

Ruimtelijke sturingsmiddelen voor een projectmanager

Colofon

Afstudeerder:

Naam: Pim Leuwerink
Adres: Briljantlaan 114
Postcode/Plaats: 3523CH Utrecht
Tel: 06 21479145
E-mail: pim.leuwerink@student.hu.nl
Studentennummer: 1553395

Afstudeerrichting:

Omgevingsmanagement en politiekbesluitvorming rond ruimtelijke projecten

Vakcode:

TROP-AFO8-08

Titel afstudeeropdracht:

Ruimtelijke sturingsmiddelen voor een projectmanager

Afstudeerbedrijf:

Bedrijf: Gemeente Utrecht – Dienst Stadsontwikkeling –
Projectmanagementbureau
Adres: Rachmaninoffplantsoen 61
Postcode/Plaats: 3503RK Utrecht
Tel: 030 2864944

Afstudeerbegeleider:

Naam: Chris de Vet
Functie: Projectmanager
Tel: 06 24692019

Docentenbegeleiders HU:

Eerste begeleider: Bas Ouwehand
Tel: 088 4818212

Tweede begeleider: Peter Martens
Tel: 088 4818661

Samenvatting

Binnen een gemeente zijn er continu veranderingen in de ruimtelijke structuur door ruimtelijke projecten. De ruimtelijke projecten die de veranderingen teweeg brengen zijn divers zoals nieuwbouw projecten voor woningen of verkeerskundige projecten. Een projectmanager die een project krijgt toegedeeld heeft als taak om binnen het beschikbare budget, de opgestelde kwaliteitseisen en tijdsaspect het project te realiseren. Tijdens het project kunnen er allerlei belemmeringen optreden waardoor het opgestelde projectdoel in gevaar komt. Aan de hand van een interview met een projectmanager is onderzocht of de sturingsmiddelen uit de literatuur ook in de praktijk voldoende bruikbaar zijn. Er bleek dat een project een iteratief proces is waarbij een projectmanager voortdurend schakelt tussen project- en procesmanagement. Hij moet vaak ad hoc reageren op nieuwe bewegingen tijdens het project en hij kan daarbij de sturingsmiddelen uit de literatuur goed gebruiken. Het doel van dit onderzoek is het aantonen dat sturingsmiddelen uit de literatuur praktisch te gebruiken zijn in ruimtelijke projecten.

De projectmanager heeft voor het behalen van het opgestelde projectdoel tal van ruimtelijke sturingsmiddelen. Bekkering geeft in zijn boek 'Management van processen' diverse instrumenten om het proces van het project te managen. Groote geeft in zijn boek 'Projecten leiden' verschillende instrumenten om het project op inhoudelijk gebied een verdiepingsslag te geven.

Het proces bij het ontwikkelen van beleid door een beleidsmaker vertoont overeenkomsten met het proces bij het ontwikkelen van een project door een projectmanager. Onder andere betreft dit in beide gevallen de bepaling van de situatie waarin het proces zich bevindt. Echter de manier waarop dit wordt bepaald is in beide gevallen verschillend. De beleidsmaker gebruikt het 6 factorenmodel van De Baas. De projectmanager schat voor een project de situatie in op basis van zijn ervaring. Dit was zeer opmerkelijk aangezien met het 6 factorenmodel van De Baas heel duidelijk bepaald kan worden in welke situatie een project zit. In dit rapport wordt dan ook het gebruik van dit model aanbevolen bij een ruimtelijke project.

De algehele conclusie van dit rapport is dat de sturingsmiddelen uit de literatuur door een projectmanager gezien wordt als een theoretische kijk op de werkelijkheid met daarbij een verduidelijking hoe in de praktijk een project zou kunnen worden gemanaged.

Voorwoord

Tijdens de colleges van mijn eerste studiejaren van de opleiding Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de Hogeschool van Utrecht werd ik geconfronteerd met het onderwerp 'ruimtelijke sturingsmiddelen voor een projectmanager'. Tijdens die colleges ging het meer over de bewustwording van het bestaan van de sturingsmiddelen dan over het begrijpen en toepassen daarvan. Ik werd er zo nieuwsgierig naar dat ik besloot dit onderwerp te kiezen als afstudeeronderzoek. Die mogelijkheid om er meer over te weten te komen kreeg ik bij het Projectmanagementbureau van de gemeente Utrecht (PMB-Utrecht) waar ik mij eerste stage heb gelopen.

Bij het PMB-Utrecht zijn ongeveer 80 projectmanagers die elke dag bezig zijn met ruimtelijke sturingsmiddelen. Één van hen is Chris de Vet, mijn begeleider tijdens mijn stage bij dat bureau. Gelukkig had ik een kort lijntje naar Chris de Vet. Niet alleen omdat ik al stage had gelopen bij het PMB-Utrecht maar ook omdat we, naast onder interesse in ruimtelijke sturingsmiddelen, beiden een passie voor hockey hebben. Via deze gezamenlijk passie hielden wij onderling contact, ook na mijn stageperiode. Hij leerde me erg veel over ruimtelijke sturingsmiddelen maar ik werd me er ook van bewust dat, hoe meer ik leerde, hoe meer ik tot de ontdekking kwam hoe weinig ik er eigenlijk over wist. Ik werd des te nieuwsgieriger.

Tijdens mijn afstudeertraject ben ik op een ontzettend goede, heldere en directe manier begeleid door Chris de Vet. Ik ben hem daar dankbaar voor en ik voel me eigenlijk haast schuldig dat ik soms zo veel tijd van hem vroeg. Hij heeft me geholpen bij het helder krijgen van de onderzoeksvraag en met het gehele proces omtrent het afstuderen.

Naast Chris de Vet hebben mijn twee begeleiders (Bas Ouwehand en Peter Martens) van de Hogeschool Utrecht altijd vertrouwen gehad in mij en in het slagen van mijn afstudeeronderzoek. Dit bleek vooral bij een grote tegenslag die ik tegen het eind van mijn onderzoek te verwerken kreeg. Zij hebben zich toen sterk gemaakt voor mij en het mogelijk gemaakt dat dit rapport er nu toch ligt. Ik ben hen dan ook dankbaar voor hun inspanningen.

Utrecht, 4 juni 2012

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	3
VOORWOORD	4
1 INLEIDING	7
1.1 AANLEIDING	7
1.2 DOELSTELLING	8
1.3 ONDERZOEKSVRAAG	8
1.3.1 SUBVRAGEN	8
1.4 AFKORTINGEN	8
1.5 LEESWIJZER	9
2 WETGEVING	10
2.1 INLEIDING	10
2.2 BESTEMMINGSPLANPROCEDURE	10
2.3 VOORTRAJECT BESTEMMINGSPLANPROCEDURE	13
2.4 CONCLUSIE	15
3 LITERATUURSTUDIE	16
3.1 INLEIDING	16
3.2 PROJECTMATIG	16
3.3 PROCESMATIG	18
3.4 PROCES -VERSUS PROJECTMATIG	20
3.5 PROJECTSITUATIE	21
3.5.1 SITUATIES EN STRATEGIEËN	22
3.6 SAMENVATTING	23
3.7 CONCLUSIE	24
4 ANALYSE RUIMTELIJKE PRAKTIJKCASUSSEN	25
4.1 INLEIDING	25
4.2 HIËRONYUSERF	25
4.3 HOV Z80-Z90	27
4.4 CONCLUSIE	29
5 WISSELWERKING LITERATUUR EN PRAKTIJK	30
5.1 INLEIDING	30
5.2 RUIMTELIJKE STURINGSMIDDELEN	30
5.3 SCHAKELING TUSSEN PROJECT EN PROCESMATIG	31
5.4 OVERZICHT RUIMTELIJKE STURINGSMIDDELEN	32

6 TOEPASSINGSKADER	33
6.1 INLEIDING	33
6.2 HART VAN HOOGRAVEN, VRAAGSTUK 1	33
6.3 HART VAN HOOGRAVEN, VRAAGSTUK 2	35
6.4 HART VAN HOOGRAVEN, VRAAGSTUK 3	36
6.5 HART VAN HOOGRAVEN, VRAAGSTUK 4	38
7 CONCLUSIE	39
8 BRONNENLIJST	40
BIJLAGE	41
BIJLAGE 1: INTERVIEWVRAGEN	42
BIJLAGE 2: UITGESCHREVEN INTERVIEW	44

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Veranderingen in de ruimtelijke structuur worden niet altijd met open armen ontvangen door de omgeving (bewoners en ondernemers) aangezien die nadelige gevolgen kunnen krijgen tijdens de uitvoering en/of na realisatie van het project, zoals geluidsoverlast of verdwijning van openbaar groen. Tijdens de uitvoering van een ruimtelijk project kan de omgeving zich bemoeien met het project. Dat kan via zowel het formele (juridisch) als informele kanaal (achterkamertjespolitiek). Als in een gemeente de omgeving de juiste kennis en kunde heeft om invloed uit te oefenen dan is het mogelijk dat de politieke besluitvorming van het project vertraging oploopt aangezien de gemeentelijke politiek vatbaar is voor invloed van de omgeving binnen hun gemeentegrenzen.

Deze vertraging is funest voor een projectmanager aangezien hierdoor tijdverlies wordt geleden waardoor deadlines in gevaar komen. Vertragingen brengen ook extra kosten met zich mee, zoals renteverliezen en extra personeelsuren.

Als projectmanager ben je je ervan bewust dat bewoners/ondernemers via de twee genoemde kanalen invloed kunnen uitoefenen op de realisatie van een ruimtelijk project. Een projectmanager kan in zijn plan van aanpak opstellen wat zijn verwachtingen zijn van mogelijke invloed van de omgeving en welke sturingsmiddelen eventueel ingezet kunnen worden om die invloed te managen.

Dit afstudeeronderzoek richt zich voornamelijk op de sturingsmiddelen voor een projectmanager waarbij via literatuur onderzocht wordt welke sturingsmiddelen er zijn en of de sturingsmiddelen afhankelijk zijn van een te hanteren projectwijze (bijvoorbeeld project- of procesmatige aanpak). De literatuur zal vergeleken worden met twee ruimtelijke praktijkcasussen die worden geanalyseerd doormiddel van een interview met een projectmanager. In de betreffende casussen zal bestudeerd worden op welke wijze het project is aangepakt en welke sturingsmiddelen er eventueel zijn ingezet om de invloed van bewoners te managen. Ter aanvulling zal onderzocht worden hoe de algemene wetgeving in elkaar zit van een bestemmingsplanprocedure en welke formele invloed bewoners kunnen uitoefenen op de besluitvorming.

Uit de drie onderzoeken zal kenbaar worden wat de wisselwerking is tussen de literatuur en praktijk, zie afbeelding 1.1.1. Dit inzicht zal gebruikt worden voor het toepassingskader.



Afbeelding 1.1.1: Opbouw afstudeeronderzoek

1.2 Doelstelling

Het doel van dit rapport is inzicht te krijgen in de wisselwerking tussen literatuur en praktijk op het gebied van sturingsmogelijkheden voor een projectmanager. Met het inzicht in de wisselwerking zullen er praktijk relateerde vraagstukken beantwoord worden die te maken hebben met het ruimtelijke project Hart van Hoograven.

1.3 Onderzoeksvraag

Op welke manier kan er inzicht verkregen worden in de wisselwerking tussen literatuur en praktijk voor een projectmanager waarin antwoord wordt gegeven hoe omgegaan zal worden met invloed van de omgeving zodat er voor iedere partij een acceptabel proces ontstaat waarbinnen door de politiek besluiten op basis van feiten genomen kunnen worden?

1.3.1 Subvragen

- Welke sturingsmiddelen heeft een projectmanager om de omgeving te managen?
- Wanneer kunnen de sturingsmiddelen worden ingezet?
- Welke projectwijze(n) worden gehanteerd in de gegeven casussen?
- Welke sturingsmiddel(en) worden gebruikt in de gegeven casussen?
- Welke politieke besluiten moeten genomen worden voor de totstandkoming van een ruimtelijke project dat gerealiseerd wordt door middel van een bestemmingsplanprocedure?
- Wat voor invloed kunnen bewoners uitoefenen via het formele kanaal?

1.4 Afkortingen

Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State	ABRvS
Burgemeester en Wethouders	B&W
Definitief ontwerp	DO
Functioneel ontwerp	FO
Integraal programma van eisen	IPvE
Stedenbouwkundig plan	SP
Stedenbouwkundig programma van Eisen	SPvE
Voorlopig ontwerp	VO
Wet ruimtelijke ordening	Wro

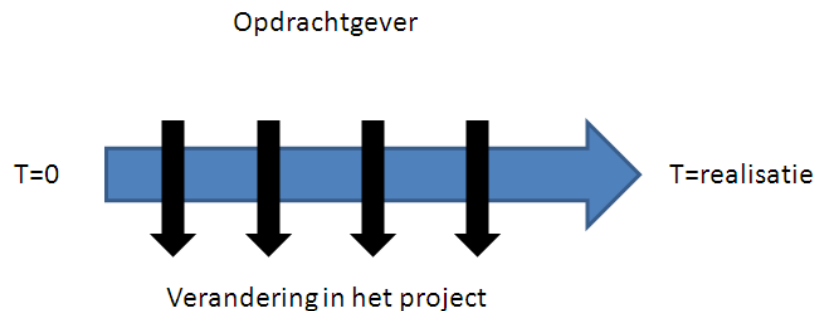
1.5 Leeswijzer

Het afstudeeronderzoek is opgebouwd uit een aantal onderdelen. Elk hoofdstuk begint met een inleiding waarin kort wordt aangegeven waar het desbetreffende hoofdstuk over gaat en aan het eind van elke hoofdstuk wordt de bijbehorende subvraag beantwoord.

Na de beantwoording van de hoofdvraag was in eerste instantie de gedachte om een omgevingsparagraaf op te stellen voor het ruimtelijke project Hart van Hoograven, zie het plan van aanpak. Echter na de beschrijving van de wisselwerking is er geconcludeerd dat een omgevingsparagraaf niet dekkend zou zijn voor de totale omvang van inzichten die zijn opgedaan tijdens het afstuderen. In samenspraak met de begeleiders van zowel de Hogeschool Utrecht als de afstudeerbegeleider van het PMB-Utrecht is ervoor gekozen om een simulatie te creëren van dit ruimtelijke project. Deze simulatie (zie afbeelding 1.5.1) zou als volgt geïnterpreteerd moeten worden.

De afstudeerder krijgt van de begeleider van het PMB-Utrecht, die in het toepassingskader ook de rol van opdrachtgever heeft, een casus voorgeschoteld waarin de afstudeerder het hele project moet managen van het begin tot het moment dat er gebouwd gaat worden. In het proces tussen $t=0$ en

$t=\text{realisatie}$ worden 4 vraagstukken voorgeschoteld. Deze vraagstukken hebben betrekking op complexe veranderingen die toentertijd hebben gespeeld in het project en waarmee de begeleider van het PMB-Utrecht ook mee te maken heeft gehad. Het project zit namelijk op dit moment (2012) in de realisatiefase. De 4 vraagstukken worden beantwoord met het inzicht dat is opgedaan tijdens het afstuderen.



Afbeelding 1.5.1: Simulatie weergave toepassingskader

2 Wetgeving

2.1 inleiding

Om uiteindelijk de wisselwerking tussen de theorie de praktijk te kunnen beschrijven, zoals aangegeven in hoofdstuk 1.1 aanleiding, moet rekening gehouden worden met het wettelijke kader omtrent de bestemmingsplanprocedure. Binnen het vastgestelde wettelijke kader kan een projectmanager namelijk zelfstandig en vrij opereren. Inzicht in de wettelijke procedure is voor een projectmanager hierdoor vereist aangezien anders de projectmanager niet weet in welk kader geopereerd kan worden. In dit hoofdstuk zal door middel van een analyse het wettelijke kader onderzocht worden waardoor er twee subvragen beantwoordt kunnen worden

Subvragen

1. Welke politieke besluiten moeten genomen worden voor de totstandkoming van een ruimtelijke project dat gerealiseerd wordt door middel van een bestemmingsplanprocedure?
2. Wat voor invloed kunnen bewoners uitoefenen via het formele kanaal?

2.2 Bestemmingsplanprocedure

De gemeenteraad stelt voor het gehele grondgebied van de gemeente een of meer bestemmingsplannen vast, art 3.1 Wet ruimtelijke ordening (Wro). Deze zin geeft aan dat elk stukje grond binnen Nederland opgenomen is in een bestemmingsplan. In een bestemmingsplan staat aangegeven wat er op bepaalde locaties mag gebeuren en waarom dat mag. Zo kan er aangegeven staan dat er op een locatie bepaalde winkels mogen worden ontwikkeld en dat op andere gronden woningen gebouwd mogen worden. Daarnaast kunnen er allerlei regels mee worden gegeven aan bouwwerken, zoals bouwhoogtes en woninglagen.

Het onafhankelijke ruimtelijke adviesbureau SAB geeft aan dat een bestemmingsplan uit drie onderdelen bestaat¹:

Toelichting: Uitleg waarom er sprake is van een goede ruimtelijke ordening*. Daarnaast worden de regels en de plankaart uitgelegd.

Regels: Per bestemming worden regels gegeven met betrekking tot de functie of het doel van de gronden, het bouwen, en het gebruik.

Verbeelding: Een kaart waarop het gehele gebied van het betreffende bestemmingsplan staat weergegeven met daarop aangegeven welke bestemmingen een bouwwerk heeft.

* In de artikel 3.1 Wro staat dat gemeentes ten behoeve van een goede ruimtelijke ordening bestemmingsplannen moeten vaststellen. Wat onder een goede ruimtelijke ordening wordt verstaan is niet verder gespecificeerd in de betreffende wet. Ook niet in het Besluit ruimtelijke ordening (Bro). Het SAB geeft echter aan dat een goede ruimtelijke ordening als volgt geïnterpreteerd kan worden *“Ruimtelijke ordening is de verdeling van de ruimte voor verschillende functies. Daarbij worden keuzes gemaakt omdat ruimte schaars is. Met dat doel, worden alle ruimtelijk relevante aspecten op een rij gezet (geordend) en belangen afgewogen. Want belangen kunnen tegenstrijdig zijn. Deze belangenafweging is de ruimtelijke ordening. Bij een goede belangenafweging moet altijd duidelijk zijn waar welke functie is, en waarom die functie nodig is (nut en noodzaak) en nu juist op die plek is gelegen. Met andere woorden, er moet altijd een antwoord zijn op de vragen “Wat waar en waarom daar”. Dit antwoord moet te vinden zijn in de toelichting bij een ruimtelijk plan zoals het bestemmingsplan.”*

Hier wordt eigenlijk gezegd dat onderbouwd moet worden waarom op een bepaalde locatie die betreffende functie krijgt toegedeeld. Dit moet worden opgenomen in de toelichting en dan wordt voldaan aan de wettelijke eis ‘Een goede ruimtelijke ordening’.

¹ SAB (z.j.)

Een ruimtelijke project dat wordt ontwikkeld moet passen in het vigerend bestemmingsplan. Past de nieuwe ruimtelijke ontwikkeling niet binnen het vigerend bestemmingsplan dan zal er een nieuw bestemmingsplan moeten worden vastgesteld door de betreffende gemeenteraad.

Casus: Bouw in Utrecht(1)

Binnen de stad Utrecht ligt een locatie die door de jaren heen sterk was verloederd. De gemeente Utrecht besloot daarom op die plek een nieuw woningbouw programma te starten waarin eengezinswoningen, hoge appartementen en winkels werden opgenomen. Het plan van de gemeente Utrecht werd het Bouw in Utrecht genoemd. Het vigerend bestemmingsplan meldde echter dat er op die plek geen woning en winkels mochten komen. De gemeente Utrecht startte daarom een bestemmingsplanprocedure om te zorgen dat op de betreffende plek nieuwe woningen en winkels gerealiseerd konden worden.

Een gemeenteraad mag niet van de een op de ander dag een nieuwe bestemmingsplan vaststellen. Hier is een wettelijk procedure voor. Via de wettelijke procedure kan de gemeenteraad een nieuwe bestemmingsplan vaststellen. Een bestemmingsplanprocedure kan starten als Burgemeester en Wethouders (B&W) van de betreffende gemeente een voorlopig ontwerp (VO) hebben vrijgegeven. De procedure ziet er als volgt uit, afbeelding 2.2.1, met daarin meegenomen de rechten die de omgeving heeft.

Wat	Wie	Tijdsduur	Wetgeving
Vrijgave VO	B&W	N.v.t.	N.v.t.
Zienswijze indienen	Bewoners	Binnen 6 weken	Afdeling 3.4 AWB
Vaststelling bestemmingsplan	Gemeenteraad	Binnen 12 weken	Art 3.8 Wro
Beroepstermijn	Bewoners	6 weken	Art 8.2 lid 1a Wro
Aanvraag voorlopige voorziening	Bewoners	In de beroepstermijn	Art 8.4 Wro
Uitspraak beroep	ABRvS	12 maanden	Art 8.2 lid 3 Wro
Onherroepelijk	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Afbeelding 2.2.1: Bestemmingsplanprocedure

De procedure die hierboven staat heeft nog vele haken en ogen. Zo kan iedereen een zienswijze indienen tegen een bestemmingsplan bij de betreffende gemeenteraad. Een woonachtend persoon uit Groningen kan een zienswijze indienen tegen een bestemmingsplan in Maastricht. De gemeenteraad behandelt elke zienswijze en bekijkt of de zienswijze moet worden afgewezen of geaccepteerd. Bij een afgewezen zienswijze verandert er niks in het vrijgegeven VO. Wordt een zienswijze geaccepteerd dan zal de zienswijze worden geïntegreerd in het vrijgegeven VO. Binnen 12 weken moet elke zienswijze beantwoord zijn en kan het bestemmingsplan vastgesteld worden.

Na vaststelling van het bestemmingsplan door de gemeenteraad kunnen 'belanghebbende' in beroep gaan tegen het vastgestelde bestemmingsplan bij de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State art 8.2 lid 1 Wro. Een persoon wordt als belanghebbende gekenmerkt als degene wiens belang rechtstreeks bij een besluit is betrokken, art 1:2 AWB.

Daarnaast kan een persoon alleen in beroep gaan als hij een zienswijze heeft ingediend, art 6:13 AWB. Echter heeft de gemeenteraad tijdens de vaststelling een bepaalde zienswijze goedgekeurd en geeft dat een verandering in het vrijgegeven VO dan mag een belanghebbende tegen de goedkeuring van die betreffende zienswijze wel in beroep gaan omdat de persoon niet kon weten dat de gemeenteraad die zienswijze zou goedkeuren en daarom daar ook geen zienswijze tegen in kon dienen.

Daarbij moet ook gezegd worden dat na afloop van de beroepstermijn het bestemmingsplan al onherroepelijk is tenzij er een voorlopige voorziening is aangevraagd art 8.4 Wro en art 8:81

AWB. Er zal dan eerste door de voorzitter van de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State (ABRvS) beslist worden of het besluit tot onherroepelijk van het betreffende bestemmingsplan wordt afgewezen of wordt toegewezen. Bij het toewijzing van de voorlopige voorziening geeft de voorzitter aan op welke onderdelen het bestemmingplan nog niet onherroepelijk is geworden.

Nadat alle beroep zijn behandeld volgt er uitspraak omtrent onherroepelijkheid van het bestemmingsplan.

Na het onherroepelijk worden van het bestemmingsplan kunnen bewoners planschade indienen, bij de burgemeester en wethouders van de betreffende gemeente, als zij vinden dat ze schade leiden onder het nieuwe bestemmingsplan, art 6.1 Wro. Daarbij zijn wel enkele regels opgesteld. Zo komt een bewoner pas in aanmerking voor planschade als zijn ontroerend goed een waardedaling heeft van meer dan 2% art 6.2 lid 2 Wro, en dat de bewoners tijdens aankoop van het ontroerend goed niet had kunnen weten dat er ontwikkelingen zouden plaats vinden die ervoor zouden zorgen dat zijn ontroerend goed minder waar zou worden, art 6.3 Wro. Voldoet een bewoner niet aan beide regels dan wordt dit binnen het normale maatschappelijke risico gezien.

Casus: Bouw in Utrecht (2)

Binnen de gemeente Utrecht is een vrijgegeven VO beschikbaar voor het ontwikkelen van woningen en winkels van het plan 'Bouw in Utrecht'. De gemeenteraad maakt kennisgeving via de Staatscourant en elektronische weg bekend dat er een ontwerpbesluit (vrijgegeven VO) ter inzage ligt art 3.8 lid 1a Wro. De familie Janssen woont op 50 meter afstand van het plangebied. Zij zijn tegen de hoge appartementen aangezien zij dat niet mooi vinden en hierdoor ook minder zon in hun huis schijnt. Zij schrijven een zienswijze en dienen die in. De gemeenteraad komt binnen de vastgestelde termijn met een antwoord waarin staat dat hun zienswijze afgewezen is. De familie Janssen laat het hier niet bij zitten en dient tijdens de beroepstermijn een beroepsschrift in en tegelijkertijd een voorlopige voorziening. Zowel de voorlopige voorziening als hun beroepsschrift wordt afgewezen. Het bestemmingsplan wordt onherroepelijk als blijkt dat alle beroepsschriften zijn afgewezen. De familie Jansen laat op dat moment hun woning taxeren door twee verschillende makelaars. Nadat de bouw van de woningen, hoge appartementen en winkels klaar zijn laat de familie Janssen hun huis opnieuw door twee makelaars taxeren. Hij blijkt dat hun huis 5% minder waard is geworden. Zij dienen een planschade formulier in bij de burgemeester en wethouders van de gemeente Utrecht met daarbij de taxatie rapporten. B&W bekijkt de aanvraag en komt tot de conclusie dat de familie Janssen inderdaad schade heeft geleden onder de nieuwe bouwontwikkelingen. Ze keuren de aanvraag goed en betalen de financiële opgelopen schade van de familie Janssen.

Nadat het bestemmingsplan onherroepelijk is geworden krijgt de familie Janssen nieuwe burens, de familie de Vries. Familie de Vries ziet dat de familie Janssen planschade heeft ontvangen en dienen ook een planschadeformulier in. B&W meld echter hierop dat familie de Vries redelijkerwijs had kunnen weten tijdens de aankoop van hun huis dat er nieuwe bouwontwikkelingen zouden komen. Hun aanvraag wordt afgewezen door B&W.

Bekend is nu dat tijdens de bestemmingsplanprocedure een aantal besluiten genomen moeten worden en dat bewoners verschillende formele rechten hebben en hoe zij die rechten kunnen gebruiken. Echter de bestemmingsplanprocedure begint met een vrijgegeven VO door B&W. Voordat er een vrijgegeven VO ligt zijn er al tal van besluiten genomen en krijgen bewoners al een mogelijkheid om wat te vinden van de nieuwe ontwikkelingen die een gemeente wil uitvoeren. Kortom voordat de bestemmingsplanprocedure begint moet er eerst een voortraject worden afgelegd.

2.3 Voortraject bestemmingsplanprocedure

Binnen de gemeente Utrecht worden er vier voortrajecten onderscheiden en deze zijn in een document vastgesteld, dit document wordt het Utrechts PlanProces (UPP) genoemd. Hierin staat vermeld welke voortrajecten er zijn en welke besluiten er horen bij elk voortraject².

UPP 1: Complexe omvangrijke gebiedsontwikkelingen = Ontwikkeling van meerder bebouwing of gebouwcombinaties

UPP 2: Complexe minder omvangrijke ontwikkelingen = ontwikkeling van één gebouw

UPP 3: Bereikbaarheidsprojecten = infrastructuur

UPP 4: Buitenruimteproject = Stadspark of ecologische zone

UPP 1: Complexe omvangrijke gebiedsontwikkelingen

Onder UPP 1 worden de meest complexe en omvangrijke ruimtelijke ontwikkelingen verstaan zoals grootschalige woningbouw. Onder UPP1 moeten de volgende besluiten genomen worden.

Wat	Wie
Startdocument	Burgemeester en Wethouders
Stedenbouwkundig programma van Eisen	Gemeenteraad
Stedenbouwkundig plan	Burgemeester en Wethouders
Afstemming/inspraak/consultatie	Ontwikkelaar/gemeente(ambtelijk)/ wijkraad/bewoners
Vaststelling/vrijgave VO	Burgemeester en Wethouders

In het startdocument wordt als het ware toestemming gevraagd aan de Burgemeester en Wethouders om te mogen onderzoeken of een initiatief voor een project/ontwikkeling wenselijk en haalbaar is.

Het stedenbouwkundig programma van eisen (SPvE) wordt opgesteld om specifieke randvoorwaarden en uitgangspunten op te stellen. Daarnaast wordt gekeken wat voor invloed een bepaald project/ontwikkeling onder andere heeft op het milieu, bereikbaarheid, openbare ruimte etc. De gemeenteraad beslist als het ware of het programma van eisen voldoet en dat op basis van het SPvE een ontwerp gemaakt kan worden

In het stedenbouwkundig plan (SP) wordt omschreven wat de stedenbouwkundige ontwerp motieven zijn en wordt er een definitief matenplan opgesteld waarin de maatvoering van de openbare ruimte en gebouwen zijn vastgelegd.

Onder afstemming worden diverse partijen uitgenodigd zoals de ontwikkelaar, verschillende afdelingen van de gemeente en de betrokken wijkraad. Hieruit wordt het SP eigenlijk omgevormd tot een VO. Daarnaast wordt er een consultatie middag of avond gehouden waarin bewoners kunnen zien wat de plannen zijn omtrent de ontwikkeling van het betreffende gebied. Hier kunnen bewoners melden wat ze er van vinden en wat ze er mooi/goed aan vinden of wat ze juist anders willen. Hoe slechter de afstemming met de verschillende partijen is des te meer zienswijze er te verwachten zijn tijdens de bestemmingsplanprocedure.

Na de afstemming/consultatie kan er voor gekozen worden om bepaalde dingen aan te passen in het VO om daarna het B&W het VO vast te stellen en vrij te geven. Om zo de bestemmingsplanprocedure te starten. De afstemming/inspraak/consultatie is, zoals aangegeven in het UPP, beleid van de gemeente Utrecht. Het is niet wettelijke verplicht om bewoners of andere groepen op de hoogte te brengen van je plannen voordat ze de mogelijkheid krijgen om een zienswijze in te dienen op een vastgesteld VO

² Gemeente Utrecht (2010)

UPP 2: Complexe minder omvangrijke ontwikkelingen

Het UPP 2 scheelt niet zoveel van UPP1 behalve dat er in plaats van een SPvE en een SP een bouwvelop wordt opgesteld. In het bouwvelop staat de basis geschreven voor de ruimtelijke uitwerking, zijn er specifieke randvoorwaarden en uitgangspunten opgesteld en wordt er gekeken wat voor invloed de ruimtelijke ontwikkeling heeft op onder andere het milieu, bereikbaarheid, openbare ruimte etc. Alles bij UPP 2 is allemaal net wat minder uitgebreid dan bij het UPP 1. Met het bouwvelop wordt ook afgestemd met betrokken partijen en worden ook de bewoners bij betrokken alleen op een minder grote mate dan bij UPP 1.

Wat

Startdocument
Bouwvelop
Afstemming en inspraak/consultatie

Vaststelling/vrijgave VO

Wie

Burgemeester en Wethouders
Burgemeester en Wethouders
Ontwikkelaar/gemeente(ambtelijk)/
wijkraad/bewoners
Burgemeester en Wethouders

UPP 3: Bereikbaarheidsprojecten

UPP 3 verschilt sterk van zowel UPP1 als UPP 2. Zo blijkt wel onderstaande schema waarin de besluiten zijn opgenomen.

Wat

Startdocument
Visie/variantenstudie
Integraal Programma van Eisen + functioneel ontwerp
Inspraak/consultatie
Vaststelling/vrijgave VO

Wie

Burgemeester en Wethouders
Burgemeester en Wethouders
Burgemeester en Wethouders
Bewoners
Burgemeester en Wethouders

Het startdocument is nog steeds de start van een ruimtelijke project/ontwikkeling. Echter daarna wordt er voor bereikbaarheidsprojecten een variantenstudie verricht op alle mogelijk aspecten (technisch, maatschappelijk en financieel). In de variantenstudie wordt op het laatst een aanbeveling gedaan over welke variant het best past in de betreffende omgeving.

In het integraal programma van eisen (IPvE) wordt er een functioneel ontwerp (FO) gemaakt waarin dwarsdoorsneden en een matenplan zijn opgesteld. Daarnaast wordt er via een visueel beeld gegeven van de zogenoemde functionaliteiten in onderlinge samenhang. Oftewel een impressie na de bouw van het ruimtelijke project.

Met het FO wordt er een consultatie gehouden waarin bewoners hun mening kunnen geven over het ontwerp. Na eventuele wijzigingen in het FO door de consultatie wordt het FO omgezet in een VO en kan B&W het VO vaststellen en vrijgeven.

UPP 4: Buitenruimteproject

UPP 4 heeft dezelfde besluiten als in UPP3 echter hier gaat het over buitenruimtes in plaats van verschillende bereikbaarheidsprojecten. Daarnaast wordt in buitenruimteprojecten geen FO opgesteld.

Wat

Startdocument
Visie/variantenstudie
Integraal Programma van Eisen
Inspraak/consultatie
Vaststelling/vrijgave VO

Wie

Burgemeester en Wethouders
Burgemeester en Wethouders
Burgemeester en Wethouders
Bewoners
Burgemeester en Wethouders

2.4 Conclusie

In de inleiding van dit hoofdstuk werd beschreven dat er twee subvragen gebonden waren aan dit hoofdstuk en dat die beantwoord konden worden aan het eind van het hoofdstuk over de wetgeving. Dit waren namelijk deze twee subvragen

Subvragen

1. Welke politieke besluiten moeten genomen worden voor de totstandkoming van een ruimtelijke project dat gerealiseerd wordt door middel van een bestemmingsplanprocedure?
2. Wat voor invloed kunnen bewoners uitoefenen via het formele kanaal?

Subvraag 1 is beantwoord door de analyses zowel naar de bestemmingsplanprocedure zelf als naar de voortrajecten die nodig zijn om een bestemmingsplanprocedure op te starten. Om een bestemmingsplanprocedure te starten voor een ruimtelijke project moet B&W een VO vaststellen en vrijgeven. Voordat er echter een VO vrijgeven kan worden moet er eerst een voortraject worden afgelegd. Binnen de gemeente Utrecht zijn er 4 verschillende voortrajecten. Een ruimtelijke project past altijd in één van de vier voortrajecten. Als projectmanager is het handig om direct inzicht te krijgen in het voortraject omdat de projectmanager dan weet binnen welk kader hij kan opereren.

Binnen een voortraject en de bestemmingsplanprocedure zelf hebben bewoners de mogelijkheid om hun mening te uiten over de ruimtelijke verandering. Binnen het voortraject hebben de bewoners de mogelijkheid om via consultatie aan te geven hoe ze over het ruimtelijke project denken. In de bestemmingsplanprocedure kunnen bewoners via een zienswijze melden wat zij van het VO vinden en wat zij in hun optiek goed en slecht vinden aan de ruimtelijke verandering. Als hun zienswijze wordt afgewezen en de gemeenteraad het bestemmingsplan vaststelt hebben bewoners nog de mogelijkheid om in beroep te gaan tegen het vastgestelde bestemmingsplan. Daarbij hebben ze nog de mogelijkheid om een voorlopige voorziening aan te vragen om er voor te zorgen dat er de bouwactiviteiten na vaststelling van het bestemmingsplan door de gemeenteraad nog worden uitgesteld. Aangezien er bouwvergunningen mogen worden verleent na vaststelling van het bestemmingsplan door de gemeenteraad.

Beide subvragen zijn beantwoord en geven een duidelijk kader waar tussen een projectmanager kan opereren. De mate waarin je als projectmanager het best kan bewegen tussen alle politieke besluiten zal niet worden onderzocht. Het zou best kunnen dat tussen verschillende projectmanager veel verschil zit in hoe zij omgaan met alle verschillende politieke besluiten en hoe zij die besluiten inplannen in hun gehele project. Mogelijke tijdswinst, of beter gezegd, het niet oplopen van tijdsverlies tussen en tijdens een politieke besluit is een hele andere studie en er zal daarom tijdens dit afstudeeronderzoek niet ver op worden ingaan desondanks het een zeer interessant en waarschijnlijk zeer belangrijk onderwerp is voor een projectmanager.

3 Literatuurstudie

3.1 Inleiding

Het wettelijke kader voor een projectmanager is nu bekend. Binnen de besluiten die door de politiek genomen moeten worden ligt de keuzevrijheid van de projectmanager. Het is nu voor een projectmanager van belang om een werkwijze te kiezen. Om een werkwijze te kiezen moet eerst inzicht gekregen worden in de verschillende projectwijzen en de manier waarop binnen een projectwijze wordt omgegaan met bewoners. Er zal een literatuurstudie verricht worden naar de twee projectwijzen project- en procesmatig werken zoals aangegeven stond in het Plan van Aanpak. Daarnaast zal ook onderzoek worden verricht naar de verschillende situaties waar een project zich in kan bevinden.

Per projectwijze wordt bekeken wat de hoofdgedachte daarachter is en welke sturingsmiddelen er zijn om bewoners te sturen/beïnvloeden. Daarnaast wordt aangegeven op welke basis een projectmanager een bepaalde projectwijze kiest. Tot slot zullen twee van de in het PvA genoemde subvragen worden beantwoord in de conclusie betreft:

Subvragen:

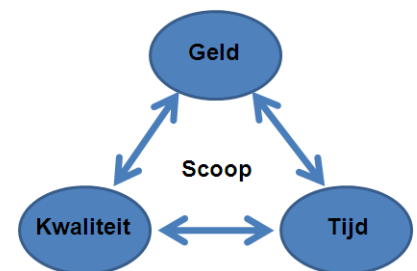
- Welke sturingsmiddelen heeft een projectmanager om de omgeving te managen?
- Wanneer kunnen de sturingsmiddelen worden ingezet?

3.2 Projectmatig

De projectmatige werkwijze is een bekende werkwijze om een project te leiden in allerlei disciplines. De projectmatige aanpak wordt volgens de literatuur gebruikt als een van de bijbehorende subkenmerken van een betreffende project dat zich onder andere kenmerkt door:

- Een eenmalig complexe karakter (oftewel een uniek project)
- Verschillende disciplines moeten samen het resultaat moet bereiken (bijvoorbeeld verkeerskundigen met stedenbouwers en milieukundigen)
- De beschikking over beperkte middelen om het resultaat te bereiken (de beperking betreft meestal de middelen geld en tijd).

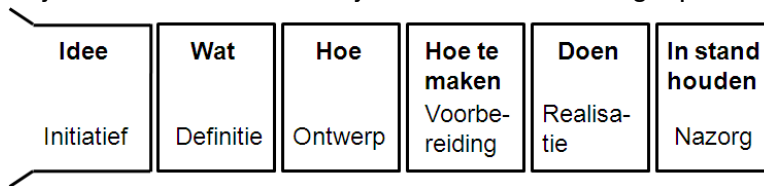
Het centraal kenmerk of eigenlijk beter gezegd het hoofdkenmerk van een projectmatige aanpak is het resultaat (Groote 1994, p24-25)³. Het te behalen resultaat van een project oftewel de betreffende scope is optimaal te noemen als de projectmanager van het project de ultieme balans weet te vinden tussen de kwaliteit die geleverd moet worden met het beschikbaar budget en binnen het tijdsaspect. Des te beter de balans des te beter het resultaat. De projectmanager van het project opereert eigenlijk continu binnen de 'bermuda driehoek' van het project, zie afbeelding 4.2.1. Zit men aan een factor dat heeft dat gevolgen voor de twee andere factoren. Bijvoorbeeld meer aandacht voor de kwaliteit van het resultaat heeft gevolgen bij de factoren geld en tijd.



Afbeelding 3.2.1: Bermuda driehoek (Bron: Groote (1994))

³ Groote, G.P. & Hugenholtz-Sasse, C.J. & Slikker, P. (1994)

Met de bermuda driehoek in het achterhoofd doorloopt de projectmanager heel systematisch alle projectfasen van het project, zie afbeelding 3.2.2. Na elke projectfase bekijkt de projectmanager of het gewenste resultaat is behaald en als dat zo is dan kan de volgende fase ingegaan worden. Met in zijn achterhoofd het wettelijke kader waarbinnen geopereerd kan.



- *Initiatieffase*: Er wordt een Project Start-Up gehouden (Groote, 71-76). Hierin worden ideeën rond het project geconcretiseerd en het project wordt afgebakend. Ook wordt er een resultaatomschrijving opgesteld en alle actoren krijgen deze informatie tot hun beschikking
- *Definitiefase*: Analyse van het probleem en vaststelling aan welke eisen het resultaat moet voldoen.
- *Ontwerpfase*: Aan de hand van de vastgestelde eisen worden alternatieven ontwikkeld en er wordt tevens voor een alternatief gekozen, oftewel het voorkeursalternatief. Daarbij worden ruimtelijke ordeningsprojecten vaak ook visueel gemaakt.
- *Vorbereidingsfase*: Alle voorwerkzaamheden om het voorkeursalternatief te realiseren worden hier gemaakt. In de ruimtelijke projectwereld vindt hier de aanbesteding plaats.
- *Realisatiefase*: Het projectresultaat wordt gerealiseerd. Bijvoorbeeld bouw van woningen/winkels of de aanleg van wegen/openbaar groen.
- *Nazorgfase*: Hier wordt het uiteindelijke resultaat beheerd, gebruikt en onderhouden.

Afbeelding 3.2.2: De projectfasen (Bron: Groote (1994), p26)

Groote geeft in zijn boek 'Projecten Leiden' de gedachte achter de projectmatige werkwijze en de projectfasen weer en ook verschillende sturingsmiddelen voor de drie factoren van de bermuda driehoek weer. Hij beschrijft hoe je gestructureerd en overzichtelijk kunt managen binnen de 3 factoren van de bermuda driehoek. Voor de factor kwaliteit adviseert Groote een kwaliteitsplan op te stellen in de definitiefase. In het kwaliteitsplan komt te staan wanneer, door wie en op welke wijze (tussen) resultaten getoetst zal worden aan de opgestelde eisen. Voor de factor tijd geeft Groote een uitgebreide toelichting over de balkenplanning met daarin beslidsdata, zoals politieke besluiten, en het verloop van het kritieke pad. Voor de factor geld adviseert Groote de kosten te structureren door budgettering. Groote geeft daarnaast nog vele andere sturingsmiddelen voor de 3 factoren maar voor het managen van de omgeving komt Groote maar met één sturingsmiddel. Hij adviseert een krachtenveldanalyse. Daarin wordt per actor aangegeven hoe de relatie is met het project en welk belang de actor heeft of aan zichzelf kan toe-eigenen. Wat met de bevindingen van deze krachtenveldanalyse gedaan kan worden wordt helaas niet vermeld. Dit geeft dan ook goed weer hoe weinig aandacht er is voor de invloed die bewoners kunnen hebben op de voortgang van een project. In het boek projectmatig creëren 2.0 van Bos⁴ wordt wel aangegeven hoe de krachtenveldanalyse toegepast moet worden in de praktijk. Dat boek kan de projectmanager dan ook beter gebruiken.

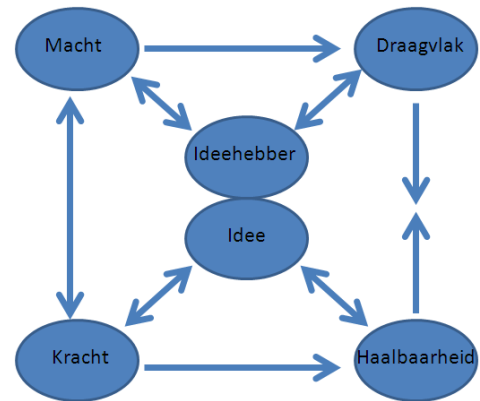
Kortom, een projectmatige aanpak is een aanpak waarbij het resultaat centraal staat. Groote geeft in zijn boek allerlei sturingsmiddelen om zo goed mogelijk de balans te zoeken tussen de drie factoren van de bermuda driehoek.

⁴ Bos. J. & Harting. E. (2006)

3.3 Procesmatig

Procesmatig is een hele ander projectwijze dan projectmatig. Waarbij projectmatig alles draait om het resultaat staan bij procesmatig de bedoelingen centraal en de daaruit volgende dynamiek en beweging (Bekkering 2004, p95-96)⁵. Om die gedachtegang achter procesmatig ten opzichte van de projectmatige manier te verhelderen moet bij het begin begonnen worden

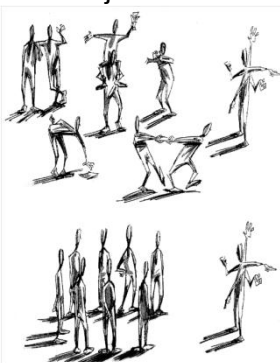
Volgens Bekkering ontstaat elk project met een idee. Om te zorgen dat het idee wordt ontwikkeld is het van belang dat het idee wordt omarmd door verschillende personen en instanties. Als verschillende personen en instanties het idee hebben omarmd dan worden die ook wel de ideehebbers genoemd. Deze omarming door de ideehebbers zorgt ervoor dat het idee wint aan macht, zie afbeelding 4.3.1. En deze macht kan vergeleken worden met de hoeveelheid draagvlak die het idee heeft. Meer macht betekent ook meer draagvlak. Het alleen verwerven van macht is echter niet voldoende voor de ontwikkeling van het idee. Het idee moet ook winnen aan kracht. Kracht kan gecreëerd worden door het idee bijvoorbeeld verder uit te werken, er meer details aan toe te voegen of een knelpunt op te lossen. Deze gewonnen kracht kan vergeleken worden met de haalbaarheid van het idee.



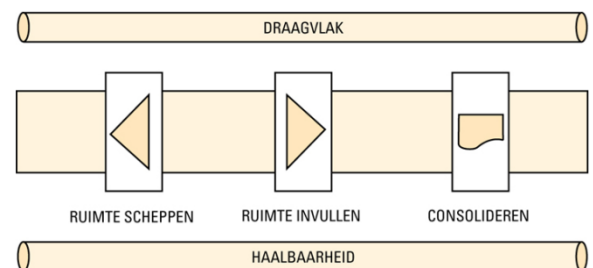
Afbeelding 3.3.1: MKHD-model: (Bron Bekkering 2004)

Om een idee tot ontwikkeling te laten komen is er een bepaalde mate van macht en kracht nodig. Het kan voorkomen dat een idee meer macht moet hebben en dat dat dan ten koste gaat van de gewonnen kracht. Een uitvoerbaar idee zonder draagvlak heeft geen kans van slagen. Dit geldt ook andersom. Een idee waar iedereen achterstaat maar niet haalbaar is heeft ook geen kans op slagen. De balans zoeken tussen macht en kracht, wat dus leidt tot zowel draagvlak als haalbaarheid, is procesmanagement⁶.

Om de balans te zoeken heeft Bekkering een model beschreven dat de mogelijkheid geeft om die balans te creëren. Dit model wordt de 'Wyber' genoemd, zie afbeelding 3.3.2. De centrale gedachte achter het model is om het idee in een verdere stadium te brengen. De Wyber start als er een idee is of een vernieuwing van het oorspronkelijk idee. Na de start van de Wyber komt er een uitwisseling tussen feiten/cijfer van het idee oftewel factoren (factoren = haalbaarheid) en meningen/inzichten van de ideehebbers oftewel actoren (actoren = draagvlak) (Bekkering 2004, p21-22).



Afbeelding 3.3.3: Ruimte Scheppen (boven) en ruimte invullen (onder) (Bron: Bekkering 2004))



Afbeelding 3.3.2: De Wyber (Bron: Platform projectmanagement (z.j.))

Deze uitwisseling tussen factoren en actoren worden met elkaar in een wisselwerking gezet om ze met elkaar te confronteren. Hierdoor worden nieuwe inzichten en belevingen gecreëerd. Dit wordt in de Wyber ook wel het ontstaan van ruimte genoemd. Na het ontstaan van de ruimte moet de ruimte weer ingevuld worden. Op het gebied van actoren kan dit onder andere gedaan worden door middel van personen of instanties te overtuigen. Op het gebied van factoren kan dit gedaan worden door te structureren of te wegen, zie afbeelding 3.3.3.

⁵ Bekkering. T. & Glas. H. & Klaassen. D. & Walter. J. (2004)

⁶ Platform projectmanagement (z.j.)

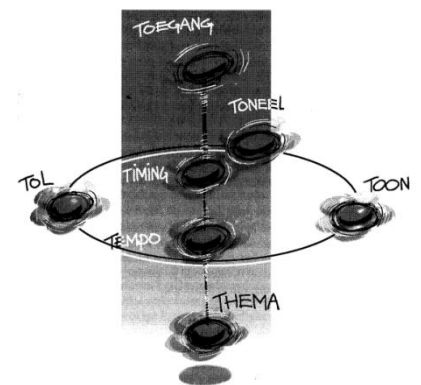
Als de ruimte weer is ingevuld moet de uitkomst van de Wyber worden vastgelegd. Dit wordt ook consolideren genoemd. Hier zorgt de projectmanager ervoor dat er afspraken worden gemaakt en dat die ook worden vastgelegd. Dit alles heeft als doel om het draagvlak en de haalbaarheid van het oorspronkelijke idee te vergroten en te verstevigen zodat er een stap gemaakt kan worden om het idee tot ontwikkeling te brengen.

Een Wyber dient als het ware om een stap te zetten in de ontwikkeling van het idee. Het is goed mogelijk dat er een aantal Wyber's achter elkaar gedaan moet worden om in het totale proces een fase verder te komen.

Kortom, de Wyber zorgt ervoor dat een projectmanager steeds verder komt tot de uiteindelijke ontwikkeling van het idee door steeds nieuwe ideeën en inzichten te confronteren met het oorspronkelijke idee. Daaruit komen bijvoorbeeld nieuwe inzichten of nieuwe ideeëhebbers. Zodoende krijgt het idee steeds meer vorm. Telkens na een Wyber is er een bepaald afsluitingsdocument. De projectmanager bekijkt na het afsluitingsdocument wat de vervolg stap moet zijn, zoals een politiek besluit of een extra Wyber om meer helderheid van het idee te krijgen.

In het begin van dit subhoofdstuk werd gemeld dat bij procesmatig de bedoelingen centraal staan en de daaruit volgende dynamiek en beweging. De Wyber zorgt ervoor dat de projectmanager inzicht krijgt in de bedoelingen van het idee en de verdere uitwerking ervan. Een ander belangrijk onderdeel dat Bekkering beschrijft in zijn definitie is de 'dynamiek en beweging'. Hij beschrijft in zijn boek dat het inspelen op bewegingen essentieel is als projectmanager. Hij beschrijft een aantal dimensies van bewegingen en gaat in op het begrijpen van de beweging en stilstand. Om in te grijpen in een beweging beschrijft hij een model met zeven regievariabelen genaamd de 7 T's (Bekkering 2004, p 44-45). De regievariabelen zorgen ervoor dat een projectmanager bewust keuzes kan maken voor de activiteiten die binnen een Wyber plaatsvinden.

Variabele	Toelichting
Thema	Bepaal de onderwerpen en kader ze af
Timing	Kies de juiste momenten
Tempo	Bepaal de snelheid
Toegang	Selecteer de deelnemende partijen
Toneel	Creëer een juiste omgeving
Toon	Communiceer passend
Tol	Ben je bewust van ieders bijdrage



De 7T's hebben onderlinge relatie met elkaar, zie afbeelding 4.3.4. Wanneer een projectmanager stuurt op één van de 7T's heeft dat gevolgen voor een andere T, zie afbeelding 3.3.4. De projectmanager moet de meest efficiënte combinatie vinden voor de dan lopende wyber om het meeste rendement te behalen uit de wyber. Daarbij meld Bekkering wel dat een strikte onderverdeling en ordening van de 7T's een zeer moeilijke opgave is. En dat het ook meer van belang is om te bekijken of alle 7T's in voldoende mate aan bod komen (Bekkering 2004, p 44-45). Als voorbeeld hoe een projectmanager sturing heeft in de 7's wordt de T toegang toegelicht. Een projectmanager kan heel specifiek uitnodigingen sturen naar bepaalde ideeëhebbers als hij het over een bepaald onderwerp wil hebben die niet alle ideeëhebbers aangaat. Bij elke meeting kiest de projectmanager zorgvuldig de personen uit die de informatie moeten brengen en wie de informatie moet ontvangen. Efficiënte deelnemers zorgt voor een effectieve meeting.

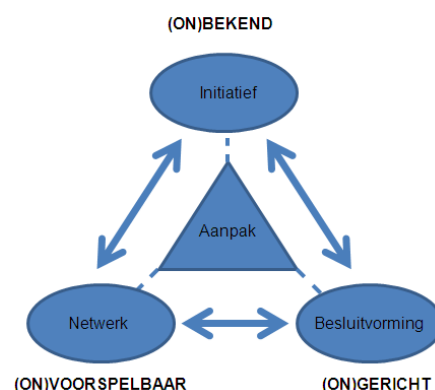
Afbeelding 3.3.4: De 7T's hangen met elkaar samen (Bron Bekkering 2004)

Kortom bij de procesmatige werkwijze staat niet het resultaat centraal maar om samen met de ideehebbers het idee te ontwikkelen. Onder de ideehebbers kunnen zich natuurlijk ook belanghebbende bewoners bevinden. Zij kunnen bijvoorbeeld al in een vroeg stadium van bij het idee betrokken worden zodat zij hun mening alvast naar voren kunnen brengen en de ideehebbers op de hoogte zijn van hun mening. Een projectmanager kan de bewoners hierdoor het gevoel geven dat er ook naar hun mening wordt gekeken. Het is echter de vraag op welke schaal hun inbreng wordt toegepast op het uiteindelijke idee. Een interessante gedachte hierbij is de vraag of bewoners die een in vroeg stadium betrokken worden minder zichtbaar/merkbaar zijn bij een bestemmingsplanprocedure in de trant van het inbrengen van zienswijzen of beroepschriften. Als dit in de praktijk zo werkt, dat zal blijken tijdens de interviews, dan kan er op het eind van het project misschien wel veel tijdwinst en hierdoor ook geldwinst geboekt worden. In het begin zal het voor een projectmanager veel tijd kosten om de diverse belanghebbende bewoners te betrekken bij het idee. Echter op het eind kan dit zijn vruchten afwerpen omdat er misschien geen zienswijzen zijn ingebracht door die betreffende groep en hierdoor de kans op slagen van het oorspronkelijk idee groter is geworden. Daarnaast kunnen belanghebbende bewoners het gevoel krijgen dat het project ook een stukje van hen is geworden. Misschien kan zoiets eenvoudigs, het klinkt althans eenvoudig om bewoners in een vroeg stadium te betrekken, wel extreem effectief zijn.

3.4 Proces -versus Projectmatig

Wanneer moet je voor een projectmatige aanpak kiezen en wanneer voor een procesmatige aanpak. Bekkering beschrijft hiervoor een model genaamd de 'Voorscheider', zie afbeelding 3.4.1 (Bekkering 2004, p 100-104). De voorscheider geeft via een aantal parameters weer of er gekozen moet worden voor een project- of procesmatig manier. De voorscheider is opgebouwd uit drie parameters:

- De (on)bekendheid van het idee
- De (on)voorspelbaarheid van het betrokken netwerk van personen en partijen
- De (on)gerichtheid van de benodigde besluitvorming.



Afbeelding 3.4.1: De Voorscheider (Bron: Bekkering 2004)

Wanneer er bij één van de betreffende parameters het woordje on voor geplakt moeten dan wordt aangeraden het idee te ontwikkelen via een procesmatige manier. Wanneer er echter al bekendheid is van het idee, een voorspelbaar netwerk en een gerichte besluitvorming kan er prima via een projectmatige manier het idee ontwikkeld worden. Doordat de parameters voorspelbaar zijn kan de projectmanager van het project zich volledig richten op het resultaat.

In afbeelding 3.4.2 is het onderscheid zichtbaar gemaakt tussen project- en procesmatig (Bekkering 2004, p95-100)

	Projectmatig	Procesmatig
<i>Denkwijze gericht op</i>	Resultaat	Bedoelingen van betrokken actoren
<i>Werkwijze gekenmerkt door</i>	Faseren met bijbehorende deelproduct (tussenproduct)	Stapsgewijs divergeren en convergeren (Wyber)
<i>Bekendheid van het idee</i>	Bekend	Onbekend
<i>Te gebruiken voor</i>	Inhoudelijke verdiepingsslag van een project.	Besluitvorming, participatie en confronteren projectinhoud met de ideehebbers
<i>Te gebruiken instrumenten</i>	Project Start-Up, fasering en krachtenveldanalyse	Wyber, 7T's

3.5 Projectsituatie

Naast de behandelde literatuur over de twee manieren van managen (proces- en projectmatig) wordt er op aanraden van de HU begeleiders gekeken of de gedachte achter het ontwikkelen van beleid door een beleidsmedewerker een extra toevoeging voor een projectmanager kan vormen om een project beter in de praktijk te plaatsen en of daarbij instrumenten kenbaar worden gemaakt waarmee een projectmanager kan sturen. In het boek 'Bestuurskunde in hoofdlijnen' van De Baas wordt beschreven hoe beleid, met behulp van verschillende instrumenten, in bepaalde situaties tot stand komt (De Baas 1995, p13-27)⁷.

Baas begint met het beschrijven van de klassieke beleidsontwikkeling. Hij stelt dat dit begint met een politiek vastgesteld doel. Hierbij wordt er een opdracht verstrekt aan een beleidsmaker die beleid opstelt over het te verwezenlijken politieke doel (Baas 1995, p 32-55). De klassieke beleidsontwikkeling voldoet aan onderstaande criteria:

- Rationele indeling van fasen in beleidsproces
- Scheiding tussen politiek en ambtenarij
- Doel: door de politieke bepaald
- Proces: opdracht aan ambtenaar
- Beleidsontwikkeling: gericht op zoek naar instrumenten en middelen met het oog op het te bereiken doel

Deze criteria zijn vergelijkbaar met de kenmerken van een ruimtelijk project. Zo komt de rationele indeling van fasen ook voor bij de projectmatige managementwijze en wordt de opdracht bij een ruimtelijk project aan een projectmanager gegeven.

Bij de klassieke beleidsontwikkeling kunnen belemmeringen optreden. Dit betreffen:

- Macht en moraal
 - Maatschappelijke druk
 - Electorale beperkingen
 - Rechtstatelijke beperkingen
 - Politieke sturing
 - Invloed (wereld)economie
 - Verkokering en bureaucratie
- Bijvoorbeeld: participatie
Bijvoorbeeld: verandering kleur van gemeenteraad
Wet en regelgeving (UPP)

Ook een onderdeel van deze belemmeringen is een netwerksituatie. Een netwerksituatie ontstaat volgens De Baas onder andere als gevolg van vervlechtingen van mensen en de onzekerheid over de uitkomst vanwege groten aantallen actoren. De Baas noemt een netwerksituatie *"Situatie waarin de beleidsontwikkeling wordt bepaald door wisselwerking tussen meerdere actoren die onderling afhankelijk zijn voor het bereiken van hun doelen, maar relatief autonoom in het bepalen van hun gedrag"* (De Baas 1995, p204-206). Om als beleidsmaker niet te blijven hangen in een netwerksituatie beschrijft De Baas in zijn boek verschillende situaties waarbinnen een beleidsmaker kan opereren en welke instrumenten ter beschikking staan.

De beschreven belemmeringen komen ook bij ruimtelijke projecten. Het maken van beleid komt in die optiek dus sterk overeen met het managen van ruimtelijke projecten. De beschrijving van die speelruimtes kunnen een projectmanager inzicht geven in de positie van ruimtelijke projecten en met welke instrumenten hij de situatie kan managen.

⁷ Baas, J.H. de (1995)

3.5.1 Situaties en strategieën

In eenvoudige situaties is doelgericht handelen goed mogelijk. Dat wil zeggen dat de beleidsmaker rechtstreeks overgaat tot het ontwikkelen beleid waarbij zoveel mogelijk wordt gestreefd naar de klassieke beleidsontwikkeling. De beleidsmaker is het centrale punt van het te ontwikkelen beleid (De Baas 1995, p 265-266). De Baas noemt het ontwikkelen van beleid in eenvoudige situaties ook wel het ontwerpen van beleid. Er wordt namelijk resultaat gericht gewerkt (De Baas 1995, p 266-267). Dit is doel- of resultaat gericht handelen en dat komt overeen met de projectmatige aanpak volgens Groote die hier boven eerder beschreven is in hoofdstuk 3.2.

In minder eenvoudige situaties ontbreekt het de beleidsmaker vaak aan kennis en macht om een beleidsstrategie te ontwerpen. Zodra er onduidelijkheden zijn omtrent de doelstellingen, actoren en de te gebruiken middelen (De Baas 1995, p 276-278) wordt het beleidsproces interactief op dat moment is de beleidsmaker niet meer het centrale punt op het gebied van de inhoud maar wel omtrent het proces. De Baas geeft voor het ontwikkelen van beleid in deze situatie een nieuwe strategie die hij 'Management van beleidsprocessen' noemt. In die strategie kan via 4 beleidsstappen beleid ontworpen worden in samenwerking met de betrokken actoren (De Baas 1995, p 277-292).

1. Variatie in de verkenning van doelen en middelen
2. Vervlechting van de doelen van actoren
3. Selectie van de veelbelovende beleidsontwerpen
4. Terugkoppeling voor herhalingen van het beleidsproces

Variatie:	Meerdere alternatieven ontwikkelen voor verschillende onderdelen van het beleid.
Vervlechting:	Het zoeken naar gemeenschappelijke belangen/doelen van de actoren
Selectie:	Keuze van een beleidsontwerp uit de meerdere alternatieven
Terugkoppeling:	Bekijken of de te verwachten effecten van het beleid aanleiding zijn voor bijstellingen van het gekozen beleidsontwerp

Bekkering heeft voor de hierboven genoemde 4 beleidsstappen een vergelijkbare proces bedacht bij ruimtelijke projecten namelijk 'de Wyber'. Hierbij leidt het ruimte scheppen en ruimte invullen tot een beslisdocument waarmee de projectmanager in samenwerking met de desbetreffende actoren het idee verder ontwikkelt. Bekkering gaat er echter veel dieper op in dan De Baas. Hij laat namelijk zien dat er verschillende manieren zijn om ruimte te scheppen en om ruimte in te vullen (Bekkering 2004, p21-27).

In complexe situaties kan gebruik worden gemaakt van de vier beleidsprocessen van de strategie management van beleidsprocessen. In een complexe situatie heeft geen enkele actor de centrale positie en daarom moet ook het zogenoemde beleidsspel gespeeld worden (De Baas 1995, 293-303). In het beleidsspel proberen verschillende actoren hun eigen visie op het beleidsproces, de doelen en belangen waar zij voor staan zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen (De Baas 1995, p293-295). De beleidsmaker en de actoren hebben drie instrumenten om dit spel te spelen namelijk:

- Duwen en trekken
- Verbreden en versmallen
- Kiezen van stromen

Het eerste instrument 'duwen en trekken' is de basistechniek (De Baas 1995, p304-305). Hierbij probeert elke actor door argumentatie en het vormen van inhoudelijke coalities zijn favoriete beleidsonderdelen onder te brengen in het beleidsontwerp (De Baas 1995, p298-299).

Bij het tweede instrument 'verbreden en versmallen' is argumentatie ook een belangrijk techniek maar hier proberen actoren hun eigen belang in het beleidsontwerp onder te brengen door het

beleidsprobleem op te rekken of in te perken (De Baas 1995, p299-301). Ook kan de algehele doelstelling ruimer worden gemaakt zodat zijn belang er alsnog wel in komt te zitten, of beperkter met zijn belang er nog net in.

Het derde instrument 'kiezen van stromen' betreft de tactiek om tijdens het beleidsproces op het meest gunstige moment de eigen favoriete beleidsonderdelen in te brengen (De Baas 1995, p301-304). Ditzelfde instrument beschrijft Bekkering ook in zijn boek 'Management van processen' alleen heet dat instrument de 7T's.

De Baas geeft aan dat de beleidsmaker goed moet bekijken welke situatie aan de orde is op het moment dat het beleid ontworpen moet worden. Om die situatie te kunnen bepalen geeft hij 6 factoren (Baas 1995, p 251-252).

1. Onduidelijk en/of omstreden doelstelling
2. Onbekendheid van de benodigde middelen en/of twijfel aan hun effectiviteit
3. Een wisselend patroon van deelnemers aan de besluitvorming
4. Meerdere actoren met eigen doelstelling
5. Onderlinge afhankelijkheid in het bereiken van doelen
6. Onderlinge onafhankelijkheid in het bepalen van het eigen gedrag

Wanneer er geen van deze factoren in het project zitten dan heeft de beleidsmaker te maken met een eenvoudige situatie. Spelen er 1 tot 3 factoren dan levert dat een minder eenvoudige situatie op. Bij 4 tot 6 factoren is er sprake van een complexe situatie en moet dus aan de hand van de bovengenoemde 4 beleidsprocessen en het spelen van het beleidsspel het beleid ontwikkeld worden.

De Baas maakt dus onderscheid tussen eenvoudige, minder eenvoudige en complexe situaties. Hij meldt daarbij dat het bereiken van concrete doelen in eenvoudige situaties makkelijker is dan in complexe situaties. Afhankelijk van de situatie, kan de ene beleidsstrategie gecombineerd worden met een andere. In complexe situaties moet de beleidsmaker proberen de omgeving van het beleidsproces te vereenvoudigen (De Baas, p 254,264) Hij geeft daartoe vijf basistechnieken waar gebruik van gemaakt kan worden.

1. Verbreden of versmallen van het beleidsproces
2. Betrekken of buitensluiten van andere actoren
3. Vergroten of verkleinen van inzicht
4. Opsplitsen of verenigen van beleidsprocessen
5. Kiezen van stromen binnen of buiten het beleidsproces

Bij bovenstaande technieken geeft De Baas een aantal instrumenten om deze uit te kunnen voeren, behalve bij techniek 1, het verbreden of versmallen. Hier kan echter goed gebruik gemaakt worden van 'de Wyber' van Bekkering in zijn boek 'Management van processen'

3.6 Samenvatting

De Baas geeft aan dat er een klassieke beleidsontwikkeling is die een aantal kenmerken heeft. Deze kenmerken, waaronder belemmeringen, komen overeen met de ontwikkeling van ruimtelijke projecten. Het begrijpen van de situatie waarin je project zit kan de projectmanager helpen om het project verder te ontwikkelen, eventueel met behulp van de genoemde strategieën. Bekkering en Bos gaan in op de manier waarop je in de praktijk instrumenten kunt inzetten zoals bijvoorbeeld Bekkering met de Wyber en de 7T's en Bos met zijn beschrijving van de krachtenveldanalyse. Desalniettemin geven de inzichten van De Baas een aanvulling door de verdere verdieping van de situaties waarin ruimtelijke projecten zich in kunnen bevinden en op welke manier er gestuurd/gemanaged kan worden.

3.7 Conclusie

Aan het begin van dit hoofdstuk werden de volgende twee subvragen gesteld:

1. Welke sturingsmiddelen heeft een projectmanager om de omgeving te managen?
2. Wanneer kunnen de sturingsmiddelen worden ingezet?

Bij de projectmatige aanpak bleek al snel dat deze weinig sturingsmiddelen heeft om de omgeving te managen. Groote beschrijft wel een sturingsmodel maar daarbij werd niet duidelijk hoe dit in de praktijk moet worden toegepast. In de literatuur van Bos werd hetzelfde sturingsmiddel uitgebreider toegelicht en hierdoor werd dat sturingsmiddel alsnog toepasbaar voor de projectmanager.

Bij de procesmatige werkwijze bleek dat er een hoofd sturingsmiddel was waarmee de projectmanager continu bewoners kan betrekken bij zijn project op allerlei verschillende manieren. Daarnaast waren er andere sturingsmiddelen waarmee het hoofd sturingsmiddel nog beter ingezet kan worden.

Er werd nog iets opmerkelijks geconstateerd. Of een projectmanager kiest voor een projectmatige of voor een procesmatige aanpak heeft grote invloed op de loop van het project en op het uiteindelijke resultaat. Elke aanpak heeft namelijk zijn eigen specifieke eigenschappen. Dus niet alleen de afzonderlijke sturingsmiddelen die bij een bepaalde projectwijze horen kunnen sturend gebruikt worden maar reeds door de keus van een bepaalde projectwijze stuurt de projectmanager de omgeving al.

4 Analyse ruimtelijke praktijkcasussen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden twee ruimtelijke casussen onderzocht door middel van een interview met de huidige projectmanager van de twee projecten betreffen het Hiëronymuserf en HOV Z80-Z90. Eerst wordt het project Hiëronymuserf toegelicht waarna met de informatie van het interview dieper op het project wordt ingegaan. Daarna komt het project HOV Z80-Z90 aanbod. In de conclusie zullen de twee bijbehorende subvragen van dit hoofdstuk worden beantwoord.

Subvragen

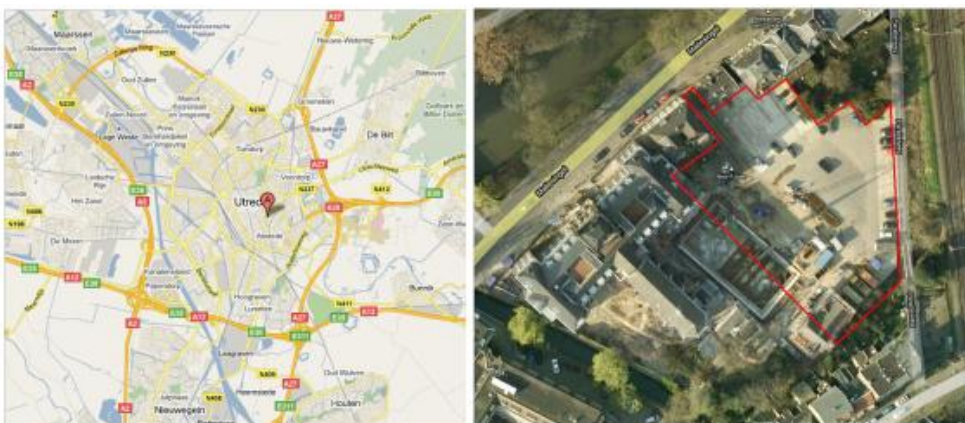
- Welke projectwijze worden gehanteerd in de gegeven casussen?
- Welke sturingsmiddelen worden gebruikt in de gegeven casussen?

Naast deze twee subvragen zijn ook de andere, in hoofdstuk 1.3.1, genoemde subvragen voorgelegd aan de projectmanager tijdens het interview. Hierdoor werd er extra informatie verkregen over hoe men in de praktijk omgaat met zowel het wettelijke kader als de literatuur. Deze informatie over de wisselwerking tussen de literatuur en praktijk zal echter pas later, in het desbetreffende hoofdstuk kenbaar worden gemaakt. Het volledige interview is in bijlage 1 te vinden.

4.2 Hiëronymuserf

De gemeente Utrecht heeft het voormalig Dela-terrein, nu Hiëronymuserf, in 1998 aangekocht als locatie voor de realisatie van een parkeergarage voor bezoekers van de binnenstad, zie afbeelding 5.3.1.1. De oude opstallen die op het terrein stonden werden gesloopt en tussentijds werden er plannen gemaakt voor de ontwikkeling van een parkeergarage.

Na een aantal jaren werd de doelstelling van het project vergroot tot een gecombineerd parkeer- en woningbouwplan om de aankoop- en sloopkosten van de opstallen terug te verdienen. Ook dat doel werd niet gehaald omdat het parkeerbedrijf zich terug trok uit het project. Het nieuwe doel werd om een woningbouwplan te realiseren, om zo alle investeringskosten terug te verdienen. Er werd een Nota van Uitgangspunten opgesteld waarin specifieke eisen stonden waaraan de woningbouwopgave aan moest voldoen zoals maximale volume en bouwhoogtes. Deze werd vastgesteld op 20 februari 2008⁸.



Afbeelding 5.3.1.1: Ligging Hiëronymuserf (Bron: Google.Maps)

De Nota van Uitgangspunten werd volgens de Europese normen aanbesteed. Na de deadline van de aanbesteding bleek dat geen van de ingeschreven partijen tot het minimale grondbod kwam. Door de vele inkaderingen in de Nota was er te weinig bewegingsruimte voor de marktpartijen om de minimale grondprijs te bereiken.

⁸ Gemeente Utrecht (2010)

Chris de Vet, de huidige projectmanager van het project, kreeg het project in zijn handen toen men wist dat de aanbesteding mislukt was. Hij kreeg van de voorgaande projectmanager een evaluatierapport waarin stond op welke manier het project geleid was en op welke manier er was omgegaan met de omringende bewoners. Uit het rapport bleek dat de bewoners zich al vanaf betrokken voelden bij het project. Zij hielden zichzelf geïnformeerd door onder andere zelf direct te bellen met de opdrachtgever en projectmanager. Zij waren ook actief bij de politiek om dingen gedaan te krijgen of juist niet. De bewoners hebben de politiek onder druk weten te zetten en men heeft er voor gezorgd dat het politieke idee om tijdelijke parkeer in te voeren niet doorging. De bewoners zorgden er niet alleen voor dat ze goed op de hoogte werden gehouden maar dwongen zichzelf ook een rol toe in de aanbesteding, de bewoners zaten namelijk in de jury van de aanbesteding. Volgens de participatiestandaard, genaamd co-produceren, is dit het hoogste participatieniveau wat binnen de gemeente Utrecht bestaat⁹. In de participatiestandaard staan een aantal mogelijkheden hoe je als projectmanager om kan gaan met de bewoners rondom een ruimtelijke project. Er worden verschillende participatieniveaus genoemd en wat daarbij de stappen zijn die je als projectmanager kunt ondernemen. Dat is een middel voor een projectmanager om bewoners te sturen. Sturing door een projectmanager betreft dus eigenlijk de mate waarin hij bewoners betreft bij een ruimtelijke project. Uiteindelijk hebben de bewoners voor dit project niet officieel in de jury gezeten omdat het nooit tot dat moment is gekomen aangezien de aanbesteding mislukt was. Dhr. Vet gaf aan dat hij, als nieuwe projectmanager op dat project, eigenlijk verplicht is om op dezelfde manier als zijn voorganger omdat ze niet anders gewend zijn.

In het evaluatierapport stond ook de project- procesmatige wijze waarop het project geleid was. Dhr. Vet gaf aan dat zijn voorganger een combinatie hiervan had gebruikt. De procesmatige wijze was voornamelijk gericht op welke manier de bewoners betrokken moesten worden om uiteindelijk een resultaat te krijgen waar iedereen tevreden mee was. Daarnaast speelde hierbij ook de politieke besluitvorming een rol. De projectmatige wijze betrof de manier waarop de aanbestedingsdocumenten geschreven waren. Chris de Vet gaf daarbij aan dat hij ongeveer de dezelfde aanpak hanteert maar dat de vraag van de opdrachtgever wel heel anders was dan bij zijn voorganger. Dhr. Vet hoefde geen aanbesteding voor te bereiden en uit te voeren maar er moest een document geschreven worden met verschillende opties voor het gebruik van het terrein met daarin de voor en tegen argumenten. Daarnaast moest dhr. Vet als projectmanager ervoor zorgen dat over dit document een besluit door het college werd genomen zodat duidelijk zou worden met welke optie hij verder moest gaan.

Chris de Vet gaf aan dat hij de twee verschillende projectwijzen heeft gebruikt om met beide projectwijzen iets anders voor elkaar te krijgen. Het projectmatige aspect zat in het bedenken en schrijven van de verschillende opties en het procesmatige zat in de afstemming tussen ambtelijk- en bestuurlijk niveau met de omringende bewoners. Op het moment dat alles helder was kwamen er binnen afzienbare tijd gemeentelijke verkiezingen. Doordat er binnen die periode geen lastige besluiten meer werden genomen werd er geen besluit genomen over het document. De projectmanager gaf aan dat dat volkomen te verwachten was. De timing voor het inbrengen van de opties was niet goed. De toen nog zittende wethouder Harry Bosch, de wethouder die altijd iets eigenaardig durfde, dacht het probleem te kunnen oplossen via een een-op-een gesprek met een ontwikkelaar. De ontwikkelaar wilde bekijken of er iets rendabels op het stukje grond kon worden neergezet met in zijn achterhoofd de minimaal grondprijs die de gemeente Utrecht wilde hebben. Een jaar was de ontwikkelaar er mee bezig, echter net als bij de ontwikkelaars van de aanbesteding kwam ook hij niet tot een grondbod die de gemeente wilde hebben. Oftewel weer een jaar renteverlies voor de gemeente. Dat wordt nu dan ook het grootste probleem van het terrein. De rente die nu uiteindelijk is misgelopen, is nu even veel als het bedrag wat toentertijd voor de grond betaald is. Chris de Vet zei dat de vraag van zijn opdrachtgever weer werd zoals die eerst aan hem was gesteld, de opties.

⁹ Gemeente Utrecht (2009)

Harry Bosch kwam echter met een nieuw idee aanzetten. Hij kende een groep mensen die hun droom wilde verwezenlijken door een stuk grond in Utrecht te kopen en daar een aantal woningen neer te zetten. Die collectief particuliere opdrachtgevers (CPO) bedachten samen met de omringende bewoners een plan, zodat het draagvlak van hun idee heel sterk werd. Echter doordat Harry Bosch in de tussentijd opstapte en er een nieuwe wethouder voor terug kwam viel dat plan ook in duigen. De nieuwe wethouder durfde het namelijk niet te verkopen aan de gemeenteraad dat hij grond, midden in Utrecht oost, het betere deel van de stad, met waarschijnlijk enig verlies zou verkopen aan een CPO groep. Daar staat nu het project.

De projectmanager heeft tijdens het interview duidelijk aangegeven dat aan de ene kant de getallen spelen, de ratio, en aan de andere kant wat de buurt ervan vindt, de beeldvorming. Hij meldde daarbij dat het erop neer kan komen dat de gemeente straks een plan 'erdoor ramt' zodat er geen verlies wordt geleden op het project. Of wordt er straks gedacht hoe belangrijk dat geld is ten opzichte van de beeldvorming, een soort ideologie. Als projectmanager kan je er op sturen wat het wordt, de ratio of de ideologie. Echter het sturen zit hem alleen in het schrijven van adviezen voor het college.

4.3 HOV Z80-Z90

De gemeente Utrecht en het Bestuur regio Utrecht (BRU) merkten een aantal jaren geleden op dat het openbaar vervoer in de stad Utrecht langzaam achteruit ging op drie belangrijke onderdelen: kwaliteit, reistijd en comfort. De gemeente en het BRU ontwikkelden samen een plan om deze drie kwaliteitspunten te verbeteren. In dit plan kwam onder andere te staan dat er een vrij liggende busbaan zou moeten komen van Leidsche Rijn naar Utrecht Centraal. Het tracé werd door zijn lengte en complexiteit opgedeeld in een aantal subtrajecten¹⁰. Een ervan betreft het traject HOV Z80-Z90, het deel van Utrecht Centraal tot en met het 5 Meiplein, zie afbeelding 4.3.1.



Afbeelding 4.3.1: Ligging HOV Z80-Z90 (Bron Google.Maps)

¹⁰ Gemeente Utrecht (2010)

Projectmanager Chris de Vet kreeg het project toen er een voorlopig ontwerp (VO) was van het tracé. In het evaluatierapport, dat hij kreeg van de voorgaande projectmanager, stond dat het participatieniveau tot dan toe reactief was. Volgens de participatiestandaard is dit het laagste participatieniveau wat er binnen de gemeente Utrecht is. Dat lage niveau kwam deels doordat het grootste gedeelte van het tracé niet problematisch was met betrekking tot de omringende bewoners.

Wel problematisch was de Van Zijstweg, ook een deel van het tracé. Aan de ene kant van de weg ligt de Jaarbeurs. De Jaarbeurs wil graag dat op de Van Zijstweg een 2*2 autorijstroken wordt aangelegd naast de HOV busbaan die een 2*1 wordt. Op dit moment is de Van Zijstweg nog een 2*1 weg zonder aparte busbaan. De Jaarbeurs heeft letterlijk een dikke vinger in de pap aangezien er contracten met de gemeente Utrecht zijn afgesloten over de toekomst van zowel de Jaarbeurs als het stationsgebied. De Jaarbeurs heeft ideeën over zijn eigen toekomst en de aanleg van een 2*2 rijstroken op de Van Zijstweg voor autoverkeer is daar een groot onderdeel van.

De voorgaande projectmanager was al die tijd heel projectmatig bezig geweest. Ontwerpen laten maken en samen doorberekenen met de Jaarbeurs en allerlei andere onderzoeken laten verrichten. Chris de Vet kwam als projectmanager op het project toen het VO voor inspraak naar buiten ging, volgens het UPP3 standaard. Zijn verwachting van de hoeveelheid reacties en de heftigheid ervan waren laag. Dit omdat de voorgaande projectmanager al af en toe gesprekken had gehad met de bewoners en daaruit bleek dat de bewoners heel vriendelijk waren en open tegen de ontwikkeling aankeken. Echter tijdens de inspraak kwamen er heftige reacties van de bewoners. De bewoners zagen nu op een tekening wat de gevolgen waren van het ontwerp op hun eigen leefomgeving. Ze noemden het al snel een zesbaanssnelweg (2*2 autostroken en een 2*1 busbaan).

Naast deze reacties van de bewoners kreeg Chris de Vet ook te maken met een nieuwe gemeenteraad, die door de verkiezingen anders was geworden. De nieuwe heersende politieke partijen wilden net als de bewoners dat er geen 2*2 autorijstroken zouden komen. De projectmanager kwam voor een groot dilemma te staan. Al het beleid binnen de gemeente Utrecht ging uit van de aanleg van een 2*2 autorijstroken en de Jaarbeurs was er groot voorstander van. Aan de andere kant waren de bewoners opeens vol tegen de plannen en de politiek ondersteunde de gedachte achter een 2*2 autorijstroken niet meer.

Vanwege het dilemma verdween het projectmatige volledig meldt dhr. Vet. Het projectmatige sloeg volledig om tot een procesmatige werkwijze aangezien de politiek een besluit moet nemen over wat het uiteindelijk moet gaan worden. De sturingsmiddelen van een projectmanager zijn hierin alleen adviserend om te zorgen dat de politiek besluiten kan maken op basis van feiten. Sturing van bewoners zit hem in de mate waarin je als projectmanager de bewoners bij het project betreft en wat voor invloed/macht je ze daarbij geeft.

Sturing kan echter ook op een heel ander gebied. Het oorspronkelijke plan was om het tracédeel Z80-Z90 in één bestemmingsplan te laten vastleggen. Chris de Vet heeft het tracédeel Z80-Z90 opgedeeld in twee bestemmingsplannen. Het eerst opgeknipte bestemmingsplan betrof de Van Zijstweg en het verlengde van de Van Zijstweg, genaamd M.A. Tellegenlaan. Hiervoor lag een VO klaar om vastgesteld en vrijgegeven te worden door het college. Het tweede opgeknipte bestemmingsplan betrof de rest van het tracé, zoals aangegeven in afbeelding 4.3.1. Binnen het VO van dit tracédeel moesten aanpassingen komen in zowel het Anne Frankplein als het 5 Meiplein. De projectgroep van Chris de Vet heeft nog tijd nodig om die aanpassingen te verwerken in VO.

Dhr. Vet heeft ingeschat dat op het eerste opgeknipte bestemmingsplan veel zienswijzen en beroepsschriften zullen komen en dat daardoor de Raad van State uiteindelijk over het bestemmingsplan zal gaan oordelen, zie hoofdstuk 2.2 bestemmingsplanprocedure. Het tweede

opgeknipte deel zal volgens Dhr. Vet niet bij de Raad van State terecht komen omdat vlak naast het desbetreffende tracédeel een winkelcentrum ligt dat graag goed bereikbaar wil zijn. Waarschijnlijk zullen die ondernemers de ontwikkelingen juist toejuichen en omdat er langs dat tracédeel ook veel ruimte wordt gelaten tot de naastliggende huizen zullen die bewoners waarschijnlijk geen bezwaren hebben.

Naast de verdieping in de projecten gaf Chris de Vet ook aan hoe je als projectmanager het best een project kan starten en met name hoe te beginnen met de informatievoorziening van de wijk waarin het project zich afspeelt. Hij vertelde dat het erg handig is om langs het wijkbureau te gaan aangezien ze daar veel informatie over de wijk hebben en zelfs over specifieke bewoners. Als projectmanager kan je daar je voordeel mee doen bij de aanpak van het project en de bepaling van het participatieniveau. Daarnaast werkt het wijkbureau ook nauw samen met de wijkraad. De wijkraad is een groep georganiseerde bewoners die op veel onderwerpen uiten hoe zij over bepaalde zaken denken. Deze informatie kan erg nuttig zijn voor het project. Er moet echter wel op worden gelet dat het niet een te gestructureerd onderzoek wordt want dat kan een eenzijdig beeld opleveren die in werkelijkheid misschien niet zo is.

4.4 Conclusie

De praktijkanalyse van twee casussen heeft de informatie geleverd die ervoor zorgt dat de subvragen die aan het begin van dit hoofdstuk zijn opgesteld waren beantwoord kunnen worden:

Subvragen

- Welke projectwijze(n) worden gehanteerd in de gegeven casussen?
- Welke sturingsmiddel(en) worden gebruikt in de gegeven casussen?

Er is door middel van het interview inzicht gekregen hoe de projectmanager zijn project kan leiden. Bij beide projecten werd duidelijk aangegeven dat de te hanteren projectwijze ligt aan het moment waarin het project zich bevindt. Wanneer het project een besluit nodig heeft van de politiek wordt een procesmatige manier toegepast op het project. Wanneer het project behoefte heeft aan een verdieping van de inhoud dan schakelt de projectmanager over op een projectmatige manier. Een projectmanager kan heel gericht kijken wat hij nodig heeft en daarop zijn projectwijze aanpassen als dat nodig blijkt te zijn.

Het werd duidelijk kenbaar dat wanneer een projectmanager begint met een project de nadruk voornamelijk op het procesvlak ligt aangezien eerst duidelijk onderzocht moet worden hoe het hele krachtenveld en de daarbij horende belangen van zowel het ambtelijke als bestuurlijk niveau van de betreffende gemeente in elkaar steekt. Daarnaast moet ook inzicht gekregen worden in het krachtenveld rondom bewoners en de omgeving zelf. De informatievoorziening rondom het opstellen van het krachtenveld van de bewoners en omgeving kan (onder andere) gehaald worden bij het wijkbureau aangezien dit ook wel de ogen en oren van de wijk wordt genoemd. Tevens heeft het wijkbureau ook nauwe contacten met de wijkraad, waardoor er ook persoonlijk contact is tussen het wijkbureau en de afgevaardigde bewoners van de betreffende wijk.

Een projectmanager heeft sturingsmiddelen. Zo heeft hij verschillende mogelijkheden om bewoners te laten participeren zoals aangegeven staat in het participatiedocument van de gemeente Utrecht. Een projectmanager kan ook sturend zijn richting de politiek, maar daarbij blijft het wel altijd bij een adviserende rol. Echter, die rol kan wel doorslaggevend zijn zoals ook kenbaar werd bij het Hiëronymuserf.

5 Wisselwerking literatuur en praktijk

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de ruimtelijke sturingsmiddelen, die in de literatuur zijn beschreven, worden getoetst aan de praktijk. Eerst zal het sturingsmiddel aanbod komen waarmee kan worden bepaald met welke projectsituatie een projectmanager te maken heeft en de sturingsmiddelen waarmee de projectsituatie vereenvoudigd kan worden. Hierna volgen de sturingsmiddelen die horen bij de projectmatige aanpak en tot slot die bij de procesmatige aanpak.

5.2 Ruimtelijke sturingsmiddelen

Sturingsmiddel ter bepaling van de projectsituatie:

- **6 Factorenmodel:** Instrument om gericht te bepalen in welke situatie een project zich bevindt, zie hoofdstuk 3.5.1. In de praktijk wordt dit nog niet gebruikt maar wordt de projectsituatie beoordeeld op basis van de ervaring van de projectmanager, zie bijlage 2.
- **Duwen en trekken:** Instrument waarmee actoren een inhoudelijk coalitie proberen te vormen om hun belang veilig te stellen in het project. Dit instrument kan niet in de praktijk gebruikt worden aangezien een projectmanager een opgelegd doel heeft, zie bijlage 2
- **Verbreden of versmallen van het beleidsproces:** Sturingsmiddel om onder andere te ontdekken wat er wel en wat niet in de scope van het project zit. In de praktijk wordt dit sturingsmiddel toegepast. Indien de politiek haar doelen wijzigt wordt de projectmanager hiertoe soms verplicht, zie hoofdstuk 4.
- **Betrekken of buitensluiten van andere actoren:** Instrument om bijvoorbeeld doelgerichte informatieavonden of vergaderingen te houden, zie bijlage 2. In de praktijk wordt dit sturingsmiddel veelvuldig gebruikt
- **Vergroten of verkleinen van inzicht:** Instrument om extra inzicht te krijgen in de doelen, middelen en strategieën van andere actoren. In de praktijk is dit instrument destijds gebruikt om de toekomstvisie van de Jaarbeurs te achterhalen zodat de projectmanager hierop kon inspelen, zie hoofdstuk 4.
- **Opsplitsen of verenigen van beleidsprocessen:** Instrument om subonderdelen te scheiden van het geheel. Dit komt in de praktijk veelvuldig voor. Zo is in de praktijkanalyse naar voren gekomen dat een bestemmingsplan opgeknipt werd waardoor de situatie voor de projectmanager eenvoudiger werd om te beheersen/managen en daardoor de snelheid van de ontwikkeling van het project omhoog ging, zie hoofdstuk 4.
- **Kiezen van stromen binnen of buiten het beleidsproces:** Instrument om een probleem te verplaatsen naar een andere project. Dit instrument kan net als het instrument 'Duwen en Trekken' niet in de praktijk gebruikt worden aangezien een projectmanager een opgelegd doel heeft, zie bijlage 2.

Projectmatige sturingsmiddelen

- **Project Start-Up:** Instrument om te zorgen dat alle actoren dezelfde achtergrond informatie tot hun beschikking hebben en dat iedereen hetzelfde beeld heeft over het gewenste resultaat. Een instrument dat in de praktijk wordt gebruikt in het begin van een project, zie bijlage 2.
- **Fasering:** Instrument dat heel systematisch per door te lopen fase aangeeft of het gewenste resultaat is behaald. Dit instrument wordt veelvuldig in de praktijk gebruikt aangezien er vaak een schakeling plaatsvindt tussen de procesmatige manier en de projectmatige manier van managen om een verdiepingsslag te maken in het project, zie hoofdstuk 4
- **Krachtenveldanalyse:** Instrument dat heel veel verduidelijking verschaft in de doelen en belangen van de actoren en in hun onderlinge relatie. Als een projectmanager een opdracht krijgt toegedeeld dan gebruikt hij als eerste dit instrument. Vooral wordt

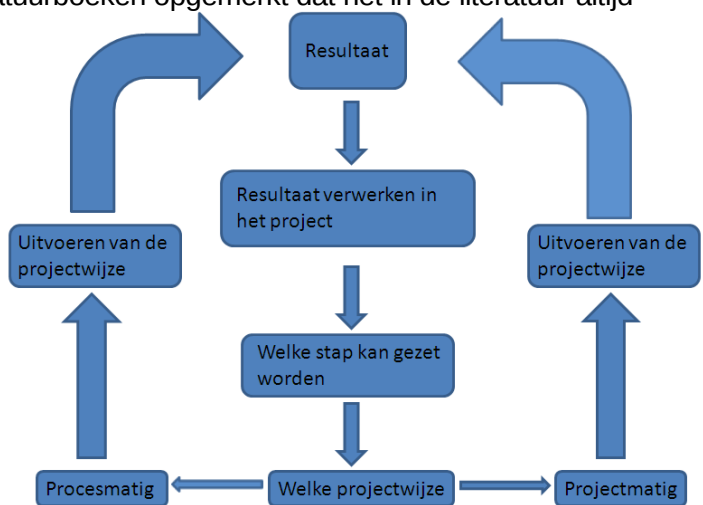
gekeken hoe het krachtenveld zit op ambtelijk en bestuurlijk niveau van de gemeente zelf en daarna naar de bewoners en de rest van de omgeving, zie bijlage 2.

Procesmatige sturingsmiddelen

- **Wyber:** Instrument waarmee een projectmanager de ontwikkeling van een idee vorm geeft. Een instrument wat in de praktijk vaak gebruikt wordt doordat het uiteindelijke resultaat ervan heel bruikbaar is, zie hoofdstuk 4.
- **7T's:** Instrument waardoor bewust keuzes gemaakt kunnen worden in een Wyber. Instrument wat in de praktijk gebruikt wordt om continu bewust te zijn over diverse factoren die invloed kunnen hebben op het project, zie bijlage 2.

5.3 Schakeling tussen project en procesmatig

Naast deze analyse van welke ruimtelijke sturingsmiddelen wel of niet toegepast kunnen worden in de praktijk is tijdens de analyse van de literatuurboeken opgemerkt dat het in de literatuur altijd over één bepaalde projectwijze gaat en waarom die projectwijze gehanteerd moet worden bij ruimtelijke projecten en op welke manier. Het is vrij opmerkelijk dat in de praktijk juist een continue wisselwerking plaatsvindt tussen de projectmatige werkwijze en de procesmatige werkwijze. Dit inzicht kan worden weergegeven in een schema, zie afbeelding 5.3.1. Hiermee kan de projectmanager bekijken welke projectwijze hij nodig heeft. Als in de praktijk behoefte is aan een verdiepingsslag op inhoudelijk gebied van het ruimtelijke project wordt er via een projectmatige werkwijze snel en direct resultaatgericht gewerkt. Er wordt dan bijvoorbeeld een doorberekening gemaakt of er wordt een projectgroep aan de slag gezet om verder te gaan met de uitwerking van het functioneel ontwerp. Dit alles volgens een bepaald stramien zoals aangegeven in de literatuurstudie, zie hoofdstuk 3.2. Heeft de projectmanager behoefte aan inzicht in de politiek of moeten er besluiten worden genomen om het project verder te kunnen laten gaan dan schakelt de projectmanager over van een projectmatige werkwijze naar een procesmatige werkwijze.



Afbeelding 5.3.1: projectwijze keuze van een projectmanager

5.4 Overzicht ruimtelijke sturingsmiddelen

In tabel 5.4.1 is een overzicht weergegeven van de beschikbare sturingsmiddelen voor een projectmanager.

Ruimtelijke sturingsmiddelen	In de praktijk te gebruiken door de projectmanager?
Ter bepaling van de projectsituatie	
6 Factorenmodel	Nee. Wordt in de praktijk nog niet gebruikt maar daar leent het model zich juist uitstekend voor.
Duwen en trekken	Nee. Er is een opgelegd doel voor de projectmanager. Wel te gebruiken daarentegen voor andere actoren.
Verbreden of versmallen van het beleidsproces	Ja. Soms zelfs verplicht door politieke inbreng.
Betrekken of buitensluiten van andere actoren	Ja. Bij bijvoorbeeld informatieavonden
Vergroten of verkleinen van inzicht	Ja. Om achter de doelen, middelen en strategieën te komen van betrokken actoren
Opsplitsen of verenigen van beleidsprocessen	Ja. Om subonderdelen te creëren of samen te voegen ter vereenvoudiging.
Kiezen van stromen binnen of buiten het beleidsproces	Nee. Er is een opgelegd doel voor de projectmanager. Wel te gebruiken daarentegen voor andere actoren.
Projectmatige	
Project Start-Up	Ja. Schept duidelijkheid bij de actoren over het doel en het uiteindelijke resultaat.
Fasering	Ja. Bij overschakeling naar een projectmatige manier van managen.
Krachtenveldanalyse	Ja. Geeft verduidelijking in de doelen/belangen van de actoren en hun onderlinge relatie.
Procesmatige	
Wyber	Ja. Hiermee wordt vorm gegeven aan de ontwikkeling van een idee.
7T's	Ja. Biedt continu een houvast.

Afbeelding 5.4.1: Beschikbare sturingsmiddelen voor een projectmanager

6 Toepassingskader

6.1 Inleiding

In Utrecht is het project Hart van Hoograven op dit moment in de realisatiefase. In het begin van dit project hebben zich complexe veranderingen voorgedaan waar de begeleider van het PMB-Utrecht mee te maken heeft gehad. Dit project is als simulatie gebruikt om van begin tot eind te managen. Met de gesimuleerde mail van de opdrachtgever wordt aan de hand van vier vraagstukken bekeken welke sturingsmiddelen uit hoofdstuk 5.4 hierop van toepassing kunnen zijn.

6.2 Hart van Hoograven, vraagstuk 1

Utrecht, zomer 2004

Beste projectmanager,

Eind 2003 is een Stedenbouwkundig Programma van Eisen (SPvE) opgesteld door architecten bureau Kraaijvanger/Urbis voor het project Hart van Hoograven. De verdere planuitwerking met de partners - Mitros en AM/Bouwfonds wil echter niet vlotten. Nu het project overgaat van Wijkbureau Zuid naar het Ontwikkelingsbedrijf wil ik je vragen dit project te gaan begeleiden. De opdracht is om tot overeenstemming met Mitros en AM/Bouwfonds te komen zodat met de verdere planuitwerking kan worden gestart.

Graag ontvang ik een kort Plan van Aanpak van je hoe je de gezamenlijke planontwikkeling vlot wil trekken.

Met vriendelijke groet,

Chris de Vet
Opdrachtgever Ontwikkelingsbedrijf

Aanpak vraagstuk

- Voordat er werd begonnen aan het oplossen van het probleem is er een intakegesprek gehouden met de opdrachtgever om extra achtergrondinformatie te krijgen over de exacte situatie rond het project en het SPvE (Groote, p72-73).

Informatie uit het intakegesprek: *Wijkbureau ontwikkelde vroeger zelf in de wijk. In het geval van Hart van Hoograven wilde het bureau graag aansluiting bij de bevolking in de wijk. Het winkelcentrum moest naar hun idee een soort bazaar worden en er moest voldoende sociale woningbouw in het project komen. AM/Bouwfonds vonden dit maar niets. Financieel niet haalbaar. Het SPvE was daarmee niet gedragen door de ontwikkelaars, terwijl het al wel was besloten door de Gemeenteraad..... Met druk van de wethouder is het project toen naar het ontwikkelingsbedrijf gegaan met als achterliggende gedachte dat er nu iets moest gebeuren. Gemeenteraad en wijk worden/zijn onrustig. Je kunt je ook wel voorstellen dat de samenwerking tussen ontwikkelingsbedrijf en wijkbureau nu op scherp staat. Hoe hier mee om te gaan? De wijkmanager is verbolgen maar de assistent is wel oké.*

- Uit het wettelijk kader blijkt dat het project onder het voortraject UPP1 valt qua bestemmingsplanprocedure, zie hoofdstuk 2.3. De Gemeenteraad heeft in het voortraject het SPvE al vastgesteld. Op dit moment is het eerste besluitdocument een stedenbouwkundig plan dat moet worden vastgesteld door burgemeester en wethouders.
- Voordat B&W over een stedenbouwkundig plan kan besluiten moet er eerst met de partners Mitros en AM/Bouwfonds duidelijkheid gecreëerd worden over het SPvE om daarna waarschijnlijk gezamenlijk een stedenbouwkundig plan te kunnen opstellen.

- Uit de 6 factoren van de Baas, om te bepalen welke situatie hiervan toepassing, is blijkt dat hier sprake is van een complexe situatie (Baas 1995, p 251-252).

Plan van Aanpak

- Stap 1. De achterliggende gedachte achter het project moet eerst kenbaar worden en de mate waarin de partners betrokken zijn met het project, oftewel wat is hun aandeel in het geheel, zie bijlage 2. Dit komt dus neer op onderlinge gesprekken voeren met zowel Mitros als AM/Bouwfonds om achter hun standpunten van het project te komen en om te achterhalen wat hun belangen zijn bij het project (Wesselink, p26-28)¹¹. Daarnaast polsen waarom er in hun optiek geen vorderingen worden gemaakt in de uitwerking van het plan. Tot slot bekijken wat ze vinden van het SPvE. In het intake gesprek werd al duidelijk dat het SPvE in hun optiek niet financieel haalbaar is, zijn er nog andere dingen?
- Stap 2. In welke mate is de politiek voor of tegen het project en hoe kijken de omwonenden naar het project. Dit kan ook door langs beide actoren te gaan en te polsen hoe zij over het project denken. Qua bewoners is het ook verstandig om langs het wijkbureau te gaan om extra informatie te verkrijgen omtrent de hele buurt en specifieke bewoners, zie bijlage 2.
- Stap 3. Met de achtergrondinformatie een gesprek aangaan met de wijkmanager over zijn gedachte achter het project en wat zijn standpunten en belangen zijn. Beetje onderling vertrouwen met de wijkmanager kan later misschien handig zijn voor de zienswijze periode.
- Stap 4. Uit het rondje langs de actoren (politiek, bewoners en samenwerkende partners) zal een krachtenveldanalyse worden opgesteld waarin aangegeven staat hoe de onderlinge relatie is, hoe men kijkt naar het project, hoe men denkt over het SPvE en wat de voor en tegen argumenten van de actoren op het SPvE zijn. Daaruit zal ook blijken of er knelpunten zitten in de samenwerking tussen de partners en hoe de onderlinge relatie tussen de actoren is.
- Stap 5. Uit de krachtenveldanalyse en de algemene informatie rondom het project kan de participatienorm bepaald worden via de participatie wizard van de gemeente Utrecht, zie hoofdstuk 4.
- Stap 6. Project Start-Up, dit om te zorgen dat beide partijen (Mitros en AM Bouwfonds) dezelfde achtergrond informatie tot hun beschikking hebben en om ervoor te zorgen dat iedereen hetzelfde beeld heeft over het gewenste resultaat (Groote, 71-76). Een gelijke gedachte over het resultaat kan behaald worden via het procesmatige model 'De Wyber' (Bekkering 2004, p21,22).
- Stap 7. Uitkomsten van het project Start-Up, over vervolg stappen in de uitwerking, vastleggen in een document (Bekkering 2004, p23-24).
- Stap 8. Bewaken van het vastgelegde document.

Aan de hand van het iteratiefproces wat hierboven beschreven staat moet duidelijk worden waar een knelpunt kan liggen qua stagnatie in de uitwerking van het SPvE. Op dit moment is niet voor 100% in te schatten waar het knelpunt ligt, maar er is wel een sterk vermoeden dat dit het financiële aspect betreft. Wellicht zullen de eerste twee maanden opgaan aan het procesmatig aspect van het project. Wanneer het proces stabiel is zal er een start gemaakt kunnen worden met de gezamenlijke planuitwerking van het SPvE naar een stedenbouwkundig plan.

¹¹ Wesselink, M. (2010)

6.3 Hart van Hoograven, vraagstuk 2

Utrecht, zomer 2006

Beste projectmanager,

De gemeente is het terrein aan de Noordzijde aan het bouwrijp maken en Mitros is aan het slopen. Er gaat wat mis met de saneringswerkzaamheden of met de sloopwerkzaamheden. Er ontstaan scheurvorming bij 25 huizen rond het project. Bewoners zijn des duivels en stellen Mitros, gemeente en AM/Bouwfonds aansprakelijk. Jij komt net terug van je vakantie en hoort dit maandag op je eerste werkdag. Wat nu?

Met vriendelijke groet,

Chris de Vet

Opdrachtgever Ontwikkelingsbedrijf

Aanpak vraagstuk

- Als eerste is het van belang om direct de werkzaamheden te stoppen zodat er niet meer schade ontstaat en dat je de bewoners een gevoel geeft dat je ze uiterst serieus neemt.
- Het projectmatige van het project zal volkomen vervallen in een proces. Dit zal nog meer het geval worden als er tussen de bewoners personen zijn die korte lijntjes hebben met journalisten of lokale politici, zie bijlage 2. Noodzakelijk punt is daarom om direct helder te krijgen wie dat zijn en die te benaderen. Dit is niet alleen om te bekijken wat de bewoners precies willen (waarschijnlijk zal dit uitsluitend een volledige schadevergoeding zijn) maar ook om ze het gevoel te geven dat de zaak uiterst serieus wordt oppakt opdat hun zorgen en emotie afneemt.
- Ondertussen moet duidelijk worden wie wat precies tijdens de vakantie heeft uitgevoerd en of daarbij op onverwachte problemen is gestuit waardoor er andere werkzaamheden aan te pas zijn gekomen dan op voorhand was gedacht.
- Nagaan of er trillingmeters zijn opgehangen zodat bekeken kan worden of er tijdens de werkzaamheden van zowel de Gemeente Utrecht als Mitros pieken zijn waargenomen die zo hoog zijn dat er binnen huizen scheuren kunnen ontstaan. Hier kan waarschijnlijk ook uit worden opgemaakt door welke werkzaamheden de scheurvormingen zijn ontstaan. Als dit niet is gebeurd dan is het handig om deze alsnog op te hangen, ook aan enkele huizen waarin al schade is ontstaan. Zodra dat is gebeurd kunnen de werkzaamheden worden hervat om te voorkomen dat veel tijd wordt verloren en dus ook geld.
- Een schade-expert inhuren die elk huis afzonderlijk beoordeelt en aangeeft wat de totale schade aan de huizen is, uitgedrukt in geld.

6.4 Hart van Hoograven, vraagstuk 3

Utrecht, zomer 2009

Beste projectmanager,

De zienswijzenperiode voor het bestemmingsplan Zuid is gestart. Er komt een informatieavond. Via het wijkbureau is je helder dat de bewoners het niet eens zijn met de platte daken en liever puintdaken zien, net als aan de Noordzijde. Wat wordt je tactiek voor de avond?

Met vriendelijke groet,

Chris de Vet

Opdrachtgever Ontwikkelingsbedrijf

Aanpak vraagstuk

- Het model 7T's van Bekkering, zie hoofdstuk 3.3, kan voor de informatieavond goed gebruikt worden. Zo kan je als projectmanager bekijken of je aan alle belangrijke factoren heb gedacht.
 - **Thema:** Het onderwerp van die avond zal voornamelijk gaan over de daken zoals het wijkbureau aangaf. Het is van belang om te bekijken of er meerdere onderwerpen zijn waarover de bewoners tegen zijn of waar ze een andere mening over hebben. Daaruit kan namelijk worden opgemaakt of er straks nog zienswijzen zullen worden ingebracht op andere delen dan de platte daken.
 - **Timing:** De timing van de informatieavond is goed aangezien op die manier ingeschat kan worden welke zienswijzen er te verwachten zijn en of die zienswijzen dan worden toegewezen of afgewezen.
 - **Tempo:** Het tempo van de onderwerpen moet elkaar afwisselen aangezien niet alle bewoners voor alleen de platte daken zullen zijn gekomen. Maar als iedereen het voornamelijk wil hebben over de platte daken dan kan daar lang bij worden stilgestaan. Aan het begin van de avond melden hoe lang de informatieavond duurt en hoe de avond in elkaar steekt.
 - **Toegang:** De informatieavond moet gebruikt worden om alle bewoners die mogelijk een zienswijze willen inbrengen uit te nodigen voor de informatieavond zodat die mensen gehoord kunnen worden over hun bezwaren tegen het project. Daardoor kan je als projectmanager namelijk inschatten welke zienswijzen er binnen gaan komen en of er meerdere zienswijze over een en hetzelfde onderwerp worden ingebracht. De toegang is dus voor de gehele buurt.
 - **Toneel:** De juiste omgeving voor een informatieavond is vaak een buurthuis of een gebouw in de buurt waar genoeg ruimte is om de hoeveelheid mensen een goede plek te bieden, oftewel comfort in de juiste vorm. Een hele nette plek kan bewoners een onwennig gevoel geven. Een plek ergens anders in de stad of buiten de stad kan voor bewoners als drempel worden gezien om naar de bijeenkomst te gaan terwijl die bewoners misschien wel een zienswijze gaan indienen. En die bewoners wil je als projectmanager juist graag horen.
 - **Toon:** De communicatie stijl hangt erg af met wat voor publiek je te maken hebt tijdens de informatieavond. Het verhaal moet door iedereen gesnapt en begrepen worden. Echter de juiste of gewenste toon zal tijdens de desbetreffende avond moeten blijken.
 - **Tol:** Wees bewust van de veranderingen die gaan komen in de buurt en verplaats je in de rol van de bewoners. Bovendien komen zij in hun vrije tijd naar de bijeenkomst. Geef hen de ruimte om hun verhaal te doen.

- Daarnaast kan het model 'De Wyber' van Bekkering ook tijdens de informatieavond worden toegepast. Voor de aanwezige bewoners onbewust maar voor jezelf bewust. Schep ruimte door allerlei onderwerpen aan te kaarten en te kijken hoe men erover denkt. Maak de ruimte weer dicht om de onderwerpen af te handelen zodat op het laatst geen of slechts enkele, waarschijnlijk het onderwerp platte daken, over blijft. Hoor aan wat de bewoners willen en of die wensen van de bewoners nog ingewilligd kunnen worden.

Tactiek

De tactiek van de informatieavond begint met de voorbereiding ervan. Zo is het model 7T's nuttig om te bekijken of is gedacht aan alle factoren die nodig zijn om een gewenste, voor de projectmanager resultaatgerichte, informatieavond te houden. Na de voorbereiding kan via een 'Wyber' de informatieavond gehouden worden om te bekijken of er nog andere onderwerpen dan het platte dak spelen bij de bewoners. Is dit niet het geval dan kan aangehoord worden welke wensen ze precies hebben en of die nog passen in het ontwerp. Passen die niet dan kan meteen aangegeven worden dat hun wensen naar alle waarschijnlijkheid niet zullen worden doorgevoerd in de plannen. Er zullen dan veel reacties ontstaan maar de bewoners weten wel precies wat ze kunnen verwachten.

Spelen er nog andere onderwerpen dan kan je die als projectmanager aankaarten om er achter te komen wat de bewoners precies willen. Deze informatie kan erg nuttig zijn omdat er al nagedacht kan worden of het mogelijk is om de desbetreffende onderwerpen nog te wijzingen in het VO.

6.5 Hart van Hoograven, vraagstuk 4

Utrecht, Zomer 2010

Beste projectmanager,

De gemeente is bezig met de voorbereidingen om het terrein aan de Zuidzijde bouwrijp te maken. Onderdeel hiervan is de aanleg van nieuwe riolering. In de buurt van de meest kwetsbare woningen rond het projectgebied moet het riool diep in het grondwater worden aangelegd. Hiervoor zal veel grondwater verpomp moeten worden en er zal een grondwateronttrekkingsvergunning van het Hoogheemraadschap nodig zijn. Het Hoogheemraadschap heeft een bemalingsplan nodig om vergunning te kunnen verlenen.

Omdat het verlagen van de grondwaterstand vanwege de saneringswerkzaamheden indertijd aan de Noordzijde voor schade heeft gezorgd maak ik me ernstig zorgen. Nieuwe schade gevallen zullen met zekerheid leiden tot acties van bewoners richting de pers en politiek. Welke aanpak stel je voor om de bewoners gedurende de voorbereiding/uitvoering/erna zekerheid te bieden dat er geen nieuwe schade zal ontstaan en hoe wil je met hen contact onderhouden?

Chris de Vet

Opdrachtgever Ontwikkelingsbedrijf

Aanpak vraagstuk

- Voordat er een vergunning verleend wordt door het Hoogheemraadschap moet er een bemalingsplan opgesteld worden. In het bemalingsplan zullen diverse varianten onderzocht worden op het gebied van kosten, overlast voor de omgeving en risico op eventuele verzakkingen. De Baas geeft dit ook aan om voor variatie te zorgen en om daaruit te selecteren (De Baas 1995, p277-292).
- Uit de varianten zal een voorkeursvariant komen waarbij het risico op eventuele verzakking het minst zal zijn. (De Baas 1995, p 277-279)
- De voorkeursvariant zal besproken worden met het Hoogheemraadschap. Hieruit zal moeten blijken of het Hoogheemraadschap instemt met de voorkeursmethodiek voor het verpompen van grondwater. Wanneer dit niet het geval blijkt te zijn zullen de andere varianten besproken worden en daaruit zal dan blijken welke methodiek wel gewenst is.
- De uiteindelijke variant voor het verpompen zal met de omgeving gecommuniceerd worden met daarbij toelichting op het gekozen alternatief. Daarbij zal kenbaar worden dat de meest kwetsbare huizen tijdens het verpompen van het grondwater continu gemonitord worden aan de hand van trillingmeters.
- Als de bewoners een extra informatie willen over de betreffende methodiek zal die gehouden worden om de bewoners op de hoogte te stellen van de gekozen variant. De avond zal dan via het model 'De Wyber'(Bekkering 2004, p21,22) verlopen. Daarnaast zal ter voorbereiding van de betreffende avond het model van de 7T's doorlopen worden. Binnen dat model zal voornamelijk goed gekeken worden naar de factor 'toegang'. De woningen van bewoners die slecht gefundeerd zijn zullen gebaat zijn bij specifieke informatie en uitleg over de te verrichten werkzaamheden. Bewoners die niet direct grenzen aan het werkterrein zullen niet worden uitgenodigd.
- Tijdens de werkzaamheden zullen eventuele pieken in de trillingmeters ervoor zorgen dat de werkzaamheden direct zullen worden gestopt zodat om (verdere) schade aan de betreffende huizen te voorkomen.
- Na de werkzaamheden zullen de trillingmeters blijven hangen om eventuele na-effecten te monitoren.

7 Conclusie

Het doel van dit rapport is het aantonen dat sturingsmiddelen uit de literatuur praktisch te gebruiken zijn in ruimtelijke projecten.

Het is gebleken dat de sturingsmiddelen uit de literatuur voor het merendeel gebruikt kunnen worden in de praktijk. Hierin worden handvatten gegeven om projecten efficiënt aan te pakken en te beheersen. Een projectmanager gebruikt de literatuur als het project op een dood spoor zit, vastloopt of dreigt vast te lopen en het handig is om extra informatie te krijgen over dat moment. Vooral de sturingsmiddelen op het gebied van project- en procesmanagement sluiten naadloos aan op de praktijk.

Een projectmanager heeft altijd te maken met een opgelegd doel van zijn opdrachtgever. Er zijn sturingsmiddelen die daarom niet door een projectmanager kunnen worden gebruikt maar wel door andere actoren. De projectmanager moet dan eventueel zijn plan van aanpak wijzigen. Dit kwam naar voren tijdens het interview.

Uit de wisselwerking bleek tot slot dat er een bepaald sturingsmiddel was dat nog niet in de praktijk gebruikt wordt maar dat zich daar juist uitstekend voor leent. Dit betreft de bepaling van een projectsituatie. Via dat sturingsmiddel kan heel expliciet bepaald worden waarom een project in een bepaalde situatie zit. Ten behoeve van dit sturingsmiddel verdient het aanbeveling gebruik te maken van het 6 factorenmodel van De Baas.

8 Bronnenlijst

1. Sab (z.j.) procedure bestemmingsplan [Online] <<http://www.bestemmingsplan.nl/procedure%20bestemmingsplan.htm>> geraadpleegd op 19 maart 2012.
2. Gemeente Utrecht (2010) *het Utrechts PlanProces geraadpleegd op 20 maart 2012*.
3. Groote. G.P. & Hugenholtz-Sasse. C.J. & Slikker. P. (1994). *Projecten Leiden*. Utrecht: Het Spectrum.
4. Bos. J. & Harting. E. (2006) *Projectmatig creëren 2.0*. Schiedam: Scriptum
5. Bekkering. T. & Glas. H. & Klaassen. D. & Walter. J. (2004) *Management van processen*. Utrecht: Spectrum.
6. Platform projectmanagement (z.j.) procesmanagement [Online], <<http://www.pmwiki.nl/kennis/procesmanagement>> geraadpleegd op 7 maart 2012.
7. Baas, J.H. de (1995) *Bestuurskunde in hoofdlijnen*. Groningen: Wolters-Noordhoff
8. Gemeente Utrecht (2010), Samenvatting studie inpassing HOV om de Zuid in het Stationsgebied, geraadpleegd op 12 maart 2012.
9. Gemeente Utrecht (2009) Participatieladder [Online], <<http://m.utrecht.nl/CoRa/Diensten/Upload%20Openbare%20Bijlagen/336524/Participatiestandaardconcept18dec.pdf>> geraadpleegd op 17 april 2012.
10. Gemeente Utrecht (2010) Hiëronymuserf, Een ruimtelijke functionele en plan economische verkenning voor een mogelijke doorstart, geraadpleegd op 12 maart 2012.
11. Wesselink, M. (2010) *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement*. Deventer: Kluwer.

Bijlage

Bijlage 1: Interviewvragen
Bijlage 2: Uitgeschreven interview

Bijlage 1: Interviewvragen

Interview

Projectwijze

- Op welk moment kwam u op het project?

A) Projectmanager startte op het project:

- Kunt u me meenemen in de eerste stappen die u als projectmanager deed nadat u op het project was gezet?
- Wanneer besliste u op welke manier u het project ging leiden (project of procesmanagement) of leidt u alle projecten op dezelfde manier?
- Op welke basis maakte u die beslissing (Voorschreider)?
- In wat voor document wordt dit vastgelegd?

B) Projectmanager nam het project over van iemand:

- Welke kennis werd overgedragen door de voorgaande projectmanager?
 - Werkwijze?
 - Toegepaste sturingsmiddelen op de betreffende bewoners?
- Wat deed u met de kennis die al bekend was? Werd dat de basis voor het vervolg van het project of werd het gebruikt als side-informatie?
- Wanneer besliste u op welke manier u het project zelf ging leiden (project of procesmanagement) of leidt u alle projecten op dezelfde manier?
- Op welke basis maakte u die beslissing (Voorschreider)?
- In wat voor document wordt dit vastgelegd?

Samenvatten

Bewoners

- Hoe zorgde u ervoor dat u de juiste informatie verzamelde om een goed beeld te creëren met wat voor omgeving u te maken had?
- Op welke manier benaderde u die bewoners en betreft u die bewoners in uw project (volgens bepaalde methodieken)?
- Welke sturingsmiddelen heeft u al toegepast op de bewoners, waarom en met welke gedachte erachter. Waarom heeft u die op dat moment toegepast?
- Welke sturingsmiddelen gaat u nog toepassen waarom en waarom deed u die niet eerder?
- Wat willen bewoners: vroeg tijdig betrokken zijn of niet? (Vraag voor de literatuur)?
- Kan u uit ervaring spreken dat bewoners die in een vroeg stadium betrokken zijn minder zienswijzen en/of beroepsschriften indienen?

Samenvatten

Wettelijke kader

- Hoe gaat u om met de wettelijke kaders.
- Bestemmingsplanprocedure – hoe plant u die in en heeft dat grote invloed op uw projectwijze en sturing omtrent de bewoners.
- Voortrajecten - hoe plant u die in en heeft dat grote invloed op uw projectwijze en sturing omtrent de bewoners.
- Verschilt de werkwijze per voortraject of houdt u altijd dezelfde werkwijze aan.
- Zijn de bestemmingsplanprocedure en voortrajecten leidend of zorgt u ervoor dat uw kader past in uw gedachtegang omtrent projectmanagement.

Samenvatten

Literatuur

- Kent u de modellen procesmanager en projectmanagement. Projectfase met daarbij bijbehorende eindproducten. (Macht-Kracht) (Wyber) (7t's)
- Gebruikt u literatuurmodellen over projectmatig of procesmatig om uw werk beter te begrijpen?
- Denkt u dat die modellen exact uit te voeren zijn in de praktijk of is er een wisselwerking tussen de modellen en de praktijk?
- Hoe ziet u die wisselwerking?

Samenvatten

Afsluiten

Bijlage 2: Uitgeschreven interview

Afstudeerder: Ik wil graag eerst het project Hiëronymuserf behandelen.
Chris de Vet: Oké.
Afstudeerder: Wil graag eerst bekijken welke projectwijzen er zijn toegepast en hoe er om gegaan is met de bewoners die rond het project wonen. Ten tweede zou ik graag het project HOV Z80-Z90 willen behandelen op dezelfde onderwerpen. Ten derde zou ik u wat willen vragen over het wettelijk kader. Hoe u daarmee omgaat en hoe u dat toepast heeft op uw project. Tot slot nog wat vragen over de literatuur.

Chris de Vet: Oké.
Afstudeerder: Voor het Hiëronymuserf. Begon u met het project of kreeg u het van een andere projectmanager?

Chris de Vet: Ik kreeg het project van iemand anders.
Afstudeerder: Werd door die projectmanager nog kennis overgedragen?

Chris de Vet: Ja.
Afstudeerder: In wat voor mate?

Chris de Vet: Ik kreeg het van Pieter, Pieter van Sluis. En hij had de aanbesteding van het project gedaan. De grond moest worden verkocht en hij had een aanbesteding gehouden en die was mislukt. Dat heeft hij met zijn projectteam helemaal geëvalueerd en dat opgesteld in een evaluatiedocument. En dat heb ik van hem gekregen met een toelichting.

Afstudeerder: Oké.
Chris de Vet: En dat was eigenlijk de overdracht.
Afstudeerder: De overdracht was dus het evaluatierapport?

Chris de Vet: Ja.
Afstudeerder: Dingen die hij had gedaan met de bewoners en omgeving stonden die ook in het rapport?

Chris de Vet: Ja.
Afstudeerder: Wat waren dat voor dingen?

Chris de Vet: Het Hiëronymuserf is een heel introvert terreintje. Er wonen allemaal mensen om heen, het is eigenlijk hun achtertuin. Die zijn van oudsher, lees de afgelopen 10 jaar zolang loop het project al, betrokken geweest. Zij zijn altijd geïnformeerd over de plannen. Zij hielden zich zelf ook geïnformeerd. Door actief te bellen met de opdrachtgever. En als laatste, ze zijn ook actief geweest bij de politiek om dingen gedaan te krijgen.

Afstudeerder: Om meer informatie te krijgen?

Chris de Vet: Ja, en om dingen gedaan te krijgen of juist niet gedaan te krijgen. De gemeente wilden op een gegeven moment, omdat het terrein er toch maar braak bij lag, tijdelijke parkeren introduceren. Dat vonden zij geen goed idee en dat hebben ze uiteindelijk weten tegen te houden. Zodat er geen tijdelijke parkeren kwam.

Afstudeerder: Dus de bewoners werden op de hoogte gehouden door de projectmanager zelf qua ontwikkelingen en zelf waren ze actief bij de politiek om,

Chris de Vet: En bij de ambtenarij. Om hun belang te verdedigen, in dit geval het tijdelijke parkeren ongedaan te krijgen of beter gezegd niet gedaan te krijgen. En Pieter is er denk ik zo'n twee a drie jaar mee bezig geweest. De aanloop naar de aanbesteding, dus de voorbereiding, en de aanbesteding zelf

Afstudeerder: Dat was zijn onderdeel?

Chris de Vet: Ja, dat was zijn onderdeel. En in de voorbereiding heeft hij eigenlijk de bewoners erbij betrokken. Ze werden niet alleen geïnformeerd maar zij mochten ook echt meedenken over de aanbesteding. Het was echt het participatieniveau van meedoen. En uiteindelijk zouden zij, ze hebben

dus echt invloed gehad op de randvoorwaarden van de aanbesteding. Ze kende alle ins en outs van de aanbesteding, dus ook de regels van de aanbesteding en ze zaten ook in de beoordeling van de aanbesteding. Ze zaten in de jury en hadden dus ook echt een stem in de uiteindelijke beoordeling. Dat is eigenlijk het hoogste participatieniveau wat je hier binnen de gemeente hebt. Dus zo had hij dat georganiseerd.

Afstudeerder:

Wat deed je met die kennis, ging u daarop verder?

Chris de Vet:

Daar moet je wel op verder. Pieter heeft echt een relatie met de buurt opgebouwd en die was goed. Dan kan je eigenlijk niet terugvallen.

Afstudeerder:

Dan ben je eigenlijk verplicht als projectmanager om daar mee verder te gaan?

Chris de Vet:

Ja, en het zou wel dom zijn om dat niet te doen aangezien de contacten heel goed en vriendelijk zijn. Daar kan je nu gebruik van maken en je hebt toch met ze te maken. Want het is in hun achtertuin en uit het verleden weet je hoe betrokken ze zijn geweest.

Afstudeerder:

Gaf Pieter in zijn evaluatierapport ook aan hoe hij het project leiden, op een projectmatige of procesmatig of had hij zijn eigen standaard of wist je dat niet of kwam je er achter omdat het echt zijn eigen manier was?

Chris de Vet:

Nou het is eigenlijk een mix geweest van zowel project als procesmatig. Het proces was voornamelijk op welke manier de bewoners betrokken moesten worden om uiteindelijk een resultaat te krijgen waar iedereen tevreden mee is en hoe gaan we dat met ze allen doen en ook de besluitvorming. Dat is eigenlijk het proces geweest. De manier waarop uiteindelijk de aanbestedingsdocumenten zijn geschreven en met elkaar gewerkt is naar hoe de uitkomsten er moeten komen te zien, wat gaan we uiteindelijk verkopen, is op een projectmatig manier gedaan.

Afstudeerder:

Oké, Dat heeft hij dus op een projectmatige manier gedaan? Ben je op dezelfde manier verder gegaan of op een hele ander manier?

Chris de Vet:

Nee, dat is eigenlijk ook een beetje mijn manier geweest. Ik kreeg echter wel een ander vraag dan dat Pieter had gekregen. Pieter had de vraag: regel een aanbesteding. Ik kreeg de vraag: de aanbesteding is mislukt welke optie zijn er nu en zorg ervoor dat er een besluit wordt genomen over een van de opties.

Afstudeerder:

Dat is een andere insteek?

Chris de Vet:

Ja, dat is een andere vraag. Maar de aanpak bleef wel ongeveer hetzelfde aangezien het hier ook weer gaat over besluitvorming, dus over proces, en ook project namelijk: maak een document waarin de opties staan met daarin de voor en tegen argumenten van de opties en schrijf daarover een advies. En zorg dat je bij het bestuur een besluit krijgt over een van die opties.

Afstudeerder:

Je hebt dus bij je projectwijze keuze geen gebruik gemaakt van de Voorschreider, die uw kent. Daar maak t u dus eigenlijk geen gebruik van

Chris de Vet:

Of het een project of proces is?

Afstudeerder:

Ja precies, je doet eigenlijk een combinatie van beide.

Chris de Vet:

Ja, en voor beide pak je de tools die nodig zijn. In principe, als ik terug kijk op de afgelopen twee jaar is het echter veel meer een proces geweest als project.

Afstudeerder:

Had u dat ook verwacht?

Chris de Vet:

Nee, want wat is er gebeurt. We moesten een aantal opties geven over hoe er verder gegaan kon worden. Het gaat over de verkoop van een stukje grond en wat kun je daarop maken en wat wordt dan de vraag aan de markt. De vraag wordt dan: u wilt een stukje grond kopen maar dan willen we deze ontwikkeling erop. De buurt wilde graag dat het een parkje werd. Dat zochten we uit. We hebben gekeken wat de consequenties zijn van het park. Wat zijn de opbrengsten en hoeveel verlies leiden we dan.

Het park zou een gigantisch verlies leiden. Dus dat werd een no-go. Dat zelfde geldt voor volkstuinen. Kwam wel meer geld binnen dan het park maar er zou nog steeds veel verlies geleden worden. We hebben ook naar kantoren gekeken en wat dan het verlies werd. We hebben gekeken naar vrijstaande woningen, oftewel grondgebonden woningen en wat dan het verlies werd en we hebben naar de optie appartementen gekeken met verschillende hoeveelheden.

Afstudeerder:
Chris de Vet:

Waren dan niet de standaarden in de NvU?

Ja, dat was in de NvU en die hebben we aangehouden. Dan krijg je stedenbouwkundig een 'mooi' project. En we hebben bekeken wat je maximaal aan volume kwijt kan, dan stamp je het hele terrein vol, is eigenlijk die NvU. 20 woningen, eigenlijke appartementen met ondergronds parkeren. En daarvan was de les, Die NvU was aanbesteedt door Pieter en dat was niet gelukt. Misschien moeten we het nog een keer doen en dan genoeg moeten nemen met minder geld maar wel met in je achterhoofd dat de buurt tegen. Die willen maximaal 12/14 woningen hebben anders vinden ze het te massaal. We hebben alles op een rij gezet. Wat vindt de buurt ervan en wat zijn de financiële gevolgen. Dat hebben we voor gelegd aan het management.

Afstudeerder:
Chris de Vet:

Management van?

Dienst SO – projectengarage. Zo heet die afdeling. En de aanpak van dat document, de voor en tegen argumenten, was heel projectmatig gedaan. We hebben een middag belegd. We hebben bekeken welke opties er waren, brainstormen, daarna afpellen, opschrijven en naar het management.

Afstudeerder:

Dat was dus heel resultaat gericht. Aan het eind van de middag moest dat document er liggen.

Chris de Vet:

Ja, precies. Dat document hebben we daarna de projectengarage gebracht. Dat document werd niet meteen besloten aangezien de verkiezingen eraan kwamen. Dan voel je hem al, dat is proces. De timing van je besluit is niet juist dus we wachten de verkiezingen af want we weten niet welke wethouder er gaat komen.

Afstudeerder:

Binnen die periode zou er ook geen besluit worden genomen over dat document.

Chris de Vet:

Nee, dat was ook te verwachten achteraf. De projectengarage gaf geen richting aan. We hebben de verkiezingen afgewacht. De wethouder die er zat die bleef, dat was Harry Bosch. Dat was een type wethouder die zat er al acht jaar en wist precies hoe de hazen liepen en die durfde ook wel wat. Hij heeft toen via een een-tweetje met het management van dienst SO gemeld dat die optie mooi zijn maar dat er nog een ontwikkelaar binnen Utrecht is en Harry wilde bekijken of er met die ontwikkelaar niks gedaan kon worden. En die kant zijn we toen opgegaan. Dus in plaats van dat er besluit werd genomen over die opties is er voor een ander optie gekozen. Er kwam dus eigenlijk iets binnen vliegen wat totaal niet voorzienbaar was. Eerst uitgezocht wat voor situatie het eigenlijk was

Afstudeerder:

De ontwikkelaar heeft toen op basis van de NvU een plan bedacht?

Chris de Vet:

Nee, hij kreeg de stukken die we hadden en het hele verhaal en wij moesten ons beraden omdat we ineens een op een zaten met een ontwikkelaar. En dat mag wel maar bepaalde voorwaarden. Je mag de grond wel verkopen maar als gemeente mag je dan eigenlijk geen randvoorwaarden stellen aan die grond. Je moet dan naar een zuivere grondverkoop. En met die NvU stelde je eigenlijk allerlei randvoorwaarden zoals hoogtes en volumes. En met die eisen moet je aanbesteden volgens de publiekrechtelijke situatie waarin je zit. Dat geeft dus ook aan welk proces je moet gaan verlopen. Of een aanbestedingstraject, wat ik

zelf had verwacht maar we gingen dus wat anders doen. Het karakter verschoot dus een beetje. Dat pad hebben we gelopen met de ontwikkelaar om te zoeken naar mogelijkheden. Of zij er brood inzagen. Dat pad hebben we een jaar gelopen maar dat liep op niks uit.

Afstudeerder:

1 jaar?

Chris de Vet:

Ja zij hebben een plannetje bedacht en daar moesten wij weer naar kijken etc. Dus de doorlooptijd is allemaal wel prima te verklaren. Maar als je er zo naar kijkt is het een jaar. Wat jij dus zegt is eigenlijk best lang.

Afstudeerder:

Een jaar rente erop.

Chris de Vet:

Precies, en dat is het uiteindelijke probleem. De grond is 10 jaar geleden gekocht en we hebben nu net zoveel rente betaald als dat we toentertijd voor de grond hebben betaald. We gaan dus geheid de min in en dat is het uiteindelijke probleem. Harry en het management van SO dachten dat dit de manier was waarop het opgelost kon worden maar dat werd het niet. En toen. Toen weer de vraag wat gaan we nu doen? De proces vraag. Gaan we nu weer terug naar de opties die we hadden bekeken om dat maar weer te doen of weer wat anders. Het werd weer wat anders er kwam namelijk een groep particulieren in de vorm van particulier opdrachtgeverschap die de grond wel wilden kopen.

Afstudeerder:

Met of zonder randvoorwaarden?

Chris de Vet:

Precies, dat is weer die vraag Wat hebben we nu weer voor kader. In dit geval ging het weer over een een-op-een verkoop en hierdoor konden we weer geen randvoorwaarden meegeven. Het was eigenlijk precies dezelfde situatie met de ontwikkelaar maar nu met een groep particulieren en dat is hele andere tak van sport.

Afstudeerder:

Ook een hele andere dynamiek?

Chris de Vet:

Ja precies, in de relatie en de informatie. Projectontwikkelaars zijn een professionele partij en deze mensen hebben begeleiding ingekocht. Hadden ook te maken met een hele grote groep, zo'n 40 man. Dan moet ook allemaal georganiseerd worden en daar zit dus een hele andere dynamiek in. Opeens heb je iets heel anders in je project. Een andere groep een andere dynamiek en een andere drijfveer. Waar een de projectmanager zijn drijfveer geld verdienen is wat helemaal legitiem is. Deze mensen wilden een woonvoorziening voor hun woongroep om hun oude dag in te slijten. Dat ze hun zorg konden in kopen.

Afstudeerder:

Midden in Utrecht.

Chris de Vet:

Ja midden in Utrecht. Daar kwamen ze vandaan. Ze hadden een soort droom om de laatste 20 jaar van hun leven met elkaar door te brengen. Dat is iets anders, een hele andere energie. Dat vergt aan onze kant ook een andere opstelling eigenlijk, we hebben met een ander soort partij te maken. Uiteindelijk heeft dat traject met die mensen ook een jaar geduurd. Is op niks uitgelopen.

Afstudeerder:

Dat is volledig van de baan?

Chris de Vet:

Of het volledig is dat weet ik niet. Maar wat er gebeurd is. We waren aan het zoeken naar een oplossing en we hadden gezegd laten zij maar een plan maken en dan gaan we het plan beoordelen op hoeveel winst of verlies het plan heeft.

Afstudeerder:

En dan bekijken of jullie een verlies willen nemen op dat stukje grond?

Chris de Vet:

Ja precies. We waren net op het punt dat we naar de cijfers hadden gekeken en dat een gerenommeerd bedrijf nog naar de cijfers had gekeken of alle cijfers klopte en dat alles netjes was gedaan en toen trad de wethouder af. Harry Bosch stopte ermee. Het traject hadden we heel projectmatig gedaan met de bewoners en toen gebeurde er weer wat in het proces, namelijk de wethouder trad af.

Afstudeerder:

Degene die erop kwam heette?

Chris de Vet: Isabella, Gilbier een heel ander mens dan Harry Bosch. Ook voor het eerst wethouder en die vond het nogal lastig om de raad uit te leggen waarom ik met een groep tot de verkoop van de grond zou komen en waarschijnlijk een gigantisch verlies nemen. Hij vond dat hij dat niet kon uitleggen. Hij verwachtte vragen van de raad waarom hij het niet had aanbesteed. Hij durfde dat niet aan.

Afstudeerder: Hij of zij de wethouder?

Chris de Vet: Hij, achternaam is Isabella voornaam is Gilbier.

Afstudeerder: Ah, vandaar mijn verwarring.

Chris de Vet: De meeste hebben dat. Maar daar veranderde weer wat, op het stadhuis. En dat heeft voor het proces weer gevolgen gehad. Het management van SO heeft toen gezegd dat het politiek niet haalbaar is dus stop er maar mee. En dat is natuurlijk rationeel heel erg begrijpelijk en de mensen van de CPO groep snappen dat ook maar die balen er wel van en niet zo'n beetje ook.

Afstudeerder: Die hebben er een jaar ingezet.

Chris de Vet: Ja, die hebben er tijd en geld ingestoken en moeite en hebben ook een relatie opgebouwd met de gemeente maar ook met de omwonenden. Want daar hadden ze contact mee en hadden hun plan al laten zien aan hen en vroegen wat ze ervan vonden. De bewoners balen er van, de CPO groep had namelijk een plannetje bedacht met daarin 14 woningen op het binnen terrein met een stedenbouwkundige opzet en dat vonden ze eigenlijk wel heel charmant en leuk. Zij hadden dus na 10 jaar zich op iets van wat er zou komen waar ze zich in konden vinden, maar dat is nu helemaal van de baan. Dus we zijn nu eigenlijk weer terug bij af van waar ik het project z'n 2,5 jaar geleden heb gekregen. Welke optie hebben we nu en wat gaan we doen. Wetende dat we niet meer een-op-een kunnen.

Afstudeerder: Omdat het niet te verkopen is?

Chris de Vet: Ja, omdat het nu politiek niet haalbaar is. Dat is de dynamiek, dus we gaan weer aanbesteden. En dan weer de vraag wat gaan we aanbesteden? Gaan we een park aanleggen of de NvU met die 20 woningen. We hebben weer 2 jaar rente verlopen. Dus wat wordt het.

Afstudeerder: En daar sta je nu op dit moment?

Chris de Vet: Ja, we zijn nu een update aan het maken van alle opties. Opnieuw doorrekenen. En dan wordt het weer voorgelegd aan het management van SO. Met de vraag dit zijn de opties en welke zijn politiek verkoopbaar en hoe kunnen we dat het handigst brengen. De volgende stap is dat we dat voorbrengen in het stafoverleg met de wethouder. Dat is een overleg met de ambtenaren en de wethouder. Waarin de ambtenaren uitleggen wat er aan de hand is en waarom we een bepaalde kant uit moeten en waarom de wethouder het advies moet overnemen. Als de wethouder aangeeft dat hij het advies begrijpt dan neemt hij dat mee naar het college of naar de raad. Dat is een inschatting die de wethouder moet maken. Dan hij het eerste in het college bespreekt waarin hij aangeeft wat er is en wat de stappen zijn die hij gemaakt worden met daarna de vraag of het college erachter staat omdat hij dan ook sterker staat. Of hij voelt zich al sterk of zijn collega's weten het al dan kan hij het ook meteen met de raad bespreken. In de raadscommissie met die raadsleden die betrokken zijn met de ruimtelijke ontwikkeling. Dus de raadsleden die te maken hebben met maatschappelijk of volkshuisvesting zullen daarbij niet aanwezig zijn. Dan moet hij gaan verdedigen tegen over de raad wat de stand van zaken zijn en waarom hij een bepaalde kant op wil. Dat is nog het voortraject voordat hij in dat moet doen in de voltallige raad. Want er is een verlies te nemen. Het gaat namelijk over geld en zaken over geld worden in de voltallige raad gedaan omdat het een zwaar wegend ding is. Dus daar

moet hij ook naar toe. Dus hij kan in de vergadering ervoor met al die specialisten al beproeven welke kant het op gaat en wat ze ervan vinden en in het college ervoor kan hij dat weer een beetje aftasten. Het is een heel subtiel gebeuren. De vergaderingen staan vast en het gaat naar een soort climax toe van nou we nemen dat besluit. Dus eerst wat aftasten wat iedereen er van vindt en welke kant gaat het op en wat weegt het zwaarst. Besluitvorming is allemaal proces.

Afstudeerder:

Heb jij nog enige invloed?

Chris de Vet:

Invloed op?

Afstudeerder:

Als de wethouder naar het stafoverleg gaat kan jij hem daarin dan ondersteunen?

Chris de Vet:

Dat hangt er vanaf waar je staat als projectleider. Als je junior projectleider bent dan zit je soms niet eens in het stafoverleg. Je invloed is dan vooral het schrijven van een goed stuk. Misschien zit je wel in het management overleg dat hangt er net vanaf. En als je in het stafoverleg zit dan voer je zeker niet het woord.

Afstudeerder:

Dat hangt dus af van je positie?

Chris de Vet:

Ja. Daarna heb je de tussenmaat medior dan senior en tot slot super senior. Hoe verder je in je ontwikkeling komt hoe meer je mee praat. En zeg maar op het gebied van medior dan zit je al wel in die staf overleggen en vertel je wat er precies speelt. En als je bij de commissie moet adviseren, dan krijg je ook al een wat meer persoonlijke relatie dan zit je al meer op senior en/of super senior niveau. Dan hangt af van de zwaarte van het project. Een politiek problematisch ding is dan zit er meestal een super senior op voor de gevoeligheden en je hebt dan ook een netwerk nodig. Dan is het bijvoorbeeld handig om te weten welke fractie specialisten op ruimtelijke ordening zit en dat hij die man al kent en die man jou. Die kom je dan ergens tegen en dan kan je al pols hoogte nemen van zijn positie. Dan kan je even aftasten en bekijken hoe de kaarten zijn verdeelt. En dan moet je wat grijzen haren hebben natuurlijk. Een wethouder die met een 20 jarige aan tafel zit dat voelt niet goed, dat is een te groot verschil. Dat speelt mee. Dus je invloed als projectleider hangt af van hoe oud je bent, ervaring maar kan dus heel ver gaan. Voorbeeld bij het andere project het wegenproject. Wiely, super senior heeft aankomende vrijdag overleg met 3 wethouders, een uurtje op het stadhuis, welke kant het project op moet gaan want het project zit helemaal klem. Hij is dan een sparrings partner geworden voor de wethouders.

Afstudeerder:

Zover kan het gaan?

Chris de Vet:

Ja, aangeven wat de mogelijkheden zijn, voornamelijk de inhoud. Waar kunnen we het project oppakken. Maar gaat ook over de besluitvorming. Welke partijen zijn tegen, waar zijn ze precies op tegen. Dit is een voorbeeld. Je invloed kan dus vrij ver gaan. Maar het is invloed. Je bent altijd adviseur. Je neemt namelijk de besluiten niet. Dat is de invloed die je hebt. Je kan het echter ook neutraal brengen door het open te laten door te vertellen dat je optie a en b hebt en wat daar de voor en tegen argumenten voor zijn. Maar dat hangt van je stijl af. Sommige kunnen heel overtuigend debatteren en het heel stevig neerzetten dat mensen denken nou goed verhaal we gaan die kant op. Dus daar heb je ook weer gradatie in. Hoe oefen je invloed uit.

Afstudeerder:

Maar dat zit dus in de karakter van de projectmanager?

Chris de Vet:

Ja, welke competenties heb je.

Afstudeerder:

Even terug op het Hiëronymuserf. Het een-op-een gesprek met zowel de ontwikkelaar als het CPO groepje. Werden de bewoners continu geïnformeerd ook over de een-op-een gesprekken?

Chris de Vet: Ja we hebben met de ontwikkelaar ze geïnformeerd.

Afstudeerder: Volledige informatie?

Chris de Vet: Ja, we hebben gemeld dat we met een ontwikkelaar aan de gang gingen en de manier waarop en dat we het aan het uitzoeken waren. Tot zover eigenlijke omdat we zelf ook niet wisten wat er uit ging komen. Bij de CPO groep is dat verder gegaan. Daar hadden we een iets andere insteek gekozen. we hebben gezegd dat de gemeente gene randvoorwaarden stelt maar als je een plan maakt dat moest de buurt het goed vinden. Dus ze moesten wel naar de buurt toe om te bekijken wat ze van hun plan vonden.

Afstudeerder: Heeft de buurt naast informeren nog enige invloed gehad om het plannetje van de CPO groep.

Chris de Vet: Nou daar hebben ze invloed op gehad. De gemeente heeft de CPO groep uitgelegd hoe de buurt er tegen aan keek.

Afstudeerder: Jullie hebben het beeld van de buurt al neergelegd bij de CPO groep.

Chris de Vet: Ja, dat hebben we meegeven. 20 woningen is een no-go voor de buurt. Dit vinden ze belangrijk en dat moet je niet doen. Dus dat wisten ze. En op basis van die gegevens hebben ze een plan/opzet en dat hebben ze toen besproken met de bewoners. EN van te voren hebben wij de bewoners al geïnformeerd over de CPO groep. Van dit gaan ze doen en dit is het idee erachter. Dus ze wisten wat erop hen afkwam. Dat vonden ze plezierig. Ze wisten wat ze konden verwachten. En het was allemaal open. Managen van verachten wordt dat ook wel genoemd. Geen verrassingen dat vinden mensen plezierig en open en eerlijk. Nou dat plannetje vonden ze charmant. Er was rekening gehouden met hun wensen en onderling klikte het ook wel. De CPO groep wist wat de buurt wilde en de buurt wist dat er een CPO groep aankwam. Het CPO groep zou een plannetje maken dat rekening hield met hun belangen. Beide partijen hadden elkaar dus gevonden. Dus toen zijn we verder gegaan door gaan rekenen en nog een verder slag gemaakt en toen trad Harry Bosch af.

Afstudeerder: Op dit moment gebeurd er niks, weten de bewoners de exacte stand van zaken?

Chris de Vet: Ja.

Afstudeerder: Gewoon door hen te informeren?

Chris de Vet: Nou in dit geval belde een van mijn contactpersonen daar en vroeg naar de stand van zaken. Ik heb het hen uitgelegd hoe de stand van zaken ervoor stonden

Afstudeerder: En die bracht het weer verder de buurt in?

Chris de Vet: Ja, die bracht het in het buurtcomité en ik zei dat het misschien handig was om even een kop koffie te drinken om de stand van zaken door te nemen. Hij bracht het nieuws en hoorde wat de groep er van vond en belde nog een keer terug om dat terug te koppelen. Ook hij snapt de hele gang van zaken wel in zo'n proces maar dat was natuurlijk wel een enorme teleurstelling. En dat is de emotie.

Afstudeerder: En die overheerst meestal?

Chris de Vet: Ja en die stuurt toch. dit zijn dan, ik wil niet zeggen geen emotionele mensen, maar die kunnen hun emotie goed beheersen. Ze zijn teleurgesteld maar ze blijven praten. Je kan ook een project krijgen met een groep bewoners die zo teleurgesteld zijn en dat dat zich omzet in boosheid. Dat zal niet bij deze groep gebeuren maar anders heb je dus een groep bozen bewoners die van de daken gaan schreeuwen de gemeente doet dit en dit dus dat soort dynamiek kan je ook nog krijgen met mensen. Dat heb ik hier niet.

Afstudeerder: Het sturen van bewoners is vooral in het begin al continu informeren zoals Pieter ook al heeft gedaan en op het laatst mee beoordelen

Chris de Vet: Ja en ik denk dat we daar straks weer heen gaan. Op dit moment zijn we aan het informeren maar we weten nog niet welke kant we op gaan dus zij blijven op de hoogte van wat wij doen misschien gaan we weer aanbesteden maar dan met 15 woningen maar dan ga ik dus weer precies hetzelfde doen als Pieter al een keer heeft gedaan. Dan gaan we weer op een projectmatige manier een aanbesteding in elkaar zetten en daar zullen de bewoners weer bij betrokken worden. Je kan eigenlijk nu niet met goed fatsoen zeggen dat zij er geen positie hierin meer hebben.

Afstudeerder: Weet u op dit moment al hoeveel verlies er genomen mag worden of zal er straks weer een aanbesteding komen waar een aantal getallen uitkomen en zal daaruit blijken of het wel of niet doorgaat?

Chris de Vet: Aan de ene kant spellen de getallen zeg maar de ratio en de afweging wat vindt de buurt ervan en hoe ligt dat dan politiek. Wat dan voor de hand ligt is het beeld. Het gaat over de beeldvorming. Aan de ene kan de cijfers en de andere kant de beeldvorming. De gemeente ramt het plan erdoor en de bewoners hebben het nakijken. Alles voor het geld.

Afstudeerder: Die zien we bij de zienswijze wel.

Chris de Vet: Ja, en die gooien we allemaal in de prullenbak en we gaan tot de Raad van State. Het wordt door hun strot gedrukt. Dat beeld zou kunnen ontstaan in deze extreme vorm. Wil je dat of wil je dat niet? Wil je dat niet wat doe je dan? Een derde ding wat speelt is ook weer een belangen afweging. Hoe belangrijk is dat geld nu ten opzichte van die beeldvorming en ten opzichte van, gaan we dit stukje stad nu eens een keer mooi ontwikkelen, een soort ideologie en we moeten en we willen, Die driehoek en wat weegt het zwaarst en hoe ziet die mix eruit.

Afstudeerder: Kan je daar nog in sturen tussen het ratio en de droomwereld bij de bewoners zelf om bijvoorbeeld die droomwereld iets minder mooi te maken?

Chris de Vet De bewoners zitten natuurlijk heel erg sterk op het ideaal beeld voor hen. De ideologie van een mooi stukje in Utrecht Oost.

Afstudeerder: Ja, maar zou je daar als projectmanager om te zorgen dat het droombeeld minder wordt en de ratio dus hoger?

Chris de Vet Dan ga je dus meer naar het geld toe.

Afstudeerder: Ja en kan je daar als projectmanager in sturen?

Chris de Vet Nou dat kan je voorleggen, je kan dus duidelijk schetsen en het een beetje zwaar aanzetten.

Afstudeerder: Dus overtuigen?

Chris de Vet Ja, maar het blijft altijd een advies. Als je voelt dat het management van SO, vertelt dat overal wordt bezuinigd is het dan nu te verkopen in dit klimaat dat je een heel groot verlies neemt in Utrecht Oost. Dat is wel het goede deel van de stad. We hebben nog stadsdelen zoals Overvecht en Zuilen en daar spelen ander soort problemen en kan je daar niet beter het geld daar in zetten. Of moeten we dat maar even voor lief nemen of rammen we het er door omdat we het geld keihard nodig hebben. En dat is een politieke afweging.

Afstudeerder: Ik heb nu de informatie wel voor het Hiëronymuserf. Wil nu graag de busbaan behandelen.

Chris de Vet Ja dat is prima.

Afstudeerder: Met dat project begon u toch als eerste projectmanager?

Chris de Vet Nee, die loopt ook al 10 jaar. En die heb ik overgenomen van Reinier.

Afstudeerder: Dat nam u over op het moment dat?

Chris de Vet Toen was het voorlopig ontwerp van het hele traject afgerond.

Afstudeerder: Met onderdoorgang 5 meiplein?

Chris de Vet Nee, dat was het addertje onder het gras. Het voorlopige ontwerp was afgerond en de bedoeling was dat we daar inspraak op gingen houden of eigenlijk vragen aan de bewoners wat vindt u er eigenlijk van. En we moesten verder met het ontwerp met grondaankopen enzovoort.

Afstudeerder: En van Reinier kreeg u ook een soort evaluatierapport met daarin wat er is gedaan en op welke manier?

Chris de Vet Ja.

Afstudeerder: En stonden daar ook dingen in die hij met de bewoners had gedaan, hoe hij die had benaderd en hoe hij iets had toegepast op het project. Of was het echt alleen puur informatie en had hij niet echt een netwerk opgebouwd met de bewoners?

Chris de Vet Was minder dan dat Pieter had.

Afstudeerder: Had hij wel een 3 maandelijks overleg met een buurtcomité of wat anders?

Chris de Vet Nee, hij ging er echter wel eens langs om de stand van zaken te melden maar dat was niet structureel dus af en toe. Met name op verzoek van de bewoners. Dus het was vrij reactief. Dus het niveau van participeren zoals we dat noemen was heel erg laag. Waar het vooral op zat, op het tracé, was het stukje op de Van Zijstweg, daar zit het knelpunt. Over dat stuk heeft hij wel wat contact gehad met de bewoners en toelichting gegeven over het ontwerp.

Afstudeerder: Op de Van Zijstweg zitten natuurlijk wel weinig bewoners.

Chris de Vet Nou die nieuwe blokken woningen en de woonbootbewoners. Maar die woonbootbewoners zaten toen nog niet zo in de picture. Het was vooral die bewoners van de nieuwe bouwblokken en aan de andere zit natuurlijk de jaarbeurs en daar heeft hij heel veel aandacht aanbesteedt. Want zij hebben.

Afstudeerder: Die hebben een dikke vinger in de pap?

Chris de Vet Ja letterlijk want er waren ook contracten afgesloten met de jaarbeurs en er werd al jaren gepraat met hen over hoe om te gaan met de ontwikkeling van het stationsgebied waar het stukje Van Zijstweg aangrenst. EN de jaarbeurs heeft sterken ideeën hoe het eruit moet komen te zien en waarom dat zo moet.

Afstudeerder: Dat is ook beschreven in het Masterplan van de Jaarbeurs

Chris de Vet Ja, en daar wordt uitgegaan van een 2*2 rijbaan want dat is goed voor de bedrijfsvoering en ze zijn er van overtuigd dat dat er moet komen voor hun bedrijfsvoering. Daar hebben ze goed op ingezet en ze hebben een dikke vinger inde pap en ze zijn een belangrijke partner en daar heeft Reinier veel aandacht aangegeven.

Afstudeerder: Ben jij dat pad gevolgd of ben jij je meer gaan focussen op de bewoners en op het hele traject. Want het tracé is langer dan de Van Zijstweg?

Chris de Vet Er kwam een omslagpunt in het project. Ik moest namelijk naar buiten met het voorlopig ontwerp. Ik kreeg eerst het evaluatierapport van Reinier en toen zijn we nog een tijdje met elkaar opgetrokken en toen ben ik het zelf gaan doen. Samen hebben we het traject met de Jaarbeurs afgerond en toen heb ik geregeld dat we met het ontwerp naar buiten konden.

Afstudeerder: Hoe is dat gegaan?

Chris de Vet: We hebben een inspraak traject geopend. We hebben naar de inspraakverordening gekeken. Dit is niet wettelijke ze mogen dus geen zienswijze indienen dus ik heb het ook consulteren genoemd. En dat is een beetje een vrij vorm. We hebben gezegd wat is handig. We hebben 6 weken aangehouden dat is namelijk handig om dat mensen dat gewend zijn. We doen ook een kolommenstuk schrijven van dit is uw vraag en dit het antwoord erop. En op stuk wordt uiteindelijk ook vrijgegeven door het college. Het blijkt zo zwaar te wegen dat het college dat moet vrijgeven.

Je kan er ook voor kiezen, we hebben geconsulteerd en het project is niet politiekgevoelig is dat de projectmanager het zelf uitdoet als het kleinschalig is. Maar dit project is nogal zwaarwegend. Je komt dus automatisch meer op de participatiekant uit. Je ziet ook dat de gemeente 5 jaar erover heeft gedaan om van een functioneel ontwerp naar een voorlopig ontwerp. en van voorlopig ontwerp naar buiten, duurt lang het is allemaal verklaarbaar de bewoners ook niet zoveel gehoord want het was voor hen allemaal achter de schermen gebeurd. Nou dit is het geworden en op eens wat is hier gebeurd. Dat heeft ook als gevolg gehad dat de bewoners aan de Van Zijstweg van de appartementen blokken, de oude schepen aan de haven en de woonbootbewoners hebben zich toen allemaal verenigd in het comité want die willen het plan helemaal niet. Ze wilden het helemaal niet en hadden ook ideeën hoe het wel moest en die ideeën kwamen ook de groep naar ons toe. Ze hebben zich toen zelf georganiseerd als groep. en dat was mooi handig want dan heb je een gesprekspartner en het is georganiseerd aan de andere kant en je weet wie je hebben moet en je kan afspraken gaan maken. Om een open en eerlijk en voor hen open en transparant informatie uitwisseling op te zetten. En misschien straks gezamenlijke planontwikkeling. Ik weet echter nog niet of dat er straks ook van komt.

Afstudeerder:

Als je nu vanaf het begin op het traject had gezeten zou het dan handig zijn geweest omdat al vanaf het begin af te hebben gedaan of zou je het achter de schermen blijven houden en dan ineens naar buiten te gooien.

Chris de Vet:

Achteraf, nou de bewoners waren de niet blij met de 2*2. Ze zeiden ook dat het een zesbaan snelweg zou worden omdat er ook nog twee busbanen bij komen. Maar zo heftig zijn de reacties nooit geweest bij Reinier. Hij kwam het uitleggen en er was van hen kant begrip toen gingen we naar buiten en toen kregen we ineens hele heftig reacties van die groep. Dat is wel een nieuw gegeven en dat werd ineens gecombineerd met de politiek. Want de politiek wil de 2*2 ook niet. En al het beleid wat we tot nu toe hebben en waar het project op gebaseerd is staat 2*2 en wordt onderbouwd waarom die nodig is. En opeens willen de bewoners het niet en de politiek zelf ook niet. De ideologie, we hebben een groen college, en GroenLinks wil gewoon geen meer asfalt erbij.

Afstudeerder:

Chris de Vet:

Ja dat is één van hun standpunten?

Ja en wel alternatief openbaar vervoer, fiets en trein. Daar wordt aan gewerkt maar we gaan niet opeens die autobaan erbij doen. Dat was 4 jaren geleden niet want toen was er een ander college. Dus dat speelt ook nog een rol. Je hebt daar dus nu mee te maken. Met twee enorme grachten tegen de 2*2. En aan de andere kant in je onderbouwing van kan het wel of niet en je afspraken met je mensen in het stationsgebied en je partners de Rabobank en met name de Jaarbeurs van deze kant gaan we op. Dus dat is nu het dilemma. Waar we nu dus in zitten ,met de vraag nu verzin een list.

Afstudeerder:

Om even een stap terug te gaan, gaf Reinier in zijn evaluatierapport ook aan op welke hij het project had aangepakt. Dus eigenlijk hetzelfde als het Hiëronymuserf. Had hij het op een project of procesmatige manier gedaan of had hij een eigenstijl of had hij een combinatie ervan?

Chris de Vet:

Nee hij zat meer op de projectmatige aanpak omdat er voor hen weinig invloed van buiten behalve de jaarbeurs was. Hij deed het werk en dan had hij overleg met de Jaarbeurs over het concept ontwerp. en dan vroeg hij van wat vinden jullie ervan en denk eens mee en verklaar dit enzovoort. Gezamenlijk besloten om het verkeerskundig door te rekenen. Ze zijn er gezamenlijk ingegaan op dat stukje van het hele tracé. De rest van het tracé heeft hij op een projectmatig opgepakt en laten uitgewerkt.

Daarnaast onderzoeken laten doen en laten doorberekenen. Allemaal van dat soort werk.

Afstudeerder: Ja, en hoe zit jij er nu in?

Chris de Vet: Het is op dit moment alleen nog maar proces. Want vanwege het dilemma wat ik net schetsten de politiek en de maatschappij willen hem niet maar het beleid wel. En de vraag wat NU? Daar heeft Wiely aankomende vrijdag overleg met die drie wethouders. Waarin de vraag komt te liggen. Hoe kunnen we nu toch een besluit nemen dat het project door kan in wat voor vorm dan ook en hoe ziet dat dan eruit en kunnen we het ontwerp team weer eigenlijk aan het werk zetten met een opdracht en wat wordt de opdracht nu? We vragen nu eigenlijk sturing. Dat is nu eigenlijk waar we nu staan.

Afstudeerder: Dit is echt puur proces?

Chris de Vet: Ja dit echt uur proces er moet namelijk een besluit genomen worden door de politiek. Je kan het wettelijke, daar had ik het net met Hans over, maar even stoppen met het hele projecten. Maar even wachten tot we iets hebben want ik weet eigenlijk niet goed welke kant we op moeten.

Afstudeerder: Ja moet nu dus wachten op een besluit van bovenaf voordat je iets verder kan doen?

Chris de Vet: Nou ik kan ze wel aan het werk zetten, zeg maar het projectteam en dan gaan we op een projectmatige manier aan de gang. Maar dan maak ik nu een inschatting dat we een bepaalde kant op gaan. Ste ik gok fout dan heb ik dus wel mensen aan het werk gezet en we zijn geld aan het uitgegeven gegaan en dan ineens van ho stop! we gaan toch een andere kant op.

Afstudeerder: Kan de projectgroep nu niet verder met het voorlopig ontwerp van het Anne Frankplein of het functioneel ontwerp ervan of zit dat er al in. Of waar zou je nu de projectgroep op kunnen inzetten?

Chris de Vet: Op een 2*1 ontwerp Van Zijstweg.

Afstudeerder: Je hebt al een 2*2?

Chris de Vet: Ja, dat ligt er al. maar dat gaan we niet doen.

Afstudeerder: En is eigenlijk het inspelen van. Als we die kant op gaan heb ik dit ontwerp en gaan we de andere kant op dan hebben we dat ontwerp.

Chris de Vet: Ja, dat hangt er een beetje vanaf. Want ik heb hier een bestemmingsplan gemaakt daar gaan we een 2*2 bestemmen.

Afstudeerder: Met onderdoorgang 5 Meiplein en Anne Frankplein

Chris de Vet: Nee, we hebben het halve tracé.

Afstudeerder: Je hebt hem opgeknipt?

Chris de Vet: Ja, want ik was nog niet zover op het Anne Frankplein. We hebben nu twee bestemmingsplannen. Het ene is nu klaar en ligt nu voor besluitvorming voor en het andere moeten we nog maken. En nu hebben we dus die 2*2 op de Van Zijstweg maar de politiek wil er niet aan. We hebben een aantal voorstellen gedaan. Je krijgt een wijzigingsbevoegdheid om het van 2*2 naar 2*1 te zetten. Dat is waarschijnlijk niet zwaar genoeg. Je kan hem ook om draaien van nou je legt een 2*1 aan en je krijgt een wijdingsbevoegdheid om het naar een 2*2 te brengen. Je kan hem dus verzwaren. Of we gaan naar een tijdelijke situatie. We leggen alleen de busbaan aan en daarnaast bestemmen we nog een strook parkeer en daar leggen we dan die tijdelijke situatie aan. En die tijdelijke situatie is dan eigenlijk de huidige situatie want die is 2*1. Mar voor beide nieuwe situaties hebben we een ontwerp nodig en doorberekenen.

Afstudeerder: Even buitenaf, je kan het bestemmingsplan opknippen want eerst zou het een bestemmingsplan worden?

Chris de Vet: Ja, we hebben hem opgeknipt om de snelheid erin te houden want op de van Zijstweg, dat is dus zo slimmigheidje in de inhoud van het project, zitten de bezwaren dus ik verwacht dat we met dat bestemmingsplan naar de Raad van State moeten. Daar hebben we dus veel tijd voor nodig. En dat stuk van het tracé kan ik bestemmen omdat ik een ontwerp heb en ik heb het onderbouwd en dat kunnen we nu laten besluiten. En dan heb ik de tijd om naar de Raad van State toe te gaan.

Afstudeerder: En met het andere deeltracé?

Chris de Vet: Verwacht ik eigenlijk geen bezwaren omdat in de consultatieperiode die we hadden totaal geen reactie erop hebben gehad. Zat voornamelijk op de Van Zijstweg, daar ging het over.

Afstudeerder: Op het tweede tracé, dus niet de Van Zijstweg, zit nog aan beide kanten nog best veel ruimte tussen weg en het bebouwd gebied?

Chris de Vet: Ja, dat speelt mee. Minder hebben er minder last van. Zit niet direct op de voorgevel. Het zijn ook andere buurten. Op de grondmarktstraat wonen hoog opgeleide mensen en in andere delen van de wijk wonen die niet. En aan de kant ligt een park daar woont niemand. Er is een winkelcentrum en die willen graag een halte voor de deur. Het liefst ook een dikke parkeergarage want dan zijn ze goed bereikbaar. Dus een hele andere insteek. Dat zit er vooral in.

Afstudeerder: Is dat ook een bepaalde stap die je gaat nemen als projectmanager om te kijken door welke buurt je gaat en wat kan ik in deze buurt verwachten. Doe je daar voor onderzoek naar bepaalde bewoners in een bepaalde wijk of merk je dat naderhand op?

Chris de Vet: Een niet te gestructureerd onderzoek want dat kan gevaarlijk zijn. Hier binnen de gemeente wordt vooral even gepraat op het wijkbureau end at je daar je licht even opsteekt. Ze roepen altijd dat zijn de ogen en oren van de gemeente in de wijk. Maar dat is wel zo. Want de mensen die daar werken hebben meestal wel door wat voor vlees ze in de kuip hebben in die wijk. En op welke projecten wie bezwaar heeft.

Afstudeerder: Dus eigenlijk is het heel handig voordat je een project begint om bij dat wijkbureau te kijken van wat voor soort wijk is het en wat kan ik daar verwachten en algemene informatie op doen van de wijk en de bewoners die een stempel gaan drukken op het project zul je echter tijdens het project ontdekken?

Chris de Vet: Ja maar soms krijg je die informatie ook al. Ik heb een groot project met die busbaan. Dan heb je ook nog het fenomeen de wijkraad waar bewoners in georganiseerd zijn in een bepaalde positie en die mogen overal wat van vinden. Die mogen gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen en de wijkraad werkt nou samen met het wijkbureau. En de notulen van de vergaderingen worden opgeschreven door iemand van het wijkbureau. Die ondersteunt de wijkraad. Die mensen weten dus precies hoe dat werkt dus je krijgt vrije goede informatie van hoe de wijkraad in elkaar zit tot op persoon niveau toe. Dus als je komt met je project weet je wel wat je kan verwachten. Dat zelfde geldt voor bepaalde wijken of bewonersgroepen want die kennen ze allemaal wel.

Afstudeerder: Zou dat ook een beginstap zijn als je een project krijgt. Want je krijgt een project van je opdrachtgever en zijn dan de begin stappen onder andere zijn om naar het wijkbureau te gaan?

Chris de Vet: Dat is een hele handige.

Afstudeerder: Maak je daarop ook besluiten hoe je het project aanpakt?

Chris de Vet: Ja gaat daar wel op varen. Als iemand zegt nou daar woont een bewoner en die is zo tegen het plan en onze ervaring met hem is dat hij met elk dingetje bezwaar maakt. Dus ga er maar vanuit dat het lang gaat duren is wel iets waarmee je rekening mee moet houden.

Afstudeerder: En als je een project start begin je dan altijd op een projectmatige manier of begin je meteen met een bepaald proces? Dus eerst naar buiten of begin je achter de schermen.

Chris de Vet: Eigenlijk met beide. Je hebt zo'n evaluatiedocument en je hebt gesprekken gehad over beide dingen. Hoe is het project opgezet, wat is de planning, hoe zit het geld en wie zitten er in je projectteam wat zijn dingen die allemaal moeten gebeuren ontwerp, grondverwerving dat is allemaal inhoud van het project dus projectmatig n daarnaast heb je het over het proces hoe loopt de besluiten hoe ziet de buitenwereld eruit, wie is er voor en wie is er tegen. De dingen waar we het over gaat hebben.

Afstudeerder: Als jij nu een project krijgt dat in het begin stadium is. Je moet bijvoorbeeld een trambaan aanleggen van Utrecht Centraal naar Overvecht en het tracé is nog niet helemaal bekend er zijn nog wat haken en ogen. Hoe zou u dan beginnen? Eerste het tracé helder hebben of eerste bekijken hoe bewoners en de politiek erin steken?

Chris de Vet: Als je een project krijgt is het eerste wat je doet is een intake. En dan moet je niet meteen in oplossing willen denken maar eerste bekijken wat is dit nou en de vraag echter wat is dit nou? Dan kom je nu met jouw voorbeeld van de trambaan. Waarom willen we die trambaan en wie ze we. Waarom willen we die trambaan. Het hele krachtenveld erachter.

Afstudeerder: Dus het begin is eigenlijk heel procesmatig?

Chris de Vet: Ja het begin is eigenlijk heel procesmatig.

Afstudeerder: Wat, waarom en hoe?

Chris de Vet: Ja wat waarom en hoe en wie zijn er bij betrokken en waarom en ook nog bekijken wat is hun invloed. En een project start-up

Afstudeerder: Is dat dan allemaal ambtelijk en bestuurlijk waarnaar je kijkt?

Chris de Vet: Nou het is ook wel een beetje de buurt als een vervolg stap. Het is ook wel een beetje een iteratiefproces. Je komt achter een aantal dingen en daar ga je weer op verder.

Afstudeerder: En dat kabbelt zo verder tot het moment komt dat je een functioneel ontwerp kan gaan maken?

Chris de Vet: Ja dat je een aanpak hebt van iets en dan is dan de vraag of je een ontwerp hebt of een aantal tracé keuzes. We weten nog niet precies waar hij komt maar als de opdrachtgever een voorlopige ontwerp wil voor een bepaalde optie moet je wel doorvragen waarom wil je voorlopige ontwerp voor dat terwijl je nog niet precies weet hoe hij komt. Dat is wel een grappig voorbeeld wat dat is dus gebeurd bij de kruisvaartbaan. Want dat is ooit besloten en de ratio erachter dat gewoon weinig ruimte achter die kant van de stad is. De stad is dicht gebouwd. Waar is nu nog een beetje ruimte om een tracé te krijgen. Langs het spoor de kruisvaartbaan. En dat wordt een aanname en daar wordt voor de rest niet verder bij nagedacht. Van nou dat is hem dan. Vervolgens is gezegd maak er een ontwerp op en sluit hem daar aan en zet er een projectteam op. Niet om zich vragen te gaan stellen of dat wel handig is. Van dit is de maat en hier wil ik een busbaan hebben.

Afstudeerder: Past het.

Chris de Vet: Past het en dat doen we zo en dan moeten we dat onteigenen maar dat is nogal wat onteigenen. Wat je daar dus ziet is men zo van start gegaan en toen we naar buiten gingen met de plannen toen hadden de bewoners iets van ja je komt me onteigenen. Je komt eigenlijk gewoon door mijn voortuin met die busbaan is er geen andere mogelijkheid. En dat is een hele legitieme vraag. Heeft u dat uitgezocht en netjes afgewogen. Nou daar waren eigenlijk geen onderzoeken naar. Toen is het hele project gestopt en is er eigenlijk een nieuw project gestart van tracékeuze. Kunnen we het niet over de Croeselaan sturen. Een bestaande weg en

wordt het drukker. Maar kan het? Dat de bewoners van de Croeselaan tegen zullen zijn is de lijn van verwachting maar wordt het al met al beter of slechter. En die afweging daar zitten ze nu in. Voor het project is het een verrijking een betere en afgewogen keuze. Maar dat duurt wel lang. Verschillende fases door elkaar gehusseld en het proces loopt zoals het loopt. Zit natuurlijk geen goed op slecht in.

Afstudeerder: Zit er dan ook nog heel veel in de karakteristiek van de projectmanager zelf hoe hij dat project gaat aanpakken of is dat een algemeen stap die elke projectmanager neemt? Om eerst het proces helder te hebben? Is het een geschreven wet?

Chris de Vet: Nee, maar je moet onderscheiden in welke tak van sport je projectmanager bent. Als je bij een ingenieurbureau werkt als projectmanager dan heb je een resultaat gedefinieerd gekregen en jij moet organiseren en regelen dat dat het ook wordt projectmanagement. Dat is het idee. En procesmanagement is hoe organiseren we nu eigenlijk alle belanghebbende, ander soort van organiseren, om een gedragen en haalbaar iets uit te krijgen. Een draagvlak iets. Dat is wezenlijk wat anders. Hierbij de gemeente noemen we het projectmanagers maar in feiten is het vooral proces. Want we zijn bezig met een afgewogen besluiten te laten nemen voor zaken. En wanneer besluit je iets als iets haalbaar is en draagvlak heeft. En dat is ook net dat spanningsveld bij het Hiëronymuserf. Het is niet meer haalbaar financieel en we kunnen het wel haalbaar maken maar dan is het draagvlak weg.

Afstudeerder: Waar ga je de balans vinden?

Chris de Vet: Ja, en waar moet je de knoop doorhakken en dat is allemaal proces. En daar hoort een beetje project bij om dingen vorm te geven zodat besluiten genomen kunnen worden.

Afstudeerder: Ik had ook nog wat over het wettelijke kader zelf. Binnen het wettelijke kader kan een projectmanager zelfstandig operen.

Chris de Vet: Ja, dat klopt.

Afstudeerder: De vraag die bij meteen opkomt. Is het wettelijke kader leidend voor het project of pas je het wettelijke kader toe binnen je project?

Chris de Vet: Wat ik zelf doe is zeg maar. Je hebt een bestemmingsplanprocedure en die bestaat uit een aantal stappen en die zijn voorgeschreven. De projectfases die je doorgaat en die kan je aanhouden als mijlpalen. Bijvoorbeeld een van die dingen is je maakt een concept ontwerp, dat is de eerste stap. En daarmee naar je overleg partners, Waterschap Provincie die moeten er allemaal vinden en dat verwerk je en dan wordt de volgende stap je ontwerp bestemmingsplan vrijgeven voor inspraak, dus de zienswijze. Dan krijg je 6 weken zienswijze en behandel je de zienswijze en dan besluit het college en de raad en dan is er nog een mogelijkheid om in beroep te gaan mits je een zienswijze hebt ingediend en dan kan je naar de Raad van State en dat zijn ook weer een aantal stappen. Dus dat is in grote lijnen het proces waar je door heen moet. Dat zijn de stappen die je moet nemen. De inhoud die daarin gaat kan verschillen. Wat je nu bijvoorbeeld ziet bij die busbaan is dat we een bestemmingplan hebben gemaakt een concept ontwerp helemaal aan het begin met een 2*2. Nou dat vonden alle overleg partners prima en vervolgens hebben we dat ontwerp bestemmingsplan voorgelegd aan het college. Van nou wilt u het bestemmingsplan vrijgeven voor zienswijze. Dat voorleggen heeft 4 maanden geduurd om je een idee te geven wat we doen en hoe lang dat neemt. En in die periode hebben we enorm gezocht naar de juist formulering van de besluiten. Want we geven die bestemmingsplan vrij voor zienswijze omdat, en dan moet er een reden. Want in die 4 maanden, die periode was ook al helder dat de politiek hem

ook niet wilden. Dus hoe kan je het voor hen zo doen dat toch ze dat besluit kunnen nemen. Want er komen allerlei mitsen en maar en nuanceringen en dat is een heel proces geweest waar we 4 maanden voor nodig hadden. Dat hebben we besproken met al die wethouders, dat waren 3 in dit geval. Dat hebben we voor besproken en iedereen kon zich daar wel in vinden. Vervolgens is het in het college gebracht. En toen hebben ze het daar ook nog een keer met alle wethouders besproken. En toen bleek dat ze het toch niet aandurfde op deze manier. Dus nu is het eigenlijk weer terug terwijl we vooruit wilde zijn we nu eigenlijk weer terug gezet. Van nou dat doen we niet zo. Want we geloven niet dat we dit door de raad heen krijgen. Want daar krijgen we gesodemieter mee. Dus wat nu? Aan de ene kant is het een soort leidraad een richting van dit is het.

Afstudeerder:

Chris de Vet:

Maar het staat niet vast?

Hoe je er door heen loopt staat niet vast want we zijn nu een stap teruggezet. En het staat ook niet altijd vast of die inhoud stand houdt want we moeten nu die inhoud gaan veranderen in plaats van een 2*2 moet er nu een 2*1 in. De inhoud van het bestemmingsplan moet veranderd worden zodat ze dat besluit kunnen nemen. Op een gegeven moment verschiet het dus van kleur.

Afstudeerder:

De stapjes die je neemt binnen het totale bestemmingsplan die staan dus eigenlijk niet vast aangezien die beïnvloed kunnen worden maar de uiteindelijke beslisdocumenten en zienswijze procedure en beroepstermijn staan wel vast?

Chris de Vet:

Ja en ook dat er een bestemmingsplan moet komen staat vast maar wanneer je dat punt bereikt staat dus niet vast. Je kan worden teruggeworpen omdat er iets niet goed is of iets neemt meer tijd om geformuleerd te worden dan je dacht. En wat dan de eindstreep bereikt is ook niet helemaal helder zeg maar de inhoud van je project want vanwege de draagvlak of haalbaarheid zeg maar die twee proces dingen kan het zijn dat het project anders moet. Dus het is een beetje een mix van dingen. Maar als je zegt wat is mijn planning dan is mijn hoofdplanning de tijd die ik nodig heb voor mijn hele procedure te doorlopen.

Afstudeerder:

Chris de Vet:

Zet je die als eerst neer?

Ja, en dat in grofweg. Dus je hebt grote blokken in je planning en je werkt altijd projectmatig van grof naar fijn. Dus dat is grofweg hoe het dan is. Wat er verder in de toekomst ligt hoeft je niet heel fijn matig te plannen maar wat er aan het begin is moet je wel heel fijn matig plannen. Dus de afgelopen 4 maanden was het op weekniveau gepland terwijl de Raad van State procedure nog in staat dat het een jaar gaat kosten en dat zien we dan wel weer. Maar dat voorstuk dat stond per week. Op donderdag nemen zij een besluit dus dan moet ik dan mijn stukken inleveren. Heel fijn matig en dat geeft dan ook de druk op het project. Om de voortgang erin te houden. Dus zo zit het in elkaar.

Afstudeerder:

Laatste dingen. De literatuurmodellen (wyber, 7T's, MKDH-model, fasering, Project Start-Up en de krachtenveldanalyse) die kent u allemaal, die hebben we samen al een keer doorgenomen.

Chris de Vet:

Ja, dat klopt.

Afstudeerder:

Deze modellen gebruikt u waarschijnlijk zelf ook

Chris de Vet:

Van het projectmanagement

Afstudeerder:

Van het projectmanagement en procesmanagement die gebruikt u. Denkt u dat ze exact uit te voeren zijn in praktijk zoals ze beschreven staat of zit er altijd een nuance in?

Chris de Vet:

Het is een theorie, een kijk op de werkelijkheid.

Afstudeerder:

Ja hoe het zo moeten?

Chris de Vet: Hoe het zo kunnen.

Afstudeerder: Dat is beter ja.

Chris de Vet: Maar dan heb je eigenlijk al een antwoord. Ik zie het niet als een blauwdruk van hoe het zou moeten. Ik zie het hoe het zou kunnen. Maar het is heel handig om te kijken of, ze hebben het allemaal bedacht en opgeschreven het komt ergens vandaan. Om het even langs te lopen en te kijken wat is de zin en onzin wat ik nu zou moeten doen. En wat is me eigen ervaring en wat adviseren andere mij om te doen. Dus ik gebruik het naast andere dingen om een project vorm te geven en stappen te doen.

Afstudeerder: Dus als je dit eigenlijk zo gebruiken dat zou de wisselwerking tussen de praktijk en de beschreven literatuur is eigenlijk dus dat je bezig bent met een project en dat je op een gegeven moment een herkenningspunt ziet dat je dan weer de literatuur pakt om te kijken welke opties je hebt op dat punt van je project?

Chris de Vet: Je kan de literatuur vooraf gebruiken. Je hebt de literatuur bestudeerd dus je hebt een bepaald beeld hoe je het zou kunnen aanpakken en dan gebruik je de modellen aan het begin om je project of proces op te zetten. En op een gegeven moment ben je aan het varen en je bent 1,5 jaar bezig geweest en op een gegeven moment zit het project klem, omdat er geen besluit wordt genomen of er gebeurd iets gek. Wat je niet kan plaatsten. Dan kan je de literatuur er weer bij pakken om te kijken van wat de situatie is die ik nu heb als ik er naar kijk en wat moet ik nu. En misschien staan er wel handreikingen in

Afstudeerder: Dat er in staat wat er gebeurd als je een bepaalde stap gaat nemen?

Chris de Vet: Ja precies, of kijk er is op een andere manier naar het project. Als je bijvoorbeeld een project hebt en het zit vast dan zit het vaak in het proces vaak niet goed in de besluitvorming. Dus pak een andere bril, je proces bril en kijk er dan eens naar.

Afstudeerder: Komt het andersom ook voor dat het in het project vastloopt omdat je teveel op het proces bezig bent?

Chris de Vet: Ja, bijvoorbeeld het proces zit vast omdat er onvoldoende inhoud is. Het zit alleen op hoofdlijnen. Partijen praten wel met elkaar met ze praten nergens over, er moet een stap gezet worden.

Afstudeerder: Er moet wel ergens over gepraat kunnen worden?

Chris de Vet: Ja precies, ik noem maar iets een financieel model of een verkeerskundige berekening of een stedenbouwkundig plan.

Afstudeerder: Dan moet je dus weer terug stappen op de projectmatige aanpak om je project verder te helpen.

Chris de Vet: Precies.

Afstudeerder: Dus weer echt op een projectmatige manier

Chris de Vet: Ja, want als de bewoners zeggen dat ze maar maximaal 10 woningen willen hebben want anders wordt het te massaal. U wordt dus bang dat het te massaal wordt op het Hiëronymuserf. Het kan zijn dat het met 10 woningen te massaal is maar misschien is dat ook niet zo. Oké wat nog meer het moet een groene uitstraling hebben. En wat is dan een massale en wat is dan een groene uitstraling. En zichtlijnen zijn belangrijk. Ja, welke dan? Dus je gaat de inhoud in, dus dan kan je een opzetje maken van het plannetje en dan gaan we dat bespreken. Of de punten die u benoemd er goed in zitten. En wat gaan we doen, dus wat wordt de uitvraag bij een architect of een stedenbouwkundige en wie moet er allemaal naar kijken een verkeerskundige enzovoort. en hoe lang doen we er dan over en hoeveel geld mag het kosten en hebben we dan een product/plannetje wat voldoende niveau heeft om er over te praten. Als we er een half jaar over doen dat hebben we vast een mooi plan maar

ook heel duur maar dan heb je waarschijnlijk een half jaar te lang gewerkt. Een week echter zou weer net te kort zijn. Dan doe je twee weken dat is dat je balans en die voel je ook aan, dan kan je wat leuke dingen uitzoeken en kost niet teveel. En de bewoners willen op tijd hun invloed hebben en dan heb je wat om over te praten. Ah kijk zo had je dat bedacht zo en zo. En dit doe je zo maar waarom dan? Dan krijg je dus over de inhoud een gesprek en wat je dan eigenlijk toets is de haalbaarheid en draagvlak.

Afstudeerder: Dus eigenlijk is de wisselwerking tussen literatuur en praktijk. Als je ergens vastloopt kan je de literatuur gebruiken op proces kan je projectmatige tools gebruiken en andersom.

Chris de Vet: Maar soms zit het ook gewoon in het project vast. Waar kan dat aan liggen. Heb ik de verkeerde mensen heb ik het verkeerde team of ben ik de verkeerde projectmanager voor dat team?

Afstudeerder: Daar kan het dus ook nog in zitten?

Chris de Vet: Ja, dat kan. Dus als het vast zit kan je het analyseren en als dat bijvoorbeeld je probleem is dan zit je dus op het project op projectniveau te kijken. Dus daar kan het ook inzitten. En daar staat in de literatuur ook dingen over geschreven. Hoe organiseer je een project en hoe leidt je een project.

Afstudeerder: Ik hoor u heel vaak de 7T's gebruiken bijvoorbeeld tempo zijn dat dingen die je vaak in het achterhoofd houdt omdat dat hele makkelijke dingen zijn die heel sturend zijn?

Chris de Vet: Ja die zijn sturend. In de literatuur wordt dat heel mooi omschreven als de 7T's en dat bekt ook lekker.

Afstudeerder: Maar hoe je dat wel altijd in je achterhoofd als je nu op project of procesmatig niveau bezig bent, is dat iets wat van continu belang is?

Chris de Vet: Ja, dat zit er wel in dat is zeg maar de bagage van een projectmanager. En nu gebruik ik die worden ook en vallen ze jouw op. In de besluitvorming is de timing belangrijk.

Afstudeerder: In de literatuur wordt aangegeven dat je de 7T's niet allemaal optimaal kan hebben maar dat je weet dat ze spellen en dat ze zichtbaar zijn. Dat is eigenlijk van belang

Chris de Vet: Zichtbaar? ik zou het eerder bewust wording noemen Het is een ander woord en waarmee ik niet zeg nu ga die 7T's opgeschreven. Maar ik ben me wel bewust van dingen dat ze een rol spelen. Dat ze van belang zijn. Het hangt er ook vanaf, want als je twintig bent dan lees je voor het eerst de 7T's en is dat belangrijk? Ja, dat is belangrijk. En dan ga je werken en dan ontdekt je op een gegeven moment Heey! hier heb ik er een. Je gaat ze herkennen. Dan wordt je bewust onbekwaam. totdat je ze eigenlijk onbewust gebruikt. En op het laatst heb je een situatie zo vaak mee gemaakt en dat je al voelt waaraan het ligt.

Afstudeerder: Dat zijn dus 7 punten waar je als projectmanager bewust mee bezig bent?

Chris de Vet: Ja, en in de literatuur staan ze mooi netjes beschreven. Dus op die manier gebruik ik de literatuur.

Afstudeerder: Gebruikt u het model van De Baas met de 6 factoren waar ingeschat kan worden in welke situatie, eenvoudig, minder eenvoudig, of complex, een project zit of doet u dat op ervaring?

Chris de Vet: Dat doe ik op basis van ervaring.

Afstudeerder: In het boek van De Baas beschrijft De Baas dat een beleidsmaker het instrument duwen en trekken tot zijn beschikking heeft staan. *Duwen en trekken: Techniek binnen een beleidsspel, waarmee actoren door argumentatie en het vormen van inhoudelijke coalities proberen hun favoriete beleidsonderdelen onder te brengen in het beleidsontwerp.* Als ik er echter over nadenk is dit geen ruimtelijke instrument voor een

projectmanager aangezien een projectmanager geen favoriete beleidsonderdeel heeft maar een opgelegd doel heeft gekregen van zijn opdrachtgever. Daarom is dit instrument alleen van toepassing voor alle andere actoren dan hij zelf. Ditzelfde geldt voor het instrument Kiezen van stromen binnen of buiten het beleidsproces: Instrument om een probleem te verplaatsen naar een andere project. Projectmanager heeft wederom een opgelegd doel gekregen van zijn opdrachtgever. Daarom is ook dit instrument alleen van toepassing van alle andere actoren dan hij zelf. Deel u deze gedachte?

Chris de Vet:

Ik kan niets bedenken waarom jij geen punt hebt. Een project is uitvoering van beleid en met het resultaat van het project wordt een beleidsdoel gediend (bv. een weg om de stad bereikbaar te maken). Politiek spel is van invloed op het project, maar vanuit zijn rol als projectmanager kan deze 'het spel' niet meespelen. Dit is aan de politici. Ontwikkelen van beleid heeft dezelfde kenmerken. Een beleidsambtenaar kan niet op de stoel van de politici gaan zitten. Toch is er wel zoiets als de 5e macht (de ambtenaren). Door hun invloed op wethouders / ministers middels zoeken van goede argumentaties / zien van medestanders / het project zien als oplossing voor wat anders dat 'in' is kunnen ze wel sturende adviezen geven.