

Van projectmanagement naar procesmanagement.

De wisselwerking tussen context en project.

Een casestudy van het Achterom/Bagijnhof project in de Gemeente Dordrecht.



Marije Heurter
Bestuurskunde
Master Publiek Management
Erasmus Universiteit Rotterdam
Mei 2007

**Van projectmanagement naar
procesmanagement.**
De wisselwerking tussen context en project.

**Een casestudy van het Achterom/Bagijnhof project in de
Gemeente Dordrecht.**

Afstudeerscriptie

Marije Heurter

Studentnummer 291949

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Opleiding Bestuurskunde

Master Publiek Management

Eerste lezer/begeleider: Dr. J. Edelenbos

Tweede lezer: Dr. E.H. Klijn

Afbeelding voorkant: maquette binnenstad Dordrecht door Claus en Kaan architecten
(www.clausenkaan.nl)

Voorwoord

Eindelijk ligt het voor u, mijn afstudeerscriptie van de Master Publiek Management van de studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Na vele jaren studie aan twee verschillende universiteiten en twee verschillende opleidingen is het dan eindelijk zover: ik ben bijna student-af. Ik kijk terug op jaren waarin ik veel geleerd heb, maar ook veel heb genoten van het leven.

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van mijn begeleider de heer Edelenbos. Hiervoor mijn dank. De heer Klijn wil ik bij deze bedanken dat hij als tweede lezer heeft gefungeerd. Uiteraard wil ik ook de respondenten van mijn interview bedanken die hun kostbare tijd hebben aan mij hebben geschonken door een interview te geven. Mijn familie wil ik bedanken voor hun steun de afgelopen jaren. Als laatste bedank ik mijn vriend en vrienden. Mijn vriend en enkele vrienden zaten in hetzelfde schuitje als ik en ik heb veel steun gehad aan onze 'scriptiegesprekken'.

Nu op naar een mooie toekomst!

Marije Heurter
Mei 2007

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	6
Inleiding	
1.1 Aanleiding	6
1.2 Casus	6
1.3 Probleemstelling	8
1.3.1 Doelstelling	8
1.3.2 Hoofdvraag	8
1.3.3 Deelvragen	9
1.4 Relevantie	10
1.4.1 Theoretisch-wetenschappelijke relevantie	10
1.4.2 Praktisch-maatschappelijke relevantie	10
1.4.3 Bestuurskundige relevantie	10
1.5 Opbouw	11

Deel 1

Hoofdstuk 2	12
Theoretisch kader	
2.1 Projectmanagement	12
2.1.1 Een project	12
2.1.2 Wat is projectmanagement?	13
2.1.3 Wat is succesvol projectmanagement?	15
2.1.4 De complexiteit van projectmanagement	17
2.1.5 Van <u>project</u> management naar <u>proces</u> management	19
2.2 Procesmanagement	19
2.2.1 Wat is procesmanagement?	19
2.2.2 Context	21
2.2.3 Het procesontwerp	24
2.2.4 Argumenten voor procesmanagement	26
2.2.5 Risico's van procesmanagement	27
2.3 Operationalisering	28
2.3.1 Wat?	28
2.3.2 Hoe?	29
2.3.3 Waaraan/aan wie?	30

Deel 2

Hoofdstuk 3	31
Van theorie naar praktijk: casusbeschrijving	
3.1 Het Achterom/Bagijnhof project	31
3.2 Ontwikkeling van het project: een tijdspad	32
Hoofdstuk 4	39
Onderzoeksresultaten	
4.1 Percepties	39
4.1.1 Bronnen	39
4.1.2 Interviews	40

4.2 Doelstellingen	42
4.2.1 Bronnen	42
4.2.2 Interviews	42
4.3 Afhankelijkheden	43
4.3.1 Bronnen	43
4.3.2 Interviews	44
4.4 Omgeving	46
4.4.1 Bronnen	46
4.4.2 Interviews	46
Hoofdstuk 5	48
Analyse van de onderzoeksresultaten	
5.1 Percepties	48
5.2 Doelstellingen	50
5.3 Afhankelijkheden	52
5.4 Omgeving	55
5.5 Project- of procesmanagement?	57
5.6 Achteraf gezien	58
<u>Deel 3</u>	
Hoofdstuk 6	60
Conclusies en aanbevelingen	
6.1 Beantwoording deelvragen	60
6.2 Beantwoording hoofdvraag	67
6.3 Aanbevelingen	68
6.3.1 Aanbevelingen voor projectmanagers	68
6.3.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek	69
Bronnen	70
Bijlage 1	75
Interviewvragen	
Bijlage 2	77
Lijst met respondenten	
Bijlage 3	78
Samenvatting antwoorden respondenten	
Bijlage 4	94
Plattegrond centrum Dordrecht	
Bijlage 5	95
Foto's van het Achterom en de Spuiboulevard september 2006	

Hoofdstuk 1 Inleiding

Dit onderzoek gaat over de vraag hoe de wisselwerking tussen context, omgeving en project door de projectmanager wordt meegenomen in het project Achterom/Bagijnhof in de gemeente Dordrecht. In deze inleiding komen achtereenvolgens de aanleiding van dit onderzoek, de casus, de probleemstelling, de relevantie, de methodologie en de opbouw van deze scriptie aan de orde.

1.1 Aanleiding

Het hiervoor beschreven onderzoek is voor mij een 'thuiswedstrijd'. Ik woon al mijn gehele leven in de gemeente Dordrecht, en het centrum van Dordrecht, waar het project zich bevindt wordt vaak door mij bezocht. Dit project heeft mijn aandacht getrokken nadat ik er maandenlang regelmatig langsloep en ik weinig (zeg maar gerust geen) vooruitgang zag. Ik bespeurde zelfs een achteruitgang: waar eerst was begonnen met het project en de straat werd opengebroken, werd de straat later ineens weer dichtgegooid.

Naar aanleiding van enkele krantenberichten, waarin werd gemeld dat het project voor onbepaalde tijd stil lag als gevolg van een teveel aan fijnstof dat vrij zou komen rezen bij mij in eerste instantie de volgende vragen: hoe kan dit?, is hier geen rekening mee gehouden door de projectmanager? en hoeveel invloed hebben de omgeving en de context op het verloop van het project? Hier wilde ik meer van weten, vandaar dat ik besloot dit project te onderzoeken voor mijn afstudeerscriptie.

1.2 De casus

De gemeente Dordrecht is bezig met het vernieuwen van de binnenstad. Het project Achterom/Bagijnhof is na de herinrichting van de Spuiboulevard in 1998/1999 en een nieuwbouw en renovatieproject op het Statenplein in 2002, het derde project dat uitgevoerd wordt.

Het gebied Achterom/Bagijnhof, waar nu plannen voor worden ontwikkeld omvat de volgende bebouwing en openbare ruimte:

- winkelpanden aan het Bagijnhof (o.a. C&A en Hema);
- winkel-/woonpanden aan de oostzijde van het Achterom (incl. de kiosken)
- winkel-/woonpanden westzijde Achterom
- winkel-/woonpanden aan de Spuiboulevard
- winkel-/woonpanden aan de J. de Wittstraat
- de Achteromplaats.

(<http://cms/dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=egqlqDsHaKnPvBJoEfBdD>).

Doel van de gemeente voor het herontwikkelen van het Achterom/Bagijnhof is het creëren van een sfeervoller en kwalitatief hoogwaardiger woon-/winkelgebied. Dit moet gebeuren door middel van nieuwbouw en verbouw. Ook zal het gebied opnieuw ingericht moeten worden. Een ander punt waar de herontwikkeling toe moet dienen is de herkenbaarheid van het winkelgebied en het historisch centrum van de stad voor bezoekers vergroten.



Afbeelding 1 Toekomstimpresie



Afbeelding 2 Ligging Achterrom/Bagijnhof (www.clausenkaan.nl)

Om de bereikbaarheid van de binnenstad te verbeteren, maar tegelijkertijd de belasting van het historisch centrum door autoverkeer zo veel mogelijk te beperken, wordt een parkeergarage van 420 parkeerplaatsen gerealiseerd. Een fietsenstalling, zal plaats bieden aan ca. 850 fietsen. In het derde kwartaal van 2004 is begonnen met het bouwrijp maken van het Achterrom (<http://cms/dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=egqlqDsHaKnPvBjOefBdD>).

In maart 2005 werden de bouwvergunningen voor extra winkelruimte en een parkeergarage door de voorzieningenrechter geschorst, omdat de normen voor fijnstof zouden worden overschreden. De rechter heeft de normen voor fijnstof getoetst aan het Besluit Luchtkwaliteit. In juli 2005 heeft de voorzieningenrechter het verzoek van de gemeente Dordrecht om een voorlopige voorziening afgewezen. In augustus is toen besloten om het Achterom voorlopig dicht te straten. Zo is de situatie d.d. september 2006 nog steeds.

Projectontwikkelaar Arie van Pelt: "Alle onduidelijkheid rondom het fijnstof heeft de plannen enorm vertraagd, met name voor de parkeergarage achter de Hema. Nu werken we in omgekeerde volgorde. In plaats van eerst de garage te bouwen, beginnen we met de winkels (aan het Achterom-West, MH)." (BV Binnenstad nr. 32, september 2006, 3).

1.3 Probleemstelling

1.3.1 Doelstelling

Met dit onderzoek wil ik bereiken dat in toekomstige procesontwerpen zoveel mogelijk externe (contextuele en omgevings-) factoren worden meegenomen, waardoor het procesontwerp beter wordt en men van tevoren bekend is met eventuele negatieve, maar ook positieve invloeden uit de omgeving op het proces. Dit om vertragingen en andere problemen in de toekomst te voorkomen.

1.3.2 Hoofdvraag

Hoe is de wisselwerking tussen context en project door de projectmanager meegenomen in de opzet en uitvoering van het Achterom/Bagijnhof project in de gemeente Dordrecht?
--

1.3.3 Deelvragen

1	Wat wordt verstaan onder context?	
2	Wat wordt verstaan onder project, projectmanagement en procesmanagement?	
3	Hoe ziet de context van het project eruit?	
a	Welke actoren nemen deel aan het project?	
b	Wat zijn de percepties van de betrokken actoren?	
c	Wat zijn de doelstellingen van de betrokken actoren?	
d	Wat zijn de afhankelijkheden van de betrokken actoren?	
e	Hoe ziet de omgeving van het project eruit?	
4	In hoeverre hebben de context en de omgeving invloed op het proces?	
a	Wat is de historie van het project?	
b	Wat is invloed van de wetgeving omtrent fijnstof op het project?	
5	Hoe werd de dynamiek van de context meegenomen door de projectmanager in de voorbereiding van het project?	
6	Hoe en in welke mate werd de dynamiek van de context en de omgeving door de projectmanager meegenomen in de ontwikkeling en uitvoering van het project?	
7	In hoeverre heeft de relatie tussen de context en de omgeving van het project en het project zelf het projectverloop negatief beïnvloed?	

Figuur 1 Overzicht deelvragen.

1.4 Relevantie

Elk onderzoek moet relevant zijn voor het vakgebied waaruit het gedaan wordt. Dit onderzoek wordt gedaan vanuit bestuurskundig oogpunt. Men moet in dit onderzoek dan ook verschillende soorten relevantie onderscheiden. Te weten: theoretische-wetenschappelijke relevantie, praktisch-maatschappelijke relevantie en bestuurskundige relevantie. Hieronder worden deze soorten verder toegelicht.

1.4.1 Theoretisch-wetenschappelijke relevantie

De theoretisch-wetenschappelijke relevantie wordt voor een groot deel bepaald door het theoretisch kader van het onderzoek. Diverse bestuurskundige theorieën zullen worden gebruikt in dit onderzoek en het onderzoek heeft tot doel een bijdrage te leveren aan de theorie over dynamische processen en projecten waar externe factoren een grote invloed op hebben om hopelijk in de toekomst vertragingen en andere problemen te voorkomen.

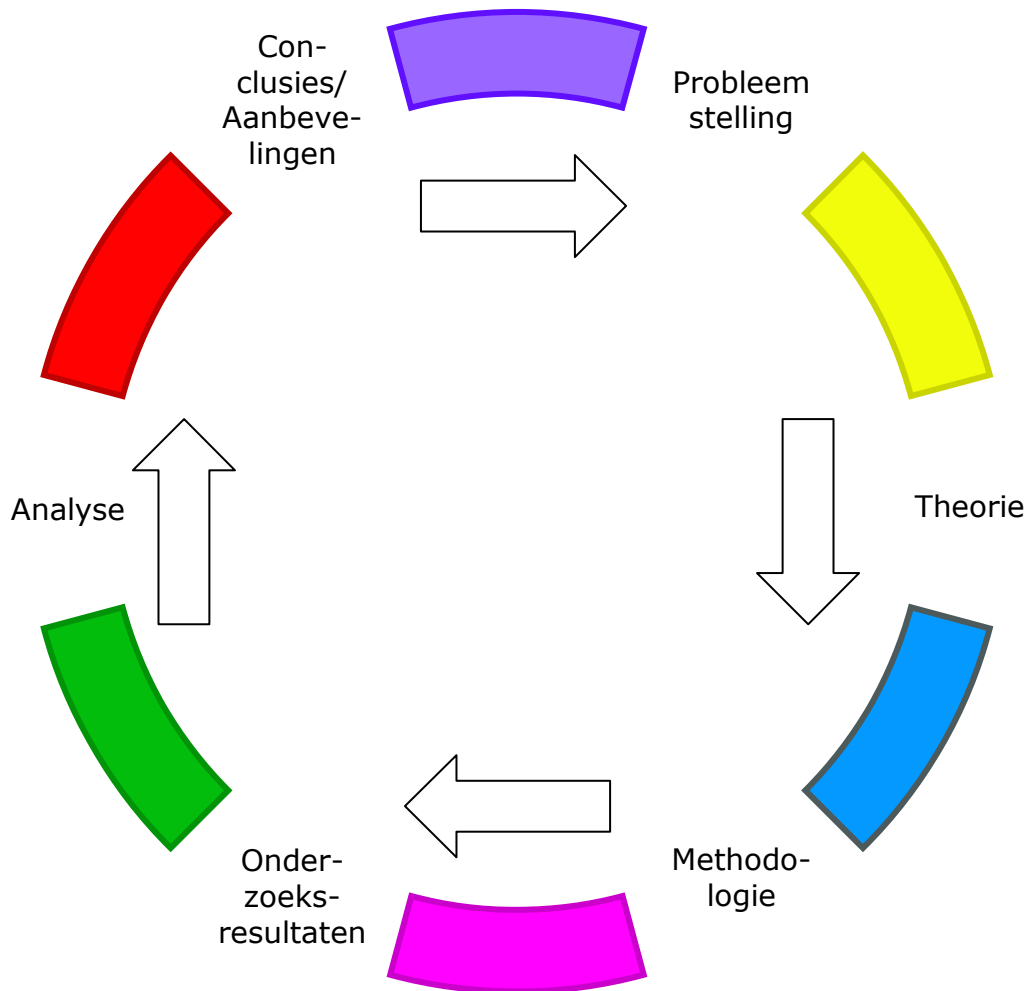
1.4.2 Praktisch-maatschappelijke relevantie

De praktisch-maatschappelijke relevantie van dit onderzoek komt voort uit het feit dat het een onderzoek over een project betreft dat veel mensen bezighoudt. Wanneer er bij een project vertraging optreedt of wanneer zich andere problemen voordoen kost dit de maatschappij (bijvoorbeeld d.m.v. gemeentegelden) veel geld. Daarom is het nodig dat meer onderzoek gedaan wordt naar hoe deze problemen en vertraging voorkomen kunnen worden en anders hoe ze zo snel mogelijk opgelost kunnen worden.

1.4.3 Bestuurskundige relevantie

De bestuurskundige relevantie behelst de vraag of het onderzoek betrekking heeft op een bestuurskundig onderwerp, en in dit geval of het ook aansluit op de masteropleiding van de onderzoeker, namelijk de master Publiek Management. De kern van het onderzoek heeft betrekking op proces- en projectmanagement, een wezenlijk onderdeel van deze master en van bestuurskunde in het algemeen. Zodoende is de bestuurskundige relevantie gegarandeerd.

1.5 Opbouw



Figuur 2 Overzicht opbouw scriptie.
Het begint met de probleemstelling, waarna de volgende stappen volgen. Bij de conclusies en aanbevelingen wordt weer teruggegrepen op de probleemstelling en zo is de cirkel weer rond.

Deel 1

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk is het begin van het theoretisch kader waar verder wordt ingegaan op de diverse theorieën die horen bij het organiseren en managen van grote (bouwkundige) projecten. Eerst wordt ingegaan op het begrip projectmanagement. Bij een complex project is het vaak nodig projectmanagement in procesmanagement te veranderen, om in plaats van op de inhoud van het project, op het proces er omheen te letten. Hier wordt ook op ingegaan. In paragraaf 2.2 komt vervolgens het begrip procesmanagement aan de orde.

2.1 Projectmanagement

In deze paragraaf komt het begrip projectmanagement aan bod. Er wordt uitgelegd wat dat begrip inhoudt, wanneer projectmanagement succesvol is en waarom projectmanagement zo complex is.

2.1.1 Een project

In het Van Dale Groot Woordenboek hedendaags Nederlands staat deze term als volgt uitgelegd:

pro-ject (het ~, ~en)
1 zaak die men denkt uit te voeren of te onderzoeken in een instelling, bedrijf, werkgroep enz.
2 ontwerp voor een onderneming
3 ontwerp voor een bouwwerk

Voor dit onderzoek is deze definitie uiteraard te kort door de bocht en onhelder. In *Management van projectmanagement: het managen van multiprojecten en programma's* staat de volgende definitie:

An endeavour in which human, material and financial resources are organized in a novel way to undertake a unique scope of work, of given specification, within constraints of cost time, as to achieve beneficial change defined by quantitative and qualitative objectives (Walters, Van Griensven & Van Rosmalen, 1999:13).

Om het begrip nog nader toe te lichten moet een project ook aan een aantal kenmerken voldoen. Ten eerste moet een project ook als zodanig erkend worden. Dat wil zeggen er moet een projectstatus aan toegekend zijn. Ten tweede wordt de complexiteit van een project naarmate het project voortduurt steeds kleiner. Oftewel de complexiteit van een project wordt minder na verloop van tijd, omdat er steeds meer vorm wordt gegeven aan het proces. Er worden afspraken gemaakt en er wordt steeds meer duidelijk. Een derde kenmerk is dat een project een duidelijk begin en einde kent. Wanneer alle doelen bekend zijn

vangt het project aan, wanneer alle doelstellingen behaald zijn stopt het project. Om de realisatie van doelstellingen voorspoedig en gestructureerd te laten verlopen komt er een vierde kenmerk aan te pas, namelijk het opdelen van een project in fasen. Dit heeft als doel het project beheersbaar te houden en de complexiteit te reduceren (Walters, Van Griensven & Van Rosmalen 1999:14).

2.1.2 Wat is projectmanagement?

In het Van Dale Groot Woordenboek hedendaags Nederlands staat deze term als volgt uitgelegd:

<p>ma·nage·ment (het ~)</p> <p>1 het besturen van een onderneming</p> <p>2 de personen die een onderneming leiden</p>
--

Projectmanagement is dus eigenlijk het uitvoeren van een project en de manier waarop dat wordt georganiseerd, voorbereid en afgerond. Drie mogelijke definities van projectmanagement:

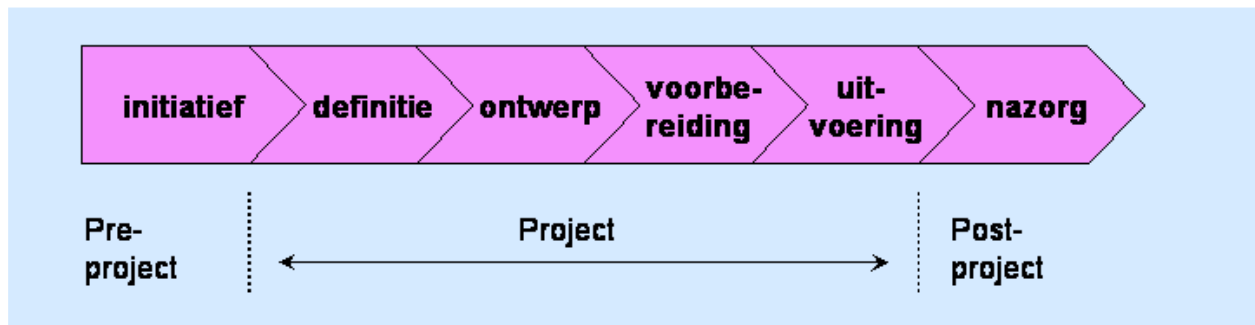
Het door middel van een project, integreren van mensen, afdelingen, organisaties, middelen en technische mogelijkheden tot het op een gestructureerde wijze oplossen van een gemeenschappelijk onderkende probleemstelling, daarbij rekening houdend met de belangen van de betrokkenen (Wikipedia, 07-01-'07)

Project management differs greatly from general management. Every project is planned, budgeted and controlled as a unique task (Lakbiach, 2006: p.14)

Projecten zijn gericht op het realiseren van veranderingen in een beperkte tijd en met beperkte middelen. Er wordt toegewerkt naar een concreet eindresultaat. Doordat er bij projecten vaak sprake is van de inzet van meerdere mensen, hebben projecten meestal een zekere complexiteit. Projectmanagement helpt onder andere bij het beheersen van de tijdsplanning en de kosten, het verkrijgen van betrokkenheid, vooraf duidelijke doelen vaststellen en het goed verdelen van taken en verantwoordelijkheden (<http://www.qconsult.nl/Projectmanagement>).

Er kan dus geconcludeerd worden dat projectmanagement zich voornamelijk op de inhoud van een project richt, waarbij alle kaders van tevoren zijn vastgesteld en waar niet vanaf dient te worden geweken. Om te kunnen voldoen aan deze eis bestaan projecten en bestaat vooral projectmanagement uit verschillende fasen.

Zoals eerder in paragraaf 2.1.1 genoemd bestaat een project uit verschillende fasen. Verschillende auteurs (o.a. Markensteijn (http://www.markensteijn.com/het_pm3_model.htm), Kor e.a. 1990, Kor & Wijnen 2005, Baars 2006) hebben hierover geschreven en hebben het meestal over hetzelfde fasenmodel.



Figuur 3
 Het fasenmodel van projectmanagement. Overgenomen uit Markensteijn
 (http://www.markensteijn.com/het_pm3_model.htm).

Pre-project

Bij de *initiatief* fase gaat het om een probleem of idee dat naar voren komt en wat door middel van een project opgelost of uitgevoerd gaat worden. In deze fase is het van belang om de kans van slagen van een project te onderzoeken. Indien die kans redelijkerwijs aanwezig is zal een projectdoel geformuleerd worden, en wordt ook duidelijk wat het doel niet is.

Project

In de *definitief* fase wordt er een definitief, eenduidig, helder en concreet projectdoel geformuleerd. Het doel dat in de initiatief fase naar voren is gekomen wordt verder uitgewerkt naar een concreet plan. In deze fase worden ook opdrachtgever en projectmanager(s) aangesteld.

In de *ontwerpf*ase wordt het projectdoel gedetailleerd uitgewerkt, en wordt toegewerkt naar oplossingen om tot dat doel te komen. Deze oplossingsontwerpen worden binnen de vooraf gestelde kaders uitgewerkt. Aan het einde van deze fase moet bekend zijn hoe er precies gestalte zal worden gegeven aan het projectresultaat.

De *voorbereidings* fase is bedoeld om de hierna komende realisatiefase zo feilloos mogelijk te laten verlopen. Alle onduidelijkheden worden uit de wereld geholpen en alle hulpmiddelen, bepalingen en materialen voor de realisatiefase moeten gereed zijn. Uit deze fase komt een concreet plan naar voren voor de realisatiefase.

In de *realisatie* fase vindt de uitvoering van het project plaats. Als de voorgaande fasen goed zijn uitgevoerd, zullen zich in deze fase weinig problemen voordoen. Aan het einde van deze fase moet het project voldoen aan de vooraf gestelde eisen. Dan pas is deze fase ten einde.

Post-project

In de *nazorg* fase ten slotte, wordt het behaalde projectresultaat in stand gehouden. Dit gebeurt door middel van beheer en onderhoud van het project. Alles is er hier aan gelegen het behaalde resultaat in stand te houden (Wijnen e.a. 1990, Kor & Wijnen, 2005).

2.1.3 Wat is succesvol projectmanagement?

Succesvol projectmanagement is een onderwerp waar veel over gesproken wordt, maar waar de meningen erg over verdeeld zijn. Wanneer is een project een succes? Criteria voor succes moeten aan het begin van een project overeengekomen worden, anders wordt er door de verschillende stakeholders in verschillende richtingen gewerkt. Er zijn twee belangrijke componenten van een succesvol project. Ten eerste succesvol projectmanagement en ten tweede een succesvol product (Baccarini, 1999: 26). Deze twee begrippen moeten gescheiden van elkaar worden gebruikt, aangezien ze iets anders betekenen. Baccarini (1999) brengt in zijn artikel de *Logical Framework Method* naar voren als middel om succesvol projectmanagement en succesvolle producten te analyseren en te begrijpen.

Effectiviteit, waarmee wordt bedoeld 'de mate waarin een doelstelling wordt behaald', is een belangrijke peiler voor succes. Projecten worden opgezet om doelstellingen te bereiken en hun succes wordt afgemeten aan de bereikte doelstellingen. Elk project bestaat uit verschillende doelstellingen die zich op verschillende niveaus in het project bevinden. Al deze doelstellingen zijn op een of andere manier hiërarchisch met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar.

Logical Framework Method

De *Logical Framework Method* gebruikt een top-down aanpak om een heldere hiërarchie van doelstellingen te formuleren (Baccarini, 1999: 26). Het komt er op neer dat elke doelstelling als doel heeft een in de hiërarchie hoger geplaatste doelstelling te verwezenlijken. Dit gaat door tot de hoogste en breedste doelstellingen. Zodoende is er door deze top-down aanpak een voor iedere actor, duidelijk en helder overzicht te geven van het project en de verschillende doelstellingen die een belangrijke rol spelen om tot succes te komen.

Theoretisch gezien kunnen er oneindig veel niveaus van doelstellingen zijn waaraan voldaan moet worden, de meeste auteurs gaan echter uit van een basismodel van vier niveaus (Couillard, Lajoie & Lowthian, 1995; Davis, 1995; Einsiedel, 1984; Youker, 1993). Ten eerste het doel van het project. Het gaat hier om de strategische doelstelling waaraan het project een bijdrage dient te leveren. Het gaat hier om de lange termijn doelstelling van het project, maar ook van de betrokken stakeholders.

Het tweede niveau betreft de bedoeling van het project. Hier gaat het om de korte termijn effecten, die worden behaald wanneer de output van het project wordt gebruikt. De bedoeling van het project zorgt voor de middelen om de doelstelling van een project te behalen en bepaald de output die daar voor nodig is (Baccarini, 1999: 26).

Dan komen het derde en vierde niveau aan bod en dat zijn de output en de input van een project. Met output wordt bedoeld: de onmiddellijke, specifieke en tastbare resultaten die geproduceerd zijn door projectactiviteiten. Het gaat over wat het project produceert. Wanneer men spreekt over input dan gaat het over: de activiteiten en middelen die nodig zijn om tot een bepaalde output te komen. Deze activiteiten laten zien hoe het project uitgevoerd zal worden en zijn onder andere afhankelijk van budget, verantwoordelijkheid en tijd (Baccarini, 1999:27).

Succesvol projectmanagement

Volgens Baccarini (1999) kent succesvol projectmanagement drie belangrijke elementen.

- Binnen de vooraf gestelde kaders van tijd, budget en kwaliteit blijven;
- De kwaliteit van het managementproces;
- Voldoen aan de wensen van de stakeholders wat betreft het management.

De tijd- en budgetonderdelen van het eerste element zijn gemakkelijk meetbaar. Kwaliteit meten gaat echter een stuk moeilijker. In dit artikel wordt kwaliteit gemeten aan de hand van functionele en technische specificaties. "...the project must produce what it said it would produce" (Baccarini, 1999:28).

Het meten van een succesvol managementproces is nog moeilijker. Hier moet rekening worden gehouden met de effectiviteit, maar ook met de efficiëntie. Het gaat hier bijvoorbeeld om het binnen de tijd, binnen het budget op de juiste wijze gebruik maken van de juiste middelen, op het juiste moment binnen het proces. Een ander punt dat meegenomen kan worden bij de beoordeling van het managementproces is de aan- of afwezigheid van problemen tijdens het proces en hoe die opgelost worden, maar ook de aan- of afwezigheid van problemen na afronding van het proces.

Een laatste punt is het voldoen aan de wensen van de stakeholders. Dit blijft een subjectief begrip, aangezien verschillende stakeholders verschillende doelstellingen kunnen hebben. Wanneer de stakeholders tevreden zijn is het managementproces succesvol geweest (Baccarini, 1999).

Een succesvol product

Ook een succesvol product kent drie belangrijke elementen.

- Voldoen aan de doelstelling;
- Voldoen aan de bedoeling;
- Voldoen aan de wensen van de stakeholders wat betreft het product.

Wanneer voldaan wordt aan de doelstelling fungeert het product als bouwsteen voor grotere, op hoger niveau, meer omvattende strategische doelstellingen, zoals verbeteren van de marktpositie van de organisatie.

Bij de bedoeling van een product gaat het er om dat het product moet voldoen aan heersende behoeften. Er moet echt vraag naar zijn. Voldoen aan de wensen van de stakeholders komt er op neer dat voldaan moet worden aan de wensen van de klant, de gebruiker. Wanneer de gebruiker tevreden is, is een product succesvol.

Het meten van succes is zoals eerder vermeld een moeilijke kwestie. Een project, product of managementproces kan voor sommigen een succes zijn, terwijl het voor anderen een mislukking is. Of iets succesvol is kan ook afhangen van de tijd. De ene dag is het een geweldig succes, de andere dag een grote sof. Succes zal nooit volledig objectief meetbaar zijn. Om terug te komen op de eerste alinea van deze paragraaf, een succesvol project bestaat uit twee componenten: een succesvol product en succesvol projectmanagement. Het is echter zo dat succesvol management op korte termijn te meten is, zelfs al tijdens het project. Het succes van een product kan echter pas blijken als het product in gebruik is

genomen en dit kan jaren later zijn dan de afronding van het project. Het succes van een project kan dus pas op lange termijn worden vastgesteld, en dit is iets waar niet altijd rekening mee wordt gehouden.

Vaak wordt alleen gekeken naar het korte termijn succes. Zo ook door Kerzner, in zijn artikel *In search of excellence in projectmanagement*. Volgens hem is een project succesvol wanneer het voldoet aan de volgende eisen:

- Het is binnen de tijd afgerond;
- Het is binnen het budget afgerond;
- Het is op het gewenste kwaliteitsniveau;
- Het is binnen de afgesproken veranderingsmarge gebleven;
- Het is afgerond zonder de cultuur of waarden van de organisatie te verstoren;
- Er zijn goed gedocumenteerde analyses uitgevoerd (Kerzner, 1987:30-31).

Het kan liggen aan het tijdsvak waarin het artikel is gepubliceerd, maar hoe dan ook, deze aanname is mijns inziens te kort door de bocht.

2.1.4 De complexiteit van projectmanagement.

Ruimtelijke-ontwikkelingsprojecten zijn per definitie complex en worden steeds complexer. Het is gebleken dat projectmanagers en andere actoren steeds grotere moeite hebben om een project tot een succesvol einde te brengen. Daarom is het van belang aandacht te besteden aan de groeiende complexiteit van projecten en het management hiervan. De definitie van 'complex' die voorkomt in het woordenboek (Van Dale) is de volgende:

<p>com·plex (bn.) 1 samengesteld en ingewikkeld</p>
--

Hieruit kan worden opgemaakt dat complexiteit bestaat uit twee dimensies. De eerste is dat het is *samengesteld*: het bestaat uit meerdere elementen, zoals taken en actoren. Deze elementen zijn verbonden door afhankelijkheden. De tweede dimensie is dat het *ingewikkeld* is. Dit is een subjectieve dimensie en houdt in dat het moeilijk te begrijpen en moeilijk werkbaar is. Om het concept van complexiteit verder te definiëren wordt ingegaan op de meest voorkomende complexiteiten in project management, beschreven door Baccarini (1996), namelijk: organisatorische complexiteit, technische complexiteit en sociale complexiteit.

Organisatorische complexiteit

Bij ruimtelijke-ontwikkelingsprojecten zijn veel organisaties en actoren betrokken, denk alleen maar aan de projectontwikkelaar, de projectmanager en de gemeente. Dit leidt tot een tijdelijk nieuwe organisatie die het project bestuurt. Baccarini ziet twee dimensies van organisatorische complexiteit. Ten eerste organisatorische complexiteit afhankelijk van de *differentiatie*: hoe meer onderdelen in een organisatie, hoe groter de differentiatie, hoe complexer de organisatie. Er is dan verticale (hiërarchie) en horizontale (aantal onderdelen, verdeling taken) differentiatie te onderscheiden. De tweede dimensie is

organisatorische complexiteit afhankelijk van de *onderlinge afhankelijkheid*. Hier gaat het over de mate van afhankelijkheden en samenwerking tussen de verschillende organisatie onderdelen. Kortom hoe groter, hoe ambitieuzer, hoe groter de tijdsdruk hoe groter de dynamiek, hoe meer onzekerheden, hoe moeilijker het project te managen is (Baccarini, 1996).

Beheersbaar, indien:	Minder beheersbaar, indien:
Weinig onderlinge afhankelijkheden	Veel onderlinge afhankelijkheden
Weinig dynamiek	Veel dynamiek
Weinig verschillende onderdelen	Veel verschillende onderdelen
Weinig tijdsdruk	Veel tijdsdruk

Tabel 1

Een overzicht van de belangrijkste dimensies die van belang zijn om de organisatorische complexiteit van een project te bepalen (Overgenomen uit Baccarini, 1996).

Technologische complexiteit

Een algemene definitie van technologie is processen die input veranderen in output. Dit proces kenmerkt zich door gebruik van materialen, technieken, maar ook kennis en vaardigheden. Ook hier zijn twee dimensies te onderscheiden. Technologische complexiteit afhankelijk van *differentiatie*. Het gaat hier om diversiteit van een taak, zoals het aantal verschillende in- en output, het aantal acties dat nodig is voor het veranderen van input in output, en het aantal specialisten (o.a. het aantal onderaannemers) dat nodig is voor een project. Ook de technologische complexiteit is afhankelijk van *onderlinge afhankelijkheid*. Het gaat hier om afhankelijkheden tussen taken, tussen teams tussen gebruikte technologieën en tussen de verschillende input (Baccarini, 1996).

Beheersbaar, indien:	Minder beheersbaar, indien:
Robuust	Minder robuust
Bewezen techniek	Innovatieve techniek
Deelbaar	Ondeelbaar
Losse koppeling	Strakke koppeling
Terugvaloptie beschikbaar	Geen terugvaloptie beschikbaar
Mono-functioneel	Multi-functioneel
Stapsgewijze invoering	Sprongsgewijze invoering

Tabel 2

Een overzicht van de belangrijkste dimensies die van belang zijn om de technische complexiteit van een project te bepalen. (Overgenomen uit Baccarini, 1996).

Sociale complexiteit

Deze complexiteit komt tot uiting in de aanwezigheid van veel actoren die allen hun eigen belangen en doelstellingen ten aan zien van het project willen bewerkstelligen. Ook hier gaat het om de *differentiatie* die van invloed is op de sociale complexiteit. Hoe groter het aantal actoren, het aantal belangen, het aantal doelstellingen en dus de differentiatie, hoe complexer het project. De sociale complexiteit is ook afhankelijk van de *onderlinge afhankelijkheid*. De mate van afhankelijkheden en samenwerking tussen de actoren beïnvloeden de sociale complexiteit. Hoe tegenstrijdiger de belangen hoe complexer het project. Een belangrijk onderdeel van sociale complexiteit is de betrokkenheid van burgers bij het project. Niet alleen deskundigen, maar ook burgers en andere niet direct betrokkenen zijn van invloed op de sociale complexiteit (Baccarini, 1996).

Beheersbaar, indien:	Minder beheersbaar, indien
Weinig afhankelijkheid preferenties gebruikers	Grote afhankelijkheid van preferenties gebruikers
Uniformiteit preferenties en doelen opdrachtgever/gebruikers	Variëteit preferenties en doelen opdrachtgever/gebruikers
Stabiliteit preferenties en doelen opdrachtgever/gebruikers	Dynamiek preferenties en doelen opdrachtgever/gebruikers
Weinig blokkademacht derden	Veel blokkademacht derden
Korte transformatietijd	Lange transformatietijd
Weinig invloed project op sociale omgeving	Veel invloed project op sociale omgeving

Tabel 3

Een overzicht van de belangrijkste dimensies die van belang zijn om de sociale complexiteit van een project te bepalen. (Overgenomen uit Baccarini, 1996).

2.1.5 Van *projectmanagement* naar *procesmanagement*.

Bij projectmanagement wordt er van uit gegaan dat de omgeving, problemen en oplossingen kenbaar, helder en stabiel zijn. Hierdoor is het mogelijk specifieke projectmanagementtechnieken te gebruiken. Hieronder worden verstaan: heldere doelstellingen, duidelijk, strak tijdspad, duidelijke randvoorwaarden en een van tevoren bekend resultaat. Dit is dus een heel gestructureerde managementvorm, waar verloop en uitkomst van tevoren bekend zijn. Het moet wel duidelijk zijn dat deze vorm van management alleen mogelijk is in een stabiele omgeving, een statische omgeving. Veelal is deze echter niet statisch, maar dynamisch. Hier is deze projectmatige aanpak niet mogelijk, maar is een procesmatige aanpak gewenst.

Er zijn twee soorten dynamiek te herkennen, namelijk *externe* dynamiek en *interne* dynamiek. Externe dynamiek houdt in dat een bepaalde activiteit begint als een project, maar door inmenging van externe partijen die hun eigen ideeën en problemen met zich mee brengen, wordt het project een proces. Interne dynamiek houdt in dat een project een proces wordt omdat de eigenaar van het project of projectleider gedurende het project ontdekt dat het probleem groter of complexer is dan gedacht. Het begint als eenvoudig project, maar het wordt een complex proces omdat er steeds meer actoren bij betrokken raken. Als er veel actoren er bij betrokken zijn, zal de besluitvorming in een netwerk moeten plaatsvinden en zal de dynamiek groter zijn dan wanneer er weinig actoren bij betrokken zijn.

2.2 *Procesmanagement*

In deze paragraaf wordt het begrip procesmanagement behandeld. Ook wordt het begrip procesontwerp uitgelegd en uitgewerkt aan de hand van de vier kernelementen van een procesontwerp.

2.2.1 *Wat is procesmanagement?*

Veelal lopen processen van sturing uit op een teleurstelling voor de betrokken actoren. Vaak is er aan het einde van het proces weinig terechtgekomen van de

oorspronkelijke doelstellingen. Het verschil tussen de gewenste verandering en de uiteindelijk verkregen verandering is vaak erg groot, of er is zelfs helemaal niets veranderd. Een oorzaak hiervan is dat de initiator van de verandering opereert in een netwerk van actoren. Die actoren hebben allemaal hun eigen ideeën en oplossingen en afhankelijkheden, en zodoende is de initiator op zijn beurt weer afhankelijk van deze actoren. Het kan ook zijn dat er geen duidelijke oplossing bestaat.

Zoals eerder vermeld hebben betrokken actoren zo hun eigen ideeën en doelstellingen. De argumenten die de initiator aanvoert zijn vaak niet overtuigend genoeg voor de andere actoren om er in mee te gaan. Dit zorgt voor grote onzekerheid binnen een proces. Een derde reden dat de uitkomsten van een proces niet zijn wat er van verwacht werd, is dat veel proces te projectmatig worden opgezet. Hier wordt dan gewerkt met duidelijke doelstellingen, strakke planning en weinig tot geen ruimte voor inbreng van de verschillende actoren. Deze actoren zullen de gestelde doelen, planning etc. niet zondermeer accepteren.

In wezen gaat het hier dus over wie afhankelijk is van de andere actoren om tot een gewenste verandering te komen. Deze actoren laten zich niet zondermeer overtuigen, zien hun eigen opvattingen niet of te weinig terug in de plannen van de initiator en zullen het proces dus belemmeren. Het is dus nodig de ideeën van de betrokken actoren terug te laten komen in de probleemdefinitie en de oplossing en doelstellingen, om zodoende steun te verkrijgen voor het proces, waarna zij het proces zullen bevorderen. Hiervoor is dus veel communicatie, overleg en samenwerking nodig tussen initiator en betrokken actoren en dit zal veel tijd vergen (De Bruijn e.a., 2004). Uiteindelijk kunnen over het verloop van het proces afspraken gemaakt worden, de zogenoemde procesafspraken:

Afspraken over spelregels die de betrokken partijen zullen hanteren om tot besluitvorming te komen (De Bruijn e.a., 2004: 15)

Het komen tot deze afspraken is makkelijker gezegd dan gedaan. Actoren dienen zich te committeren aan afspraken over bijvoorbeeld de probleemdefinitie of doelstellingen waar ze het misschien niet honderd procent mee eens zijn. Ook hebben actoren een bepaalde machtspositie, omdat ze weten dat als ze niet meewerken er niets kan veranderen.

Het managen door middel van een procesbenadering houdt dus in dat:

- er vooraf procesafspraken worden gemaakt tussen de betrokken actoren;
- in deze afspraken vooral de manier waarop de verandering tot stand dient te komen naar voren komt, en niet zozeer de inhoud van de verandering;
- de gemaakte procesafspraken voldoende ruimte bieden voor het dienen van de eigen belangen van de betrokken actoren (De Bruijn e.a., 2004).

Procesmanagement is vooral ook aan te bevelen als de problemen aanhoudend en ongestructureerd van aard zijn. Dit is dan veelal het gevolg van gebrekkige informatie en gebrek aan objectieve informatie én onenigheid over de problemen en oplossingen. Procesmanagement is in tegenstelling tot projectmanagement ook gebaseerd op dynamische en complexe problemen en oplossingen en de aanwezigheid van veel actoren.

Een ander punt zijn de verschillende percepties die de actoren hebben van de werkelijkheid, ook hier speelt procesmanagement op in. Procesmanagement gebruikt een open besluitvormingsmechanisme, dat wil zeggen dat de voortdurende inbreng van eigen ideeën en oplossingen zorgt voor meer consensus tussen de actoren dat de besluitvorming vergemakkelijkt. Dit omdat de noodzaak van het kennen van de verschillende belangen niet wordt veronachtzaamd, en het wekt de indruk dat de verschillende belangen serieus worden genomen. Door de communicatie en samenwerking tussen actoren wordt het probleem en de oplossing ook duidelijker. Deze kunnen echter anders zijn dan de initiator in eerste instantie had bedacht. Bij procesmanagement gaat het dus niet om het zo snel mogelijk oplossen van problemen, maar om het met zo groot mogelijke consensus oplossen van problemen (Edelenbos e.a., 2006; Edelenbos & Teisman te verschijnen 2008).

2.2.2 Context

con-text (de ~ (m.), ~en)
1 zinsverband
2 verband waarin iets zich voordoet
3 [jur.] bewoordingen (Van Dale, www.vandale.nl)

De context van een proces behelst alles waar het proces verband mee houdt. Volgens Klijn en Koppenjan (2004) zijn dit dan met name de percepties, doelstellingen, afhankelijkheden en de omgeving. De context heeft een enorme invloed op de ontwikkeling van het proces. Daarom is het van groot belang dat de context goed in kaart is gebracht in het procesontwerp, zodat de procesmanager weet wat mogelijke valkuilen en mogelijkheden zijn tijdens het proces. Nu komen de belangrijkste contextuele factoren aan de orde: percepties, doelstellingen, afhankelijkheden (die samen de context vormen) en de omgeving, wat eigenlijk de fysieke context is.

Percepties

Klijn en Koppenjan (2004) hebben het in hun boek *Managing uncertainties in networks* specifiek over de percepties van de actoren ten aanzien van het probleem. Iedere actor heeft zijn eigen ideeën, perceptie over het probleem, waaruit veronderstellingen, doelen en belangen van de actoren blijken. Zo bestaan tijdens een proces verschillende percepties naast elkaar. Deze percepties kunnen ook weer verschillende ten aanzien van individuele aspecten van het probleem. Deze percepties dienen geïnventariseerd te worden, zodat de procesmanager daar rekening mee kan houden en het proces soepel kan laten verlopen. Deze inventarisatie is echter vaak moeilijk. Ten eerste omdat ze meestal alleen bestaan in de gedachten van de actoren. Ten tweede kunnen de percepties incompleet of zelfs inconsistent zijn. De volgende vragen kunnen uitkomst bieden:

- *Welke standaard houden actoren aan om de situatie te beoordelen?*
- *Welke perceptie hebben zij ten aanzien van de bestaande en/of de verwachte situatie? Waar ligt de crux van het probleem? In welke mate en vorm zijn gaten te ontdekken in de percepties van de actoren? Hoe zijn deze vast te stellen?*
- *Wat zijn in de ogen van de actoren de belangrijkste oorzaken van het probleem (Van der Weele e.a., 2007: 11)?*

Om achter de percepties van actoren te komen, kan een kwantitatieve analyse worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door middel van een vragenlijst. Ook kan een kwalitatieve analyse worden uitgevoerd, deze vindt plaats door middel van interviews. Bij beide is het van belang dat de percepties systematisch beschreven worden om ze zodoende goed te kunnen vergelijken (Klijn en Koppenjan, 2004).

Doelstellingen

Doelstellingen geven aan wat een actor in een bepaald proces begeert. Bijvoorbeeld de bouw van een parkeergarage die zij gerealiseerd willen zien. Alle betrokken actoren hebben vooraf aan het proces doelstellingen vastgesteld. Deze doelstellingen komen voort uit de percepties en zijn een concretisering daarvan. Actoren ambiëren verschillende doelen op verschillende momenten in het proces.

Doelen kunnen vastgesteld worden door middel van het analyseren van documenten en bijvoorbeeld de internetsites van de actoren. Interviews behoren eventueel ook tot de mogelijkheden. De moeilijkheid ligt erin dat niet alle doelen expliciet vermeld worden, maar vaak meer tussen de regels door te lezen zijn, en dat niet alle doelen geformaliseerd zijn. De volgende vragen kunnen helpen:

- *Wat wil de actor bereiken ten aanzien van de probleemsituatie?*
- *Waarom streven de actoren deze doelen na?*
- *Welke baten en kosten voor de actor komen voort uit het probleem en de voorgestelde oplossing (Van der Weele e.a., 2007: 12)? Hoge baten of kosten zorgen voor een toegewijde actor.*

Ook het ontwerpen van een doel-middelschema kan een uitkomst bieden. Hier worden aan de hand van teksten en interviews het gewenste doel en gewenste de middelen om dat doel te bereiken in een schema weergegeven (Klijn en Koppenjan, 2004).

Afhankelijkheden

Een contextuele factor die ook van groot belang is bij het maken van een procesontwerp en procesmanagement, zijn de afhankelijkheden van de actoren. Klijn en Koppenjan (2004) hebben het dan met name over de hulpbronnen die actoren bezitten en wat voor waarde deze hulpbronnen hebben voor de andere actoren. Er worden vijf hulpbronnen onderscheiden, namelijk: financiële hulpbronnen, productiehulpbronnen, competenties, kennis en legitimiteit.

Het spreekt voor zich dat financiële hulpbronnen te maken hebben met geld, dit schept mogelijkheden en kan kosten dekken. Productiehulpbronnen hebben veelal te maken met zaken waar in geïnvesteerd is of moet worden. Deze bronnen maken het mogelijk ideeën uit te voeren. Wanneer men het heeft over competenties gaat het over de autoriteit die een actor bezit wat betreft het maken van beslissingen: juridische autoriteit of formele autoriteit. Kennis is een hulpbron die impliciet of expliciet aanwezig is. Er kan literatuur (expliciet) over een bepaald onderwerp zijn, maar ook ervaring is een vorm van kennis (impliciet). Bij legitimiteit gaat het over het wel of niet toekennen van legitimiteit aan beslissingen.

Een ander belangrijk punt dat te maken heeft met afhankelijkheid is de mate van afhankelijkheid. Hier gaat het om hoe belangrijk een hulpbron is voor de andere actoren en of die hulpbron eventueel substitueerbaar is door de andere actoren. De mate van afhankelijkheid van een actor wordt dan gemeten aan de hand van

hoe belangrijk de hulpbron is voor de actor om haar doelstellingen te bereiken en of die hulpbron eventueel door een andere actor geleverd kan worden. In een proces met veel actoren zijn dus veel onderlinge afhankelijkheden.

Vragen die gesteld dienen te worden om de afhankelijkheden van een actor vast te kunnen stellen zijn:

- Welke hulpbronnen heeft de actor nodig om de doelstellingen te behalen?
- Wie beschikt over die hulpbronnen?
- Zijn die hulpbronnen substitueerbaar?

Actoren die over hulpbronnen beschikken die noodzakelijk zijn om het probleem op te lossen, of die een oplossing juist kunnen hinderen worden kritieke actoren genoemd. Het gaat dus ook om de bereidheid om hulpbronnen in te zetten en niet alleen over de aanwezigheid ervan (Klijn en Koppenjan, 2004).

Omgeving

De omgeving is een geval apart. Veelal wordt er van uitgegaan dat de omgeving hetzelfde is als de context. Nu is dat in sommige gevallen ook zo, maar in deze casus wordt met de omgeving iets andere bedoeld (Van Dale, www.vandale.nl).

<p>om-ge-ving (de ~ (v.), ~en) 1 kring van personen waarin iem. zich beweegt => <i>milieu</i> 2 nabijheid, omtrek => <i>buurt, contreien, omstreken</i></p>
--

De omgeving van een proces zijn de actoren die niet deelnemen aan het proces, maar er wel belang bij hebben of er invloed op kunnen uitoefenen. Deze omgeving kan een positieve invloed hebben op het proces, bijvoorbeeld door middel van het zorgen voor acceptatie van het proces. Ook een negatieve invloed van de omgeving is mogelijk, doordat de omgeving het bijvoorbeeld ergens niet mee eens is en het proces zo bedreigd wordt. Omgevingsmanagement wordt hierdoor belangrijk. De omgeving van een proces kan zorgen voor belangrijke prikkels voor coöperatief gedrag. Wanneer de omgeving het er over eens is dat er iets moet gebeuren (of juist niet), is het voor betrokken actoren niet aantrekkelijk om te boek te staan als de partij die er voor gezorgd heeft dat er aan die verwachtingen niet wordt voldaan. Ook is het voor de omgeving nodig om resultaten te zien, zodat niet de indruk bestaat van een stroperig proces. Hierdoor zijn de actoren genoodzaakt snel met resultaten te komen.

Om het verschil tussen de context en de omgeving duidelijk te maken nog even kort de belangrijkste kenmerken:

De context is niet fysiek, niet tastbaar, maar wel aanwezig. Het gaat hier om de percepties, afhankelijkheden en doelstellingen van de direct betrokken actoren. Deze actoren en hun percepties e.d. dienen idealiter voorafgaand aan het proces bekend te zijn.

De omgeving is wel fysiek. Hier gaat het om actoren die niet direct bij het proces betrokken zijn en wier invloed meestal onbekend en onverwacht is. Dit komt omdat de percepties, afhankelijkheden en doelstellingen van de omgeving voorafgaand aan het proces veelal niet bekend zijn, omdat zij niet direct betrokken zijn bij het proces. De omgeving is dus een onderdeel van de context,

maar is wel een geval apart omdat de omgeving bestaat uit niet bij het proces betrokken actoren en hun invloed op het proces. Dit in tegenstelling tot de andere onderdelen van de context (percepties, afhankelijkheden en doelstellingen) wat de achterliggende gedachten zijn die het handelen van de direct betrokken actoren beïnvloedt. De omgeving is dus het fysieke aspect van de context, de percepties, afhankelijkheden en doelstellingen is het mentale aspect (Klijn en Koppenjan, 2004).

2.2.3 Het procesontwerp

Een procesontwerp bestaat volgens De Bruijn e.a. (1998) uit vier kernelementen. Dit zijn de vier belangrijkste eisen waaraan een procesontwerp moet voldoen om tot een succesvol proces te komen.

Openheid

Bij dit eerste ontwerpprincipe gaat het om: *betrokkenheid van partijen*.

Een cruciale vraag hierbij is natuurlijk wie uitgenodigd worden om aan het proces deel te nemen. Hierbij moet rekening worden gehouden met de volgende overwegingen. Worden actoren die over blokkademacht beschikken bij de besluitvorming betrokken? Dit kan een positieve uitwerking hebben: zij zullen het proces niet of minder snel blokkeren wanneer zij bij het proces betrokken zijn. Het kan ook een negatieve uitwerking hebben, namelijk dat zij ondanks hun betrokkenheid bij het proces toch hun blokkademacht kunnen uitoefenen. Een en ander hangt ook af van de hoeveelheid blokkademacht van de betreffende actoren.

Een andere overweging is of actoren die een bepaalde productiemacht hebben uitgenodigd moeten worden. Onder productiemacht worden zaken als geld, expertise en materieel verstaan. Deze middelen kunnen de productiemacht verrijken. De expertise van een actor kan bijvoorbeeld een patstelling doorbreken.

Nog een overweging is om actoren die belang hebben bij de besluitvorming bij het proces te betrekken. Hier gaat het over actoren die bijvoorbeeld over weinig formele macht beschikken, maar vanuit moreel oogpunt toch zouden moeten worden betrokken bij het proces.

Wat verder van belang is bij dit ontwerpprincipe is dat er *voorafgaand aan proces zo min mogelijk inhoudelijke afspraken* worden gemaakt. Dit omdat het besluitvormingsproces voorop moet staan en niet de inhoud.

Een derde en laatste punt dat centraal staat bij de eis van openheid van besluitvorming, is de *transparantie van besluitvormingsproces*. Het is belangrijks dat de actoren weten waar ze aan toe zijn, oftewel wat de procesgang is, wat er afgesproken is hoe hun belangen worden beschermd en welke actoren nog meer bij het proces betrokken zijn. Transparantie houdt in dat de actoren kunnen nagaan of het proces op integere wijze verloopt en wat hun eigen kansen zijn. Wanneer een proces niet transparant is kan dit leiden tot wantrouwen en conflict, wat kan resulteren in vertraging van het proces.

Beschermen core-values

Dit is de tweede eis waaraan een goed procesontwerp moet voldoen. Actoren moeten ten eerste *geloven dat ze kans hebben de besluitvorming te beïnvloeden*. Ze mogen niet het idee krijgen dat alles van tevoren al is vast gelegd. Dit geldt dan in het bijzonder voor partijen die al met moeite bij het proces zijn betrokken. Om dit te voorkomen kunnen afspraken worden gemaakt om de centrale waarden – de core values – van actoren te beschermen. Zij kunnen dan niet gedwongen worden tot bepaald gedrag wat strijdig is met die core values. Core values zijn niet de doelstellingen of standpunten van actoren, maar de dieper liggende waarden en normen van een organisatie, zonder welke zij niet kunnen bestaan, en welke alle aspecten van een organisatie beïnvloeden.

Een tweede aspect van bescherming van de core values is dat men *toegewijd moet zijn aan het proces en niet aan het resultaat*. Zo blijft er ruimte bestaan in het proces en zorgt het ook voor een beschermde omgeving, waarin ondermijning van de core values beperkt wordt.

Ten derde is het van belang dat partijen zich *niet hoeven te committeren aan tussentijdse besluiten*. Dit omdat zo de ruimte en bescherming van core values in tact blijft. Commitment aan tussentijdse besluiten kan er voor zorgen dat actoren het idee hebben dat ze een 'point of no return' passeren (De Bruijn e.a., 2004: 59). Het wordt dan moeilijk om later in het proces terug te komen op bepaalde beslissingen, wat actoren angstig kan maken. Dit brengt ons bij het vierde aspect.

Er moet een mogelijkheid blijven bestaan het proces tussentijds te verlaten. Dit kan de drempel om tot het proces toe te treden verlagen. Ook wordt het risico van deelname van een actor verminderd, omdat voor de actor de mogelijkheid bestaat het proces te verlaten voor er blijvende besluitvorming is geweest.

Voortgang garanderen

Het derde ontwerpprincipe is het garanderen van de voortgang. Samenwerking in processen gaat veelal moeizaam als gevolg van de vele tegenstellingen. Er zijn veel actoren met allen eigen doelstellingen en inzichten. Er moet dan worden gezorgd dat de actoren wel aan het proces blijven deelnemen, ondanks eventuele onenigheid. *Er moeten prikkels voor samenwerking blijven bestaan*. De belangrijkste hiervan is het zicht op het bereiken van de eigen doelstellingen. Het proces moet interessant genoeg blijven om aan deel te nemen. Belangrijk is dat het behalen van doelstellingen zo lang mogelijk wordt uitgesteld, want wanneer de doelstellingen zijn behaald zijn er geen prikkels meer voor samenwerking.

De tweede overweging is, dat de vertegenwoordigers van de *betrokken actoren hoge posities in de eigen organisaties* moeten innemen. Dit is 'bevorderlijke voor het externe gezag en de uitstraling van het proces' (De Bruijn e.a., 2004: 61), en zodoende een belangrijke voorwaarde voor de voortgang van de besluitvorming en het complete proces. Ook zal een sterke vertegenwoordiging er voor kunnen zorgen dat de eigen organisatie zich snelle committeert aan een uitkomst. Dit in tegenstelling tot een hiërarchisch lager geplaatste medewerker van de organisatie. Het derde punt is dat een sterke vertegenwoordiging gemakkelijker afstand kan nemen van de achterban.

De derde overweging is dat omgevingsmanagement ook een rol moet spelen in het proces. Dit houdt in dat de omgeving van het proces, dus de partijen die niet

actief zijn in het proces, maar er wel invloed op kunnen uitoefenen, ook benut moet worden bij de besluitvorming.

Een vierde overweging is om conflicten zo diep mogelijk in het proces weg leggen, bijv. d.m.v. een gelaagde structuur. In het procesontwerp moet voorzieningen worden getroffen om conflicten tijdens het proces te voorkomen. Een gelaagde structuur biedt de kans om wrijving diep in het proces in te bedden en te voorkomen.

De vijfde en laatste overweging is dat command and control een belangrijke rol moet blijven spelen. Command and control moet een rol blijven spelen in het proces, omdat dit kan prikkelen tot coöperatief gedrag, en zorgt er zo voor dat het management van het proces soepel verloopt. Vaak blijkt ook tijdens het proces dat alleen overleg nergens toe leidt en dat er knopen doorgehakt dienen te worden, hier is command and control voor nodig.

Inhoud

Het vierde en laatste ontwerpprincipe betreft de inhoud van het proces. Ondank dat procesmanagement gericht is op sturing van het proces en niet van de inhoud, is het van groot belang de inhoud niet uit het oog te verliezen. Het proces moet zo worden gestructureerd dat 'relevante inhoudelijke inzichten binnen het proces een rol kunnen spelen' (De Bruijn e.a., 2004: 64), bijvoorbeeld door actoren die kennis hebben van de inhoud bij het proces te betrekken. Er dient dan een *scheiding van rollen van belanghebbenden en experts te zijn, maar aan de andere kant een vervlechting van activiteiten*, waardoor de inhoudelijkheid van het proces wordt gegarandeerd.

Een tweede overweging is dat het proces een verloop van variëteit naar selectie moet hebben. Eerst moeten er veel beschouwingen bekeken worden, waarna selectie hiervan kan plaatsvinden (De Bruijn e.a., 2004).

2.2.4 Argumenten voor procesmanagement

De Bruijn e.a. (1998) somt de belangrijkste argumenten voor procesmanagement op.

Draagvlak

Wanneer door procesmanagement de actoren worden betrokken bij het proces van probleem- en oplossingdefiniëring, zullen zij hun steun verlenen aan het proces. Dit in tegenstelling tot wanneer ze niet bij de besluitvorming worden betrokken en eventueel een blokkademacht vormen. Wanneer de desbetreffende actoren bij het proces worden betrokken zal er een groter draagvlak ontstaan voor het project en het proces.

Reductie inhoudelijke onzekerheid

Bij alle projecten is het van belang zoveel mogelijk ter zake doende informatie beschikbaar te hebben om zo de inhoudelijke onzekerheid te reduceren. Vaak hebben verschillende actoren verschillende informatie ter beschikking en deze informatie is veelal noodzakelijk om tot een zo adequaat mogelijke oplossing te komen. Het is dus belangrijk om betrokken actoren samen te brengen om zo samen tot een zo compleet mogelijke probleem- en oplossingsdefinitie te komen.

Verrijking probleemdefinities en -oplossingen

De verschillende actoren hebben vaak verschillende ideeën over wat nu het probleem is en wat nu de beste oplossing is. Wanneer deze actoren in samenspraak tot een probleemdefinitie en –oplossing komen zorgt dit voor een completer beeld van het probleem en de oplossing.

Incorporatie van dynamiek

Er is al eerder beschreven dat dynamiek een negatieve invloed kan hebben op een proces. Veel dynamiek kan worden voorkomen door alle partijen bij de probleem- en oplossingsdefiniëring te betrekken. Wanneer alle informatie, beschikbare oplossingen etc. bekend zijn, zal de dynamiek afnemen.

Transparantie van besluitvorming

Bij processen zijn veel actoren, regels procedures en onderwerpen betrokken waardoor een proces dikwijls erg onoverzichtelijk is. Wanneer een procesontwerp wordt gemaakt zorgt dit voor transparantie van het proces. Dit is voor alle actoren van belang, zodat zij altijd kunnen nagaan waar zij zich bevinden in het proces en waar bijvoorbeeld bepaalde besluiten op gegrond zijn.

Depolitiseren van besluitvorming

Een procesbenadering zorgt ervoor dat de weerstand verminderd bij de betrokken actoren. Wanneer een verandering plaatsvindt, zorgt dit vaak voor weerstand, zeker wanneer men zich tijdens een dergelijk proces vooral richt op de inhoudelijke kant ervan. Wanneer niet men niet uitgaat van het doel - de inhoud van de verandering -, maar van de weg er naar toe die samen met de andere actoren afgelegd dient te worden - het proces van verandering -, dan zal de weerstand voor verandering afnemen (De Bruijn e.a., 2004: 38-42).

2.2.5 Risico's van procesmanagement

Er zitten twee belangrijke risico's aan procesmanagement, te weten: procesmanagement kan ingezet worden als instrument om klassieke veranderingsmethode te legitimeren. Zo kan procesmanagement gebruikt worden om een inhoudelijk besluit dat al genomen is zo doeltreffend mogelijk over te brengen aan de actoren. De weerstanden blijven bestaan, omdat de actoren niet zijn betrokken bij de besluitvorming.

Een tweede risico heeft het tegenovergestelde effect, namelijk dat de inhoud naar de achtergrond verdwijnt en er alleen nog op het proces en het verminderen van weerstand wordt gelet, oftewel dat men zich alleen richt op procesmanagement en andere, ook niet onbelangrijke managementstijlen, achter wege laat. Wanneer alleen wordt uitgegaan van procesmanagement kan dit leiden tot trage besluitvorming: er moeten veel partijen gehoord worden en deze partijen hebben ook allen blokkademacht. Hier komt het belang van command and control weer om de hoek kijken, om de trage besluitvorming te voorkomen. Dit wordt dat gebruikt, niet op de klassieke manier om inhoudelijke zaken voor elkaar te krijgen, maar om snelle voortgang van het proces te garanderen. Een ander punt is dat procesmanagement kan leiden tot "verarming van de besluitvorming" (De Bruijn, 2004: 46). Als aan de wensen en belangen van veel actoren moet worden voldaan kan dit leiden tot een vaag compromis (De Bruijn, 2004: 43-47).

2.3 Operationalisering

Om tot een gedegen onderzoek te komen moet duidelijk zijn hoe het onderzoek uitgevoerd gaat worden en te definiëren welke kennis nodig is. Dit komt neer op drie concrete vragen:

1. Wat wordt onderzocht?
2. Hoe wordt dat onderzocht?
3. Waarom en/of aan wie wordt dat onderzocht? (Transcript, 1993: 44)

2.3.1 Wat?

Om deze vraag te beantwoorden is het van belang dat de onderzoekselementen die voortkomen uit de hoofdvraag gedefinieerd zijn voor de lezer. Het gaat hierbij om de begrippen:

- context;
- project;
- management.

In dit onderzoek wordt met context bedoeld, alle percepties, doelstellingen en afhankelijkheden van de betrokken actoren van het Achterom/Bagijnhof project met betrekking tot de besluitvorming, het karakter, de inhoud en de voortgang van het project.

De context van een proces behelst alles waar het proces verband mee houdt. De context heeft een enorme invloed op de ontwikkeling van het proces. De belangrijkste contextuele factoren zijn: percepties, doelstellingen, afhankelijkheden en de omgeving. Tijdens een proces bestaan verschillende percepties naast elkaar. Deze percepties kunnen ook weer verschillende ten aanzien van individuele aspecten van het probleem. De procesmanager dient op de hoogte te zijn van de verschillende percepties van de actoren, zodat hij daarop kan inspelen en het proces soepel kan laten verlopen. Achter de percepties van de actoren komen is vaak moeilijk. De volgende vragen kunnen uitkomst bieden:

- Voor welk probleem moet het project een oplossing bieden?
- Wat is de kern van het probleem?

Deze en andere vragen komen terug in de interviews, waarvan de vragenlijst zich in bijlage 1 bevindt.

Doelstellingen geven aan wat een actor in een bepaald proces begeert. Alle betrokken actoren hebben vooraf aan het proces doelstellingen vastgesteld, die voortkomen uit de percepties. Doelen kunnen vastgesteld worden door middel van het analyseren van documenten en bijvoorbeeld de internetsites van de actoren. Interviews behoren eventueel ook tot de mogelijkheden. De volgende vraag kan helpen:

- Wat wil de actor bereiken ten aanzien van de probleemsituatie?

Deze en andere vragen komen terug in de interviews, waarvan de vragenlijst zich in bijlage 1 bevindt.

Een contextuele factor die ook van groot belang is, zijn de afhankelijkheden van de actoren. Het gaat dan voornamelijk over de hulpbronnen die actoren bezitten en wat voor waarde deze hulpbronnen hebben voor de andere actoren. Een ander belangrijk punt dat te maken heeft met afhankelijkheid is de mate van

afhankelijkheid. Hier gaat het om hoe belangrijk een hulpbron is voor de andere actoren en of die hulpbron eventueel substitueerbaar is door de andere actoren. Vragen die gesteld dienen te worden om de afhankelijkheden van een actor vast te kunnen stellen zijn:

- Wie beschikt over die hulpbronnen?
- Zijn die hulpbronnen substitueerbaar?

Deze en andere vragen komen terug in de interviews, waarvan de vragenlijst zich in bijlage 1 bevindt.

De omgeving van een proces zijn de actoren die niet deelnemen aan het proces, maar er wel belang bij hebben of er invloed op kunnen uitoefenen. Omgevingsmanagement wordt hierdoor belangrijk. De omgeving van een proces kan zorgen voor belangrijke prikkels voor coöperatief gedrag. Ook is het voor de omgeving nodig om resultaten te zien, zodat niet de indruk bestaat van een stroperig proces. Hierdoor zijn de actoren genoodzaakt snel met resultaten te komen. Vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- Zijn er actoren die niet deelnemen aan het project, maar er wel invloed op kunnen uitoefenen?
- Wat is de invloed van de omgeving op het project?

Deze en andere vragen komen terug in de interviews, waarvan de vragenlijst zich in bijlage 1 bevindt.

Het project waarover dit onderzoek gaat is het Achterom/Bagijnhof project in de gemeente Dordrecht, en dan voornamelijk aan het Achterom-Oost, dat nog verder uitgewerkt wordt. Er is gekozen voor Achterom-Oost en niet Achterom-West, omdat uit eerste onderzoek bleek dat de meeste problemen zich voordeden aan Achterom-Oost. De bouw aan Achterom-West was inmiddels van start gegaan en er deden zich verder geen noemenswaardige problemen voor, dit in tegenstelling tot het project aan Achterom-Oost. Daarom is gekozen om onderzoek te doen naar het project aan Achterom-Oost. Het project is verdeeld in verschillende fasen, dit onderzoek is in het bijzonder gericht op de opzet van het project en de projectfase, zoals naar voren gekomen in het theoretisch kader.

Onder management wordt in dit onderzoek verstaan: Het besturen van het Achterom/Bagijnhof project zodat het project binnen vooraf vastgestelde kaders (tijd, geld, kwaliteit, overig) wordt afgerond en dat het projectresultaat, na oplevering, op vooraf gestelde wijze bijdraagt aan een vooraf vastgesteld bedrijfsdoel (Projectmanagement is een vak apart, januari 2004). Een onderdeel hiervan is de overgang van projectmanagement naar procesmanagement tijdens het project, oftewel het overgaan van faseren, stabiliseren en beheersen van het project naar het meer ruimte geven aan de processen waaraan het project onderhevig is, de dynamiek van een project.

2.3.2 Hoe?

Het onderzoek zal plaatsvinden door middel van analyse van bestuurlijke stukken van de gemeente Dordrecht, literatuuronderzoek en door middel van interviews met betrokken actoren. Naar aanleiding van de bestuurlijke stukken heeft de onderzoeker zich een beeld kunnen vormen van de context van het onderzochte project. Dan gaat het voornamelijk over de percepties, doelstellingen en afhankelijkheden van de actoren en de omgeving. Met het literatuuronderzoek

heeft de onderzoeker zich verdiept in de bestaande theorieën over het onderwerp van onderzoek. Hier gaat het voornamelijk over projectmanagement en procesmanagement.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een gestructureerd interview zoals door Hakvoort (1995) omschreven, echter met ruimte voor een diepte interview. Dit houdt in een interview met vooraf vaststaande vragen en vaststaande formulering van die vragen, echter met ruimte voor andere nog onbekende vragen, indien dat relevant of nodig blijkt tijdens het interview. Voor deze interviewtechniek is gekozen omdat de onderzoeker zeer specifieke vragen beantwoord wil hebben en het zodoende het beste bij het onderzoek past. Wel is de mogelijkheid dus open gelaten voor vragen die niet in de vragenlijst zijn opgenomen, maar die wel relevant kunnen zijn voor het onderzoek.

Voorafgaand aan de interviews is een vragenlijst samengesteld aan de hand van de gebruikte theorie in het onderzoek. De vragenlijst is onderverdeeld in verschillende thema's, namelijk: algemeen, percepties, doelstellingen, afhankelijkheden, omgeving en concluderend. In het thema algemeen worden vragen gesteld betreffende de respondent en zijn/haar functie binnen de eigen organisatie. De volgende vier thema's hebben allen te maken met de context van het project en in het concluderende thema worden vragen gesteld die een antwoord zouden kunnen geven op de hoofdvraag van het onderzoek. Nadat de interviews gehouden zijn worden ze uitgewerkt in interviewverslagen zodat de uitkomsten gemakkelijk vergeleken kunnen worden voor eigen analyse.

2.3.3 Waaraan/aan wie?

In het proces rondom het Achterom/Bagijnhof project zijn verscheidene actoren betrokken, zoals:

- projectontwikkelaar Multi-Vastgoed (dhr. M. van Maanen)
- projectmanager dhr. N.J. van Klinken
- Voorzitter Vereniging van eigenaren (VVE) dhr.A. Stal.
- Gemeenteraadslid Commissie Ruimte en Economie: mw. J. van de Bergh-Wapperom (PvdA).

De respondenten zijn gekozen aan de hand van hun betrokkenheid bij het Achterom/Bagijnhof project. Hun namen kwamen voor in de bestuurlijke stukken en persberichten die voor het onderzoek zijn doorgenomen. Op basis van eerste onderzoek is een keuze gemaakt voor de meest dominante partijen in het proces. De meest actieve partijen, die zich in de kern van het proces en het project bevinden zijn gekozen. Er is niet gekozen voor andere actoren omdat zij zich in de periferie van het project en het proces bevinden. Voor gemeenteraadslid van den Bergh is gekozen omdat zij lid is van de Commissie ruimte en economie en lid van de grootste fractie van de gemeenteraad.

Met het begrip 'betrokken actoren', zoals gebruikt in dit onderzoek wordt bedoeld alle actoren die actief deelnemen aan het overleg op bestuurlijk niveau over het Achterom/Bagijnhof project.

Deel 2

Hoofdstuk 3 Van theorie naar praktijk: casusbeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de casus, zoals kort beschreven in paragraaf 1.2, verder uitgewerkt. Er wordt een tijdslijn uiteengezet over hoe de casus zich ontwikkeld heeft vanaf de initiatieffase, tot het huidige punt, de voorbereidingsfase. Ook komen de problemen waarmee het project te maken heeft gehad en waarmee het nog te maken heeft aan bod.

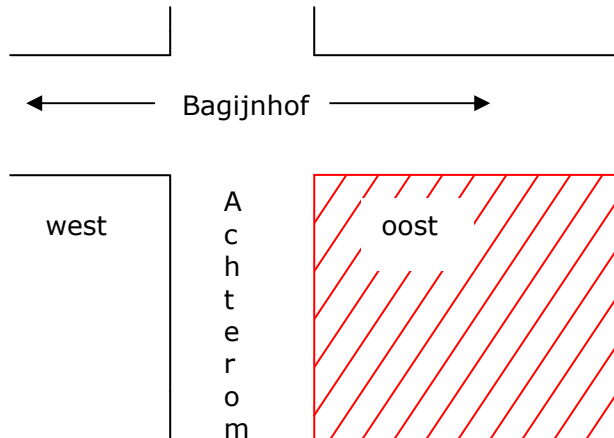
3.1 Het Achterom/Bagijnhof project

Het Achterom/Bagijnhof project komt voort uit Programma Binnenstad, dat in de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw is ontwikkeld. In de eerste helft van de jaren negentig was evident geworden dat de Dordtse binnenstad aan het aftakelen was. Door veroudering, dichtslibbing door verkeer en te weinig parkeergelegenheid liep de binnenstad veel klanten mis. In 1996 ontstond het Ondernemingsplan Binnenstad. In dit plan is de concurrentiepositie van Dordrecht als winkelstad voor de eerste keer aan bod gekomen. "Hoofddoelstelling is het versterken van de werkgelegenheid door het optimaliseren van de economische motor en daarmee de concurrentiepositie" (<http://cms.dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=scnboDsHaKnPvBJmBNJKoDrEgB>). In het Programma Binnenstad komt de uitwerking van een aantal doelstellingen uit het Ondernemingsplan aan bod:

- kwaliteitsverbetering van de functionele structuur (winkelen, horeca, cultuur toerisme);
- kwaliteitsverbetering van de ruimtelijke structuur (leesbaarheid binnenstad en opwaardering openbare ruimte);
- verbetering van de mix van functies en synergie tussen functies;
- verbetering van bereikbaarheid en parkeren (<http://cms.dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=scnboDsHaKnPvBJmBNJKoDrEgB>).

Voor de uitvoering van de verschillende plannen die voortkomen uit het programma, worden genoemde doelstellingen gebruikt als handleiding. "De ambitie blijft de Dordtse binnenstad tot een echt levend winkel-, woon- en uitgaanscentrum te maken" (<http://cms.dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=scnboDsHaKnPvBJmBNJKoDrEgB>). Dit is in het Programma Binnenstad verwoord in een specifiekere doelstelling, namelijk "revitalisering winkelgebied binnenstad: in combinatie met behoud en versterking van historische kwaliteiten, horeca e.d., beoogt dit programma herontwikkeling van het centrale winkelhart (Statenplein) en herinrichting/branchering van het overige kernwinkelapparaat (Lombardgebied, Bagijnhof/Achterom, Spuiweg, Grote Markt, Lenghenstraat)" (<http://cms.dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=scnboDsHaKnPvBJmBNJKoDrEgB>).

In 1997 is er een plan ontwikkeld om het Statenplein en de omgeving daarvan te ontwikkelen. De eerste fase van dat plan, dat betrekking had op het Statenplein en de Sarisgang is in 2002 voltooid. Fase 2, dat betrekking heeft op het Achterom/Bagijnhof is nu in ontwikkeling. Dit onderzoek heeft betrekking op Achterom-oostzijde en het Bagijnhof, het rood gearceerde deel in het volgende figuur.



Figuur 3

Aan de oostzijde van het Achterom worden de bestaande winkel- en woonpanden gesloopt. De nieuwe panden worden gepositioneerd op de gevellijn van de bestaande winkelpanden, en komen zodoende een stuk verder naar voren te staan. Het Achterom wordt hierdoor smaller, wat beter aansluit op de rest van de binnenstad. De winkels aan het Bagijnhof blijven op de huidige plaats, alleen de gevels zullen worden vernieuwd of gerenoveerd (deze plannen zijn nog niet klaar).

3.2 Ontwikkeling van het project: een tijdspad

September 1998

De gemeenteraad heeft op 11 november 1997 het "Masterplan" vastgesteld, dit is de basis voor de verdere ontwikkeling van plannen voor de binnenstad. Met het Achterom/Bagijnhof project kan nu worden begonnen en er wordt een startnotitie Achterom/Bagijnhof vastgesteld ontwikkeld. Om echt te kunnen beginnen met het project is een voorbereidingskrediet nodig. Deze wordt door het college van Burgemeester en Wethouders (College van B&W) voorgesteld aan de gemeenteraad voor een bedrag van fl 350.000 (Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 7 september 1998).

Januari 1999

Er is inmiddels is een start gemaakt met de ontwikkeling van het Achterom/Bagijnhof project. Eind januari 1999 wordt aan de projectgroep de eerste schets gepresenteerd door Multi Vastgoed, de projectontwikkelaar. Deze schets is ontwikkeld na overleg te hebben gehad met de betrokken actoren. Het komt er eigenlijk op neer dat er een presentatie is gegeven aan de bewoners en andere belangstellenden, waarop zij konden reageren. Er is echter weinig gedaan met de reacties. Het echte overleg heeft al plaatsgevonden bij de ontwikkeling van het Masterplan. Hier begint eigenlijk de eerste weerstand vanuit de omgeving.

De eerste bespreking in de commissie Ruimtelijke Ontwikkeling kan dan in het tweede kwartaal van 1999 plaats vinden. Er wordt hierbij uitgegaan van parkeren, fietsenstalling, bioscoop en supermarkt aan het Achterom en renovatie

van de voorgevel van de Hema en C&A aan het Bagijnhof. De planning is als volgt:

Wat?	Wanneer?
- Planontwikkeling	1 ^e /2 ^e kwartaal 1999
- Communicatie - Besluitvorming	3 ^e kwartaal 1999
- Planologische procedure	4 ^e kwartaal 1999/1 ^e kwartaal 2000
- Sloop	2 ^e kwartaal 2000
- Start Bouw	3 ^e kwartaal 2000
- Oplevering	3 ^e kwartaal 2002
- Herinrichting openbaar gebied	4 ^e kwartaal 2002/1 ^e kwartaal 2003

(Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 6 januari 1999).

Maart 2000

De gemeenteraad ontvangt een brief van R. Krooshof, mede namens meerdere medebewoners van het Achterom en de Spuiboulevard, waarin deze vraagt of de gemeenteraad meer informatie wil verstrekken wat betreft de planontwikkeling voor het Achterom/Bagijnhof project (Notulen Raadsvergadering 7 maart 2000). Hieruit blijkt dus dat de gemeente niet genoeg informatie verstrekt. Het gaat niet alleen om de hoeveelheid informatie, maar ook over de duidelijkheid van de informatie. Er is duidelijk een gebrek aan communicatie, wat leidt tot ongenoegen bij de bewoners van het Achterom/Spuiboulevard complex.

Januari 2002

Tijdens de vergadering van de commissie Ruimtelijke Ontwikkeling vindt een presentatie plaats door de heer Kaan, van Buro Claus en Kaan architecten, over de ontwikkelingen met betrekking tot het Achterom/Bagijnhof project. De algemene stemming vanuit de commissie over deze ontwikkelingen is positief. In de oorspronkelijke plannen is veel gesneden, maar dat levert meer variatie op is een veel gehoorde mening. Er moet nog wel verdere aandacht besteedt worden aan de relatie tussen het Achterom/Bagijnhof en de rest van de binnenstad en aan het 'hoekige en glazige karakter van de ontwerpen' (Notulen openbare vergadering Commissie Ruimtelijke Ontwikkeling 31 januari 2002). Er is veel veranderd aan de oorspronkelijke plannen, maar daarvan is maar weinig door de bewoners aangedragen.

Maart 2002

Bericht van de directeur Programmabureau Binnenstad, M.A. Westland, aan het College van B&W, dat het Achterom/Bagijnhof project moeizaam blijft verlopen. Hij gaat niet verder in over wat de problemen precies zijn, maar het proces gaat maar met kleine stappen vooruit en er zijn nieuwe partijen actief (Memo Programmabureau Binnenstad aan College van B&W, d.d. 26 maart 2002).

Februari 2004

Er is inmiddels een ontwerp bestemmingsplan ontwikkeld "Tweede partiële herziening bestemmingsplan Stadscentrum (plandeel Achterom-Bagijnhof)". Na de vergadering van de commissie Ruimtelijke Ontwikkeling op 6 februari 2003 is gestart met aanpassen van het bestemmingsplan en daarna is inspraak mogelijk geweest. Hier hebben veel betrokken actoren gebruik van gemaakt. Enkele algemene aspecten die naar voren kwamen hadden betrekking op de vraag of

een parkeergarage wel nodig is, vragen met betrekking tot de eventuele afname van de luchtkwaliteit en de eventuele groei van geluidshinder.

De directeur Stadsontwikkeling stelt dat een parkeergarage zeker nodig is omdat er na afronding van het project een stijging in het bezoekersaantal te zien zou zijn, waarvan 40% met de auto komt en er dus parkeerruimte nodig is. Ook zijn in het gebied waar deze plannen betrekking op hebben al 71 parkeerplaatsen op straat opgeheven, evenals ongeveer 40 parkeerplaatsen in de rest van de binnenstad. Dit gemis dient gecompenseerd te worden en dat is mogelijk door de bouw van een parkeergarage.

Ook is onderzoek gedaan naar de luchtkwaliteit, en dan specifiek die in en rond de parkeergarage. Over het onderzoek is overlegd met de provincie Zuid-Holland en is instemming verkregen. Er is ook rekening gehouden met geluidshinder, ook op de Spuiboulevard, aldus de directeur Stadsontwikkeling.

Specifieke aspecten die naar voren werden gebracht door middel van de inspraakreacties zijn als volgt:

De heer Stal, bewoner van een pand aan het Achterom, spreekt de angst uit voor afname van woongenot en waardevermindering van de woning. Hier wordt tegenin gebracht dat in het bouwplan rekening is gehouden met het uitzicht van de woningen en dat de ramen vrij worden gehouden van bebouwing. Mocht er schade worden geleden als gevolg van de uitvoering van het bestemmingsplan dan kan een verzoek om schadevergoeding worden ingediend. Hier wordt nogal gemakkelijk over gedacht door de directeur Stadsontwikkeling, en er wordt geen rekening gehouden met de gevoelens van de bewoners.

Ook is de heer Stal bang voor bouwoverlast. Hier wordt tegenin gebracht dat wordt geprobeerd de overlast zo min mogelijk te laten zijn. Een volgend punt van de heer Stal is dat de woning makkelijker bereikbaar zou worden voor inbrekers. Dit zal nog moeten blijken uit de concrete bouwplannen en de situering van de toegangen en bijvoorbeeld het al dan niet toepassen van het keurmerk Veilig Wonen. Ook vindt de heer Stal de sloop van de bestaande woningbouw onnodig, de directeur stelt echter dat de sloop en nieuwbouw een manier is om kwalitatief een verbeterslag te maken.

Mr. A Tailleur brengt namens de HEMA naar voren dat vooruit wordt gelopen op een ontwikkeling waarbij door de HEMA de tweede verdieping van het warenhuis zou moeten worden opgegeven voor de parkeergarage. Hier is nog geen overeenstemming over bereikt. Hier wordt tegenin gebracht dat dit gedeelte wel is opgenomen in het bestemmingsplan om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de situatie, maar dat er inderdaad nog geen concrete afspraken zijn. Namens de beheerder van (concurrerende) parkeergarage Drievriendenhof wordt gesteld dat er een ingrijpende wijziging van het "Masterplan" naar voren komt, wat eerst met betrokken actoren moet worden besproken. Ook wordt getwijfeld of de garage kan voldoen aan de normen die voortkomen uit het Besluit opslag- en transportbedrijven milieubeheer. Volgens de directeur moet hier niet op voorhand aan worden getwijfeld. Ook Aelbrecht Properties BV is tegen een parkeergarage, de bouw hiervan valt echter binnen de geldende regels en binnen het bestemmingsplan.

Een andere parkeergarage, aan de Visstraat, is bang voor concurrentie¹. De directeur Stadsontwikkeling stelt dat concurrentieoverwegingen geen rol spelen in het bestemmingsplan. Ook zijn er enkele partijen die de bouw van een appartementencomplex aan het Achterom onaanvaardbaar vinden, dit zijn Aelbrecht Properties BV, eigenaar van verscheidene panden aan het Achterom en Spuiboulevard, en Hendriksen Bed en Interieur, eigenaar van een winkelpand hoek Achterom/Spuiboulevard. Hier wordt door de directeur Stadsontwikkeling tegenin gebracht dat uiteraard rekening wordt gehouden met privaatrechtelijke aspecten. De entrees zullen ook prominent in zicht blijven. De winkel Hendriksen Bed en Interieur bevindt zich nu op ene hoeklocatie en profiteert daarvan, de heer Hendriksen spreekt de angst uit dat de verdwijning van die situatie zal leiden tot omzetsdaling. Hier wordt tegenin gebracht dat de entree prominent in zicht blijft. Ook is de heer Hendriksen bang voor schade, hij kan echter een verzoek om schadevergoeding indienen indien nodig. Hier wordt weer gemakkelijk over de bezwaren vanuit de omgeving heen gestapt, zonder er echt rekening mee te houden.

Een probleem waar de C&A vooral mee zit is dat de bevoorrading bemoeilijkt zal worden na uitvoer van het project. Er komt echter een aparte weg naar de achterkant van het pand, waar de bevoorrading plaatsvindt. Een ander punt is dat aan de financiële haalbaarheid wordt getwijfeld, er zijn echter al ruime tijd financiën gereserveerd door de gemeente.

De directeur Stadsontwikkeling ziet geen reacties die er toe bewegen het ontwerp bestemmingsplan aan te passen. Ook omdat dit plan enige flexibiliteit kent. Hij stelt voor "prioriteit te geven aan de afwerking van de bouwplannen via een artikel 19 WRO-procedure". Het gaat hier om een procedure waar iedere actor de mogelijkheid tot inspraak heeft. Het bestemmingsplan kan dan later worden afgestemd op de bouwplannen en verder ontwikkeld worden (Notitie n.a.v. inspraakreacties ontwerpbestemmingsplan, d.d. 10 februari 2004).

Wat uit het voorgaande blijkt, is dat er weinig tot geen rekening is gehouden met reacties vanuit de omgeving en de betrokken bewoners. Er is weinig echte communicatie geweest. Het kwam neer op reacties vanuit de bewoners, waarna de directeur stadsontwikkeling de bezwaren makkelijk van de hand deed. Dit komt het procesverloop niet ten goede, wat later zal blijken.

Mei 2004

De verwachting is dat eind 2004 de bouwvergunningen verleend zijn en dat dan begin 2005 begonnen kan worden met de daadwerkelijke uitvoering van het project. Het College van B&W stelt de Gemeenteraad dan ook voor een voorbereidingskrediet te verlenen van €3,2 mln (Besluit Nr. BIN/2004/204 College van B&W, d.d. 25 mei 2004; Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 28 mei 2004).

Juni 2004

De Gemeenteraad stemt in met het voorbereidingskrediet van €3,2 mln zoals door het College van B&W voorgesteld (Ontwerp besluit Gemeenteraad, d.d. 29 juni 2004).

¹ Zie bijlage 4 voor plattegrond centrum Dordrecht voor afstanden tussen parkeergarages.

Augustus 2004

9 augustus zal worden gestart met het bouwrijp maken van het Achterom/Bagijnhof gebied. Dit zal duren tot en met week 42 (www.dordrecht.nl; <http://cms.dordrecht.nl/dordt?nav=xulpHsHaKpPRuoaBtpaBKaxuWrxuW&print=1>).

Januari 2005

14 december 2004 zijn de bouwvergunningen verleend. Begin maart 2005 zal worden gestart, met fase 1 het Achterom aan de oostzijde, inclusief parkeergarage, fase 2 het Achterom aan de westzijde, fase 3 hoek Achterom/Spuiboulevard, fase 4 Spuiboulevard/Johan de Wittstraat en als laatste fase de afwerking van de openbare ruimte. Het College van B&W stelt aan de Gemeenteraad voor, ten behoeve van dit stadium €1,1 mln beschikbaar te stellen en stelt dat er financiële reserveringen gedaan zijn tot een maximum van €20 mln (Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 6 januari 2005).

Maart 2005

Het College van B&W ontvangt brieven van actoren die vragen of het Achterom weer bestraat kan worden en of de straatverlichting weer in werking kan worden gesteld. Dit omdat de bouwactiviteiten tijdelijk stil liggen, dit verzoek wordt ingewilligd (Brief dhr. A. Stal en M.E.C. Stal-Kerseboom aan College van B&W, d.d. 15 maart 2005; Brief VVE Spuiboulevard/Achterom aan College van B&W, d.d. 15 maart 2005; Brief College van B&W aan dhr. en mw. Stal, d.d. 24 maart 2005; Brief College van B&W aan VVE Spuiboulevard/Achterom, d.d. 24 maart 2005).

De voorzieningenrechter schorst de op 14 december 2004 verleende bouwvergunningen. De rechter is van oordeel "dat als gevolg van het bouwplan de gestelde daggemiddelde grenswaarde voor fijnstof uit het Besluit Luchtkwaliteit meer dan het toegestane aantal dagen zal worden overschreden". "Bovendien is de voorzieningenrechter van mening dat onvoldoende zou zijn aangetoond dat de door het college voorgestane pakket van maatregelen op het gebied Achterom/Bagijnhof zal worden gerealiseerd". Een geheel van maatregelen is genomen om tegemoet te komen aan de bezwaren van de rechter. Deze maatregelen behelzen het verminderen van het aantal parkeerplaatsen voor bezoekers, het vergroten van het aantal parkeerplaatsen voor vergunninghouders, het weren van dieselauto's uit de garage aan het Achterom en het autoluw maken van het Bagijnhof, de Johan de Wittstraat en het Achterom (Notitie Achterom van N.J. van Klinken/E.M. Pronk aan College van B&W, d.d. 20 april 2005; Ontwerp besluit College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 26 april 2005).

Dit is een flinke tegenslag voor het project. De vraag is of het voorkomen had kunnen worden. Dat is echter niet waar dit onderzoek zich op richt.

April 2005

De 'Tweede partiele herziening bestemmingsplan' is klaar. (Ontwerpbestemmingsplan "Tweede partiele herziening van het bestemmingsplan Stadscentrum" (stadsdeel Achterom/Bagijnhof), d.d. april 2005).

April 2006

Externe adviesbureaus concluderen dat eerdere berekende fijnstof gehalten door de veranderde rekenmodellen achterhaald zijn, zo is ook de problematiek achterhaald (Persbericht gemeente Dordrecht *Concentratie fijnstof veel lager dan gedacht.*, d.d. 7 april 2006). Het komt er dus op neer dat de norm voor fijnstof ruimer is geworden, waardoor de fijnstofuitstoot ineens wel kan voldoen aan die norm. Er zijn voor de rest geen aanpassingen gedaan aan het project, alleen de norm is verhoogd, waardoor kan worden voldaan aan de norm.

Juni 2006

Afhankelijk van het onderzoek naar de kwaliteit van de lucht. Zal gestart worden met de bouw van de tweede fase van het Achterom/Bagijnhof project, te weten de bouw aan het Achterom-Oost (www.propertynl.com/nl/nieuws/nieuws_specificatie.asp?id=16137). Als dus kan worden voldaan aan de norm, wordt de bouwvergunning weer verleend en zal van start worden gegaan met de sloop en de bouw.

November 2006

De leegstaande panden aan het Achterom worden bevolkt door daklozen en verslaafden. De omwonenden kijken uit op een vuilstortplaats. De situatie heeft de aandacht van de gemeente. De burgemeester van Dordrecht dhr. R. Bandell stelt dat er geen gevaar is voor de openbare orde, maar dat het wel degelijk een problematische situatie is. Aan de ene kant van de straat, Achterom-West, waar is begonnen met de bouw van winkels is een bouwterrein, aan de andere kant lopen binnenstadbezoekers tussen "dichtgetimmerde kiosken en leegstaande winkels door, waar de geur van urine soms doordringend is" (AD De Dordtenaar *Achterom oord voor daklozen.*, d.d. 8 november 2006). Dit is weer iets wat bij de bewoners weerstand oproept tegen het project. Zij kijken uit op een vuilstortplaats en hun omgeving wordt bevolkt door junks en daklozen. Zij leggen de schuld bij de gemeente. De relatie tussen de gemeente (in de vorm van de projectmanager de heer van Klinken) en de bewoners wordt steeds slechter.

Maart 2007

De Raad van State behandelt de hoger beroepen tegen twee eerdere uitspraken van de voorzieningenrechter in Dordrecht, waarin de verleende bouwvergunningen werden geschorst. Volgens advocaat van projectontwikkelaar Multi-Vastgoed kan, wanneer de Raad van State de uitspraken van de rechtbank in Dordrecht overneemt kan dat het einde betekenen voor het project. Dan zal de bouw waarschijnlijk niet doorgaan. "Nog meer vertraging kan de nekslag betekenen", aldus raadsman Leyendeckers (AD De Dordtenaar *Bouwplan Achterom hangt aan zijden draad*, d.d. 14 maart 2007).

Na de uitspraken van de rechtbank in Dordrecht zijn twee nieuwe vergunningen verleend, maar ook die zijn weer geschorst omdat het onderzoek naar de luchtkwaliteit niet volgens de regels was uitgevoerd. Tijdens de zitting van de Raad van State werden er ook kritische noten gezet bij het vernieuwde onderzoek. Neemt de Raad van State de conclusie van de gemeente dat de bouw geen afbreuk doet aan de luchtkwaliteit echter over, dan kan snel worden begonnen met de bouw. De situatie is onzeker (AD De Dordtenaar *Bouwplan Achterom hangt aan zijden draad*, d.d. 14 maart 2007).

April 2007

De Raad van State heeft besloten om de vernietiging van de al verleende bouwvergunning ongedaan te maken. Het hogere beroep van de VVE en de parkeergarage Drievriendenhof, dat voortkwam uit angst voor de achteruitgang van de luchtkwaliteit, schade voor het milieu en vermindering van woongenot en waardevermindering van de woningen, is ongegrond verklaard. De bouw van het woon- en winkelcomplex kan dus doorgaan. De gemeente verwacht dat kort na de zomervakantie de eerste paal kan worden geslagen. Het geplande appartementencomplex de 'Muizentrap' mag echter nog niet gebouwd worden, omdat de provincie de procedure niet helemaal goed heeft doorlopen²

(http://www.vrom.nl/1_39/Dordrecht_Vernieuwing_Achterom_kan_eindelijk_van_start_.html&newsitemid=225&allnews=&newsoverview_page=0; AD De Dordtenaar: *Heel veel vreugde en maar een klein beetje verdriet om aanpak van Achterom.*, d.d. 26 april 2007; <http://cms.dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=rftesHaknPvBJiBhByJ>).

De Vereniging van Eigenaren heeft dus veel invloed kunnen uitoefenen op het procesverloop. Zoals blijkt uit het voorgaande kwam dit alles eigenlijk voort uit een gebrek aan communicatie tussen bewoners en de gemeente (projectmanager vanuit de gemeente).

² Dit is pas bekend geworden tijdens de afrondende fase van het onderzoek, en was zeker niet bekend tijdens de interviews.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die voortkomen uit het onderzoek. De resultaten van de gegevens verkregen van de respondenten, maar ook de resultaten van de gegevens verkregen uit bronnenonderzoek. De resultaten zijn geordend naar volgorde van theorie betreffende de context van een project, te weten de resultaten betreffende de percepties van de actoren, de doelstellingen van de actoren, de afhankelijkheden van de actoren en de omgeving van het project.

4.1 Percepties

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten behandeld met betrekking tot de eigen ideeën, percepties over het probleem van de verschillende actoren, waaruit veronderstellingen, doelen en belangen van de actoren blijken.

4.1.1. Bronnen

Uit bestudeerde bronnen (zie paragraaf 3.2) komt naar voren dat de actoren het eens zijn over het probleem dat speelt, namelijk de teloorgang van de Dordtse binnenstad. Ook over de oorzaken van dat probleem zijn ze het eens. De oorzaken zijn veroudering van de binnenstad, verkeerscongestie, te beperkte parkeerruimte, toegenomen mobiliteit van burgers en afnemende klantenbinding. Wanneer het gaat over de vraag of er knelpunten zijn binnen het project en of er onderlinge conflicten zijn, zien verschillende actoren verschillende knelpunten. In maart 2002 kwam er al een bericht van de directeur Programmabureau Binnenstad, M.A. Westland, aan het College van B&W, dat het Achterom/Bagijnhof project moeizaam verloopt. Het wordt echter niet duidelijk uit zijn brief waarom een en ander moeizaam verloopt (Memo Programmabureau Binnenstad aan College van B&W, d.d. 26 maart 2002). Wanneer in 2004 inspraakreacties worden gegeven over de plannen wordt meer duidelijk.

Het algemene 'probleem' dat de actoren hebben met het project zijn de afname van luchtkwaliteit en de toename van geluidshinder. Een ander punt is de vraag of een parkeergarage wel nodig is op die geplande plek. De voorzitter van de VVE van het Achterom/Spuiboulevard complex is bang voor afname van het woongenot, bouwoverlast, de makkelijkere bereikbaarheid van de woningen voor inbrekers en waardevermindering van de woningen. Ook vindt hij de bestaande bouw onnodig. De HEMA is bang dat zij hun tweede verdieping op moeten geven voor de bouw van de parkeergarage. En de C&A is bang dat de bouw en de uiteindelijke verbouwing de bevoorrading bemoeilijkt.

Aelbrecht Properties BV, eigenaar van gebouwen aan het Achterom/Bagijnhof, is tegen een parkeergarage. Ook is de bouw van een appartementencomplex, de zogenoemde muizentrap onaanvaardbaar. Aelbrecht Properties BV vindt hier een metgezel in de directeur van Hendriksen Bed&Interieur. Parkeergarage Drievriendenhof, een parkeergarage op enkele honderden meters afstand, vindt de plannen een te ingrijpende verandering van het originele Masterplan en vindt dat het eerst besproken moet worden met de actoren. Ook rijst de vraag of de parkeergarage zal kunnen voldoen aan de normen die voortkomen uit het Besluit opslag- en transportbedrijven milieubeheer. Een ander parkeergarage, namelijk

die uit de Visstraat, ook enkele honderden meters verderop, is bang voor concurrentie³. Deze inspraakreacties zijn ter kennisgeving aangenomen, maar er werd door het College van B&W prioriteit gegeven aan het zo snel mogelijk in procedure brengen van de bouwplannen.

Een van de belangrijkste knelpunten die ook naar voren komt is de schorsing door de voorzieningenrechter van de bouwvergunningen in verband met de overschrijding van de fijnstoflimiet. Dit was niet voorzien door de projectmanager vanuit de gemeente, en het is niet duidelijk hoe hij hier mee om moet gaan. Qua spanningen en/of conflicten tussen de actoren onderling, is er maar één conflict dat duidelijk opvalt. Namelijk de 'slechte' relatie tussen de gemeente en de Vereniging van Eigenaren c.q. de bewoners van het Achterom/Spuiboulevard complex. Zij stellen dat vanaf het begin te weinig naar hen is geluisterd en dat er in ieder geval te weinig met hen is gecommuniceerd. De gemeente stelt echter dat deze communicatie al heeft plaatsgevonden in Fase 1 van het project, namelijk voorafgaand aan de verbouwing van het Statenvlein eind jaren negentig (Notitie n.a.v. inspraakreacties ontwerpbestemmingsplan, d.d. 10 februari 2004). Tussen de projectmanager vanuit de gemeente en de Vereniging van Eigenaren vindt gebrekkige communicatie plaats. De projectmanager gaat niet in op uitnodigingen tot gesprek van de voorzitter van de VVE.

4.1.2 Interviews

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads-lid PvdA		Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Wat is het probleem?	<i>Vanuit economische perspectief gezien: Achteruitgang binnenstad, geen aantrekkelijke winkels. Verloedering. Concurrentie met Rotterdam is moeilijk.</i>	<i>Winkelgebied was erg gedateerd. Grote gaten in de stad, economische achteruitgang. Kwalitatief met sprongen achteruit, aantrekkelijkheid nam af, centrum positie verloren aan Rotterdam. Teruglopende bestedingen, werkloosheid nam toe, stijging criminaliteit.</i>	<i>Verlies van koopkracht en werkgelegenheid.</i>	<i>Weinig problemen aan begin project. Alle winkels waren bezet. Pas na aanvang en stilleggen project verpauperd, door leegstand winkels en kiosken. Alleen opknappen i.p.v. verbouwen, was ook goed geweest.</i>
Wat is de kern?	<i>Achteruitgang van de</i>	<i>Zie probleem</i>	<i>Verlies van koopkracht en</i>	<i>Nu verpaupering</i>

³ Zie bijlage 4 voor plattegrond centrum Dordrecht voor afstand tussen de parkeergarages.

	<i>binnenstad</i>		<i>werkgelegenheid.</i>	<i>Achterom.</i>
Wat zijn de oorzaken van het probleem?	<i>Aandacht voor binnenstad verslofte, geen aandacht voor kwaliteit.</i>	<i>Te weinig aandacht voor binnenstad in de jaren '80.</i>	<i>Gemeente heeft het laten versloffen.</i>	<i>Er was dus eigenlijk geen probleem.</i>
Zijn er knelpunten binnen het project?	<i>Jazeker. Contact met bewoners. Van begin af aan contact niet goed gegaan.. Vooral wat betreft parkeergarage. Ook knelpunt met concurrerende parkeergarage Drievriendenhof . Geleid tot procedure bij de Raad van State.</i>	<i>Geprobeerd om project financieel gezien zo gezond mogelijk te laten zijn. Moeilijk want te weinig winkeloppervlak te en dus te weinig kostendragers. Veel marktpartijen, dus veel moeten investeren in het op één lijn houden van de partijen en er voor zorgen dat iedereen zich recht gedaan voelt.</i>	<i>Nee, geen principiële verschillen of onenigheid over het plan. Altijd wel over details praten.</i>	<i>Bewoners niet eens met parkeergarage en Muizentrap. Overlast van project aan Achterom-West. Voelt zich continu 'belazerd' door gemeente.</i>
Zijn er spanningen/ conflicten tussen actoren?	<i>Zie knelpunten.</i>	<i>Zie knelpunten.</i>	<i>Nee. Wel verschil van mening tussen twee ontwikkelaars agv eigen visie. Met gemeente moet nog steeds gesproken worden over geld, zeker als gevolg van het stilleggen van het project.</i>	<i>Zie knelpunten.</i>

4.2 Doelstellingen

In deze paragraaf komen de onderzoeksresultaten aan bod die betrekking hebben op wat de verschillende actoren begeren in het proces.

4.2.1 Bronnen

Uit bestudeerde bronnen komt naar voren dat de actoren het eens zijn over wat de doelstelling van het project is en ook allemaal die algemene doelstelling nastreven. De doelstelling is het aantrekkelijker maken van de Dordtse binnenstad voor de bewoners en de regio, om zodoende economische groei en werkgelegenheid te bewerkstelligen en zo een sterkere concurrentiepositie te creëren (<http://cms.dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=scnboDsHaKnPvBJmBNJKoDrEgB>). Uiteraard hebben de verschillende actoren ook een persoonlijke, achterliggende doelstelling, die veelal in de interviews naar voren zijn gekomen. De achterliggende doelstelling van parkeergarage Drievriendenhof die naar voren is gekomen in bestuurlijke stukken, is hoogstwaarschijnlijk niet de zorg voor het milieu, maar angst voor concurrentie⁴ (Notitie n.a.v. inspraakreacties ontwerpbestemmingsplan, d.d. 10 februari 2004). Voor de ander actoren is dat voor mevrouw van de Bergh-Wapperom tevreden burgers, belangenbehartiging van burgers als gevolg van haar positie als volksvertegenwoordiger in de gemeenteraad. Voor de projectmanager van Multi-Vastgoed als private organisatie is dat ook winst.

4.2.2 Interviews

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Wat bereiken t.a.v. probleem?	<i>Florerende binnenstad met veel werkgelegenheid, die concurrentie biedt aan Rotterdam. Voor het bestaande probleem met bewoners moeten er goede afspraken gemaakt worden over de nieuwbouw. Betere communicatie</i>	<i>Vitale binnenstad die concurrentie met Rotterdam aan kan.</i>	<i>Nieuwe vitale binnenstad met als gevolg economische groei voor Dordrecht.</i>	<i>Geen parkeergarage, mag wel een ander goed plan komen. Het moet wel netjes worden, maar niet teveel schade toebrengen.</i>

⁴ Zie bijlage 4 voor plattegrond centrum Dordrecht voor afstand tussen parkeergarages om deze aanname te onderbouwen.

	<i>en naar aanleiding daarvan aanpassing van het bouwplan.</i>			
Waarom?	Goed voor werkgelegenheid en economische groei.	<i>Om economische groei voor Dordrecht te bewerkstelligen.</i>	<i>Door aangaan samenwerking gemeente goed duurzaam kwalitatief hoogwaardig product dat jaren mee kan voor mensen en vanuit commercieel oogpunt geld verdienen.</i>	<i>Gezondheid te beschermen en geen blijvende overlast.</i>
Wat zijn de baten en kosten?	<i>Oplossing: Kosten: de investeringen, Baten: een aantrekkelijke binnenstad, economische groei, groei van de werkgelegenheid. Dit leidt ook weer tot betere scholen e.d. <u>Probleem:</u> Kosten: Economische achteruitgang</i>	<i>Oplossing: Kosten: Begroting van begin tot eind €40 miljoen vanuit gemeente. Baten: financieel weinig tot niets qua begroting, zorgt wel voor economische groei en werkgelegenheid. <u>Probleem:</u> Kosten: werkgelegenheid daalt, economisch achterblijven Dordrecht.</i>	<i>Plan financieel niet haalbaar, als gevolg van stillegging. Dit leidt tot verlies. Aan probleem zitten voor Multi geen kosten.</i>	<i>Oplossing: Baten: mooie leefomgeving, leuke winkels. Kosten: slecht voor gezondheid, doet afbreuk aan uitzicht. Mensen in nieuw gebouw (muizentrap) kunnen binnenkijken. <u>Probleem:</u> Eigenlijk geen baten en kosten, want er was geen probleem.</i>

4.3 Afhankelijkheden

In deze paragraaf komen de onderzoeksresultaten betreffende de hulpbronnen die actoren bezitten en wat voor waarde deze hulpbronnen hebben voor de andere actoren aan bod.

4.3.1 Bronnen

Uit bestudeerde bronnen komt naar voren dat de verschillende actoren vanaf het begin hetzelfde doel hebben gehad en dat dat ook zo is gebeven, alleen de voorzitter van de VVE kijkt hier vanaf. Volgens de VVE was er geen probleem en

dus ook geen doelstelling nodig. Toen het project uiteindelijk was ontwikkeld en er meer duidelijk werd, werd de doelstelling van de VVE zorgen dat er geen parkeergarage komt (Notitie n.a.v. inspraakreacties ontwerpbestemmingsplan, d.d. 10 februari 2004). De achterliggende gedachte van de doelstelling verschilt wel per actor. Dit komt naar voren in de interviews.

De hulpbronnen die nodig zijn om de doelstelling te behalen zijn geld, kennis, productiemiddelen. Het geld komt van de gemeente. De gemeenteraad moet de aanvraag van het College van B&W voor krediet goedkeuren. Het college krijgt dan een bepaald budget. Met dat geld worden de overige hulpbronnen ingehuurd (Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 7 september 1998; Besluit Nr. BIN/2004/204 College van B&W, d.d. 25 mei 2004; Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 28 mei 2004; Ontwerp besluit Gemeenteraad, d.d. 29 juni 2004; Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 6 januari 2005).

Het is niet zo dat de gemeente doordat zij de financiën bezit onafhankelijk is want ze is afhankelijk van de eigenaren van de panden aan het Achterom en het Bagijnhof. Als de eigenaren niet meewerken, kan de gemeente niets doen. Sommige hulpbronnen zijn substitueerbaar, zoals de productiehulpbronnen. De financiële hulpbronnen zijn echter niet substitueerbaar, en dat maakt de gemeente een onmisbare, cruciale actor. Ook zorgt de gemeente voor de vergunningen en de aanpassing van het bestemmingsplan. Ook de eigenaren van de panden van de HEMA en C&A, Vendex en Redevco zijn niet substitueerbaar en dus cruciaal voor het project. Ook de eigena(a)r(en) van de grond en de panden aan het Achterom is (zijn) niet substitueerbaar. Vooral de actoren die het project uitvoeren, zoals aannemers zijn substitueerbaar.

4.3.2 Interviews

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Wat was uw doel aan het begin van het project? Is dat veranderd?	<i>Verbetering binnenstad, werkgelegenheid vergroten. Vanaf begin hetzelfde gebleven.</i>	<i>Vitale binnenstad die concurrentie met Rotterdam aan kan. Doelstelling altijd hetzelfde gebleven.</i>	<i>Doel hetzelfde gebleven. Doel: vitale binnenstad, nu dilemma. Doel niet veranderd, is wel urgenter geworden.</i>	<i>Geen parkeergarage, mag wel een ander goed plan komen. Het moet wel netjes worden, maar mag ons niet teveel schade toebrengen. Dit doel is nooit veranderd.</i>
Waarom dit doel?	<i>Werkgelegenheid altijd belangrijk voor de PvdA. Is goed voor Dordrecht.</i>	<i>Goed voor de gemeente en haar inwoners. Economische groei en groei werkgelegenheid.</i>	<i>Vanuit visie van Multi.</i>	<i>Gezondheid te beschermen en geen blijvende overlast.</i>
Welke	<i>Gemeente zorgt</i>	<i>Geld,</i>	<i>Gemeente moet</i>	<i>Project ligt nu</i>

hulpbronnen zijn er nodig?	<i>samen met projectontwikkelaar voor financiële hulpbronnen. Kennis nu vooral juridisch in verband met de procedure bij Raad van State.</i>	<i>eigendomsrechten. Vergunningen, wijzigen bestemmingsplan.</i>	<i>proces faciliteren, bijv door afgeven vergunningen. Hulpbronnen ingehuurd door Multi: bijvoorbeeld architect, aannemer.</i>	<i>stil wegens procedure bij de Raad van State. Dus geld nodig om advocaat te betalen.</i>
Wie bezit deze hulpbronnen?	<i>Zie vorige vraag</i>	<i>Vooraf vanuit gemeente. Eigendomsrechten Van der Vorm.</i>	<i>Partijen met hulpbronnen worden ingehuurd.</i>	<i>Parkeergarage Drievriendenhof heeft geld om goede advocaat te betalen. Zaak van VVE en Parkeergarage Drievriendenhof wordt als één zaak behandeld.</i>
Wie bezit financiële hulpbronnen?	<i>Zie vorige vraag</i>	<i>Iedere partij houdt financieel eigen broek op. Financiën vanuit gemeente en marktpartijen. Geen geld van Den Haag of andere overheid.</i>	<i>Financiën geregeld door middel van voorfinanciering, externe bronnen en lenen.</i>	<i>Parkeergarage Drievriendenhof</i>
Wie bezit productiehulpbronnen?	<i>Partijen met productiehulpbronnen worden ingehuurd.</i>	<i>Partijen met productiehulpbronnen worden ingehuurd.</i>	<i>Die worden ingehuurd.</i>	<i>Geen idee</i>
Wie heeft autoriteit?	<i>Gemeente heeft geld en kennis, projectontwikkelaar heeft geld en kennis. Projectontwikkelaar heeft autoriteit, meeste macht.</i>	<i>Formeel gezag ligt bij gemeente.</i>	<i>Verschilt per fase van het project. Gedeelde macht.</i>	<i>Gemeente</i>
Waar komt de kennis vandaan?	<i>Zie vorige vraag</i>	<i>Bij iedere actor en wordt veelal ingehuurd, bijvoorbeeld aannemer.</i>	<i>Veel door ervaring gemeente en Multi, en vanuit ingehuurde partijen.</i>	<i>Geen idee</i>
Zijn de benodigde hulpbronnen substitueerbaar? -> wie zijn cruciale	<i>Wanneer projectontwikkelaars eigendomsrechten hebben zijn ze niet</i>	<i>Sommige hulpbronnen niet substitueerbaar, zoals leveren van</i>	<i>Ja, theoretische gezien wel. Is alleen onpraktisch. Behalve Vendex en Redevco. Die</i>	<i>Nee, die zijn niet substitueerbaar. De gemeente is een cruciale actor.</i>

actoren?	<i>substitueerbaar. Wanneer de projectontwikkelaars geen bezittingen hebben, zijn ze wel substitueerbaar.</i>	<i>vergunningen. Gemeente is dan ook een cruciale actor, evenals van der Vorm die de eigendomsrecht en heeft.</i>	<i>zijn cruciaal als eigenaar panden C&A en HEMA.</i>	
-----------------	---	---	---	--

4.4 Omgeving

In deze paragraaf komen de onderzoeksresultaten betreffende de actoren die niet deelnemen aan het proces, maar er wel belang bij hebben of er invloed op kunnen uitoefenen aan bod.

4.4.1 Bronnen

Uit bestudeerde bronnen komt naar voren dat vooral de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof en de VVE van het Achterom/Spuiboulevard complex, actoren zijn die niet direct bij het project betrokken zijn maar er wel invloed op uit kunnen oefenen. Dit komt onder andere voort uit het feit dat de VVE zich niet gehoord voelt door de gemeente en zich 'belazerd' voelt, zoals de voorzitter het zelf noemt (AD De Dordtenaar: *Heel veel vreugde en maar een klein beetje verdriet om aanpak van Achterom.*, d.d. 26 april 2007). Uit interviews blijkt dat dat gevoel voortkomt uit het feit dat de gemeente eerder (voor het project en tijdens het project) dingen heeft beloofd en niet is nagekomen.

Een andere factor uit de omgeving die bij dit project van belang is geweest is de wetgeving betreffende de fijnstofconcentratie. Het project is in eerste instantie stil gelegd, omdat er het niet kon voldoen aan de wettelijke norm voor de concentratie fijnstof (Notitie Achterom van N.J. van Klinken/E.M. Pronk aan College van B&W, d.d. 20 april 2005; Ontwerp besluit College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 26 april 2005). De omgeving heeft zo blijkt uit de bronnen op dit project een grote invloed. Onder invloed van de omgeving is het project twee jaar stil komen te liggen, wat geleid heeft tot veel hogere kosten dan gebudgetteerd.

4.4.2 Interviews

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Zijn er actoren die niet direct deelnemen aan het proces maar	<i>Bewoners Achterom/ Bagijnhof en parkeergarage Drievriendenhof</i>	<i>Binnenstads-organisaties, bewoners.</i>	<i>Ja, College van B&W, bewoners, parkeergarage Drievriendenhof</i>	<i>Bewoners, Parkeergarage Drievriendenhof</i>

er wel invloed op kunnen uitoefenen?				
Welke factoren uit de omgeving zijn van invloed op het project?	<i>Milieuwetgeving Weet niet wat projectmanager heeft gedaan om hier mee om te gaan. Wel topadvocaat ingehuurd.</i>	<i>Inspraak van bewoners heeft nauwelijks geleid tot verandering.</i>	<i>Geen rekening gehouden met invloed Drievriendenhof Alleen reageren en niet pro actief kunnen acteren. Niemand zag het aankomen.</i>	<i>Eigenlijk niets. Initiatieven om met elkaar in gesprek te komen, altijd vanuit VVE. Vanuit de gemeente nooit een initiatief om naar standpunt te luisteren.</i>
Wat is de invloed van de omgeving op het project?	<i>Klein groepje partijen heeft een grote invloed.</i>	<i>Kan groot zijn, maar niet altijd. Omgeving zelf investeren in kwaliteit reactie. Hoe hoger de kwaliteit hoe groter de kans op invloed.</i>	<i>Zie vorige vraag. Groot en onverwacht.</i>	<i>In dit geval heeft de omgeving een grote invloed.</i>
Werd van tevoren en wordt tijdens het project rekening gehouden met de invloed vanuit de omgeving?	<i>Er zal wel rekening me gehouden zijn, maar niet professioneel en te weinig. Maakt slordige indruk. Vanaf begin slechte communicatie.</i>	<i>Altijd. Altijd rekening gehouden met maximale procedure. In de planning meegenomen dat het langer gaat duren. Ook rekening gehouden met extra kosten.</i>	<i>Zie vorige twee vragen</i>	<i>Nee, waarschijnlijk niet. Nooit gedacht dat het zover zou komen. Waarschijnlijk gedacht dat inwoners wel zouden inschikken.</i>

Hoofdstuk 5 Analyse van de onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt de informatie die uit de bronnen naar voren is gekomen en is behandeld in het vorige hoofdstuk geanalyseerd. Hierbij zullen de overeenkomsten en verschillen tussen de vier elementen van de context in kaart worden gebracht. Er wordt vervolgens antwoord gegeven op de vraag wat deze informatie nou eigenlijk betekent. Elke paragraaf begint met een terugblik op de bijbehorende theorie.

5.1 Percepties

Iedere actor heeft zijn eigen ideeën, perceptie over het probleem, waaruit veronderstellingen, doelen en belangen van de actoren blijken. Zo bestaan tijdens een proces verschillende percepties naast elkaar. Deze percepties kunnen ook weer verschillende ten aanzien van individuele aspecten van het probleem. Deze percepties dienen geïnventariseerd te worden, zodat de procesmanager daar rekening mee kan houden en het proces soepel kan laten verlopen. Het is van belang percepties systematisch te beschrijven zodat ze gemakkelijk vergeleken kunnen worden (Klijn en Koppenjan, 2004).

De percepties van de verschillende actoren zijn dus belangrijk, omdat alle acties van de actoren voortkomen uit hun eigen perceptie van het probleem, de oplossing etc. Percepties dienen vooraf aan het proces geïnventariseerd te worden zodat er voorafgaand aan het proces en gedurende het proces rekening mee kan worden gehouden door de procesmanager.

Zoals in het voorgaande hoofdstuk naar voren is gekomen zijn er weinig verschillen in de percepties aan te merken, Het is echter wel zo dat de verschillen die er zijn, gelijk een grote stempel op het project en het proces drukken. Vooral bij de inspraakreacties gegeven in februari 2004 komen verschillende percepties over het probleem, maar vooral over de oplossing naar voren, maar die hebben op enkele na geen invloed gehad op het proces. Die reacties die wel invloed hebben gehad, zijn die van de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof en van de Vereniging van Eigenaren van het complex aan Achter/Spuiboulevard. Dit is ook terug te zien in onderstaande tabel, waarin een overzicht wordt gegeven van de overeenkomsten en de verschillende in de probleempceptie.

Vooral de verschillen in perceptie in de laatste kolom van de tabel hebben grote invloed gehad op het proces, samen met het enige verschil dat bij de projectmanager van de gemeente te vinden is namelijk dat betreffende de knelpunten binnen het project. Het feit alleen al dat de projectmanager geen knelpunten ziet (afgezien van de financiële knelpunten die alleen voor de gemeente van belang zijn en niet voor de bewoners) en dat de voorzitter van de Vereniging van Eigenaren wel grote knelpunten ziet, is een groot knelpunt op zich. Hieruit is op te maken dat de projectmanager niet of te weinig de verschillende percepties heeft geïnventariseerd. Aan het begin van het project is er een avond geweest waar een presentatie werd gegeven voor bewoners, waarna er schriftelijke inspraakreactie werden gegeven. Verder is er weinig contact geweest. De VVE heeft nog wel initiatief genomen om een gesprek te

voeren, maar de gemeente/projectmanager is daar niet op in gegaan, zo blijkt uit het interview met de heer Stal.

Dit verschil in perceptie heeft dus een grote negatieve invloed gehad op het proces en het project. Als de projectmanager het probleem eerder had erkend, had de escalatie (het aanspannen van het proces bij de Raad van State dat heeft geleid tot het stilleggen van het project gedurende enkele jaren) eventueel kunnen voorkomen.

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Wat is het probleem?	<i>Achteruitgang binnenstad. Verloedering. Concurrentie met Rotterdam moeilijk.</i>	<i>Economische achteruitgang. Centrumpositie verloren aan Rotterdam. Stijging criminaliteit.</i>	<i>Verlies van koopkracht en werkgelegenheid.</i>	<i>Weinig problemen aan begin project.</i>
Wat is de kern?	<i>Achteruitgang van de binnenstad</i>	<i>Zie probleem</i>	<i>Verlies van koopkracht en werkgelegenheid.</i>	<i>Nu verpaupering Achterom.⁵</i>
Wat zijn de oorzaken van het probleem?	<i>Aandacht voor binnenstad verslofte.</i>	<i>Te weinig aandacht voor binnenstad in de jaren '80.</i>	<i>Gemeente heeft het laten versloffen.</i>	<i>Er was dus eigenlijk geen probleem.</i>
Zijn er knelpunten binnen het project?	<i>Jazeker. Contact met bewoners. Ook knelpunt met concurrerende parkeergarage Drievriendenhof.</i>	<i>Geprobeerd om project financieel gezien zo gezond mogelijk te laten zijn.</i>	<i>Nee, geen principiële verschillen of onenigheid over het plan.</i>	<i>Niet eens met parkeergarage en Muizenrap. Overlast van project aan Achterom-West. Voelt zich 'belazerd' door gemeente.</i>
Zijn er spanningen/conflicten tussen actoren?	<i>Zie knelpunten.</i>	<i>Marktpartijen onderling. Hoe meer partijen, hoe meer investeren in eensluidend maken belangen die men nastreeft.⁶</i>	<i>Nee. Wel verschil van mening tussen twee ontwikkelaars agv eigen visie.</i>	<i>Zie knelpunten.</i>

⁵ Het lijkt alsof dit een overeenkomst is, maar dit probleem speelt pas sinds de leegstand aan het Achterom als gevolg van het stilleggen van het project. Bij aanvang van het hele proces, zag de VVE geen probleem.

⁶ Dit is een overeenkomst omdat de heer Van Klinken spanningen ziet tussen de actoren net als mevrouw van de Bergh-Wapperom en de heer Stal, maar hij is minder specifiek daarin dan zij zijn. Hij bedoelt dat er algemene spanningen heersen omdat er voor gezorgd moet worden dat de actoren op een lijn blijven.

Overeenkomst

Verschil

Niet eenduidig verschil of overeenkomst

Om terug te komen op de in paragraaf 2.2.2 naar voren gekomen theorie over de context, het blijkt dat de theorie over percepties ook in deze casus wordt bevestigd. Tijdens het proces bestaan verschillende percepties van het probleem naast elkaar. Zo valt op dat vooral de voorzitter van de VVE een verschillende perceptie had van het probleem dan de andere actoren, volgens hem was er namelijk geen probleem. Ook de percepties over de knelpunten verschillen nogal, zo is te lezen in de tabel. De verschillende percepties en vooral het gebrek aan kennis van die verschillende percepties hebben bijgedragen aan het moeizame verloop van het proces.

5.2 Doelstellingen

Doelstellingen geven aan wat een actor in een bepaald proces begeert. Bijvoorbeeld de bouw van een parkeergarage die zij gerealiseerd willen zien. Alle betrokken actoren hebben vooraf aan het proces doelstellingen vastgesteld. Deze doelstellingen komen voort uit de percepties en zijn een concretisering daarvan. Actoren ambiëren verschillende doelen op verschillende momenten in het proces (Klijn en Koppenjan, 2004).

Uit de bestudeerde bronnen komt naar voren dat de actoren het allemaal eens zijn over de doelstelling van het project. Daar komt wel bij kijken dat Multi Vastgoed een commerciële partij is en ook geld wil verdienen aan het project en winst wil maken. Dat geldt ook, al zij het in mindere mate voor de projectmanager. De gemeente kijkt meer naar winst op de lange termijn door middel van opbrengsten uit de parkeergarage.

De doelstelling is tijdens de periode dat het project heeft stilgelegen uiteraard anders geweest, namelijk zo snel mogelijk weer aan de slag kunnen en aanvangen met de sloop en de opbouw van het Achterom en het Bagijnhof. Hier heeft de Vereniging van Eigenaren duidelijk een andere doelstelling, namelijk het voorkomen van de komst van de parkeergarage en van het appartementencomplex de Muizentrap. Vooral dit verschil in doelstelling tussen de actoren en de Vereniging van Eigenaren heeft grote invloed gehad op het proces en het project. Hierdoor is het project twee jaar stil komen te liggen wat onder andere de gemeente en Multi Vastgoed veel geld heeft gekost.

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE ⁷
--	---	-------------------------	-------------------------------	-----------------------------

⁷ Aangezien de VVE aan het begin van het proces geen probleem zag, zijn de antwoorden van de heer Stal gebaseerd op het huidige probleem, namelijk het probleem tussen de gemeente en de VVE en de Parkeergarage Drievriendenhof, betreffende de parkeergarage en het gebouw de Muizentrap.

Wat bereiken t.a.v. probleem?	<i>Florerende binnenstad met veel werkgelegenheid, die concurrentie biedt aan Rotterdam.</i>	<i>Vitale binnenstad die concurrentie met Rotterdam aan kan.</i>	<i>Nieuwe vitale binnenstad met als gevolg economische groei voor Dordrecht.</i>	<i>Geen parkeergarage, mag wel een ander goed plan komen.</i>
Waarom?	<i>Goed voor werkgelegenheid en economische groei.</i>	<i>Om economische groei voor Dordrecht te bewerkstelligen.</i>	<i>Goed duurzaam kwalitatief hoogwaardig product dat jaren mee kan. Voor Multi: geld verdienen.</i>	<i>Gezondheid te beschermen en geen blijvende overlast.</i>
Wat zijn de baten en kosten?	<i>Oplossing: Kosten: de investeringen, Baten: een aantrekkelijke binnenstad, economische groei, groei van de werkgelegenheid. Dit leidt ook weer tot betere scholen e.d. <u>Probleem:</u> Kosten: Economische achteruitgang</i>	<i>Oplossing: Kosten: Begroting €40 miljoen Baten: financieel weinig tot niets wel economische groei en werkgelegenheid. <u>Probleem:</u> Kosten: werkgelegenheid daalt, economisch achterblijven Dordrecht.</i>	<i>Plan financieel niet haalbaar, als gevolg van stillegging. Dit leidt tot verlies. Aan probleem zitten voor Multi geen kosten.⁸</i>	<i>Oplossing: Baten: mooie leefomgeving, leuke winkels. Kosten: slecht voor gezondheid, doet afbreuk aan uitzicht. <u>Probleem:</u> Eigenlijk geen baten en kosten, want er was geen probleem.</i>

Overeenkomst

Verschil

Niet eenduidig verschil of overeenkomst

Het mag duidelijk zijn dat vooral de doelstellingen van de voorzitter van de VVE afwijken van de rest van de doelstellingen van de actoren. Zoals eerder is gebleken uit de theorie, geven doelstellingen aan wat een actor wenst in een proces. Wanneer de wensen van actoren veel van elkaar verschillen, zal dit moeilijkheden opleveren wanneer daar door de projectmanager niet voldoende rekening mee wordt gehouden. Dit blijkt ook uit deze casus. De doelstellingen van de VVE zijn niet genoeg geïncorporeerd in het proces, waardoor dit later moeilijkheden heeft opgeleverd.

⁸ Als commerciële organisatie zitten er voor Multi Vastgoed geen kosten aan het probleem, ze kunnen alleen geld verdienen aan het oplossen ervan. Voor hen ligt zodoende de situatie anders en staan ze als commerciële actor anders in het proces.

5.3 Afhankelijkheden

Een contextuele factor die ook van groot belang is bij proces- en projectmanagement, zijn de afhankelijkheden van de actoren. Klijn en Koppenjan hebben het dan met name over de hulpbronnen die actoren bezitten en wat voor waarde deze hulpbronnen hebben voor de andere actoren. Ook de mate van afhankelijkheid is van belang. Hier gaat het om hoe belangrijk een hulpbron is voor de andere actoren en of die hulpbron eventueel substitueerbaar is door de andere actoren. De mate van afhankelijkheid van een actor wordt dan gemeten aan de hand van hoe belangrijk de hulpbron is voor de actor om haar doelstellingen te bereiken en of die hulpbron eventueel door een andere actor geleverd kan worden. Actoren die over hulpbronnen beschikken die noodzakelijk zijn om het probleem op te lossen, of die een oplossing juist kunnen hinderen worden cruciale actoren genoemd (Klijn en Koppenjan, 2004).

Op het gebied van afhankelijkheden zijn er weinig problemen geweest. Opnieuw valt wel op dat de voorzitter van de Vereniging van Eigenaren een ander doel heeft en zodoende andere hulpbronnen nodig heeft, maar dit heeft weinig tot geen invloed op het proces en het project. De andere actoren zijn het eens over het doel en zijn bij het bereiken daarvan vooral afhankelijk van de gemeente, als actor die de vergunningen moet verlenen en die het bestemmingsplan moet wijzigen. Qua financiën is het project afhankelijk van het budget dat de gemeente (het College van B&W en de gemeenteraad) er voor heeft vrijgemaakt. Multi Vastgoed moet de hulpbronnen echter inhuren met onder andere geleend geld. Multi Vastgoed krijgt het geld pas achteraf. De gemeente is door dit alles een cruciale actor geworden, zonder de gemeente kan het project niet uitgevoerd worden.

In theorie zijn de gemeente en de eigenaren van de panden van C&A en de HEMA, de enige cruciale actoren, maar praktisch gezien zijn er meerdere cruciale actoren, zeker naarmate het proces vordert. Is het proces nog in het beginstadium, dan is het gemakkelijker om een actor, zoals Multi Vastgoed of een aannemer te vervangen. Is het proces al in volle gang, of is zelfs al begonnen met de bouw, dan is het zeer onpraktisch om deze actoren te vervangen, omdat dat veel tijd en dus geld zal kosten. Nieuwe actoren moeten eerst op de hoogte gesteld worden van het probleem, de doelstellingen, de plannen etc., dan moeten zij een eigen plan maken. Dit alles kost veel tijd c.q. geld.

In dit project hebben de afhankelijkheden zoals hieronder aangegeven weinig invloed op het verloop van het proces en het project. Een afhankelijkheid die grote invloed heeft gehad is de afhankelijkheid van de uitspraak van de Raad van State. De voorzieningenrechter heeft de vergunningen voor de bouw ingetrokken in rechtszaak die de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof samen met de Vereniging van Eigenaren heeft aangespannen, en voor herstart zijn de actoren afhankelijk van de uitspraak in het hogere beroep bij de Raad van State.

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads- lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Wat was uw doel aan het begin van het project? Is dat veranderd?	<i>Verbetering binnenstad, werkgelegenheid vergroten. Vanaf begin hetzelfde gebleven.</i>	<i>Vitale binnenstad die concurrentie met Rotterdam aan kan. Doelstelling altijd hetzelfde gebleven.</i>	<i>Doel hetzelfde gebleven. Doel: vitale binnenstad, nu dilemma. Doel niet veranderd, is wel urgenter geworden.</i>	<i>Geen parkeergarage, mag wel een ander goed plan komen. Dit doel is nooit veranderd.</i>
Waarom dit doel?	<i>Werkgelegenheid altijd belangrijk voor de PvdA. Is goed voor Dordrecht.</i>	<i>Goed voor de gemeente en haar inwoners. Economische groei en groei werkgelegenheid.</i>	<i>Vanuit visie van Multi.</i>	<i>Gezondheid te beschermen en geen blijvende overlast.</i>
Welke hulpbronnen zijn er nodig?	<i>Gemeente en projectontwikkelaar financiële hulpbronnen. Kennis nu vooral juridisch.</i>	<i>Geld, eigendomsrecht en. Vergunningen, wijzigen bestemmingsplan.</i>	<i>Gemeente moet proces faciliteren. Hulpbronnen ingehuurd door Multi.</i>	<i>Geld nodig om advocaat te betalen.</i>
Wie bezit deze hulpbronnen?	<i>Zie vorige vraag</i>	<i>Vooraf vanuit gemeente. Eigendomsrecht en Van der Vorm.</i>	<i>Partijen met hulpbronnen worden ingehuurd.</i>	<i>Parkeergarage Drievriendenhof heeft geld om goede advocaat te betalen. Zaak van VVE en Parkeergarage Drievriendenhof wordt als één zaak behandeld.</i>
Wie bezit financiële hulpbronnen?	<i>Zie vorige vraag</i>	<i>Financiën vanuit gemeente en marktpartijen.</i>	<i>Financiën geregeld door middel van voorfinancieringen, externe bronnen en lenen.⁹</i>	<i>Parkeergarage Drievriendenhof</i>
Wie bezit productiehulpbronnen?	<i>Partijen met productiehulpbronnen worden</i>	<i>Partijen met productiehulpbronnen worden</i>	<i>Die worden ingehuurd.</i>	<i>Geen idee</i>

⁹ De financiën komen dus vanuit de gemeente en marktpartijen, maar vanuit de marktpartijen niet uit eigen zak. Er wordt bijvoorbeeld geld geleend om de aannemer te betalen, wat later terug wordt betaald van het geld dat Multi Vastgoed van de gemeente krijgt. Dit komt dus wel overeen met wat de projectmanager van de gemeente erover zegt, maar wordt nog wat uitgebreid.

	<i>ingehuurd.</i>	<i>ingehuurd.</i>		
Wie heeft autoriteit?	<i>Gemeente heeft geld en kennis, projectontwikkelaar heeft geld en kennis. Projectontwikkelaar heeft autoriteit, meeste macht.</i>	<i>Formeel gezag ligt bij gemeente.</i>	<i>Verschilt per fase van het project. Gedeelde macht.</i>	<i>Gemeente.</i>
Waar komt de kennis vandaan?	<i>Zie vorige vraag</i>	<i>Bij iedere actor en wordt veelal ingehuurd.</i>	<i>Veel door ervaring gemeente en Multi, en vanuit ingehuurde partijen.</i>	<i>Geen idee</i>
Zijn de benodigde hulpbronnen substitueerbaar? -> wie zijn cruciale actoren?	<i>Wanneer projectontwikkelaars eigendomsrecht en hebben zijn ze niet substitueerbaar. Wanneer de projectontwikkelaars geen bezittingen hebben, zijn ze wel substitueerbaar.</i>	<i>Sommige hulpbronnen niet substitueerbaar, zoals leveren van vergunningen. Gemeente is dan ook een cruciale actor, evenals van der Vorm die de eigendomsrecht en heeft.</i>	<i>Ja, theoretische gezien wel. Is alleen onpraktisch. Behalve Vendex en Redevco. Die zijn cruciaal als eigenaar panden C&A en HEMA.</i>	<i>Nee, die zijn niet substitueerbaar. De gemeente is een cruciale actor.</i>

Overeenkomst

Verschil

Niet eenduidig verschil of overeenkomst

Theoretisch gezien spelen afhankelijkheden een belangrijke rol in procesmanagement. Het gaat dan over wie welke hulpbronnen bezit en hoe belangrijk die hulpbronnen zijn voor de andere actoren. Wat uit bestudeerde bronnen naar voren komt, is dat de afhankelijkheden tot op heden geen probleem hebben gevormd. Een belangrijke afhankelijkheid die wel naar voren komt is die van de VVE die afhankelijk is van de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof voor financiële hulpbronnen. Zonder de exploitant had de VVE nooit de advocaat kunnen betalen (zie laatste kolom tabel). Wanneer de exploitant de advocaat niet had betaald, dan had de VVE niet in hoger beroep kunnen gaan bij de Raad van State. Theoretisch gezien was de afhankelijkheid van de gemeentelijke projectmanager van de VVE niet groot. De VVE was immers niet direct betrokken bij het proces als actor. De projectmanager werd pas afhankelijk van de VVE toen zij in hoger beroep waren gegaan tegen de parkeergarage.

5.4 Omgeving

De omgeving van een proces zijn de actoren die niet deelnemen aan het proces, maar er wel belang bij hebben of er invloed op kunnen uitoefenen. Deze omgeving kan een positieve invloed hebben op het proces, maar ook een negatieve invloed van de omgeving is mogelijk. Omgevingsmanagement wordt hierdoor belangrijk. De omgeving van een proces kan zorgen voor belangrijke prikkels voor coöperatief gedrag. Wanneer de omgeving het er over eens is dat er iets moet gebeuren (of juist niet), is het voor betrokken actoren niet aantrekkelijk om te boek te staan als de partij die er voor gezorgd heeft dat er aan die verwachtingen niet wordt voldaan (Klijn en Koppenjan, 2004).

Vooraf de invloed vanuit de omgeving heeft de grootste stempel gedrukt op het proces en het project. Dan gaat het om de wetgeving met betrekking tot de fijnstof omdat er het niet kon worden voldaan aan de wettelijke norm voor de concentratie fijnstof (Notitie Achterom van N.J. van Klinken/E.M. Pronk aan College van B&W, d.d. 20 april 2005; Ontwerp besluit College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 26 april 2005), maar vooral Parkeergarage Drievriendenhof en de VVE van het Achterom/Spuiboulevard complex wat actoren zijn die niet direct bij het project betrokken zijn maar er wel duidelijke negatieve invloed op hebben uitgeoefend.

De vergunningen van het project zijn nadat de staat opengebroken was al snel ingetrokken door de voorzieningenrechter, omdat het project de maximaal toegestane fijnstofwaarden zou overschrijden. Hierdoor heeft het project een tijd heeft stilgelegd, en dit heeft veel geld gekost. De actoren hebben de fijnstofuitstoot aangegrepen om tegen het project te ageren en hun invloed is groot geweest. In het begin zijn de problemen (oftewel de vertraging) veroorzaakt door het overschrijden van de wettelijke fijnstoflimiet. Later is die limiet verhoogd en toen voldeed de parkeergarage wel aan de limiet. Toen kwamen echter de VVE en de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof in opstand. Zij zijn toen in hoger beroep gegaan op grond van angst voor afname van de luchtkwaliteit en verslechtering van het milieu, waardoor het project weer een tijd heeft stilgelegd. Uiteindelijk heeft de Raad van State bepaald dat het project desalniettemin van start mag gaan, behalve de bouw van het appartementencomplex de 'Muizentrap'.

Volgens de projectmanager vanuit de gemeente (die eigenlijk ook algemeen projectleider is, hij is verantwoordelijk voor de uitkomst van het proces/project) is van tevoren wel rekening gehouden met de invloed vanuit de omgeving op het project, door het in te calculeren bij de berekening van het budget dat nodig is en bij de berekening van de tijd die nodig is. De projectmanager vanuit Multi-Vastgoed stelt echter dat er geen rekening mee gehouden kan zijn, omdat vooral de invloed van de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof totaal onverwacht was. Dit lijkt een logische gedachte. Uiteraard zal in de planning van kosten en tijd rekening gehouden zijn met eventuele hogere kosten en eventuele uitloop, maar dit was niet te verwachten en er is zodoende geen rekening mee gehouden.

Wat ook blijkt is dat vanaf het begin geen of in ieder geval te weinig rekening is gehouden met de bewoners, en dan vooral de Vereniging van Eigenaren van het appartementen complex aan het Achterom/Spuiboulevard als potentieel

invloedrijke factor in de omgeving. Zij voelen zich nu buiten spel gezet, omdat vanaf het begin (te) weinig met hen in gecommuniceerd over de plannen en zij onvoldoende bij het proces en dus het project zijn betrokken, waardoor hun negatieve invloed steeds groter werd. Was hier van tevoren rekening mee gehouden en was er zodoende meer en kwalitatief hoogwaardiger gecommuniceerd met de bewoners dan hadden zij zich waarschijnlijk minder 'belazerd' gevoeld zoals de voorzitter het noemt, en dan waren zij minder strijdlustig geweest in hun acties tegen de bouwplannen. Als de gemeente, in de vorm van de projectmanager meer rekening gehouden met de bewoners, dus niet alleen geluisterd naar hun reacties, maar er ook iets mee gedaan zou hebben, dan had het proces naar mijn idee waarschijnlijk anders kunnen verlopen.

De omgeving heeft op het proces en het project een grote (negatieve) invloed gehad. Onder invloed van de omgeving is het project twee jaar stil komen te liggen, wat geleid heeft tot veel hogere kosten dan gebudgetteerd. Het lijkt ook dat niet (voldoende) rekening is gehouden met de invloed vanuit de omgeving.

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Zijn er actoren die niet direct deelnemen aan het proces maar er wel invloed op kunnen uitoefenen?	<i>Bewoners Achterom/ Bagijnhof en parkeergarage Drievriendenhof</i>	<i>Binnenstads-organisaties, bewoners.</i>	<i>Ja, College van B&W, bewoners, parkeergarage Drievriendenhof</i>	<i>Bewoners, Parkeergarage Drievriendenhof</i>
Welke factoren uit de omgeving zijn van invloed op het project?	<i>Milieuwetgeving</i>	<i>Inspraak van bewoners heeft nauwelijks geleid tot verandering.</i>	<i>Geen rekening gehouden met invloed Drievriendenhof Alleen reageren en niet pro actief kunnen acteren.</i>	<i>Eigenlijk niets. Initiatieven om met elkaar in gesprek te komen, altijd vanuit VVE.</i>
Wat is de invloed van de omgeving op het project?	<i>Klein groepje partijen heeft een grote invloed.</i>	<i>Kan groot zijn, maar niet altijd. Hoe hoger de kwaliteit van de reactie hoe groter de kans op invloed.</i>	<i>Zie vorige vraag. Groot en onverwacht.</i>	<i>In dit geval heeft de omgeving een grote invloed.</i>
Werd van tevoren en wordt tijdens het project rekening gehouden met	<i>Er zal wel rekening me gehouden zijn, maar niet professioneel en te weinig.</i>	<i>Altijd. Altijd rekening gehouden met maximale procedure. In de planning</i>	<i>Zie vorige twee vragen</i>	<i>Nee, waarschijnlijk niet. Nooit gedacht dat het zover zou komen.</i>

de invloed vanuit de omgeving?		<i>meegenomen dat het langer gaat duren. Ook rekening gehouden met extra kosten.</i>		<i>Waarschijnlijk gedacht dat inwoners wel zouden inschikken.</i>
--------------------------------	--	--	--	---

Overeenkomst

Vershil

Niet eenduidig verschil of overeenkomst

Zoals al blijkt uit de theorie kan de omgeving een negatieve invloed hebben op het proces. Dit is in deze casus ook zo. De omgeving, in dit geval de Vereniging van Eigenaren en de exploitant van concurrerende Parkeergarage Drievriendenhof waren het niet eens met de komst van een nieuwe parkeergarage aan het Achterom. Zodoende werd het proces bedreigd, en ligt het lange tijd stil. Uit de tabel blijkt dat de projectmanager vanuit de gemeente wel rekening heeft gehouden met deze invloed. Uit bestudeerde bronnen blijkt daar echter weinig van.

Zoals naar voren is gekomen uit bestudeerde bronnen, kent het project twee managers. De projectmanager vanuit de gemeente en de projectmanager vanuit de projectontwikkelaar. Er is gebleken dat zij dezelfde perceptie hebben over het probleem, de oorzaken daarvan en de eventuele knelpunten die bestaan. Er is ook weinig onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid. Beide actoren stellen dat de heer Van Klinken (projectmanager vanuit de gemeente) eindverantwoordelijk is en dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is voor het hele proces waar het project uiteindelijk op rust. Het blijkt dat het gebrek aan communicatie met de omgeving van het project een taak was voor de projectmanager vanuit de gemeente en niet voor de projectmanager van de projectontwikkelaar. Zijn taak was om het project aan de omgeving bekend te maken door middel van presentaties. Naar aanleiding van die presentaties was er mogelijkheid tot inspraak via de gemeente. De verantwoordelijkheid voor de gebrekkige communicatie ligt bij de gemeente en dan logischerwijs bij de projectmanager.

5.5 Project- of procesmanagement?

Nog even een korte recapitulatie van de theorie betreffende deze vraag. Bij projectmanagement wordt er van uit gegaan dat de omgeving, problemen en oplossingen gekend, helder en stabiel zijn. Hier worden specifieke projectmanagementtechnieken gebruikt: heldere doelstellingen, duidelijk, strak tijdspad, duidelijke randvoorwaarden en een van tevoren bekend resultaat. Dit is een gestructureerde managementvorm, waar verloop en uitkomst van tevoren bekend zijn. Deze vorm van management is alleen mogelijk in een statische omgeving. Is de omgeving meer dynamisch, dan is een procesmatige aanpak gewenst. Hier gaat het meer over het soepel laten verlopen van het proces, dan over de inhoud. Er is dus veel overleg, communicatie en samenwerking nodig. Voorafgaand aan het proces ligt weinig vast, alleen afspraken over spelregels om tot besluitvorming te komen. Procesmanagement is gebaseerd op complexe problemen, dynamiek en de aanwezigheid van veel actoren.

Er zijn twee soorten dynamiek, namelijk *externe* dynamiek en *interne* dynamiek. Externe dynamiek houdt in dat een activiteit begint als een project, maar door inmenging van externe actoren die hun eigen ideeën en problemen met zich mee brengen, wordt het project een proces. Interne dynamiek houdt in dat een project een proces wordt omdat de projectmanager gedurende het project ontdekt dat het probleem groter of complexer is dan gedacht.

Uit bestudeerde bronnen en interviews blijkt dat de projectmanager vanuit de gemeente ook echt een projectmanager is, en geen procesmanager.

Er was voorafgaand aan het project een duidelijk budgetaanwezig, en een duidelijk tijdpad. Een strakke planning (het derde kwartaal van 2002 moet de oplevering plaatsvinden) moest er voor zorgen dat de duidelijk omschreven doelstelling behaald werd. De doelstelling is de revitalisering van het winkelgebied binnenstad, in combinatie met behoud en versterking van historische kwaliteiten, horeca e.d., door herontwikkeling van het centrale winkelhart (Statenplein) en herinrichting/branchering van het overige kernwinkelapparaat (o.a. Bagijnhof/Achterom) (<http://cms.dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=scnboDsHaKnPvBJmBNJKoDrEgB>). Het resultaat is van tevoren redelijk bekend. Er zou een stijging van het bezoekersaantal plaatsvinden en de Dordrecht kan de concurrentie met Rotterdam beter aan.

Dat er weinig tot geen procesmanagement heeft plaatsgevonden blijkt vooral uit het feit dat er door de projectmanager weinig gecommuniceerd is met de omgeving, en dat er weinig overleg is gevoerd de actoren over hoe het probleem met de Vereniging van Eigenaren en de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof op te lossen zou zijn. Zodoende is als gevolg van externe dynamiek is het project een proces geworden. Door inmenging van de VVE en de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof (beide externe actoren) in het project, met beide hun eigen ideeën, is het project complexer en problematischer geworden.

5.6 Achteraf gezien.

Een algemene analyse van het bovenstaande is dat de projectmanager vanuit de gemeente vanaf de voorbereiding van het project tot op heden weinig aandacht heeft geschonken aan de context en dan vooral aan de omgeving. Dit is ook logisch want dat was afgesproken: er was al voldoende overleg gevoerd met de omgeving tijdens de ontwikkeling van het Masterplan voor de binnenstad en voor fase 1 van dat plan (de aanpak van het Statenplein), dus bij aanvang van fase 2 (de aanpak van het Achterom/Bagijnhof) was dat niet meer nodig.

Uit onderstaande tabel komt naar voren dat het lid van de Commissie Ruimte en Economie, de projectmanager vanuit de gemeente, en de voorzitter van de Vereniging van Eigenaren van mening zijn dat de projectmanager vanuit de gemeente te weinig heeft gedaan om te grote invloed vanuit de gemeente tegen te gaan. Hoewel de projectmanager vanuit de gemeente het niet heeft over betere communicatie e.d. met bewoners, maar doorzetten van het plan zoals het is, met een kleine aanpassing om bewoners meer tevreden te maken. De projectmanager vanuit de projectontwikkelaar stelt dat er niets gedaan had

kunnen worden om de huidige problemen te voorkomen, omdat het simpelweg niet te voorspellen was.

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads- lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Wat zou u anders gedaan hebben/gezien willen hebben met de informatie die u nu tot uw beschikking heeft?	<i>Aan begin van project in kaart brengen tegen welke knelpunten je aan kunt lopen. Meer in kaart brengen wat de hobbels zijn, wie doet wat. Vooraf projectontwerp maken.</i>	<i>Achteraf bijvoorbeeld appartementen van muizentrap kunnen kopen, en dan veranderen, zodat bewoners van Achterom/ Spuiboulevard er geen last van hebben. Wat betreft fijnstof achteraf niets anders gedaan.</i>	<i>Niets, plan was klaar. Zagen problemen niet aankomen.</i>	<i>Gemeente had vooral duidelijk moeten zijn over positieve en negatieve aspecten van het project. Meer initiatief vanuit de gemeente. Meer overleggen. Ontevreden over hoe het gegaan is.</i>

Deel 3

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de conclusie van de onderzoeksresultaten aan bod, en worden de deelvragen beantwoord. Aan de hand van die antwoorden kan de hoofdvraag vervolgens beantwoord worden. Vervolgens worden aan de hand van de onderzoeksresultaten, de antwoorden op de deelvragen en het antwoord op de centrale probleemstelling aanbevelingen gedaan voor toekomstige projecten en hun projectmanagers, maar ook voor verder onderzoek.

6.1 Beantwoording deelvragen

- *Wat wordt verstaan onder context?*

De context van een proces behelst alles waar het proces verband mee houdt. Dit zijn dan de percepties, doelstellingen en afhankelijkheden van de actoren en de omgeving van het project. Percepties houden in dat iedere actor zijn eigen ideeën, perceptie over het probleem heeft, waaruit veronderstellingen, doelen en belangen van de actoren blijken. Doelstellingen geven aan wat een actor in een bepaald proces begeert. Bijvoorbeeld de bouw van een parkeergarage die zij gerealiseerd willen zien. Alle betrokken actoren hebben vooraf aan het proces doelstellingen vastgesteld. Deze doelstellingen komen voort uit de percepties en zijn een concretisering daarvan.

Bij afhankelijkheden gaat het met name over de hulpbronnen die actoren bezitten en wat voor waarde deze hulpbronnen hebben voor de andere actoren. Er worden vijf hulpbronnen onderscheiden, namelijk: financiële hulpbronnen, productiehulpbronnen, competenties, kennis en legitimiteit. De omgeving van een proces zijn de actoren die niet deelnemen aan het proces, maar er wel belang bij hebben of er invloed op kunnen uitoefenen. Deze omgeving kan een positieve invloed hebben op het proces, maar ook een negatieve invloed van de omgeving is mogelijk, doordat de omgeving het bijvoorbeeld ergens niet mee eens is en het proces zo bedreigd wordt, zoals in het geval van deze casus.

- *Wat wordt verstaan onder project, projectmanagement en procesmanagement?*

Project

Een project is een onderneming waarbinnen beperkte kosten en tijd een vooraf bepaald einddoel dient te worden gerealiseerd, met behulp van hulpbronnen zoals geld, kennis en productiecapaciteit. Een project moet aan een aantal kenmerken voldoen. Ten eerste moet het als project erkend zijn, ten tweede wordt de complexiteit van een project na verloop van tijd kleiner, in de derde plaats kent een project een duidelijk begin- en eindpunt. Ten vierde wordt een project opgedeeld in fasen. Eerst is er voorafgaand aan het project de initiatieffase, vervolgens de definitiefase, dan volgt de ontwerpfase, daarna de voorbereidingsfase en de uitvoeringsfase en als laatste na het project de nazorgfase (zie paragraaf 2.1.1 en 2.1.2).

Projectmanagement

Projectmanagement is het uitvoeren van een project en de manier waarop dat wordt georganiseerd, voorbereid en afgerond. Door middel van projectmanagement worden de kosten van het project beheerd, worden de planning beheerd, worden actoren geactiveerd, worden vooraf duidelijke (meetbare) doelen vastgesteld en worden de taken en verantwoordelijkheden verdeeld. Projectmanagement moet er voor zorgen dat een project soepel verloop en zonder al teveel knelpunten tot een succesvol einde kan komen

Procesmanagement

Bij projectmanagement wordt er van uit gegaan dat de omgeving, problemen en oplossingen gekend, helder en stabiel zijn. Hierdoor is het mogelijk specifieke projectmanagementtechnieken te gebruiken. Hieronder wordt verstaan: heldere doelstellingen, duidelijk, strak tijdspad, duidelijke randvoorwaarden en een van tevoren bekend resultaat. Dit is dus een heel gestructureerde managementvorm, waar verloop en uitkomst van tevoren bekend zijn. Het moet wel duidelijk zijn dat deze vorm van management alleen mogelijk is in een stabiele omgeving, een statische omgeving. Veelal is deze echter niet statisch, maar dynamisch. Hier is deze projectmatige aanpak niet mogelijk, maar is een procesmatige aanpak gewenst.

Het managen door middel van een procesbenadering houdt in dat:

- er vooraf procesafspraken worden gemaakt tussen de betrokken actoren;
- in deze afspraken vooral de manier waarop de verandering tot stand dient te komen naar voren komt, en niet zozeer de inhoud van de verandering;
- de gemaakte procesafspraken voldoende ruimte bieden voor het dienen van de eigen belangen van de betrokken actoren (De Bruijn e.a., 2004).

Procesmanagement is vooral ook aan te bevelen als de problemen aanhoudend en ongestructureerd van aard zijn. Dit is dan veelal het gevolg van gebrekkige informatie en gebrek aan objectieve informatie én onenigheid over de problemen en oplossingen. Procesmanagement is in tegenstelling tot projectmanagement ook gebaseerd op dynamische en complexe problemen en oplossingen en de aanwezigheid van veel actoren.

- *Hoe ziet de context van het project eruit?*

Welke actoren nemen deel aan het project?

De belangrijkste actoren die deelnemen aan het project zijn: de gemeente en de projectmanager vanuit de gemeente Dhr. van Klinken, projectontwikkelaar Multi-Vastgoed als adviseur, Van Pelt als uitvoerend projectontwikkelaar, Van der Vorm/Next Real Estate als eigenaar panden en grond aan het Achterom, Vendex KBB als eigenaar van het HEMA-pand en Redevco als eigenaar van het C&A-pand. De projectmanager vanuit de gemeente is eindverantwoordelijk voor het verloop van het proces en het project. De winkeliersvereniging en het centrummanagement hebben een meer faciliterende rol, omdat zij in de eerder genoemde fase 1 van het totale binnenstadproject al een nadrukkelijke rol hebben gespeeld en dat is bij dit project zodoende niet meer nodig geweest. De bewoners in de vorm van de Vereniging van Eigenaren zijn niet vanaf het begin een actor geweest. Zij zijn niet direct betrokken bij het project, maar zijn later als invloedrijke factor betrokken bij het project.

Wat zijn de percepties van de betrokken actoren?

Het gaat hier dan om de percepties ten aanzien van het probleem, de oorzaken van het probleem en over de vraag of er knelpunten zijn binnen het project en/of spanningen tussen de actoren.

T.a.v. probleem

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Wat is het probleem?	<i>Achteruitgang binnenstad. Concurrentie met Rotterdam is moeilijk.</i>	<i>Achteruitgang binnenstad. Concurrentie met Rotterdam is moeilijk. Bestedingen namen af, werkloosheid nam toen en criminaliteit nam toe.</i>	<i>Verlies van koopkracht en werkgelegenheid.</i>	<i>Weinig problemen aan begin project. Alle winkels waren bezet. Pas na aanvang en stilleggen project verpauperd, door leegstand winkels en kiosken</i>

T.a.v. oorzaken van het probleem

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Wat zijn de oorzaken van het probleem?	<i>Aandacht voor binnenstad verslofte, geen aandacht voor kwaliteit.</i>	<i>Te weinig aandacht voor binnenstad in de jaren '80.</i>	<i>Gemeente heeft het laten versloffen.</i>	<i>Er was eigenlijk geen probleem.</i>

T.a.v. eventuele knelpunten binnen het project

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Zijn er knelpunten binnen het project?	<i>Jazeker. Contact met bewoners en met concurrerende parkeergarage Drievriendenhof</i>	<i>Geprobeerd om project financieel gezien zo gezond mogelijk te laten zijn.</i>	<i>Nee, geen principiële verschillen of onenigheid over het plan. Altijd wel over details praten.</i>	<i>Bewoners niet eens met parkeergarage en Muizentrap.</i>

	<i>. Geleid tot procedure bij de Raad van State.</i>			
--	--	--	--	--

T.a.v. eventuele spanningen tussen actoren

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Zijn er spanningen/ conflicten tussen actoren?	<i>Zie knelpunten.</i>	<i>Zie knelpunten.</i>	<i>Nee. Wel verschil van mening tussen twee ontwikkelaars als gevolg van eigen visie.</i>	<i>Zie knelpunten.</i>

Het blijkt dat de percepties van de eerste drie actoren (lid commissie ruimte en economie en de twee projectmanagers) wel overeenkomen, maar dat die van de voorzitter van de Vereniging van Eigenaren nogal afwijkt. Hier ligt gelijk de crux van het probleem. Hierover later meer. De actoren die niet direct deelnemen aan het proces hebben zo hun eigen percepties die naar voren komen in paragraaf 4.1.1. Deze percepties hebben weinig tot geen invloed gehad op het proces en het project, behalve die van de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof en van de Vereniging van Eigenaren van het Achterom/Spuiboulevard complex.

Wat zijn de doelstellingen van de betrokken actoren?

Het blijkt dat de actoren het eens zijn over wat de doelstelling van het project is en ook allemaal die doelstelling nastreven. De doelstelling is het aantrekkelijker maken van de Dordtse binnenstad voor de bewoners en de regio, om zodoende economische groei en werkgelegenheid te bewerkstelligen en zo een sterkere concurrentiepositie te creëren. Uiteraard hebben de verschillende actoren ook een persoonlijke, achterliggende doelstelling, die veelal in de interviews naar voren zijn gekomen. De achterliggende doelstelling van parkeergarage Drievriendenhof die naar voren is gekomen in bestuurlijke stukken, is hoogstwaarschijnlijk niet de zorg voor het milieu, maar angst voor concurrentie. Voor de ander actoren is dat voor mevrouw van de Bergh-Wapperom tevreden burgers, belangenbehartiging van burgers als gevolg van haar positie als volksvertegenwoordiger in de gemeenteraad. Voor de projectmanager van Multi-Vastgoed als private organisatie is dat ook winst.

	Lid Commissie Ruimte en Economie/ Gemeenteraads-lid PvdA	Projectmanager gemeente	Projectmanager Multi Vastgoed	Voorzitter VVE
Wat is uw doelstelling?	<i>Florerende binnenstad met veel werkgelegenheid,</i>	<i>Vitale binnenstad die concurrentie met Rotterdam</i>	<i>Nieuwe vitale binnenstad met als gevolg economische</i>	<i>Geen parkeergarage, mag wel een ander goed</i>

	<i>die concurrentie biedt aan Rotterdam.</i>	<i>aan kan.</i>	<i>groei voor Dordrecht.</i>	<i>plan komen. Het moet wel netjes worden, maar niet teveel schade toebrengen.</i>
--	--	-----------------	------------------------------	--

Wat zijn de afhankelijkheden van de betrokken actoren?

De actoren zijn vooral afhankelijk van de gemeente als vergunningverlener en actor die het bestemmingsplan kan en moet wijzigen. Voor de rest zijn de actoren afhankelijk van de eigenaren van de panden van C&A en de HEMA, namelijk Redevco en Vendex. De financiën komen ook vanuit de gemeente. De productiebronnen worden ingehuurd. Cruciale actoren zijn de gemeente, Redevco en Vendex. Ook de eigena(a)r(en) van de grond en de panden aan het Achterom is (zijn) niet substitueerbaar en dus cruciaal. Zie ook paragraaf 4.3 en 5.3.

Hoe ziet de omgeving van het project eruit?

De omgeving van het project bestaat uit actoren die niet direct deelnemen aan het proces of het project, maar er wel invloed op kunnen uitoefenen. In dit project gaat het dan voornamelijk over de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof en de Vereniging van Eigenaren van het Achterom/Spuiboulevard complex. Zij zijn de belangrijkste actoren die niet betrokken zijn bij het proces, maar er de grootste invloed op hebben uitgeoefend.

- *In hoeverre hebben de context en de omgeving invloed op het proces?*

Wat is de historie van het project?

Het Achterom/Bagijnhof project komt voort uit Programma Binnenstad, dat in de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw is ontwikkeld. In de eerste helft van de jaren negentig werd zichtbaar dat de Dordtse binnenstad aan het aftakelen was. Door veroudering, dichtslibbing door verkeer en te weinig parkeergelegenheid liep de binnenstad veel klanten mis. In 1996 ontstond het Ondernemingsplan Binnenstad. In dit plan is de concurrentiepositie van Dordrecht als winkelstad voor de eerste keer aan bod gekomen. In 1997 is er een plan ontwikkeld om het Statenplein en de omgeving daarvan te ontwikkelen. De eerste fase van dat plan, dat betrekking had op het Statenplein en de Sarisgang is in 2002 voltooid. Fase 2, dat betrekking heeft op het Achterom/Bagijnhof is nu in ontwikkeling.

Wat is invloed van de wetgeving omtrent fijnstof op het project?

De vergunningen van het project zijn ingetrokken door de voorzieningenrechter, omdat het project de maximaal toegestane fijnstofwaarden zou overschrijden. Hierdoor heeft het project een tijd heeft stilgelegen, en dit heeft veel geld gekost. Later zijn de vergunningen weer verleend, maar toen zijn de exploitant van concurrerende Parkeergarage Drievriendenhof en de Vereniging van Eigenaren van het Achterom/Spuiboulevard complex in hoger beroep gegaan bij de Raad van State, omdat ze het daar niet mee eens waren uit gezondheidsoverwegingen en uit milieuoverwegingen. De nieuwe parkeergarage met bijbehorende fijnstofuitstoot zou schade aan de gezondheid en aan het milieu toebrengen. Door dit alles heeft het project ongeveer twee jaar

stilgelegd. De invloed van de wetgeving groot geweest, maar wat de belangrijkste invloedrijke factor was dat de actoren de fijnstofuitstoot aangrepen om tegen het project te ageren en hun invloed is wel heel groot geweest. In het begin zijn de problemen (oftewel de vertraging) veroorzaakt door het overschrijden van de wettelijke fijnstoflimiet. Later is die limiet verhoogt en toen voldeed de parkeergarage wel aan de limiet. Toen kwamen echter de VVE en de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof in opstand. Zij zijn toen in hoger beroep gegaan op grond van angst voor afname van de luchtkwaliteit en verslechtering van het milieu, waardoor het project weer een tijd heeft stilgelegd. Uiteindelijk heeft de Raad van State bepaald dat het project desalniettemin van start mag gaan, behalve de bouw van het appartementencomplex de 'Muizentrap'.

In het geval van deze casus is de invloed van de context groot geweest. Het gaat hier dan voornamelijk op de invloed van de percepties en de omgeving. Omdat de percepties van de omgeving, in dit geval de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof en de Vereniging van Eigenaren van het Achterom/Spuiboulevard complex. Doordat de projectmanager en de exploitant en de VVE een verschillende perceptie hadden over het probleem is er veel misgegaan. Het project is stilgelegd (in eerste instantie door het overschrijden van de fijnstoflimiet) en dat heeft ongeveer twee jaar geduurd. Tijd is geld, en de stillegging heeft de gemeente dus veel geld gekost. In het geval van deze casus hebben de afhankelijkheden en de doelstellingen maar een geringe invloed op het proces gehad. Er zijn geen problemen geweest met betrekking tot de afhankelijkheden en over de doelstellingen waren de actoren het eens (behalve de voorzitter van de VVE, maar dat komt voort uit het verschil in perceptie van het probleem).

De projectmanager van de gemeente heeft zelf ook aangegeven, dat wanneer reacties vanuit de omgeving kwalitatief goed onderbouwd zijn, de omgeving bijna altijd invloed op het proces kan uitoefenen. Het gaat dan meer om invloed op de inhoud van het proces en het project en niet op of het project wel of niet doorgang zal vinden. Invloed hoeft echter niet altijd negatief te zien, maar kan ook een positieve bijdrage leveren aan het eindresultaat.

De projectmanager van de projectontwikkelaar Multi Vastgoed stelt ook dat veel van de invloed onvermijdelijk en sterk richtinggevend is. Projectmanagers kunnen proberen voorafgaand aan het project en tijdens het project alle invloeden te voorzien, om risico's voor de voortgang van het project te minimaliseren, maar dan loopt men nog altijd tegen onverwachte invloeden aan. In dit geval vanuit de fijnstofwetgeving en later vanuit de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof en de Vereniging van Eigenaren van het Achterom/Spuiboulevard complex. Al met al wordt getracht de invloeden in kaart te brengen en er in de opzet en uitvoering van het proces rekening mee te houden, maar dit is niet altijd mogelijk. Veelal zijn invloeden uit de omgeving onverwacht. Wanneer de omgeving kwalitatief hoogwaardig reageert op zaken uit het proces, is de kans dat ze het proces kan beïnvloeden groot.

- *Hoe werd de dynamiek van de context meegenomen door de projectmanager in de voorbereiding van het project?*

Voorafgaand aan het proces heeft de projectmanager van de gemeente rekening gehouden met invloed vanuit de omgeving. Hier is rekening mee gehouden in het budget, oftewel extra financiën vrijgemaakt om eventuele problemen c.q. vertragingen te kunnen dragen. Ook qua planning is er rekening gehouden met eventuele problemen c.q. vertragingen, door er van uit te gaan dat het project langer zou duren dan vooraf berekend. Uit het onderzoek is niet gebleken dat er een projectontwerp is gemaakt voorafgaand aan het project.

- *Hoe en in welke mate werd de dynamiek van de context en de omgeving door de projectmanager meegenomen in de ontwikkeling en uitvoering van het project?*

Zie vorige vraag voor ontwikkeling van het project. De dynamiek van de context werd alleen in het budget en de planning meegenomen, voor de rest werd er weinig aandacht aan besteed in de ontwikkeling van het project.

Bij de uitvoering van het project heeft de projectmanager van de gemeente weinig rekening gehouden met de invloed vanuit de context. Er is bijvoorbeeld weinig gecommuniceerd met de omgeving, oftewel de Vereniging van Eigenaren van het Achter/Spuiboulevard complex. Tijdens de ontwikkeling van het Masterplan en bij aanvang van fase 1 van dat plan was al uitvoerig overlegd, en daarom is besloten dat dat bij aanvang van fase 2 (het Achterom/Bagijnhof project) niet meer nodig was. Bij aanvang van fase 2 is alleen een informatieavond gehouden voor de bewoners, waar de omgeving - zo blijkt uit de interviews - alleen geïnformeerd werd en er werd niet gecommuniceerd met de omgeving.

De projectmanager was op de hoogte van het verschil in perceptie van de VVE, maar heeft niets gedaan om samen tot een overeenkomst te komen. Dit heeft geleid tot steeds grotere afkeer van het project bij de bewoners waardoor zij strijdlustig te werk gingen bij het in het hoger beroep gaan tegen de uitspraak dat de bouwvergunningen opnieuw werden verleend.

De projectmanager van de projectontwikkelaar heeft bij de ontwikkeling van het project bijvoorbeeld wel rekening gehouden met de vraag of het project, de stijl van de gebouwen wel op de bestemmingslocatie past. Door hier rekening mee te houden wordt getracht invloeden van de bewoners te minimaliseren.

- *In hoeverre heeft de relatie tussen de context en de omgeving van het project en het project zelf het projectverloop negatief beïnvloed?*

Deze relatie heeft een zeer grote, negatieve invloed gehad, en dan met name het verschil in percepties en de invloed vanuit de omgeving als gevolg daarvan. Het project heeft twee jaar stilgelegen als gevolg van de invloed van de context en de omgeving, wat veel geld heeft gekost, vandaar dat de invloed van de relatie tussen de context en de omgeving van het project en het project zelf negatief te noemen is.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

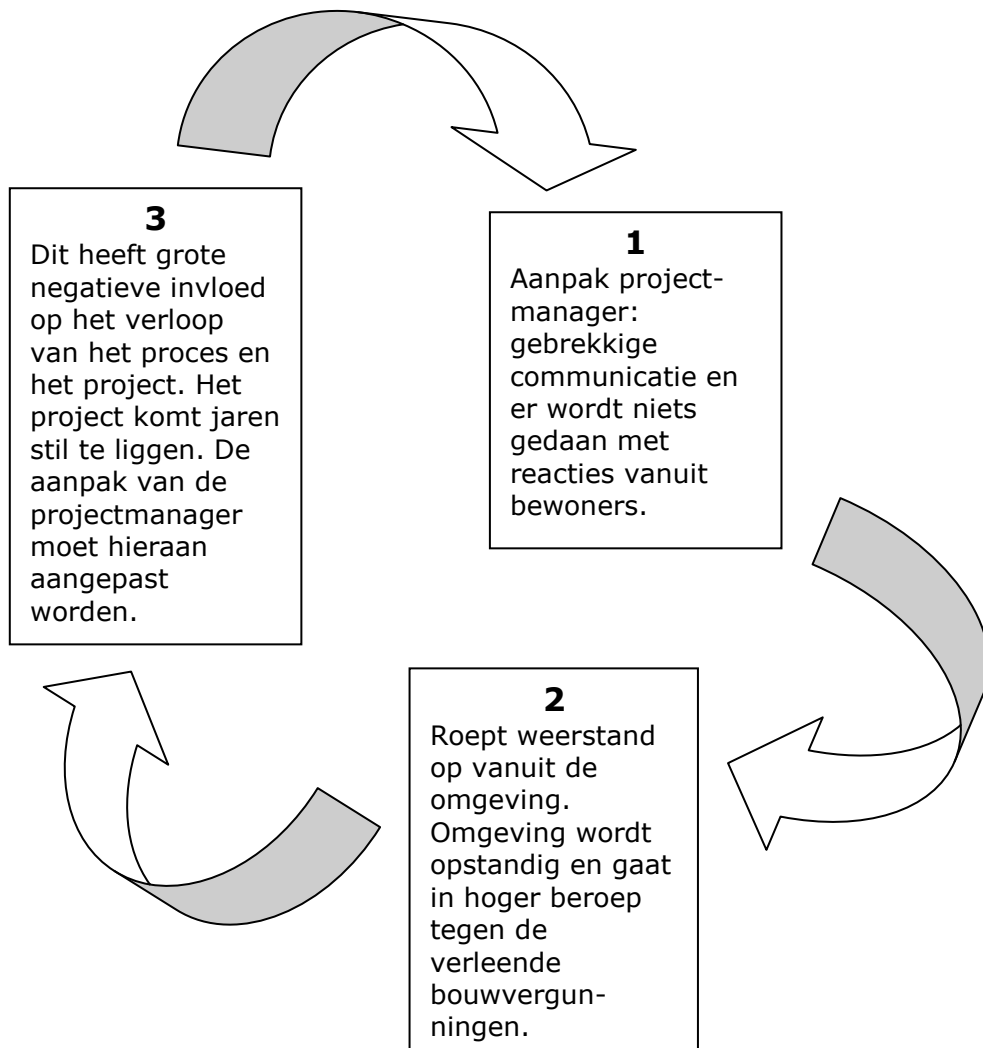
Hoe is de wisselwerking tussen context en project door de projectmanager meegenomen in de opzet en uitvoering van het Achterom/Bagijnhof project in de gemeente Dordrecht?

Een algemene conclusie die uit het bovenstaande kan worden getrokken is dat tijdens de voorbereiding en tijdens de uitvoering van het project te weinig aandacht is geweest voor de context en dan vooral voor de omgeving, in dit geval bewoners en andere parkeergarages. Tijdens de ontwikkeling van het Masterplan en bij aanvang van fase 1 van dat plan was al uitvoerig overlegd, en daarom is besloten dat dat bij aanvang van fase 2 (het Achterom/Bagijnhof project) niet meer nodig was. Bij aanvang van fase 2 is alleen een informatieavond gehouden voor de bewoners, waar de omgeving - zo blijkt uit de interviews - alleen geïnformeerd werd en er werd niet gecommuniceerd met de omgeving. Hoewel dit met opzet gedaan is, er was immers volgens de gemeente al voldoende overleg gevoerd bij aanvang van fase in van het Masterplan voor de binnenstad, heeft dit niet goed uitpakkt.

In de opzet van het project is de wisselwerking tussen context en project alleen meegenomen in het budget en in de planning. Er is extra geld beschikbaar gesteld er is een totale begroting van €40 mln., en in de planning is rekening gehouden met vertraging. Er is in de planning ruimte voor één jaar planontwikkeling en communicatie gemaakt. Bij de uitvoering van het project heeft de projectmanager van de gemeente weinig rekening gehouden met de invloed vanuit de context. Er is bijvoorbeeld weinig gecommuniceerd met de omgeving, oftewel de Vereniging van Eigenaren van het Achter/Spuiboulevard complex. De projectmanager was op de hoogte van het verschil in perceptie van de VVE, maar heeft niets gedaan om samen tot een overeenkomst te komen. Dit heeft geleid tot steeds grotere afkeer van het project bij de bewoners, waardoor zij strijdlustig te werk gingen bij het in het hoger beroep gaan tegen de uitspraak dat de bouwvergunningen opnieuw werden verleend.

Er kan algemeen gesteld worden dat de wederzijdse invloed tussen context en project groot is geweest. De manier waarop de projectmanager het proces en het project heeft aangepakt, te weinig informatie voor bewoners en gebrek aan communicatie met bewoners, heeft weerstand opgeroepen bij de bewoners. Mede hierdoor zijn ze in hoger beroep gegaan, wat weer een grote invloed heeft gehad op het verloop van het project, namelijk dat het jaren heeft stilgelegen. Samen met de invloed van de andere niet bij het project betrokken actor uit de omgeving, de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof, heeft dit dus grote invloed gehad op het project.

Al met al is er te weinig rekening gehouden met invloeden vanuit de context, en dan met name vanuit de omgeving c.q. de bewoners, wat wel zou moeten om een zo succesvol mogelijk product (in dit geval dus project) te krijgen.



Figuur 4 De wisselwerking tussen context en project schematisch weergegeven.

6.3 Aanbevelingen

6.3.1 Aanbevelingen voor projectmanagers

In deze paragrafen komen adviezen naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek naar voren, die ik wil richten aan projectmanagers.

De eerste en gelijk belangrijkste aanbeveling die ik wil doen is dat er voorafgaand aan een proces en dus aan een project een procesontwerp dient te worden gemaakt, waarin openheid, het beschermen van de core values van de actoren en het garanderen van de voortgang van het proces centraal staan. Ook bewoners, bijvoorbeeld verenigd in een Vereniging van Eigenaren dienen bij het proces te worden betrokken als gelijkwaardige actor. Voorafgaand aan het proces moeten zo weinig mogelijk inhoudelijke afspraken worden gemaakt, om de besluitvorming de meeste aandacht te kunnen geven. Hierbij is transparantie van besluitvormingsproces erg belangrijk. Het is belangrijks dat de actoren

weten waar ze aan toe zijn, wat er afgesproken is hoe hun belangen worden beschermd. Transparantie houdt in dat de actoren kunnen nagaan of het proces op integere wijze verloopt en wat hun eigen kansen zijn. Wanneer een proces niet transparant is kan dit leiden tot wantrouwen en conflict, wat kan resulteren in vertraging van het proces, zoals in deze casus naar voren is gekomen.

Actoren moeten erop vertrouwen dat ze mogelijkheden hebben om de besluitvorming te beïnvloeden. Ze mogen niet het idee krijgen dat alles al vaststaat. Er dienen dan ook afspraken te worden gemaakt om de centrale waarden – de core values – van actoren te beschermen.

Wat uit deze casus naar voren komt is dat het garanderen van de voortgang ook erg belangrijk is om tot een succesvol eindresultaat te komen. De samenwerking tussen actoren is vaak moeizaam als gevolg van de verschillen in percepties, er moet worden gezorgd dat de actoren willen blijven samenwerken. Er moet zicht blijven op het bereiken van de eigen doelstellingen, anders is het proces niet meer interessant om aan deel te nemen.

De omgeving van het proces, dus de partijen die niet actief zijn in het proces, maar er wel invloed op kunnen uitoefenen, moeten ook benut worden bij de besluitvorming. Voor deze casus houdt dat in dat ondanks dat er al overleg was gevoerd in fase 1 van het Masterplan er toch ook weer in fase 2 overleg gevoerd had moeten worden. Het argument dat dat teveel tijd kost gaat in dit geval niet op. Wanneer bij aanvang van fase 2 goed en genoeg was overlegd met de omgeving, dan hadden de jaren stillegging eventueel kunnen worden voorkomen en dat had veel kosten gescheeld. Projectmanagers moeten niet alleen kijken naar de snelheid waarmee een project op gestart kan worden, maar moeten ook zorgvuldig zijn bij het vooronderzoek en de invloed vanuit de omgeving juist benutten in plaats van de dupe er van zijn. Bij een gedegen vooronderzoek, dat resulteert in een gedegen procesontwerp kan de omgeving op een positieve manier betrokken worden bij het project, wat het projectverloop kan versoepelen.

6.3.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

De eerste aanbeveling voor verder onderzoek die ik zou willen doen, is het uitvoeren van vervolgonderzoek naar andere casussen dan deze. Dit is maar één beperkte casus geweest en daarom te beperkt om algemene conclusie aan te kunnen verbinden. Wanneer de onderzoeker meer tijd zou hebben kunnen meerdere casussen met elkaar vergeleken worden om zo tot een algemene conclusie te komen.

Ten twee wilde ik voorafgaand aan het onderzoek de invloed van de context en de omgeving op het project onderzoeken. Tijdens het onderzoek is echter gebleken dat de omgeving zo een grote invloed had op het project in deze casus (in tegenstelling tot de rest van de context), dat ik de aanbeveling zou willen doen om in een vervolgonderzoek met betrekking tot andere casussen, de aandacht meer te richten op de eventuele invloed van de context bestaande uit de percepties, de afhankelijkheden en de doelstellingen van de actoren. Dan kan samen met de uitkomst van dit onderzoek een meer omvangrijke en algemeen geldende conclusie worden getrokken over de invloed van de context en de omgeving op een project en hoe projectmanagers daarmee omgaan.

Bronnen

Literatuur

- Baccarini, David (1996), *The concept of project complexity – a review*. In: International Journal of project management, vol. 14 (4), p.201-204.
- Baccarini, David (1999), *The logical framework method for defining project success*. In: Project management journal, vol. 30 (4), p. 25-32.
- Bruijn, Hans de, e.a. (2004), *Procesmanagement. Over procesmanagement en besluitvorming*. Den Haag: Academic service.
- BV Binnenstad, nr. 32 september 2006 (3).
Informatiekrant van de gemeente Dordrecht en de ondernemers.
- Couillard, J., R. Lajoie & B. Lowthian (1995), *Using the logical framework method to develop work breakdown structures*. PMI Annual Seminar & Symposium, New Orleans.
- Davis, K.H. (1995), *Logical framework analysis: A methodology to turn vision into reality*. AIPM National Conference, Adelaide, p. 393-397.
- Edelenbos, Jurian, e.a. (2006), *Project- versus procesmanagement in publiek-private samenwerkingsprojecten: welke stijl levert het meest op?*
In: Bestuurskunde.
- Edelenbos, Jurian & Geert R. Teisman (te verschijnen in 2008), *Public private partnership: on the edge of project and process management*. In: Environment and Planning C Government and Policy.
- Einsiedel, A.A. (1984), *Improving project management - A self-instructional manual*. Boston: International Human Resources Development Corp.
- Hakvoort, J.L. (1995). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Kerzner, Harold (1987), *In search of excellence in project management*. In: Journal of systems management, vol. 38 (2), p. 30-39.
- Koppenjan, J. & E.H. Klijn (2004), *Managing uncertainties in networks*. Londen: Routledge.
- Lakbiach, Yamina (2006), *Vruchtbare competenties en resultaten. Een analyse naar het gebruik van project- en procesmatige competenties van publieke en private managers bij stedelijke vernieuwingsprojecten*.
Afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Transcript (1993), *Een onderzoeksplan schrijven*. Bussum: Coutinho.

- Weele, Steven van der, e.a. (2007), *AOV in Zeeland. Samenkomst van, of gedeelde belangen*. Paper procesmanagement in netwerken, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Youker, R. (1993). *Defining the hierarchy of project objectives*. PMI annual Seminar & Symposium, San Diego, p. 78-83.

Bestuurlijke stukken gemeente Dordrecht

- Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 7 september 1998.
Onderwerp: voorbereidingskrediet project Bagijnhof/Achterom.
- Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 6 januari 1999.
Onderwerp: besluitvorming Statenpleinplannen.
- Notulen Raadsvergadering 7 maart 2000.
- Notulen openbare vergadering Commissie Ruimtelijke Ontwikkeling 31 januari 2002.
- Memo Programmabureau Binnenstad aan College van B&W, d.d. 26 maart 2002.
- Notitie n.a.v. inspraakreacties ontwerpbestemmingsplan "Tweede partiele herziening bestemmingsplan Stadscentrum"(plandeel Achterom/Bagijnhof), d.d. 10 februari 2004.
- Besluit Nr. BIN/2004/204 College van B&W, d.d. 25 mei 2004.
- Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 28 mei 2004.
Onderwerp: voorbereidingskrediet bouwrijp maken plangebied Achterom/Bagijnhof.
- Ontwerp besluit Gemeenteraad, d.d. 29 juni 2004.
- Brief College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 6 januari 2005.
Onderwerp: wensen en bedenkingen planontwikkeling Achterom/Bagijnhof.
- Brief dhr. A. Stal en M.E.C. Stal-Kerseboom aan College van B&W, d.d. 15 maart 2005.
Onderwerp: bestrating.
- Brief VVE Spuiboulevard/Achterom aan College van B&W, d.d. 15 maart 2005.
Onderwerp: bestrating.
- Brief College van B&W aan dhr. en mw. Stal, d.d. 24 maart 2005.
Onderwerp: bestrating Achterom.

- Brief College van B&W aan VVE Spuiboulevard/Achterom, d.d. 24 maart 2005).
Onderwerp: bestrating Achterom.
- Notitie Achterom van N.J. van Klinken/E.M. Pronk aan College van B&W, d.d. 20 april 2005.
- Ontwerp besluit College van B&W aan Gemeenteraad, d.d. 26 april 2005.
Onderwerp: notitie Achterom.
- Ontwerpbestemmingsplan "Tweede partiele herziening van het bestemmingsplan Stadscentrum" (stadsdeel Achterom/Bagijnhof), d.d. april 2005.

Websites

Datum geraadpleegd is laatste keer geraadpleegd.

- <http://www.clausenkaan.com/?mn=2&cat=2> I, geraadpleegd 15 november 2006.
- <http://cms.dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=rftesHaknPvBJiBhByJ>, geraadpleegd 29 april 2007.
- <http://cms.dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=egqlqDsHaKnPvBjEfBdD>, geraadpleegd 18 november 2006.
- <http://www.dewilhelminakerk.nl/cms/uploads/parkeren.jpg>, geraadpleegd 8 mei 2007.
- <http://www.dordrecht.nl>, geraadpleegd 31 maart 2007.
- http://www.markensteijn.com/het_pm3_model.htm, geraadpleegd 8 januari 2007.
- http://www.propertynl.com/nl/nieuws/nieuws_specificatie.asp?id=16137, geraadpleegd 20 september 2006.
- <http://www.qconsult.nl/Projectmanagement>, geraadpleegd 13 april 2007.
- <http://www.vandale.nl>, geraadpleegd 27 februari 2007.
- http://www.vorm.nl/1_39/Dordrecht_Vernieuwing_Achterom_kan_eindelij_k_van_start_.html&newsitemid=225&allnews=&newsoverview_page=0, geraadpleegd 29 april 2007.

Website van projectontwikkelaar VORM Bouw.

- <http://nl.wikipedia.org>, geraadpleegd 7 januari 2007.

Persberichten

- Persbericht gemeente Dordrecht: *Concentratie fijnstof veel lager dan gedacht.*, d.d. 7 april 2006.
- AD De Dordtenaar: *Achterom oord voor daklozen.*, d.d. 8 november 2006.
- AD De Dordtenaar: *Bouwplan Achterom hangt aan zijden draad.*, d.d. 14 maart 2007.
- AD De Dordtenaar: *Heel veel vreugde en maar een klein beetje verdriet om aanpak van Achterom.*, d.d. 26 april 2007.

Bijlagen

Bijlage 1 Interviewvragen

Algemeen

- 1) Hoe is uw organisatie betrokken bij het Achterom/Bagijnhof project? Wat is uw rol daarin?
- 2) Wat houdt het project volgens u in?
- 3) Wie is eindverantwoordelijk voor het verloop en de uitkomst van dit project?
- 4) Wie behoort tot het managementteam van dit project?
- 5) Wie zijn de belangrijkste actoren binnen dit project?

Percepties

- 6) Voor welk probleem moet dit project een oplossing bieden?
- 7) Waar ligt de kern van het probleem?
- 8) Wat zijn de belangrijkste oorzaken van het probleem?
- 9) Zijn er knelpunten binnen het project?
- 10) Zijn er spanningen en/of conflicten tussen actoren? Zo ja, hoe wordt hier mee omgegaan?

Doelstellingen

- 11) Wat wilt uw organisatie bereiken ten aanzien van de probleemsituatie?
- 12) Waarom wilt u dat bereiken?
- 13) Welke baten en kosten zijn er voor uw organisaties verbonden aan het project? Aan het probleem, en aan de oplossing.

Afhankelijkheden

- 14) Wat was het doel van uw organisatie bij het begin van het project?
Is dat doel veranderd?
- 15) Waarom deze doelen?
- 16) Welke hulpbronnen zijn nodig om de doelstellingen te behalen?
- 17) Wie bezit deze hulpbronnen?

- 18) Wie heeft financiële hulpbronnen?
- 19) Wie bezit productiehulpbronnen?
- 20) Wie heeft autoriteit?
- 21) Waar komt de kennis betreffende dit project vandaan?
- 22) Zijn de benodigde hulpbronnen substitueerbaar? Wie zijn cruciale actoren?

Omgeving

- 23) Zijn er actoren die niet direct deelnemen aan het project, maar er wel invloed op kunnen uitoefenen?
- 24) Welke factoren uit de projectomgeving zijn volgens u van invloed op het project? Welke uitwerking hadden deze factoren volgens u? Wat heeft de projectleider gedaan om om te gaan met deze factoren?
- 25) Wat is de invloed van de omgeving op het project?
- 26) Werd van tevoren en wordt tijdens het project rekening gehouden met invloed? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

Concluderend

- 27) Wat is volgens u de invloed van de context op het proces?
- 28) Hoe werd volgens u de dynamiek van de context door de projectmanager meegenomen in de opzet van het project?
- 29) Hoe en in welke mate werd volgens u de dynamiek van de context en de omgeving door de projectmanager meegenomen in de ontwikkeling en uitvoering van het project?
- 30) In hoeverre heeft de relatie tussen de context en de omgeving van het project en het project zelf het projectverloop negatief beïnvloed?
- 31) Wat zou u anders gedaan hebben/gezien willen hebben met de informatie die u nu tot uw beschikking heeft?
- 32) Welke aanbevelingen zou u doen voor de voortzetting van het project?

Bijlage 2 Lijst met respondenten

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Functie</i>	<i>Datum interview</i>
Dhr. N.J. van Klinken	Gemeente Dordrecht	Projectmanager	16 april 2007
Dhr. M. van Maanen	Projectontwikkelaar Multi-Vastgoed	Projectmanager	17 april 2007
Mw. J. van den Bergh	Gemeente Dordrecht/PvdA	Gemeenteraadslid gemeente Dordrecht PvdA/lid Commissie ruimte en economie	12 april 2007
Dhr. A.Stal	VVE Achterom/ Spuiboulevard	Voorzitter	17 april 2007

Bijlage 3 Samenvatting antwoorden respondenten

Mw. J. van de Bergh-Wapperom

Algemeen

- 1) Hoe is uw organisatie betrokken bij het Achterom/Bagijnhof project? Wat is uw rol daarin?
- Gemeenteraadslid voor de PvdA en lid van de Commissie Ruimte en Economie van de gemeente Dordrecht.
- 2) Wat houdt het project volgens u in?
- In het algemeen het opknappen van de binnenstad. De onaantrekkelijkheid zorgt voor afname van de werkgelegenheid.
- 3) Wie is eindverantwoordelijk voor het verloop en de uitkomst van dit project?
- Wethouder ruimtelijke ontwikkeling/College van B&W. Voor technische aspecten de projectontwikkelaar Multi Vastgoed.
- 4) Wie behoort tot het managementteam van dit project?
- De gemeente, de projectmanager Van Klinken, Projectontwikkelaars (van Pelt).
- 5) Wie zijn de belangrijkste actoren binnen dit project?
- zie vraag 4

Percepties

- 6) Voor welk probleem moet dit project een oplossing bieden?
- Achteruitgang binnenstad, geen aantrekkelijke winkels. Vanuit economische perspectief. Verloedering. Concurrentie met Rotterdam is moeilijk.
- 7) Waar ligt de kern van het probleem?
- Achteruitgang van de binnenstad.
- 8) Wat zijn de belangrijkste oorzaken van het probleem?
- Aandacht voor binnenstad verslofte, geen aandacht voor kwaliteit.
- 9) Zijn er knelpunten binnen het project?
- Jazeker. Contact met bewoners. Van begin af aan contact niet goed gegaan, nog steeds last van. Vooral wat betreft parkeergarage. Ook knelpunt met concurrerende parkeergarage Drievriendenhof. Geleid tot procedure bij de Raad van State. Bewoners zijn bang voor schade aan gezondheid en schade voor milieu a.g.v. de te bouwen parkeergarage en bewoners zijn het niet eens met de plannen voor de nieuwbouw. Nu wordt

er beter mee omgegaan, maar het is nog steeds lastig omdat vanaf het begin geen rekening is gehouden met de bewoners.

- 10) Zijn er spanningen en/of conflicten tussen actoren? Zo ja, hoe wordt hier mee omgegaan?
- *Zie vraag 9*

Doelstellingen

- 11) Wat wilt uw organisatie bereiken ten aanzien van de probleemsituatie?
- *Florerende binnenstad met veel werkgelegenheid, die concurrentie biedt aan Rotterdam. Voor het bestaande probleem met bewoners moeten er goede afspraken gemaakt worden over de nieuwbouw. Betere communicatie en naar aanleiding daarvan aanpassing van het bouwplan.*
- 12) Waarom wilt u dat bereiken?
- *Goed voor werkgelegenheid en economische groei.*
- 13) Welke baten en kosten zijn er voor uw organisaties verbonden aan het project? Aan het probleem, en aan de oplossing.
- *Kosten zijn de investeringen, Baten zijn een aantrekkelijke binnenstad, economische groei, groei van de werkgelegenheid. Dit leidt ook weer tot betere scholen e.d.*

Afhankelijkheden

- 14) Wat was het doel van uw organisatie bij het begin van het project?
Is dat doel veranderd?
- *Verbetering binnenstad, werkgelegenheid vergroten. Vanaf begin hetzelfde gebleven.*
- 15) Waarom deze doelen?
- *Werkgelegenheid altijd belangrijk voor de PvdA. Is goed voor Dordrecht.*
- 16) Welke hulpbronnen zijn nodig om de doelstellingen te behalen?
- *Financiën zijn er. Gemeente zorgt samen met projectontwikkelaar voor financiële hulpbronnen. Kennis nu vooral juridisch in verband met de procedure bij Raad van State.*
- 17) Wie bezit deze hulpbronnen?
- *Zie vraag 16*
- 18) Wie heeft financiële hulpbronnen?
- *Zie vraag 16*
- 19) Wie bezit productiehulpbronnen?
- *Partijen met productiehulpbronnen worden ingehuurd.*
- 20) Wie heeft autoriteit?

- Gemeente heeft geld en kennis, projectontwikkelaar heeft geld en kennis. Projectontwikkelaar heeft autoriteit, meeste macht.

21) Waar komt de kennis betreffende dit project vandaan?

- Zie vraag 16 en 20.

22) Zijn de benodigde hulpbronnen substitueerbaar? Wie zijn cruciale actoren?

- Projectontwikkelaars hebben vaak al bezittingen, bijvoorbeeld de grond waarop gebouwd wordt. Die zijn dus niet substitueerbaar. Wanneer de projectontwikkelaars geen bezittingen hebben, zijn ze wel substitueerbaar. Vaak heeft een projectontwikkelaar al een project in ander deel van de stad, dan mag de projectontwikkelaar ook andere projecten in de stad doen.

Omgeving

23) Zijn er actoren die niet direct deelnemen aan het project, maar er wel invloed op kunnen uitoefenen?

- Bewoners Achterom/Bagijnhof en parkeergarage Drievriendenhof.

24) Welke factoren uit de projectomgeving zijn volgens u van invloed op het project? Welke uitwerking hadden deze factoren volgens u? Wat heeft de projectleider gedaan om om te gaan met deze factoren?

- Milieuwetgeving. Weet niet wat projectmanager heeft gedaan om hier mee om te gaan. Wel topadvocaat ingehuurd.

25) Wat is de invloed van de omgeving op het project?

- Klein groepje partijen heeft een grote invloed.

26) Werd van tevoren en wordt tijdens het project rekening gehouden met invloed? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

- Er zal wel rekening me gehouden zijn, maar niet professioneel en te weinig. Maakt slordige indruk. Vanaf begin slechte communicatie.

Concluderend

27) Wat is volgens u de invloed van de context op het proces?

- Grote invloed, belangrijkste context is rechtszaak. Groen licht: toch weer met bewoners praten. Rood licht: Plannen veranderen

28) Hoe werd volgens u de dynamiek van de context door de projectmanager meegenomen in de opzet van het project?

- D.m.v. presentaties voor bewoners. Niet genoeg rekening mee gehouden.

- 29) Hoe en in welke mate werd volgens u de dynamiek van de context en de omgeving door de projectmanager meegenomen in de ontwikkeling en uitvoering van het project?
- Zie vraag 28
- 30) In hoeverre heeft de relatie tussen de context en de omgeving van het project en het project zelf het projectverloop negatief beïnvloed?
- *Zeer grote invloed, negatief. Rechtszaak, bouw ligt al 1,5 tot 2 jaar stil, daar zijn hoge kosten aan verbonden. Door schade en schande wijs geworden. Meer aandacht aan proces zelf, niet alleen aan inhoud. Meer communicatie.*
- 31) Wat zou u anders gedaan hebben/gezien willen hebben met de informatie die u nu tot uw beschikking heeft?
- *Voorkant/begin van project waar loop je tegenaan. Meer in kaart brengen wat de hobbels zijn, wie doet wat. Vooraf projectontwerp maken.*
- 32) Welke aanbevelingen zou u doen voor de voortzetting van het project
- *Raad van State moet groen licht geven. Dan met bewoners over woningbouw overleggen en afspraken maken. Eventueel wijzigingen in bouwplan doorvoeren.*

Dhr. N.J. van Klinken

Algemeen

- 1) Hoe is uw organisatie betrokken bij het Achterom/Bagijnhof project? Wat is uw rol daarin?
 - *De gemeente heeft ervoor gekozen in dit soort projecten de regie te hebben: verantwoordelijk voor organisatie van het proces, zelf actoren betrekken, financieel participeren (bijv parkeergarage). Onvoldoende kostendragers, daarom gemeente erbij betrokken, gemeente draagt deficit vandaar nadrukkelijke rol. Van Klinken is projectmanager vanuit de gemeente, hoofd van de ambtelijke organisatie betreffende het project. Spil tussen actoren en bestuur. Sturend in de ambtelijke organisatie. Vooral proces, procedures onderhandelingen en overleg met bestuur.*
- 2) Wat houdt het project volgens u in?
 - *Kernwinkelgebied Dordrecht was grondig toe aan revitalisering. Modernisering en opwaardering (kwalitatief) van kernwinkelgebied, gezocht naar kwaliteit in meest brede zin: architectuur, stedenbouw, aanbod winkels, openbare ruimte. Samenspel van elementen om kwalitatief hoog product af te leveren.*
- 3) Wie is eindverantwoordelijk voor het verloop en de uitkomst van dit project?
 - *Van Klinken*
- 4) Wie behoort tot het managementteam van dit project?
 - *Geen officieel managementteam. De eindverantwoordelijk ligt bij projectmanagers, opdrachtgevend directeur en 2 portefeuillehouders (wethouders) vanuit gemeente. 1x per twee weken half uurtje overleg over hoofdlijnen.*
- 5) Wie zijn de belangrijkste actoren binnen dit project?
 - *Multi Vastgoed als adviseur, Van der Vorm Papendrecht als eigenaar Achterom Oost, Vendex KBB, Redevco (C&A), Van Pelt, winkeliersvereniging, bewoners (VVE), ondernemers van winkels aan Achterom. Winkeliersvereniging, centrummanagement hier alleen faciliterende rol, bij Fase 1 grotere rol, nu niet meer nodig.*

Percepties

- 6) Voor welk probleem moet dit project een oplossing bieden?
 - *Winkelgebied was erg gedateerd. Grote gaten in de stad, economische achteruitgang. Kwalitatief met sprongen achteruit, aantrekkelijkheid nam af, centrum positie verloren aan Rotterdam. Teruglopende bestedingen, werkloosheid nam toe, stijging criminaliteit. Begin jaren '90 moest halt toegeroepen worden. Hier ondernemingsplan uit geboren.*
- 7) Waar ligt de kern van het probleem?
 - *Zie vraag 6*

- 8) Wat zijn de belangrijkste oorzaken van het probleem?
 - Zie vraag 6
- 9) Zijn er knelpunten binnen het project?
 - *'Financieel boven de tafel houden' Geprobeerd om financieel zo gezond mogelijk te laten zijn. Minstens quitte spelen. Moeilijk want te weinig winkeloppervlakte en dus te weinig kostendragers. Parkeergarage zal er voor zorgen dat op de lange termijn deficit minder wordt. Veel tijd gekost om uit te zoeken wat het meeste op levert. Marktpartijen onderling. Hoe meer partijen hoe meer investeren in eensluidend maken belangen die men nastreeft. Het op één lijn blijven in het proces en het zoeken naar de gemene deler van de belangen. Dat iedereen zich recht gedaan voelt. Collectieve ontwikkeling, moeilijk plannen op te delen als men het niet eens wordt. Dus blijven zoeken naar iedereen zo gelijkmatig mogelijk vast te houden tot einde van het proces. Inherent aan aantal actoren.*
- 10) Zijn er spanningen en/of conflicten tussen actoren? Zo ja, hoe wordt hier mee omgegaan?
 - Zie vraag 9

Doelstellingen

- 11) Wat wilt uw organisatie bereiken ten aanzien van de probleemsituatie?
 - *Vitale binnenstad die concurrentie met Rotterdam aan kan.*
- 12) Waarom wilt u dat bereiken?
 - *Zie vraag 6 en 11*
- 13) Welke baten en kosten zijn er voor uw organisaties verbonden aan het project? Aan het probleem, en aan de oplossing.
 - *Kosten oplossing: Begroting van begin tot eind €40 miljoen vanuit gemeente. Kosten probleem: werkgelegenheid daalt, economisch achterblijven Dordrecht. Baten oplossing: financieel weinig tot niets qua begroting, zorgt wel voor economische groei en werkgelegenheid.*

Afhankelijkheden

- 14) Wat was het doel van uw organisatie bij het begin van het project?
 Is dat doel veranderd?
 - *Zie vraag 11. Doelstelling altijd hetzelfde gebleven.*
- 15) Waarom deze doelen?
 - *Zie vraag 6 en 11*
- 16) Welke hulpbronnen zijn nodig om de doelstellingen te behalen?
 - *Geld, eigendomsrechten. Vergunningen, wijzigen bestemmingsplan.*
- 17) Wie bezit deze hulpbronnen?

- Vooral vanuit gemeente. Eigendomsrechten Van der Vorm.

18) Wie heeft financiële hulpbronnen?

- Iedere partij houdt financieel eigen broek op. Financiën vanuit gemeente en marktpartijen. Geen geld van Den Haag of andere overheid.

19) Wie bezit productiehulpbronnen?

- Ingehuurd

20) Wie heeft autoriteit?

- Formeel gezag ligt bij gemeente.

21) Waar komt de kennis betreffende dit project vandaan?

- Bij iedere actor en wordt veelal ingehuurd, bijvoorbeeld aannemer.

22) Zijn de benodigde hulpbronnen substitueerbaar? Wie zijn cruciale actoren?

- Sommige hulpbronnen niet substitueerbaar, zoals leveren van vergunningen. Gemeente is dan ook een cruciale actor, evenals van der Vorm die de eigendomsrechten heeft.

Omgeving

23) Zijn er actoren die niet direct deelnemen aan het project, maar er wel invloed op kunnen uitoefenen?

- Binnenstadsorganisaties, bewoners.

24) Welke factoren uit de projectomgeving zijn volgens u van invloed op het project? Welke uitwerking hadden deze factoren volgens u? Wat heeft de projectleider gedaan om om te gaan met deze factoren?

- Inspraak van bewoners heeft nauwelijks geleid tot verandering.

25) Wat is de invloed van de omgeving op het project?

- Kan groot zijn, maar niet altijd. Omgeving zelf investeren in kwaliteit reactie. Hoe hoger de kwaliteit hoe groter de kans op invloed.

26) Werd van tevoren en wordt tijdens het project rekening gehouden met invloed? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

- Altijd. Altijd rekening gehouden met maximale procedure. In de planning meegenomen dat het langer gaat duren. Ook rekening gehouden met extra kosten.

Concluderend

27) Wat is volgens u de invloed van de context op het proces?

- Als men reageert op het juiste kwaliteitsniveau, dan is het bijna altijd van invloed. Op beperkte schaal, maar kan ook op grote schaal. Alleen invloed op inhoud project, niet op of project wel of niet doorgaat. Realistisch blijven, op het goede niveau communiceren. Formele trajecten

kunnen altijd in eigen voordeel beïnvloed worden, mist het goed gedaan is. Reële vragen stellen. Hoeft niet altijd negatief te zijn, kan ook positief.

- 28) Hoe werd volgens u de dynamiek van de context door de projectmanager meegenomen in de opzet van het project?
- Van tevoren schadeanalyse laten maken.
- 29) Hoe en in welke mate werd volgens u de dynamiek van de context en de omgeving door de projectmanager meegenomen in de ontwikkeling en uitvoering van het project?
- Zie vraag 26
- 30) In hoeverre heeft de relatie tussen de context en de omgeving van het project en het project zelf het projectverloop negatief beïnvloed?
- Negatief, want project ligt twee jaar stil.
- 31) Wat zou u anders gedaan hebben/gezien willen hebben met de informatie die u nu tot uw beschikking heeft?
- Achteraf bijvoorbeeld appartementen van muizenrap kunnen kopen, en dan veranderen, zodat bewoner van Achterom/Spuiboulevard er geen last van hebben. Lopende het proces die gedachten pas gevormd. Wat betreft fijnstof achteraf niets anders gedaan.
- 32) Welke aanbevelingen zou u doen voor de voortzetting van het project?
- Afhankelijk van de uitspraak Raad van State. Positief: 'gas onderin', z.s.m. realisering, Negatief: afhankelijk van argumentatie. Dan bezinning en eventueel aanpassing plan.

Dhr. A. Stal

Algemeen

- 1) Hoe is uw organisatie betrokken bij het Achterom/Bagijnhof project? Wat is uw rol daarin?
- *Vereniging van eigenaren van wooncomplex aan Achterom/Spuiboulevard. Dhr. Stal is voorzitter van VVE.*
- 2) Wat houdt het project volgens u in?
- *Opknappen Achterom, waardoor omgeving wordt mooier en leefbaarder.*
- 3) Wie is eindverantwoordelijk voor het verloop en de uitkomst van dit project?
- *De gemeente*
- 4) Wie behoort tot het managementteam van dit project?
- *Geen idee.*
- 5) Wie zijn de belangrijkste actoren binnen dit project?
- *Gemeente (van Klinken), projectontwikkelaar, winkeliersvereniging.*

Percepties

- 6) Voor welk probleem moet dit project een oplossing bieden?
- *Weinig problemen aan begin project. Alle winkels waren bezet. Pas na aanvang en stilleggen project verpauperd, door leegstand winkels en kiosken. Alleen opknappen i.p.v. verbouwen, was ook goed geweest.*
- 7) Waar ligt de kern van het probleem?
- *Nu wel probleem, namelijk verpaupering Achterom.*
- 8) Wat zijn de belangrijkste oorzaken van het probleem?
- *Er was dus eigenlijk geen probleem.*
- 9) Zijn er knelpunten binnen het project?
- *Parkeergarage niet mee eens. Overlast van project aan Achterom-West. Wordt niet mooier. Muizentrap nieuw gebouw, parkeergarage. Belazerd door gemeente eerst 275 plaatsen. Een jaar later 475 plaatsen. Continu belazerd door gemeente steeds strijdvaardiger. Gezondheid loopt gevaar door parkeergarage. Er zijn al vier parkeergarages in de buurt en een busstation aan de overkant.*
- 10) Zijn er spanningen en/of conflicten tussen actoren? Zo ja, hoe wordt hier mee omgegaan?
- *Zie vraag 9*

Doelstellingen

- 11) Wat wilt uw organisatie bereiken ten aanzien van de probleemsituatie?
- *Geen parkeergarage, mag wel een ander goed plan komen. Staan open voor een goed plan, mooie winkels, woningen, mits het ons niet te gek schaadt. Altijd overlast, maar niet blijvend. Wel netjes worden, maar niet teveel schade toebrengen.*
- 12) Waarom wilt u dat bereiken?
- *Gezondheid te beschermen en geen blijvende overlast.*
- 13) Welke baten en kosten zijn er voor uw organisaties verbonden aan het project? Aan het probleem, en aan de oplossing.
- *Oplossing: Baten: mooie leefomgeving, leuke winkels. Kosten: slecht voor gezondheid, doet afbreuk aan uitzicht. Mensen in nieuw gebouw (muizenrap) kunnen binnenkijken.
Probleem: Eigenlijk geen baten en kosten, want er was geen probleem.*

Afhankelijkheden

- 14) Wat was het doel van uw organisatie bij het begin van het project?
Is dat doel veranderd?
- *Zie 11, doel is nooit veranderd.*
- 15) Waarom deze doelen?
- *Zie vraag 12*
- 16) Welke hulpbronnen zijn nodig om de doelstellingen te behalen?
- *Via rechtbank. Project ligt nu stil. Geld om advocaat te betalen*
- 17) Wie bezit deze hulpbronnen?
- *Parkeergarage Drievriendenhof heeft geld om goede advocaat te betalen. Zaak van VVE en Parkeergarage Drievriendenhof als één zaak behandeld.*
- 18) Wie heeft financiële hulpbronnen?
- *Parkeergarage Drievriendenhof.*
- 19) Wie bezit productiehulpbronnen?
- *Geen idee*
- 20) Wie heeft autoriteit?
- *Gemeente. Heeft alle beslissingen genomen. Bestemmingsplan wijzigen, vergunningen uitgeven.*
- 21) Waar komt de kennis betreffende dit project vandaan?
- *Geen idee*
- 22) Zijn de benodigde hulpbronnen substitueerbaar? Wie zijn cruciale actoren?
- *Nee. Gemeente.*

Omgeving

- 23) Zijn er actoren die niet direct deelnemen aan het project, maar er wel invloed op kunnen uitoefenen?
- *Bewoners. Parkeergarage Drievriendenhof. Huurdersvereniging Spuiboulevard. Zij wilden ook gaan protesteren. Dhr. Stal denkt dat ze onder druk van Van Pelt en de eigenaar Philips pensioenfonds gestopt zijn.*
- 24) Welke factoren uit de projectomgeving zijn volgens u van invloed op het project? Welke uitwerking hadden deze factoren volgens u? Wat heeft de projectleider gedaan om om te gaan met deze factoren?
- *Eigenlijk niets. Initiatieven om met elkaar in gesprek te komen, altijd vanuit VVE. Vanuit de gemeente nooit een initiatief om ook maar naar standpunt te luisteren.*
- 25) Wat is de invloed van de omgeving op het project?
- *In dit geval groot.*
- 26) Werd van tevoren en wordt tijdens het project rekening gehouden met invloed? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
- *Nee, waarschijnlijk niet. Nooit gedacht dat het zover zou komen. Waarschijnlijk gedacht dat inwoners wel zouden inschikken.*

Concluderend

- 27) Wat is volgens u de invloed van de context op het proces?
- *Groot en negatief, project is stilgelegd. Multi Vastgoed lijdt schade van €50.000 per maand.*
- 28) Hoe werd volgens u de dynamiek van de context door de projectmanager meegenomen in de opzet van het project?
- *Zie vraag 26*
- 29) Hoe en in welke mate werd volgens u de dynamiek van de context en de omgeving door de projectmanager meegenomen in de ontwikkeling en uitvoering van het project?
- *Zie vraag 26*
- 30) In hoeverre heeft de relatie tussen de context en de omgeving van het project en het project zelf het projectverloop negatief beïnvloed?
- *Zeer negatief beïnvloed.*
- 31) Wat zou u anders gedaan hebben/gezien willen hebben met de informatie die u nu tot uw beschikking heeft?
- *Gemeente had vooral duidelijk moeten zijn over positieve en negatieve aspecten van het project. Meer initiatief vanuit de gemeente. Meer overleggen. Ontevreden hoe het gegaan is, had fijn geweest als alles al klaar was. Maar tevreden over aanpak, rechtszaak was de enige manier. Doel is niet bereikt want project is nog lang niet klaar.*
- 32) Welke aanbevelingen zou u doen voor de voortzetting van het project?

- Afwachten van uitspraak. Afgezien daarvan geen parkeergarage, wijzigen muizentrap. I.p.v. parkeergarage bijvoorbeeld winkelplaza, of mooie woningen. Meer communiceren.

Dhr. M. van Maanen

Algemeen

- 1) Hoe is uw organisatie betrokken bij het Achterom/Bagijnhof project? Wat is uw rol daarin?
- *Commercieel ontwikkelaar plangebied. Projectmanager.*
- 2) Wat houdt het project volgens u in?
- *Fase 2 van totale revitalisering binnenstad. 2^e fase masterplan binnenstad economische heroriëntatie binnenstad. Concurrentie met R'dam aan kunnen gaan.*
- 3) Wie is eindverantwoordelijk voor het verloop en de uitkomst van dit project?
- *Vanuit Multi Vastgoed projectmanager Van Maanen en de directeur. Voor de rest gedeelde verantwoordelijkheid. Van Klinken niet verantwoordelijk voor proces, maar wel voor uitkomst. Dat het project er komt.*
- 4) Wie behoort tot het managementteam van dit project?
- *Nee, geen specifiek management team. Gemeente en Multi trekken de kar. Gemeente van Klinken vanuit visie, Multi (Van Maanen en collega) als invuller van wens/waarmaken ambitie. Andere partijen wel nodig.*
- 5) Wie zijn de belangrijkste actoren binnen dit project?
- *Next Real Estate eigenaar pand Achterom, Vendex Hema, Redevco C&A, Gemeente, Multi, buurtbewoners.*

Percepties

- 6) Voor welk probleem moet dit project een oplossing bieden?
- *Verlies van koopkracht en werkgelegenheid.*
- 7) Waar ligt de kern van het probleem?
- *Zie vraag 6*
- 8) Wat zijn de belangrijkste oorzaken van het probleem?
- *Gemeente heeft het laten versloffen.*
- 9) Zijn er knelpunten binnen het project?
- *Nee, geen principiële verschillen of onenigheid over het plan. Altijd wel over details praten.*
- 10) Zijn er spanningen en/of conflicten tussen actoren? Zo ja, hoe wordt hier mee omgegaan?
- *Nee. Wel verschil van mening tussen twee ontwikkelaars agv eigen visie. Met gemeente moet nog steeds gesproken worden over geld, zeker als gevolg van het stilleggen van het project.*

Doelstellingen

- 11) Wat wilt uw organisatie bereiken ten aanzien van de probleemsituatie?
- *Nieuwe vitale binnenstad met als gevolg economische groei voor Dordrecht.*
- 12) Waarom wilt u dat bereiken?
- *Door aangaan samenwerking gemeente goed duurzaam kwalitatief hoogwaardig product dat jaren mee kan bieden voor mensen en geld verdienen.*
- 13) Welke baten en kosten zijn er voor uw organisaties verbonden aan het project? Aan het probleem, en aan de oplossing.
- *Plan niet haalbaar, als gevolg van stillegging. Dit leidt tot verlies. Aan probleem zitten voor Multi geen kosten.*

Afhankelijkheden

- 14) Wat was het doel van uw organisatie bij het begin van het project?
Is dat doel veranderd?
- *Doel hetzelfde gebleven. Doel: vitale binnenstad, nu dilemma. Doel niet veranderd, is wel urgenter geworden.*
- 15) Waarom deze doelen?
- *Vanuit visie van Multi.*
- 16) Welke hulpbronnen zijn nodig om de doelstellingen te behalen?
- *Multi als initiatiefnemer is spin in het web. Gemeente moet proces faciliteren, bijv door afgeven vergunningen. Hulpbronnen ingehuurd door Multi: bijvoorbeeld architect, aannemer.*
- 17) Wie bezit deze hulpbronnen?
- *Zie vraag 16. Ingehuurd.*
- 18) Wie heeft financiële hulpbronnen?
- *Financiën geregeld door middel van voorfinanciering, externe bronnen en lenen.*
- 19) Wie bezit productiehulpbronnen?
- *Die worden ingehuurd.*
- 20) Wie heeft autoriteit?
- *Verschilt per fase. Gedeelde macht.*
- 21) Waar komt de kennis betreffende dit project vandaan?
- *Veel door ervaring gemeente en Multi, en vanuit ingehuurde partijen.*
- 22) Zijn de benodigde hulpbronnen substitueerbaar? Wie zijn cruciale actoren?

- Ja, theoretische gezien wel . Is alleen onpraktisch. Behalve Vendex en Redevco. Die zijn cruciaal als eigenaar panden C&A en HEMA.

Omgeving

23) Zijn er actoren die niet direct deelnemen aan het project, maar er wel invloed op kunnen uitoefenen?

- Ja, College van B&W, bewoners, parkeergarage Drievriendenhof.

24) Welke factoren uit de projectomgeving zijn volgens u van invloed op het project? Welke uitwerking hadden deze factoren volgens u? Wat heeft de projectleider gedaan om om te gaan met deze factoren?

- Geen rekening gehouden met invloed Drievriendenhof. Alleen reageren en niet pro actief kunnen acteren. Niemand zag het aankomen.

25) Wat is de invloed van de omgeving op het project?

- Zie vraag 24. Groot en onverwacht.

26) Werd van tevoren en wordt tijdens het project rekening gehouden met invloed? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

- Zie vraag 24 en 25

Concluderend

27) Wat is volgens u de invloed van de context op het proces?

- Onvermijdelijk, alles bepalend. Alleen maar pogen alles zo goed mogelijk te voorzien, pogen risico's te minimaliseren, en dan loop je toch tegen onverwachte zaken aan. Alles bepalend misschien te zwaar. Wel sterk richtinggevend.

28) Hoe werd volgens u de dynamiek van de context door de projectmanager meegenomen in de opzet van het project?

- Ja, er moet altijd een plan de campagne bestaan. Er moet overleg plaatsvinden met omgeving en belanghebbenden.

29) Hoe en in welke mate werd volgens u de dynamiek van de context en de omgeving door de projectmanager meegenomen in de ontwikkeling en uitvoering van het project?

- Soms kan er pro-actief op gereageerd worden. Alleen nu bijvoorbeeld met luchtkwaliteit niet. Vaak moeilijk in te schatten: wie? waarover? waar? Op tekentafel al rekening mee gehouden, dat het bijvoorbeeld al past in de binnenstad. Daarna toetsing en dan wordt het reactief.

30) In hoeverre heeft de relatie tussen de context en de omgeving van het project en het project zelf het projectverloop negatief beïnvloed?

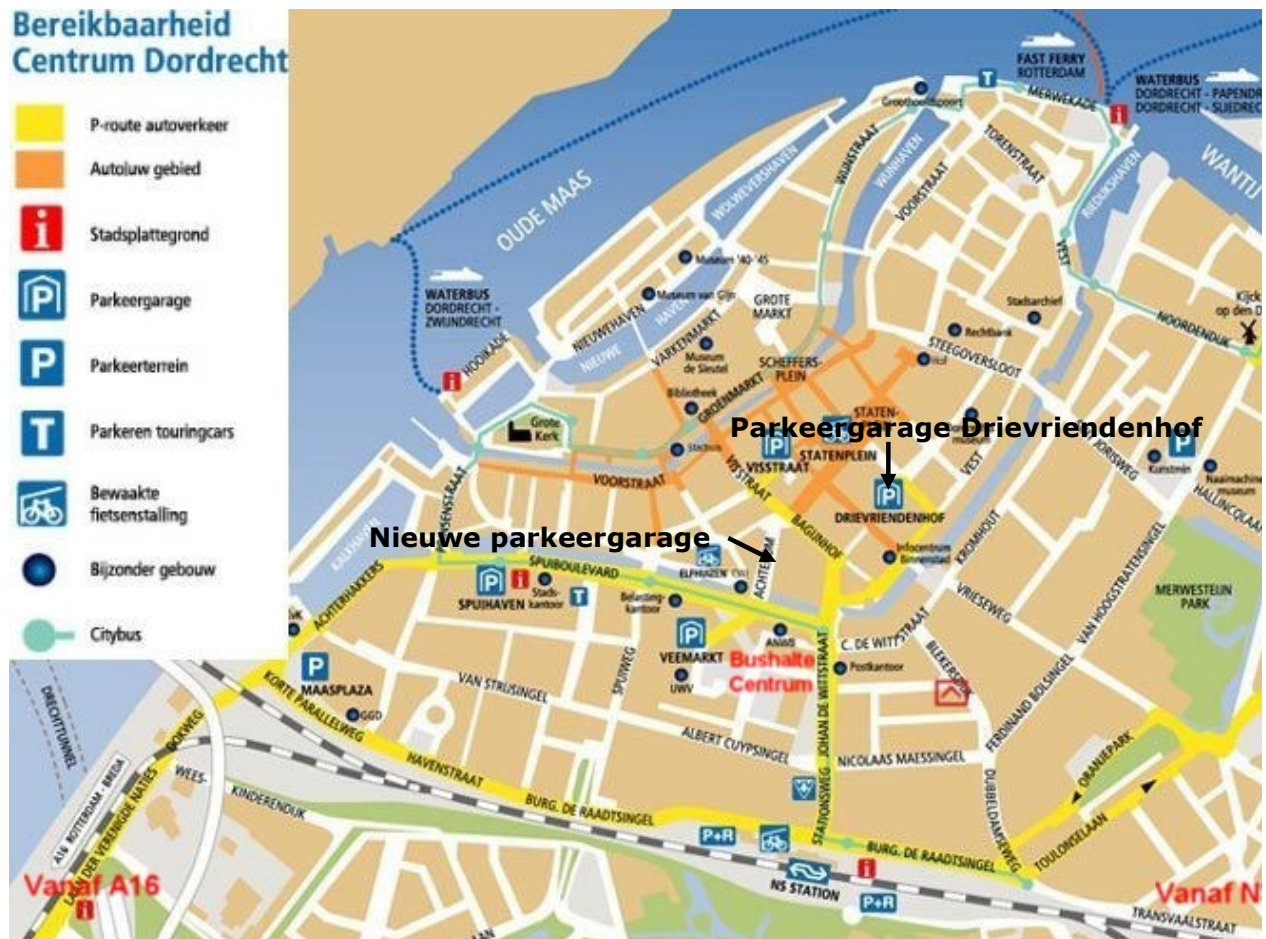
- Het verschil in percepties was een negatieve invloed. Doelstellingen was iedereen het over eens en had een positieve invloed. Het gaat vooral over verschil met betrekking tot inhoud.

31) Wat zou u anders gedaan hebben/gezien willen hebben met de informatie

die u nu tot uw beschikking heeft?
- *Niets, plan was klaar. Zag problemen niet aankomen.*

32) Welke aanbevelingen zou u doen voor de voortzetting van het project?
- *Geen. Het plan is klaar. Klaar om te beginnen.*

Bijlage 4 Plattegrond centrum van Dordrecht.



Plattegrond centrum Dordrecht. <http://www.dewilhelminakerk.nl/cms/uploads/parkeren.jpg>

Plattegrond om afstand tussen Parkeergarage Drievriendenhof en de nieuw geplande parkeergarage weer te geven. Dit in verband met de aanname van de onderzoeker dat de exploitant van Parkeergarage Drievriendenhof de rechtszaak heeft aangespannen wegen concurrentieoverwegingen en niet wegens milieuoverwegingen.

Bijlage 5 Foto's van het Achterom en de Spuiboulevard september 2006.



Links op de foto het gebouw van de HEMA, rechts de winkels en kiosken aan het Achterom. Bovenop het gebouw van de HEMA en op het gebouw in het midden van de foto moet de geplande parkeergarage komen.



De leegstand van de winkels aan het Achterom. Links op de foto de winkels, rechts op de foto de muur van één van de losstaande kiosken.



Het Achterom vanaf de kant van de Spuiboulevard gezien. Rechts van het midden'op de foto de ingang van het appartementencomplex Achterom/Spuiboulevard, waarvan de bewoners middels de Vereniging van Eigenaren het proces hebben aangespannen tegen de gemeente.



De Spuiboulevard, vanaf het Achterom gezien. Het gebouw links op de foto is het appartementencomplex Achterom/Spuiboulevard, waarvan de bewoners middels de Vereniging van Eigenaren het proces hebben aangespannen tegen de gemeente. Op de begane grond de leegstaande winkel van Hendriksen Bed & Interieur (zie paragraaf 3.2 februari 2004 en paragraaf 4.1.1).



De Spuiboulevard, vanaf het Achterrom gezien. Het gebouw links op de foto is het appartementencomplex Achterrom/Spuiboulevard, waarvan de bewoners middels de Vereniging van Eigenaren het proces hebben aangespannen tegen de gemeente. Op de begane grond de leegstaande winkel van Hendriksen Bed & Interieur (zie paragraaf 3.2 februari 2004 en paragraaf 4.1.1).