beetje anders moet doen en waarom dat beter zou zijn. “Als jij ook die overtuiging krijgt, dan ga je ook proberen om dat zo te organiseren”, aldus respondent. Hij probeert het op die manier op te lossen, door met ze in gesprek te gaan. Maar dan wel met kanttekeningen dat je het niet iedereen altijd naar de zin kunt maken. “Je moet daar een open gesprek over voeren en argumenten uitwisselen is natuurlijk ook al een heel belangrijk iets”, aldus respondent. Tevens probeert hij zoveel mogelijk oplossingen te vinden die recht kan doen aan de belangen van alle partijen.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij gaat met partijen in gesprek om tegenstellingen te overwinnen</li> <li>■ Hij besteedt veel aandacht aan communiceren/overleg en informatie-uitwisseling.</li> </ul>

Tabel 4.6.4: Gefilterde project- en procesmatige competenties

### ■ Beheersbaarheid versus Betrokkenheid

Jaarlijks wordt de begroting aangepast. Je maakt jaarlijks een werkplan en een begroting die bij die werkplan past. De planning is vaak niet gehaald. De planning begint nu langzaam op een proces te lopen, omdat alle 'ruis' er uitgehaald is. De 'ruis' had vooral betrekking op de volgende aspecten: *hebben we hier wel geld voor, zijn we het eens over de stedenbouwkundige voorwaarden, kunnen we met de buurt tot overeenstemming komen, kunnen projectmanagers het onderling met elkaar eens worden.* Daar is organisatorisch wel het een en ander mis gegaan. Daar waren bijvoorbeeld deelgebieden ontwikkeld met dubbel opdrachtgeverschap en dubbel projectmanagerschap. Hij heeft daar ernstig bezwaar tegen gemaakt, omdat een projectmanager het voor het zeggen moet hebben en niet twee. Alleen als die twee heel goed met elkaar kunnen omgaan, dan lukt het wel. "Dat is ook gebleken in een deelgebied, daar konden twee managers heel goed met elkaar omgaan en dat is tot een goed einde gebracht", aldus respondent. Bij twee andere deelgebieden heeft dat voor vertraging gezorgd. Voorts geeft hij aan dat je soms de tijd moet nemen om alle partijen te betrekken en dat het gevolg daarvan is dat je je planning niet haalt.

Voorts heb je in de begroting te maken met verschillende geldstromen. Als je het hebt over fysieke vernieuwing, daar is een aantal jaren geleden al een afspraak over gemaakt tussen het stadsdeel en de centrale stad over wat die fysieke vernieuwing van Nieuwendam-Noord zou mogen kosten, welk tekort acceptabel is. Er is een aantal jaren geleden afgesproken dat er een taakstellend tekort is van zestien miljoen euro. Daar moeten ze het in principe mee doen. "We kunnen bedenken wat we willen maar die zestien miljoen euro mag niet groter worden. Het tekort mag niet oplopen", aldus respondent. Je ziet dat dat voortdurend onder druk staat. Je komt tegen dat aspecten wel eens duurder blijken te zijn maar je hebt natuurlijk ook meevallers. Je probeert dat zoveel mogelijk in balans te houden. Dat is volgens hem nog wel het meest duidelijke traject. Daarnaast heb je de saldi van de grondexploitatie van de projecten in die wijk. Voorts heb je de financiering van alle voorzieningen van de sociale en economische programma's die daar draaien. Hij geeft aan dat hij het belangrijker vindt dat alle partijen in dit proces meegenomen worden. "Als zich andere ontwikkelingen voordoen, dan moet dat in de begroting aangepast kunnen worden. Rekening houdend dat ze ergens nog een meevaller zullen hebben", aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Probeert binnen die zestien miljoen euro te blijven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij past de planning en begroting elk jaar aan.</li> <li>■ Hij vindt het betrekken van alle partijen belangrijker dan de planning.</li> </ul>

Tabel 4.6.5: Gefilterde project- en procesmatige competenties

### ■ Contracten versus Vertrouwen

De omschrijving van de samenwerking hangt van verschillende dingen af, omdat samenwerking op verschillende niveaus verloopt en ook op verschillende momenten. "Als je nu kijkt hoe corporaties samen met het stadsdeel werken aan de verschillende deelprojecten dan denkt hij dat dat op een redelijke informele manier gaat", aldus respondent. Tot het moment waarop er echt spijkers met koppen geslagen moeten worden en er contracten opgesteld moeten worden over wie waar voor verantwoordelijk is en wie financiële risico's draagt. Hij geeft aan dat het dan wel eens wat lastiger wordt en vaak ook formeler. Je komt dan wat meer in een onderhandelings sfeer terecht. Maar over het geheel genomen, dat geldt ook naar de sociale peiler toe, denkt hij dat van een redelijk ontspannen informele sfeer sprake is.

Hij geeft aan dat contracten hem houvast bieden wanneer er tegenslagen zijn. Hij denkt dat het heel goed is om met elkaar, niet in de sfeer van vrijblijvendheid te blijven opereren maar ook voor zaken duidelijke concrete afspraken te maken. "De ene keer noem je dat een contract, de andere keer noem je dat iets anders (bijvoorbeeld een samenwerkingsovereenkomst)", aldus respondent. Hij denkt dat dat nodig is en dat je in zekere mate duidelijkheid schept naar derden. Waarbij hij overigens niet wil zeggen dat je alles met contracten zodanig moet dichttimmeren, dat je niet meer flexibel bent. Hij geeft

aan dat contracten het gevaar hebben dat je elkaar geen ruimte meer geeft. Hij vindt dus dat er in het contract een onderdeel moet zijn dat aangeeft dat zich wijzigende omstandigheden kunnen voordoen. Dat ondanks dat je met elkaar het contract tekent er toch nog enige flexibiliteit is. Partijen gaan op zo een moment professioneel alsook op een volwassen manier met elkaar in gesprek. “We zien de gewijzigde omstandigheden en we kijken of het contract nog steeds klopt en of we er nog steeds mee uit de voeten kunnen”, aldus respondent. Als één of meerdere partijen vinden dat dat niet meer kan, dan moet je kijken of je tot nieuwe afspraken kunt komen. Hij geeft dit aan als een herijking. In 2002 hebben ze een intentieovereenkomst opgesteld, die ondertekend is door partijen maar gaandeweg waren er zoveel wijzigingen dat het tijd werd om ‘het bed’ als het ware even op te schudden. Door een nieuw contract te tekenen in de vorm van een herijkingresultaat. Hij geeft echter aan dat als er belangentegenstellingen zijn, dat hij dit liever oplost door het voeren van een goed gesprek en veel overleg.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: #4F81BD;">■</span> Hij maakt gebruik van contracten.</li> <li><span style="color: #4F81BD;">■</span> Contracten bieden hem houvast.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: #4F81BD;">■</span> Hij gaat er wel vanuit dat als er tegenslagen zijn, dat ze er via een goed overleg eruit komen.</li> </ul>

Tabel 4.6.6: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Vasthoudend versus Flexibiliteit

Binnen dit project kan hij zich niet herinneren dat hij kritiek heeft gekregen. Hij geeft aan dat hij zeker niet ongevoelig voor kritiek is, dus hij trekt zich er wel iets van aan. Echter niet zo zeer persoonlijk. “Niet zo zeer, wat zegt die kritiek over mij maar wat is de inhoud en de realiteit achter die kritiek”, aldus respondent. Hij gaat wel serieus om met kritiek. Hij bekijkt of de kritiek gegrond is dan wel zaken bevatten, waarvan hij denkt daar zit inderdaad iets in. Bijvoorbeeld in het kader van een nieuwbouw van een bepaald project, moest er een buurthuis geplaatst worden. De communicatie met mensen die zich met het buurthuis bezig hielden of het buurtbeheer wat ook gebruik maakt van het buurthuis, was bepaald niet goed geweest. Hij heeft tegen die mensen gezegd, dat ze groot gelijk hebben en dat het niet op deze manier kan. Hij gaf aan dat ze er verstandig aan zouden doen om deel te nemen in de raadscommissie. Misschien dat ze dan mensen voor hun zaak kunnen vinden. Dat ze gezamenlijk in staat zijn, om nog wat aan dat voorstel/aan dat besluit te doen. Dat is gebeurd en dat heeft uiteindelijk ook wel iets van een resultaat opgeleverd. Niet het uiteindelijk door hen beoogt resultaat (namelijk om het buurthuis niet te verplaatsen). Maar wel om bepaalde activiteiten uit het buurthuis zodanig te organiseren, dat ze niet per se mee hoeven naar de nieuwe locatie van het buurthuis. Maar dat dat bijvoorbeeld ook bij de scholen gedaan kan worden. Hij vindt in het algemeen gesteld dat je heel serieus met kritiek moet omgaan (hij zegt dat kritiek er altijd is, als het niet van links komt, dan komt het van rechts/als het niet van beneden komt dan komt het van boven). “Je moet in alle gevallen van kritiek er serieus naar kijken en afwegen of er inderdaad iets in ziet waar je wat mee kan en of je er iets bij moet”, aldus respondent. Soms kom je tot de ontdekking dat het kritiek is waar je niks mee kan en soms waar je ook niets mee wil. Waarbij de kritiek vanuit een persoonlijk belang is geuit, maar voorbij gaat aan het algemeen belang van zo een vernieuwing van een wijk. Hij begrijpt die kritiek wel maar wil en kan er niets mee. En laat het niet tot een ‘weiering’ van zijn aanpak leiden, omdat dat ten koste gaat van het algemeen belang van de vernieuwing van die wijken.

Zo een vernieuwing zit dus ook vol met belangentegenstellingen, dat is wel eens lastig opereren. Dat betekent dus ook dat er soms besluiten/beslissingen genomen worden, waarmee niet iedereen tevreden is en dat leidt tot kritiek. Zijn aanpak is om zoveel mogelijk van onderaf te sturen en dan bedoelt hij niet alleen van medewerkers vanuit corporaties of vanuit het stadsdeel. Maar met name ook vanuit de buurt en de wijk, dus bewonersorganisaties en allerlei clubs die daar bezig zijn. Hij geeft aan dat die oneindig veel beter weten hoe het zit in die buurt of wijk, dan dat zij dat hier weten. “Wij zijn dan weliswaar de professionals om een aantal dingen te sturen en voor elkaar te krijgen. “Maar als het gaat om aspecten zoals de sfeer in die wijken, hoe mensen zich daar voelen, wat ze graag anders zouden willen, wat er op hun wensenlijst staat, waar ze ongelukkig mee zijn, dit zijn allemaal aspecten die de mensen in die wijken beter weten”, aldus respondent. Dat zijn ongelofelijk

belangrijke notities, die wat hem betreft gewoon sturend zijn voor wat hij doet. Hij maakt dus ook heel nadrukkelijk gebruik van monitoren die hij elk jaar of elk half jaar, afhankelijk van het onderwerp laat doen. Ze onderzoeken bij de bevolking van Nieuwendam-Noord over wat ze van hun wijk vinden ten aanzien van aspecten als veiligheid en beheer van de openbare ruimte, de kwaliteit van hun woning en alles wat een mens in zijn dagelijkse woonomgeving ervaart. De aspecten die daar uitkomen en die in de keurige grafieken/ tabellen uitgedrukt worden, die vormen een belangrijke leidraad voor zijn programma. Wat dat betreft denkt hij dat de sturing van het programma wel van bovenaf is maar gebaseerd op ervaringen en notities en signalen van onderaf.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij staat open voor kritiek en wil daar ook wat mee doen.</li> <li>■ Hij staat open voor dynamiek en past zich aan zijn omgeving aan.</li> </ul>

Tabel 4.6.7: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Fasen versus Ronden

Hij geeft aan dat hij niet in fasen denkt en dat hij alles in een groter geheel ziet. Hij geeft aan dat het project een project is dat uit verschillende verbindingen bestaat. Het één is met het ander verbonden. Hij probeert intern ook meer te sturen op integraliteit, voornamelijk tussen de drie peilers. Hij geeft aan dat ze onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn. "Je kunt een project niet afbakenen in tijd, je kunt het hooguit proberen. Ik ben daar geen voorstander van, omdat in de praktijk altijd blijkt dat je met hobbels te maken krijgt die je niet kunt overzien", aldus respondent. Dit komt volgens hem, doordat je veelal te maken hebt met verschillende partijen die soms andere belangen hebben. "Om deze belangen te verenigen of een oplossing voor te vinden, kost gewoon tijd en die tijd moet je nemen", aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij gaat ervan uit dat een project niet uit fasen bestaat.</li> <li>■ Hij gaat ervan uit dat een project niet in tijd af te bakenen is.</li> </ul>

Tabel 4.6.8: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Daadkracht versus Draagvlak

Tempo is wel erg belangrijk. Dat moet je volgens hem niet onderschatten. "Je kunt niet zeggen dat het belangrijker is dan het betrekken van alle partijen", aldus respondent. Hij vindt dat het belangrijk is om alle partijen en belanghebbende bij het project te betrekken. Maar dat impliceert ook dat je partijen erbij betreft, die ook belangen hebben om iets niet te doen en dus met de hakken in het zand gaan of met de voeten op de rem, in het proces mee draaien. Dit is niet in het belang van het project en op zulke momenten moet je aangeven dat je toch door gaat. "Dan kom je op het punt dat je een partij niet tevreden stelt, waar je natuurlijk wel zorgvuldig mee moet omgaan", aldus respondent. Hij denkt dat er weinig mensen zijn die vinden dat sommige partijen er niet bij betrokken moeten worden, omdat je dan veel sneller kunt. Dat is volgens hem niet de juiste manier in die stedelijke vernieuwing. Aan de andere kant vindt hij dat je in Amsterdam moet oppassen dat het moment van mouwen opstropen en aan de slag gaan als maar doorgeschoven wordt.

Hij probeert de medewerkers binnen dit stadsdeelapparaat, die met fysieke projecten bezig zijn, als het ware aan hun verstand te brengen dat er in deze operatie van Nieuwendam-Noord ook nog eens andere aspecten spelen. "Die mensen zijn doeners, die zijn gewend om stenen stapelen en te zorgen dat iets snel van A naar B ontwikkeld wordt", aldus respondent. Hij geeft aan dat ze ook aandacht moeten besteden aan processen die misschien niet direct met stenen stapelen te maken hebben. Maar met gevoel van mensen in de wijk die in de knel zitten of op een of andere manier wat extra aandacht behoeven. Wat hij probeert is om mensen die betrokken zijn bij die verschillende peilers, met elkaar in

verband te brengen, dus verbindingen daartussen te leggen. Hij zorgt ervoor dat mensen die met werkloosheidsprojecten bezig zijn ook met mensen die met het activiteiten programma bezig zijn en met mensen die met fysieke vernieuwing bezig zijn, te verbinden. Hij probeert een soort van gezamenlijk gevoel/ondernemerschap te kweken bij die hele groep van mensen die met Nieuwendam-Noord bezig is. “Waardoor ze meer begrip krijgen voor elkaars positie en rol in dat hele vernieuwingspel”, aldus respondent. Hij probeert een soort van gemeenschappelijke noemer te krijgen in de vernieuwing van die wijk. Zodat ze niet alleen maar hun werk aan het doen zijn maar dat ze ook het gevoel krijgen dat ze gezamenlijk, vanuit elk hun eigen discipline, over die schutting heen kunnen kijken naar al die dingen van die anderen. Hij probeert ze het gevoel te geven dat ze gemeenschappelijk bezig zijn om iets te doen voor de posities van die wijken, met name de bewoners die daar dagelijks in leven. Hij geeft aan dat je dan terug komt op verbinding leggen tussen die drie peilers en de integratie van alle activiteiten en producten die er binnen die peilers gemaakt worden. Dat ze dan beseffen dat eigenlijk met hetzelfde bezig zijn. “De één is niet bezig met de vernieuwing van het winkelcentrum en de ander met discussies over een buurtcentrum”, aldus respondent. Maar nee, het gaat allemaal over Nieuwendam-Noord. Het gaat allemaal over die zelfde mensen en het raakt allemaal ergens aan elkaar. Het één is nodig voor het ander. “Als je het één wel doet en het ander niet dan kan je het één ook niet doen, want dan komt het toch niet goed”, aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Probeert tempo te maken om partijen te prikkelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij hecht veel waarde aan het onderhouden van contacten en het betrekken van alle partijen.</li> </ul>

Tabel 4.6.9: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ **Ontwerpen versus Ontwikkelen**

Voor de wijk hadden ze een basisontwerp, waarbij de algemene lijnen uitgezet waren. “Uiteindelijk zie je dat het altijd anders gaat, omdat inzicht gewijzigd wordt. Waarbij het niet gaat om hoog/laagbouw appartementen, eengezinswoningen of om milieu/verkeersoverlast”, aldus respondent. Het zijn allemaal aspecten die een rol spelen en de oorspronkelijke blauwdruk die je maakt, dat gebeurt nooit. Maar het gaat erom dat je kijkt naar de essentiële onderdelen van je ontwerp en die moet je zien overeind te houden. Daarbij moet je af en toe ‘ijken’ of die essentiële onderdelen nog steeds essentieel blijken te zijn en of je ze nog steeds respecteert. Dus als je een goede structuur hebt voor je stedenbouwkundige vernieuwing, dan kun je in die vlakken daartussen een heleboel doen. Voorts zit er een stedenbouwkundige supervisor op die samenhangt bewaakt. Die elke keer, een deelplan voor een nieuw deelgebied bekijkt op de oorspronkelijke uitgangspunten en ook weer akkoord gaat met afwijkingen. Als het maar niet om de essentiële voorwaarden gaat.

Bij het ontwerp zijn voornamelijk professionals betrokken en leken in de denktank fase. De leken hebben in die fase met een onafhankelijke deskundige, een probleemanalyse van de wijk ontwikkelt en oplossingen bedacht. Uiteindelijk hebben de bewoners een advies geleverd aan de bestuurders en dat advies week op drie punten af van het plan dat zij hadden. De leken bleken behoorlijk professioneel te zijn, vond hij. In de vervolgfase zijn de bewoners constant betrokken geweest.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij heeft gebruik gemaakt van een basisontwerp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij biedt wel ruimte voor afwijkingen in het basisontwerp.</li> <li>■ Hij heeft leken betrokken bij het ontwerp.</li> </ul>

Tabel 4.6.10: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ **Commitment versus Bewegingsvrijheid**

Hij geeft dat hij partijen zeker de ruimte geeft om af te wijken van de gemaakte afspraken. Echter dienen ze dan wel juiste argumenten daarvoor te hebben. Hij vindt dat ze hier erg goed zijn in het

blijven discussiëren met elkaar. “Waarbij er dan ondertussen meestal niets gebeurt”, aldus respondent. Daar is die wijk ook niet mee gebaat, want mensen zitten vaak al jarenlang te wachten op de vernieuwing van hun woning of om nu eindelijk eens een fatsoenlijke vernieuwing aan een school die al jarenlang in allerlei noodgebouwen zit. Daar moet je op een gegeven moment resultaten laten zien, anders gaan mensen het vertrouwen in het proces verliezen. “Dat is dan voor mensen die zich dat kunnen permitteren vaak een aanleiding om te zeggen, dat ze al die mooie verhalen al jaren horen. Dat het nu echt tijd wordt dat ik mijn biezen pak, want ik geloof er niet meer in”, aldus respondent. Dat draagt bij aan een neerwaartse spiraal van zo een wijk en dat kun je misschien een beetje tegengaan door te zorgen dat je af en toe ook wat resultaten laat zien.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hij probeert doormiddel van tussenresultaten partijen te prikkelen om niet uit te treden</li> <li><input type="checkbox"/> Hij geeft partijen wel de ruimte om af te wijken van de gemaakte afspraken.</li> </ul>

Tabel 4.6.11: Gefilterde project- en procesmatige competenties

Uit de in deze paragraaf gefilterde competenties, blijkt dat respondent voornamelijk procesmatige competenties gebruikt. Waarbij gesteld kan worden dat de respondent over het algemeen meer procesmatige competenties gebruikt dan projectmatige competenties.

#### 4.6.2 Projectresultaat

De respondent waardeert het projectresultaat als volgt:

Stellingen gericht op inhoud	Score
Stelling 1	1
Stelling 2	1
Stelling 3	0
<b>Totaalscore</b>	<b>=2</b>
Stellingen gericht op proces	Score
Stelling 1	0
Stelling 2	-1
Stelling 3	1
<b>Totaalscore</b>	<b>=0</b>

Tabel 4.6.2.1: Mate van tevredenheid over het projectresultaat

Uit de enquête blijkt dat de respondent redelijk tevreden is over de inhoud van het projectresultaat en niet erg tevreden over het proces van het projectresultaat.

### 4.7 Spaarndammerbuurt, Amsterdam

#### Wijkbeschrijving

Het project Spaarndammerhout bevindt zich in stadsdeel Westerpark van de gemeente Amsterdam. Het is een integraal project met de volgende doelstellingen:

- vernieuwing van de Spaarndammerbuurt, een volkswijk uit het eind van de 19e eeuw
- bouw van een nieuwe woonwijk
- aanleg van een bedrijventerrein in de Houthavens;
- realisatie van een tunnel onder aan de Spaarndammerdijk

Het Spaarndammerhout project is een combinatie van ontwikkeling en nieuwbouw in de houthavens. Het gaat om ongeveer 2000 woningen en herstructurering van de oude buurt. Het

Spaarndammerbuurt. Het Spaarndammerbuurt bestaat uit 5000 woningen in totaal. De Key heeft ongeveer de helft van het bezit en is van plan de helft van het bezit (1250 woningen) te renoveren. De ambities van het project komen vooral tot uiting in het streven om de nieuwbouw in de Houthavens gelijk op te laten gaan met de stadsvernieuwing in de oude buurt. Achterliggende gedachte is dat wanneer de bestaande buurt niet wordt aangepakt, de nieuwbouw een losstaande, aparte wijk zou worden ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

#### *Aanpak*

De Spaarndammerbuurt in Amsterdam is grotendeels gebouwd tussen 1913 en 1938 in de stijl van de Amsterdamse School. De buurt telt ongeveer 5.000 woningen. De meeste woningen zijn kleine huurwoningen met een relatief lage huur. Onder regie van Stadsdeel Westerpark werken acht partners samen aan de verwezenlijking van de Spaarndammerbuurt. Dit zijn: stadsdeel Westerpark, het Wijkopbouworgaan Spaarndammer- en Zeeheldenbuurt, Stichting Welzijn Westerpark, Ymere, Bouwfonds Wonen bv, Woonstichting De Key, De Principaal, Woningstichting Patrimonium, Delta RoA, Het Oosten en Stedelijke Herstructurering Johan Matser ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)).

#### *Private manager*

Voor dit project is gekozen om een private manager te interviewen, omdat dit project door Woonstichting De Key geïnitieerd wordt. De respondent is procesmanager van het Principaal, wat een onderdeel is van Woonstichting De Key. Zijn functie daarin is dat hij zowel projecten opstart, trekt als dat hij zowel de coördinatie heeft als de verantwoordelijk over het totaal wat er gebeurt op het gebied van projecten in de Spaarndammerbuurt. Hij is vanaf 2002 procesmanager van dit project en is al vier jaar betrokken bij dit project.

### **4.7.1 Competenties van een private manager**

#### **■ Inhoudsgericht versus Procesgericht**

Volgens de respondent zijn naast De Key, Ymere, Rochdale en het stadsdeel betrokken. De rol van het stadsdeel is voornamelijk coördinerend van aard ten aanzien van zowel nieuwbouw als bestaande bouw. Voorts heeft het stadsdeel een belangrijke functie in de herinrichting van de openbare ruimte. Tevens zit er een projectbureau van het stadsdeel erop. Hij geeft aan dat er sprake is van een nauwe samenwerking, waarbij alle partijen in verschillende gelederen dingen op elkaar afstemmen. Alle partijen zijn vanaf het begin betrokken en zijn nog steeds betrokken. De respondent geeft aan dat alle partijen voldoende inbreng/voldoende ruimte hebben gehad. Hij geeft aan dat het blijkt uit het feit dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid heeft en dat hij vindt dat die partijen de verantwoordelijkheid oppakken. “De verantwoordelijk van de corporatie kun je nauw en breed omschrijven. Als je de verantwoordelijkheid nauw omschrijft dan gaat dat over de restauratie van de gebouwen en eigendommen van de corporatie zelf. Als je het breed omschrijft, dan zit je meteen al op een andere doelstelling, zoals levendigheid van de straat en branchering van de winkelstraten. Dan moet je nauw overleggen met een winkelstraatmanager die in dienst is van het stadsdeel”, aldus respondent. Als je kijkt naar de eerste verantwoordelijkheid van wat de corporaties doet en wat het stadsdeel doet, dan vernieuwen zij de woningen en het stadsdeel de woonomgeving. Hij geeft aan dat het een samenwerkingsverband is, waarbij iedereen zijn eigen belang heeft. Hij geeft aan dat indien partijen wensen hebben die tegen de belangen van ander partijen ingaat, dat dit altijd opgelost wordt door met elkaar in overleg te gaan. Hij geeft aan dat er geen PPS constructie is tussen de partijen. “Al die PPS-constructies werken toch niet”, aldus respondent. Hij geeft aan dat hij de belangen van alle partijen redelijk kent.

Hij geeft aan dat ze bij een dergelijk project als deze een visie maken. Ze stellen een visie op vanuit de corporatie. Het stadsdeel heeft ook een visie opgesteld en vervolgens kijken ze in hoeverre die visies parallel lopen met elkaar. Deze visies zijn ongeveer vier á vijf jaar geleden opgesteld. Dus aan het begin van het project. Er lag een visie van het stadsdeel en een visie van hen. “Wat eigenlijk aan de orde is bij zo een startfase, is dat je visies hebt die parallel lopen of visies die haaks op elkaar staan”, aldus respondent. In hun geval is het zo dat de visies eigenlijk voor negentig procent parallel lopen. “We willen allemaal gedifferentieerde buurten, we willen allemaal een aanzienlijke kwaliteitslag in



de bouw en de woonomgeving”, aldus respondent. Als woningbouwvereniging willen en garanderen zij het behoud van bepaald percentage kern/sociaal voorraad. De ruimte om te transformeren is ruim genoeg zodat ze daarin niet in belangentegenstellingen met het stadsdeel komen. Verder investeren zij (Key) ongeveer tussen 750 miljoen met ongeveer tussen 25/30 miljoen onrendabel. Zij willen dat voor een gedeelte bestrijden door verkopen in de buurt zelf en elders in Amsterdam. Dit zijn allemaal politiek gevoelige zaken, waarin ze door met elkaar te overleggen uitkomen. In dit geval ziet hij niet zo het geval van belangentegenstelling. “De belangen lopen behoorlijk parallel”, aldus respondent. Hij geeft aan dat hij niet wil zeggen dat de bewoners er ook zo over denken. Echter de politiek en andere partijen, dus de samenwerkingspartijen denken daar wel zo over. Bij iedere (deel)project hebben ze een bewonerscommissie. Al dan niet bestaand richten ze het zelf op en koppelen ze het aan het project. Er is een bewonersraad in de buurt oftewel een koepel van bewonerscommissies. De Spaarndammerbuurt kent van oudsher zeer actieve bewonersgroepen. “Of dit wel of niet met achterban is varieert”, aldus respondent. Deze partijen zijn ook vanaf het begin betrokken. In de Spaarndammerbuurt hebben ze een sociaal plan opgesteld, waar ook de bewonersvertegenwoordiging voor heeft getekend. Voorts proberen ze bij de opstart van elke project, de bewoners nauw bij te betrekken. “Dat gaat niet altijd honderd procent goed maar de inzet is in elk geval goed”, aldus respondent. Ze hebben ook een notitie geschreven over hoe zij omgaan met transformatie projecten. Hoe zij in die projecten omgaan met georganiseerde en individuele bewoners.

Gedurende het project zijn er wel problemen geweest tussen de verschillende partijen. Hij is daar per probleem verschillend mee omgegaan. Hij is volledig financieel verantwoordelijk voor de Spaarndammerbuurt en voor de voortgang van het project. Daarnaast coördineert hij de projecten en bemiddelt hij in projecten van andere managers. Op het moment dat er een probleem ontstaat, treed hij op. Het kan gaan om individuele gevallen die over de rol heen gaat van de projectmanager van een deelproject en dat kan zijn wanneer iets politiek gevoelig dreigt te worden. Hij intervenueert bijvoorbeeld wanneer de winkelierverseniging het niet eens zijn met bepaalde aanpakken van hun en daarmee naar de wethouder gaan. Zijn rol is heel sterk medierend tussen politiek en project als er problemen zijn. Hij is algemeen verantwoordelijk vooral alles wat er gebeurd in het Spaarndammerbuurt maar niet in het Spaarndammerhout, dat is de nieuwbouw. Hij coördineert de oude buurt en de ontwikkelaars zitten op de nieuwbouw. Hij geeft aan dat als er belangentegenstellingen zijn dat ze daar via goed overleg uitkomen. Tevens hebben ze procesafspraken gemaakt, waarin ze hebben afgesproken hoe ze met elkaar omgaan.

De te realiseren inhoudelijk resultaten zijn aan het begin van het project bekend geweest. Ze hebben een visie opgesteld en vervolgens hebben ze dat geconcretiseerd in volkshuisvestelijke opgaven. De respondent geeft aan dat hij het belangrijk vindt dat de belangen van alle partijen behartigd worden. “Het gaat namelijk om een project van tien jaar, waarbij de partijen een langdurige verbinding met Spaarndammerbuurt aangaan”, aldus respondent. Hij vindt dat je enerzijds altijd een evenwicht moet vinden tussen de inhoudelijke doelen die je stelt en de tevredenheid van de mensen waar je te maken mee hebt. Dat is best een spagaat waarin je zit. “Je maakt producten en je wilt producten maken met in je achterhoofd de toekomstige behoefte aan woningen. Verder wil je een differentiatie tot stand brengen. Voorts wil je dat de bewoners uit de buurt zelf maar ook bewoners vanuit de buurt de kans geven om wooncarrière te maken. Dit kan soms botsen met de belangen van de zittende huurders”, aldus respondent. Dat is dus best een spagaat waarin je zit. Hij vindt echter toch dat het belangrijker is dat je mensen mee krijgt.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="847 1771 1362 1832">■ Hij kent de belangen en verwachtingen van de verschillende partijen</li> <li data-bbox="847 1834 1275 1865">■ Hij is bewust van zijn omgeving</li> <li data-bbox="847 1868 1355 1928">■ Hij stelt het betrekken van alle partijen boven het inhoudelijke resultaat</li> <li data-bbox="847 1930 1394 1993">■ Bij impasses valt hij terug op de gemaakte procesafspraken.</li> </ul>

Tabel 4.7.1: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Doelgericht versus Doelzoekend

De doelen zijn vanaf het begin vastgelegd. Hij maakt gebruik van een monitor, waarin hij de financiële volkshuisvestelijke voortgang rapporteert. Voorts rapporteert hij over de leefbaarheid, ontwikkeling daarin en waardeontwikkeling in de buurt. "Op het moment dat hij het aanbiedt aan de directie, vraagt hij ook een indicatie over de haalbaarheid van de gestelde doelen, of ze het willen bijstaan en met welke redenen ze dat wel of niet willen", aldus respondent. De doelen zijn dus in vrij concrete termen vastgelegd, met dien verstande dat er ruimte geboden wordt voor flexibiliteit. Hij geeft aan dat het dus niet zo is dat je vast gepind bent met, 'dit moet je bereiken'. Dat lijkt hem bij dit soort projecten vrijwel onmogelijk. Het gaat vrijwel altijd om de maatschappelijke en politieke haalbaarheid van dit soort projecten. Waarbij hij dus wel ruimte moet bieden voor wensen en ontwikkelingen van partijen gedurende het project.

Hij geeft aan dat er wel eens belangen niet meegenomen zijn van andere partijen maar dat je eigenlijk niet kunt spreken van partijen. Het zijn veelal individuele huurders. Er zijn vele huurders en bewonerscommissie gevoed door individuele huurders. "Er zijn bijvoorbeeld huurders die een kluis op de dam wilden hebben van 200 euro. In dat geval kan je niet voldoen aan de wensen", aldus respondent. Verder is het zo dat als je bewonerscommissies in het proces inzet, dat niet wil zeggen dat de commissies het altijd eens zijn met het resultaat. Ze hebben bijvoorbeeld een concreet project, genaamd 'de groene deuren' (het heet nu het spaarndammercarré) waar mensen echt eiste dat ze terug kwamen in dezelfde woning. Hij heeft die mensen een vergelijkbare woning in het complex aangeboden maar niet exact dezelfde woning. "Aan dat soort wensen voldoe ik niet. Het moet wel geven en nemen zijn", aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
■ De doelen zijn vanaf het begin vastgelegd en hij probeert zich daar aan te houden.	■ Hij biedt wel ruimte voor wensen en ontwikkelingen gedurende het project.

Tabel 4.7.2: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden

De betrokken partijen zijn om een natuurlijke reden geselecteerd. De partijen die in het project meedoen, zijn partijen die bezit hebben in de buurt wat gerenoveerd moet worden. Het belang van het stadsdeel ligt gelegen in het feit dat het om een buurt gaat met achterblijvers. Dat wil zeggen dat de buurt heel erg dreigde af te glijden. Voorts had de woonomgeving ook een gigantische kwalitatieve achterstand. Zowel achterstand op bouwkundig gebied als in omgeving. Dit leidde ertoe dat er een natuurlijke selectie plaatsvond. Hij geeft aan dat er geen partijen in een ander stadium bij gekomen zijn maar dat die mogelijkheid er wel is. Voorts geeft hij aan dat er wel eens bewonerscommissies zijn die eruit stappen en dan op een gegeven moment weer terug komen. Daarnaast geeft hij aan dat hij nog niet alle partijen genoemd heeft, omdat naast de corporaties en het stadsdeel je ook nog het wijkopbouworgaan heb. "Tevens heb je een scala van allerlei belanghebbende die er omheen zwerven, zoals scholen en een wijkservicepunt", aldus respondent. Deze partijen zijn ook vanaf het begin betrokken. Hij geeft aan dat hij met al die partijen overlegd heeft. Deze overleggen bestaan uit verschillende constellaties. Ten eerste is er een stuurgroep daarin zitten de directeuren van de corporaties, de wethouder, de projectmanager van het stadsdeel en de directeur van werkopbouw. Dan heb je een projectgroep, daarin zitten de projectmanagers van de verschillende partijen. Voorts zitten daar ook de ontwikkelaars van de verschillende partijen in. De projectgroep gaat voornamelijk over de Spaarndammerbuurt en Spaarndammerhout. Over de oude buurt en nieuwe buurt. Dan heb je nog een taakgroep wonen welke speciaal is toegespitst op de 'oude' buurt. Daar zit hij vaak in maar ook soms een vervanger van hem. Dat gaat vaak over praktische zaken die met de oude buurt te maken hebben. De taakgroep is vooral een afstemmingsoverleg.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij biedt ruimte aan alle belanghebbenden die iets met dit project te maken hebben.</li> <li>■ Hij gaat ervan uit dat partijen kunnen uittreden en toetreden.</li> <li>■ Hij overlegt met vertegenwoordigers van alle partijen.</li> </ul>

Tabel 4.7.3: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ **Protocollen versus Communicatie**

Belangentegenstellingen lost hij altijd op door in gesprek te gaan en te overleggen. Hij geeft aan dat er altijd belangentegenstellingen zijn. Dat de belangentegenstellingen politiek afhankelijk zijn. In de zin, dat het afhangt hoe sterk het bestuur is. "In dit geval was er in het stadsdeel een wethouder die heel krachtig was", aldus respondent. Belangentegenstellingen zijn er dus wel maar worden in goed overleg opgelost. Het wordt goed 'geproces'. Het is niet zo dat hij daarvoor een bepaald protocol gebruikt. Het ligt volgens hem aan de mensen die erin zitten. Hij geeft aan dat hij altijd probeert om met oplossingen te komen, waar alle partijen tevreden over kunnen zijn. "Dit gaat natuurlijk wel gepaard met veel overleg, onderhandelen en compromissen sluiten", aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gaat met mensen in gesprek om belangentegenstellingen op te lossen.</li> <li>■ Hij biedt partijen de ruimte om met elkaar in gesprek te gaan en te onderhandelen.</li> </ul>

Tabel 4.7.4: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ **Beheersbaarheid versus Betrokkenheid**

In de buurtaanpak hebben ze in 2001, negen projecten benoemt. Als er in de loop van de tijd wat bij komt, dan nemen ze dat mee. In dit project zijn er twee panden overgenomen van andere corporaties. Die complexen hebben ze nu ingevoegd. Voorts hebben ze nog een complex aangekocht van een particulier, die hebben ze ingevoegd in de buurtaanpak. "Dat is dus heel praktisch, dat nemen ze gewoon mee", aldus respondent.

Hij geeft aan dat hij tamelijk vrij is in het besteden van de begrotingssystematiek. Hij dient natuurlijk financiële controle af te leggen maar geeft aan dat daar wel wat ruimte in zit. Dit hangt echter af van de wensen en het bedrag waar het over gaat. Indien het om hoge bedragen gaat, zal hij vooreerst naar zijn directie stappen om toestemming te vragen of hij het wel kan uitgeven. Gaat het echter om kleine bedragen, dan kan hij daar zelf over beslissen. Hij laat dat afhangen van de maatschappelijke relevantie. Hij geeft aan dat er momenteel discussie gaande is, over een kunstwerk in de Houthavens. Een kunstenaar heeft iets ontwikkeld, waarbij je het geluid van de omgeving (zowel van vliegtuigen, als van boten die passeren, als onderwater geluiden) alle kanten op kunt horen. Dat vindt hij een leuk idee. Dat kost per partij ongeveer € 3.500,-. Voor dergelijke zaken zal hij geen toestemming vragen. Voorts was er kort geleden een verzoek van scholen, om een project waar de kinderen de architectuur in de buurt beter kunnen leren kennen, te subsidiëren. Dat project hield in dat er een bepaald koffertje met een wandelroute is gemaakt. De kinderen moeten dan een bepaalde route uit kiezen en zeggen wat ze er van vinden. Dit heeft hij gesponsord. Het gaat volgens hem ook om relatief lage bedragen. Mocht er echter wat gebeuren en kost het een tikkeltje meer, dan gaat hij gewoon naar zijn directie.

De begroting staat in beginsel bij aanvang van het project vast, immers men dient te weten wat de bestedingsruimte is en bekeken moet worden of het een realiseerbaar project is binnen de beschikbare gelden. Dit neemt echter niet weg dat tussentijds aanpassen en schuiven in de begrote gelden mogelijk is. Dat moet volgens hem ook wel omdat je het hebt over een project van tien jaar, wat bestaat uit

negen projecten en wat in het vervolg nog wat aan toegevoegd kan worden. Dat is dus altijd wel flexibel.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij gaat ervan uit dat begroting in tijd en middelen gedurende het project wordt aangepast.</li> <li>■ Hij vindt dat er flexibiliteit moet zijn in begroting en planning</li> <li>■ Houdt rekening met behoeften van anderen uit zijn omgeving</li> </ul>

Tabel 4.7.5: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Contracten versus Vertrouwen

De respondent beschrijft de samenwerking tussen de betrokken partijen als informeel. Dit blijkt volgens hem uit de korte lijnen tussen de verschillende partijen. Hij geeft aan dat er veel onderling contact is tussen iedereen en dat als hij nu zou bellen iedereen á la minute bereikbaar is. Hij geeft aan dat er geen barrières zijn. De interne lijnen met de top (zijn directeur die dan met de wethouder praat) zijn kort en snel. Hij kan zijn directeur nu bellen om aan te geven dat hij een probleem heeft. Hij kan de wethouder rechtstreeks bellen, de procesmanager van het stadsdeel. “De lijnen zijn heel vriendschappelijk en kort”, aldus respondent.

Er zijn geen contracten vastgesteld of overeenkomsten tussen de verschillende partijen getekend. Hij geeft aan, dat ook al zullen er tegenslagen zijn tussen de verschillende partijen, dat contracten nog steeds geen houvast bieden. Hij geeft aan dat contracten totstandkomen vanuit het oogpunt van wantrouwen. Voorts geeft hij aan dat het in deze buurt niet nodig is, omdat ze allemaal hun eigen belangen hebben. “Wij weten wat onze belangen zijn en ergens zit er een gebied tussen. En dat zit voornamelijk op het gebied van leefbaarheid. De woonomgeving is voor het stadsdeel en de gebouwen zijn van ons”, aldus respondent. Op die leefbaarheid zitten raakvlakken. Ze hadden een contract kunnen afsluiten waarin de taken verdeeld zouden zijn. Maar hij denkt dat als je met contracten gaat werken dat je dan uitgaat van wantrouwen. “En bij dit soort projecten (zoals dit project) werkt dat gewoon niet. Hij geeft aan dat die PPS constructies voor geen meter werken”, aldus respondent. Voorts gaat hij ervan uit dat als er belangentegenstellingen zijn, dat ze daar via goed overleg uitkomen.

Het enige wat ze hebben vastgelegd in documenten is het sociale plan. Ze hebben een sociaal plan opgesteld, wat ze samen ondertekent hebben. Dat is volgens hem belangrijk, omdat alle partijen het wel eens moeten zijn met de rechten en plichten van bewoners van transformatieprojecten en de rechten en plichten van uitvoerders van transformatieprojecten.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gaat uit van vertrouwen i.p.v. contracten.</li> <li>■ Maakt geen gebruik van contracten.</li> <li>■ Kent de belangen van andere partijen.</li> <li>■ Belangentegenstellingen lost hij door een goed overleg.</li> </ul>

Tabel 4.7.6: Gefilterde project- en procesmatige competenties




#### ■ Vasthoudend versus Flexibiliteit

Hij geeft aan dat er natuurlijk kritiek is bij dit soort projecten. Omdat hij tevens toeziet op projecten in andere stadsdelen in Amsterdam kan hij dit gebruiken als vergelijkings- en verwijzingsmateriaal als er kritiek wordt geuit. Hij geeft dan aan dat het een stuk slechter kan dan hier.

Eén keer per maand zitten ze met de mensen die in de Spaarndammerbuurt werken bij elkaar. Er is dan sprake van informatie uitwisseling. Als er een probleem is dan lossen ze het op. “En dat komt van

alle partijen”, aldus respondent. Hij geeft aan dat het eigenlijk toch met de natuur van de mens te maken heeft, met de kwaliteit van de mens, de bereidheid van de mensen om problemen op te lossen. Wat ze verder ook proberen is om de politiek/politici er buiten te houden. “Op het moment dat een politicus een probleem aanpakt gaat hij het groot zitten maken, daar zit hij voor”, aldus respondent. Hij probeert alle problemen zo klein mogelijk te houden en van te voren in te schatten. Zijn werkwijze zit in het inschatten van toekomstige problemen. Hij maakt krachtenveldanalyses. “Je werkt dan heel projectmatig, waarbij je analyses van je omgeving maakt. Nadenkt over waar je tegenaan kunt lopen”, aldus respondent. Hij probeert dus pro-actief te zijn en dat ziet hij ook bij het stadsdeel.

Hij geeft aan dat hij wel eens kritiek heeft gehad hoe hij met bepaalde aspecten is omgegaan. Hij heeft wel eens kritiek gehad van bewonersgroepen, vooral op de manier waarop hij met het project ‘de Groene Deuren’ is omgegaan. Hij geeft aan dat hij daar niet veel aan heeft gedaan, omdat dat het naar zijn mening een meningsverschil was. Dit komt misschien door de achtergrond van de Spaarndammerbuurt. De geuzentitel van de Spaarndammerbuurt is dat het een ‘moord en brandbuurt’ is en dat vinden ze een geuzennaam van zichzelf. De Spaarndammerbuurt heeft een behoorlijk actieverleden gekoppeld aan de politieke kleur. Het is een sterk communistisch, het is een rooie buurt, van oudsher. Ze hebben daar heel erg geleerd om als je maar dingen politiek maakt en je hard en een hoop lawaai maakt dat je veel meer voor elkaar krijgt dan anders. In ieder geval zijn beleid is, dat hij van niets weet tenzij het niet anders kan. Hij werkt hier nu ongeveer vijf jaar en langzamerhand begint het bij de bewoners door te dringen dat als ze ja zeggen, ze ja doen en als ze nee zeggen dat ze niets doen. “Dat is wel een gewenningsproces geweest voor heel veel bewoningsgroepen”, aldus respondent. En verder hebben de bewoners nu ook gemerkt dat ze gewoon doorgaan wat er ook gebeurt. “Al onze projecten lopen eigenlijk op tijd”, aldus respondent. “Bewoners komen er dus achter dat als ze iets inzetten dat ze dat zorgvuldig doen maar dat ze ook doorgaan en dat ze hun niet laten afschrikken door een hoop herrie”, aldus respondent. Hij probeert echter wel op alle mogelijke manieren om de relatie open te houden, hij legt dingen uit en hij legt het ze nog een keer uit, hij gaat met de politiek praten, met de wethouder praten en met de procesmanager. “Hij vraagt aan de procesmanager of hij niet kan interveniëren maar hij gaat door. Dat begint nu langzaam door te dringen bij de bewoners”, aldus respondent. En verder begint er nu ook in de mening een omslag plaats te vinden. In de beginperiode was het echt een steen tegen de berg oprollen, want mensen zien geen resultaat. “Dat is voor heel veel mensen, vooral met een relatief laag opleidingsniveau, veel gevraagd om over een periode van vijf tot tien jaar te kijken”, aldus respondent. Dat is voor mensen heel moeilijk. “Je hebt dus toch veel te maken met mensen die toch op de korte termijn denken. Bewoners bekommeren zich veelal om hun woning en de huurprijs die daar tegenover staat. Dat vindt hij goede argumenten. Hij houdt daar ook rekening mee, want wonen is toch een basisbehoefte en als je daar aankomt, is dat toch heel emotioneel voor mensen en dat begrijp hij ook. Maar tegelijkertijd waar hij mee bezig is, is iets maken van de buurtverbetering voor de langere termijn, waarbij ze nu al vijf jaar bezig zijn. De resultaten worden nu zichtbaar en nu zie je de omslag. “We gaan nu de berg af”, aldus respondent. Het is tachtig procent zeker dat ze de top zijn gepasseerd. Dus ze gaan nu steeds verder. Een voorbeeld daarvan is de leefbaarheidmonitor van de federatie dienst wonen in de stad Amsterdam. Daar is de Spaarndammerbuurt en dat is op basis van interviews met de bewoners uit de buurt zelf, de snelste steiger de afgelopen twee jaar in leefbaarheid en veiligheid. Dat zijn de interpretaties van de bewoners zelf. Geen gek resultaat vindt hij zelf.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li> Houd zich wel vast aan voorgenomen doelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Hij staat open voor kritiek</li> <li> Biedt ruimte tot op een zekere hoogte voor dynamiek</li> </ul>

Tabel 4.7.7: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### Fasen versus Ronden

Het is wel eens voorgevallen dat een project langer heeft geduurd dan hij heeft ingeschat. Hij werkt nu vijf jaar bij de Key. Hiervoor was het een jonge afdeling. Waarbij ze ten eerste optimistisch met planningen geweest zijn en ten tweede een afdeling in opbouw waren. Ze zijn de procesmatige kant,

de manier waarop je een project opstart en hoe je daarin met bewoners omgaat, zijn ze steeds aan het verbeteren. “Wat ze dus eigenlijk doen, is meer tijd nemen om met bewoners overeenstemming te bereiken en dat heeft gevolgen voor je planning”, aldus respondent. Ze zijn dus te optimistisch met plannen in het begin geweest, waarbij ze hebben gezegd dat ze dat anders moeten doen. “Nu plannen ze ook veel beter maar ze laten zich niet 100% leiden door de originele planning, daar nemen ze dan gewoon meer tijd voor”, aldus respondent.

Hij maakt geen gebruik van een duidelijke tijdsplanning, omdat hij niet weet hoe lang een project gaat duren. “In het project kun je een splitsing aanbrengen, tot het moment dat we de uitvoering ingaan”, aldus respondent. Dus tot aan de uitvoeringsnotitie zijn ze aan het processen maar op het moment dat ze een uitvoeringsnotitie nemen, betekent het dat ze een aanbesteding hebben gedaan.

Dus wat hij doet, is de hele voorfase uitdenken en daarna is het een project. Dat neemt niet in dat hij op basis van zijn ervaringen die hij heeft met bouwprojecten, dat hij wel een inschatting maakt van de tijd die hij nodig heeft om tot het uitvoeringsbesluit te komen. Daar zitten ze redelijk nauwkeurig bovenop over het algemeen. Hij geeft aan dat hij uitgaat van fasen, want ze hebben namelijk een startfase, een ontwikkelfase en een uitvoeringsfase. Dat zijn dan ook de besluitvormingsmomenten / mijlpalen. Het is niet zo dat als hij een startnotitie of een intakenotitie maak dat hij verplicht is om binnen een bepaalde tijd met een ontwikkelnotitie te komen. Hij probeert dat wel in te schatten maar als dat een paar maanden verschuift is dat geen probleem. Het is ook nog zo dat deze renovatieprojecten bewoond zijn tot aan de uitvoeringsnotitie. Dat betekent dus dat je in die tijd dat je aan het processen bent (aan het voorbereiden bent) geen geld verliest, omdat je gewoon je huurinkomsten hebt.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij gaat wel uit van fasen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij gaat niet uit van een duidelijk begin en eindpunt.</li> <li>■ Hij gaat ervan uit dat een project wat langer kan duren en vindt dat ook niet erg.</li> <li>■ Hij gaat ervan uit dat de productie tot stand komt met alle partijen.</li> </ul>

Tabel 4.7.8: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Daadkracht versus Draagvlak

Tempo is voor hem minder belangrijk dan voor nieuwbouw. “Als je bijvoorbeeld bij nieuwbouw zit en je hebt je grond afgenomen dan wil je dat het sneller gaat. Hij heeft hier een startfase en dan een tussenexploitatie waarin hij nog huurinkomsten krijgt. Financieel gezien maakt het eigenlijk niet zoveel uit of zijn uitvoeringsprogramma een paar maanden naar achteren verschuift”, aldus respondent. Tempo is voor hem niet belangrijker dan het betrekken van alle partijen. Hij geeft aan dat als je aan het processen bent en je overeenstemming met de partijen probeert te bereiken dan neem je als dat nodig is daar extra tijd voor. Het betrekken van alle partijen is heel belangrijk voor hem. Hij geeft aan dat wat je vooral niet wilt is ‘gezeik’ in die uitvoeringsfase. In de uitvoeringsfase ga je geld uitgeven en in de beginfase nog niet. “In de uitvoeringsfase ga je echt grote bedragen uitgeven en als je dan ‘gelazer’ krijgt, dan heb je een probleem”, aldus respondent. Hij geeft aan dat ze negen projecten hebben, waarvan er drie zijn afgesloten, vier lopend en twee die nog opgestart moeten worden. Ze zitten per project in verschillende fasen.

Hij geeft aan dat motivatie sterk uit jezelf moet komen. Wat hij vooral doet is voorwaarden scheppen, zodat mensen zich zoveel mogelijk geïmmiteerd voelen aan het project. Hij geeft aan dat hij informatie over en weer heel belangrijk vindt. Voorts is aandacht voor je mensen daar belangrijk bij. “Het hangt er ook sterk vanaf wat voor mensen je hebt. Je moet heel selectief per persoon kijken”, aldus respondent. Wat hij ook vaak doet is jonge procesmanagers die hij coacht in de groep mee laat doen. “De groeipotentie waarmaken dat is een belangrijke motivatie voor mensen”, aldus respondent. Verder denkt hij dat een voorbeeld functie van een procesmanager heel belangrijk is.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij vindt het betrekken van alle belanghebbende belangrijker dan tempo.</li> <li>■ Stelt voorwaarden op om medewerkers te committeren en te motiveren</li> <li>■ Vindt informatie-uitwisseling heel belangrijk</li> </ul>

Tabel 4.7.9: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Ontwerpen versus Ontwikkelen

Wat hij doet is altijd een nulmeting houden (kijken naar de techniek van het gebouw en complex). Vervolgens maakt hij voor zichzelf duidelijk wat binnen de technische kwaliteit van het gebouw de mogelijkheden zijn. En dan gaan ze meestal met een aantal varianten naar bewoners toe. Dan geven ze verder de consequenties aan van verschillende varianten. Die consequenties zijn vooral gericht op bewoners en op basis daarvan gaan ze in gesprek met bewoners(commisies). Het ontwerp wordt dus breed vastgelegde, waarbij leken inbreng mogen hebben op de voorgelegde varianten. Hij geeft echter aan, dat bewoners ook zelf met een variant mogen komen.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stelt wel eerst zelf varianten op zonder leken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betrekt zowel leken als professionals bij het ontwerp.</li> <li>■ Stelt de scope breed vast, door verschillende varianten te ontwikkelen.</li> <li>■ Leken mogen zelf met een variant komen.</li> </ul>

Tabel 4.7.10: Gefilterde project- en procesmatige competenties

#### ■ Commitment versus Bewegingsvrijheid

Hij geeft aan dat bewonerscommissies kunnen opstappen en dat dat wel eens is gebeurt (bij het project, 'De Groene Deuren'). Hij geeft aan dat het niet voor lang was maar dat het wel gebeurt was. Hij geeft aan dat uiteindelijk wel iedereen beseft dat er iets moet gebeuren in het complex. Het is dus wel in ieders belang om in gesprek te blijven. Als er toch bewonerscommissies uittreden dan gaat hij veel meer naar individuele huurders toe en gaat hij veel meer communiceren bij algemene bewonersvergaderingen of door nieuwsbrieven te verzenden.

De belangen van het stadsdeel en woningcorporaties zijn dusdanig dat het ondenkbaar is dat die niet meewerken. Bewoners en georganiseerde bewoners hebben wel eens de neiging om uit het overleg te stappen, waarbij in de praktijk ze altijd naar één of twee maanden weer terug komen. Hij geeft aan dat ze weten dat het in hun belang is om mee te praten. Hij geeft aan dat het in hun belang is wanneer ze iets te halen hebben. Ze hebben iets te halen omdat hij serieus omgaat met inspraak van bewoners. Als ze met voorstellen komen dan kijkt hij er serieus naar. Dus het is heel sterk, in die zin dat bewoners erbij blijven. Hij probeert partijen te blijven meewerken door ze inspraak te geven. Door ze professionele ondersteuning te geven, dat vind hij heel belangrijk. Ze kunnen dus altijd op hun kosten (onafhankelijke) deskundigen inhuren. Hij geeft aan dat dat een belangrijke manier is om mensen bij te houden.

Hij geeft aan dat er geen vastgelegde afspraken zijn en dat partijen ruimte krijgen om van hun 'afspraken' af te wijken, mocht dit hun belangen schaden. Wat ze wel doen is randvoorwaarden leggen. Zij geven aan dat ze in dit project uit willen gaan van deze randvoorwaarden en aan de andere kant vragen zij ook wat voor randvoorwaarden die andere partijen willen hanteren. Wat hij ook weleens (dat hangt per project af) doet is omgangsvormen afspreken, dus procesafspraken maken. "Hoe gaan we met elkaar om, dat is dus ook waarden en normen gestuurd in de zin dat ze open en eerlijk tegen elkaar zijn", aldus respondent. Dus woord is woord, dus als hij iets zegt dan klopt dat. Wat je ook met elkaar afspreekt en dat is vooral in het begin bij de Spaarndammerbuurt wel belangrijk geweest, is dat als er een probleem is dat je er eerst met elkaar probeert uit te komen. Als je er dan niet

uitkomt, dat je dan aankondigt welke partijen je inschakelt. “Want wat de praktijk in het begin was, was dat iedereen bij een conflict rende naar de wethouder van die bewonersvertegenwoordigers”, aldus respondent. Nu gaat dat prima. Ze gaan nu netjes met elkaar om. Daarnaast probeert hij partijen te committeren door tussenresultaten te boeken. Hij geeft aan dat bewoners vaak snel iets willen zien, om zich gecommitteerd te voelen.

Er zijn wel eens individuele bewoners die vonden dat hun belangen niet goed vertegenwoordigt waren. Bijvoorbeeld bij het project ‘De Groene Deuren’ hadden ze met zes personen een rechtszaak aangespannen, waarvan vier verstek lieten gaan. Uiteindelijk hebben ze tegen twee mensen een rechtszaak gevoerd. “Je kunt bijvoorbeeld wel afspraken maken met georganiseerde bewoners (bewonerscommissies) maar tegelijkertijd perkt dat op geen enkele manier de huurrechten van de zittende huurder in”, aldus respondent. Dus als hij afspraken maakt met een bewonerscommissie dan moest hij vervolgens nog een keer met een individuele huurder een overeenstemming hebben. Hij geeft aan dat als hij dat niet heeft, hij dan naar de rechter moet omdat af te dwingen.

De bedrijven in de Spaarndammerstraat straat die vonden dat hun belangen ook niet goed vertegenwoordigt waren. Dit komt ten eerste doordat die bedrijven in de Spaarndammerstraat een moeilijke tijd achter de rug hadden. De straat is een jaar lang open gebroken geweest. En nu zijn zij bezig met het vernieuwen van woningen en panden. Daar lopen wel eens tegengestelde belangen. Er was bijvoorbeeld één bedrijf op de Spaarndammerstraat (de Indische TOKO), die mevrouw zat in een gedeelte van de straat waar ze hoogrenovatie wilde uitvoeren. Met die vrouw hadden ze een afkoopsom afgesproken. Die zou vertrekken, want ze wou niet meer op de Spaarndammerstraat zitten. Er was toen een grote groep die een hoop herrie ook via de politiek ging maken, met de leus, ‘de TOKO moet blijven’. Terwijl ze die vrouw al drie á vier keer een ander pand hadden aangeboden. Die vrouw wou in eerste instantie weg en wou een TOKO kopen in Amsterdam-Noord. Toen heeft ze vervolgens op basis van die actie, op het laatste moment gezegd dat ze toch een pand wilde op de Spaarndammerstraat. Toen heeft hij gezegd prima, we hebben daar nog een winkelpand waar u naar toe kunt. Ze had een aannemer gevraagd hoeveel het kost, om een winkel te verbouwen naar haar wensen. Waarop hij heeft gezegd, we hebben onze contacten, dan ga ik kijken of we het goedkoper kunnen. Voorts gaf hij aan dat hij bereidt was om die afkoopsom te gebruiken om die winkel helemaal perfect te krijgen. Dat hebben ze toen gedaan en tot de dag van vandaag zijn ze nog steeds met haar bezig omdat ze extra geld van hun wil. “Hij geeft aan dat hele proces erop gericht is om alle problemen zo goed mogelijk op te lossen en dat geeft soms wel eens gedoe”, aldus respondent.

Projectmatige competenties	Procesmatige competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij probeert belanghebbende wel aan hun afspraken te houden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hij creëert ruimte voor partijen om van hun afspraken af te wijken.</li> <li>■ Probeert zoveel mogelijk in gesprek te gaan met belanghebbende.</li> <li>■ Probeert partijen te committeren door tussenresultaten te boeken.</li> </ul>

Tabel 4.7.11: Gefilterde project- en procesmatige competenties

Uit de in deze paragraaf gefilterde competenties, blijkt dat respondent voornamelijk procesmatige competenties gebruikt. Waarbij gesteld kan worden dat de respondent over het algemeen meer procesmatige competenties gebruikt dan projectmatige competenties.

#### 4.7.2 Projectresultaat

De respondent waardeert het projectresultaat als volgt:

Stellingen gericht op inhoud	Score
Stelling 1	2
Stelling 2	2



Stelling 3	2
<b>Totaalscore</b>	<b>=6</b>
<b>Stellingen gericht op proces</b>	
Stelling 1	-1
Stelling 2	2
Stelling 3	1
<b>Totaalscore</b>	<b>=2</b>

Tabel 4.7.2.1: Mate van tevredenheid over het projectresultaat

Uit de enquête blijkt dat de respondent zeer tevreden is over de inhoud van het projectresultaat en redelijk tevreden over het procesresultaat van het project.

## Hoofdstuk 5 Analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het vorige hoofdstuk geanalyseerd. Hierbij zullen de overeenkomsten en verschillen van projectmatige- en procesmatige competenties tussen de publieke en private managers in kaart worden gebracht. Elk paragraaf begint met een recapitulatie van de gebruikte theoretische concepten. Daarna zullen de gebruikte project- en procesmatige competenties van de publieke en private managers in een tabel uiteengezet worden. Voorts zal per onderwerp geschetst worden wat de verschillen en overeenkomsten tussen de publieke managers en tussen de private managers, in het gebruik van projectmatige en procesmatige competenties. Vervolgens zal gekeken worden naar de verschillen en overeenkomsten tussen de publieke- en private managers. Ten slotte zullen de resultaten van de enquête over de mate van tevredenheid van het projectresultaat weergegeven worden en in verband met de gebruikte competenties worden gebracht.

### 5.1 Inhoudsgericht versus Procesgericht

*Een manager wordt veelal gezien als een schaap met vijf poten die van alle markten thuis moet zijn en over een groot aantal eigenschappen moet beschikken. Er zijn echter managers die zich meer richten op de inhoud van een project dan op de omgeving van een dergelijk project. Een manager die zich meer op de inhoud richt, zal eerder geneigd zijn om zich te focussen op het intern op orde hebben van de projectorganisatie en op de inhoudelijke vastgestelde afspraken. Voorts zal een manager, die meer oog heeft voor de omgeving, zich focussen op de belangen van de verschillende (direct)betrokken partijen. Tevens zal een dergelijke manager veelal alle partijen wel kennen en contacten met deze partijen onderhouden.*

Casus	Publieke of private manager	Projectmatige of Procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Project- en Procesmatige competenties.
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Project- en Procesmatige competenties.
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties.
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties.
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties.
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties.

Tabel 5.1: Overzicht gebruikte competenties

#### *Publieke managers*

De door mij bestudeerde publieke managers gebruiken procesmatige competenties. Daarnaast maakt de manager van het project Bospolder/Tussendijk gebruik van zowel procesmatige als projectmatige competenties. Deze manager richt zich op het goed organiseren van contacten met zijn omgeving. Voorts vindt hij het behartigen van alle belangen van partijen belangrijker dan het inhoudelijke resultaat. Deze kenmerken behoren tot een procesmatige aanpak. Deze manager probeert echter partijen aan de vastgestelde afspraken te houden. Hij geeft wel aan dat als ze er in het ergste geval niet meer uitkomen, hij wel zou meebewegen. Dit zou dan gepaard gaan met veel discussie, waarbij hij de andere partijen eerst zou proberen te overtuigen van zijn standpunt. Hij maakt hier gebruik van een projectmatige aanpak. Een procesmatige aanpak gaat er immers vanuit dat je niet terugvalt op de gemaakte afspraken in tijd en geld maar juist op de gemaakte procesafspraken, waarin je gaat overleggen met elkaar en een oplossing probeert te vinden die recht doet aan de belangen van alle partijen. Daarentegen maken de andere twee publieke managers gebruik van procesmatige competenties. Beiden maken zij gebruik van een interactieve aanpak, waarin ze verschillende partijen betrekken. Beiden besteden veel aandacht aan het organiseren van contacten met hun omgeving. Daarnaast vallen beiden bij impassen terug op de gemaakte procesafspraken. Zij gaan dan veel communiceren en uitleggen. Kanttekening hierbij is dat de manager van het project Transvaal het inhoudelijke resultaat soms belangrijker vindt, dan het behartigen van de belangen van alle partijen. Echter geeft hij aan, dat hij inhoudelijke resultaat zou willen boeken om partijen mee te krijgen, zoals

bewoners. Men zou hier kunnen stellen dat dit een projectmatig kenmerk is, omdat hij soms het inhoudelijke resultaat prefereert boven het behartigen van de belangen van alle partijen. Echter zijn gedachte hier achter is om zoveel mogelijk maatschappelijk draagvlak te creëren. Dit zijn kenmerken die horen bij een procesmatige aanpak.

#### *Private managers*

De managers van het project Spoorwijk en het project Spaarndammerbuurt maken gebruik van procesmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Tarwewijk zowel procesmatige- en projectmatige competenties. De manager van het project Tarwewijk organiseerde alleen bijeenkomsten met de directbetrokkenen. De respondent was meer bezig met het intern op orde krijgen van de projectorganisatie. Bij impassen zal zij terugvallen op de gemaakte procesafspraken en tijd nemen om draagvlak te creëren. Dit deed zij echter alleen bij de directbetrokkenen. Ze besteedde weinig aandacht aan belanghebbenden, zoals bewoners. Dit deed ze pas in een veel later stadium, maar ook in geringe mate. Men zou hier kunnen stellen dat zij gebruik maakt van een procesmatige aanpak. Dit is gedeeltelijk ook zo, omdat ze bij impassen terugvalt op de gemaakte procesafspraken. Zij besteedt echter alleen aandacht aan de directbetrokkenen en niet aan andere belanghebbenden. Een procesmatige aanpak gaat er juist vanuit dat je ook contacten legt met belanghebbenden en niet met alleen de directbetrokkenen. De andere twee private managers (van het project Spoorwijk en het project Spaarndammerbuurt) maken gebruik van procesmatige competenties. Kanttekening hierbij is dat beide managers de inhoudelijke resultaten vanaf het begin hebben vastgelegd. De manager van het project Spoorwijk geeft echter dat, al naar gelang zich tijdens het project ontwikkelingen zouden voordoen hij wel de nodige ruimte heeft om bij te kunnen sturen. De manager van het project Spaarndammerbuurt geeft aan dat ondanks dat de inhoudelijke resultaten vastgelegd zijn, hij het betrekken van alle partijen belangrijker vindt. Voorts maken beiden bij impassen gebruik van procesafspraken, waarbij ze veel gaan praten en overleggen. Tevens richten zij zich allebei op het betrekken van alle partijen.

<p><b>Overeenkomsten tussen publieke en private managers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Behalve de manager van het project Tarwewijk, zijn alle vijf omgevingsbewust.</li> <li>■ Behalve de manager van het project Spoorwijk, geeft iedereen aan dat het betrekken van alle partijen belangrijker is dan het inhoudelijke resultaat.</li> <li>■ Twee van de publieke managers en twee van de private managers vallen bij impassen altijd op de gemaakte procesafspraken.</li> <li>■ Eén publiek en één private managers maken hier gebruik van dubbel handelen.</li> </ul>
<p><b>Verschillen tussen publieke en private managers</b></p>	

Tabel 5.1.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat de publieke als private managers zich zowel op de inhoud als het proces richten. Daarbij kan gesteld worden dat twee publieke en twee private managers gebruik maken van procesmatige competenties.

## 5.2 Doelgericht versus Doelzoekend

*Een manager die gebruikt maakt van een projectmatige aanpak, zal eerder doelgericht zijn dan doelzoekend. Een manager die doelgericht is, zal in een vrij vroeg stadium doelen formuleren en zich gedurende het project daar aan vast houden. Hij zal hierbij zo min mogelijk ruimte bieden aan wensen en ontwikkelingen die niet binnen die doelen vallen. Daarentegen zal een manager die eerder doelzoekend is, de doelen tijdens het project concreter formuleren. Waarbij hij rekening houdt met de doelen die door de (direct) betrokken partijen nagestreefd worden.*

<p><b>Casus</b></p>	<p><b>Publieke of private manager</b></p>	<p><b>Projectmatige of Procesmatige competenties</b></p>
---------------------	---	--

Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Project- en Procesmatige competenties.
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Project- en Procesmatige competenties.
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties.
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties.
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Project- en Procesmatige competenties.

Tabel 5.2: Overzicht gebruikte competenties

#### *Publieke managers*

De managers van het project Bospolder/Tussendijk en het project Transvaal maken gebruik van projectmatige alsook procesmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Nieuwendam-Noord alleen procesmatige competenties. De managers van het project Transvaal en het project Bospolder/Tussendijk geven aan dat de doelen, vanaf het begin in vrij concrete termen zijn vastgelegd. Beiden proberen partijen aan de vastgelegde afspraken te houden en hierop te sturen. Dit zijn kenmerken die horen bij een projectmatige aanpak. Beiden geven echter aan dat ze wel ruimte bieden om af te wijken van de vastgestelde doelen. De manager van het project Transvaal doet dat door in de vastgestelde kaders ruimte te creëren om af te kunnen wijken van de vastgestelde doelen. De manager van het project Bospolder/Tussendijk kijkt eerst naar de wensen en ontwikkelingen en beslist dan of hij afwijkt van de vastgestelde doelen. Het gegeven dat ze ruimte bieden voor wensen en ontwikkelingen, is een procesmatig kenmerk. Daarentegen maakt de manager van het project Nieuwendam-Noord uitsluitend gebruik van procesmatige competenties. Hij gaat ervan uit dat de doelen gedurende het project concreter geformuleerd worden, dit met behulp van inzichten uit de omgeving. Voorts biedt hij ruimte voor wensen en ontwikkelingen gedurende het project. Hij zal dit proberen te verenigen met de (algemeen) geformuleerde doelen. Dit zijn kenmerken die tot een procesmatige aanpak behoren.

#### *Private managers*

De private managers handelen alle drie verschillend. Uit onderstaande blijkt dat er geen patroon is, in het gebruik van competenties door de private managers. De manager van het project Spaarndammerbuurt maakt gebruik van projectmatige alsook procesmatige competenties. De manager van het project Spoorwijk maakt alleen gebruik van procesmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Tarwewijk uitsluitend projectmatige competenties. De managers van het project Tarwewijk en het project Spoorwijk geven aan dat de doelen in algemene termen vanaf het begin zijn vastgelegd. De manager van het project Spaarndammerbuurt geeft aan dat de doelen in vrij concrete termen vanaf het begin zijn vastgelegd. Ze bieden echter alle drie ruimte aan partijen voor wensen en ontwikkelingen, die zich gedurende het project kunnen voordoen. De manager van het project Tarwewijk geeft hier echter aan, dat ze na het tekenen van de samenwerkingsovereenkomst geen ruimte meer heeft geboden voor wensen en ontwikkelingen. Zij zelf geeft aan dat ze voorstander is van een doelzoekende aanpak in plaats van een doelgerichte aanpak. Het blijkt echter dat zij, sinds het tekenen van de samenwerkingsovereenkomst, geen ruimte biedt voor wensen en ontwikkelingen die zich gedurende het project kunnen voordoen. Dit was voor het tekenen van de samenwerkingsovereenkomst nog wel zo. Daarnaast zijn de doelen vanaf de overeenkomst zo concreet mogelijk geformuleerd. Er kan gesteld worden dat zij voor het tekenen van de samenwerkingsovereenkomst gebruik maakte van procesmatige competenties en na het tekenen gebruik maakt van projectmatige competenties. De theorie van procesmanagement gaat er echter vanuit dat je *gedurende* het project ruimte biedt aan wensen en ontwikkelen en niet alleen vóór het tekenen van een samenwerkingsovereenkomst. De manager van het project Spaarndammerbuurt maakt zowel gebruik van projectmatige als procesmatige competenties. Hij probeert partijen aan de vastgestelde afspraken te houden. Dit zijn kenmerken die tot een projectmatige aanpak behoren. Daarbij geeft hij aan dat hij ruimte biedt aan wensen en ontwikkelingen die zich gedurende het project

kunnen voordoen. Men zou hier kunnen veronderstellen dat hij hier gebruik maakt van een procesmatige aanpak. Het blijkt echter dat hij de belangen van bewoners niet altijd heeft meegenomen. Terwijl procesmanagement er juist gericht op is dat je de belangen van alle partijen meeneemt, dus ook die van bewoners. Daarentegen heeft hij wel geprobeerd om met oplossingen te komen die recht zouden doen aan de belangen van beiden partijen. Volgens hem moet het wel geven en nemen zijn. Dit zijn kenmerken die behoren tot een procesmatige aanpak. De manager van het project Spoorwijk maakt gebruik van procesmatige competenties. De doelen heeft hij vanaf het begin in algemene termen vastgelegd. Hij geeft aan dat dit gedurende het project concreter is geformuleerd. Voorts geeft hij aan dat hij ruimte biedt aan wensen en ontwikkelingen die zich gedurende het project kunnen voordoen. Dit zijn kenmerken die behoren tot een procesmatige aanpak.

<b>Overeenkomsten tussen publieke en private managers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ De doelen zijn bij alle zes vanaf het begin vastgelegd.</li> <li>■ Eén private manager en één publieke manager maken gebruik van een doelzoekende aanpak.</li> <li>■ Twee publieke managers en één private manager proberen partijen aan de vastgestelde afspraken te houden en hierop te sturen.</li> </ul>
<b>Verschillen tussen publieke en private managers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Twee van de publieke managers handelen dubbel. Terwijl één van de private managers dubbel handelt.</li> </ul>

Tabel 5.2.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat twee van de publieke managers gebruik maken van projectmatige alsook procesmatige competenties. Daarnaast blijkt dat bij de drie private managers geen patroon te onderscheiden is.

### 5.3 Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden

*Een manager die alleen contacten onderhoudt met partijen die direct betrokken zijn bij een project, hanteert een projectmatige aanpak. Hij zal alleen tijd en energie steken in partijen die een bepaald aandeel hebben in het project. Daarbij zal hij veelal alleen met partijen werken die vanaf het begin betrokken zijn. Een manager die een procesmatige aanpak hanteert zal echter veel meer ruimte bieden aan partijen die niet direct een aandeel hebben maar die zich wel betrokken voelen of die in hun belangen getroffen worden.*

Casus	Publieke of private manager	Projectmatige of Procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Project- en Procesmatige competenties.
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties.
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Project- en Procesmatige competenties.
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties.
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties.
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties.

Tabel 5.3: Overzicht gebruikte competenties

#### Publieke managers

De managers van het project Bospolder/Tussendijk en het project Transvaal maken gebruik van projectmatige alsook procesmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Nieuwendam-Noord alleen procesmatige competenties. De publieke managers geven alle drie aan, dat naast de directbetrokkenen ook allerlei belangenhebbende betrokken zijn bij het project. Daarbij geven ze alledrie aan dat de bewoners en allerlei andere belanghebbenden vanaf het begin betrokken zijn. Daarnaast geven ze aan dat belanghebbenden gedurende het project kunnen uit- en toetreden.

Waarbij de managers van het project Transvaal en het project Bospolder/Tussendijk aangeven dat dit niet geldt voor de directbetrokkenen waar ze een samenwerkingsovereenkomst mee hebben getekend. Die kunnen niet zomaar uitstappen.

Hierbij kan gesteld worden dat de managers van het project Transvaal en Bospolder/Tussendijk gebruik maken van zowel projectmatige als procesmatige competenties. Beiden proberen zoveel mogelijk partijen te betrekken, waarbij ze ruimte bieden aan partijen die in hun belangen getroffen worden. Daarnaast gaan ze er ook vanuit dat (nieuwe) belanghebbenden kunnen toetreden en uitreden. Dit zijn kenmerken die behoren tot een procesmatige aanpak. Beiden geven echter aan dat partijen, met wie zij een samenwerkingsovereenkomst hebben getekend, niet zomaar kunnen uitreden, omdat die partijen gebonden zijn aan de samenwerkingsovereenkomst. Dit is een kenmerk dat behoort tot een projectmatige aanpak. De manager van het project Nieuwendam-Noord maakt gebruik van procesmatige competenties. Hij biedt ruimte aan verschillende partijen, dus zowel aan belanghebbenden als directbetrokkenen. Daarnaast gaat hij ervan uit dat nieuwe partijen kunnen toetreden en partijen kunnen uittreden. Dit zijn kenmerken die tot een procesmatige aanpak horen.

#### *Private managers*

De managers van het project Spoorwijk en het project Spaarndammerbuurt maken gebruik van procesmatige competenties. De manager van het project Tarwewijk maakt alleen gebruik van projectmatige competenties. De managers van het project Spoorwijk en het project Spaarndammerbuurt geven aan dat, naast de directbetrokkenen ook, belanghebbenden betrokken zijn bij het project. Voorts gaan beiden er vanuit dat partijen kunnen uit- en toetreden gedurende het project. Dit zijn kenmerken die horen bij een procesmatige aanpak. De manager van het project Tarwewijk maakt gebruik van projectmatige competenties. Vanaf de samenwerkingsovereenkomst kunnen partijen niet toe- of uittreden. Dit was voor de samenwerkingsovereenkomst wel zo. Daarnaast heeft ze belanghebbende gedurende het project nauwelijks betrokken. Tijdens de uitvoeringsfase zijn belanghebbende wel betrokken, maar ook in geringe mate. Zij heeft de eerste paar jaar alleen de partijen betrokken die een aandeel in het project hadden. De theorie van procesmanagement gaat er juist vanuit dat je zowel directbetrokkenen als belanghebbenden vanaf het begin van het project betreft en dit gedurende het project doet. Daarentegen gaat de theorie van projectmanagement ervan uit dat je alleen aandacht besteedt aan partijen die een bepaald aandeel in het project hebben. Voorts gaat de theorie er vanuit dat er geen nieuwe partijen kunnen toe- of uitreden. Hier gaat zij ook vanuit.

<p><b>Overeenkomsten tussen publieke en private managers</b></p>	<p>■ Alle zes hebben ze zowel directbetrokkenen als belanghebbenden betrokken. Met kanttekening dat de manager van het project Tarwewijk dat pas in een veel later stadium heeft gedaan.</p>
<p><b>Verschillen tussen publieke en private managers</b></p>	<p>■ Twee van de publieke manager maken hier gebruik van dubbel handelen. Waarbij twee private managers gebruik maken van procesmatige competenties.</p>

Tabel 5.3.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat de private managers eerder een procesmatige aanpak hanteren als het gaat om het betrekken van alle partijen. Voorts blijkt dat de publieke managers zowel een procesmatige als een projectmatige aanpak hanteren. Ze betrekken zowel directbetrokkenen als belanghebbende maar geven ook aan dat partijen gedurende het project niet kunnen toe- of uittreden.

#### **5.4 Protocollen versus Communicatie**

*Indien er belangtegenstellingen zijn tussen partijen kunnen managers daar op verschillende manieren mee omgaan. Vanuit de projectmatige aanpak bezien, zullen managers bewust het 'gevecht' aangaan om belangtegenstellingen te overwinnen, waarbij managers zoveel mogelijk hun eigen belang boven die van andere partijen stellen. Daarbij gebruikt de manager vaak protocollen om een dergelijk gevecht aan te gaan. Een manager zal echter vanuit de procesmatige aanpak bezien, bij belangtegenstellingen juist het gesprek aangaan.*

Daarbij zal een manager aandacht besteden aan onderhandelen en overleggen om aan de belangen van alle partijen tegemoet te komen.

Casus	Publieke of private manager	Projectmatige of Procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Projectmatige competenties.
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties.
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Projectmatige competenties.
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties.
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties.
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties.

Tabel 5.4: Overzicht gebruikte competenties

#### Publieke managers

De managers van het project Bospolder/Tussendijk en het project Transvaal maken gebruik van projectmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Nieuwendam-Noord uitsluitend procesmatige competenties. De managers van het project Transvaal en Bospolder/Tussendijk bieden partijen ruimte om met elkaar als het ware in 'gevecht' te gaan. Dit gaat veelal gepaard met heftige discussies, waarin partijen proberen om elkaar te overtuigen van elkaars belangen. Daarnaast gebruiken beiden een protocol om conflicten te beslechten. Ze proberen het namelijk eerst zelf op te lossen, als dat niet lukt, stappen ze naar de directie en als dat ook niet lukt dan stappen ze naar het bestuur. Het bestuur zal dan uiteindelijk een beslissing nemen. Hierbij kan gesteld worden dat deze twee publieke managers gebruik maken van projectmatige competenties. Beiden proberen hun eigen belang voorop te stellen. Daarnaast maken beiden gebruik van procedures om conflicten te beslechten Dit zijn kenmerken die tot een projectmatige aanpak behoren. De manager van het project Nieuwendam-Noord die probeert conflicten te beslechten door met partijen in gesprek te gaan en te onderhandelen. Hij probeert zoveel mogelijk oplossingen te bedenken die tegemoet komen aan de belangen van alle partijen. Hij besteedt veel aandacht aan communiceren en overleggen. Deze publieke manager maakt gebruik van procesmatige competenties.

#### Private managers

Alle drie de managers maken gebruik van procesmatige competenties. De drie private managers bieden ruimte aan partijen om met elkaar in gesprek te gaan. Waarbij ze tegenstellingen proberen te overwinnen en oplossingen te bedenken die tegemoet komen aan de belangen van alle partijen. Hierbij maken ze alle drie veel gebruik van overleggen en onderhandelen. Kanttekening hierbij is dat de manager van het project Tarwewijk dit alleen doet met de directbetrokkenen. Desondanks kan er gesteld worden dat alle drie de private managers gebruik maken van procesmatige competenties.

<b>Overeenkomsten tussen publieke en private managers</b>	
<b>Verschillen tussen publieke en private managers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Twee van de publieke managers maken gebruik van een projectmatige aanpak, waarin ze met partijen als het ware het 'gevecht' aangaan. De drie private managers gebruiken echter een procesmatige aanpak, waarin ze met partijen gaan overleggen en onderhandelen.</li> </ul>

Tabel 5.4.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat de private managers een procesmatige aanpak hanteren als het gaat om het beslechten van belangentegenstellingen. Voorts blijkt dat twee van de publieke managers daarbij een projectmatige aanpak hanteren.

## 5.5 Beheersbaarheid versus Betrokkenheid

Indien een manager gebruikt maakt van een projectmatige aanpak, zal hij zich zoveel mogelijk richten op het beheersen van het project in tijd, geld en organisatie. Daarbij zal hij, bij nieuwe ontwikkelingen en wensen van partijen gedurende het project, altijd kijken of dit past binnen de vastgestelde planning en begroting. Daarentegen zal een manager die gebruik maakt van een procesmatige aanpak, zich richten op het betrekken van alle partijen. Daarbij zal hij gedurende het project de wensen van partijen (zowel intern als extern) na afweging meenemen en dit inpassen in de begroting en planning.

Casus	Publieke of private manager	Projectmatige of Procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties

Tabel 5.5: Overzicht gebruikte competenties

### Publieke managers


De managers van het project Bospolder/Tussendijk en het project Transvaal maken gebruik van projectmatige alsook procesmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Nieuwendam-Noord alleen procesmatige competenties. De managers van het project Transvaal en Bospolder/Tussendijk proberen zoveel mogelijk binnen de vastgestelde begroting en planning te blijven. Zij zullen partijen zoveel mogelijk aan de vastgestelde afspraken proberen te houden. Beiden geven echter aan dat, indien het niet anders kan, ze de planning en begroting zullen aanpassen. Daarmee geven ze aan dat ze wel ruimte bieden voor wensen en ontwikkelingen, maar in eerste instantie aan de vastgestelde afspraken in tijd en geld proberen vast te houden. Men zou hier kunnen veronderstellen dat beiden gebruik maken van zowel projectmatige als procesmatige competenties, omdat ze ruimte bieden voor wensen en ontwikkelingen en projectmatige competenties, omdat ze partijen aan de vastgestelde afspraken proberen te houden. De manager van het project Nieuwendam-Noord past de planning en begroting elk jaar aan. Hij vindt het betrekken van alle partijen belangrijker dan het sturen op planning. Daarmee geeft hij aan dat hij de planning en begroting aanpast aan de ontwikkelingen die zich gedurende het project voordoen. Hierbij kan gesteld worden dat hij gebruik maakt van procesmatige competenties.

### Private managers

De managers van het project Spoorwijk en het project Spaarndammerbuurt maken gebruik van procesmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Tarwewijk alleen projectmatige competenties. De managers van het project Spaarndammerbuurt en het project Spoorwijk passen de planning en begroting geheel aan, aan de ontwikkelingen die zich gedurende het project voordoen. Ze stellen vanaf het begin een begroting en planning vast, die ze vervolgens aanpassen indien zich ontwikkelingen voordoen. Beiden houden rekening met de behoeften van partijen in de omgeving en maken dus gebruik van procesmatige competenties. De manager van het project Tarwewijk heeft sinds de samenwerkingsovereenkomst duidelijke afspraken gemaakt in tijd, geld en organisatie. Zij kijkt bij nieuwe ontwikkelingen altijd of deze passen binnen de vastgestelde planning en begroting. Zij maakt gebruik van projectmatige competenties.

Overeenkomsten tussen publieke en private managers	
--	--



<b>Verschillen tussen publieke en private managers</b>	 Twee van de publieke managers maken gebruik van dubbel handelen. Daarentegen gebruiken twee private managers alleen procesmatige competenties.
--	--

Tabel 5.5.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat de private managers eerder een procesmatige aanpak hanteren als het gaat om flexibiliteit in de planning en begroting. Voorts blijkt dat de publieke managers eerder een projectmatige aanpak hanteren. Met de kanttekening dat ze uiteindelijk de planning en begroting wel aanpassen, indien ze zien dat het niet anders kan. Beiden maken hier gebruik van zowel projectmatige als procesmatige competenties.

## 5.6 Contracten versus Vertrouwen

*Zowel in de praktijk als in theorieën kunnen samenwerkingen tussen partijen omschreven worden als formeel of informeel. De theorie van projectmanagement hecht veel waarde aan het formaliseren van interactie, het zorgen voor duidelijke regels en afspraken. Een formele samenwerking gaat veelal gepaard met het formaliseren van onderlinge afspraken in contracten (schriftelijke documenten). De theorie van procesmanagement gaat ervan dat er geen contracten nodig zijn om afspraken te maken, dat dit veelal gebeurt op basis van vertrouwen.*

Casus	Publieke of private manager	Projectmatige of Procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties

Tabel 5.6: Overzicht gebruikte competenties

### *Publieke managers*

De managers van het project Bospolder/Tussendijk en het project Transvaal maken gebruik van projectmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Nieuwendam-Noord, projectmatige alsook procesmatige competenties. De drie publieke managers maken gebruik van contracten. De contracten zorgen voor duidelijke afspraken en regels betreffende informatie, geld, tijd en organisatie. Deze contracten bieden hen houvast als er tegenslagen zijn. De manager van het project Nieuwendam-Noord geeft echter aan dat hij tegenstellingen liever via een goed overleg oplost, dan door het gebruik van contracten. Hij geeft ook aan dat hij, indien nodig, het contract zal aanpassen. Hierbij kan gesteld worden dat ze alle drie gebruik maken van projectmatige competenties. Met de kanttekening dat de manager van het project Nieuwendam-Noord bovendien nog gebruik maakt van procesmatige competenties.

### *Private managers*

De managers van het project Tarwewijk en het project Spoorwijk maken gebruik van projectmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Spaarndammerbuurt procesmatige competenties. De managers van het project Tarwewijk en van het project Spoorwijk maken gebruik van contracten. Hierbij formaliseren ze de interactie tussen partijen en leggen dit vast in schriftelijke documenten. Beiden maken gebruik van projectmatige competenties. De manager van het project Spaarndammerbuurt maakt geen gebruik van contracten. Hij is van mening dat je contracten opstelt vanuit wantrouwen. Hij gaat ervan uit dat betrokken partijen goede intenties hebben en dat hij geen afspraken hoeft te maken over inbreng van informatie of kennis. Hij geeft aan dat alle partijen hun

eigen verantwoordelijkheden kennen en die van elkaar. Daarover hoeft men geen afspraken te maken. Daarnaast zal hij belangentegenstelling via een goed overleg proberen op te lossen. Deze private manager maakt gebruik van procesmatige competenties.

<b>Overeenkomsten tussen publieke en private managers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zowel twee publieke managers als twee private managers maken gebruik van een projectmatige aanpak.</li> <li>■ Behalve de manager van het project Spaarndammerbuurt maken de drie publieke- en twee private managers gebruik van contracten en vinden dat contracten hen houvast bieden als er tegenslagen zijn.</li> </ul>
<b>Verschillen tussen publieke en private managers</b>	

Tabel 5.6.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat zowel de publieke managers als de private managers gebruik maken van een projectmatige aanpak als het gaat om het formaliseren van interactie tussen partijen. Ze maken hierbij gebruik van contracten. Met uitzondering van één private manager die juist een procesmatige aanpak hanteert.

### 5.7 Vasthoudend versus Flexibiliteit

*Managers kunnen heel erg vasthouden zijn in hun doen en laten of juist heel erg flexibel. Vanuit de projectmatige aanpak bezien zal een manager vooral vasthoudend zijn, als hij niet wil afwijken van de vastgestelde doelen. Hierbij zal hij steeds de nadruk leggen op de vastgestelde doelen en geen ruimte bieden voor dynamiek of kritiek. Vanuit de procesmatige aanpak bezien, zal een manager juist heel flexibel zijn, dit omdat hij de dynamiek van de omgeving in ogenschouw neemt. Daarbij stelt hij zich open voor ontwikkelingen en kritiek.*

Casus	Publieke of private manager	Projectmatige of Procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties


Tabel 5.7: Overzicht gebruikte competenties

#### *Publieke managers*

De managers van het project Transvaal en het project Nieuwendam-Noord maken gebruik van procesmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Bospolder/Tussendijk projectmatige competenties. De managers van het project Transvaal en van het project Nieuwendam-Noord staan open voor kritiek en doen daar ook wat mee. Zij bieden ruimte voor dynamiek. Dat wil zeggen dat als zich ontwikkelingen voordoen gedurende het project, ze zich daar aan aanpassen. Hierbij kan gesteld worden dat beiden gebruik maken van procesmatige competenties. De manager van het project Bospolder/Tussendijk legt steeds de nadruk op de vastgelegde doelen. Hij geeft aan dat hij zich open stelt voor kritiek maar spreekt zichzelf daarbij tegen doordat hij partijen aan de vastgestelde afspraken houdt. Hij maakt eerder gebruik van een vasthoudende benadering dan een flexibele benadering. Hierbij kan gesteld worden dat hij gebruik maakt van projectmatige competenties.

### Private managers

De managers van het project Tarwewijk en het project Spaarndammerbuurt maken gebruik van projectmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Spoorwijk procesmatige competenties. De managers van het project Spaarndammerbuurt en het project Tarwewijk proberen vast te houden aan de genomen besluiten. Beiden stellen zich open voor kritiek maar proberen de andere partijen te overtuigen van hun standpunt. Voorts bieden beiden, tot op zekere hoogte, ruimte aan die partijen. Maar als je aangeeft dat je wel open staat voor kritiek en toch aan de vastgestelde afspraken probeert te houden, dan is het de vraag in hoeverre je open staat voor kritiek. Hierbij kan gesteld worden dat beide managers gebruik maken van projectmatige competenties. De manager van het project Spoorwijk staat open voor kritiek en zal zich aanpassen als zich ontwikkelingen voordoen gedurende het project. Kanttekening hierbij is, dat die respondent heeft aangegeven dat hij geen kritiek heeft gehad en dat er nauwelijks belangentegenstellingen zijn geweest. De vraag is dan in hoeverre je een oordeel kunt geven over het daadwerkelijk gebruiken van procesmatige competenties. Hij heeft echter aangegeven dat, als zich belangentegenstelling zou voordoen, hij dit door middel van veel overleg en onderhandelen zou oplossen. Daarnaast geeft hij aan dat hij altijd rekening houdt met ontwikkelingen die zich gedurende het project kunnen voordoen. Al met al kan gesteld worden dat deze manager gebruik maakt van procesmatige competenties.

<b>Overeenkomsten tussen publieke en private managers</b>	
<b>Verschillen tussen publieke en private managers</b>	 Twee van de drie publieke managers bieden ruimte voor kritiek. Daarentegen proberen twee van drie private managers zich te houden aan de genomen besluiten.

Tabel 5.7.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat twee publieke managers een procesmatige aanpak hanteren als het gaat om het bieden van ruimte voor kritiek. Beiden hanteren eerder een flexibele benadering dan een vasthoudende benadering. Voorts blijkt dat twee private managers daarbij een projectmatige aanpak hanteren, waarbij ze de partijen aan de vastgestelde afspraken proberen te houden. Zij hanteren eerder een vasthoudende benadering dan een flexibele benadering.

### 5.8 Fasen versus Ronden

*Een manager die gebruikt maakt van de projectmatige aanpak zal gebruik maken van een indeling in fasen. Hij zal ervan uitgaan dat een project een afgebakend proces is waarvan de startdatum en einddatum bekend zijn. Vanuit de procesmatige aanpak bezien, zal een manager niet uitgaan van een indeling in fasen maar juist van een continuüm. Hij zal er niet van uitgaan dat een project een begin en eindpunt heeft maar een wisselend perspectief.*

Casus	Publieke of private manager	Projectmatige of Procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties.
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties.
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties.
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties.

Tabel 5.8: Overzicht gebruikte competenties

### Publieke managers

De publieke managers handelen alle drie verschillend. Uit onderstaande blijkt dat er geen patroon is in het gebruik van competenties door de publieke managers. De manager van het project Transvaal maakt gebruik van projectmatige- alsook procesmatige competenties. De manager van het project Nieuwendam-Noord maakt alleen gebruik van procesmatige competenties, daarnaast gebruikt de manager van het project Bospolder uitsluitend projectmatige competenties. De managers van het project Transvaal en het project Bospolder/Tussendijk maken gebruik van een fasering, hetgeen een kenmerk is voor een projectmatige aanpak, waarbij de manager van het project Transvaal niet uitgaat van een duidelijk begin en eindpunt. Hij geeft aan dat een project wel eens langer kan duren omdat je met veel partijen te maken hebt. Daarnaast geeft hij ook aan dat de productie van het project over meerdere schijven gaat, omdat meerdere organisaties nodig zijn voor de productie van het project. Gesteld kan worden dat de manager van het project Bospolder/Tussendijk gebruik maakt van projectmatige competenties en de manager van het project Transvaal zowel gebruik maakt van projectmatige- als procesmatige competenties. De manager van het project Nieuwendam-Noord maakt geen gebruik van fasen. Hij gaat ervan uit dat een project niet af te bakenen is in tijd. Hij maakt hier gebruik van procesmatige competenties.

### Private managers

De drie private managers maken gebruik van zowel projectmatige alsook procesmatige competenties. Ze maken alle drie gebruik van een indeling in fasen. Nochtans gaan ze alle drie ervan uit dat een project geen duidelijk begin of eindpunt heeft. Ze gaan er juist vanuit dat een project een wisselend perspectief heeft. Er kan hier gesteld worden dat alle drie de managers gebruiken maken van zowel projectmatige als procesmatige competenties. Dit omdat ze alle drie het project indelen in fasen én ervan uitgaan dat een project geen duidelijk begin of eindpunt heeft.

<b>Overeenkomsten tussen publieke en private managers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>De drie private managers en twee publieke managers maken gebruik van een indeling in fasen.</li><li>De drie private managers en twee publieke gaan ervan uit dat een project een wisselende perspectief heeft en geen duidelijk begin- en eindpunt.</li></ul>
<b>Verschillen tussen publieke en private managers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Drie private managers maken gebruik van dubbel handelen, waarbij één private manager ook gebruik maakt van dubbel handelen.</li></ul>

Tabel 5.8.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat zowel publieke managers als private managers gebruik maken van proces- en projectmatige competenties als het gaat om de indeling van een project. Bij de publieke managers is er geen patroon te onderscheiden in het gebruik van project- en procesmatige competenties. De private managers maken zowel gebruik van procesmatige als projectmatige competenties.

## 5.9 Daadkracht versus Draagvlak

*Een projectmatige benadering gaat ervan uit dat een manager stuurt op tempo, waarbij tempo belangrijker is dan het betrekken van allerlei partijen. Een procesmatige benadering gaat ervan uit dat het betrekken van alle partijen belangrijker is dan het sturen op tempo. Hierbij wordt in acht genomen dat draagvlak ervoor zorgt dat je in een later stadium van een project tempo kunt maken omdat je al commitment hebt verkregen.*

Casus	Publieke of private manager	Projectmatige of Procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Project- en procesmatige

		competenties
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties

Tabel 5.9: Overzicht gebruikte competenties

#### *Publieke managers*

De managers van het project Bospolder/Tussendijk en het project Nieuwendam-Noord maken gebruik van zowel projectmatige als procesmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Transvaal uitsluitend procesmatige competenties. De drie publieke managers besteden alle drie veel aandacht aan het onderhouden van contacten met de omgeving. Dit doen ze door het organiseren van onder andere bijeenkomsten. De managers van het project Nieuwendam-Noord en het project Bospolder/Tussendijk vinden tempo maken in een project heel belangrijk, waarbij de manager van het project Bospolder/Tussendijk zijn medewerkers stuurt op de te behalen resultaten. Beiden maken ze gebruik van projectmatige alsook procesmatige competenties. De manager van het project Transvaal geeft aan dat tempo niet heel belangrijk is, dat je juist tijd moet nemen om iedereen te betrekken. Hij maakt gebruik van procesmatige competenties.

#### *Private managers*

De managers van het project Tarwewijk en het project Spoorwijk maken gebruik van zowel projectmatige als procesmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Spaarndammerbuurt alleen procesmatige competenties. De managers van het project Tarwewijk en het project Spoorwijk vinden tempo heel belangrijk. Beiden leggen de nadruk op de vastgelegde doelen. Ze besteden beiden ook veel tijd aan het onderhouden van contacten met hun omgeving. Er kan gesteld worden dat beiden gebruik maken van projectmatige als procesmatige competenties. De manager van het project Spaarndammerbuurt die vindt tempo niet belangrijk. Hij geeft aan dat het betrekken van alle partijen belangrijker is. Hij hecht veel waarde aan het onderhouden van contacten met zijn omgeving. Hij maakt gebruik van procesmatige competenties.

<b>Overeenkomsten tussen publieke en private managers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alle zes besteden ze veel aandacht aan het onderhouden van contacten met hun omgeving.</li> <li>■ Twee publieke en twee private managers vinden tempo belangrijk in een project.</li> <li>■ Twee publieke en twee private managers maken gebruik van dubbel handelen.</li> </ul>
<b>Verschillen tussen publieke en private managers</b>	

Tabel 5.9.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat twee publieke en twee private managers zich richten op daadkracht alsook draagvlak. Beiden maken gebruik van zowel projectmatige als procesmatige competenties.

### **5.10 Ontwerpen versus Ontwikkelen**

*Vanuit de projectmatige visie bezien, zal een manager de scope vanaf het begin van een project afbakenen, daarbij zal hij alleen ruimte bieden aan professionals om het ontwerp in te vullen. Indien hij ook leken erbij zou betrekken zou dit hem alleen maar meer tijd kosten en zou hij zondig dienen af te wijken van de vastgestelde doelen. Vanuit de procesmatige visie bezien zal een manager de scope breed trekken, daarbij zal hij ook ruimte bieden aan leken om mee te werken aan een ontwerp.*

Casus	Publieke of private manager	Projectmatige of Procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Procesmatige competenties

Tabel 5.10: Overzicht gebruikte competenties

#### *Publieke managers*

De managers van het project Transvaal en het project Nieuwendam-Noord maken gebruik van procesmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Bospolder/Tussendijk uitsluitend projectmatige competenties. De managers van het project Transvaal en het project Nieuwendam-Noord stellen de scope van het ontwerp vanaf het begin breed, waarbij de manager van het project Nieuwendam-Noord gebruik maakt van een basisontwerp. Hij geeft echter ook aan, dat het ontwerp aangepast kan worden door bijvoorbeeld de wensen van leken. Ze betrekken bij de ontwikkeling van het ontwerp zowel leken als professionals. Beiden maken gebruik van procesmatige competenties. De manager van het project Bospolder/Tussendijk perkt de scope van het ontwerp vanaf het begin in en betreft daarbij alleen professionals. Hij maakt gebruik van projectmatige competenties.

#### *Private managers*

De managers van het project Tarwewijk en het project Spoorwijk maken gebruik van projectmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Spaarndammerbuurt alleen procesmatige competenties. De managers van het project Tarwewijk en het project Spoorwijk beperken de scope van het ontwerp vanaf het begin. De manager van het project Tarwewijk beperkt de scope pas na het tekenen van een samenwerkingsovereenkomst. Beiden betrekken alleen professionals bij het invullen van het ontwerp. Gesteld kan worden dat beiden hier gebruik maken van projectmatige competenties. De manager van het project Spaarndammerbuurt trekt de scope van het ontwerp breed en betreft zowel leken als professionals bij het ontwikkelen van het ontwerp. Hij maakt gebruik van procesmatige competenties.

Overeenkomsten tussen publieke en private managers	
Verschillen tussen publieke en private managers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Twee van de drie publieke managers trekken de scope van het project breed. Voorts betrekken ze zowel leken als professionals bij de ontwikkeling van het project. Daarentegen perken twee van de drie private managers de scope van het ontwerp in, daarbij betrekken ze alleen professionals.</li> </ul>

Tabel 5.10.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat twee van de drie publieke managers een procesmatige aanpak hanteren als het gaat om het ontwikkelen van het ontwerp. Voorts blijkt dat twee van de private managers daarbij een projectmatige aanpak hanteren.

### 5.11 Commitment versus Bewegingsvrijheid

Een manager, die gebruikt maakt van een projectmatige aanpak, zal betrokkenen zoveel mogelijk houden aan de vastgestelde afspraken om zo te sturen op resultaat. Een manager die gebruikt maakt van een procesmatige aanpak, zal echter partijen juist de ruimte geven om van hun belangen af te wijken.

Casus	Publieke of private manager	Projectmatige of Procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Tarwewijk	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Transvaal	Publieke manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Spoorwijk	Private manager	Gebruikt Projectmatige competenties
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Gebruikt Procesmatige competenties
Spaarndammerbuurt	Private manager	Gebruikt Project- en procesmatige competenties



Tabel 5.11: Overzicht gebruikte competenties

#### *Publieke manager*

De managers van het project Bospolder/Tussendijk en het project Transvaal maken gebruik van projectmatige competenties. Daarnaast gebruikt de manager van het project Nieuwendam-Noord procesmatige competenties. De managers van het project Bospolder/Tussendijk en het project Transvaal proberen betrokkenen aan de vastgestelde afspraken te houden, daarbij proberen ze zoveel mogelijk tussenresultaten te boeken om partijen te committeren aan het resultaat. De manager van het project Transvaal geeft aan dat hij wel ruimte creëert voor belanghebbenden om van hun afspraken af te wijken, indien dit hun belangen zou schaden. Dit zou kenmerkend zijn voor een procesmatige aanpak. Een procesmatige aanpak gaat er echter ook van uit dat je die ruimte biedt aan directbetrokkenen. Hierbij kan gesteld worden dat beiden gebruik maken van projectmatige competenties. De manager van het project Nieuwendam-Noord creëert juist ruimte voor partijen, ruimte waarin ze kunnen afwijken van hun afspraken. Dit geldt dan voor zowel directbetrokkenen als belanghebbenden. Hij probeert doormiddel van tussenresultaten partijen te prikkelen om niet uit te treden. Hij maakt gebruik van procesmatige competenties.

#### *Private manager*

De managers van het project Tarwewijk en het project Spoorwijk maken gebruik van projectmatige competenties. De manager van het project Spaarndammerbuurt daarentegen maakt gebruik van zowel projectmatige als procesmatige competenties. De managers van het project Tarwewijk en het project Spoorwijk geven aan dat ze partijen aan de vastgestelde afspraken proberen te houden, waarbij de manager van het project Tarwewijk haar netwerken zou gebruiken om draagvlak te creëren én om partijen vast te houden aan de gemaakte afspraken. Daarnaast maakt ze gebruik van tussenresultaten om partijen te committeren aan het resultaat. Hierbij kan gesteld worden dat beiden gebruik maken van projectmatige competenties. De manager van het project Spaarndammerbuurt creëert ruimte voor partijen waarin ze van hun afspraken kunnen afwijken. Daarnaast probeert hij zoveel mogelijk met belanghebbenden in gesprek te gaan. Hij geeft echter ook aan dat hij partijen aan de vastgestelde afspraken probeert te houden. Kanttekening hierbij is wel dat hij dan al met een aantal oplossingen is gekomen, waar in eerste instantie die partijen akkoord zijn gegaan en daarna daar van willen afwijken. De theorie van procesmanagement gaat er vanuit dat je partijen niet aan de vastgestelde afspraken houdt, indien dit hun belangen zou schaden. Hierbij kan gesteld worden dat deze private manager zowel gebruik maakt van projectmatige als procesmatige competenties.

<b>Overeenkomsten tussen publieke en private managers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Zowel twee private als publieke managers proberen partijen aan de vastgestelde afspraken te houden.</li> <li> Zowel één publieke als één private manager bieden</li> </ul>
---	--

	ruimte voor partijen waarin ze van hun afspraken kunnen afwijken.
<b>Verschillen tussen publieke en private managers</b>	

Tabel 5.11.1: Overzicht overeenkomsten en verschillen

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat zowel twee publieke managers als twee private managers gebruik maken van projectmatige competenties. Beiden proberen partijen zoveel mogelijk te committeren aan het resultaat.

### 5.12. Samenvattend

Door het optellen van het aantal gebruikte projectmatige competenties, procesmatige competenties en dubbel handelen van de zes respondenten, ben ik tot onderstaande bevindingen gekomen. Samenvattend blijkt dat de manager van het project Bospolder/Tussendijk voornamelijk projectmatige competenties gebruikt. Dit in tegenstelling tot de manager van het project Nieuwendam-Noord die voornamelijk procesmatige competenties gebruikt. Daarnaast blijkt dat de manager van het project Transvaal voornamelijk procesmatige competenties en dubbele handelingen gebruikt. Daarentegen gebruiken de managers van het project Spoorwijk en Spaarndammerbuurt voornamelijk procesmatige competenties. Dit in tegenstelling tot de manager van het project Tarwewijk die voornamelijk projectmatige competenties gebruikt. In de onderstaande tabel wordt dit weergegeven.

Casus	Publieke of private manager	Gebruikt voornamelijk Projectmatige competenties	Gebruikt voornamelijk Procesmatige competenties	Gebruikt voornamelijk beiden competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager			
Transvaal	Publieke manager			
Nieuwendam-Noord	Publieke manager			
Tarwewijk	Private manager			
Spoorwijk	Private manager			
Spaarndammerbuurt	Private manager			

Tabel 5.12: Overzicht meest gebruikte competenties per manager

Concluderend kan gesteld worden dat zowel de publieke als private managers meer gebruik maken van procesmatige competenties dan projectmatige competenties bij stedelijke vernieuwingsprojecten.

### 5.13 Analyse Projectresultaat

In deze paragraaf zullen de resultaten van de enquête over de mate van tevredenheid van het projectresultaat weergegeven worden en in verband met de gebruikte competenties worden gebracht. De onderstaande tabel geeft de mate van tevredenheid van de respondenten aan, op zowel de inhoud als het proces van het projectresultaat.

Casus	Publieke of private manager	Tevredenheid projectresultaat <sup>4</sup>
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Is redelijk tevreden over de inhoud en ontevreden over het proces: 2>-1
Tarwewijk	Private manager	Is tevreden over de inhoud alsook over het

<sup>4</sup> De scoreverdeling wordt in hoofdstuk drie toegelicht.



		proces: 4>3
Transvaal	Publieke manager	Is erg tevreden over de inhoud en redelijk tevreden over het proces: 5>1
Spoorwijk	Private manager	Is erg tevreden over de inhoud en niet erg tevreden over het proces: 4>1
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Is redelijk tevreden over de inhoud en minder tevreden over het proces: 2>0
Spaarndammerbuurt	Private manager	Is zeer tevreden over de inhoud en redelijk tevreden over het proces: 6>2

Tabel 5.13: Mate van tevredenheid over het projectresultaat

■ *Manager van het project Bospolder/Tussendijk*

De manager van het project Bospolder/Tussendijk is meer tevreden over de inhoud van het projectresultaat dan over het proces. Uit de enquête blijkt dat de respondent van mening is dat er gedurende het project vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld. Daarnaast is hij van mening dat de baten van de samenwerking groter zijn dan de kosten van de samenwerking. Hij weet echter niet of er oplossingen zijn uitgewerkt die de ruimtelijke en sociale problemen in het gebied aanpakken. Hierbij kan gesteld worden dat de respondent zich bewust is van de inhoud van het project. Hij is immers van mening dat er vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld. Hij weet echter niet of de aangedragen oplossingen de sociale en ruimtelijke problemen in het gebied aanpakken. Dit kan impliceren dat hij niet voldoende zicht heeft op waar de andere partijen binnen dit project mee bezig zijn. Tevens blijkt uit de enquête dat de respondent van mening is dat partijen impassen gedurende het proces als frustrerend hebben ervaren. Voorts is hij van mening dat de inhoudelijke resultaten op voldoende steun kunnen rekenen van de betrokken partijen. Hij geeft echter ook aan dat hij niet weet of actoren met verschillende achtergronden hebben samengewerkt. Dit zou kunnen impliceren dat hij zich bewust is van wat er over het algemeen in zijn omgeving speelt. Hij weet immers wel dat partijen impassen als frustrerend hebben ervaren en dat de inhoudelijke resultaten op voldoende steun konden rekenen van de betrokken partijen maar dat hij niet voldoende zicht heeft over wie met elkaar hebben samengewerkt.

Daarnaast blijkt uit het interview, dat de manager voornamelijk projectmatige competenties gebruikt. Hij is vooral gericht op de inhoud van een project. Dit komt voornamelijk tot uitdrukking, doordat hij partijen aan de vastgestelde afspraken probeert te houden. Doordat de respondent bij nieuwe ontwikkeling altijd kijkt of het binnen de vastgestelde begroting en planning past. Voorts heeft hij aangegeven dat hij het ontwerp vanaf het begin inperkt en daarbij alleen professionals betreft. Dit zijn kenmerken die behoren tot een projectmatige aanpak. De respondent geeft ook aan dat hij het betrekken van alle partijen belangrijker vindt dan het inhoudelijke resultaat. Dit komt echter niet tot uitdrukking in zijn gedrag. Hij biedt immers geen ruimte voor dynamiek en bij impasses valt hij altijd terug op de vastgestelde afspraken.

Hierbij kan gesteld worden dat er een verband is tussen het gebruik van voornamelijk projectmatige competenties en de mate van tevredenheid over de inhoud van het projectresultaat. De theorie van projectmanagement gaat ervan uit dat een manager die voornamelijk gebruik maakt van projectmatige competenties tevreden zou moeten zijn over de inhoud van het projectresultaat. De manager van dit project is meer tevreden over de inhoud van het projectresultaat. Dit komt ook overeen met de gebruikte competentie(s). De uitkomst komt hier overeen met de theoretische verwachtingen.

■ *Manager van het project Tarwewijk*

De manager van het project Tarwewijk is zowel tevreden over de inhoud van het projectresultaat als over het proces. Uit de enquête blijkt dat de respondent van mening is dat er gedurende het project vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld. De respondent is van mening dat de oplossingen die zijn uitgewerkt ook de sociale en ruimtelijke problemen in het gebied aanpakken. Daarnaast geeft ze aan dat de baten van de samenwerking groter zijn dan de kosten van de samenwerking. Tevens blijkt uit

de enquête dat de respondent van mening is dat partijen met partijen met verschillende achtergronden hebben samengewerkt. Ook is ze van mening dat de inhoudelijke resultaten op voldoende steun kunnen rekenen van de betrokken partijen. Zij weet echter niet of partijen impassen gedurende het proces als frustrerend hebben ervaren.

Uit het interview blijkt dat de respondent voornamelijk projectmatige competenties gebruikt. Zij betreft alleen partijen die een bepaald bezit in het project hebben. Zij besteedt weinig aandacht aan bewoners en andere belanghebbenden. Dit kan mogelijk verklaren waarom zij niet weet of andere partijen het proces als frustrerend hebben ervaren. Daarnaast blijkt uit het interview dat de respondent meetbare resultaten heel belangrijk vindt. Maar tegelijkertijd vindt ze de gelijkgerichtheid van belangen en het voldoen aan al die belangen, voorzover die van te voren allemaal bekend zijn, belangrijker. Uit de score blijkt echter dat de respondent iets meer scoort op de inhoud dan op het proces van het projectresultaat. Dit impliceert dat ze iets meer tevreden is over de inhoud van het projectresultaat dan over het proces. Tevens blijkt uit het interview dat de respondent voornamelijk projectmatige competenties gebruikt. Hetgeen wil zeggen dat zij iets meer op de inhoud van het project gericht is, dan op het proces.

Hierbij kan gesteld worden dat er een verband is tussen het gebruik van voornamelijk projectmatige competenties en de mate van tevredenheid over de inhoud van het projectresultaat. De theorie van projectmanagement gaat ervan uit dat een manager die voornamelijk gebruik maakt van projectmatige competenties tevreden zou moeten zijn over de inhoud van het projectresultaat. De manager van dit project is meer tevreden over de inhoud dan over het proces van het projectresultaat. Dit komt ook overeen met de gebruikte competentie(s). De uitkomst komt hier overeen met de theoretische verwachtingen.

#### *Manager van het project Transvaal*

De manager van het project Transvaal is meer tevreden over de inhoud van het projectresultaat. Uit de enquête blijkt dat de respondent van mening is dat er gedurende het project vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld. De respondent is van mening dat de oplossingen die zijn uitgewerkt ook de sociale en ruimtelijke problemen in het gebied aanpakken. Daarnaast geeft hij aan dat de baten van de samenwerking groter zijn dan de kosten van de samenwerking. Tevens blijkt uit de enquête dat de respondent van mening is dat partijen met partijen met verschillende achtergronden hebben samengewerkt. Ook is hij van mening dat de inhoudelijke resultaten op voldoende steun kunnen rekenen van de betrokken partijen. Hij geeft aan dat partijen impassen gedurende het proces als frustrerend hebben ervaren.

Voorts blijkt uit het interview dat de respondent in sommige gevallen het resultaat belangrijker vindt en in andere gevallen de belangen van alle partijen belangrijker vindt. "Dit zou dan vanuit strategisch oogpunt zijn om maatschappelijk draagvlak te krijgen", aldus respondent. Hij geeft aan dat hij dit per geval beoordeelt. Voorts geeft hij aan dat als je inhoudelijke resultaten boekt, dat je dan vaak ook meer partijen mee krijgt. Hierbij kan gesteld worden dat de respondent zowel gebruik maakt van projectmatige als procesmatige competenties, maar dat hij dit per geval bekijkt. Uit de enquête blijkt dat hij erg tevreden is over de inhoud van het projectresultaat. Daarnaast blijkt ook dat hij van mening is dat partijen met verschillende achtergronden hebben samengewerkt en dat er voldoende steun van de partijen was voor de inhoudelijke resultaten. Dit impliceert dat hij voldoende zicht heeft over wat er in zijn omgeving gebeurt. Dit komt ook overeen met het gegeven dat hij ook procesmatige competenties gebruikt. Hij geeft echter aan dat partijen impassen gedurende het proces als frustrerend hebben ervaren. Een manager die gebruik zou maken van procesmatige competenties zou er zorg voor moeten dragen dat partijen impassen niet als frustrerend ervaren. Uit het interview blijkt overigens ook dat de respondent bij impassen terug zou vallen op de vastgestelde afspraken in tijd en geld dan op procesafspraken. Dit is een kenmerk dat tot een projectmatige aanpak behoort.

Hierbij kan gesteld worden dat er een mogelijk verband is tussen de gebruikte competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat. De manager van dit project is meer tevreden over de inhoud dan over het proces van het projectresultaat. Dit komt niet helemaal overeen met de gebruikte competentie(s). Je zou immers verwachten dat een manager die gebruikt maakt van voornamelijk

procesmatige competenties meer tevreden zou moeten zijn over het proces van het projectresultaat dan over de inhoud van het projectresultaat. De uitkomst strookt niet met de theoretische verwachtingen. Hij gebruikt immers voornamelijk procesmatige competenties en dubbel handelen. Uit het interview blijkt echter dat de respondent vanuit strategisch oogpunt soms het betrekken van alle partijen prefereert boven het inhoudelijke resultaat en vica versa. Dit komt namelijk ook overeen met het gegeven dat hij meer tevreden is over de inhoud van het project dan het proces van het projectresultaat. Daarbij dient ook rekening gehouden te worden met andere verklaringen, die dit verband mogelijk kunnen verklaren.

■ *Manager van het project Spoorwijk*

De manager van het project Spoorwijk is meer tevreden over de inhoud dan over het proces van het projectresultaat. Uit de enquête blijkt dat de respondent van mening is dat de oplossingen die zijn uitgewerkt ook de sociale en ruimtelijke problemen in het gebied aanpakken. Daarnaast geeft hij aan dat de baten van de samenwerking groter zijn dan de kosten van de samenwerking. Hij is echter ook van mening dat gedurende het project geen vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld. Tevens blijkt uit de enquête dat de respondent van mening is dat partijen niet met partijen met verschillende achtergronden hebben samengewerkt. Daarnaast is hij van mening dat de inhoudelijke resultaten op voldoende steun kunnen rekenen van de betrokken partijen. Hij weet niet of partijen impassen gedurende het proces als frustrerend hebben ervaren.

Voorts blijkt uit het interview dat hij het behalen van de inhoudelijk resultaten belangrijker vindt dan het betrekken van alle partijen. Tegelijkertijd is hij er ook voorstander van dat je gaandeweg de rit de nodige ruimte hebt om bij te kunnen sturen. Hij geeft aan dat er een verschil is tussen 'eindtoestandplanning' en een 'procesplanning'. Hij heeft de neiging om dit soort grootschalige processen meer richting eindtoestandplanning op te schuiven, dan naar de proceskant. "Dit soort projecten kun je niet doen door alleen maar via een procesplanning te gaan werken en om te denken": "We zien wel waar we uit komen", aldus respondent. Hieruit blijkt dat de respondent gebruik maakt van projectmatige competenties. Kanttekening hierbij is dat hij over het algemeen meer gebruik maakt van procesmatige competenties dan projectmatige competenties. Als het echter gaat om het projectresultaat dan is hij eerder gericht op de inhoud en daar ook meer tevreden over.

Hierbij kan er gesteld worden dat er een mogelijk verband is tussen de gebruikte competenties en de mate van tevredenheid over de inhoud van het projectresultaat. De manager gebruikt voornamelijk procesmatige competenties maar tijdens het interview bleek dat de manager projectmatige competenties gebruikt als het gaat om het projectresultaat. Hij is immers de enige die aangaf dat hij het inhoudelijke resultaat belangrijker vindt dan het betrekken van alle partijen. Het preferen van het inhoudelijke resultaat boven het betrekken van alle partijen is een projectmatig kenmerk. Hierbij kan verondersteld worden dat de theoretische verwachtingen niet stroken met de uitkomst. Een manager die voornamelijk procesmatige competentie gebruikt zou immers meer tevreden moeten zijn over het proces dan over de inhoud van het projectresultaat. Desondanks kan hier verondersteld worden dat er een mogelijk verband is tussen de uitkomst en de theoretische verwachtingen. De manager vindt immers het inhoudelijke resultaat belangrijker dan het betrekken van alle partijen. Dit is een projectmatige kenmerk. Daarnaast is hij meer tevreden over de inhoud dan over het proces van het projectresultaat. De bovenstaande analyse kan een mogelijk verband zijn maar het sluit andere verbanden niet uit.

■ *Manager van het project Nieuwendam-Noord*

De manager van het project Nieuwendam-Noord is meer tevreden over de inhoud van het projectresultaat dan over het proces. Uit de enquête blijkt dat de respondent van mening is, dat de oplossingen die zijn uitgewerkt ook de sociale en ruimtelijke problemen in het gebied aanpakken. Daarnaast geeft hij aan dat er gedurende het project vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld. Hij weet echter niet of de baten van de samenwerking groter zijn dan de kosten van de samenwerking. Tevens blijkt uit de enquête dat de respondent van mening is dat partijen niet met partijen met verschillende achtergronden hebben samengewerkt. Daarnaast is hij van mening dat de inhoudelijke resultaten op voldoende steun kunnen rekenen van de betrokken partijen. Hij weet niet of partijen impassen gedurende het proces als frustrerend hebben ervaren.

Voort blijkt uit het interview dat de respondent voornamelijk procesmatige competenties gebruikt. Hetgeen wil zeggen dat hij vooral bezig is met zijn omgeving. Hij probeert zoveel mogelijk partijen te betrekken en ruimte te creëren voor dynamiek. Daarnaast houdt hij, naargelang het project, rekening met wensen en ontwikkelingen van partijen. Dit impliceert dat de respondent voornamelijk procesmatige competenties gebruikt. Uit de enquête blijkt echter, dat hij minder tevreden is over het proces van het projectresultaat. Dit komt mede doordat hij van mening is, dat zijn voorganger minder gericht was op het proces en meer op de inhoud. Hij is van mening dat partijen niet met partijen met verschillende achtergronden hebben samengewerkt. Dit wil echter niet zeggen, dat hij daar niet na streeft. Hij is juist nu bezig met verbindingen leggen tussen die verschillende partijen met andere achtergronden. Hij geeft ook aan dat hij het betrekken van alle partijen belangrijker vindt dan het inhoudelijke resultaat. Daarnaast weet hij niet of partijen impassen gedurende het proces als frustrerend hebben ervaren. Dit heeft te maken met het feit dat de respondent nog niet zolang betrokken is bij dit project en nog niet weet welke partijen impassen als frustrerend hebben ervaren.

Al met al kan hier gesteld worden dat de er een mogelijk verband is tussen de mate van tevredenheid over het projectresultaat en de gebruikte competenties. Dit omdat de respondent juist wil dat partijen met verschillende partijen samenwerken en dat partijen impassen niet als frustrerend ervaren. Alleen concludeert hij dat dit nog niet het geval is. Hij probeert dit echter wel te realiseren. Hetgeen aangeeft dat hij voornamelijk bezig is met zijn omgeving en meer tevreden zou willen zijn over het proces van het projectresultaat. Daarnaast is hij ook niet heel erg tevreden over de inhoud van het projectresultaat. Hij scoort hierop immers een twee, terwijl je daar als maximale score een zes kunt behalen. Dit komt mede doordat hij meer gericht is op zijn omgeving en het betrekken van alle partijen, dan op de inhoud van het project.

#### *Manager van het project Spaarndammerbuurt*

De manager van het project Spaarndammerbuurt is meer tevreden over de inhoud van het projectresultaat dan over het proces. Uit de enquête blijkt dat de respondent van mening is dat de oplossingen die zijn uitgewerkt ook de sociale en ruimtelijke problemen in het gebied aanpakken. Daarnaast geeft hij aan dat er gedurende het project vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld. Tevens is hij van mening dat de baten van de samenwerking groter zijn dan de kosten van de samenwerking. Voorts blijkt uit de enquête dat de respondent van mening is dat partijen niet met partijen met verschillende achtergronden hebben samengewerkt. Ook is hij van mening dat de inhoudelijke resultaten op voldoende steun kunnen rekenen van de betrokken partijen. Hij is van mening is dat partijen impassen gedurende het proces als frustrerend hebben ervaren.

Uit het interview blijkt dat de respondent het behartigen van de belangen van alle partijen belangrijker vindt dan het inhoudelijke resultaat. De te realiseren inhoudelijk resultaten waren echter aan het begin van het project bekend. Hij vindt dat je enerzijds altijd een evenwicht moet vinden tussen de inhoudelijke doelen die je stelt en de tevredenheid van de mensen waar je mee te maken hebt. "Dit kan soms botsen met de belangen van de zittende huurders", aldus respondent. Hij vindt echter toch dat het belangrijker is dat je mensen mee krijgt. Voorts blijkt uit de enquête dat de respondent van mening is dat partijen niet met partijen met verschillende achtergronden hebben samengewerkt. Een manager die juist veel gebruikt maakt van procesmatige competenties, zou er voor moeten kunnen zorgen dat partijen met verschillende partijen in verbinding komen. Een dergelijk manager zou zorg moeten dragen voor samenwerking tussen directbetrokkenen en belanghebbenden. Voorts zou een dergelijk manager er voor moeten zorgen dat partijen impassen niet als frustrerend ervaren.

Hierbij kan gesteld worden dat er geen verband is tussen de gebruikte competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat. De uitkomst strookt niet met de theoretische verwachtingen. Je zou immers verwachten dat een manager die gebruikt maakt van voornamelijk procesmatige competenties meer tevreden zou moeten zijn over het proces van het projectresultaat dan over de inhoud van het projectresultaat.

## Hoofdstuk 6 Conclusies en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van de onderzoeksresultaten weergegeven en worden de aanbevelingen gepresenteerd. Met de conclusies die uit het onderzoek voortvloeien wordt de centrale vraagstelling van het onderzoek beantwoord. Van hieruit worden aanbevelingen gedaan.

### 6.1 Antwoord op de deelvragen

#### 1. Wat zijn projectmatige en procesmatige competenties?

Projectmanagement en procesmanagement zijn twee verschillende stijlen van management. Eén van de belangrijkste verschillen is dat de ene benadering zich richt op de inhoudelijke kennis van een project en de andere benadering op de omgeving van een project. De projectmatige- en procesmatige competenties zijn vastgesteld aan de hand van inzichten uit het theoretisch kader. Beide benaderingen kenmerken zich door een ander aanpak en verschillende gebruiken. De project- en procesmatige competenties zullen hieronder in een tabel uiteengezet worden.

#### **inhoudsgericht versus procesgericht**

Een manager wordt veelal gezien als een schaap met vijf poten die van alle markten thuis moet zijn en over een groot aantal eigenschappen moet beschikken. Er zijn echter managers die zich meer richten op de inhoud van een project dan op de omgeving van een dergelijk project. Een manager die zich meer op de inhoud richt, zal eerder geneigd zijn om zich te focussen op het intern op orde hebben van de projectorganisatie en op de inhoudelijke vastgestelde afspraken. Voorts zal een manager, die meer oog heeft voor de omgeving, zich focussen op de belangen van de verschillende (direct)betrokken partijen. Tevens zal een dergelijke manager veelal alle partijen wel kennen en contacten met deze partijen onderhouden.

#### **doelgericht versus doelzoekend**

Een manager die gebruikt maakt van een projectmatige aanpak, zal eerder doelgericht zijn dan doelzoekend. Een manager die doelgericht is, zal in een vrij vroeg stadium doelen formuleren en zich gedurende het project daar aan vast houden. Hij zal hierbij zo min mogelijk ruimte bieden aan wensen en ontwikkelingen die niet binnen die doelen vallen. Daarentegen zal een manager die eerder doelzoekend is, de doelen tijdens het project concreter formuleren. Waarbij hij rekening houdt met de doelen die door de (direct) betrokken partijen nagestreefd worden.

#### **directbetrokkenen versus alle belanghebbenden**

Een manager die alleen contacten onderhoudt met partijen die direct betrokken zijn bij een project, hanteert een projectmatige aanpak. Hij zal alleen tijd en energie steken in partijen die een bepaald aandeel hebben in het project. Daarbij zal hij veelal alleen met partijen werken die vanaf het begin betrokken zijn. Een manager die een procesmatige aanpak hanteert zal echter veel meer ruimte bieden aan partijen die niet direct een aandeel hebben maar die zich wel betrokken voelen of die in hun belangen getroffen worden.

#### **protocollen versus communicatie**

Indien er belangentegenstellingen zijn tussen partijen kunnen managers daar op verschillende manieren mee omgaan. Vanuit de projectmatige aanpak gezien, zullen managers bewust het 'gevecht' aangaan om belangentegenstellingen te overwinnen, waarbij managers zoveel mogelijk hun eigen belang boven die van andere partijen stellen. Daarbij gebruikt de manager vaak protocollen om een dergelijk gevecht aan te gaan. Een manager zal echter vanuit de procesmatige aanpak gezien, bij belangentegenstellingen juist het gesprek aangaan. Daarbij zal een manager aandacht besteden aan onderhandelen en overleggen om aan de belangen van alle partijen tegemoet te komen.

#### **beheersbaarheid versus betrokkenheid**

Indien een manager gebruikt maakt van een projectmatige aanpak, zal hij zich zoveel mogelijk richten op het beheersen van het project in tijd, geld en organisatie. Daarbij zal hij, bij nieuwe ontwikkelingen en wensen van partijen gedurende het project, altijd kijken of dit past binnen de vastgestelde planning en begroting. Daarentegen zal een manager die gebruik maakt van een

procesmatige aanpak, zich richten op het betrekken van alle partijen. Daarbij zal hij gedurende het project de wensen van partijen (zowel intern als extern) na afweging meenemen en dit inpassen in de begroting en planning.

#### **contracten versus vertrouwen**

Zowel in de praktijk als in theorieën kunnen samenwerkingen tussen partijen omschreven worden als formeel of informeel. De theorie van projectmanagement hecht veel waarde aan het formaliseren van interactie, het zorgen voor duidelijke regels en afspraken. Een formele samenwerking gaat veelal gepaard met het formaliseren van onderlinge afspraken in contracten (schriftelijke documenten). De theorie van procesmanagement gaat ervan dat er geen contracten nodig zijn om afspraken te maken, dat dit veelal gebeurt op basis van vertrouwen.

#### **vasthoudend versus flexibiliteit**

Managers kunnen heel erg vasthouden zijn in hun doen en laten of juist heel erg flexibel. Vanuit de projectmatige aanpak bezien zal een manager vooral vasthoudend zijn, als hij niet wil afwijken van de vastgestelde doelen. Hierbij zal hij steeds de nadruk leggen op de vastgestelde doelen en geen ruimte bieden voor dynamiek of kritiek. Vanuit de procesmatige aanpak bezien, zal een manager juist heel flexibel zijn, dit omdat hij de dynamiek van de omgeving in ogenschouw neemt. Daarbij stelt hij zich open voor ontwikkelingen en kritiek.

#### **fasen versus ronden**

Een manager die gebruikt maakt van de projectmatige aanpak zal gebruik maken van een indeling in fasen. Hij zal ervan uitgaan dat een project een afgebakend proces is waarvan de startdatum en einddatum bekend zijn. Vanuit de procesmatige aanpak bezien, zal een manager niet uitgaan van een indeling in fasen maar juist van een continuüm. Hij zal er niet van uitgaan dat een project een begin en eindpunt heeft maar een wisselend perspectief.

#### **daadkracht versus draagvlak**

Een projectmatige benadering gaat ervan uit dat een manager stuurt op tempo, waarbij tempo belangrijker is dan het betrekken van allerlei partijen. Een procesmatige benadering gaat ervan uit dat het betrekken van alle partijen belangrijker is dan het sturen op tempo. Hierbij wordt in acht genomen dat draagvlak ervoor zorgt dat je in een later stadium van een project tempo kunt maken omdat je al commitment hebt verkregen.

#### **ontwerpen versus ontwikkelen**

Vanuit de projectmatige visie bezien, zal een manager de scope vanaf het begin van een project afbakenen, daarbij zal hij alleen ruimte bieden aan professionals om het ontwerp in te vullen. Indien hij ook leken erbij zou betrekken zou dit hem alleen maar meer tijd kosten en zou hij zonnodig dienen af te wijken van de vastgestelde doelen. Vanuit de procesmatige visie bezien zal een manager de scope breed trekken, daarbij zal hij ook ruimte bieden aan leken om mee te werken aan een ontwerp.

#### **commitment versus bewegingsvrijheid**

Een manager, die gebruikt maakt van een projectmatige aanpak, zal betrokkenen zoveel mogelijk houden aan de vastgestelde afspraken om zo te sturen op resultaat. Een manager die gebruikt maakt van een procesmatige aanpak, zal echter partijen juist de ruimte geven om van hun belangen af te wijken.

De bovenstaande project- en procesmatige competenties zijn gedurende het onderzoek tegenover elkaar geïmponeerd. Om op die manier de gebruikte competenties bij publieke- en private managers te achterhalen.

## **2. Welke projectmatige- en procesmatige competenties gebruiken publieke- en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten?**

De publieke en private managers gebruiken zowel projectmatige als procesmatige competenties. De ene manager gebruikt meer projectmatige competenties, meer procesmatige competenties of beide competenties. De gebruikte project- en procesmatige competenties van de publieke en private managers zullen hieronder uiteengezet worden. Tevens wordt het te onderscheiden patroon aangegeven.

Publieke managers:

Project- en procesmatige competenties	De manager van het project Bospolder/Tussendijk	De manager van het project Transvaal	De manager van het project Nieuwendam-Noord	Patroon
Inhoudsgericht versus Procesgericht	Handelt dubbel	Gebruikt procesmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Proces
Doelgericht versus Doelzoekend	Handelt dubbel	Handelt dubbel	Gebruikt procesmatige competentie	Dubbel
Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden	Handelt dubbel	Handelt dubbel	Gebruikt procesmatige competentie	Dubbel
Protocollen versus Communicatie	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Project
Beheersbaarheid versus Betrokkenheid	Handelt dubbel	Handelt dubbel	Gebruikt procesmatige competentie	Dubbel
Contracten versus Vertrouwen	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt projectmatige competentie	Handelt dubbel	Project
Vasthoudend versus Flexibiliteit	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Proces
Fasen versus Rondan	Gebruikt projectmatige competentie	Handelt dubbel	Gebruikt procesmatige competentie	Geen
Daadkracht versus Draagvlak	Handelt dubbel	Gebruikt procesmatige competentie	Handelt dubbel	Dubbel
Ontwerpen versus Ontwikkelen	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Proces
Commitment versus Bewegingsvrijheid	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Project

- = Procesmatige competenties
- = Projectmatige competenties
- = Dubbel handelen

Tabel 6.1: Overzicht gebruikte competenties van publieke managers

Van de elf gepositioneerde onderwerpen, handelen de publieke managers bij vier daarvan dubbel. Ze maken zowel gebruik van projectmatige als procesmatige competenties. Daarnaast gebruiken de managers bij drie andere gepositioneerde onderwerpen gebruik van projectmatige competenties en bij drie andere gepositioneerde onderwerpen procesmatige competenties. Ten slotte is bij één gepositioneerde onderwerp geen patroon te onderscheiden.

Concluderend kan gesteld worden dat publieke managers over het algemeen dubbele competenties gebruiken bij stedelijke vernieuwingsprojecten. Dat wil zeggen dat ze veelal projectmatige alsook procesmatige competenties gebruiken.

Private managers:

Project- en procesmatige competenties	De manager van het project Tarwewijk	De manager van het project Spoorwijk	De manager van het project Spaarndammerbuurt	Patroon
Inhoudsgericht versus Procesgericht	Handelt dubbel	Gebruikt procesmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Proces
Doelgericht versus Doelzoekend	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Handelt dubbel	Geen
Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Proces
Protocollen versus Communicatie	Gebruikt procesmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Proces
Beheersbaarheid versus Betrokkenheid	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Proces
Contracten versus Vertrouwen	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Project
Vasthoudend versus Flexibiliteit	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Gebruikt projectmatige competentie	Project
Fasen versus Ronden	Handelt dubbel	Handelt dubbel	Handelt dubbel	Dubbel
Daadkracht versus Draagvlak	Handelt dubbel	Handelt dubbel	Gebruikt procesmatige competentie	Dubbel
Ontwerpen versus Ontwikkelen	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt procesmatige competentie	Project
Commitment versus Bewegingsvrijheid	Gebruikt projectmatige competentie	Gebruikt projectmatige competentie	Handelt dubbel	Project

- = Procesmatige competenties
- = Projectmatige competenties
- = Dubbel handelen

Tabel 6.1.1: Overzicht gebruikte competenties van private managers

Van de elf gepositioneerde onderwerpen, gebruiken de private managers bij vier daarvan procesmatige competenties en tevens bij vier andere gepositioneerde onderwerpen vier projectmatige competenties. Daarnaast gebruiken de managers bij twee andere gepositioneerde onderwerpen zowel projectmatige als procesmatige competenties. Ten slotte is bij één gepositioneerde onderwerp geen patroon te onderscheiden.

Concluderend kan gesteld worden dat publieke managers over het algemeen zowel projectmatige competenties als procesmatige competenties gebruiken bij stedelijke vernieuwingsprojecten.



### 3. Wat zijn de verschillen en/of overeenkomsten in het gebruik van project- en procesmatige competenties tussen de publieke- en private managers?

Uit de analyse blijkt dat tussen de publieke- en private managers verschillende overeenkomsten en verschillen zijn in het gebruik van project- en procesmatige competenties. In het hiernavolgende zullen eerst de overeenkomsten uiteengezet worden. Daarna zullen de verschillen weergegeven worden.

Deze tabel geeft de verschillen en overeenkomsten weer:

Project- en procesmatige competenties	Overeenkomsten tussen publieke en private managers	Verschillen tussen publieke en private managers
Procesgericht		
Doelgericht versus Doelzoekend		
Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden		
Protocollen versus Communicatie		
Beheersbaarheid versus Betrokkenheid		
Contracten		
Vasthoudend versus Flexibiliteit		
Fasen versus Ronden		
Daadkracht en Draagvlak		
Ontwerpen versus Ontwikkelen		
Commitment		

■ = Overeenkomsten  
 ■ = Verschillen

Tabel 6.1.2: Overzicht van verschillen en overeenkomsten tussen publieke en private managers

#### Overeenkomsten:

Van de elf gepositioneerde project- en procesmatige competenties, blijkt dat zowel de publieke als private managers op vier daarvan overeenkomsten vertonen. De publieke en private managers vertonen overeenkomsten op de volgende vier competenties: *procesgericht*, *contracten*, *commitment*, *draagvlak* en *daadkracht*.

#### 1. Procesgericht

Zowel de publieke als private managers gebruiken procesmatige competenties. Zij zijn zich van hun omgeving bewust. Ze organiseren alle zes informatiebijeenkomsten en overleggen. Voorts geeft bijna iedereen aan dat het betrekken van alle partijen belangrijker is dan het inhoudelijke resultaat. Daarnaast vallen twee publieke en twee private managers bij impassen altijd op de gemaakte procesafspraken. Hierbij kan gesteld worden dat zowel de publieke als de private managers eerder gebruik maken van een procesgerichte aanpak, dan van een inhoudsgerichte aanpak. Zowel de publieke als private managers maken hier voornamelijk gebruik van *procesmatige competenties*.

#### 2. Contracten

Zowel drie publieke managers als twee private managers maken gebruik van projectmatige competenties. Alle vijf maken ze gebruik van contracten en vinden dat contracten hen houvast bieden als er tegenslagen zijn. Hierbij kan gesteld worden dat zowel de publieke als de private managers eerder gebruik maken van interactie op basis van contracten, dan op basis van vertrouwen. Zowel de publieke als private managers maken hier voornamelijk gebruik van *projectmatige competenties*.

#### 3. Commitment

Zowel twee private als publieke managers proberen partijen aan de vastgestelde afspraken te houden. Hierbij kan gesteld worden dat zowel de publieke als de private managers eerder sturen op

commitment dan op bewegingsvrijheid. Zowel de publieke als private managers maken hier voornamelijk gebruik van *projectmatige competenties*.

#### 4. Daadkracht en Draagvlak

De private en publieke managers maken gebruik van procesmatige alsook projectmatige competenties. Alle zes besteden ze veel aandacht aan het onderhouden van contacten met hun omgeving. Daarbij vinden twee publieke en twee private managers tempo belangrijk in een project. Hierbij kan gesteld worden dat zowel de publieke als de private managers eerder gebruik maken van daadkracht alsook draagvlak.

### **Verschillen:**

Van de elf gepositioneerde project- en procesmatige competenties, blijkt dat zowel de publieke als private managers op zeven daarvan verschillen vertonen. De publieke en private managers vertonen verschillen op de volgende zeven project- en procesmatige competenties: *doelgericht versus doelzoekend, directbetrokkenen versus alle belanghebbenden, protocollen versus communicatie, beheersbaarheid versus betrokkenheid, vasthoudendheid versus flexibiliteit, fasen versus ronden, ontwerpen versus ontwikkelen*.

#### 1. Doelgericht versus doelzoekend

De publieke managers maken gebruik van projectmatige alsook procesmatige competenties. Dit in tegenstelling tot de private managers, waar geen patroon te onderscheiden is. De doelen zijn bij alle zes de managers vanaf het begin vastgelegd. Hierbij kan gesteld worden dat de publieke managers gebruik maken van een doelgerichte en een doelzoekende aanpak. Bij de private managers is er geen patroon te vinden in het gebruik van een doelgerichte alswel een doelzoekende aanpak.

#### 2. Directbetrokkenen versus alle Belanghebbenden

De publieke managers maken gebruik van projectmatige alsook procesmatige competenties. Dit in tegenstelling tot de private managers die uitsluitend procesmatige competenties gebruiken. Alle zes hebben ze zowel directbetrokkenen als belanghebbenden betrokken. Met kanttekening dat één private manager dat pas in een veel later stadium heeft gedaan. Twee van de publieke manager geven echter aan dat directbetrokkenen gedurende het project niet kunnen toe of uitreden. Daarentegen geven twee private managers aan dat alle partijen (dus ook directbetrokkenen) gedurende het project kunnen toe- of uitreden. Hierbij kan gesteld worden dat publieke managers zich voornamelijk richten op directbetrokkenen en dat private managers zich op zowel directbetrokkenen als belanghebbenden richten.

#### 3. Protocollen versus Communicatie

De publieke managers maken eerder gebruik van projectmatige competenties, waarin ze met partijen als het ware het 'gevecht' aangaan. Dit in tegenstelling tot de private managers die procesmatige competenties gebruiken, waarin ze met partijen gaan overleggen en onderhandelen. De publieke managers zullen veelal bij tegenstellingen gebruik maken van protocollen. In tegenstelling tot private managers die dan gaan communiceren.

#### 4. Beheersbaarheid versus Betrokkenheid

De publieke managers maken gebruik van projectmatige alsook procesmatige competenties. Dit in tegenstelling tot de private managers die uitsluitend procesmatige competenties gebruiken. Twee van de publieke managers richten zich zowel op beheersbaarheid en betrokkenheid. Daarentegen zijn er twee private managers die zich meer focussen op betrokkenheid van alle partijen, dan in het beheersen van de planning en begroting.

#### 5. Vasthoudend versus Flexibiliteit

De publieke managers maken voornamelijk gebruik van procesmatige competenties en private managers van projectmatige competenties. Twee van de drie publieke managers bieden ruimte voor kritiek. Twee van drie private managers proberen zich echter te houden aan de genomen besluiten. Hierbij kan gesteld worden dat publieke managers zich flexibel opstellen en private managers eerder vasthoudend zijn.

#### 6. Fasen versus Ronden

De private managers maken gebruik van procesmatige alsook projectmatige competenties. Dit in tegenstelling tot de publieke managers, waar geen patroon te onderscheiden is. Zowel twee publieke als drie private managers maken gebruik van een indeling in fasen. Daarnaast gaan ze ervan uit dat een project een wisselende perspectief heeft en geen duidelijk begin- en eindpunt. Met Kanttekening dat één publieke manager alleen gebruikt maakt van procesmatige competenties en één alleen gebruik maakt van projectmatige competenties.

#### 7. Ontwerpen versus Ontwikkelen

De publieke managers maken gebruik van procesmatige competenties. Dit in tegenstelling tot de private managers die projectmatige competenties gebruiken. Twee van de drie publieke managers trekken de scope van het project breed. Voorts betrekken ze zowel leken als professionals bij de ontwikkeling van het project. Daarentegen perken twee van de drie private managers de scope van het ontwerp in. Daarbij betrekken ze alleen professionals.

Concluderend kan gesteld worden dat publieke- en private managers bij zeven gepositioneerde project- en procesmatige competenties verschillen vertonen en bij vier gepositioneerde project- en procesmatige competenties overeenkomsten vertonen. Daarvan gebruiken de publieke managers over het algemeen dubbele handelingen en de private managers gebruiken evenveel projectmatige als procesmatige competenties.

#### 4. Wat zijn de uitkomsten van de geselecteerde stedelijke vernieuwingsprojecten?

De mate van tevredenheid over het proces of de inhoud van het projectresultaat wordt hieronder weergegeven in een tabel. Eerst worden de uitkomsten van de publieke managers uiteengezet en daarna die van de private managers.

##### Uitkomsten publieke managers:

Stellingen gericht op de inhoud van het projectresultaat	Manager van het project Bospolder/Tussendijk Score:	Manager van het project Transvaal Score:	Manager van het project Nieuwendam-Noord Score:
Stelling 1	1	2	1
Stelling 2	0	1	1
Stelling 3	1	2	0
<b>Totaalscore</b>	<b>=2</b>	<b>=5</b>	<b>=2</b>
Stellingen gericht op de inhoud van het projectresultaat			
Stelling 1	-2	-1	0
Stelling 2	0	1	-1
Stelling 3	1	1	1
<b>Totaalscore</b>	<b>=-1</b>	<b>=1</b>	<b>=0</b>

Tabel 6.1.3: Uitkomst enquête van publieke managers

Uit de enquête blijkt dat de publieke managers meer tevreden zijn over de inhoud van het projectresultaat dan over het proces van het projectresultaat.

##### Uitkomsten publieke managers:

Stellingen gericht op de inhoud van het	Manager van het project Tarwewijk	Manager van het project Spoorwijk	Manager van het project
---	-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------

projectresultaat	Score:	Score:	Spaarndammerbuurt Score:
Stelling 1	1	0	2
Stelling 2	1	2	2
Stelling 3	2	2	2
<b>Totaalscore</b>	<b>=4</b>	<b>=4</b>	<b>=6</b>
<b>Stellingen gericht op de inhoud van het projectresultaat</b>			
Stelling 1	0	0	-1
Stelling 2	2	-1	2
Stelling 3	1	2	1
<b>Totaalscore</b>	<b>=3</b>	<b>=1</b>	<b>=2</b>

Tabel 6.1.4: Uitkomst enquête van private managers

Uit de enquête blijkt dat de private managers meer tevreden zijn over de inhoud van het projectresultaat dan over het proces van het projectresultaat. Kantekening hierbij is dat manager van het project Tarwewijk ook tevreden is over het proces van het projectresultaat.

Concluderend kan gesteld worden dat zowel de publieke als de private managers meer tevreden zijn over de inhoud van het projectresultaat dan over het proces van het projectresultaat

##### 5. Is er een verband tussen de uitkomsten van de stedelijke vernieuwingsprojecten en de gebruikte competenties van de publieke en private managers? Zo ja, welke?

Uit de analyse blijkt dat er een verband is tussen de gebruikte competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat. In het hiernavolgende wordt dit eerst over de publieke managers uiteengezet en dan over de private managers.

Casus	Publieke of private manager	Tevredenheid projectresultaat	Projectmatige en procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Meer tevreden over inhoud dan proces: 2>-1	Gebruikt meer projectmatige dan procesmatige competenties
Tarwewijk	Private manager	Is zowel tevreden over de inhoud als het proces: 4>3	Gebruikt meer projectmatige dan procesmatige competenties
Transvaal	Publieke manager	Meer tevreden over inhoud dan proces: 5>1	Gebruikt zowel projectmatige, procesmatige als dubbele competenties
Spoorwijk	Private manager	Meer tevreden over inhoud dan proces: 4>0	Gebruikt meer procesmatige dan projectmatige competenties
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Meer tevreden over inhoud dan proces: 2>0	Gebruikt voornamelijk procesmatige competenties
Spaarndammerbuurt	Private manager	Meer tevreden over inhoud dan proces: 6>1	Gebruikt voornamelijk procesmatige competenties

Tabel 6.1.5: Mate van tevredenheid over het projectresultaat en meest gebruikte competenties

##### *Publieke managers*

Gesteld kan worden dat de publieke managers meer tevreden zijn over de inhoud van het projectresultaat dan over het proces van het projectresultaat. Waarbij één publieke manager voornamelijk projectmatige competenties gebruikt, één publieke manager zowel projectmatige als

procesmatige competenties en één publieke manager voornamelijk procesmatige competenties. Uit de analyse blijkt dat er bij de publieke managers een verband aanwezig is tussen het gebruik van competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat. Dit omdat bij de publieke managers het gebruik van projectmatige competenties leidt tot meer tevredenheid over de inhoud van het projectresultaat. Met de kanttekening dat één publieke manager voornamelijk gebruik maakt van procesmatige competenties en één publieke manager zowel projectmatige als procesmatige competenties gebruikt. Het competentiegebruik van de ene manager kan echter weerlegd worden door dat die respondent van mening is dat zijn voorganger minder gericht was op het proces en meer op de inhoud. Tevens blijkt uit de enquête dat hij ook niet erg tevreden is over de inhoud van het projectresultaat. Hij scoort immers een twee op een totaal van zes. Het competentiegebruik van de twee manager kan weerlegd worden doordat die manager vanuit strategisch oogpunt het inhoudelijke resultaat preferereert boven het betrekken van alle partijen, dit beoordeelt hij per project. Daarnaast dient bij deze manager rekening gehouden te worden met andere verbanden die de mate van tevredenheid over het projectresultaat en de gebruikte competenties kunnen verklaren. Het verband dat hier uitgetrokken kan worden is dat het gebruik van projectmatige competenties leidt tot meer tevredenheid over de inhoud dan over het proces van het projectresultaat.

#### *Private managers*

Gesteld kan worden dat de private managers meer tevreden zijn over de inhoud van het projectresultaat dan over het proces van het projectresultaat. Waarbij één private manager voornamelijk projectmatige competenties gebruikt en twee publieke managers voornamelijk procesmatige competenties. Uit de analyse blijkt dat bij de private managers een verband aanwezig is tussen het gebruik van competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat. Dit omdat bij twee private managers het gebruik van hun competenties leidt tot meer tevredenheid over de inhoud dan over het proces van het projectresultaat. Met de kanttekening dat één van die twee private managers voornamelijk gebruik maakt van procesmatige competenties. Dit kan echter weerlegd worden door dat die manager als enige van mening is dat de inhoudelijke resultaten belangrijker zijn dan het betrekken van alle partijen. Daarnaast is bij één manager geen verband te onderscheiden. Je zou immers veronderstellen dat iemand die voornamelijk procesmatige competentie gebruikt meer tevreden zou moeten zijn over het proces dan over de inhoud van het projectresultaat. Hij scoort echter het maximale aantal punten op de inhoud van het projectresultaat. Het verband dat hier uitgetrokken kan worden is dat het gebruik van projectmatige competenties niet altijd hoeft te leiden tot meer tevredenheid over de inhoud dan over het proces van het projectresultaat.

## 6.2 Antwoord op de hoofdvraag

Welke projectmatige en procesmatige competenties gebruiken publieke en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten en is er een (mogelijk) verband tussen de uitkomsten van het projectresultaat en de gebruikte competenties? Zo ja, welke?

De projectmatige en procesmatige competenties die door de publieke en private managers worden gebruikt, zullen hieronder uiteengezet worden. De onderstaande tabel maakt onderscheid in het gebruik van voornamelijk projectmatige of procesmatige competenties. Daarnaast maakt het ook onderscheid in het dubbel handelen. Hetgeen willen zeggen dat managers bij de gepositioneerde onderwerpen zowel projectmatige als procesmatige competenties gebruiken. Deze tabel geeft ook de overeenkomsten en verschillen in gebruik van competenties tussen de publieke en private managers beter weer.

Casus	Publieke of private manager	Gebruikt voornamelijk Projectmatige competenties	Gebruikt voornamelijk Procesmatige competenties	Handelt Dubbel
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager			
Transvaal	Publieke manager			
Nieuwendam-Noord	Publieke manager			
Tarwewijk	Private manager			
Spoorwijk	Private manager			
Spaarndammerbuurt	Private manager			

Hierbij kan gesteld worden dat publieke- en private managers over het algemeen meer procesmatige competenties gebruiken dan projectmatige competenties.

Van de elf gepositioneerde project- en procesmatige competenties, blijkt dat zowel de publieke als private managers op vier daarvan overeenkomsten vertonen en op zeven verschillen vertonen. De publieke en private managers vertonen overeenkomsten op de volgende vier competenties: *procesgericht, contracten, commitment, draagvlak en daadkracht*. Daarnaast verschillen ze op de volgende zeven project- en procesmatige competenties: *doelgericht versus doelzoekend, directbetrokkenen versus alle belanghebbenden, protocollen versus communicatie, beheersbaarheid versus betrokkenheid, vasthoudendheid versus flexibiliteit, fasen versus ronden, ontwerpen versus ontwikkelen*.

Deze tabel geeft de mate van tevredenheid over het projectresultaat en de meest gebruikte competenties van de managers weer:

Casus	Publieke of private manager	Tevredenheid projectresultaat	Projectmatige en procesmatige competenties
Bospolder/Tussendijk	Publieke manager	Meer tevreden over inhoud dan proces: 2>1	Gebruikt meer projectmatige dan procesmatige competenties
Tarwewijk	Private manager	Is zowel tevreden over de inhoud als het proces: 4>3	Gebruikt meer projectmatige dan procesmatige competenties
Transvaal	Publieke manager	Meer tevreden over inhoud dan proces: 5>1	Gebruikt zowel projectmatige, procesmatige als dubbele competenties
Spoorwijk	Private manager	Meer tevreden over inhoud dan proces: 4>1	Gebruikt meer procesmatige dan projectmatige competenties
Nieuwendam-Noord	Publieke manager	Meer tevreden over	Gebruikt voornamelijk

		inhoud dan proces: 2>0	procesmatige competenties
Spaarndammerbuurt	Private manager	Meer tevreden over inhoud dan proces: 6>2	Gebruikt voornamelijk procesmatige competenties

Uit de analyse blijkt een verband zichtbaar tussen de gebruikte competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat. Gesteld kan worden dat de publieke en private managers meer tevreden zijn over de inhoud dan over het proces van het projectresultaat. Daarnaast blijkt dat één publieke en één private manager voornamelijk projectmatige competenties gebruiken, één publieke en twee private managers voornamelijk procesmatige competenties gebruiken en één publieke manager zowel projectmatige als procesmatige competenties gebruikt.

Concluderend kan gesteld worden dat bij zowel de publieke als private managers wel degelijk een verband aanwezig is tussen het gebruik van competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat. In de theorie van project- en procesmanagement wordt er van uitgegaan dat indien een manager voornamelijk projectmatige competenties gebruikt, dat die manager voornamelijk tevreden zou moeten zijn over de inhoud van het projectresultaat. Voorts wordt verondersteld dat een manager die voornamelijk procesmatige competenties gebruikt, meer tevreden zou moeten zijn over het proces van het projectresultaat. Deze relatie is bij de managers van het project Bospolder/Tussendijk het project Tarwewijk duidelijk zichtbaar. De manager van het project Transvaal maakt zowel gebruik van procesmatige als projectmatige competenties. Uit het interview bleek echter wel dat hij vanuit strategisch oogpunt het inhoudelijke resultaat boven het betrekken van alle partijen preferereert en vica versa. Hierbij kan dus ook gesteld worden dat het gebruik van projectmatige competenties leidt tot meer tevredenheid over de inhoud van het projectresultaat. Daarbij dient wel rekening gehouden te worden met andere verklaringen. Daarnaast blijkt dat de managers van het project Spoorwijk, het project Nieuwendam-Noord en het project Spaarndammerbuurt voornamelijk procesmatige competenties gebruiken. Bij de managers van het project Spoorwijk en het project Nieuwendam-Noord kan gesteld worden dat er een relatie aanwezig is in het gebruik van competenties en de mate van tevredenheid over de inhoud van het projectresultaat. Het gebruik van procesmatige competenties in plaats van projectmatige competenties kan weerlegd worden doordat de manager van het project Spoorwijk als enige de inhoudelijke resultaten preferereert boven het betrekken van alle partijen en de manager van het project Nieuwendam-Noord die is van mening dat zijn voorganger minder gericht was het proces en meer op de inhoud. Dit kan mogelijk verklaren waarom hij slecht scoort op de mate van tevredenheid over het proces van het projectresultaat. Ten slotte blijkt bij de manager van het project Spaarndammerbuurt geen verband aanwezig tussen de gebruikte competenties en de mate van tevredenheid over het projectresultaat. De theoretische verwachtingen stroken hier niet met de uitkomst.

Bij aanvang van dit onderzoek heb ik aangegeven dat publieke- en private managers vanuit verschillende bedrijfsculturen komen en mogelijk stedelijke vernieuwingsprojecten op verschillende manieren aansturen. Uit bovenstaande blijkt dat publieke- en private managers op bepaalde gepositioneerde onderwerpen verschillen vertonen en dus stedelijke vernieuwingsprojecten op verschillende manieren aansturen. Daarnaast blijkt ook dat ze meer verschillen vertonen dan overeenkomsten. Hoe deze verschillen te verklaren zijn heb ik door het korte tijdsbestek niet kunnen beantwoorden en tevens had ik hier niet genoeg empirisch materiaal voor.

### 6.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf kom ik door het formuleren van mijn praktische aanbevelingen, tot een afsluiting van mijn onderzoek. In het hiernavolgende zal ik eerst adviezen geven aan de publieke managers en daarna aan de private managers van de stedelijke vernieuwingsprojecten. Deze adviezen zullen vooral betrekking hebben op de meest gebruikte projectmatige competenties van publieke en private managers. Tot slot volgen er nog enkele adviezen die betrekking hebben op een vervolgonderzoek.

### *Publieke managers*

Uit de analyse blijkt dat de manager van het project Bospolder/Tussendijk voornamelijk projectmatige competenties gebruikt. Hetgeen wil zeggen dat de manager zich voornamelijk op de inhoud dan op het proces van het project richt. De manager van het project Transvaal gebruikt voornamelijk procesmatige competenties en dubbele handelingen. Dit wil zeggen dat hij de ene keer meer op de inhoud van het project gericht is en de andere keer meer op het proces van het project. De manager van het project Nieuwendam-Noord gebruikt voornamelijk procesmatige competenties. Hetgeen impliceert dat de manager zich van zijn omgeving bewust is en open staat voor dynamiek. Naar de toekomst toe zou ik adviseren om deze houding vooral vast te houden. Dit omdat je bij stedelijke vernieuwingsprojecten veelal met verschillende partijen te maken hebt, die ieder hen eigen belangen hebben. Deze verscheidenheid aan partijen en belangen zal naar mijn mening in de toekomst niet veranderen. Om een project waarin verschillende partijen betrokken zijn goed te laten verlopen, dient de manager een eerste instantie zoveel mogelijk toe te werken naar een ideaaltype van besluitvorming op basis van de elementen *openheid, bescherming van de core values, voortgang en inhoud* (zie paragraaf 2.4.2). Op deze manier kan voorafgaand aan het proces de mogelijkheden voor interactieve besluitvorming zoveel mogelijk worden veiliggesteld. Het open staan naar alle partijen, zou het proces kunnen bevorderen. Immers als je partijen niet meeneemt, dan kunnen die partijen in een later stadium mogelijk hinder veroorzaken en het proces vertragen. De managers van het project Bospolder/Tussendijk (en het project Transvaal) zou(den) hier meer gebruik van procesmatige competenties moeten maken om zo die ruimte aan alle partijen te kunnen bieden. Deze ruimte hebben partijen nodig om hen belangen te beschermen. Waarbij ze de mogelijkheid dienen te hebben om toe- en uit te kunnen treden gedurende het project. Daarnaast zullen managers bij ieder project te maken hebben met belangentegenstellingen, die ze dienen op te lossen om de voortgang van het project te waarborgen. Immers zonder voortgang wordt er geen resultaat geboekt. De managers van het project Bospolder/Tussendijk en het project Transvaal dienen dus niet gebruik te maken van protocollen, waarin ze met partijen als het ware het 'gevecht'aangaan. Waarbij ze elkaar proberen te overtuigen van elkaars belangen. Publieke managers dienen juist in de praktijk van stedelijke vernieuwingsprojecten, bij belangentegenstellingen te onderhandelen, en te overleggen. Waarbij ze een oplossing proberen te bedenken die voldoet aan alle belangen. Wat er toe kan leiden dat de voortgang in een project bewerkstelligd wordt.

### *Private managers*

De manager van het project Tarwewijk gebruikt voornamelijk projectmatige competenties. Dit wil zeggen dat de manager zich voornamelijk op de inhoud dan op het proces van het project richt. De managers van het project Spoorwijk en Nieuwendam-Noord gebruiken voornamelijk procesmatige competenties. Hetgeen impliceert dat de managers zich van hen omgeving bewust zijn en open staan voor dynamiek. Naar de toekomst toe zou ik adviseren om deze houding vooral vast te houden en mogelijk nog te versterken. Doordat je bij stedelijke vernieuwingsprojecten veelal met verschillende belangen en partijen te maken hebt, dient een manager rekening te houden met de wensen en belangen van verschillende partijen en dit mee te nemen gedurende het proces. Om zo steun te verwerven van de partijen uit het gebied. De private managers dienen zich niet strak aan de vastgestelde afspraken te houden, maar juist open te staan voor dynamiek. Om zo vertrouwen te creëren tussen partijen en om de voortgang te bewaken. Voorts blijkt uit de analyse dat private managers zich eerder vasthoudend opstellen dan dat ze open staan voor kritiek. Private managers dienen juist ruimte te bieden waarin partijen kunnen bewegen en van hun afspraken kunnen afwijken. Indien private managers dit doen, creëren ze een meer veiliger omgeving voor de partijen. Hetgeen de voortgang van het project versterkt. Daarnaast dienen private managers ook leken tijdens de ontwerpessies te betrekken. Daarbij dienen ze het ontwerp breed te trekken en daarin ruimte te bieden voor wensen en ontwikkelingen die zich gedurende het project kunnen voordoen. Door leken te betrekken tijdens de ontwerpessies, creëer je niet alleen een bepaalde commitment, maar verminder je ook weerstand die zich zou kunnen voordoen als je leken er niet bij zou betrekken. Tot slot dienen de private managers meer ruimte te creëren voor partijen om van hen afspraken af te wijken. Ze zouden mogelijk in het besluitvormingsproces van 'exit-regels' kunnen voorzien. Zo kunnen partijen na verloop van tijd bekijken of ze nog willen deelnemen aan het project. Partijen kunnen dan op die manier hun belangen beschermen.



### *Aanbevelingen vervolgonderzoek*

Op basis van mijn analyse blijkt dat managers gebruik maken van dubbel handelen. Dit was echter niet het vertrekpunt in mijn onderzoek. Deze assumpties ben ik gedurende de rit tegengekomen. Daarnaast hebben auteurs zoals Teisman (2005) het één en ander over 'dubbel handelen' geschreven. Deze gesignaleerde assumpties bieden een goed referentiekader om in een vervolgonderzoek het dubbel handelen van publieke en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten te onderzoeken.

Een tweede aanbeveling heeft betrekking op het gegeven dat managers verschillend handelen. De ene managers maakt meer gebruik van projectmatige competenties en de ander meer van procesmatige competenties of dubbel handelen. Waarom handelen managers zoals ze handelen? Welke keuzes maken die managers daarin? Wanneer schakelen managers op tegenovergestelde (project- en procesmatige competenties) elementen in de praktijk? Deze vragen zouden een mooi startpunt kunnen zijn voor een vervolgonderzoek.

Mijn laatste aanbeveling gaat in op het gegeven dat ik in eerste instantie de (eventuele) verschillen en overeenkomsten in het gebruik van project- en procesmatige competenties tussen de private en publieke managers, zou verklaren. Dit heb ik gedurende het onderzoek losgelaten. Ten eerste omdat ik daar niet genoeg empirisch materiaal voor had verzameld. Ten tweede zou het mijn onderzoek te omvangrijk maken om het in een tijdsbestek van een half jaar af te ronden. Dit onderzoek zou echter wel een aanknopingspunt bieden voor een vervolgonderzoek om de verschillen en overeenkomsten in het gebruik van project- en procesmatige competenties tussen publieke en private managers te onderzoeken. Daarnaast zou dit onderzoek ook een mooi aanknopingspunt bieden om te onderzoeken hoe anderen de competenties van de managers waarderen.

# Literatuurlijst

## Boeken

- Baarda, D.B., Goede de, M.P.M. (1997). *Methoden en technieken*. Wolters-Noordhoff
- Babbie, E. (2000). *The practice of social research*. Londen, Thomson Learning.
- Bergenhenegouwen, G.J., H.F.K. ten Hom & E.A.M. Mooijman (1984). Competentieontwikkeling, Kerncompetenties van organisaties als leidraad voor de ontwikkeling van medewerkers. *Handboek effectief opleiden.* 's-Gravenhage: Delwel.
- Boven, M.A.P., Hart 't P., Twist van, M.J.W. , Rosenthal, U. (2001). *Openbaar Bestuur*. Beleid, organisatie en politiek. Alphen aan den Rijn, Kluwer.
- Bruijn de, H., Teisman, G.R., Edelenbos, J., Veeneman, W. (2004). *Meervoudig ruimtegebruik en het management van meerstemmige processen*. Utrecht, Lemma.
- Bruijn, H. de, E. Ten Heuvelhof en R. In 't Veld (2002). *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Academic Service
- Flier, K. Van der & V. Gruis (2004). Zin en onzin van samenwerking tussen corporaties en beleggers bij de verbetering van naoorlogse wijk. In: *Building Business*, april 2004.
- Gama de, N (2000). *Creatief management bij PPS-projecten*. Erasmus Universiteit Rotterdam, FSW, Rotterdam.
- Gevers, T. & Zijlstra, T. (2001). *Praktisch projectmanagement : handleiding bij het voorbereiden, realiseren en beheersen van projecten*. Schoonhoven, Academic Service.
- Hakvoort, J.L.M. (1995). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft, Uitgeverij Eburon.
- Hertogh, M.J.C.M. (1997). *Belangen bij complexe infrastructurele projecten*. 's-Gravenhage, Uitgeverij Delwel/ Berenschot Fundatie.
- Hoekstra H.A. & E. van Sluijs (1999), *Management van competenties*. Het realiseren van HRM. Assen, Van Gorcum.
- Hoogerwerf, A. (1985). *Overheidsbeleid*. Alphen aan den Rijn, Samsom
- Klijn, E.H., J. Edelenbos, M. Kort en M. van Twist, Management op het grensvlak van publiek en privaat. Hoe managers omgaan met dilemma's in complexe ruimtelijke pps projecten, Utrecht, Lemma, 2006.
- Koppenjan, J. & E.H. Klijn (2004), *Managing uncertainties in networks; a network approach to problem solving and decision making*, Routledge, London
- Kor, R. (1999). *Werken aan projecten*. Deventer, Kluwer.
- Kort, M. (2005). Organiseren van samenwerking. *Stedelijke vernieuwing en organiserend vermogen*. Gorcum, Uitgeverij Berenschot Fundatie.
- Kickert, W.J.M. (ed.), (1997). *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Lap, H.H.M. (1995). Competenties en competentieprofilering. Human Resource Management deel 1, augustus, afl 27. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Licht, H. & Nuiver, H. (2001). Projecten en Beleidsontwikkeling. *Doelgericht werken in een maatschappelijk krachtenveld*. Assen, Uitgeverij Van Gorcum.
- Mantel, S.J., Meredith, J.R., Shafer, S.M., Sutton, M.M. (2005). *Core concepts, Projectmanagement in Practice*. Hoboken NJ, Wiley.
- Moore, M., (1996). *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge.
- NEPROM(2004). Projectontwikkelaars en hun rol in de herstructurering. Voorburg: NEPROM.
- Oever van den, A (2002). *Procesmanagement en stedelijke vernieuwing*. Erasmus Universiteit Rotterdam, FSW, Rotterdam.
- Pollitt, C., (1993). *Managerialism and the Public Services*, Blackwell, Oxford.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Second edition. Oxford, Blackwell Publishing
- Rosenau, M.D., Githens, G.D. (2005). *Successful project management, a step-by-step approach with practical examples*. Hoboken NJ, Wiley.
- Sluijs, E. Van & F. Kluytmans (1996). Management van Competenties. *Management & Organisatie*, mei/juni.

- Stichting Bouwresearch (2001). *Publiek-private samenwerking bij herstructurering; een leidraad voor ontwikkelende partijen*. Rotterdam: Stichting Bouwresearch.
- Teisman, G.R. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde: over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag, Academic Service.
- Teisman, G.R. (2001). *Besluitvorming en Ruimtelijk Procesmanagement*. Delft, Uitgeverij Eburon.
- Teisman, G.R. (1992). *Complexe besluitvorming*. Een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen.
- Wijk, J. Van (2004). *Competentietraining management*. Amsterdam, Uitgeverij Boom.
- Wijnen, G., Renes, W., Storm, P. (1990). *Projectmatig werken*. Utrecht, Uitgeverij Spectrum.

## Websites

- [<http://www.pm3.markensteijn.com>], geraadpleegd 5 maart 2006
- [<http://www.kei-centrum.nl>], geraadpleegd 20 juni 2006
- [<http://www.vandale.nl>], geraadpleegd 16 juli 2006
- [<http://www.andredewaal.nl/docs4/Arca-Overheidsoverzicht.doc>], geraadpleegd 20 juli 2006
- [[http://www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2005/07/einde\\_aan\\_de\\_ve.html](http://www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2005/07/einde_aan_de_ve.html)], geraadpleegd 20 juli 2006

## **Bijlage 1: Lijst van respondenten**

**Dhr. J. van de Ree**

Procesleider  
Gemeente Rotterdam

**Mw. drs. H.M.A. Aarts**

Manager Gebiedsontwikkeling  
AMVEST

**Dhr. Caprino**

Projectleider  
Gemeente Den Haag

**Dhr. Morman**

Projectmanager  
Vestia groep

**Dhr. R. Vooren**

Projectmanager  
Gemeente Amsterdam

**Dhr. D. ten Berg**

Projectleider  
Projectmanagementbureau Gemeente Amsterdam

**Dhr van Zwelst**

Procesmanager/Projectleider  
Woonstichting Key/ De Princepaal

## Bijlage 2: Interviewschema

Naam:

Functie:

Organisatie:

Korte inleiding:

- Doel van het onderzoek: beschrijvend, vergelijkend en verklarend.
- Doel van het interview: inzicht verwerven over gebruik van projectmatige en procesmatige competenties van managers
- Opzet van het interview: tweetal thema's, semi-gestructureerd, er zijn wel vaste vragen, maar er wordt ook ruimte geboden voor eventuele aanvullingen van de respondent.
- Vragen niet duidelijk altijd om toelichting vragen
- Verslag zal worden voorgelegd
- Gebruik resultaten: eventueel anoniem, resultaat later beschikbaar
- Vragen worden niet voorafgaand aan het interview verstrekt, wel doel, thema's en opzet.

### Thema 1: Eigen organisatie

- 1.1. Welke plaats neemt uw organisatie in, in het herstructureringsproject?
- 1.2. Welke doelstellingen hanteert uw organisatie t.a.v het herstructureringsproject?
- 1.3. Welke (beleidsvormende/uitvoerende) verantwoordelijkheden kent uw organisatie ten aanzien van het herstructureringsproject?
- 1.4. Hoe zijn deze verantwoordelijkheden binnen uw organisatie verdeeld?

### Thema 2: Projectmanagement versus procesmanagement

- Inhoud versus proces
  - 1.5. Hoeveel partijen zijn volgens u betrokken bij dit project? Zijn ze allemaal vanaf het begin betrokken geweest?
  - 1.6. Bent u van mening dat alle partijen (voldoende) ruimte gekregen hebben voor eigen inbreng? Zo ja, kunt u een voorbeeld geven waar dat uit blijkt?
  - 1.7. Hoe gaat u om met de belangen van de betrokken partijen? Houdt u rekening met alle belangen? Zo ja, hoe organiseert u dat dan?
  - 1.8. Zijn er gedurende het project problemen/impasses geweest? Zo ja, hoe bent u hiermee om gegaan? Hoe heeft u dit opgelost?
  - 1.9. Zijn de te realiseren inhoudelijke resultaten vanaf het begin van het project bekend of wordt dit gedurende het project geformuleerd?
  - 2.0. Waar zou u eerder tevreden over zijn als het gaat om het resultaat van het project, A de inhoudelijke resultaat komt overeen met wat er vooraf opgesteld is over de te behalen resultaten, maar hierbij zijn niet alle belangen van partijen meegenomen. B het inhoudelijke resultaat komt niet overeen met wat er verwacht werd van het resultaat, maar hierbij zijn alle partijen wel tevreden omdat hun belangen meegenomen zijn.
- Doelgericht versus doelzoekend
  - 2.1. Kunt u wat meer vertellen over de ontwikkeling van de doelen van dit project? Zijn de doelen van het project vanaf het begin vastgelegd? Waarom niet (wel)?
  - 2.2. Zijn de doelen concreet of in algemene termen vastgelegd? Zijn ze überhaupt wel vastgelegd?
  - 2.3. Bent u meer doelgericht of juist meer doelzoekend? Wat vindt u dat u zelf beter kunt? Kunt u een voorbeeld geven waar dat uit blijkt?
  - 2.4. Wordt er ruimte geboden voor wensen en ontwikkelingen van partijen die zich gedurende het traject kunnen voordoen? Is dit wel eens gebeurd? Zo ja, werden deze wensen dan meegenomen in de besluitvorming?

- Directbetrokkenen versus alle belanghebbenden
- 2.5. Kunt wat meer vertellen over de selectie van de betrokken partijen bij dit project? Waarom zijn deze partijen betrokken en waarom niet andere partijen?
- 2.6. Zijn deze geselecteerde partijen gedurende het gehele traject betrokken geweest?
- 2.7. Zijn er andere partijen in een later stadium van het project betrokken geweest?
  
- Protocollen versus communicatie
- 2.8. Zijn er wel eens belangen tegenstellingen geweest tussen de betrokken partijen? Zo ja, hoe gaat u hiermee om?
- 2.9. Gaan partijen dan met elkaar in gesprek of proberen ze elkaar tegen te zitten?
- 3.0. Maakt u gebruik van bepaalde protocollen om belangen tegenstellingen te beslechten?
  
- Beheersbaarheid versus betrokkenheid
- 3.4. Hoe gaat u om, met nieuwe ontwikkelingen gedurende het project, in termen van begroting en planning?
- 3.5. Stel dat een betrokken partij een bepaalde kwestie (gedurende het project) inbrengt, hoe anticipeert u hier dan op?
- 4.0. Staat de begroting in tijd en middelen vanaf het begin van dit project vast of wordt dit gedurende het project aangepast?
  
- Contracten versus vertrouwen
- 4.1. Hoe zou u de samenwerking tussen de betrokken partijen omschrijven, zou u het eerder als formeel of informeel beschrijven? En waar uit blijkt dat? Zijn er bijvoorbeeld contracten opgesteld?
- 4.2. Bent u van mening dat contracten u houvast bieden, als er bijvoorbeeld tegenslagen zijn?
- 4.3. Zijn bepaalde procedures en richtlijnen, die nodig zijn om het project te laten slagen, vastgelegd in juridische documenten? Is dit volgens u noodzakelijk?
  
- Vasthoudend versus flexibel
- 4.4. Heeft u wel eens kritiek gehad door bijvoorbeeld uw eigen medewerkers of door de betrokken partijen? Zo ja, hoe gaat u hiermee om?
- 4.5. Is er ruimte voor zelfsturing binnen dit project of wordt dit project van boven af gecoördineerd?
  
- Fasen versus ronden
- 4.6. Is het wel eens voor gekomen dat een project langer heeft geduurd, dan u heeft ingeschat? Zo ja, wat zijn hiervan de gevolgen, hoe gaat u hiermee om?
- 4.7. Weet u altijd van te voren, hoe lang een project gaat duren? Maakt u hierbij gebruik van een duidelijke tijdsplanning?
- 5.0. Kunt u de structuur van het project omschrijven? Gaat u uit van opeenvolgende fasen en mijlpalen? Zo niet, waar gaat u dan vanuit?
  
- Daadkracht versus draagvlak
- 5.1. Hoe belangrijk is tempo voor u in een project? Is tempo voor u belangrijker dan het betrekken van alle partijen?
- 5.2. Kunt u ook de belangen van partijen die niet betrokken zijn bij dit project, maar wel hinder kunnen veroorzaken? Zo ja, hoe gaat u dan met deze partijen om?
- 5.3. Hoe stuurt u uw medewerkers en betrokken partijen aan?
  
- Ontwerp versus ontwikkel
- 5.4. Kunt wat meer vertellen over de ontwikkeling van het ontwerp? Stel u de scope van het project breed vast of beperkt u de scope?
- 5.5. Betreft hierbij alleen professionals of ook 'leken' ?
  
- Commitment versus bewegingsvrijheid
- 5.6. Zijn er wel eens partijen opgestapt? Is dit überhaupt mogelijk?

- 5.7. Hoe zorgt u ervoor dat partijen blijven meewerken?
- 5.8. Creëert u ruimte waarin partijen van hun afspraken kunnen afwijken, wanneer dit hun belangen zou schaden? Of houdt u de partijen aan de vastgestelde afspraken?
- 5.9. Zijn er wel eens partijen geweest die vonden dat hun belangen niet goed vertegenwoordigt waren? Zo ja, hoe bent u hiermee omgegaan?

## Bijlage 3: Enquête

### Uitkomsten projectresultaat

De onderstaande stellingen hebben betrekking op het resultaat van het project. Hierbij zal er gekeken worden naar uitkomsten die betrekking hebben op het proces en uitkomsten die betrekking hebben op de inhoud van een project.

Kunt u per stelling uw oordeel geven over de mate waarin er sprake is van hetgeen in de stelling omschreven is.

Projectresultaat	
Stelling:	Oordeel:
Bent u van mening dat er gedurende het project vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld.	<input type="radio"/> Helemaal eens <input type="radio"/> Eens <input type="radio"/> Neutraal <input type="radio"/> Oneens <input type="radio"/> Helemaal oneens
Bent u van mening dat de oplossing(en) die zijn uitgewerkt de ruimtelijke en sociale problemen in het gebied ook daadwerkelijk aanpakken	<input type="radio"/> Helemaal eens <input type="radio"/> Eens <input type="radio"/> Neutraal <input type="radio"/> Oneens <input type="radio"/> Helemaal oneens
Bent u van mening dat de baten van de samenwerking groter zijn dan de kosten van de samenwerking	<input type="radio"/> Helemaal eens <input type="radio"/> Eens <input type="radio"/> Neutraal <input type="radio"/> Oneens <input type="radio"/> Helemaal oneens
Partijen hebben impasses gedurende het proces niet als frustrerend ervaren.	<input type="radio"/> Helemaal eens <input type="radio"/> Eens <input type="radio"/> Neutraal <input type="radio"/> Oneens <input type="radio"/> Helemaal oneens
Bent u van mening dat actoren met andere actoren met verschillende achtergronden hebben samengewerkt	<input type="radio"/> Helemaal eens <input type="radio"/> Eens <input type="radio"/> Neutraal <input type="radio"/> Oneens <input type="radio"/> Helemaal oneens
Bent u van mening dat de inhoudelijke resultaten uit de samenwerking op voldoende steun kunnen rekenen van de betrokken partijen	<input type="radio"/> Helemaal eens <input type="radio"/> Eens <input type="radio"/> Neutraal <input type="radio"/> Oneens <input type="radio"/> Helemaal oneens