

‘Uw bedrijventerrein vitaal en toekomstbestendig maken en houden!’

Vraaggericht werken:

“Toolbox” voor gemeenten

Auteurs

Dr. André Bus
Dr. Harm Jan Korthals Altes
Tom Vleerbos, MBA
Dr. Kjell-Erik Bugge

Lectoraat Ontwikkeling Werklocaties

Hogeschool Saxion

2019

Voorwoord

Ondernemers een uitstekend vestigingsklimaat bieden, majeure opgaven voor de energietransitie, klimaatadaptatie en de circulaire economie voortvarend aanpakken, ruimte bieden voor bottom-up initiatieven, faciliteren, “ja, mits” als uitgangspunt hanteren en dit allemaal combineren met de intentie van de Omgevingswet voor meer bestuurlijke afwegingsruimte: het is overduidelijk dat de gemeente in gebiedsontwikkeling tegenover een grote en zeer complexe uitdaging staat. Wij stellen dat de gemeente deze uitdaging alleen adequaat aan kan door te veranderen. Dit betekent anders gaan denken en anders gaan handelen.

Maar: wat betekent “anders denken en handelen”? En hoe gaan we dat doen? In deze “Toolbox” geven we verschillende gereedschappen voor een integraal, doelgericht veranderproces voor de gemeentelijke organisatie én voor gebiedsontwikkelingsprocessen.

Dit doen wij onder één gezamenlijke noemer: ‘Vraaggericht werken’. Vraaggericht werken is een aanpak waarin focus in het proces van gebiedsontwikkeling van begin tot eind ligt op belangen en tastbare investeringsbereidheid. Het doel is altijd om goede oplossingen te identificeren en implementeren. Goede oplossingen mogen zo heten wanneer zij haalbaar zijn, positief bijdragen aan de continuïteit van bedrijven én aantoonbare maatschappelijke meerwaarde hebben.

Is uw gemeente voornemens om vraaggericht werken te integreren in gebiedsontwikkeling? Dan geeft deze Toolbox concrete handvatten voor implementatie en toepassing.

De Toolbox als groeimodel

Nieuwe inzichten en maatschappelijke veranderingen maken het noodzakelijk om elke Toolbox te beschouwen als een groeimodel. Volgens het principe van “practice what you preach” is het de ambitie om deze Toolbox vraaggericht verder te ontwikkelen: de inhoud continu matchen aan echte behoefte in de gemeentelijke praktijk van gebiedsontwikkeling.

“Vraaggericht werken wordt pas omarmd en toegepast als gemeenten de meerwaarde meemaken in eigen processen”

De ambitie is daarom ook om bredere ervaringen en voorbeelden uit de praktijk met elkaar te integreren. Op die manier kan de effectiviteit van situatieafhankelijke nuances in de aanpak scherper benoemd worden. Het ophalen van ervaringen zal bij voorkeur ‘in-company’ gebeuren, als onderdeel van lopende projecten en interactieve sessies. Op die manier wordt er gewerkt aan actieve co-creatie én kennisdeling. De gereedschappen uit deze Toolbox kunnen ook door onafhankelijke derden ingezet worden voor analyses en begeleiding van gebiedsontwikkeling en ze kunnen vertaald worden tot onderwijsmateriaal voor cursussen en trainingen.

Inleiding

Vraaggericht werken werkt! Deze uitspraak is gebaseerd op praktijkervaringen bij de Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO) met herstructurering van bedrijventerreinen en onderzoek door het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties. De resultaten zijn gebundeld in het boek *Vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling: Zeven praktijkvoorbeelden van herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel* (Bugge en Sloot, 2018). Het boek bevat gestructureerde beschrijvingen van representatieve voorbeelden van vraaggericht werken bij herstructurering van bedrijventerreinen. Het boek identificeert case-specifieke en overkoepelende 'lessons learned', maar biedt nog geen concrete gereedschappen voor implementatie en gebruik van vraaggericht werken.

Waarom een Toolbox?

De ontwikkeling van gereedschappen is belangrijk voor het realiseren van een bredere toepassing van vraaggericht werken door andere doelgroepen en voor gebiedsopgaven met een ander thema, bijvoorbeeld winkelgebieden. Dit was de reden voor de ontwikkeling van deze Toolbox, waarin een brug wordt gemaakt van een analyse van afgeronde projecten naar een praktische, integrale aanpak. De doelgroep van de Toolbox is de gemeente.

Bouwstenen voor ontwerp

Deze scope en focus geven een aantal bouwstenen voor het ontwerp van de Toolbox. Ten eerste moet er rekening worden gehouden met de verschillen tussen de gemeentelijke organisatie en HMO. De organisaties hebben verschillende kenmerken en context, zoals de manier waarop HMO opereert als een private entiteit met provincie Overijssel als enige aandeelhouder en met een werkkapitaal in de vorm van een beoogd revolverend fonds. Ten tweede is het van groot belang dat vraaggericht werken een aanvulling geeft op regulier programma-, project- en procesmanagement door de gemeente in gebiedsontwikkeling. Tenslotte is de Toolbox ontwikkeld als een beknopt middel voor 'decision support' voor integrale ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie en gebiedsontwikkelingsprocessen.

Methodiek ontwikkeling

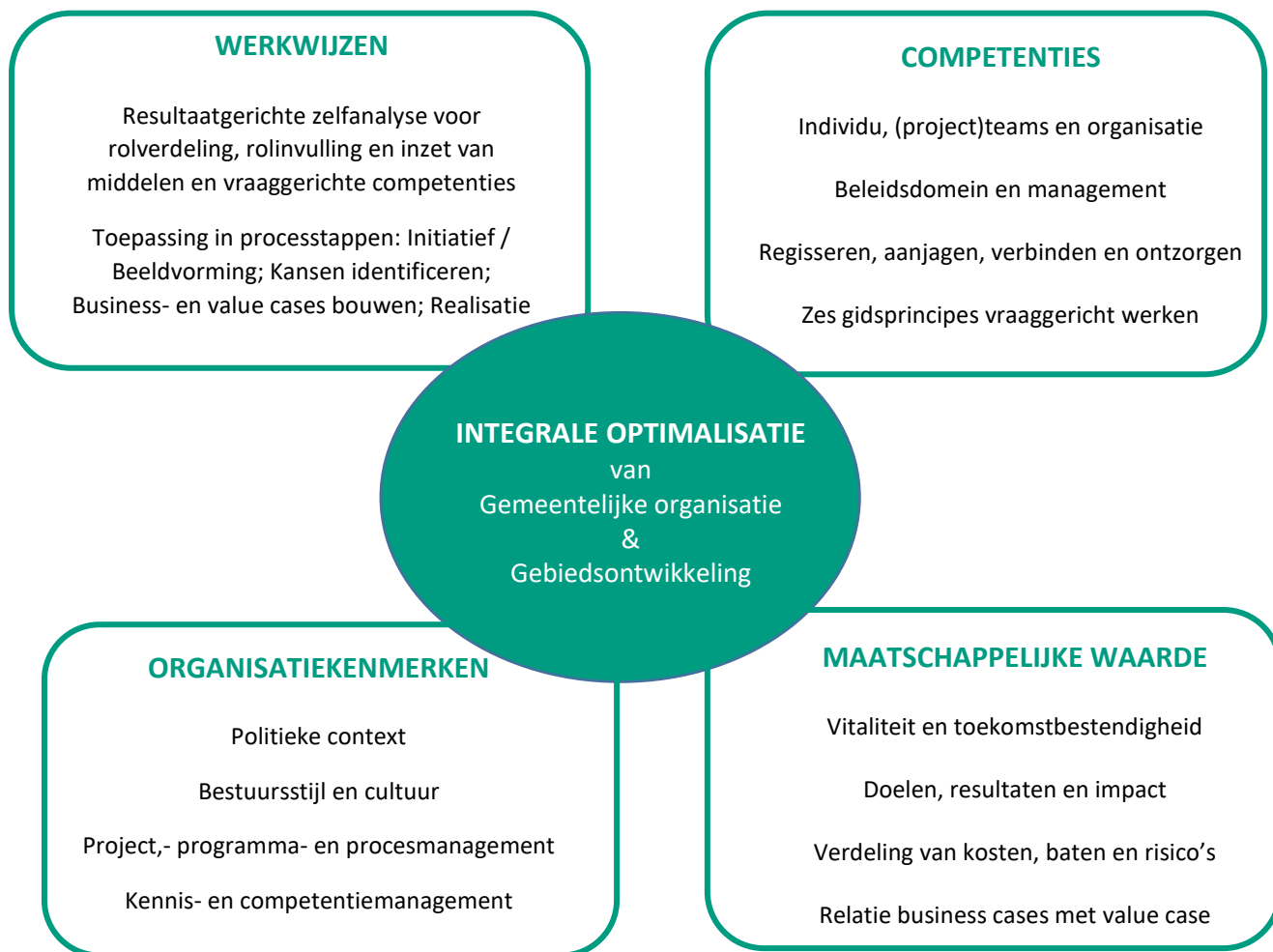
De ervaringen van HMO en de resultaten beschreven in het boek 'Vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling' zijn verrijkt met literatuur- en praktijkonderzoek. In het praktijkonderzoek is een verkenning gedaan bij een selectie van andere (her)ontwikkelingsmaatschappijen naar hun werkwijzen en is een serie interviews afgenomen bij gemeenten om grip te krijgen op de benodigde competenties voor vraaggericht werken.

Structuur, inhoud, doelgroep en toepassing

Integrale, vraaggerichte optimalisatie van gemeentelijke organisaties en gebiedsontwikkelingsprocessen, vraagt om aandacht voor context, mensen en structuren. De Toolbox bestaat daarom uit twee delen.

Deel 1, "De integrale aanpak van vraaggericht werken", positioneert vraaggericht werken als een passend antwoord op de veranderende samenleving en biedt handvatten voor het ontwerpen en implementeren van een passend veranderingstraject in de gemeentelijke organisatie. Aan de hand van een 'Klaverkje vier' model wordt een integrale aanpak van vraaggericht werken geïntroduceerd. Vervolgens worden de vier klaverblaadjes uitgewerkt in vier hoofdstukken: "Organisatiekenmerken en vraaggericht werken", "Maatschappelijke waarde en vraaggericht werken", "Competenties en vraaggericht werken" en "Werkwijzen en vraaggericht werken". Dit gedeelte is vooral bedoeld voor senior management bij gemeenten, dat verantwoordelijk is voor strategieontwikkeling, kennismanagement en human capital.

Deel 2, "Decision support voor gebiedsontwikkeling: vragen en voorbeelden ter ondersteuning van het doorlopen van het proces vanaf initiatief tot en met realisatie", is vooral geschikt als 'spiegel' voor het optimaliseren van concrete gebiedsontwikkelingsprocessen. Een combinatie van een gerichte zelfanalyse en een procesmodel voor vraaggericht werken staat centraal. Voor elk processtap en elke uitkomst (resultaat van een processtap) ondersteunen vragen, aandachtspunten en voorbeelden de keuze voor de beste aanpak.



Vraaggericht werken: “Toolbox” voor gemeenten

Deel I

De integrale aanpak van “vraaggericht werken” voor optimalisatie van de gemeentelijke organisatie

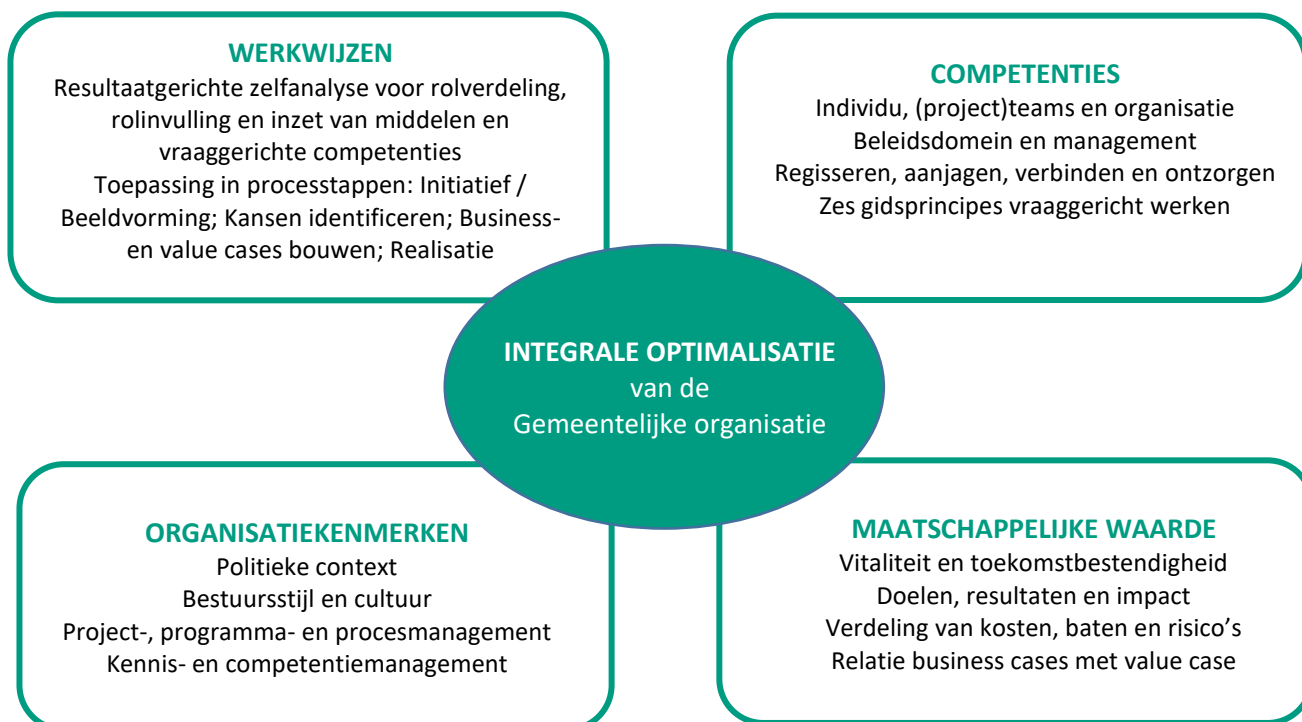
Auteurs

Dr. André Bus
Dr. Harm Jan Korthals Altes
Tom Vleerbos, MBA
Dr. Kjell-Erik Bugge

Lectoraat Ontwikkeling Werklocaties

Hogeschool Saxion

2019



Inhoud

1. Vraaggericht werken.....	8
1.1. Inleiding	8
1.2. Vraaggericht werken als antwoord op een veranderende samenleving	8
1.3. Een “Klavertje 4” als integrale benadering	10
1.4. Vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling is een proces!	13
2. Organisatiekenmerken en vraaggericht werken.....	14
2.1. Inleiding	14
2.2. Politieke context.....	14
2.3. Perspectieven op overheidssturing	14
2.4. Operationele kenmerken van een gemeente	15
2.5. Voorbeeld: Vraaggericht werken past bij de geest van de Omgevingswet	16
3. Maatschappelijke waarde en vraaggericht werken	16
3.1. Inleiding	17
3.2. Herontwikkelingsopgaven en optimalisatie maatschappelijke waarde	17
3.3. Value case	18
3.4. Business case	18
3.5. Relatie business cases met value case.....	19
4. Competenties en vraaggericht werken	20
4.1. Inleiding	20
4.2. Competenties van primair betrokken medewerkers	20
4.3. Teamcompetenties.....	23
4.4. De volle complexiteit	24
5. Werkwijzen en vraaggericht werken	25
5.1. Inleiding	25
5.2. Zelfanalyse als uitgangspunt voor aanpak vraaggericht werken	25
5.3. Procesmodel en zelfanalyses als kapstok voor de aanpak	27
5.4. Vastleggen van (tussentijdse) resultaten	27
6. De integrale verandering van de gemeentelijke organisatie	29

1. Vraaggericht werken

1.1. Inleiding

Vraaggericht werken is een doel- en resultaatgerichte aanpak die effectief is gebleken in een breed pallet aan projecten en processen voor herstructurering van bedrijventerreinen (Bugge & Slood, 2018).

Vraaggericht werken, zoals het begrip wordt gehanteerd in deze Toolbox, is een aanpak waarin de focus in een gebiedsontwikkelingsproces continu ligt op belangen en tastbare investeringsbereidheid. Het doel is oplossingen te identificeren en te implementeren met expliciete meerwaarde voor publieke én private partijen.

De gemeente vervult een (pro)actieve en faciliterende rol in het ontwikkelen van kansen. Co-creatie en publiek-private samenwerking zijn kernbegrippen en de gemeente participeert in deze processen vanuit een helder handelingsperspectief op eigen rol en ambities. De term “vraaggericht” mag beschouwd worden als de tegenpool van “aanbodgericht”. Daarbij kan aanbodgericht bijvoorbeeld gekenmerkt worden door een zelf ontwikkelde visie of masterplan voor een herstructurering of door een aanbod via een ondernemersloket.

De hier uitgewerkte aanpak van “vraaggericht werken” sluit aan bij een maatschappelijke stroming die tot nu toe vooral veel aandacht heeft gekregen in de beleidssectoren zorg en sport. De essentie is om wat de cliënt wil en kan veel meer centraal te plaatsen. “Vraaggericht werken” vraagt in die sectoren – en dit geldt ook voor bedrijventerreinontwikkeling - om betrokkenen die een gezamenlijke visie ontwikkelen, en vervolgens die visie te vertalen in beleidsdoelen. Die beleidsdoelen bieden handvatten om bewust handelingen in te zetten, teneinde de gewenste effecten te realiseren. Samenwerken, communiceren en ruimte bieden om keuzes te maken, zijn belangrijke kenmerken. Keuzes geven richting aan het proces, maar ruimte is nodig om adequaat en flexibel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen, zienswijzen en kansen.

In dit hoofdstuk wordt “vraaggericht werken” eerst gepositioneerd in een veranderende samenleving. Vervolgens wordt de aanpak van vraaggericht werken op strategisch niveau kort geïntroduceerd en toegelicht aan de hand van een “Klavertje vier” model voor integrale verandering van de gemeentelijke organisatie én een procesmodel.

1.2. Vraaggericht werken als antwoord op een veranderende samenleving

Trends in de maatschappij en recente beleidsontwikkelingen laten zien dat er een nieuwe verhouding ontstaat tussen overheden en inwoners. De rol van de lokale overheid verandert onder andere door de toenemende decentralisatie van taken.

De afgelopen jaren is dat vooral zichtbaar in het sociale domein. De gemeentelijke overheid heeft meer verantwoordelijkheden gekregen en is voor de inwoners het eerste aanspreekpunt geworden. De visie die hieraan ten grondslag ligt, is dat de gemeente veel beter in staat wordt geacht om aan te sluiten bij de leefwereld van haar inwoners dan hogere overheden. De concrete verwachting is dat de gemeente beter in staat is om te redeneren vanuit de mogelijkheden van haar inwoners en hier goed op in te spelen. Binnen het sociale domein wordt vaak gerefereerd aan “in de eigen kracht zetten” van de inwoners.

Een vergelijkbare ontwikkeling is aan de orde in het fysieke domein. Een goed voorbeeld hiervan is de Omgevingswet (zie par. 2.5) die volgens planning in 2021 in werking zal treden. In het fysieke domein is er overigens wel sprake van een ander soort decentralisatie dan in het sociale domein. Er komen voor de lokale overheid niet zozeer nieuwe taken en verantwoordelijkheden bij, maar de weg wordt vrijgemaakt om beter integraal zaken op lokaal niveau met betrokkenen te kunnen afwegen. De verhouding tussen de overheid, marktpartijen en burgers zal door deze wetgeving veranderen. Dit vraagt om een andere manier van denken en werken van de betrokken partijen in gebiedsontwikkeling. Het handelingsperspectief verschuift van “wij maken

de stad en u mag er wonen” naar “samen maken we de stad”. Hierdoor ontstaat een beeld dat de overheid niet langer een OVERheid is, maar een NEVENheid.

Echter: de overheid blijft ook als “NEVENheid” verantwoordelijk voor het behartigen van de brede maatschappelijke belangen. Deze belangen zijn uitgekristalliseerd in wet- en regelgeving en vertaald naar beleidsdoelen van waaruit concrete acties kunnen worden ingezet. De uitdaging voor de gemeente is om vanuit het handelingsperspectief van “samen maken we de stad” invulling te geven aan de samenwerking met private partijen in (her)ontwikkeling van gebieden.

De herstructurering van bedrijventerreinen is een goed voorbeeld van de complexiteit en dynamiek van deze uitdaging. De gemeente en de private partijen hebben beide belang bij vitaliteit en toekomstbestendigheid van een bedrijventerrein, maar de concrete doelen en prioriteiten vallen slechts gedeeltelijk samen. De vraag is daarom *hoe* de gezamenlijke belangen wél bij elkaar kunnen komen en elkaar versterken.

“Vraaggericht werken” biedt hiervoor een doelgerichte en hanteerbare aanpak, die een antwoord geeft op de behoefte van de veranderende samenleving (Bugge en Sloot, 2018). De kern van vraaggericht werken is een continue focus op investeringsbereidheid vanaf begin tot eind in een gebiedsontwikkelingsproces. Investeringsbereidheid is de tastbare vertaalslag van belangen. Investeringsbereidheid kan op verschillende manieren worden getoond en gemeten, zoals tijd willen steken in gezamenlijke verkenningen, het delen van informatie en het beschikbaar stellen van kennis en vaardigheden om oplossingen te vinden voor lastige vraagstukken. Maar het allerbelangrijkste in dezen is: het daadwerkelijk investeren van geld. Zonder investeringsbereidheid valt het proces stil of worden simpelweg minder doelen gerealiseerd.

“Private partijen investeren als een ontwikkeling voldoende positief effect heeft op continuïteit van de onderneming. Publieke partijen investeren als een ontwikkeling voldoende meerwaarde geeft voor de lokale en/of regionale samenleving. Vraaggericht werken is het aanjagen van investeringen vanuit inzicht in de relatie tussen enerzijds ambities en investeringsruimte en anderzijds haalbaarheid en effecten van specifieke ontwikkelingen. Zonder private investeringsbereidheid was geen van de beschreven cases gerealiseerd. Hanteer daarom bij voorkeur private investeringsbereidheid als vertrekpunt voor een eigen betrokkenheid.” (Bugge en Sloot, 2018, p.20).

Gezien de grote bedragen die met een herstructurering van een bedrijventerrein zijn gemoeid, is de investeringsbereidheid van zowel publieke als private belanghebbenden essentieel. De private partijen zullen bereid zijn tot investeringen als er sprake is van voldoende meerwaarde voor de continuïteit van het bedrijf. De overheid beoordeelt keuzes voor eigen investeringen op maatschappelijke meerwaarde. Een echte “win-win”-situatie wordt bereikt wanneer de realisatie van een business case voor een of meer ondernemingen positief bijdraagt aan de bredere kwaliteit van het terrein in de vorm van vitaliteit en toekomstbestendigheid. Vanuit de overheid wordt het beeld nog positiever wanneer een multipliereffect wordt bereikt: elke geïnvesteerde publieke euro genereert een veelvoud aan geïnvesteerde private euro’s.

Een lokale overheid die de aanpak van vraaggericht werken wil toepassen in een herstructurering van een bedrijventerrein dient zichzelf daarom de volgende hoofdvraag te stellen: *“Hoe kunnen marktpartijen tot investeringen worden aangezet in businesscases die aantoonbaar positief bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke meerwaarde?”*.

Het woord “aantoonbaar” in deze vraag introduceert een uitdaging. Het is alleen mogelijk om aan te tonen dat bewust ingezette acties effectief zijn geweest als de doelen van te voren concreet zijn benoemd. Ook moet vooraf helder zijn op basis van welke criteria bepaald wordt wanneer investeringen in meer of mindere mate bijdragen aan het bereiken van concrete doelen en aan de bredere maatschappelijke meerwaarde.

Het beginpunt voor een gemeente die vraaggericht wil werken is daarom goed contact te leggen en onderhouden met de bedrijven die op het bedrijventerrein zitten of zich daar willen vestigen. Bij die contacten

gaat het er om te horen en te begrijpen wat ze willen en wat hun behoeften zijn. Gebaseerd op dit beeld kan een heldere, goed afgebakende en onderbouwde visie ontwikkeld worden. Een gezamenlijke visie vergemakkelijkt de verantwoording voor de inzet van acties die nodig zijn om de gewenste effecten te bereiken. Dat geldt voor zowel intern gerichte activiteiten (binnen de gemeente) als activiteiten die samen met externen moeten worden afgestemd en uitgevoerd.

De visie wordt onlosmakelijk verbonden aan het kernbegrip “investeringsbereidheid”. Alle activiteiten in de gebiedsontwikkeling worden gemanaged door een combinatie van project- en procesmanagement en het doel blijft het identificeren en aanjagen van investeringsbereidheid in concrete oplossingen. Deze sterke doelgerichtheid is vertaald in zes gidsprincipes voor “vraaggericht werken”:

1. Altijd focus op belangen en investeringsbereidheid;
2. Altijd gericht op het ontwikkelen van business cases die maatschappelijke meerwaarde geven;
3. Altijd tegelijk resultaatgericht én flexibel;
4. Altijd maatwerk in de rolverdeling en rolinvulling voor regisseren, aanjagen, verbinden en ontzorgen;
5. Altijd scherpe en onderbouwde keuzes maken;
6. Altijd beschikbaarheid van een exit-strategie (het proces kunnen stoppen of eruit kunnen stappen).

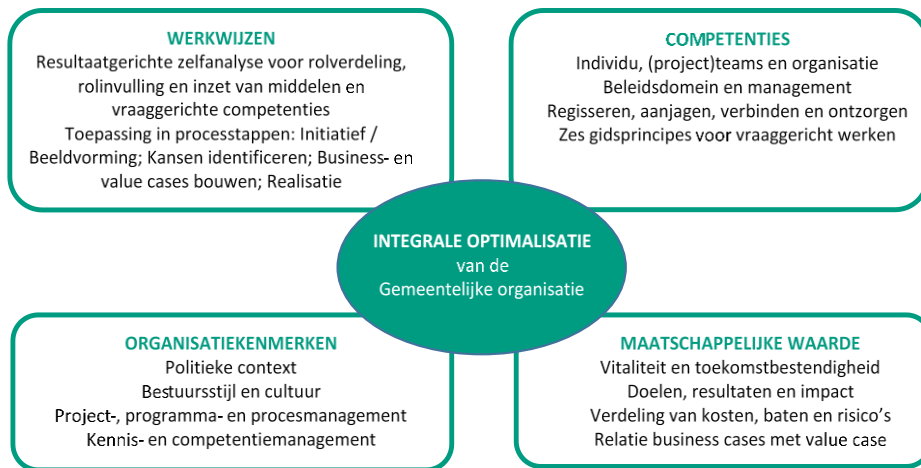
1.3. Een “Klvertje 4” als integrale benadering

Een adequate toepassing van deze gidsprincipes door een gemeente in gebiedsontwikkeling vraagt om een integrale benadering op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Vraaggericht werken is effectief als alle aspecten van de gemeentelijke organisatie goed op elkaar en op de omgeving zijn afgestemd. Deze optimalisatie is gedeeltelijk generiek (onafhankelijk van de soort opgave) en gedeeltelijk situatie specifiek (afhankelijk van het soort beleidsthema of het soort gebiedsontwikkeling).

Vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling is effectief gebleken als het gaat over herstructureringsvraagstukken van bedrijventerreinen (Bugge en Slood, 2018) en het is een kansrijke aanpak voor andere gebiedsontwikkelingsvraagstukken, zoals de transformatie van kantoorlocaties, binnenstedelijke herstructureringsopgaven rond detailhandel, alsmede klimaat- en energievraagstukken.

Om die potentie te kunnen benutten is het goed om zich te realiseren dat de invoering en toepassing van vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling om een gedegen voorbereiding vraagt. Het expliciet maken van centrale aanknopingspunten voor een ontwikkelingsstrategie helpt daarbij.

Vier belangrijke aanknopingspunten zijn bij elkaar gebracht in een ‘Klvertje vier’- model. Het ‘klvertje vier’ bestaat uit vier samenhangende bladen, bijeengehouden door de kern van integraliteit van de ontwikkeling naar vraaggericht werken. De vier aspecten waar het om gaat zijn respectievelijk: werkwijzen, competenties, organisatiekenmerken en maatschappelijke waarde. Het model is gevisualiseerd in figuur 1.



Figuur 1. 'Klaverblad vier' als model voor integrale, vraaggerichte optimalisatie van de gemeentelijke organisatie

Vraaggericht werken wordt succesvoller naarmate meer aspecten met elkaar in verbinding worden gebracht. Aangezien elke gebiedsontwikkeling anders is, zullen de keuzes die gemaakt gaan worden per locatie en van gemeente tot gemeente verschillen, maar door de eenvoud van het klavertje vier blijven de belangrijkste aspecten als sturend model goed herkenbaar. Hierna volgt (in willekeurige volgorde) een korte introductie tot de verschillende klaverbladen en de integrale verandering.

Werkwijzen (1ste klaverblad)

Werkwijzen geven de concrete invulling aan de strategie in gebiedsontwikkeling: ze overbruggen de afstand van de beginsituatie tot de wenselijke eindsituatie. De praktische kern van vraaggerichte werkwijzen is de integratie van de zes gidsprincipes in elke activiteit. De activiteiten zijn de stappen in een proces. Dit proces loopt vanaf beeldvorming en het op gang krijgen van een initiatief, via het identificeren van kansen en het bouwen van een combinatie van business- en value cases, tot en met de realisatie. De gemeente hanteert de gidsprincipes in eerste instantie als een checklist in concrete gebiedsontwikkelingen. Is er bijvoorbeeld echt sprake van de ontwikkeling van een business case die bijdraagt aan maatschappelijke meerwaarde conform het tweede gidsprincipe? Indien het antwoord op deze vraag negatief is, dan wordt er gezocht naar een aanpassing die tot hetzelfde resultaat kan leiden (gidsprincipe 3) en wordt dit vertaald in aangepaste rolinvulling (gidsprincipe 4). Een laatste optie is dat de gemeente, bij onvoldoende perspectief op maatschappelijke meerwaarde, afstand neemt van deze specifieke oplossingsrichting (gidsprincipe 6).

Er is nog een tweede insteek mogelijk met de gidsprincipes. Dit betreft de toepassing die centraal staat in organisatieontwikkeling – en optimalisatie. De huidige werkwijzen worden in een zelfanalyse 'gespiegeld' aan

vraaggerichte werkwijzen (waarbij de gidsprincipes de leidraad zijn) en vervolgens worden de werkwijzen geoptimaliseerd op de dimensie 'doeltreffendheid'. De optimalisatie richt zich in het bijzonder op vier ingrediënten die op twee manieren in dit proces ingezet kunnen worden: als rollen en instrumenten. De vier ingrediënten zijn: aanjagen, verbinden, regisseren en ontzorgen.

Competenties (2^{de} klaverblad)

Naast de effectiviteit van de werkwijzen van vraaggericht werken, spelen de competenties van de stakeholders een essentiële rol (Bugge & Sloot, 2018, p. 25). Als stelling geformuleerd: "effectieve vraaggerichte werkwijzen worden pas effectief als mensen effectief zijn". Deze stelling maakt duidelijk dat competenties van individuen, interdisciplinair opererende (project)teams en organisaties veelal belangrijker zijn dan een goed uitgeschreven proces, zeker naarmate meer interpersoonlijke elementen een rol spelen. Voor de gemeentelijke rol, hebben de competenties van bestuur en senior management veel invloed op de manier waarop kaders en doelen worden gesteld, maar ook zeker vanwege de voorbeeldfunctie richting de rest van de organisatie. In competentieontwikkeling voor gebiedsontwikkeling zijn twee perspectieven belangrijk: management en beleidsdomein. Specifieke competentiesets zijn van toepassing voor projectleider, procesmanager en leden van (project)teams en voor verschillende ambtenaren in het ruimtelijk-economisch domein. De aanwezige competenties bepalen voor een groot gedeelte wat haalbaar is in een gebiedsontwikkeling, terwijl competentieontwikkeling de weg is naar het vergroten van het vermogen tot het "samen maken van de stad".

Organisatiekenmerken (3^{de} klaverblad)

De specifieke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de gemeente bepalen voor een aanzienlijk gedeelte de handelingsvrijheid van de organisatie. De gemeente heeft bijvoorbeeld veel publieke (verplichte) taken waarvoor middelen geoormerkt zijn. Keuzes voor concrete (beleids)doelen, strategie, organisatiestructuur, systemen en organisatiecultuur kan de gemeente in bepaalde mate zelf maken. Deze context geeft een bandbreedte voor organisatieontwikkeling. Een analyse van de aanwezige organisatiekenmerken geeft een goede indicatie van de slagingskans en beste strategie voor de invoering van vraaggericht werken. De slagingskans en de strategie kunnen binnen de gemeentelijke organisatie op verschillende onderdelen en niveaus (sterk) verschillen. Elke gemeentelijke organisatie zal zelf het beste haar eigen implementatie- of optimalisatiestrategie van vraaggericht werken kunnen bepalen.

Maatschappelijke waarde (4^{de} klaverblad)

Net als de organisatiekenmerken, is ook de waarde-benadering van de gemeente belangrijk voor een succesvolle invoering van vraaggericht werken. De manier waarop effectiviteit bepaald en nagestreefd wordt (de waardebepaling), geeft duidelijke kaders voor het sturen op investeringsbereidheid, tevredenheid en impact. Voor de gemeente is het daarom belangrijk om antwoord te zoeken op de vraag: welke waarden zijn vanuit een overheidsperspectief belangrijk en op welke manier moeten ze tastbaar onderdeel worden van de afwegingen? Deze waarden variëren van gebieds-specifieke waarden tot meer globale doelen, zoals duurzaamheid, beeldkwaliteit, vitaliteit en toekomstbestendigheid. Naast doeltreffendheid is het voor de gemeente ook mogelijk om doorlooptijd en doelmatigheid mee te nemen als criteria voor een succesvolle organisatie- en gebiedsontwikkeling. Het vooraf tastbaar maken van waarden en doelen geeft richting, maar dient niet de flexibiliteit te veel te beperken. De realisatie van maatschappelijke waarde houdt met andere woorden altijd rekening met de verwachtingen vanuit een veranderende samenleving. Behoeftes en belangen kunnen veranderen en de gemeente probeert de optimale waarde te ontwikkelen: voor het hier en nu, voor de toekomst en voor de verschillende belanghebbenden. Dit maakt een open en tegelijk doelgerichte dialoog over de verdeling van kosten, baten en risico's noodzakelijk. Waardebepaling én –optimalisatie is in die zin een samenspel tussen de belangen van alle betrokken actoren in de (her)ontwikkeling. De concrete vertaalslag van deze algemene beginselen in herstructurering van bedrijventerreinen is om win-win oplossingen te ontwikkelen: private partijen die investeren in business cases met een maatschappelijke meerwaarde.

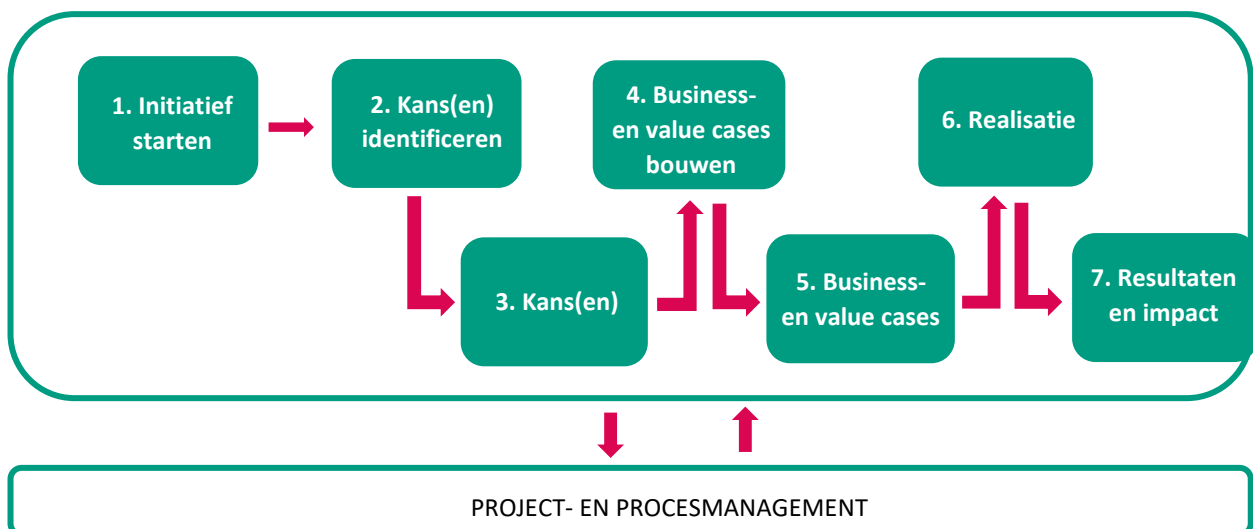
Integrale optimalisatie (hartje van de klaver)

Het model heeft de vorm van een klavertje vier, met een hart dat alle blaadjes overlapt, omdat de verschillende elementen altijd met elkaar in balans horen te zijn. Beoogde veranderingen in het ene aspect zullen altijd

consequenties hebben voor andere aspecten. Het succesvol invoeren van een andere werkwijze is een voorbeeld. Dat lukt als de relatie met de gewenste output (impact / waardeontwikkeling) helder is, de werkwijzen passen in de organisatie én de nodige competenties beschikbaar zijn. Met de keuze om vraaggericht te gaan werken, wordt er daarom expliciet gekozen voor integrale optimalisatie. Een verandering doorvoeren die opgesloten zit in één klaverblad (bijvoorbeeld alleen in de werkwijzen) is met andere woorden altijd suboptimaal. Die aanpak kan zelfs leiden tot voortgangsproblemen, frustratie of het afhaken van cruciale procesdeelnemers. Zeker voor gebiedsontwikkelingsprocessen waar vele invalshoeken, diverse gemeentelijke afdelingen en bestuurlijke verantwoordelijkheden bij elkaar komen, nog los van de andere organisaties en betrokken actoren die daarin een rol vervullen, is dat reëel. Hoe groot de verandering zal zijn, hangt af van de ambities, de positionering van de vier klaverblaadjes onderling en de situationele context.

1.4. Vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling is een proces!

Het doel van het herstructureren van een bedrijventerrein is om een toekomstbestendige en vitale werklocatie te realiseren. Dat is een abstracte omschrijving die, afhankelijk van het gebied, tijdframe en betrokken actoren, per case anders zal worden ingevuld. De uitdaging is om project- en procesmanagement adequaat te combineren met een vraaggerichte aanpak van het gebiedsontwikkelingsproces. In figuur 2 wordt dit proces op hoofdlijnen weergegeven in een procesmodel.



Figuur 2: Proces vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling.

Het proces bevat een aantal processtappen (1, 2, 4 en 6) met bijbehorende (tussen)‘producten’ (3, 5 en 7). Elke processtap kan beschouwd worden als een ronde waarin gezocht wordt naar oplossingen, verschillende opties worden afgewogen en een beslissing over een vervolg wordt genomen. De uitkomst kan worden dat er voldoende basis is om door te gaan in een volgende processtap of dat er nog onvoldoende perspectief is (waarbij met name de getoonde investeringsbereidheid zwaar weegt). Is er onvoldoende perspectief dan kan een nieuwe ronde met veranderde inzichten, middelen of betrokken partijen leiden tot een beoogd ‘product’ en vervolgens tot een “go” voor de volgende processtap. De uitdaging is om de combinatie van project- en procesmanagement adequaat in te zetten in de vraaggerichte aanpak.

De toepassing van het model in gebiedsontwikkelingsprocessen wordt in detail behandeld in Deel II van deze Toolbox.

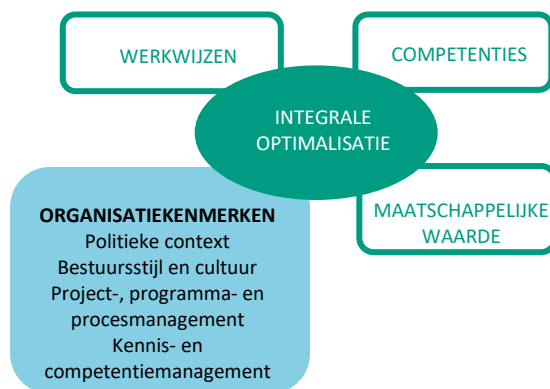
2. Organisatiekenmerken en vraaggericht werken

2.1. Inleiding

In het eerste hoofdstuk is aangegeven dat vraaggericht werken vraagt om een integrale benadering vanuit vier aspecten die verbeeld zijn in een model van een klavertje vier. In dit hoofdstuk wordt de eerste van de vier 'klaverblaadjes' verder uitgewerkt: de organisatiekenmerken van een gemeente.

De benodigde werkwijzen en competenties zijn altijd afhankelijk van de na te streven maatschappelijke meerwaarde (doelen / impact) en de organisatie dient hierop afgestemd te zijn. Het is daarbij niet vanzelfsprekend dat een gemeentelijke organisatie zelf alles in huis heeft. Zij kan vanuit de gedachte "samen maken we de stad" in overleg met private partijen keuzes maken voor een adequate verdeling van rollen en taken.

De bijzondere organisatiekenmerken van een overheid hebben consequenties met het oog op het implementeren en toepassen van vraaggericht werken. Een gemeente heeft gedeeltelijk geheel andere organisatiekenmerken dan bijvoorbeeld een productiebedrijf. Enkele opvallende kenmerken van gemeenten zijn: het politieke bestuur, het effect daarvan op de bestuursstijl en cultuur, de verplichting tot transparantie en de nadruk op zorgvuldigheid en rechtmatigheid. Deze kenmerken werken door in de keuzes voor de aanpak van programma-, project- en procesmanagement en in de keuzes voor het benodigde kennis- en competentie management.



Figuur 3. De rol van organisatiekenmerken in de integrale optimalisatie

2.2. Politieke context

Een eerste belangrijk kenmerk van de gemeente is dat deze opereert in een politieke context. Dit betekent dat de gemeente continu onderwerp is van een publiek debat en (grotendeels) opereert in de openbaarheid. Eén van de belangrijkste consequenties hiervan is dat de gemeente tracht om alle betrokkenen op een goede, zorgvuldige manier mee te nemen in processen: een aanpak die de nodige tijd vergt.

Deze aanpak is voor een gemeente "business-as-usual", maar wordt niet altijd begrepen of gewaardeerd door private partners in (her)ontwikkelingsprocessen. Als een gemeente besluit om vraaggericht te gaan werken dan is het belangrijk om vooraf een goed beeld te hebben van de houding van de politiek en haar bestuur. Hoewel vraaggericht werken rationeel een goed idee kan zijn en er goede resultaten mee worden geboekt, blijven ook (politieke) risico's meewegen in het besluit om deze aanpak in te gaan voeren. Met meer dan 300 gemeenten in Nederland zijn er veel verschillende bestuursstijlen te onderkennen die per gemeente over gemeentelijke bestuursperiodes heen kunnen variëren. Een bestuursperiode waarin heel behoudend wordt geopereerd, kan worden opgevolgd door een meer opportunistische bestuursstijl. Bij de implementatie van vraaggericht werken, kunnen er strategieën worden gebruikt die hier rekening mee houden. Een belangrijk instrument hiervoor is het verstrekken van een politiek mandaat, waarmee met het oog op de realisatie van bepaalde doelen, middelen ter beschikking kunnen worden gesteld die door de gemandateerde personen in kunnen worden gezet. Maar voor alle partners in het proces is het van belang om de gemeentelijke positie en bestuursstijl niet uit het oog te verliezen.

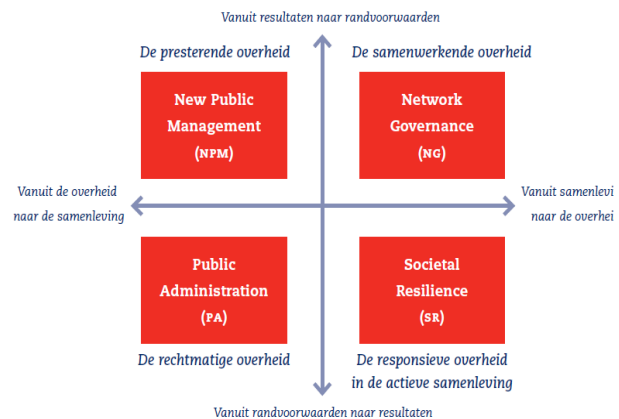
2.3. Perspectieven op overheidssturing

Gemeentelijke organisaties zijn verantwoordelijk voor het bereiken van publieke waarde en politieke doelen. Op sommige beleidsvelden hebben ze zelfstandig de mogelijkheid om direct te kunnen sturen, terwijl andere beleidsvelden vragen om een andere aanpak. Op veel terreinen binnen het economische domein is

netwerksturing aan de orde (Van der Steen, Chin-A-Fat, Twist, & Scherpenisse, 2014) en die vraagt om een passende bestuursstijl en organisatie.

Elke verandering begint met zelfkennis en inzicht in de ontwikkelkansen om een bepaald doel te bereiken. In figuur 4 zijn vier perspectieven op overheidssturing in een model weergegeven (Van der Steen et al., 2014, p. 15). Een gemeente kan meerdere vormen van sturing hanteren, maar vaak is één ervan dominant in een bepaald domein.

De verticale as in het model (resultaten en randvoorwaarden) verwijst naar het accent in de inspanning. Licht die op het leveren van de voorgenomen publieke waarden of op het creëren van de benodigde randvoorwaarden?



Figuur 4. Vier vormen van Overheidssturing (Van der Steen et al., 2014, p. 15)

De horizontale as (tussen overheid en samenleving) gaat over de betrokkenheid van burgers of andere partijen en de realisatie van overheidsdoelen. Produceert de overheid de publieke waarden alleen, of samen met bijvoorbeeld de bedrijven op een bedrijventerrein? Kan de overheid het zelf, of zijn anderen inherent onderdeel van de oplossing? De gemeente kan de doelen zelf benoemen, maar beleidsrealisatie ontstaat pas als anderen het doen. Links op de as vertrouwt de gemeente eerder op zichzelf, rechts is er juist veel ruimte voor initiatieven van anderen en ontstaat er de noodzaak tot samenwerking en co-creatie van oplossingen.

De dominante vorm van overheidssturing van een gemeente werkt door in de organisatiekenmerken. Gemeenten met een bestuursstijl in de rechter kwadranten zullen bijvoorbeeld gemakkelijker vraaggericht werken kunnen implementeren. Gemeenten die zich comfortabeler voelen in de linker kwadranten van overheidssturing en tevens weinig kennis en competenties in huis hebben om vraaggericht te gaan werken, zullen beter (tenminste in de beginfase) kunnen kiezen voor een zwaardere rol voor externe (ingehuurde) partners in de vraaggerichte aanpak.

Met de integratie van vraaggericht werken in de gemeentelijke bestuursstijl wordt overigens niet slechts de bestuursstijl van gemeenteraad en college van burgemeester en wethouders bedoeld, maar zeker ook, of misschien wel vooral de gemeentesecretaris en het senior management. Er zal minder directief moeten worden opgetreden en meer in dialoog moeten worden gegaan met burgers en bedrijven om de publieke doelen onderdeel te laten uitmaken van de organische ontwikkeling van een bedrijventerrein. Daarbij moet helder zijn voor alle betrokkenen dat vraaggericht werken niet hetzelfde is als 'meewaaien met alle winden'.

2.4. Operationele kenmerken van een gemeente

De voorgaande beschrijving van de politieke context en overheidssturing maakt het duidelijk dat de implementatie en gebruik van de vraaggerichte aanpak veel consequenties heeft voor de gemeentelijke organisatie. Twee operationele kenmerken zijn zeker belangrijk voor het succes: de ervaring met projectmatig werken en de beschikbaarheid van een goed ontwikkeld kennis- en competentie management.

Een organisatie die gewend is aan projectmatig werken met een hoge dynamiek in organische processen heeft ervaring in het faciliteren en beschikt over mensen die daar mee kunnen werken. Dat kan betekenen dat gemeenten die haar project- en portfoliomanagement hebben gestandaardiseerd en die ook de beheersingsstructuren up-to-date hebben, met het oog op vraaggericht werken in het voordeel zijn. Met andere woorden: de ervaring met projectmatig werken in complexe gebiedsontwikkelingsprocessen kan een goede indicator zijn van de snelheid waarmee vraaggericht werken kan worden geïmplementeerd.

Vraaggericht werken vraagt daarnaast om een bepaalde combinatie van houding, vaardigheden en kennis van de organisatie in het algemeen en van het projectteam, de projectleider en de procesmanager in het bijzonder. Het voeren van gericht kennis- en competentie management is in dat opzicht waardevol. Als de benodigde competenties van alle betrokkenen in de gehele besluitvormingsketen al duidelijk zijn en iedereen is zich bewust van zijn eigen kwaliteiten dan versnelt dat de invoering van nieuwe werkwijzen. Mocht dat niet het geval zijn dan moet er de tijd worden genomen voor een gestructureerd ontwikkeltraject. Om vraaggericht werken goed te laten landen, kan het nodig zijn om eerst passende functieprofielen te ontwikkelen, alvorens de competenties geïntegreerd kunnen worden in de organisatie. In hoofdstuk 4 zal dieper op dit onderdeel worden ingegaan. Vooruitlopend hierop kan gesteld worden dat vraaggericht werken betekent het adequaat kunnen combineren van een brede en open houding tot het aangaan van samenwerkingsprocessen met een doel- en resultaatgerichte focus op investeringsbereidheid. Hoe breder het repertoire van competenties dat op individueel en teamniveau beschikbaar is, hoe effectiever er vraaggericht kan worden gewerkt binnen een helder gekozen perspectief op overheidssturing.

2.5. Voorbeeld: Vraaggericht werken past bij de geest van de Omgevingswet

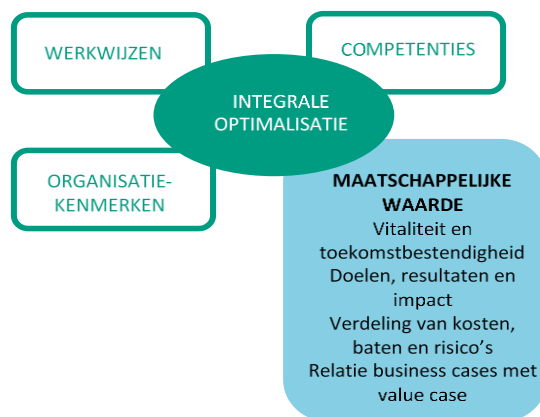
Vraaggericht werken is bijzonder kansrijk voor een breed palet van ontwikkelingen in het ruimtelijk domein. Naast werklocaties zijn dat bijvoorbeeld de energietransitie, verduurzaming en de klimaatopgave. In het bijzonder geldt dit voor de relatie met de aankomende Omgevingswet. De Omgevingswet vraagt om meer participatie van initiatiefnemers (burgers en bedrijven), meer samenhang tussen besluitvorming en samenwerking in de regio, snellere doorlooptijden, transparantere procedures, een gelijkwaardige informatiepositie voor alle betrokkenen (van inwoner tot raadslid) en meer lokale afwegingsruimte (Lammers & Brunschot, 2019). De implementatie van de Omgevingswet vraagt veel van decentrale overheden, vooral van gemeenten. Zij moeten immers in hun Omgevingsvisie en –plan de ambities voor de fysieke leefomgeving vertalen en verantwoorden: ambities die ze in samenspel met lokale en regionale partijen formuleren. De gemeente krijgt daardoor met de invoering van de Omgevingswet niet alleen te maken met nieuwe juridische instrumenten en een digitaliseringsvraagstuk, maar zeker ook met een cultuuromslag en een grote veranderkundige opgave.

Deze opgave betekent niet alleen een grondige voorbereiding en experimenteerfase. De belangrijkste omslag voor de gemeenten komt wellicht pas na de invoering van de wet, omdat ze dan gaan werken volgens wat zo mooi heet ‘de bedoeling van de wet’. Om deze omslag mogelijk te maken wordt door de rijksoverheid via de site “Aan de slag met de Omgevingswet” een aantal invoeringsstrategieën gepresenteerd. “Vraaggericht werken” zou hierin een passende strategie kunnen zijn. Door vraaggericht werken bij de invoeringsstrategieën van de Omgevingswet te betrekken, wordt ook inzichtelijk hoe deze aanpak breder kan worden toegepast voor verschillende soorten gebieden en transitieopgaven. Het resultaat wordt een serie maatwerkaanpakken die naadloos aansluiten bij ‘de bedoeling van de wet’.

3. Maatschappelijke waarde en vraaggericht werken

3.1. Inleiding

In een (her)ontwikkelingsproces zijn er meerdere partijen bezig om vanuit hun eigen belangen en waarden afwegingen te maken. Vanuit de gemeente zijn die waarden vooral maatschappelijk van aard en de doelen richten zich daar ook vooral op. De gemeente richt zich daarom in een (her)ontwikkelingsproces op het ontwikkelen van “value cases”: haalbare oplossingen met concrete maatschappelijke meerwaarde. Bedrijven met (bijvoorbeeld) plannen voor uitbreidingen of verplaatsing redeneren zelf echter niet vanuit value cases, maar vooral vanuit business-cases. Door de ‘confrontatie’ te zoeken tussen de business case en de value case kan waarde-maximalisatie bereikt worden: de individuele en gemeenschappelijke belangen worden expliciet gemaakt, en win-win oplossingen voor de maatschappij én de private partij(en) worden via co-creatie en onderhandelingsprocessen gecreëerd.



Figuur 5. De rol van maatschappelijke waarde in de integrale optimalisatie

Uiteindelijk zijn de beoogde uitkomsten van een gebiedsgerichte herontwikkeling een afspiegeling van de opvattingen en keuzes van alle betrokken partijen. Hoe kijken zij tegen het gebied aan, welke ontwikkelingsopgave zien partijen voor zich? Hoe bewegen de actoren zich ten opzichte van elkaar en welke belangen en waarden spelen voor hen een rol?

3.2. Herontwikkelingsopgaven en optimalisatie maatschappelijke waarde

In de kern komt een herontwikkelingsopgave voort uit een neerwaartse kwaliteitsspiraal. De huidige kwaliteit van een gebied wordt als onvoldoende beoordeeld of de verwachting is dat (snel) ingrijpen noodzakelijk is om een negatieve trend om te buigen. De gemeente en de gevestigde bedrijven kunnen de kwaliteit van een bedrijventerrein verschillend beoordelen. De gemeente beoordeelt met name de gebiedskwaliteit in termen zoals vitaliteit, ruimtelijke kwaliteit en toekomstbestendigheid, terwijl elk bedrijf redeneert vanuit specifieke vestigingsfactoren die in verschillende mate invloed hebben op de continuïteit van de onderneming.

Deze verschillen in waarde-benadering en waardebepaling werken door in de mate van investeringsbereidheid. Fysieke veroudering van een gebied wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de vorm van achterstallig onderhoud. Dit kan leiden tot een perceptie van verpaupering bij de gemeente en bij een gedeelte van de bedrijven, terwijl andere bedrijven de onderhoudssituatie niet als problematisch ervaren. De bereidheid tot het doen van investeringen is daarom per partij verschillend. De kwaliteit van infrastructuur op een bedrijventerrein en/of de ontsluiting is een andere bekende uitdaging bij herontwikkeling van gebieden. Hierin kunnen ondernemers en gemeente het meestal sneller eens worden over het belang van verbeteringen. Aan de andere kant is de vertaling in investeringsbereidheid een uitdaging in die zin dat de gemeente snel – als eigenaar van openbaar gebied – aangewezen wordt als de enige verantwoordelijke partij voor de verbetering, terwijl de ondernemers er vaak de hoogste prioriteit aan geven.

De complexiteit is in de praktijk meestal hoog omdat meerdere uitdagingen, gekoppeld aan verschillende groepen van belanghebbenden, tegelijkertijd een rol spelen. Het is in de praktijk daarom niet eenvoudig om te bepalen wanneer er zich een geschikt startpunt voor een herontwikkelingsopgave voordoet en hoe het proces dan het beste kan worden opgepakt.

Het is daarom belangrijk om de belangen, de manier waarop meerwaarde wordt bepaald, de doelen en de opvattingen over knelpunten en over mogelijke oplossingen voor elke belanghebbende goed te (ver)kennen. Vanuit dit beeld kan gericht gezocht worden naar oplossingsrichtingen en concrete maatregelen voor het

betreffende bedrijventerrein met zijn specifieke problematiek. Elke oplossing hoort een concrete (bij voorkeur meetbare) bijdrage te leveren aan de integrale kwaliteitsverbetering van het terrein (de value case) en/of aan een business case voor de belanghebbende private partij(en). De bijdrage wordt expliciet gemaakt door de verdeling van kosten, baten en risico's in beeld te brengen.

3.3. Value case

In het kader van deze Toolbox staat de gemeente als actor centraal. Een gemeente streeft maatschappelijke doelen na die voor de samenleving als geheel een positief effect hebben en als zodanig op maatschappelijk draagvlak mogen rekenen. Rond complexe gebiedsontwikkelingsvraagstukken komen diverse beleidsvelden in beeld. Om stappen te kunnen zetten is het nodig om als gemeente een *beleidsvisie* te hebben of te ontwikkelen van waaruit activiteiten in gang kunnen worden gezet om de doelstellingen uit die visie te kunnen behalen. De visie geeft bij voorkeur zo concreet mogelijk aan wat de gemeente aan maatschappelijke doelen wil bereiken met het realiseren van de herstructurering van een bedrijventerrein. Dit is belangrijk voor het creëren van maatschappelijk draagvlak. Het is wenselijk daarbij rekening te houden met wat wettelijk gezien verplicht is en op welke onderdelen of aspecten de gemeente de lat hoger legt. De ambities worden afgestemd op de mogelijkheden die een gemeente heeft om de doelen te realiseren.

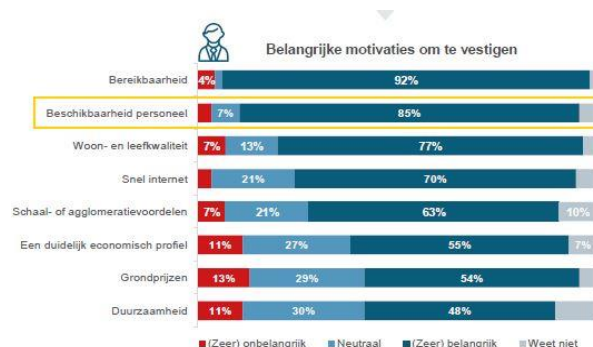
Dit klinkt wellicht een stuk eenvoudiger dan het in de praktijk is. De gemeente zal in nauwe samenhang met de samenleving steeds opnieuw haar beleid en doelen herijken op basis van nieuwe trends, ontwikkelingen en inzichten die zich aandienen. Als gevolg van deze dynamiek is enige flexibiliteit ten aanzien van doelen wenselijk. Doelen kunnen veranderen en de tevredenheid met de behaalde resultaten (effecten en impact) kunnen als gevolg daarvan ook veranderen. Dit is vaak het geval in een meerjarig proces waarbij nieuwe partijen aanschuiven of anderen er uitstappen en er nieuwe oplossingen (moeten) worden bedacht.

Concreet betekent dit dat een initieel kansrijke value case in de loop van de tijd mee zal (moeten) bewegen met prioriteiten. Een voorbeeld hiervan is de toenemende beleidsaandacht voor maatschappelijke transitieopgaven voor thema's zoals energie, klimaat en duurzaamheid.

3.4. Business case

Wat private partijen willen en kunnen investeren (in tijd of geld) in een (her)ontwikkeling van een bedrijventerrein is afhankelijk van de mate waarin specifieke maatregelen positieve invloed zullen hebben op de bedrijfsvoering en de continuïteit van de onderneming en op de beschikbaarheid van middelen.

Dit impliceert het nemen van (soms) behoorlijk complexe beslissingen, die vaak betrekking hebben op meerdere criteria en onderliggende motieven. Ter ondersteuning van hun besluitvormingsproces voor locatiekeuze maken private partijen bijvoorbeeld gebruik van methodieken, zoals de Comprehensive Method for Industrial Site Selection CMISS (Aleksandar Rikalovic, 2017). In deze methodiek doorloopt de initiatiefnemer eerst een aantal schaaftases (van macro naar micro), waarbij meerdere criteria worden gewogen, zoals technische, economische, sociale, omgevings- en politieke argumenten, alvorens tot een beslissing te komen. Figuur 6 laat zien dat gemiddeld gezien bepaalde vestigingsmotieven belangrijker worden gevonden dan andere.



Figuur 6. Vestigingsmotieven (USP Marketing Consultancy, 2018)

Uiteraard speelt de relatie prijs - kwaliteit een doorslaggevende rol. Een private partij zal bijvoorbeeld een afweging maken tussen het investeren in de huidige locatie en/of het huidige gebouw dan wel een verplaatsing naar een andere locatie. De ondernemer maakt een integrale afweging van kosten, baten, risico's en toegang tot kapitaal. Uiteindelijk, indien voldoende kapitaal beschikbaar is, wordt er gekozen voor het investeren in de

voor de onderneming gunstigste business case. Een private partij kan overigens in zijn afweging rekening houden met meer dan zijn 'eigen' stuk in een (meer-partij) business case. Ook zijn beeld van in welke mate de verdeling van kosten, baten en risico's over de in de business case betrokken partijen rechtvaardig is, speelt eventueel een rol in zijn investeringsbeslissing. Dit illustreert duidelijk dat verschillende private partijen altijd verschillende afwegingen maken. Een aanzienlijke waardevermindering van grond en gebouwen is bijvoorbeeld voor de eigenaar niet aantrekkelijk en mogelijk een reden om te vertrekken, maar een koper die vanuit andere motieven redeneert kan die locatie als gevolg van een lagere prijs juist aantrekkelijk vinden. Die dynamiek in waardeontwikkeling verhoudt zich altijd met de (her)ontwikkeling van een bedrijventerrein en speelt daarin een belangrijke rol.

Vraaggericht werken betekent dat de gemeente zo scherp mogelijk in beeld probeert te krijgen wat de private partijen belangrijk vinden en waar ze in willen investeren. Dit betreft ook het inzicht verkrijgen in de kaders waarbinnen de private partijen functioneren en de voorwaarden waaronder ze kunnen en willen investeren. Concrete kansen ontstaan als partijen vanuit investeringsbereidheid (match vraag – aanbod) in concrete maatregelen bij elkaar worden gebracht en de partijen gezamenlijk komen tot een business- of investeringscase.

3.5. Relatie business cases met value case

Private investeringen zijn uiteraard cruciaal: zonder deze investeringen kan geen integrale herstructurering van het gebied gerealiseerd worden. De gemeente let in het vraaggerichte ontwikkelingsproces specifiek op de relaties tussen business cases en value cases. Ideaal gezien leiden zo veel mogelijk business cases tot aantoonbare maatschappelijke meerwaarde. De gemeente kiest daarom bewust haar eigen betrokkenheid vanuit de mate van de verwachte positieve maatschappelijke impact.

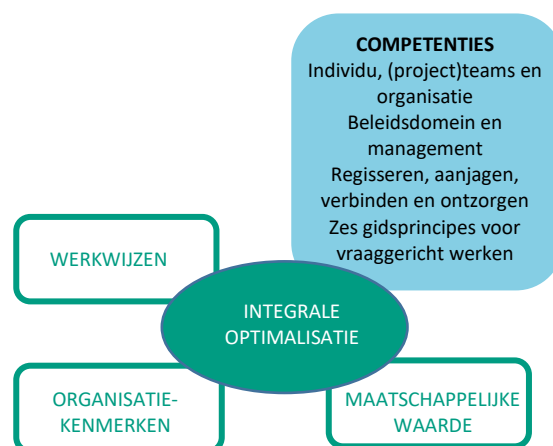
4. Competenties en vraaggericht werken

4.1. Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken stonden centraal hoe de gemeentelijke organisatie integraal en vraaggericht maatschappelijke meerwaarde nastreeft in een complexe omgeving met gedeeltelijk gemeenschappelijke belangen.

Een derde belangrijke factor in het 'klaverblad-model' wordt in dit hoofdstuk uitgelicht: de benodigde competenties. Vraaggericht werken wordt pas succesvol als *iedereen* in de gemeentelijke organisatie de daartoe vereiste *competenties* heeft. Iedereen' betekent dat er sprake is van competenties van zowel individuen als teams, waarbij onder 'teams' alles vanaf interdisciplinair opererende tijdelijke project- en programmateams tot en met complete gemeentelijke afdelingen verstaan wordt. Het begrip 'Competenties' refereert aan houding, vaardigheden en kennis, waarbij de combinatie van deze drie aspecten bepalend is voor het effectief functioneren in een specifieke situatie.

Dit hoofdstuk bevat een beknopte introductie tot de competenties die kenmerkend zijn voor vraaggericht werken voor individuen en teams in gebiedsontwikkeling. Elke gemeente zal in bepaalde mate beschikken over medewerkers met de benodigde competenties. De vraag is daarom: in welke mate ontwikkelt de gemeente zelf de niet beschikbare competenties en in welke mate wordt voor inhuur van deskundigheid gekozen? In het volgende hoofdstuk ('Werkwijzen en vraaggericht werken') en in deel II van deze Toolbox wordt dieper ingegaan op de zelfanalyse die gebruikt kan worden voor het beantwoorden van deze vraag.



Figuur 7. De rol van competenties in de integrale optimalisatie

4.2. Competenties van primair betrokken medewerkers

Twee dimensies

Gebiedsontwikkeling raakt in principe de gehele gemeentelijke organisatie. Het soort gebiedsontwikkeling is bepalend voor de mate waarin specifieke beleidsdomeinen betrokken worden. Bij de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen zijn dat in ieder geval de beleidsdomeinen economie, ruimte en (vaak ook) verkeer. Het economisch perspectief is belangrijk vanwege de relatie met het bedrijfsleven en de werkgelegenheid, en het ruimtelijk perspectief vanwege de kwaliteit van het gebied en de omgeving. In toenemende mate geven de nationale transitieagenda's voor bijvoorbeeld energie en klimaat aanleiding tot het steeds actiever betrekken van andere beleidsdomeinen, zoals duurzaamheid / milieu.

Een geheel andere insteek voor de ontwikkeling van vraaggerichte competenties is de organisatie van een (her)ontwikkeling als project dan wel proces. Projectleiding en procesmanagement zijn in gebiedsontwikkeling onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Hiermee wordt bedoeld dat beide aspecten (project en proces) integraal benaderd moeten worden om effectief te zijn, terwijl het even belangrijk is om de verschillen en de complementariteit scherp in beeld te hebben. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop doelgerichtheid ingevuld wordt. De projectleider richt zich primair op voortgang van de planning en het halen van harde doelen (de beoogde resultaten of de inhoudelijke oplossingen). De procesmanager richt zich op de voortgang in de samenwerking tussen de belanghebbenden en het bouwen van commitment. In beide gevallen gaat het om een focus op investeringsbereidheid, maar het verschil in optiek heeft wel grote consequenties voor de benodigde competenties. De onderstaande visualisaties illustreren aan de hand van voorbeelden hoe er vanuit de

dimensies van respectievelijk management en inhoud (beleidsdomein) kaders ontstaan voor het scherp benoemen van de benodigde competenties.

BELEIDSDOMEIN	COMPETENTIESET
ECONOMIE	A
RUIMTE	B
DUURZAAMHEID / MILIEU	C
VERKEER / MOBILITEIT	D

MANAGEMENT	COMPETENTIESET
PROJECTLEIDER	E
PROCESMANAGER	F
PROGRAMMALEIDER	G
TEAMLID	H

Figuur 8. Twee dimensies voor het ontwikkelen van vraaggerichte competentiesets

In de bijlagen zijn ter illustratie en inspiratie voorbeelden opgenomen van competentiesets voor de functieprofielen voor de procesmanager (F), medewerker EZ (A) en medewerker RO (B).

Vier ingrediënten

De competentiesets van vraaggericht werken focussen op vier ingrediënten: Regisseren, Aanjagen, Verbinden en Ontzorgen. Elk ingrediënt kan enerzijds gezien worden als een rol: iedereen betrokken bij een gebiedsontwikkeling kan bijvoorbeeld op een gegeven moment een *rol* vervullen als ‘verbinder’ of ‘anjaner’. Tegelijk zijn deze ingrediënten ook *instrumenten* die ingezet worden om het proces te brengen naar investeringsbereidheid en tastbare resultaten.

In het onderstaande wordt per ingrediënt de competenties belicht die de betrokken gebiedsontwikkelaars nodig hebben om succesvol te kunnen zijn.

1. Regisseren

Herstructurering van bedrijventerreinen is altijd een proces waarbij velerlei partijen een rol spelen. Voor een goed proces is slagvaardigheid nodig in combinatie met breed kunnen denken en innovatief en flexibel zijn. Dit laatste is van belang omdat er in herstructureringsprocessen op sommige momenten veel dynamiek is, en het proces op andere momenten vrijwel stil ligt. Soms kan een fase snel en lineair worden doorlopen, een andere keer is er sprake van een cyclisch proces en moet het proces van zoeken naar en afwegen van oplossingsmogelijkheden een paar keer opnieuw worden doorlopen. De projectleider en de procesmanager moeten dus beide zeer volhardend zijn. Tegelijkertijd moeten zij de opdrachtgever goed kunnen adviseren, ook om het proces te stoppen en af te ronden, als dat nodig is. Dat vereist visie en besluitvaardigheid.

Het vraaggericht regisseren vereist in het bijzonder het vermogen om doel- en resultaatgerichtheid adequaat te combineren met voldoende ruimte en aandacht voor co-creatie en samenwerking. Verder wordt regisseren van investeringsbereidheid rond specifieke oplossingen continu ingepast in het lange termijn traject. Anders gezegd: de regie is gericht op het ontwikkelen van (een of) meerdere business cases die via een sneeuwbal / olievlek-effect positief bijdragen aan de value case.

2. Aanjagen

Voortgang en passende resultaten worden niet bereikt zonder het actief aanjagen van een proces. Zorgen dat partijen niet op elkaar zitten te wachten. De procesmanager speelt hierin een belangrijke rol. Hij is resultaatgericht, proactief, ondernemend, optimistisch en gedreven. Hij zorgt ervoor dat de deelnemers aan het proces in *kansen* denken en niet in problemen of onmogelijkheden. Eén partij is bijvoorbeeld op zoek naar een nieuwe kavel voor uitbreiding en nieuwbouw, en een tweede partij is bereid tot verkoop van een passende kavel. Deze kans is in de praktijk meestal een stuk complexer dan het in eerste instantie zou kunnen lijken. Een combinatie is nodig van een geschikt moment voor overdracht en tevredenheid van alle partijen met een goede oplossing. De kans bevat daarom veel onzekerheden: toekomstperspectieven voor de individuele ondernemingen, financiering en de noodzaak tot inkomsten uit de verkoop van de ‘oude’ kavel. Het bijhouden van een dynamische kanskaart is een krachtig middel om een goede match te vinden op het goede moment. Regelmatig een ‘vinger aan de pols houden’ bij de private en publieke partijen geeft inzicht in de dynamiek. Vervolgens kan creatief, flexibel en doelgericht ingespeeld worden op veranderingen in de ruimtelijke situatie

op de werklocatie en in de investeringsbereidheid van de betrokken private partijen. Nieuwe kansen ontstaan en 'oude' kansen kunnen aangejaagd worden.

Samenvattend kan gezegd worden: de essentie van competenties voor het vraaggericht aanjagen is het situatieafhankelijk adequaat inzetten van incentives die het proces verder brengen richting investeringsbereidheid. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van het gericht inzetten van beslissingsondersteunende informatie, het gesprek aangaan met afwachende partijen of door een creatieve nieuwe oplossingsrichting te (laten) introduceren.

3. Verbinden

Het kunnen functioneren als een 'bruggenbouwer' (verbinder) tussen verschillende private en publieke partijen is cruciaal voor voortgang en resultaat van het herstructureringsproces. Het vertrekpunt is altijd in gesprek gaan om inzicht te krijgen in wat voor de verschillende partijen van belang is en waar ze in willen investeren. Tegelijk is het gesprek veel meer dan alleen 'inhoud': het is een stap in de richting van doelgerichte samenwerking. Een beperkt aantal gesprekken met enkele ondernemers kan in korte tijd de basis geven voor het op een rijtje krijgen van de inhoudelijke en procesmatige kansen die er zijn. Belangrijke competenties voor het vraaggericht verbinden zijn het vermogen tot empathie, meedenken, meewerken, vertrouwen kunnen wekken, goed samenwerken en een hoge omgevingssensitiviteit. In latere fasen van het proces, wanneer het naar contractvorming toe gaat, worden andere competenties steeds belangrijker: onderhandelen en bemiddelen.

Benadrukt dient te worden dat het vraaggericht verbinden zich zowel richt op 'kleine' kansen voor individuele bedrijven als op kansen op de schaal van het hele terrein. Het verbinden vraagt daarom ook als competentie om de belangen van alle belanghebbenden goed te kunnen interpreteren om vervolgens adequaat te kunnen schakelen tussen schaalniveaus, en tussen bedrijfseconomische en maatschappelijke waarden. Het vraaggericht verbinden vraagt wel om continue focus op het bundelen van partijen rond concrete oplossingen vanuit investeringsbereidheid.

4. Ontzorgen

Het vierde en laatste ingrediënt van de vraaggerichte competentiesets is het 'ontzorgen'. Partijen zien de kansen, willen investeren, willen samenwerken en hebben hun business case rond, maar dan ontbreekt het hun vaak aan urgentie, tijd en specifieke expertise om de noodzakelijke concrete stappen zoals het regelen van aanvullende financiering, grondsanerend en vergunningaanvragen te zetten. Vraaggericht werken houdt in dat er in voorkomende situaties gericht gezocht naar een passende 'ontzorgingsconstructie': een concreet aanbod om specifieke taken van bedrijven over te laten nemen door de gemeente en/of door derde partijen. Zo kan voorkomen worden dat een proces een tijd stil komt te liggen of zelfs helemaal vastloopt.

Ondernemers kunnen zich op deze manier blijven focussen op hun 'core business'. De 'ontzorgers' kan voor zover gewenst voor de geselecteerde acties de regie overnemen, als intermediair optreden tussen gemeente en bedrijfsleven, mensen inschakelen die nodig zijn, vaart houden in het proces en zorg dragen voor de realisatie van doelen. De 'ontzorgers' is oplossingsgericht, toont gevoel voor verhoudingen, kan (financiële) risico's goed inschatten en kan een afweging maken (bijvoorbeeld tussen de economische en de maatschappelijke aspecten binnen een business- en value case).

Vraaggericht ontzorgen heeft als belangrijkste competentiekenmerk het vermogen om de link te kunnen leggen tussen enerzijds belangen van ondernemers en gemeente en anderzijds taken die door geen van de partijen (snel genoeg) opgepakt worden vanwege onvoldoende urgentiegevoel of gebrek aan verantwoordelijkheid. De ontzorgers zoekt en ontwikkelt voor deze taken concrete oplossingen.

Verschillen en overeenkomsten

De verschillende functies binnen verschillende beleidsdomeinen betrokken bij een gebiedsontwikkeling zullen allemaal te maken krijgen met het adequaat toepassen van de vier ingrediënten Regisseren, Aanjagen, Verbinden en Ontzorgen. Tegelijk is het duidelijk dat de benodigde vraaggerichte competenties variëren. Voor een procesmanager zijn bijvoorbeeld de benodigde competenties in het 'verbinden' van een geheel ander niveau en invulling dan voor een inhoudelijke specialist in de ontwikkeling van ruimtelijke (wettelijke) kaders.

Hetzelfde geldt voor het verschil tussen een wethouder en een projectleider is de gebiedsontwikkeling. Beide hebben een rol in het 'aanjagen', maar de ingezette middelen en de manier waarop 'de boodschap' wordt gebracht zullen (behoorlijk) verschillend zijn.

4.3. Teamcompetenties

De individuele competentieverschillen werken nadrukkelijk door in de manier waarop bundeling van competenties aangepakt wordt in teamverband. Voor de aanpak van een complexe herstructureringsopgave zal een team worden samengesteld dat competent is en goed kan samenwerken. En dat op een vraaggerichte manier, door een bundeling van individuele competenties vanuit de hiervoor beschreven twee dimensies en vier ingrediënten, maar ook en vooral in de gezamenlijke aanpak van de zes gidsprincipes (zie paragraaf 1.2 voor een toelichting op deze principes). Dat stelt hoge aanvullende eisen aan de teamcompetentie'. Op deze plaats wordt van deze teamcompetenties een beknopte schets gegeven¹.

De eerste stap van individuele competentiesets naar teamcompetentiesets is het tastbaar maken van complementariteit en synergie. Bij de beschrijving van individuele competenties is hiervan al een voorbeeld genoemd: het belang van goede afstemming en samenwerking tussen projectleider en procesmanager.

Het woord 'team' zou een bepaalde bestendigheid kunnen suggereren: een groep mensen met een vaste bezetting. Dit kan inderdaad het geval zijn bij een kernteam. Een herkenbaar kernteam wekt vertrouwen en zorgt voor continuïteit. Rond het kernteam wordt in vraaggericht werken gebruik gemaakt van een flexibele schil. Specifieke inhoudelijke competenties (bijvoorbeeld juridisch, financieel of creatief ontwerp) worden 'ingehuurd' vanuit een afweging van wat er op dat moment nodig is voor het bevorderen van voortgang en/of het omzetten van investeringsbereidheid in concrete investeringen in maatregelen. De onderliggende argumentatie is dat geen enkel projectteam alle deskundigheid 'in huis' heeft en dat dit ook niet nodig is.

De projectleider evalueert met het team regelmatig wat er goed gaat en wat er minder goed gaat. Focus ligt altijd op de mate waarin de beschikbare teamcompetenties het mogelijk maakt om te voldoen aan de procesvereisten op dat moment. Competentieontwikkeling of vervanging van deelnemers in een team (en daarmee competenties) kan de uitkomst zijn. Vervanging is het resultaat van een bewuste keus voor nieuwe competenties die beter passen bij het aanjagen van investeringsbereidheid op dat moment.

De belangrijkste uitdaging op (project)teamniveau is om continu adequaat om te gaan met de ontwikkeling en toepassing van competenties die nodig zijn voor het hanteren van de zes gidsprincipes voor vraaggericht werken:

1. *Altijd focus op belangen en investeringsbereidheid*
Continu kennis hebben van beslissingsondersteunende informatie over belangen en investeringsbereidheid en de vaardigheid hebben om investeringsbereidheid procesmatig en inhoudelijk te bundelen rond concrete kansen.
2. *Altijd gericht op het ontwikkelen van business cases die maatschappelijke meerwaarde geven*
Kennis van en ervaring hebben met de manier van denken en handelen in het bedrijfsleven en in het bijzonder de manier waarop business cases beoordeeld worden met betrekking tot invloed op business modellen en continuïteit. Er toe in staat zijn om de impact van een business case op de maatschappelijke waardeontwikkeling te (laten) beoordelen. De vaardigheid (met onderliggende houding) hebben om de waardeontwikkeling voor samenleving en private partij(en) waar mogelijk te verenigen.
3. *Altijd tegelijk resultaatgericht én flexibel*
Hier gaat het om de vaardigheid van het team om een focus op maatschappelijke doelen die voor de lange termijn gelden (zoals de herstructurering van een bedrijventerrein) adequaat te combineren met flexibiliteit in de gehanteerde strategie zowel voor project- als procesmanagement. In het bijzonder betreft dit het adequaat kunnen inzetten van incentives, herontwerp van processen rond (gedeeltelijk) nieuwe partijen en

¹ In deel III van de Toolbox is een overzicht van (vraaggerichte) teamcompetenties opgenomen.

inzichten en het adequaat gebruik kunnen maken van ‘windows of opportunities’: kansen die zich op een specifiek moment voordoen door externe oorzaken (denk bijvoorbeeld aan een nieuwe subsidieregeling) of die als resultaat van gerichte inspanningen op een bepaald moment zijn bereikt.

4. *Altijd maatwerk in de rolverdeling en rolinvulling voor regisseren, aanjagen, verbinden en ontzorgen*

Hier wordt het vermogen van het team bedoeld om de vier ingrediënten van vraaggericht werken als instrumenten en rollen continu en effectgericht in te zetten. Deze complexe competentie bevat tenminste twee deelcompetenties: kennis hebben van de waarschijnlijke consequenties van een specifieke rolverdeling en rolinvulling; de vaardigheid hebben om rolverdelingen en rolinvullingen bespreekbaar te maken en waar nodig, flexibel aan te passen om beoogde effecten op voortgang en/of resultaten te bereiken.

5. *Altijd scherpe en onderbouwde keuzes maken*

Nodig voor succesvol vraaggericht werken is dat de teamleden kennis hebben van de haalbaarheid van ontwikkelingen in het proces en concrete opties voor oplossingen. En dat de teamleden de vaardigheid hebben om de situatieafhankelijke beslissingsondersteunende informatie te verzamelen en te gebruiken om samen scherpe keuzes te maken voor investeringen in inhoudelijke oplossingen.

6. *Altijd beschikbaarheid van een exit-strategie*

Teamleden moeten kennis hebben van mogelijkheden voor het stopzetten van bepaalde ontwikkelingen en de vaardigheid bezitten om vanuit noodzaak de exit-strategie procesmatig en inhoudelijk adequaat te effectueren.

4.4. De volle complexiteit

De ontwikkeling en toepassing van vraaggerichte competenties in een gemeentelijke organisatie, specifiek gerelateerd aan gebiedsontwikkelingsprocessen, zijn in dit hoofdstuk vanuit verschillende kanten belicht: beleidsdomein en management; inzet van vier ‘kerningrediënten’ (als rol / instrument); het adequaat om kunnen gaan met de zes gidsprincipes; individu en team. Op deze manier is de volle complexiteit gereduceerd tot aanknopingspunten voor het identificeren, optimaliseren en bundelen (in teamverband) van concrete competentiesets. Uiteindelijk vraagt een succesvolle toepassing van iedereen om een pro actieve houding en om verantwoordelijkheid te willen nemen voor het doelgericht hanteren van de vraaggerichte competenties en voor het resultaat. Het commitment wordt zichtbaar in de motivatie tot verdere ontwikkeling van persoonlijke en inhoudelijke competenties. Verbetercycli worden ingezet om de competenties te optimaliseren voor effectieve inzet in de vraaggerichte werkwijzen die in het volgende hoofdstuk aan de orde komen.

5. Werkwijzen en vraaggericht werken

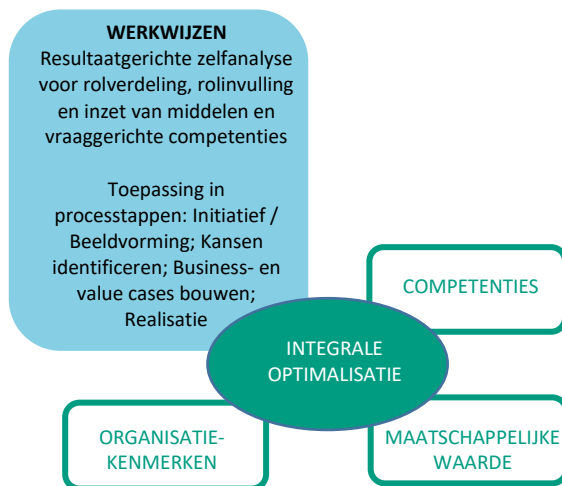
5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke activiteiten een gemeente kunnen helpen bij het ontwikkelen van een vraaggerichte werkwijze bij het herstructureren van een bedrijventerrein als een specifieke vorm van gebiedsgericht beleid. De relatie met binnen de gemeente aanwezige competenties is sterk (zie hoofdstuk 4). Bij het kiezen van bij de gemeente passende werkwijzen, is er aandacht voor aspecten als informatie waarover betrokken actoren kunnen beschikken, motivatie om met elkaar een goed resultaat te realiseren en de middelen die ze hiervoor aan willen wenden.

Kenmerkend voor gebiedsgericht beleid is dat één actor de beoogde doelstellingen niet alleen kan bereiken en hiervoor dient samen te werken met andere actoren (Bressers, 2004; 2009, Bugge, 2013; 2015). Wie die andere actoren zijn, wordt in belangrijke mate mede bepaald door de inhoudelijke vraagstukken die spelen en het schaalniveau waarop het vraagstuk speelt (Bus, 2001).

Naast inhoud gaat het bij gebiedsontwikkeling ook om het proces om tot resultaten te komen. Vanuit het gegeven schaalniveau, kan vanuit de geselecteerde inhoudelijke focus met betrokken verantwoordelijke actoren gericht gezocht worden naar kansen voor het realiseren van de gewenste maatschappelijke effecten.

In relatie tot de herstructurering van bedrijventerreinen gaat het vooral om de ondernemers die er met hun bedrijven gevestigd zijn en daarbij in meer of mindere mate onderling georganiseerd zijn. De essentie van een vraaggerichte aanpak vanuit het perspectief van de gemeente is dat er inzicht is in de belangen en ambities van de bedrijven. Vanuit dit inzicht wordt er gericht gezocht naar goede oplossingen voor de bedrijven (businesscases) die positief effect hebben op maatschappelijke belangen (value-cases) in het betreffende gebied.



Figuur 9. De rol van werkwijzen in de integrale optimalisatie

5.2. Zelfanalyse als uitgangspunt voor aanpak vraaggericht werken

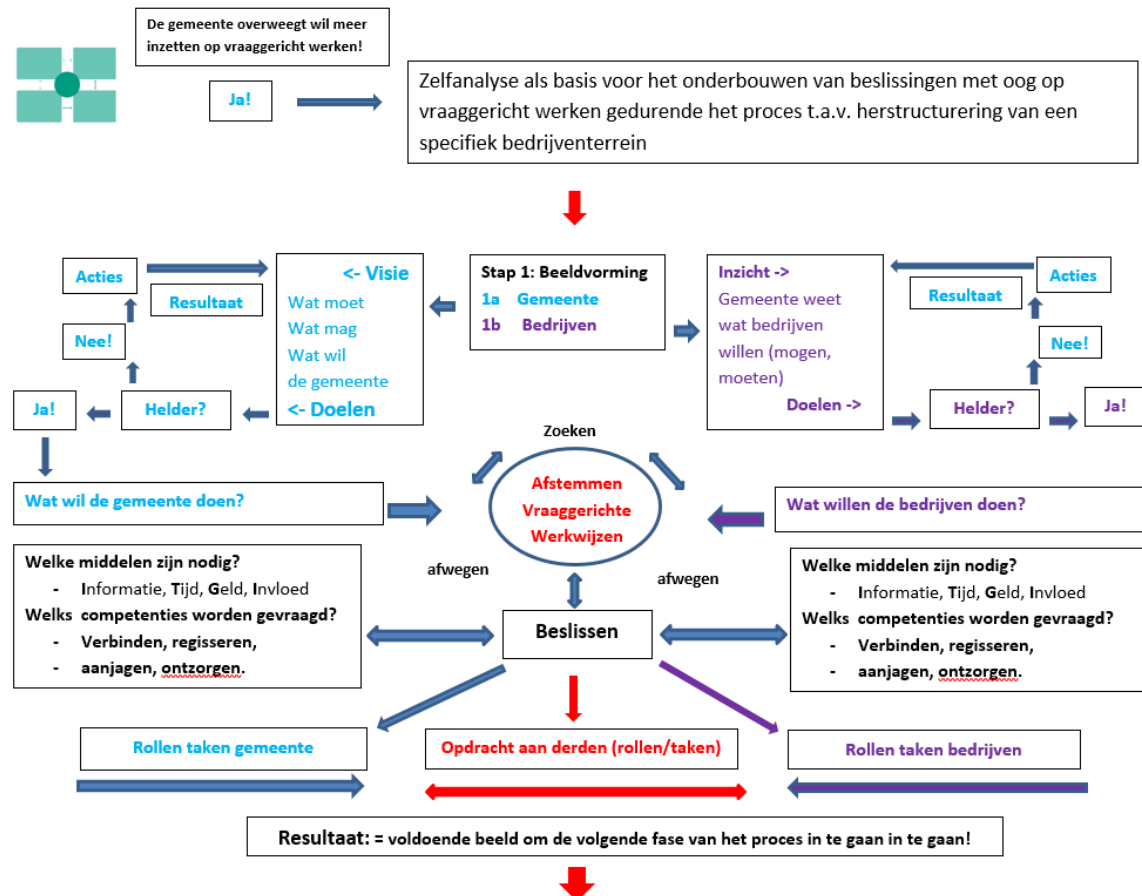
Om als gemeente gericht en actief te kunnen sturen in het behalen van de gewenste positieve effecten is het belangrijk dat de gemeente in meerdere opzichten continu weet waar ze staat. Dit geeft de basis voor het selecteren van geschikte werkwijzen en het nemen van beslissingen. De kern van deze zelfanalyse is altijd de cyclus van het zoeken naar oplossingen, een afweging maken van verschillende opties en een beslissing nemen over het vervolg. De aanpak is op hoofdlijnen dezelfde voor elke stap in een herstructureringsproces. In figuur 10 wordt de aanpak geïllustreerd (en ingevuld) voor de eerste stap in een herstructureringsproces: de beeldvorming.

Inzicht in ambities van de belanghebbenden

Het vertrekpunt is dat een gemeente heeft besloten een bijdrage te willen leveren aan de herstructurering van een bedrijventerrein vanuit een meer vraaggerichte werkwijze. Het in de linkerbovenhoek gepositioneerde 'klavertje vier' maakt duidelijk dat deze bijdrage moet worden gezien vanuit een integraal kader.

Een initiatief start daarom met beeldvorming en de analyse van de eigen gemeentelijke organisatie, de zogenoemde zelfanalyse, om helder te krijgen wat haar visie is met oog op de herstructurering. Heeft de

gemeente scherp wat ze moet doen vanuit haar verantwoordelijkheden? En heeft de gemeente scherp wat ze eventueel kan en mag doen, en wat ze uiteindelijk wil bereiken? Waarbij dat laatste idealiter kan worden vertaald naar heldere maatschappelijke doelstellingen. In figuur 10 is te zien dat als die doelstellingen nog niet duidelijk zijn, dit om een interne actie vraagt om dat alsnog te realiseren. Zodra de doelen helder zijn kan de gemeente aangeven wat ze wil doen om die doelstellingen te kunnen realiseren.



Figuur 10. De vraaggerichte aanpak van processtappen in een herstructurering, ingevuld voor de Beeldvormingsstap.

Naast het helder krijgen van de eigen doelen zal de gemeente zich ook moeten vergewissen van wat bedrijven moeten en mogen en met oog op de toekomst van hun bedrijf willen. Wat willen de op het bedrijventerrein gevestigde bedrijven en mogelijke nieuwkomers en welke investeringen willen ze doen om hun business cases te realiseren? Is voor de gemeente voldoende duidelijk wat de bedrijven willen en resulteert dat in heldere doelen waarover men met elkaar in overleg kan? In deze beeldvormende fase wordt duidelijk wat partijen in beginsel willen doen om een door hen gewenste value case of businesscase te kunnen realiseren.

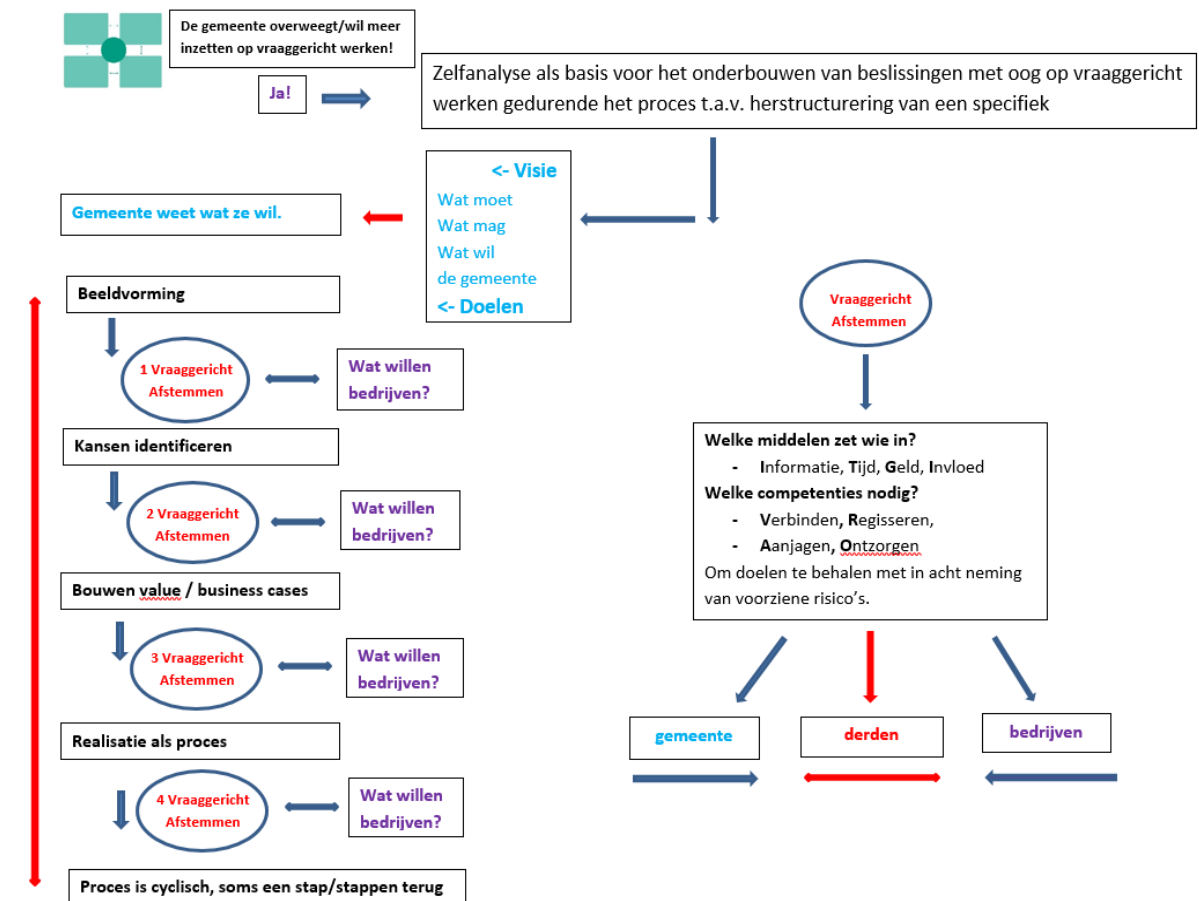
Resultaatgericht werken aan verdeling van rollen en middelen

Inzicht in ambities en plannen is een voorwaarde om met elkaar op een vraaggerichte manier verder te zoeken naar onderlinge afstemming. Betrokken partijen zullen ieder voor zichzelf en uiteindelijk ook samen verkennen of ze aanknopingspunten zien om de volgende fase met elkaar in te gaan. De vraag is welke informatie, tijd, geld, invloed en competenties hiervoor kunnen worden ingezet om tot een gezamenlijke beslissing te komen. Die afstemming met andere partijen is niet nieuw in herstructureringsprocessen, maar door de principes van vraaggericht werken expliciet centraal te stellen krijgt de gemeente scherper in beeld waarover kan worden gediscussieerd en onderhandeld. Als partijen besluiten met elkaar een volgende stap te zetten is het van belang om duidelijke afspraken te maken over de verdeling van rollen en taken in het vervolgtraject. Wat doet de gemeente, wat doen de bedrijven en welke opdracht kan, gezien de doelen en beschikbaarheid van middelen

uitbesteed worden? Een ingehuurd intermediair kan en durft bijvoorbeeld wellicht scherpere vragen te stellen en kan op die manier sneller resultaten bereiken.

5.3. Procesmodel en zelfanalyses als kapstok voor de aanpak

De zelfanalyse, zoals hiervoor geïllustreerd voor de Initiatief / Beeldvormingsfase, komt steeds weer terug. Als de stap goed verloopt, ligt er een helder vertrekpunt voor de volgende stap. Soms is dat in de praktijk echter lastig door onvoorziene ontwikkelingen en moeten partijen een stap op de plaats maken of een stap terug doen. In figuur 11 wordt de aanpak voor het gehele vraaggerichte herstructureringsproces gevisualiseerd, waarbij de nadruk ligt op het proces en de concrete processtappen. De uitkomsten per stap ("Kansen", "Business – en value cases" en "Resultaten en impact") zijn daarom niet opgenomen in de visualisatie.



Figuur 11. Aanpak 'Vraaggericht werken' op hoofdlijnen

In de figuur worden aan de linkerkant met behulp van ovals de vier belangrijkste beslissingsmomenten vereenvoudigd aangegeven. In het rechter deel van de figuur wordt aangegeven welke aspecten van belang zijn om met elkaar tot een goede rolverdeling te komen.

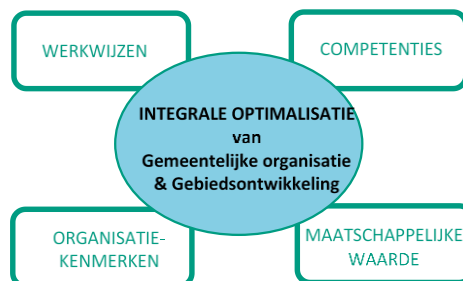
5.4. Vastleggen van (tussentijdse) resultaten

Het doel van het vraaggerichte proces is altijd investeringsbereidheid en uiteindelijk investeringen in oplossingen. Het zo snel mogelijk convergeren is daarom van groot belang en de resultaten van de diverse tussentijdse stappen vormen altijd de basis voor het vervolg. Het vastleggen van resultaten in de vorm van afspraken over wie wat doet aan het regisseren, verbinden, aanjagen en ontzorgen en hiervan een concrete vertaalslag te maken in verdeling en inzet van middelen maakt het helder wat de partijen van elkaar mogen verwachten.

6. De integrale verandering van de gemeentelijke organisatie

Het vertrekpunt voor een verandertraject is altijd de cruciale zelfreflectievraag: “Wie willen we zijn als gemeente, en waarom?” Als het antwoord is dat de gemeente de samenwerking met externe partijen veel meer wil inrichten rond het faciliteren van bottom-up initiatieven, gelijkwaardigheid en co-creatie én het gezamenlijk en doelgericht realiseren van toegevoegde waarde (resultaten) gelijk op mag gaan met het vormgeven van voorwaarden voor oplossingen, dan is de kans op een succesvolle implementatie en toepassing van vraaggericht werken groot.

Vraaggericht werken implementeren in de gemeentelijke organisatie en toepassen in gebiedsontwikkeling (zie deel II) zijn twee complexe en integrale uitdagingen. Er bestaat geen ‘kookboek’: de aanpak dient altijd afgestemd te zijn op de specifieke situatie in een gemeente. Duidelijk is wel dat de vier ‘klaverblaadjes’ altijd in balans moeten zijn of worden gebracht. De organisatiekenmerken en de beoogde maatschappelijke waardeontwikkeling (tastbare resultaten en korte en lange termijn impact) geven randvoorwaarden en in die zin beperkingen voor de effectiviteit van werkwijzen en de keuze voor competenties.



Figuur 12. De integrale optimalisatie

Het integrale optimalisatietraject heeft daarom altijd kenmerken van een groeimodel. Er dient ruimte te zijn voor het experimenteren, feedback en coaching in een veilige setting. Tegelijk is een heldere ‘stip op de horizon’ van groot belang. De combinatie van gekozen kernwaarden (wie willen we zijn als gemeente) en concretisering-op-maat van de gidsprincipes van vraaggericht werken, geven richting aan de verandering.

Externe oriëntatie, openheid en flexibiliteit zijn altijd belangrijk. De balans tussen werkwijzen, organisatiekenmerken, competenties en maatschappelijke waarde is een dynamische balans. Die vertegenwoordigt op elk moment een optimum van wat een gemeente moet, mag, kan en wil.

Dit betekent dat een gemeente, voor zo ver iets niet botst met wat de gemeente moet en mag, bewust zelf kan kiezen voor wat zij zelf doet en hoe zij dat doet. Eigen bereidheid (het willen) en capaciteit (het kunnen) zijn hierin de sturende factoren, maar ook de belangen, investeringsbereidheid en capaciteit van andere partijen worden meegenomen in de beslissingen. De gemeente kan bijvoorbeeld bewust kiezen voor het uitbesteden van bepaalde taken in een implementatietraject van vraaggericht werken net zoals dit gebeurt in de uitvoering van gebiedsontwikkelingsprocessen.

Het optimalisatietraject van de gemeentelijke organisatie is, tenslotte, uiteraard nauw verbonden met de toepassing in gebiedsontwikkeling. De verbindende, cruciale succesfactor is “practice what you preach”: een effectieve toepassing in externe processen veronderstelt een organisatie die ook intern vraaggericht opereert.

Vraaggericht werken: “Toolbox” voor gemeenten

Deel II

Decision support voor het gebiedsontwikkelingsproces vanaf initiatief tot en met realisatie

Auteurs

Dr. André Bus
Dr. Harm Jan Korthals Altes
Tom Vleerbos, MBA
Dr. Kjell-Erik Bugge

Lectoraat Ontwikkeling Werklocaties

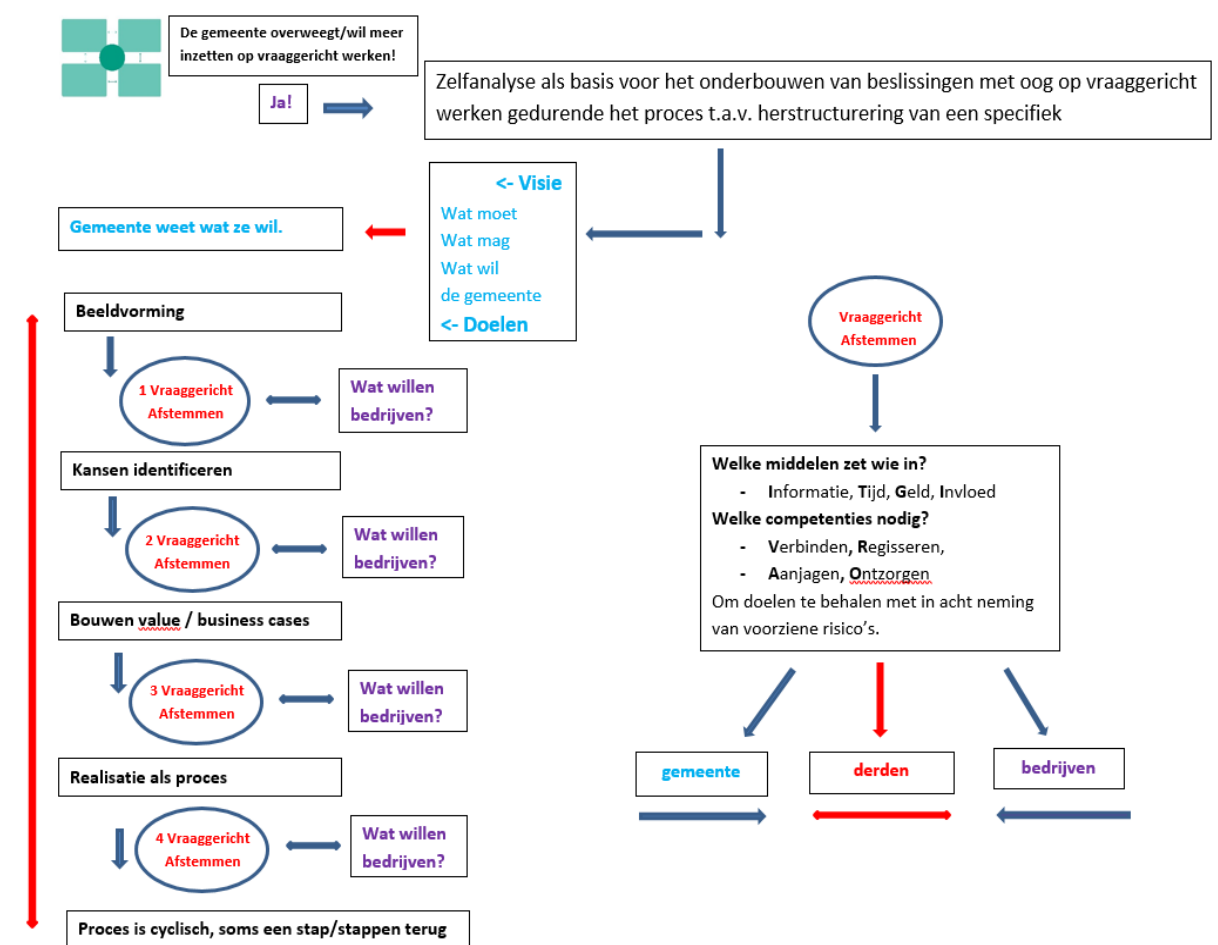
Hogeschool Saxion

2019

Inleiding

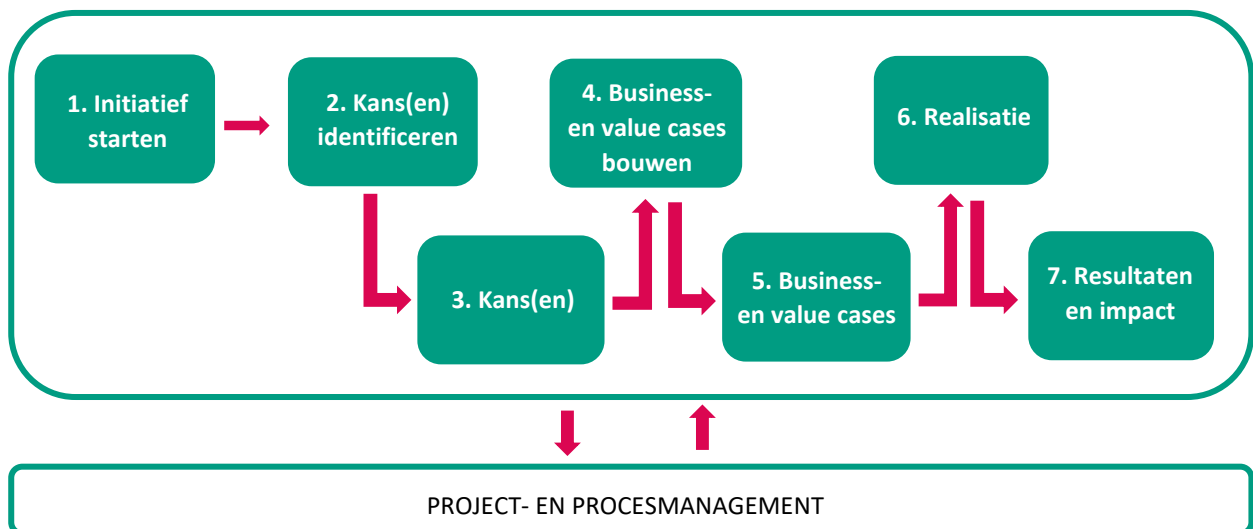
In deel I van de Toolbox wordt vraaggericht werken als een passend antwoord op de veranderende samenleving geïntroduceerd en worden aan de hand van het klavertjevier model vier bouwstenen voor vraaggericht werken en optimalisatie van de gemeentelijke organisatie in hun onderlinge samenhang toegelicht; organisatiekenmerken, maatschappelijke waarde, competenties en werkwijzen.

Het is belangrijk dat de gemeente voor zich zelf helder heeft in welke mate ze opteert voor een vraaggerichte werkwijze. Het nadenken over een integrale optimalisatie van de gemeentelijke organisatie in relatie tot de beoogde gebiedsontwikkeling is hier onderdeel van. Heeft ze al een beeld op welke maatschappelijke waarden ze wil sturen, hoe ze dit vanuit de zes gidsprincipes van vraaggericht werken kan organiseren met derden en welke rollen en taken ze hierin zelf kan oppakken? Die vragen komen steeds terug en zijn onderdeel van de zelfanalyse die als een rode draad door de diverse procestappen loopt. In figuur 1 wordt dit schematisch aangegeven.



Figuur 1: Zelfanalyse als continu proces om scherp te kunnen sturen op vraaggericht werken.

Dit deel van de Toolbox biedt de lezer concrete handvatten om in de praktijk aan de slag te gaan met de ambitie om via vraaggericht werken een bedrijventerrein toekomstbestendig te maken. Hierbij wordt aangesloten op het procesmodel dat in deel I is geïntroduceerd en dat hieronder wordt toegelicht. Eén illustratief voorbeeld, de herontwikkeling van de voormalige Wehkamp-locatie in Dedemsvaart, wordt gebruikt als doorlopend voorbeeld. Meer voorbeelden zijn te vinden in het praktijkboek "Vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling: Zeven praktijkvoorbeelden van herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel" (Bugge & Sloot, 2018).



Een initiatief voor het toekomstbestendig maken van een werklocatie kan van vele partijen afkomstig zijn: de gemeente, de bedrijven die er gevestigd zijn, toekomstige gebruikers van de locatie, een ontwikkelaar of wellicht zelfs van een groep omwonenden. Wie de initiatiefnemer ook is, de gemeente zal er vroeg of laat bij betrokken worden. Afhankelijk van het beeld dat de gemeente heeft van de huidige situatie t.a.v. de vragen, opgaven en ontwikkelingen die op haar af komen, zal ze hier op acteren. Dat is in belangrijke mate afhankelijk van de beeldvorming die ze heeft. De centrale vraag bij stap 1 is, of de gemeente in de beeldvorming ook het perspectief van de ondernemers volwaardig meeneemt. Het uitvragen van ambities bij sleutelfiguren uit het bedrijfsleven is een goed begin om serieus werk te maken van vraaggericht werken.

Het kan noodzakelijk zijn om een aantal rondes te doorlopen voordat een kans geïdentificeerd is. In een ronde worden mogelijke oplossingen gezocht, er worden opties afgewogen en er wordt een beslissing genomen over het vervolg.



Figuur 3. Besluitvorming verloopt in rondes

Het kan zijn dat een kans is gevonden. Indien niet, dan kan het nodig zijn om bijvoorbeeld meer beslissingsondersteunende informatie te verzamelen of andere partijen te betrekken.

Uiteindelijk zal er als gevolg van deze acties een overzicht van kansen ontstaan (stap 3) waarvan de betrokkenen vinden dat ze de moeite waard zijn om verder te verkennen.

Bij stap vier staat het uitwerken van de geselecteerde kansen tot business cases en value cases centraal. In deze fase zal gericht gezocht moeten worden met betrokken actoren wat er per kans nodig is om de businesscases rond te krijgen en tegelijkertijd oog te behouden voor de invloed op de maatschappelijke waardeontwikkeling (de value case). Bij vraaggericht werken wordt hier actief in gestuurd en geïnvesteerd.

De ontwikkelde business cases en value cases waarover overeenstemming is bereikt worden vastgelegd in stap vijf. Hier wordt de meerwaarde van een scherpe focus op belangen en op investeringsbereidheid tastbaar gemaakt.

Dat brengt stap zes, de realisatie in beeld. Een stap die in essentie niet heel erg anders zal verlopen dan bij processen waar er 'klassiek' (niet vraaggericht) gewerkt wordt. Wel is de verwachting dat bij een vraaggerichte werkwijze een goede vertrouwensbasis kan ontstaan tussen partijen die het mogelijk maakt om knelpunten bij de realisatie, gezamenlijk beter te kunnen oplossen.

Tot slot gaat het bij stap zeven om de behaalde resultaten in het herstructureringsgebied met oog op een bepaalde tijdshorizon. Wat is het positieve effect van de investeringen die zijn gedaan door de betrokken private partijen op het bedrijventerrein in zijn geheel? Lopende en nieuwe trends en ontwikkelingen blijven vragen om een voortdurende afstemming tussen partijen onderling om de vitaliteit en toekomstbestendigheid van bedrijventerreinen goed te bewaken en om indien nodig te interveniëren.

Concluderend kan gesteld worden dat een gemeente die wil werken aan een vraaggerichte gebiedsontwikkeling specifiek dient te focussen op belangen en het beïnvloeden van investeringsbereidheid in business cases die positief bijdragen aan vitaliteit en toekomstbestendigheid van een bedrijventerrein.

UITGELICHT: DE ZES GIDSPRINCIPES VAN VRAAGGERICHT WERKEN

- FOCUS OP VERGROTING VAN DE INVESTERINGSBEREIDHEID VAN BEDRIJVEN
- GERICHTHEID OP HET ONTWIKKELEN VAN BUSINESS CASES DIE MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE GEVEN

- RESULTAATGERICHT EN FLEXIBEL
- MAATWERK IN DE ROLVERDELING WAT BETREFT DE VIER HOOFDLIJNEN VAN VRAAGGERICHT WERKEN
- SCHERPE EN ONDERBOUWDE KEUZES MAKEN
- BESCHIKBAARHEID VAN EEN EXIT-STRATEGIE (HET PROCES KUNNEN STOPPEN OF ERUIT KUNNEN STAPPEN).

De gemeente beïnvloedt de investeringsbereidheid door het aanjagen, verbinden, regisseren en ontzorgen in 'rondes' van zoeken, afwegen en beslissen in de processtappen: initiatief starten en beeldvorming, het identificeren van kansen samen met het bedrijfsleven waarvoor de ambities vanuit het bedrijfsleven essentieel zijn, uitwerken van business en value cases en het realiseren van de projecten die hieruit voortkomen binnen de context van het te herstructureren bedrijventerrein.

Deze aanpak vraagt om een open houding, waarin gericht gezocht wordt naar kansen die voor alle betrokkenen waardevol zijn, maar die afstemming vergen om dat te kunnen realiseren. Het is een dynamisch en cyclisch proces waarin informatie cruciaal is om de betrokken actoren, ieder voor zichzelf verantwoorde keuzes te kunnen maken.

Stap 1 Initiatief en beeldvorming bij de gemeente

Met oog op de praktische hanteerbaarheid van deel II van de Toolbox wordt er vanuit gegaan dat er al een besluit is genomen vanuit de gemeente om met de herstructurering van het bedrijventerrein aan de slag te gaan. Vanuit een vraaggerichte benadering gaat het in essentie om vier soorten informatie die nodig zijn voor de beeldvorming. Die zijn samen te vatten in de volgende hoofdvragen:

- 1 Wat is de huidige situatie (status) van het bedrijventerrein?
- 2 Wat zijn de te verwachten effecten van huidige voorziene trends en ontwikkelingen?
- 3 Is helder wat de maatschappelijke doelen zijn waar de gemeente op in wil zetten?
- 4 Is het bedrijfsleven met haar investeringsplannen goed in beeld?

Met betrekking tot de vragen 1 t/m 3 wordt er hier van uitgegaan dat de gemeente daar voldoende mee bekend zijn om dat te achterhalen. Dit is niet anders dan bij reguliere herstructureringsprojecten. Voor vraag vier wordt in onderstaand kader vragen genoemd die de gemeente kan helpen om het bedrijfsleven in beeld te krijgen.

IS HET BEDRIJFSLEVEN MET HAAR INVESTERINGSPLANNEN BIJ DE GEMEENTE GOED IN BEELD?

- WELKE CONTACTEN HEEFT DE GEMEENTE MET HET BEDRIJFSLEVEN?
- WELKE BEDRIJVEN (SLEUTELFIGUREN) MAKEN ZICH STERK VOOR HET BEDRIJFSLEVEN IN DE GEMEENTE?
- WELKE BEDRIJVEN VAN ELDERS ZIJN GEÏNTERESSEERD IN HET BEDRIJVENTERREIN?
- HOE ERVAREN DE BEDRIJVEN DE KWALITEITEN VAN HET BEDRIJVENTERREIN?
- HOE ZIEN TOEKOMSTPLANNEN VAN ZITTENDE BEDRIJVEN ER UIT? (UITBREIDING, KRIMP, VERHUIZEN ETC.)
- WELKE PARTIJEN WILLEN INVESTEREN OP HET BEDRIJVENTERREIN?

Het is goed mogelijk dat op basis van de beschikbare informatie al een beeld ontstaat in welke richting de oplossingen worden gezocht. Gaat het om een bedrijfsverplaatsing, bedrijfsuitbreiding of nieuwe bedrijvigheid? Kan dit gerealiseerd worden op de eigen kavel, naastgelegen kavel, een andere locatie op het huidige bedrijventerrein, of is verplaatsing naar elders de beste oplossing? Wat is de impact van de ingrepen? Betreft het de herontwikkeling van een bedrijfspand, wordt sloop gevolgd door nieuwbouw, speelt bodemsanering een rol, is er vraag naar het verbeteren van de infrastructuur en bereikbaarheid?

Het beeld dat ontstaat als de bovengenoemde vragen zijn beantwoord, geeft een eerste indicatie van welke maatschappelijke doelen mede kunnen worden gerealiseerd vanuit de aanwezige investeringsbereidheid van het bedrijfsleven.

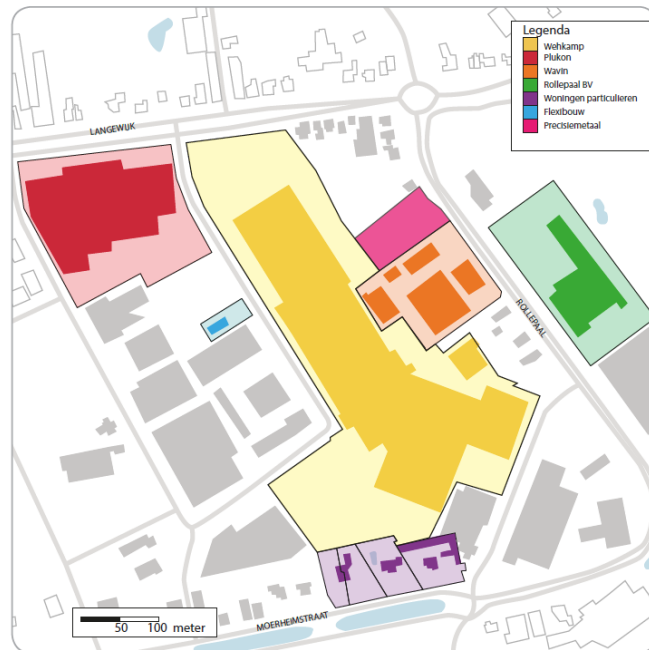
Dit is een belangrijk moment om gericht te kijken welke aanvullende informatie nodig is, vanuit welk perspectief en wie daar het beste voor in kan worden gezet. Met andere woorden, dan komt het tweede deel van de zelfanalyse in beeld. Kan de gemeente zelf alle informatie verzamelen, of ligt hier ook deels een taak voor het bedrijfsleven of een derde (intermediaire) partij? De beantwoording van die vraag hangt samen met de mensen (competenties) en middelen (tijd, kennis, geld) die hiervoor ter beschikking staan. Cruciaal is de bereidheid van de gemeente en andere partijen om hierin te investeren. Vertrouwen in elkaar als het gaat om het beschikbaar stellen van de juiste informatie is nodig. Door een open en transparante houding kan de informatie optimaal door alle betrokkenen worden meegenomen in de besluitvorming.

De stelregel voor de gemeente om te besluiten om hier wel of niet in te gaan investeren is, dat als er geen zicht is op investeringsbereidheid van bedrijven, de gemeente zich nadrukkelijk moet afvragen, of ze er dan wel goed aan doet om de informatie te gaan verzamelen. Vanuit een vraaggerichte benadering is het antwoord, in principe: nee!

Het resultaat van de zelfanalyse in deze fase is dat duidelijk wordt welke taken de gemeente op zich neemt, wat de bedrijven voor hun rekening nemen en wat eventueel bij een derde partij wordt neergelegd. Wat betreft de gemeente kan de inzet, als de taken aansluiten op lopend beleid, geregeld worden via de ambtelijke sporen, maar indien nodig zal ook de politiek in stelling moeten worden gebracht. Feitelijk is daarmee de beeldvorming afgerond. Deze kan (deels) in kaartbeelden worden vastgelegd.

Doorlopend voorbeeld: de herontwikkeling van de voormalige Wehkamplocatie

De plattegrond is een weergave van het resultaat van de initiatieffase voor de herontwikkeling van deze locatie op bedrijventerrein Rollepaal te Dedemsvaart: een visualisatie van welke partijen ambities hadden voor verplaatsing of uitbreiding of juist leegstaande kavels in bezit hadden.



De scheidslijn tussen de initiatieffase met de eerste beeldvorming en de stap 'identificeren van kansen' is niet hard. Vaak komen ideeën naar voren die snel verder ontwikkeld kunnen worden tot concrete kansen.

Stap 2: Kansen identificeren

Het doel van stap 2 is om ideeën te vertalen in concrete kansen. Kansen staan in deze Toolbox voor potentiële win-win-situaties voor bedrijven én de maatschappij. De uitdaging is om met elkaar als samenwerkende partijen zoveel mogelijk kansen op een rijtje te krijgen en tegelijk in de gaten te houden hoe deze kansen elkaar (kunnen) beïnvloeden gelet op de totale herstructureringsopgave. Met als belangrijk neven doel een groeiend vertrouwen in elkaar.

Door het vroegtijdig koppelen van maatschappelijke belangen (value cases) aan potentiële business cases van bedrijven ontstaat er zicht op kansen. Dat maakt de door bedrijven in vertrouwen uitgewisselde informatie een belangrijk uitgangspunt van deze zoektocht. Kansen identificeren is bij uitstek een vraaggerichte activiteit. Een afgevaardigde van de gemeente gaat in gesprek met sleutelfiguren uit het bedrijfsleven. Hij luistert actief, vraagt door, vat samen en krijgt op die manier de belangen en concrete plannen en ambities vanuit het perspectief van ondernemers scherp in beeld. In die gesprekken dient tevens verkend te worden met welke andere partijen eventueel nog meer een gesprek dient te worden aangegaan om het beeld te complementeren. Inhoudelijke aspecten die meegenomen kunnen worden zijn onder andere: situatie op het terrein; in kaart brengen van het onderscheidende karakter van de locatie; concrete knelpunten helder in beeld brengen; eigendomssituaties inzichtelijk maken; invloed van actoren op gewenste ontwikkelingen in kaart brengen (realisatiekracht versus hindermacht).

Het resultaat is een overzicht van ideeën in de vorm van 'vraag en aanbod', waar investeringsbereidheid bij de individuele private partijen centraal staat. Dat maakt het mogelijk om de ideeën later te matchen en tegelijk te kijken hoe ze zich verhouden tot de maatschappelijke opgave. Er is sprake van een kans als minimaal twee partijen iets met elkaar willen ondernemen en er zicht is op investeringsbereidheid in een concrete ontwikkeling.

Doorlopend voorbeeld: de herontwikkeling van de voormalige Wehkamplocatie in Dedemsvaart

Onderstaande tabel illustreert hoe het verzamelen van ideeën over vraag en aanbod en investeringsbereidheid de basis kan leggen voor de ontwikkeling van kansen.

IDEE	Het bedrijf Plukon heeft belangstelling voor aankoop van een gedeelte van de leegstaande kavel van Wehkamp, maar wil dit realiseren op een direct aansluitend perceel. De tussenliggende ontsluitingsweg vormt hiervoor een belemmering.
VAN IDEE NAAR KANS	Omlegging van de ontsluitingsweg, bijvoorbeeld door middel van grondruil, zou een mogelijkheid kunnen bieden. Hiervoor is wel medewerking nodig van de gemeente Hardenberg en één of mogelijk twee bedrijven.

Beslissingsondersteunende vragen voor het gebiedsontwikkelingsproces

Gedurende de gesprekken met bedrijven worden ambities, behoeften, risico's en knelpunten in kaart gebracht vanuit het perspectief van de ondernemers. Het is handig om de gesprekken deels te sturen aan de hand van een aantal vragen. Daarmee krijgt de gemeente beter inzicht of bedrijven daadwerkelijk willen investeren. Deze gesprekken zullen gemakkelijker lopen als er sprake is van een groot onderling vertrouwen. In onderstaande box staan de vragen aangegeven waarmee de gesprekken gestuurd kunnen worden.

- WELKE CONCRETE AMBITIES, BEHOEFTE, RISICO'S, KNELPUNTEN EN IDEEËN HEBBEN DE GEVESTIGDE BEDRIJVEN?
- WELKE KAVELS OF GEBOUWEN ZIJN, OF KOMEN VANWEGE HUN PLANNEN VRIJ OP HET BEDRIJVENTERREIN?
- WAT ZIEN DE BEDRIJVEN ALS KANSSEN EN WIE ZIJN ER VOOR HET REALISEREN VAN DE KANSSEN NODIG?
- WILLEN ZIJ DAAR ZELF IN INVESTEREN?
- WORDEN ER VOORWAARDEN AAN HUN INVESTERINGEN VERBONDEN?

- WELKE MOGELIJKE NIEUWE BEDRIJVEN ZIJN IN BEELD ALS KANDIDATEN VOOR VESTIGING OP HET TERREIN?

Na het uitvoeren van deze inventarisatie, die resulteert in een 'long list' van informatie over de individuele private partijen, volgt het zoeken naar concrete opties voor het matchen van vraag en aanbod. Vragen die gesteld kunnen worden bij het identificeren van kansen zijn:

- WAT ZIJN DE KWALITEITSKENMERKEN VAN LEEGSTAANDE OF MOGELIJK BESCHIKBARE KAVELS EN GEBOUWEN OP HET BEDRIJVENTERREIN?
- VOOR WELKE BEDRIJVEN MET AMBITIES VOOR VESTIGING, UITBREIDING OF VERPLAATSING ZIJN DAT GUNSTIGE KENMERKEN?
- KUNNEN RUIMTELIJK-ECONOMISCHE KNELPUNTEN OPGELOST WORDEN DOOR MIDDEL VAN GRONDRUIL?
- WELKE QUICK WINS KUNNEN WORDEN AANGEDRAGEN EN WAT ZIJN DE LANGE TERMIJN OPBRENGSTEN?
- WAAR ZIT VEEL ENERGIE, ZIJN ER TREKKERS TE BENOEMEN?
- KOMEN ER SPONTAAN 'UNIQUE SELLING POINTS' (USP's) NAAR BOVEN, DIE DIT BEDRIJVENTERREIN ONDERSCHIEDEN VAN AANBOD ELDERS UIT DE REGIO?
- WELKE SLIMME(RE) COMBINATIES KOMEN IN BEELD? M.A.W. WELKE KANSEN KUNNEN LEIDEN TOT BUSINESS CASES MET TASTBARE MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE?

Vervolgens is het handig om continu te blijven werken aan de ontwikkeling van kansen en tegelijkertijd te komen tot een prioritering voor vervolgstappen. Vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- IS ER ONDERSCHIED TE MAKEN TUSSEN KLEINE KANSEN EN GROTE KANSEN?
- HOE KAN SYNERGIE TUSSEN KANSEN BEPAALD WORDEN? M.A.W. WELKE KANSEN ZULLEN ELKAAR NIET BEÏNVLOEDEN, MAAR JUIST GEBUNDELD LEIDEN TOT TOEGENOMEN MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE?
- WAT IS HET COMMITMENT EN WAT IS DE INVESTERINGSBEREIDHEID BIJ ONDERNEMERS EN LOKALE POLITIEK VOOR DE DIVERSE KANSEN?
- HOE WORDT ER CONTINU EN FLEXIBEL INGESPEELD OP DE DYNAMIEK (VERANDERINGEN T.A.V. INVESTERINGSBEREIDHEID, PARTIJEN EN INZICHTEN) M.B.T. BESTAANDE EN NIEUWE KANSEN?

Het is vooral belangrijk om kansen te kunnen bouwen én (in het geval ze ontstaan als 'windows of opportunity') te herkennen en op te pakken. Kansen zijn namelijk altijd momentopnames: een combinatie van een goede oplossing, investeringsbereidheid en een perspectief op de ontwikkeling van business- en value cases met een acceptabele en haalbare verdeling van kosten, baten en risico's.

Stap 3: Kansen

Het doel van deze stap is om inzicht in en overzicht van de (in stap 2) gevonden kansen te geven, zowel met betrekking tot de fysieke uitwerking op het bedrijventerrein als tot de betrokkenheid van partijen. Belangrijke vragen zijn hier:

- WAT WORDT DOOR DE BETROKKEN PARTIJEN PRECIJS ONDER EEN KANS VERSTAAN?
- WELKE INFORMATIE OVER EEN KANS IS NODIG ALS BASIS VOOR HET BOUWEN AAN BUSINESS- EN VALUE CASES?
- HOE KAN EEN KANS GEVISUALISEERD WORDEN?
- OP WELKE MANIER KAN DE ONDERLINGE AFHANKELIJKHEID VAN DE KANSSEN IN BEELD WORDEN GEBRACHT?
- HOE KUNNEN ONTWIKKELINGEN IN DE TIJD ADEQUAAT MEEGENOMEN WORDEN?

Het is belangrijk om invulling te geven aan het woord 'kans'. Voor een private partij zal een kans altijd gerelateerd worden aan de continuïteit van de onderneming, terwijl de overheid een kans beoordeelt vanuit potentiële meerwaarde voor de samenleving. Een kans is daarom voor beide partijen een opmaat tot business- en value cases, maar de exacte, gekwantificeerde effecten zijn nog niet bekend. De informatie over een kans bevat daarom altijd een min of meer concrete koppeling van een vraag en een aanbod, zoals een partij die bereid is een kavel te verkopen en een andere partij die belangstelling heeft voor aankoop van dezelfde kavel. Een kans bestaat met andere woorden uit een koppeling van partijen én een koppeling van oplossingen. De voorwaarden voor de transactie zijn meestal onderhandelbaar en de uitwerking leidt (later) tot een business case.

Een 'kansenkaart' is een voorbeeld van een manier om kansen informatief en aantrekkelijk te presenteren. Een kansenkaart maakt de samenhang van individuele belangen van bedrijven én het gezamenlijke belang voor terreinontwikkeling tegelijkertijd zichtbaar. Door de kansen duidelijk te visualiseren en toe te lichten, weten de partijen beter van elkaar wat er speelt. In de kansenkaart kan de nadruk komen te liggen op de fysieke uitwerking. In dat geval wordt (zoals in onderstaande voorbeeld) een plattegrond met legenda en toelichting gehanteerd voor de visualisatie.

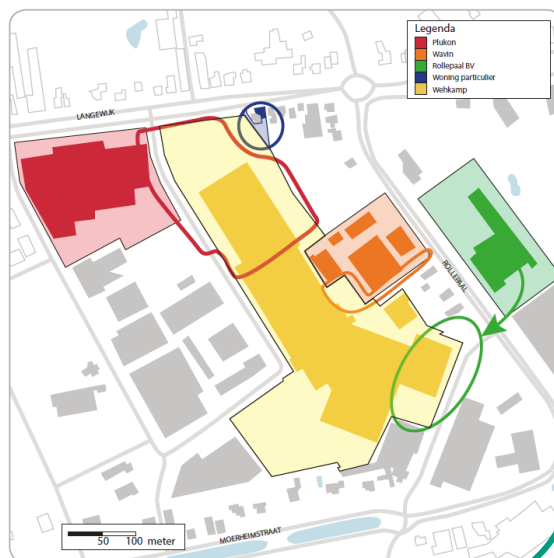
Doorlopend voorbeeld: de herontwikkeling van de voormalige Wehkamplocatie

Optie 1. Kansenkaart als plattegrond

Plukon heft belangstelling voor aankoop van 2 ha grond op aansluitend perceel en Wavin is bereid tot grondruil om omlegging ontsluitingsweg mogelijk te maken

Bedrijf Rollepaal BV heeft belangstelling voor 0,6 ha uitbreiding op gedeelte van Wehkamplocatie

Particulier heeft belangstelling voor aankoop 0,1 ha.

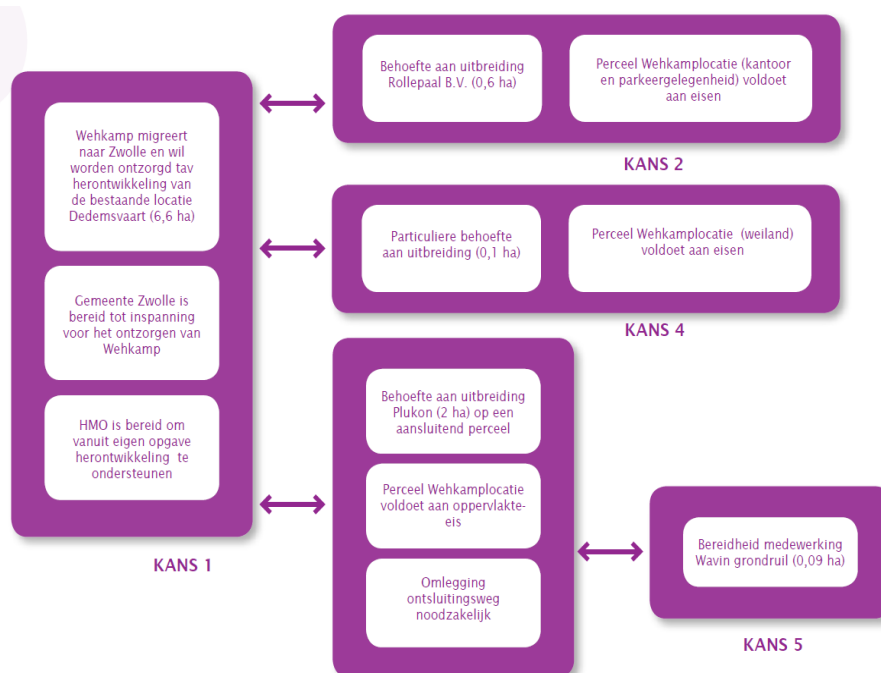


Als

alternatief voor de wijze van weergeven van kansen kan de nadruk worden gelegd op de belanghebbenden die betrokken zijn bij de kansen, zoals hieronder weergegeven.

Doorlopend voorbeeld: de herontwikkeling van de voormalige Wehkamplocatie

Optie 2.
Kansenkaart met
focus op
visualisatie van
vraag en aanbod
van
belanghebbenden



In beide gevallen is het belangrijk om de dynamiek regelmatig te verwerken in de kansenkaarten: kansen zullen ontstaan, veranderen, resulteren in investeringen en transacties of 'omgekeerd' juist niet leiden tot een tastbaar resultaat.

Een dergelijk kansenkaart met toelichting kan doelgericht op verschillende manieren ingezet worden in een proces om investeringsbereidheid positief te beïnvloeden. De visualisatie kan inspiratie bieden voor de betrokken partijen om in een gezamenlijk statement iets naar buiten te brengen dat de beeldvorming over het bedrijventerrein in positieve zin beïnvloedt. Een voorbeeld kan zijn om gezamenlijk met een nieuw beeldmerk voor het bedrijventerrein naar buiten te komen. Dat kan naar meerdere partijen toe een positief effect hebben en daarmee bijdragen aan toekomstig succes van bedrijven en het bedrijventerrein. De kansenkaart kan verder gebruikt worden als acquisitie-instrument om bedrijven aan te trekken en om draagvlak te krijgen bij de politiek en in de lokale samenleving.

Stap 4: Business- en Value case bouwen

De volgende stap bij een vraaggericht proces is om de kansen te verzilveren. De investeringsbereidheid van de individuele bedrijven moet gebundeld worden tot aantrekkelijke business cases en tegelijk stuurt de gemeente op het vinden van oplossingen met aantoonbare maatschappelijke meerwaarde (value cases).

Het meeste rendement wordt met andere woorden gerealiseerd als er sprake is van een win-win situatie. Dat is het geval als de businesscases (economisch belang) en de value case (maatschappelijk belang) elkaar versterken. De uitdaging is daarom om inhoudelijk goede oplossingen haalbaar te maken door een passende financieringsconstructie en een goede verdeling van kosten, baten en risico's over de belanghebbenden.

Doorlopend voorbeeld: de herontwikkeling van de voormalige Wehkamplocatie

Onderstaande tabel illustreert hoe een complexe kans ontwikkeld wordt tot een business case met maatschappelijke meerwaarde.

KANS	Het bedrijf Plukon heeft belangstelling voor aankoop van 2 ha indien een direct aansluitend perceel beschikbaar komt, HMO is bereid tot verkoop en Wavin is bereid tot grondruil om het omleggen van een ontsluitingsweg mogelijk te maken.
KANS NAAR BUSINESS-CASE(S)	Gewerkt wordt aan het ontwikkelen van concrete overeenkomsten met de gemeente Hardenberg over de verkoop van de 'oude' ontsluitingsweg, verkoop perceel aan Plukon, aankoop van gronden van Precisiemetaal Dedemsvaart en grondruil met Wavin. Voor elke partij dient een business case / investeringscase ontwikkeld te worden en de totale verdeling van kosten, baten en risico's moet dit mogelijk maken.

Beslissingsondersteunende vragen voor het gebiedsontwikkelingsproces

De business case(s); altijd focus op haalbaarheid en invloed op continuïteit van het bedrijf

Als gemeente is het belangrijk om je te realiseren dat vestigingsvraagstukken van bedrijven altijd beoordeeld worden vanuit een marktperspectief. Een bedrijf redeneert met andere woorden niet primair vanuit fysieke beschikbaarheid van ruimte, maar vanuit zijn eigen behoefte, vanuit continuïteit en vanuit invloed op de bedrijfsactiviteiten. Een business case beschrijft binnen deze context vooral HOE een specifiek doel behaald zal worden, inclusief de verwachte ontwikkeling van kosten, baten en risico's binnen een bepaalde projectperiode. Een business case is per definitie 'op papier' altijd haalbaar, maar de gemaakte risico-inschattingen / prognoses kunnen uiteraard uiteindelijk verkeerd blijken te zijn. Vaak zijn meerdere alternatieven denkbaar. Verschillende business cases kunnen gebouwd worden rond verschillende combinaties van partijen en inhoudelijke oplossingen.

Vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- ZIJN ALLE (POTENTIËLE) BUSINESS CASES GOED IN BEELD?
- WAT IS DE MATE VAN INVESTERINGSBEREIDHEID BIJ DE PARTIJEN BETROKKEN BIJ EEN SPECIEFIE KANS?

- ZIJN ALLE PARTIJEN IN BEELD WAARMEE SAMENGEWERKT KAN WORDEN OM BUSINESS CASES TE ONTWIKKELEN?
- WELKE RISICO'S SPELEN ER ROND DE (POTENTIËLE) BUSINESS CASES?
- WELKE INFORMATIE OF INZET VAN MIDDELEN (KNOWHOW, TIJD, GELD, INVLOED) KAN DE INVESTERINGSBEREIDHEID SNEL EN RESULTAATGERICHT BEÏNVLOEDEN RICHTING EEN BUSINESS CASE?
- WELKE ROL KAN EN WIL DE GEMEENTE SPELEN IN DE ONTWIKKELING VAN DE BUSINESS CASE(S)?
- WAT IS DE BEHOEFTE AAN EN MOGELIJKHEDEN VOOR INZET VAN 'DERDEN'?
- AAN WELKE RANDVOORWAARDEN MOET DE BUSINESS CASE VOLDOEN?
- WELKE FINANCIERINGSCONSTRUCTIES ZIJN BESCHIKBAAR?
- IS HET DUIDELIJK HOE DE VERSCHILLENDE (POTENTIËLE) BUSINESS CASES ELKAAR (KUNNEN) BEÏNVLOEDEN?
- HOE WORDT ER ACTIEF EN DYNAMISCH (IN DE TIJD) GESTUURD OP DE RELATIE TUSSEN DE INDIVIDUELE BUSINESS CASE ONTWIKKELING EN DE TOTALE TERREINONTWIKKELING?

Bedrijven zijn in deze fase ook op zoek naar combinaties om betere win-win situaties te creëren. Bijvoorbeeld het samen delen van bepaalde distributiekosten, opbrengsten en / of risico's.

De value case ontwikkeling; maatschappelijk gestuurd, politiek gedreven

Door het bouwen aan business cases komen verdergaande vormen van synergie of soms ook nieuwe vormen van synergie in beeld. De overheid richt zich vooral op de value case: de maatschappelijke meerwaarde van een ontwikkeling. Value case ontwikkeling is in die zin vooral een politiek / maatschappelijk proces.

In een gebied spelen bijna altijd meerdere maatschappelijke aspecten tegelijkertijd. Dat kan gaan over algemene doelen zoals CO₂ reductie en verduurzaming of meer specifieke doelen als het gaat om wenselijke bedrijfsactiviteiten, bereikbaarheid, parkeernormen en behoud en versterking van de werkgelegenheid. Deze 'stapeling' van verwachtingen moet niet gezien worden als een verstikkende deken, maar als richtinggevende bouwstenen voor integrale verbetering van toekomstbestendigheid en vitaliteit van een bedrijventerrein.

De bundeling van verwachtingen, oplossingen en investeringsbereidheid van zowel bedrijven als overheid leidt met andere woorden tot nieuwe beoordelingskaders én nieuwe synergiekansen. De ontwikkeling van value cases vertegenwoordigt in die zin het maatschappelijk bewustzijn van het gebied. In de distributie van kosten, opbrengsten en risico's komt dit tot uiting. Denk daarbij aan gewenste andere wegstructuren, andere verlichting, integratie van specifieke werkgelegenheidsvraagstukken, adaptatiekansen om klimaatdoelen te kunnen behalen, en het bijdragen aan de energietransitie op openbare of private terreinen. Of soms ook het oplossen van een ongewenste gedoogsituaties door bedrijfsverplaatsingen mogelijk te maken, bijvoorbeeld het verplaatsen van een tankstation of het concentreren van detailhandel op meer geschikte plekken. Dit proces vraagt om een flexibele manier van denken en kijken.

Vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- WAT IS DE BEOOGDE VALUE CASE(S) VOOR HET (DEEL)GEBIED?
- IN WELKE MATE KUNNEN DE IN ONTWIKKELING ZIJNDE BUSINESS CASES POSITIEF BIJDAGEN AAN DE VALUE CASE?
- ZAL DEZE BEOOGDE POSITIEVE MEERWAARDE VOLDOENDE REDEN ZIJN VOOR EEN OVERHEIDSINVESTERING IN DE BUSINESS CASE?
- GEVEN DE BUSINESS CASES VOLDOENDE PERSPECTIEF OM EEN (SYNERGIE)INVESTERING DOOR DE GEMEENTE (EVENTUEEL AANGEVULD DOOR HOGERE BESTUURLAGEN) IN HET OPENBAAR GEBIED TE RECHTVAARDIGEN?
- IN WELKE MATE KUNNEN DE ONTWIKKELINGEN OP HET BEDRIJVENTERREIN BIJDAGEN AAN EEN BREDERE VALUE CASE VOOR DE LOKALE – OF ZELFS REGIONALE – SAMENLEVING?
- WELKE PARTIJEN KUNNEN DE VALUE CASE VERSTERKEN?
- WELKE RISICO'S SPELEN ER ROND DE VALUE CASES?
- WELKE GERICHTE INTERVENTIES KUNNEN RISICO'S VERKLEINEN, KOSTEN VERLAGEN OF BATEN VERHOGEN?
- HOE KUNNEN DE VERSCHILLENDE ONTWIKKELINGEN IN DE TIJD GOED OP ELKAAR AFGESTEMD WORDEN?
- IS DE ORGANISATIE VOLDOENDE VOORBEREID OP DE NODIGE INSPANNING EN – INDIEN NIET- WELKE ACTIES KUNNEN WORDEN ONDERNOMEN OM DE SITUATIE TE VERBETEREN?

Uit de praktijk blijkt dat als de maatschappelijke doelen concreet in verband kunnen worden gebracht met te verwachten positieve effecten van reeds bestaande investeringsbereidheid bij bedrijven, dan geeft dat de grootste kans op een mooie uitkomst. Als er geen relatie bestaat tussen de maatschappelijke doelen en de investeringsbereidheid van de bedrijven, rest er slechts een onderhandelingsstrategie. Hierbij biedt een zakelijke onderhandeling de grootste kans om ook maatschappelijke doelen te realiseren. Een belangrijk element daarin is het benoemen van de exit-grenzen. Mochten die grenzen worden overschreden, dan stoppen de onderhandelingen en trekt de gemeente zich terug op haar primaire rol. Of een gemeente deze onderhandeling zelf(standig) doet, zou daarin een bewuste keuze moeten zijn. Het is denkbaar dat het aantrekken van een externe intermediaire partij het eenvoudiger maakt om de onderhandelingen te doen. Dit hangt overigens vooral af van het politieke klimaat in de gemeente (zie deel I van de toolbox) en de omvang van de herontwikkeling.

Stap 5: Business- en Value case

Het doel van deze stap is om inzicht in en overzicht van de (in stap 4) ontwikkelde business- en value cases te geven. Deze informatie geeft de betrokken partijen de mogelijkheid tot het onderbouwd nemen van beslissingen over het wel of niet overgaan tot daadwerkelijke investeringen.

Vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- HOE KUNNEN BUSINESS- EN VALUE CASES TRANSPARANT, INFORMATIEF EN PASSEND BIJ DE BEHOEFTE VAN DE DOELGROEP(EN) IN BEELD WORDEN GEBRACHT?
- OP WELKE MANIER KAN INZICHT WORDEN GEGEVEN IN DE RELATIES TUSSEN BUSINESS- EN VALUE CASES?
- GEVEN DE BUSINESS CASES (VOLDOENDE) MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE?
- ZIJN ALLE BETROKKEN PARTIJEN (VOLDOENDE) TEVREDEN MET DE VERDELING VAN KOSTEN, BATEN EN RISICO'S?
- IS HET WAARDEOORDEEL "VOLDOENDE" ONDERBOUWD?

Een eenvoudige, transparante en informatieve manier om de balans op te kunnen maken is de weergave in de vorm van de onderstaande tabel ingevuld vanuit de twee waarde-perspectieven: business case en value case.

	BUSINESSCASE	VALUE CASE
WAARDEPERSPECTIEF		
BETROKKEN PARTIJEN		
KOSTEN		
BATEN		
FINANCIERING		
RISICO'S		
RISICOMANAGEMENT		

Het *waardeperspectief* geeft inzicht in de belangrijkste redenen om te investeren voor respectievelijk de private partijen (business case) en publieke partijen (value case). Voor een overheid zijn dit motieven zoals een duurzamer gebied, behoud of groei van werkgelegenheid en ruimtelijke kwaliteit. De *betrokken partijen* zijn de direct belanghebbenden bij *kosten, baten, financieringsconstructie, risico's en risicomanagement*.

De manier waarop de kosten en baten zichtbaar worden gemaakt in de tabel is afhankelijk van het doel, of met andere woorden de doelgroep. Indien er sprake is van veel vertrouwelijke (bijvoorbeeld bedrijfsgevoelige) informatie is de beste oplossing vaak om de tabel uitsluitend kwalitatief in te vullen: dat wil zeggen zonder 'cijfers'.

Kwantificering is sowieso een uitdaging. Dit geldt in het bijzonder voor de toekomstige *baten*. In een businesscase zijn enkele voorbeelden van moeilijk te kwantificeren baten: een nieuwe locatie voor een bedrijfsactiviteit biedt een passende combinatie van vervoersmodaliteiten (water, weg); toekomstige uitbreidings- of ontwikkelingsmogelijkheden op een kavel; strategisch voordeel door vestigen in nabijheid van een 'Original Equipment Manufacturer' (OEM); klimaat / profiel van gebied is attractief voor technici; beschikbaarheid van specifieke voorzieningen. In de value case gaat het om baten zoals verminderde leegstand, oplossen van ongewenste gedoogsituaties in het kader van het Bestemmingplan, nieuwe bedrijvigheid en verbeterde bodemkwaliteit door sanering en verkoop van grond.

De *financieringsconstructie* geeft de basis voor de business- en value cases. De constructie geeft inzicht in en overzicht van de inhoudelijke ontwikkelingen, de financiële rol voor elke betrokken partij en de financieringsbronnen. De financieringsconstructie geeft in die zin concreet inzicht in de investeringscase, maar geeft vanwege bijvoorbeeld de vorm en doorlooptijd van leningen ook informatie over met name de kosten, risico's en het risicomanagement van de businesscase.

Een belangrijk aspect van de tabel is dat de relaties tussen de business- en value cases transparant worden gemaakt en gepresenteerd. Een voorbeeld van een expliciete koppeling is aan de orde in de herontwikkeling van de voormalige Wehkamp-locatie (zie hieronder), waar een subsidie (kostenpost in de value case) verstrekt wordt voor bodemsanering (baat in de business case) bij een grondtransactie.

Doorlopend voorbeeld: de herontwikkeling van de voormalige Wehkamplocatie

	Businesscase	Value case
Waardeperspectief	Een beter toekomstperspectief voor lokale bedrijven, door het faciliteren van uitbreidingswensen	- Een vitaal en toekomstbestendig bedrijventerrein Rollepaal - Behoud en ontwikkeling van lokale en regionale werkgelegenheid
Betrokken partijen	HMO, Wehkamp, gemeente Hardenberg, Rollepaal B.V., Plukon, Wavin, Smit bedrijven, Schipper, Flexibouw, particulieren	HMO, gemeente Hardenberg, gemeente Zwolle, provincie Overijssel
Kosten	- Aankoop Wehkamplocatie (6,6 ha) van Wehkamp - Ontwikkelkosten - Bouwwijk maken locatie (o.a. sloop en sanering) - Overdracht gronden Flexibouw - Aanleg ontsluitingsweg en nutsvoorzieningen - Overdracht nieuwe ontsluitingsweg aan gemeente - Grondruil Wavin - Aankoop twee aangrenzende percelen (0,42 ha) van Precisiemetaal Dedemsvaart B.V.	Subsidie BDU
Baten	- Verkoop Plukon - Verkoop Rollepaal B.V. - Verkoop Smit bedrijven - Inbreng gronden Flexibouw - Verkoop particulieren - Subsidie BDU - Afboeking gemeente Zwolle - Gemeentelijke inbreng verkoop ontsluitingsweg	- Verbeterde ruimtelijk-economische situatie op Rollepaal: - Het voorkomen van leegstand - Nieuwe economische ontwikkelingen - Ontwikkelingsmogelijkheden voor bedrijven - Verbeterde verkaveling - Verbeterde infrastructuur en verkeersveiligheid - Verbeterde bodemkwaliteit - Bredere buffer tussen bedrijventerrein en woningen
Financiering	HMO: - aankoop en sloop- en saneringskosten Wehkamplocatie - aankoop twee aangrenzende percelen - Lening aan twee private partijen Private partijen: - Investering uit eigen middelen Publieke partijen: - Investering gemeente Zwolle - Subsidie provincie (BDU)	
Risico's	- Tegenvallende verkoop van percelen - Tegenvallende kosten in sloop en sanering - Aflossingsproblemen private partijen	Tegenvallende verkoop leidt mogelijk tot verpaupering bedrijventerrein Rollepaal en teruglopende lokale werkgelegenheid
Risico-management HMO	- Actief zoeken naar geïnteresseerde partijen - Actief inzetten op het voldoen aan voorwaarden van geïnteresseerde partijen - Zo spoedig mogelijk overgaan tot het ondertekenen van overeenkomsten - Milieuaansprakelijkheid is geregeld ten tijde van samenwerkingsovereenkomst in oktober 2013 - Het verrekenen van een maatschappelijke afboeking in de waarde van de Wehkamplocatie - Het vestigen van het eerste hypotheekrecht op onroerende zaken van de betrokkene in het kader van de verstrekte lening	

Business cases en value cases zijn per definitie haalbaar, maar haalbaar betekent zeker niet altijd dat de beste oplossing is gevonden. Een belangrijke vraag is daarom wat 'voldoende' is. Wanneer zijn de partijen voldoende tevreden gesteld en wanneer is sprake van voldoende maatschappelijke meerwaarde? Het beantwoorden van deze vragen is mogelijk als een helder en geaccepteerd afwegingskader wordt gehanteerd. Een vaak toegepast instrument hiervoor is de MKBA: de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse. Als deze 'balans' positief doorslaat, is het formaliseren van het resultaat een verstandige stap.

Stap 6 en 7: Realisatie, Resultaten en Effecten

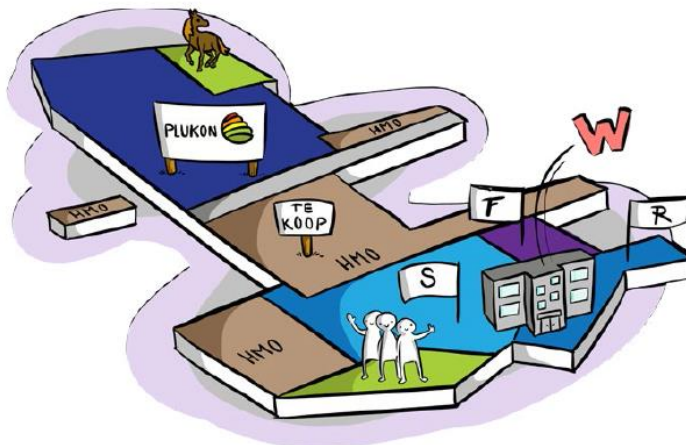
Realisatie

Het doel van stap 6 is de realisatie en oplevering van de aan de businesscases en value cases gerelateerde projecten. Dit verloopt in de praktijk voornamelijk langs geijkte paden: dat wil zeggen met behulp van 'regulier' programma-, project- en procesmanagement. Het adequaat blijven hanteren van de gidsprincipes van

vraaggericht werken (zie de laatste alinea's van de inleiding bij dit deel van de Toolbox) blijft wel belangrijk, want de stap van business- en value case naar investeringen en implementatie geeft vaak nieuwe – onvoorziene – uitdagingen. Een effectieve, vraaggerichte manier van samenwerken aan de 'voorkant' geeft de partijen vertrouwen in elkaar en daarmee is een goede basis aanwezig voor drie concrete activiteiten: het verankeren van de realisatie in beleid, processen en procedures; het sluiten van transacties; en de fysieke realisatie tot aan de oplevering. Deze activiteiten vallen vanuit het perspectief van deze Toolbox onder regulier projectmanagement.

Doorlopend voorbeeld: de herontwikkeling van de voormalige Wehkamplocatie

Artist impression



Resultaten en effecten

Bij stap 7 is het voor de betrokken partijen na de realisatie altijd belangrijk om te kijken of de beoogde doelstellingen zijn behaald en de gewenste effecten zichtbaar zijn. Dat rechtvaardigt immers ook de investeringen die zijn gedaan om die doelstellingen en effecten te bereiken. Het is alleen mogelijk om aan te tonen dat bewust ingezette acties effectief zijn geweest als de doelen van tevoren zijn benoemd én geconcretiseerd. Ook moet vooraf helder zijn op basis van welke criteria bepaald wordt wanneer investeringen in meer of mindere mate bijdragen aan het bereiken van concrete doelen en aan de bredere maatschappelijke meerwaarde.

In de praktijk staat vooral de tevredenheid van de belanghebbenden centraal. Zijn de verwachtingen van de business cases en value cases ingelost voor respectievelijk de bedrijven en de gemeente? In beide gevallen levert het resultaat een vertrekpunt voor een continu leer- en verbeterproces in fasen van planning, uitvoering, controle en formuleren van nieuwe doelen. Dit proces kent een proactieve aanpak en is altijd gericht op kwaliteitsverbetering; vitaliteit en toekomstbestendigheid van het bedrijventerrein én optimalisatie van regulier management van het bedrijventerrein en van de gemeente. Net zoals bij de voorgaande stappen gaat het om de effectieve toepassing van de zes gidsprincipes van vraaggericht werken in combinatie met het aanjagen, verbinden, ontzorgen en regisseren.

Doorlopend voorbeeld: de herontwikkeling van de voormalige Wehkamplocatie

*Visualisatie van resultaten
van herontwikkeling van de
Wehkamplocatie: veel kansen
zijn verzilverd!*

