

# Competentie profielen Gebiedsontwikkelaar bij Gemeenten

*Concept onderzoeksrapport*

**Opdrachtgever:**

*Mevrouw A. Tjeerdsma namens Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling  
NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen*

**Onderzoekers:**

*Benno Jacobs  
Rosemarie Klapwijk  
Sabina Sanders*

**Docent:**

*Meneer M. Schaap*

# Competentie profielen Gebiedsontwikkelaar bij Gemeenten

*Concept onderzoeksrapport*

**Oprichtgever:**

*Mevrouw A. Tjeerdsma namens Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling  
NoorderRuimte*



**Hanzehogeschool Groningen**  
University of Applied Sciences

Kenniscentrum  
Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte

**Geschreven in opdracht van:**



**Hanzehogeschool Groningen**  
University of Applied Sciences

Instituut voor Bedrijfskunde

**Onderzoekers:**

*Benno Jacobs  
Rosemarie Klapwijk  
Sabina Sanders*

**Docent:**

*Meneer M. Schaap*

**Opleiding:**

*Vastgoed & Makelaardij*

**Klas:**

*VMV3K*

**Groep:**

*3*

**Datum:**

*18 maart 2010*

**Plaats:**

*Groningen*

## Voorwoord

Geachte lezer,

Hierbij presenteren wij u het rapport met betrekking tot het onderzoek naar het competentieprofiel van een gebiedsontwikkelaar.

We willen graag een aantal mensen bedanken die ons hebben begeleid ten tijde van het onderzoek. Allereerst mevrouw Tjeerdsma en mevrouw Rozema voor wie wij dit onderzoek mochten doen. Daarnaast ook onze coach meneer Schaap voor zijn begeleiding, feedback en betrokkenheid. En uiteraard de geïnterviewden: dat ze tijd konden en wilden vrij maken om met ons in gesprek te gaan.

Tot slot willen ook graag Yvonne Koster bedanken voor haar bijdrage in de eerste weken van dit onderzoek.

Veel leesplezier!

Met vriendelijke groet,

Benno Jacobs  
Rosemarie Klapwijk  
Sabina Sanders

## Samenvatting

De functie van gebiedsontwikkelaar is nieuw binnen de woningcorporaties en gemeenten. Tot op heden is voor corporaties en gemeenten niet geheel duidelijk hoe ze deze functie precies moeten vormgeven. Dit is de aanleiding geweest voor Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte (verder afgekort als KC-GBO) om te laten onderzoeken in de Noordelijke provincies, wat precies de competenties zijn waar de gebiedsontwikkelaar aan moet voldoen.

Het primaire doel voor de opdrachtgever van dit onderzoek is: *diverse (competentie)profiel(en) van de gebiedsontwikkelaar aanbieden aan gemeenten zodat deze gebruikt kunnen worden in het HRM proces.*<sup>1</sup>

Voor het onderzoek staan de volgende deelvragen centraal:

1. Welke (kern)taken dienen te leiden tot welke resultaatsgebieden, die essentieel zijn voor succes als gebiedsontwikkelaar?
2. Wat zijn de bijbehorende competenties volgens de gebiedsontwikkelaars zelf en indien haalbaar in het tijdsbestek en bruikbaar, volgens andere belanghebbenden/deskundigen?
3. Welk onderscheid is er tussen verschillende typen gebiedsontwikkelaars en in welke mate heeft dit invloed op het competentieprofiel?
4. Is verdere deskundigheidsbevordering gewenst, zo ja op welke gebieden; wat zou de gebiedsontwikkelaar dan moeten leren?
5. Hoe kan, indien nodig, de deskundigheid van de (aankomende) gebiedsontwikkelaar bevorderd worden en in welke mate zou een variant hierin een bijdrage kunnen leveren?

Uit de aard van de vraagstelling vloeit een kwalitatieve onderzoeksmethode voort. De informatie is verzameld door middel van een semigestructureerd interview met verschillende professionals binnen de gebiedsontwikkelaars.

De werkomgeving van een GBO'er is erg afhankelijk van het project waaraan hij werkt. Daarnaast wordt er verschil ervaren tussen een GBO'er werkzaam bij een gemeente of bij een corporatie. Een GBO'er heeft veel verschillende taken. Deze taken zijn geclusterd en iedere cluster heeft een overkoepelend begrip. De kerntaken zijn:

- Procesmanagen
- Leidinggeven
- Coördineren
- Communiceren
- Advies geven
- Verantwoording afleggen
- Beleid ontwikkelen
- Proces ontwerp

---

<sup>1</sup> Opdrachtformulier onderzoeksblok vastgoed & makelaardij

[https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id= 2\\_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d\\_9198\\_1%26url%3d\(3-2-2011\)](https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id= 2_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d_9198_1%26url%3d(3-2-2011))

Onderzoeksvoorstel

[https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id= 2\\_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d\\_9198\\_1%26url%3d\(2-3-2011\)](https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id= 2_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d_9198_1%26url%3d(2-3-2011))

De competenties die voor het goed uitvoeren van de taken benodigd zijn hangen sterk af van de fase waarin een project zich bevindt. De competenties zijn geclusterd in de volgende kerncompetenties:

- Denkkracht;
- Persoonlijke effectiviteit;
- Beïnvloeden;
- Leiderschap;
- Realisatiekracht.

Volgens de respondenten moet een opleiding tot GBO'er de volgende aspecten bevatten:

- Trainen van vaardigheden
- Bestuurskunde
- Projectmatig werken
- Vastgoed kennis
- Juridische kennis
- Sociologie
- Planologie
- Psychologie
- Sporten, is goed voor creativiteit
- Economie/financiën
- Civieltechnisch

De rol waarin de respondenten zich het meest zien is stimulator en bemiddelaar. Aan de rol van bemiddelaar wordt gemiddeld 27% van de tijd besteed en aan de rol van stimulator 20%. Daarnaast voelt de respondent zich het minst thuis in de rol van producent hier wordt maar 8% van de tijd aan besteed.

Er komt duidelijk naar voren dat de projecten zeer uiteenlopen. Ook is niet iedere GBO'er werkzaam in dezelfde fase van een ontwikkeling van een gebied. Op basis hiervan zouden er inderdaad verschillende gebiedsontwikkelaars kunnen zijn. Een duidelijk onderscheid tussen een GBO'er werkzaam bij de gemeente of een die werkzaam is bij een corporatie is vooralsnog niet bewezen. Voorlopig zijn er voldoende aanwijzingen dat iedere fase in het proces van ontwikkeling beslist andere eisen stelt aan de bijbehorende competenties en eigenschappen van de GBO'er.

Deskundigheid wordt vooral in de praktijk opgedaan. Een bepaalde basiskennis vanuit een opleiding is een mooi vertrekpunt, maar uiteindelijk draait het om de toepassing van deze kennis in de praktijk. Het team waarin GBO'ers werkzaam biedt een grote variëteit aan vooropleidingen, achtergronden en kennis en juist deze variatie wordt ervaren als een succesfactor voor een team GBO'ers. Een variant van een opleiding zou wellicht een bijdrage kunnen leveren. Dit zou dan een opleiding moeten zijn die de zinvolle basis van de verschillende opleidingen combineert en daarnaast vooral veel praktijkervaring aanbiedt. De respondenten zijn echter nog niet overtuigd van de noodzaak van een specifieke opleiding.

Vanwege het beperkt aantal interviews is het niet mogelijk representatieve en betrouwbare conclusies te trekken. Geadviseerd wordt om meer informatie te verzamelen en hierbij de logische structuur te gebruiken die in dit verslag is gebruikt. Het simpelweg opstellen van een competentieprofiel aan de hand van een aantal kernresultaten en kerntaken lijkt niet verantwoord, maar er bestaan waarschijnlijk wel meerdere competentieprofielen. De verschillende taken gekoppeld aan de KIVA competentieset zouden moeten worden afgeleid uit de verschillende resultaatgebieden. Deze gebieden zouden dan de basis zijn van één of meerdere competentieprofielen. Het verdient aanbeveling bij een vervolgonderzoek de structuur in de conceptuele modellen, waar nodig, verder te verbeteren en vanuit deze structuur te gaan werken.

## Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>7</b>
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Afbakening van het onderwerp.....	7
1.3 Probleemomschrijving (probleem- en doelstelling).....	7
1.4 Deelvragen.....	8
<b>2. Methode</b> .....	<b>9</b>
2.1 Type onderzoek.....	9
2.2 Onderzoeksgroep.....	9
2.3 Onderzoeksontwerp.....	9
2.4 Meetinstrumenten.....	10
2.5 Theoretisch uitgangspunt voor de analyse.....	10
2.7 Validiteit.....	10
<b>3. Resultaten</b> .....	<b>12</b>
3.1 Verloop van het veldwerk.....	12
3.2 Resultaten.....	12
3.2.1 Omgeving/context.....	12
3.2.2 Taken.....	14
3.2.3 Competenties.....	14
3.2.4 Deskundigheid.....	15
3.2.5 Verschillende typen.....	16
<b>3.5 Verwachtingen</b> .....	<b>17</b>
<b>4. Conclusie en discussie</b> .....	<b>18</b>
4.1 Beantwoording vraag- en doelstelling.....	18
4.2 Aanbevelingen.....	20
<b>Bronnenlijst</b> .....	<b>21</b>
<b>Begrippenlijst</b> .....	<b>23</b>
<b>Begripsafbakening</b> .....	<b>25</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>26</b>

## 1. Inleiding

*De functie van een gebiedsontwikkelaar is veelzijdig. Niet alleen over de vele taken die een gebiedsontwikkelaar heeft en de competenties die hij moet bezitten is er veel onduidelijkheid maar ook over andere delen zijn functie. Daarom wordt er in dit onderzoeksrapport aandacht besteed aan de functie van de gebiedsontwikkelaar.*

### 1.1 Aanleiding

Sinds 2007 is de gebiedsontwikkelaar een nieuwe, opkomende functie binnen de woningcorporaties en gemeenten. Hoewel de term gebiedsontwikkelaar al wel vaak wordt gebruikt door gemeenten en corporaties hebben de meeste partijen nog geen duidelijk profiel of beeld van een gebiedsontwikkelaar. Daarom is het voor corporaties en gemeenten tot op heden niet duidelijk hoe ze deze functie precies moeten vormgeven en welke eisen ze aan de gebiedsontwikkelaar moeten en mogen stellen. Zodoende is het niet duidelijk op basis van welke criteria de Gemeenten mensen selecteren en hoe de prestaties van een gebiedsontwikkelaar beoordeeld kunnen worden. Dit is de aanleiding geweest om te onderzoeken wat precies de kernresultaten zijn die worden verwacht en wat de competenties zijn waar iemand aan moet voldoen voor deze functie.

Om dit duidelijk in beeld te krijgen is vanuit gemeenten en corporaties een beroep gedaan op het KC-GBO om dit door onderzoek en in kaart te brengen.

### 1.2 Afbakening van het onderwerp

Door gemeenten en corporaties worden verschillende termen gebruikt voor de gebiedsontwikkelaar, zo komen de namen gebiedsregisseur en gebiedscoördinator veel voor. Er is echter voor gekozen om tijdens dit onderzoek alleen de term gebiedsontwikkelaar te gebruiken in het rapport. Dit voorkomt onduidelijkheden. Gebiedsontwikkelaar wordt verder afgekort als GBO'er. De opdrachtgever heeft besloten dat het onderzoek zal plaatsvinden in de drie noordelijke provincies, namelijk Groningen, Friesland en Drenthe. En gericht op de gemeentelijke organisaties en medewerkers van woningcorporaties.

In dit rapport wordt in de tekst vele malen het woord competentie beschreven. Hiermee wordt het ontwikkelbare vermogen bedoeld van een persoon waardoor hij/zij in staat is om bepaalde resultaten te kunnen bereiken. Het vermogen bevat zowel kennis als inzicht als vaardigheden als attitude.

### 1.3 Probleemomschrijving (probleem- en doelstelling)

In dit onderzoek zijn de volgende doelen gebruikt om tot het eindresultaat te komen. Het praktijkdoel van dit onderzoek is het doel van de opdrachtgever. Bij dit onderzoek is het Kenniscentrum NoorderRuimte de opdrachtgever, die wil een bepaald doel bereiken met het onderzoek. Voor dit onderzoek is het praktijkdoel: ***diverse (competentie)profiel(en) van de gebiedsontwikkelaar aanbieden aan gemeenten zodat deze gebruikt kunnen worden in het HRM proces.***<sup>2</sup> Daarnaast heeft het Kenniscentrum NoorderRuimte als doel om deze gebiedsontwikkelaars

---

<sup>2</sup> Opdrachtformulier onderzoeksblok vastgoed & makelaardij

[https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id= 2\\_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2fauncher%3ftype%3d Course%26id%3d 9198\\_1%26url%3d \(3-2-2011\)](https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id= 2_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2fauncher%3ftype%3d Course%26id%3d 9198_1%26url%3d (3-2-2011))

Onderzoeksvoorstel

[https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id= 2\\_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2fauncher%3ftype%3d Course%26id%3d 9198\\_1%26url%3d \(2-3-2011\)](https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id= 2_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2fauncher%3ftype%3d Course%26id%3d 9198_1%26url%3d (2-3-2011))

met elkaar in contact te brengen en op deze manier een netwerk van professionals te creëren, onder andere voor deskundigheidsbevordering. Ook is het van belang om te kijken of er vraag is naar veranderingen in het huidige onderwijs aanbod.

Het onderzoeksdoel is het doel in dit onderzoek van de onderzoekers. Dit doel is geformuleerd naar aanleiding van het praktijkdoel van de opdrachtgever. Het onderzoeksdoel is als volgt geformuleerd: *'het doel van het onderzoek is een duidelijk en compleet beeld van de belangrijkste resultaatgebieden, de daarvoor benodigde competenties alsmede van de deskundigheid bevorderende activiteiten/maatregelen met betrekking tot de gebiedsontwikkelaar.'*

De centrale vraag van het onderzoek luidt dan ook: *'Wat zijn de belangrijkste resultaatgebieden, de daarvoor benodigde competenties en deskundigheidsbevorderende activiteiten met betrekking tot een gebiedsontwikkelaar?'*

#### 1.4 Deelvragen

Om antwoord te krijgen op de centrale vraag zullen de volgende deelvragen gebruikt worden.

1. Welke (kern)taken dienen te leiden tot welke resultaatgebieden, die essentieel zijn voor succes als gebiedsontwikkelaar?
2. Wat zijn de bijbehorende competenties volgens de GBO'ers zelf en indien haalbaar in het tijdsbestek en bruikbaar, volgens andere belanghebbenden/deskundigen?
3. Welk onderscheid is er tussen verschillende typen gebiedsontwikkelaars en in welke mate heeft dit invloed op het competentieprofiel?
4. Is verdere deskundigheidsbevordering gewenst, zo ja op welke gebieden; wat zou de GBO dan moeten leren?
5. Hoe kan, indien nodig, de deskundigheid van de (aankomende) GBO bevorderd worden en in welke mate zou een opleidingsvariant hierin een bijdrage kunnen leveren?

In bijlage 1 van dit rapport is het Plan van Aanpak toegevoegd met daarin ook de verantwoording van de deelvragen.

Om een goed beeld te geven van het onderzoek zal in hoofdstuk twee de onderzoeksmethode aan de orde worden gesteld. In dit hoofdstuk zal onder andere de betrouwbaarheid en validiteit besproken worden. Vervolgens zullen de resultaten in hoofdstuk drie worden besproken, hier zal er niet alleen worden ingegaan op de taken en competentie van de GBO'er maar ook op de kenmerken van de werkomgeving en de resultaatgebieden. Daarna zullen de centrale vraag en de deelvragen in hoofdstuk vier beantwoord worden. Verder zal er in dit hoofdstuk ingegaan worden op interpretatie van de resultaten, de evaluatie van de gebruikte methode (de 'discussie' genoemd) en zullen er aanbevelingen worden gedaan.



## 2. Methode

Om een onderzoek goed uit te voeren is een juiste onderzoeksmethode van groot belang. De onderzoeksmethode is in dit hoofdstuk beschreven. Er wordt ingegaan op de onderzoeksgroep waarin de populatie beschreven wordt. Daarnaast zal het onderzoeksontwerp beschreven worden, hierna zullen de meetinstrumenten benoemd worden en vervolgens het theoretische uitgangspunt voor de analyse. Tot slot zal er worden ingegaan op de betrouwbaarheid en de validiteit.

### 2.1 Type onderzoek

Kijkend naar de centrale vraag is het onderzoek beschrijvend van aard. Het doel van dit onderzoek is namelijk het achterhalen en verwoorden van de verschillende taken, functies en competenties van iemand die in de gebiedsontwikkeling werkt.

### 2.2 Onderzoeksgroep

De populatie bestaat vooral uit professionals in de gebiedsontwikkeling bij de gemeenten. Voor deze groep is gekozen omdat zij beschikken over de nodige expertise en ervaring. En uiteindelijk naar verwachting ook de competenties die nodig zijn om als gebiedsontwikkelaar te slagen. Het onderzoek 'het succes van de gebiedsontwikkelaar' richt zich op de drie Noordelijke provincies. Dit zijn Groningen, Friesland en Drenthe. Om die reden komen de respondenten uit deze drie gebieden. Een steekproef is bij dit onderzoek niet aan de orde omdat er geen sprake is van het betrouwbaar moeten generaliseren van de gevonden resultaten. De informatie van alle geïnterviewden is van belang voor het onderzoek.

### 2.3 Onderzoeksontwerp

Bij het kiezen van de juiste methode hebben de onderzoekers ervoor gezorgd het onderzoeksdoel niet uit het oog te verliezen. Het doel van het onderzoek is: 'een duidelijk en compleet beeld van de belangrijkste resultaatgebieden, de daarvoor benodigde competenties alsmede van de deskundigheid bevorderende activiteiten/maatregelen gericht op de ontwikkeling van de gebiedsontwikkelaar.'

Deze complexe materie maakt het lastig een juiste afgewogen keuze te maken wat betreft de methode van onderzoek. Zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve methode zijn zorgvuldig tegen elkaar afgewogen. Uiteindelijk is gekozen voor een kwalitatieve methode. Belangrijkste argumenten zijn de wens van de opdrachtgever dat er vooral veel achtergrond informatie naar voren komt, de complexiteit van de materie en de beperkte kennis over het onderwerp bij de onderzoekers.

De onderzoeksopzet in het plan is als volgt samengevat:

1. Probleemstelling
2. Samenstelling van de onderzoeksgroep
3. Dataverzameling (hierbij ligt de nadruk op interviews)
4. Data-analyse en rapportage

Het onderzoek is gehouden door middel van semigestructureerde interviews met verschillende gebiedsontwikkelaars, mensen die werkzaam zijn in de gebiedsontwikkeling of met mensen die met gebiedsontwikkelaars te maken hebben. Tijdens het interview hebben de respondenten ook een korte enquête ingevuld over de Quinn-begrippen(bijlage 1). Alhoewel de naam enquête anders doet vermoeden betreft het hier kwalitatieve begrippen en zijn de uitkomsten ook als zodanig behandeld.

## 2.4 Meetinstrumenten

Er zijn verschillende soorten interviews. In dit onderzoek is gekozen voor een semigestructureerd interview. Hier zijn een aantal redenen voor. Ten eerste is de voorkennis van de onderwerpen bij de onderzoekers niet groot genoeg om een volledig open interview te kunnen voeren. Ten tweede is het van belang dat er geen sprake is van toeval. Bij open interviews is dit risico er wel, omdat deze weinig gestructureerd zijn. Het model dat tijdens dit interview is gebruikt is terug te vinden in bijlage 2. Door een semigestructureerd interview af te nemen is de mate waarin een respondent vrij kan antwoorden slechts ten dele beperkt. Voor dit deel zijn de antwoorden vergelijkbaar en in het gesprek op zich niet te veel uiteenlopend. Uiteraard zullen de meeste vragen een open karakter hebben.

Een derde argument voor de keuze van structuur in de interviews is de vereiste verwerkingstijd. Vanwege de duur van het onderzoek, slechts negen weken, is er namelijk weinig verwerkingstijd. Semigestructureerde interviews vragen minder verwerkingstijd dan volledig open interviews en het verdient daardoor de voorkeur.

## 2.5 Theoretisch uitgangspunt voor de analyse

In deze paragraaf wordt ingegaan op de instrumenten die bij dit onderzoek zijn gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Allereerst wordt er een semigestructureerd interview gehouden met de respondent. Dit interview is onder andere gericht op de taken, resultaten en competenties van een GBO'er.

Gesteld kan worden dat er voor succes op de kernresultaten en kerntaken van een GBO'er competenties vereist zijn die tot één of wellicht meerdere competentieprofielen leiden. Uitgangspunt voor deze competenties zijn verschillende vaardigheden in combinatie met het model van Quinn (zie bijlage1). Deze "Quinn begrippen" zijn praktisch en heldere geformuleerd op een gestructureerde manier. Daardoor blijven competenties niet abstract en afstandelijk maar zijn het concrete vertalingen op persoonlijk niveau. Het Quinn-model wordt door middel van een vragenlijst voorgelegd aan de respondenten. Op basis van de ingevulde enquête is de respondent gevraagd om toelichting te geven over zijn keuzes. Aangezien bij deze "enquête" de nadruk ligt op de betekenis van de gegeven antwoorden, betreft het nog steeds een kwalitatief onderzoek. De "enquête" is daarmee vooral bedoeld als aanleiding voor het gesprek over de Quinn vaardigheden.

## 2.6 Betrouwbaarheid

De kwaliteit van een onderzoek wordt voor een groot deel bepaald door de betrouwbaarheid. De onderzoekers hebben op verschillende manieren geprobeerd de betrouwbaarheid van het onderzoek en de resultaten te waarborgen. Zo zijn in dit onderzoek een aantal keuzes gemaakt die door middel van argumenten worden verantwoord. Deze argumenten zijn te lezen in bijlage 3. Bij de daadwerkelijke verzameling van gegevens is ook getracht de betrouwbaarheid te vergroten. Zo is gekozen voor een semigestructureerd interview om subjectieve interpretaties bij de analyse te voorkomen.

De interviews zijn door twee onderzoekers afgenomen en zijn door middel van een spraakrecorder opgenomen. Hierdoor is er minder kans op miscommunicatie, omdat het gehele interview achteraf kan worden terugbeluisterd. Door bovenstaande maatregelen is getracht het risico van toeval bij de onderzoeksresultaten zo klein mogelijk te maken.

## 2.7 Validiteit

Omdat er sprake is van een kwalitatief onderzoek in de vorm van een semigestructureerd interview is de validiteit van de begrippen erg belangrijk. Door de begripsafbakening uit het onderzoeksplan (zie bijlage3) bestaat er eenduidigheid over de te gebruiken begrippen en zijn deze in het kader van dit onderzoek maar voor één uitleg vatbaar. Er is mede om deze reden er ook voor gekozen om de begrippen van Quinn in een korte enquête te verwerken. Bij de keuze van respondenten hebben de

onderzoekers veel moeite gedaan de juiste persoon binnen een organisatie te benaderen. Één van de uitgangspunten was bijvoorbeeld dat de respondent zich vooral met het sociaal en het fysieke aspect moet bezighouden.

### 3. Resultaten

Tijdens het onderzoek zijn er zeven mensen geïnterviewd de uitkomsten van deze interviews worden in dit hoofdstuk beschreven. Eerst zal er worden ingegaan op het verloop van het veldwerk. Vervolgens wordt er ingegaan op de resultaten van het onderzoek, hierbij wordt onder ander ingegaan op de resultaatsgebieden, kerntaken en kerncompetenties. Tot slot worden de verwachting besproken.

#### 3.1 Verloop van het veldwerk

Het onderzoek bestaat uit een aantal verschillende fases. De fase dat de onderzoekers echt “het veld ingaan” begint al tijdens het plannen van de interviews. Dit is namelijk het moment dat er daadwerkelijk contact wordt gezocht met de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn. Naar aanleiding van een complete lijst van alle woningcorporaties en gemeenten in de drie noordelijke provincies is er een telefoonlijst opgesteld, met mogelijke respondenten. Deze respondenten hebben een inleidende mail van het KC-GBOgekregen, waarna de onderzoekers deze mensen konden bellen.

De doorlooptijd van deze afstemming was langer dan verwacht. Vaak waren zij niet op kantoor aanwezig. Bij vier organisaties werd er persoonlijke informatie, zoals een mobiel nummer, verschaft, zodat zij beter bereikbaar waren. De personen waarmee via gemeenten en corporaties contact is verkregen zijn, voor zover bekend, de juiste personen voor het onderzoek: ze zijn werkzaam op het sociaalfysiske vlak van de gebiedsontwikkeling

Er was weinig tijd tussen het telefonisch contact met de respondenten en de mogelijkheid tot afname van de interviews. Hierdoor is het vooraf bepaalde aantal van twaalf interviews niet gehaald. De zeven interviews die wel afgenomen zijn bieden een grote hoeveelheid relevante informatie, maar vanwege het lage aantal respondenten is het niet verantwoord representatieve conclusies aan de resultaten te verbinden naar alle gebiedsontwikkelaars in de gekozen populatie.

#### 3.2 Resultaten

Tijdens het onderzoek zijn zeven interviews gehouden. De resultaten uit deze interviews zullen in dit hoofdstuk aan de orde komen. Allereerst zal de omgeving aan de orde komen. Vervolgens komen de taken, competenties, deskundigheid en de verschillende typen GBO'ers aan bod.

##### 3.2.1 Omgeving/context

Factoren waarop men zelf geen invloed kan uitoefenen maar die wel invloed hebben op het competentieprofiel van een gebiedsontwikkelaar zijn omgevingsfactoren. Aangezien het de verwachting was dat dit invloed heeft op het profiel is in eerste instantie de omgeving in beeld gebracht. Dit is gebeurt door aan de respondent de volgende vraag te stellen: ‘hoe typeert u de context waarin u werkt?’. Door het invullen van het volgende model werd er antwoord gegeven op deze vraag.

Hoe typeert u de omgeving waarin u werkt?

Zeer stabiel <input type="radio"/>	Stabiel <input type="radio"/>	Neutraal <input type="radio"/>	Dynamisch <input type="radio"/>	Erg dynamisch <input type="radio"/>
Compleet overzichtelijk <input type="radio"/>	Overzichtelijk <input type="radio"/>	Neutraal <input type="radio"/>	Complex <input type="radio"/>	Zeer complex <input type="radio"/>
Zeer vriendelijk <input type="radio"/>	Vriendelijk <input type="radio"/>	Neutraal <input type="radio"/>	Vijandig <input type="radio"/>	Zeer vijandig <input type="radio"/>
Zeer proactief / vragend <input type="radio"/>	Proactief / vragend <input type="radio"/>	Neutraal <input type="radio"/>	Reactief/ afwachtend <input type="radio"/>	Zeer reactief / afwachtend <input type="radio"/>

De tabel hieronder geeft een weergave van de gegeven antwoorden. Hierin is een onderscheid gemaakt tussen een respondent afkomstig een gemeente of van een corporatie. Zodoende kan er geanalyseerd worden of er een verschil wordt ervaren tussen de context van een GBO'er bij een gemeente of bij een corporatie. Door het geringe aantal berusten verschillen op toeval, maar onderzoek moet uitwijzen of er significante verschillen zijn of dat er sprake was van toeval.

Typering:	Aantal keer aangekruist		
	Respondent afkomstig van een gemeente	Respondent afkomstig van een corporatie	Totaal
Zeer stabiel	-	-	-
Stabiel	1	-	1
Neutraal	-	-	-
Dynamisch	1	1	2
Heel dynamisch	1	1	2
Compleet overzichtelijk	-	-	-
Overzichtelijk	1	-	1
Neutraal	-	-	-
Complex	1	-	1
Zeer complex	1	2	3
Zeer vriendelijk	-	-	-
Vriendelijk	1	-	1
Neutraal	1	1	2
Vijandig	1	-	1
Zeer vijandig	-	-	-
Zeer proactief	-	-	-
Proactief	3	-	3
Neutraal	-	-	-
Reactief	-	1	1
Zeer reactief	-	-	-

Bij de laatste twee categorieën (vriendelijk/vijandig en proactief/reactief) is het door één respondent niet ingevuld. Zijn mening is dat deze factoren per fase verschillen. In de eerste fase van een ontwikkeling kan de reactie van belanghebbenden zeer vijandig zijn. Dit omdat een GBO'er "de woonomgeving van mensen betreed" en dit kan voor weerstand zorgen wanneer zij niet toe zijn aan de suggestie van veranderingen. Wanneer de belanghebbenden bij het project betrokken worden en zij dus het gevoel hebben dat er naar hun ideeën wordt geluisterd, zal hun houding ten opzichte van de ontwikkeling, en tevens ten opzichte van de GBO'er, vriendelijker zijn. Dit overtuigen van en het erbij betrekken van belanghebbenden kwam in de gesprekken naar voren als een van de kerntaken. Deze verschuiving van omgeving geldt ook voor de tweede categorie typering die niet was ingevuld: reactief/proactief. Op het moment dat bij mensen (burgers) hun houding is veranderd ten opzichte

van de ontwikkeling, worden ze over het algemeen enthousiaster en welwillender om mee te werken, aldus deze respondent.

Wat in ieder gesprek naar voren kwam is dat de omgeving per project en onderwerp verschillend is. Hierdoor werd het door respondenten lastig ervaren om een algemeen geldend beeld te geven over de omgeving. Is het een gevoelig onderwerp dat op veel weerstand en vragen bij bewoners zorgt, dan betreft het een vijandige omgeving.

### 3.2.2 Taken

Uit de interviews komt naar voren dat het takenpakket van een gebiedsontwikkelaar zeer divers is. Een structuur voor al deze taken ontbrak in de interviews in eerste instantie. Daarom zijn in dit onderzoek de taken geclusterd en zijn aan deze clusters overkoepelende begrippen toegevoegd. Dit schema is te vinden in bijlage 4. Een vak representeert één cluster. Elk cluster kenmerkt een aantal taken die bij elkaar horen. Hierbij geldt voor elk cluster één overkoepelend begrip. Dit begrip fungeert als een soort kerntaak, het kenmerkt de verschillende taken en geeft een soort samenvatting.

De kerntaken worden hieronder nog even kort opgesomd:

- Procesmanagen
- Leidinggeven
- Coördineren
- Communiceren
- Advies geven
- Verantwoording afleggen
- Beleid ontwikkelen
- Proces- en projectontwerp

### 3.2.3 Competenties

Voor het vak gebiedsontwikkelaar zijn veel verschillende competenties nodig. De grote hoeveelheid verschillende competenties waar een gebiedsontwikkelaar over moet beschikken zijn ontstaan doordat het een veelzijdige functie is. Hij of zij is werkzaam in een breed werkgebied en heeft contact met verschillende partijen, zowel intern als extern. Daarnaast heeft hij/zij met veel verschillende belangen te maken die zorgvuldig tegen elkaar afgewogen dienen te worden.

De competenties die tijdens dit onderzoek naar voren zijn gekomen verwerkt in bijlage 5. In deze bijlage is de verdeling van de competenties in clusters schematisch weergegeven. De clusters zijn onderverdeeld in de onderstaande vijf categorieën. Deze kerncategorieën vatten alle gevonden competenties samen:

- Denkracht;
- Persoonlijke effectiviteit;
- Beïnvloeden;
- Leiderschap;
- Realisatiekracht.

In het plan van aanpak zijn de competentie begrippen van Quinn ook aan de orde gekomen zie bijlage 5. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat al deze begrippen belangrijk of erg belangrijk zijn voor een GBO-er.

### 3.2.4 Deskundigheid

Niemand studeert rechtstreeks af met de functie gebiedsontwikkelaar. Het traject naar deze functie toe wordt in dit gedeelte beschreven. Zaken als kennis, opleiding en ervaring staan hierin centraal. Aangezien er geen specifieke studie voor deze functie bestaat, wordt er ook beschreven wat er gewenst is voor een eventuele opleiding tot gebiedsontwikkelaar.

De respondenten zijn gevraagd naar hun vooropleiding en werkervaring. In bijlage 6 is weergegeven wat per respondent, indien van toepassing of relevant, de vooropleiding en werkervaring is. Daarnaast is weergegeven wat in dit traject als bevorderend is ervaren voor het werk in “de gebiedsontwikkeling” of wat er wordt gemist. Als vooropleidingen komen naar voren:

- Bestuurskunde (zowel HBO als WO)
- Makelaardij
- Toegepaste vrijetijdswetenschap
- Landmeetkunde

Daarnaast gaven de respondenten aan dat collega's gebiedsontwikkeling de volgende opleidingen hebben gevolgd:

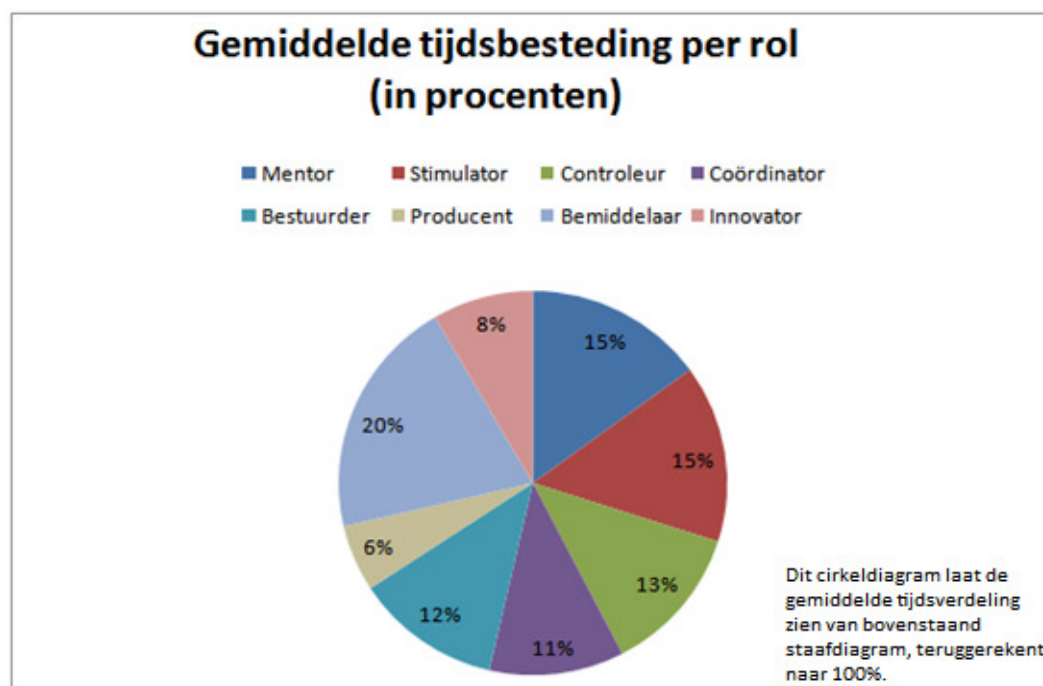
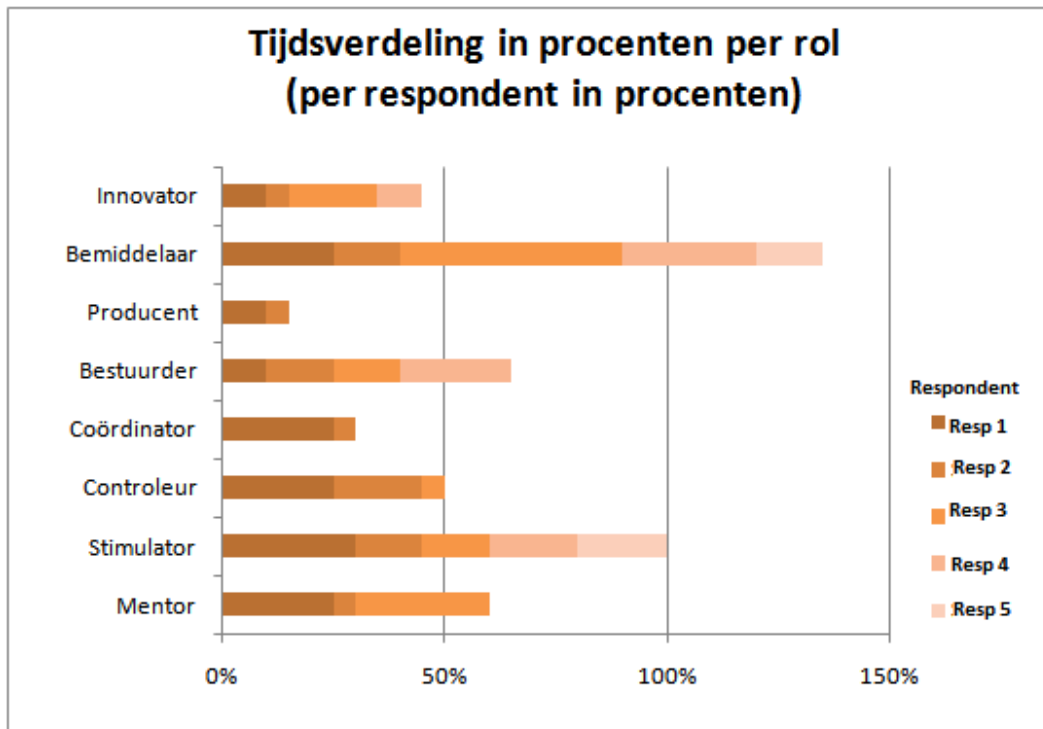
- Planologie
- Sociologie
- Economische opleiding
- Technische opleiding
- Milieukunde
- Weg en waterbouw

Een complete opleiding zou de volgende onderdelen moeten bevatten volgens de respondenten:

- Trainen van vaardigheden
  - goede gesprekspartner
  - Leren goed communiceren
  - Onderhandelen/conflicthantering
  - Leiderschap (sfeer creëren)
  - communicatieve vaardigheden
  - Integraal leren denken
  - Communicatie
  - Presenteren en leren omgaan met feedback en weerstand;
- Bestuurskunde: fasering van beleidsproces
- Projectmatig werken
- Vastgoed kennis
- Juridische kennis
- Sociologie
- Planologie
- Psychologie
- Sporten, is goed voor de creativiteit;
- Woningbouwlogica;
- Economie/financiën
- Vooral mens gerichte vakken
- Civieltechnisch

### 3.2.5 Verschillende typen

Tijdens de interviews is aan de respondenten een enquêtevraag voorgelegd met betrekking tot verschillende rollen. Hierin kon worden aangegeven of men zich als GBO'er ziet in een bepaalde rol en hoeveel procent van de tijd hieraan wordt besteed. Een GBO'er kan zich namelijk een controleur voelen, maar dit veel minder belangrijk vinden dan de rol als stimulator terwijl dit mogelijk minder voorkomt. In twee figuren hieronder zijn de uitkomsten verwerkt. In totaal zijn er vijf respondenten die deze enquêtevraag hebben ingevuld. De mensen die de enquête hebben ingevuld gaven aan dat de rol en tijdsverdeling per project kan verschillen. De antwoorden die zijn gegeven gelden als een soort gemiddelde voor de projecten.





Uit de figuren valt af te leiden dat alle mensen die de enquête hebben ingevuld zich zien in de rol van stimulator en bemiddelaar. Vijf respondenten hebben aangegeven hier tijd aan te besteden. Maar twee mensen zien zichzelf in de rol als coördinator en producent. Bij coördinator is er een groot verschil in tijdsverdeling: één respondent besteedt maar vijf procent van zijn tijd aan deze rol, terwijl de andere respondent hier 25% van zijn tijd hieraan besteedt. Hierdoor geeft het gemiddelde van 11% een vertekend beeld. Daarbij past opnieuw de opmerking dat het aantal respondenten zeer klein is.

De verschillende rollen hangen samen met de geclusterde Quinn begrippen. Elke rol wordt gekenmerkt door een aantal vaardigheden. Hierdoor is de interpretatie afgebakend, hetgeen ook bij de respondenten duidelijkheid heeft verschaft.

### 3.5 Verwachtingen

Voordat het onderzoek is gestart hadden de onderzoekers al bepaalde verwachtingen over de uitkomst. Deze verwachtingen hadden betrekking op de kerntaken, competenties, typen GBO'ers en tot slot over de opleiding.

De kerntaken zijn het samenbrengen van verschillende partijen, belangen, ambities en geldstromen. Dit zodat er met beide rekening wordt gehouden in het maken van (her)ontwikkelingsplannen. Competenties zullen liggen op het gebied van communicatie tussen verschillende partijen. Een gebiedsontwikkelaar fungeert als schakelpersoon, ook wel spin in het web. Daarnaast moet iemand die deze functie vervult flexibel zijn, geen negen-tot-vijfmentaliteit hebben, creatief zijn en onafhankelijk. Gebiedsontwikkelaars zijn bij verschillende organisaties werkzaam en doen daar verschillende werkzaamheden. Dit zorgt ervoor dat er verschillende typen gebiedsontwikkelaars zijn, waar ook verschillende functienamen voor zijn. Door de verschillende werkzaamheden zullen de gebiedsontwikkelaars over verschillende competenties moeten beschikken hierdoor zijn er naar alle waarschijnlijkheid verschillen in de competentieprofielen. Op een eventuele opleiding voor gebiedsontwikkeling moet men theoretische kennis opdoen over alles rondom gebiedsontwikkeling, ruimtelijke ordening, planologie etc. Maar ook informatie over communicatie, management en organisatie. Naast het verwerven van kennis, is ook het trainen van vaardigheden een belangrijk onderdeel van de opleiding.

## 4. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk komen de conclusies aan de orde. Eerst zullen de centrale vraagstelling en de doelstelling worden beantwoord. Hierna volgt een interpretatie van de resultaten. Vervolgens wordt de gebruikte methode geëvalueerd en tot slot zullen er aanbevelingen worden gedaan voor het vervolg onderzoek.

### 4.1 Beantwoording vraag- en doelstelling

Achtereenvolgend wordt ingegaan op de diverse deelvragen.

**Deelvraag 1** heeft als doel een duidelijk beeld te scheppen van de werkzaamheden (taken) van de gebiedsontwikkelaar en tot welke resultaten deze taken moeten leiden. Deelvraag 1: *Welke (kern)taken dienen te leiden tot welke resultaatsgebieden, die essentieel zijn voor succes als gebiedsontwikkelaar?*

Zoals ook te lezen valt in het hoofdstuk resultaten hebben gebiedsontwikkelaars heel veel uiteenlopende taken. Wat vooral uit de interviews naar voren komt is dat de taken per project zeer verschillend zijn. Er is daarom ook niet uit de interviews naar voren gekomen dat er een aantal duidelijke resultaatsgebieden zijn. Het resultaatsgebied, ook wel het beoogd doel genoemd (van de kerntaken) is het welslagen van het projectdoel. Wanneer men van een geslaagd project kan spreken hangt dan weer af van de aard van dit project. Wanneer het doel van een project is om tienduizend woningen te realiseren dan is dit het doel (resultaatsgebied) van dit project. Wanneer er samenwerking tussen de verschillende partijen in een gebied moet komen dan is het beoogde resultaat samenwerking. Twee belangrijke resultaten die bij ieder project centraal staan zijn: ontwikkeling, bewustwording en draagvlak creëren. Echter, vanwege het beperkt aantal interviews dat is afgenomen gaat het te ver om hier de conclusie aan te verbinden dat dit resultaatsgebieden zouden zijn.

**Deelvraag 2** heeft als doel een duidelijk beeld te scheppen van de verschillende competenties die een gebiedsontwikkelaar moet bezitten. Deze deelvraag luidt als volgt: *Wat zijn de bijbehorende competenties volgens de GBO'ers zelf en indien haalbaar in het tijdsbestek en bruikbaar, volgens andere belanghebbenden/deskundigen?*

In het hoofdstuk resultaten komen de competenties waarover een gebiedsontwikkelaar moet beschikken aan de orde. Vanwege het beperkt aantal interviews dat is gehouden kunnen er nog geen representatieve conclusies worden getrokken over de belangrijkste (kern)competenties van een gebiedsontwikkelaar. Daarnaast hangen competenties waar een gebiedsontwikkelaar aan moet voldoen volgens de respondenten sterk af van de fase waarin het project van de gebiedsontwikkelaar zich bevindt. De naar voren gekomen kerncompetenties zijn:

- Denkkraft;
- Persoonlijke effectiviteit;
- Beïnvloedende vaardigheden;
- Leiderschap en
- Realisatiekracht.

Tijdens het interview zijn de respondenten gevraagd een enquêteformulier in te vullen. Deze enquête bevat vragen over de kernbegrippen van Quinn. Helaas had deze enquête niet het beoogde vergelijkende resultaat. De respondenten vonden alle kerntaken erg belangrijk of belangrijk.

**Deelvraag 3** heeft het doel om in beeld te brengen of er een onderscheid bestaat tussen typen GBO'ers. Dit is essentieel om te weten omdat dit dan eventueel zal leiden tot meerdere competentieprofielen die aansluiten bij dat type GBO'er. Deelvraag 3 luidt daarom:

*Welk onderscheid is er tussen verschillende typen gebiedsontwikkelaars en in welke mate heeft dit invloed op het competentieprofiel?*

Ieder project is anders. Elk project betreft een ander gebied, een ander onderwerp en andere partijen die betrokken zijn. Bovendien is niet iedere GBO'er werkzaam in dezelfde fase van ontwikkeling van dat gebied: de voorfase van visievorming vergt andere vaardigheden dan de fase van ontwikkeling en het op gang brengen en partijen samenbrengen. Op basis van de zeven gesprekken kan er geconcludeerd worden dat het speelveld breed is, en daardoor de werkzaamheden zo ver uit elkaar kunnen liggen, dat er inderdaad verschillende typen gebiedsontwikkelaars zouden kunnen zijn. Er is echter geen duidelijk onderscheid naar voren gekomen tussen een GBO'er werkzaam bij de gemeente of een die werkzaam is bij een corporatie. Ook is niet eenduidig gebleken uit de gesprekken dat de fase waarin de functionaris werkzaam is hele andere eisen zou stellen. Vooralnog zijn er voldoende aanwijzingen dat de fasen in het proces van ontwikkeling beslist andere eisen stelt aan de bijbehorende competenties en eigenschappen van de GBO'er. Om een precieze afbakening te geven van verschillende typen, is nader onderzoek gewenst.

**Deelvraag 4** behandelt het vraagstuk of er een opleiding Gebiedsontwikkeling zou moeten komen en zo ja, wat voor inhoud deze opleiding dan zou moeten hebben. *Is verdere deskundigheids-bevordering gewenst, zo ja op welke gebieden; wat zou de GBO dan moeten leren?*

Uit het onderzoek komt naar voren dat deskundigheid vooral in de praktijk wordt opgedaan. (Basis)kennis vanuit een vooropleiding is een mooi vertrekpunt, maar uiteindelijk draait het om de toepassing van deze kennis in de praktijk. Het beroep GBO'er vereist een bepaalde houding en bepaalde kenmerken en deze moeten in de persoon zelf zitten.

Gebiedsontwikkelaars werken vaak samen in teamverband. Dit team bezit allerlei disciplines. Deze optelsom van verschillende achtergronden, opleidingen en kennis bepaald juist in belangrijke mate het succes van het team en daarmee dus ook de resultaten van dit team. Één opleiding heeft waarschijnlijk maar een beperkte toegevoegde waarde, juist omdat de grote variatie aan achtergronden en opleidingen als een succesfactor wordt ervaren voor een team GBO'ers.

**Deelvraag 5** ligt in het verlengde van deelvraag 4 en zal antwoord geven op welke manier de deskundigheid van de GBO'er bevordert kan worden. *Hoe kan, indien nodig, de deskundigheid van de (aankomende) GBO bevorderd worden en in welke mate zou een variant hierin een bijdrage kunnen leveren?*

Uit het onderzoek komt op dit punt naar voren dat er meerdere aspecten een rol spelen bij de uiteindelijke deskundigheid van de GBO'er. De voorzichtige conclusie zou kunnen zijn dat er een "soort traject" is dat uiteindelijk leidt tot de effectieve GBO'er. Dit traject begint met de vooropleiding. Zoals te zien is in het hoofdstuk 3 Resultaten zijn er meerdere vooropleidingen mogelijk en vormen deze opleidingen slechts een basis. Vervolgens start de potentiële GBO'er zijn loopbaan en vergaart kennis en ervaring. Deze twee zaken bevorderen natuurlijk ook de deskundigheid. Uiteindelijk bezit hij/zij voldoende deskundigheid en komt in aanmerking voor de kwalificatie "Gebiedsontwikkelaar". Ook tijdens deze functie zal hij/zij ervaring blijven opdoen en zodoende meer deskundig worden.

Een variant van een opleiding zou wellicht een bijdrage kunnen leveren. Het gaat dan vooral om een opleiding die de zinvolle basis van de verschillende opleidingen combineert en daarnaast vooral veel praktijkervaring aanbiedt. Uit het onderzoek komt namelijk naar voren dat vooral die ervaring van verschillende functies uiteindelijk voor een succesvolle gebiedsontwikkelaar kan zorgen. Uit de interviews

komt wel duidelijk naar voren dat de GBO'er nog niet heel erg overtuigd is van de noodzaak van een specifieke opleiding tot gebiedsontwikkelaar.

De centrale vraag van het onderzoek luidt: *'Wat zijn de belangrijkste resultaatgebieden, de daarvoor benodigde competenties en deskundigheidsbevorderende activiteiten met betrekking tot een gebiedsontwikkelaar?'*

Zoals bij de beantwoording van deelvraag 1 ook bleek is het moeilijk op basis van dit onderzoek al bepaalde essentiële resultaatgebieden te benoemen. De respondenten gaven aan dat het resultaat vooral moest bestaan uit een geslaagd project. Wanneer een project slaagt is natuurlijk bij ieder project weer anders. Mochten er andere resultaatgebieden bestaan in de fase voordat sprake is van een project dan zouden deze liggen op het vlak van ontwikkeling, bewustwording en draagvlak.

De grote hoeveelheid competenties die uit het onderzoek naar voren kwamen kunnen worden onderverdeeld in vijf competentieclusters:

- Denkracht
- Persoonlijke effectiviteit
- Beïnvloeden
- Leiderschap
- Realisatiekracht

Het is de vraag of deskundigheidsbevordering moet worden gezocht in een specifieke opleiding Gebiedsontwikkelaar. Deskundigheidsbevordering vindt volgens de respondenten plaats door ervaring. Deze ervaring is dan nog weer op te splitsen in twee componenten: de ervaring die door voorgaande functies wordt verkregen en de ervaring die opgedaan wordt tijdens de functie GBO'er.

Het gebruik van de interviews heeft gezorgd voor veel informatie op het gebied van de belevingswereld van de respondenten. Door de opzet van het interview is er veel kwalitatieve informatie verzameld en is er ook veel bekend geworden over de achtergrond van de verschillende taken en competenties.

## 4.2 Aanbevelingen

Er is veel informatie uit de interviews naar voren gekomen. Ook uit het vorig onderzoek (februari 2011) is veel naar voren gekomen. Zoals reeds eerder vermeld is het trekken van representatieve en/of betrouwbare conclusies op basis van dit onderzoek niet mogelijk vanwege de beperkte hoeveelheid informatie. Dit kan ook gesteld worden op basis van de informatie uit het vorige onderzoek.

Er zal dus nog meer informatie verzameld moeten worden. Geadviseerd wordt om hierbij een logisch vervolg te maken op de twee voorgaande onderzoeken om vergelijking mogelijk te maken. Echter, de informatie die tot op heden verzameld is mist enige structuur. En juist structuur is belangrijk, want dit zorgt ervoor dat er een logische en ordelijke indeling kan komen. Dit moet het opstellen van (een) competentieprofiel(en) ook makkelijker maken. Bij het onderzoek waarover dit verslag bericht is er structuur aangebracht. Raadpleeg hierbij het conceptuele model, (zie bijlage 8) de interviewopzet en de interviewboom (zie bijlage 2 en 7). Deze zouden ook een waardevolle aanvulling kunnen betekenen voor een vervolgonderzoek.

Het simpelweg opstellen van een competentieprofiel aan de hand van een aantal kernresultaten en kerntaken lijkt niet verantwoord. Het is veel realistischer aan te nemen dat er meerdere competentieprofielen bestaan. De verschillende taken gekoppeld aan de KIVA competentieset zouden moeten worden afgeleid uit de verschillende resultaatgebieden. Deze gebieden zouden dan ten grondslag liggen aan één of meerdere competentieprofielen. Het verdient aanbeveling bij een vervolgonderzoek de structuur in de conceptuele modellen, waar nodig, verder te verbeteren en vanuit deze structuur te gaan werken

## Bronnenlijst

Actium, gevonden op 2 maart 2011, op <http://www.actiumwonen.nl/contact/>

Brink groep (2011). Gemeente als gebiedsontwikkelaar. Gevonden op 15 februari, 2011, op <http://www.brinkgroep.nl/sitescripts/introductie.php?groepID=2&soortID=0&paginaID=2542>

Carriere tijger (2011) Informatie site over loopbaan. Gevonden op 3 maart, 2011, op <http://www.carrietijger.nl/opleiding/ho/competentieverricht/competentie>

Corporatie NL (2011). Vacature corporatie baan: gebiedscoördinator. Gevonden op 15 februari, 2011, op <http://vacatures.corporatienl.nl/gebiedscoordinator/>

Corporatie NL (2011). Vacature Gebiedsmanager (36 uur). Gevonden op 15 februari, 2011, op <http://vacatures.corporatienl.nl/gebiedsmanager-vidomes-36-uur-per-week/>

Deloitte (2011). Onderzoek schuivende panelen. Toekomst van gebiedsontwikkeling. Gevonden op 14 februari, 2011, op [http://www.deloitte.com/view/nl\\_NL/nl/branches/real-estate/overheid/gebiedsontwikkeling-en-pps/1cc3758ae404c210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/nl_NL/nl/branches/real-estate/overheid/gebiedsontwikkeling-en-pps/1cc3758ae404c210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm)

Domesta, gevonden op 2 maart 2011, op <https://www.domesta.nl/>

Encyclo. Klankbordgroep. Gevonden op 16 februari, 2011, op [www.encyclo.nl](http://www.encyclo.nl)

Gemeente Breukelen (2011). Vacature gebiedsregisseur. Gevonden op 17 februari, 2011. Op <http://www.omgevingindepraktijk.nl/bouwregels/vacature/2010/11/05/gebiedsregisseur---gemeente-breukelen.html>

Gemeente Leeuwarden, gevonden op 2 maart 2011, op <http://www.leeuwarden.nl/>

Gemeente Meppel, gevonden op 2 maart 2011, op [http://www.meppel.nl/default/contactmetmeppel/id\\_55789](http://www.meppel.nl/default/contactmetmeppel/id_55789)

Gemeente Twenterand (2011). Ondernemen gebiedscoördinator. Gevonden op 15 februari, 2011, op <http://www.twenterand.nl/index.php?mediumid=13&pagid=557>

Gemeente Vlaardingen (2011). Gebiedsmanagement. Gevonden op 15 februari, 2011, op [http://www.vlaardingen.nl/default/organisatie/afdelingenenclusters/gebiedsmanagement/id\\_164790](http://www.vlaardingen.nl/default/organisatie/afdelingenenclusters/gebiedsmanagement/id_164790)

Habitask (2011). Vacature gebiedsregisseur. Gevonden op 15 februari, 2011, op <http://www.habitask.nl/habitask484.html>

Helleman, G. Kleinhands, R. & Ouwehand A. (2001) Sloop en op bouw van de wijk *herstructurering als sociale interventie* Utrecht: NIZW

Hoving, J (assistent projectleider Lefier)(2010), interview, Gevonden op 17 februari, 2011, op [sabc.community.hanze.nl](http://sabc.community.hanze.nl)

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2011). De binnenstedelijke gebiedsontwikkelaar. Gevonden op 15 februari, 2011, op [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=2308](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2308)

Kenniscentrum Noordruimte (2011) Omschrijving Kenniscentrum. Gevonden 3 maart, 2011, op <http://www.hanze.nl/home/Onderzoek/Kennisportal/Kenniscentra/Kenniscentrum+Gebiedsontwikkeling+NoorderRuimte/>

Kenniscentrum NoorderRuimte (2010).Opdrachtformulier onderzoeksblok vastgoed & makelaardij. Gevonden op 3 maart, 2011, op

[https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id= 2\\_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d\\_9198\\_1%26url%3d](https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id= 2_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d_9198_1%26url%3d)

Kenniscentrum NoorderRuimte (2010). Onderzoeksvoorstel. Gevonden op 2 maart, 2011, op [https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id= 2\\_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d\\_9198\\_1%26url%3d](https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id= 2_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d_9198_1%26url%3d)

Linked in Hans Koopmans, gevonden op 1 maart 2011, op <http://www.linkedin.com/in/hanskoopmans>

Luijten, A. (2010). Gebiedsontwikkeling. Amsterdam – Rotterdam 0 - 0. Gevonden op 15 februari, 2011 <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/actualiteit/redactioneel/amsterdam-rotterdam-0-0/>

Luijten, A. (2010). Gebiedsontwikkeling: juist nu. Gevonden op 15 februari, 2011, op <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/actualiteit/redactioneel//gebiedsontwikkeling-juist-nu/>

Omgeving in de praktijk (2011). Vacature Gebiedsregisseur, gemeente Stichtse Vecht. Gevonden op 15 februari, 2011, op <http://www.omgevingindepraktijk.nl/bouwregels/vacature/2010/11/05/gebiedsregisseur---gemeente-breukelen.html>

Onze taal (2011) Gevonden op 03 maart, 2011, op <http://www.onzetaal.nl/advies/spininhethetweb.php>

Opleidingen en beroep, gevonden op 1 maart 2011, op **Fout! De hyperlinkverwijzing is ongeldig.**

Verhoeven, N. (2010) Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden & technieken voor het hogeronderwijs. Derde herziene druk 2010, Den Haag.

Van der Wal, A., Tiggeler, J. & van der Stoop, R. (2010). Onderzoeksplan, de Gebiedsontwikkelaar. Gevonden op 16 februari

Wetering van L. (2010), Interview over werkzaam als stadsdeelcoördinator bij de gemeente Groningen gevonden op 17 februari, 2011, op [sabc.community.hanze.nl](http://sabc.community.hanze.nl)

Woonconcept , gevonden op 2 maart 2011, op <http://www.woonconcept.nl/>

WoonFriesland, gevonden op 2 maart 2011, op <http://www.woonfriesland.nl/Over-WoonFriesland-Over-ons.html>

WoonFriesland . Brochure , gevonden op 2 maart 2011, op <http://www.woonfriesland.nl/Corporate/Over%20WoonFriesland/101005%20Corporate%20brochure.pdf>

Wonen Noord West Friesland, gevonden op 2 maart 2011, op <https://www.wonennwf.nl/>

## Begrippenlijst

### Kenniscentrum NoorderRuimte:

Op de website van dit centrum wordt het als volgt omschreven: “In het KC-GBO werken lectoren, onderzoekers, docenten, studenten en professionals uit het werkveld samen aan onderzoek op basis van actuele ruimtelijke vraagstukken uit de praktijk”<sup>3</sup>

Dit onderzoek maakt deel uit van een groter onderzoek wat wordt uitgevoerd door andere onderzoekers namens het Kenniscentrum.

### Opdrachtgever:

De opdrachtgever voor dit onderzoek is mevrouw Annette Tjeerdsma. Zij is werkzaam voor het Kenniscentrum NoorderRuimte.

### spin in het web:

Wanneer iemand een spin in het web is, neemt hij/zij een centrale rol in. Zo'n persoon heeft het overzicht, communiceert met en luistert naar alle partijen (verschillende draadjes in het web) en moet snel reageren op ontwikkelingen.<sup>4</sup>

### Helikoper view:

Overzicht over het grote geheel en processen

### Negen-tot-vijfmentaliteit:

Iemand die niet flexibel is om even een extra taak te vervullen of wat langer te werken. Er moet een intrinsieke motivatie zijn voor het vak en niet de motivatie om maar de uren vol te maken zodat er weer een werkdag voorbij is. Hierbij is niet het probleem: een werk dag van bijvoorbeeld 9u tot 17u, want wanneer iemand zijn werk goed regelt kan hij/zij om 17u klaar zijn.

### HRM proces:

HRM staat voor Human Resource management. Binnen dit vakgebied van personeelsmanagement wordt er gekeken naar het werven, motiveren en opleiden van mensen.

### Leerbaarheid:

De mate waarin het leefmilieu is afgestemd op de menselijke behoefte, hierbij valt te denken aan hoe aantrekkelijk of geschikt een locatie is om er te werken of te wonen.

### Participatie

Deelname

### Populatie:

Alle eenheden (personen, zaken, organisaties et cetera) waarover je in je onderzoek uitspraken wilt doen.<sup>5</sup>

### Kwantitatief onderzoek:

<sup>3</sup> Kenniscentrum Noorderruimte (2011) Omschrijving Kenniscentrum. Gevonden 3 maart, 2011, op

<http://www.hanze.nl/home/Onderzoek/Kennisportal/Kenniscentra/Kenniscentrum+Gebiedsontwikkeling+NoorderRuimte/>

<sup>4</sup> Onze taal (2011) Gevonden op 03 maart, 2011, op <http://www.onzetaal.nl/advies/spininhetweb.php>

<sup>5</sup> Verhoeven, N. (2010) Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden & technieken voor het hogeronderwijs. Derde herziene druk 2010, Den Haag.

Bij een kwantitatief onderzoek worden er cijfermatige gegevens verzameld. De gegevens worden door de onderzoeker ingevoerd in een gegevensbestand, om ze vervolgens met behulp van statistische technieken te analyseren<sup>6</sup>

Kwalitatief onderzoek:

Dit onderzoek is niet gebonden aan het verzamelen van cijfermatige gegevens. De benadering is flexibel, bovendien wordt er ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Verhoeven, N. (2010) Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden & technieken voor het hogeronderwijs. Derde herziene druk 2010, Den Haag.

<sup>7</sup> Verhoeven, N. (2010) Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden & technieken voor het hogeronderwijs. Derde herziene druk 2010, Den Haag.



## Begripsafbakening

*Een onderzoek moet betrouwbaar en valide zijn. Valide betekent dat begrippen door iedereen hetzelfde geïnterpreteerd worden: er wordt gemeten wat de onderzoekers willen meten. Om de validiteit te vergroten moeten de begrippen worden afgebakend. Sommige begrippen zijn namelijk voor meerdere uitleg vatbaar.*

Het gaat hierbij om de volgende begrippen die in dit onderzoek worden gebruikt:

### Gebiedsontwikkelaar:

Voor een persoon die werkzaam is in de gebiedsontwikkeling zijn er verschillende termen in omloop: gebiedsregisseur, gebiedscoördinator, gebiedsontwikkelaar en gebiedsmanager. In dit onderzoek worden deze termen afgebakend tot de term: gebiedsontwikkelaar. Na onderzoek is gebleken (zie *hoofdstuk 1.3*) dat met de verschillende termen een functie wordt bedoeld met dezelfde werkzaamheden.

### Gebiedsontwikkeling:

Gebiedsontwikkeling is een term voor de ruimtelijke en sociale ordening van een bepaald gebied waarin het erom gaat dat alle verschillende aspecten en belangen worden behartigd en op één lijn komen.

### Competentie:

Is een vermogen dat kennis, inzicht, attitude en vaardigheidsaspecten omvat<sup>8</sup>

### Resultaatgebieden:

Het gebied waarbinnen op een logische en betrouwbare manier een resultaat geboekt moet worden. Het te bereiken (achterliggende) doel van de werkzaamheden van een gebiedsontwikkelaar.

---

<sup>8</sup>Carriere tijger (2011) Informatie site over loopbaan. Gevonden op 3 maart, 2011, op <http://www.carrietijger.nl/opleiding/ho/competentiegericht/competentie>

## Bijlagen

Bijlage 1 – Quinn begrippen .....	30
Bijlage 2 - Schema interviewvragen .....	30
Bijlage 3 - Onderzoeksplan .....	31
Bijlage 4 - Overzicht taken.....	32
Bijlage 5 - Competentie schema.....	33
Bijlage 6 - Overzicht opleiding en ervaring geïnterviewden .....	34
Bijlage 7 – Aanbeveling voor opzet van het interview .....	36
Bijlage 8 – Conceptueel model.....	37
Bijlage 9 - Interviews .....	38

## Bijlage 1 - Quinn begrippen

### VRAGEN over vaardigheden Gebiedsontwikkelaar

Vaardigheden	Belang				
	Compleet onbelangrijk	Onbelangrijk	Nuttig	Belangrijk	Essentieel
Mensenkennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effectief communiceren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ontwikkeling van medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luisteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assertiviteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coachen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teambuilding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overtuigingskracht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participerende besluitvorming gebruiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatie beheren door kritisch denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conceptueel denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omgang met een overvloed aan informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kernprocessen beheren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen en organiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taken ontwerpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netwerk vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crossfunctioneel management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visie ontwikkelen en communiceren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doelen en doelstellingen formuleren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ontwerpen en organiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besluitvaardig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leiderschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultaatgericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productief werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productieve werkomgeving bevorderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tijd en stress management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Machtsbasis opbouwen en handhaven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vaardigheden	Belang				
	Compleet onbelangrijk	Onbelangrijk	Nuttig	Belangrijk	Essentieel
Onderhandelen over inzet en Overeenstemming verkrijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideeën presenteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onafhankelijk zijn & denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omgaan met veranderingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatief denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management van veranderingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiatief nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relativeringsvermogen (geduld; waarderen kleine stappen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samenwerken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contacten leggen en onderhouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communicatie vaardigheid (schriftelijk en mondeling)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentatie vaardigheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uithoudings- en doorzettingsvermogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lerend vermogen / zelfreflectie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klantgerichtheid / hulpvaardigheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakkundigheid					
- Diepte (vakkennis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Breedte (algemene ontwikkeling)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	In welke rol ziet u zichzelf? (meerdere opties mogelijk)	Wat is de verdeling qua tijd in procenten?
Mentor	<input type="radio"/>	____ %
Stimulator	<input type="radio"/>	____ %
Controleur	<input type="radio"/>	____ %
Coördinator	<input type="radio"/>	____ %
Bestuurder	<input type="radio"/>	____ %
Producent (tastbare resultaten)	<input type="radio"/>	____ %
Bemiddelaar	<input type="radio"/>	____ %
Innovator/vernieuwer	<input type="radio"/>	____ %

Ze er overzichtelijk	Overzichtelijk (bekende partijen/niet veel partijen)	Neutraal	Complex	Ze er complex (veel partijen)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

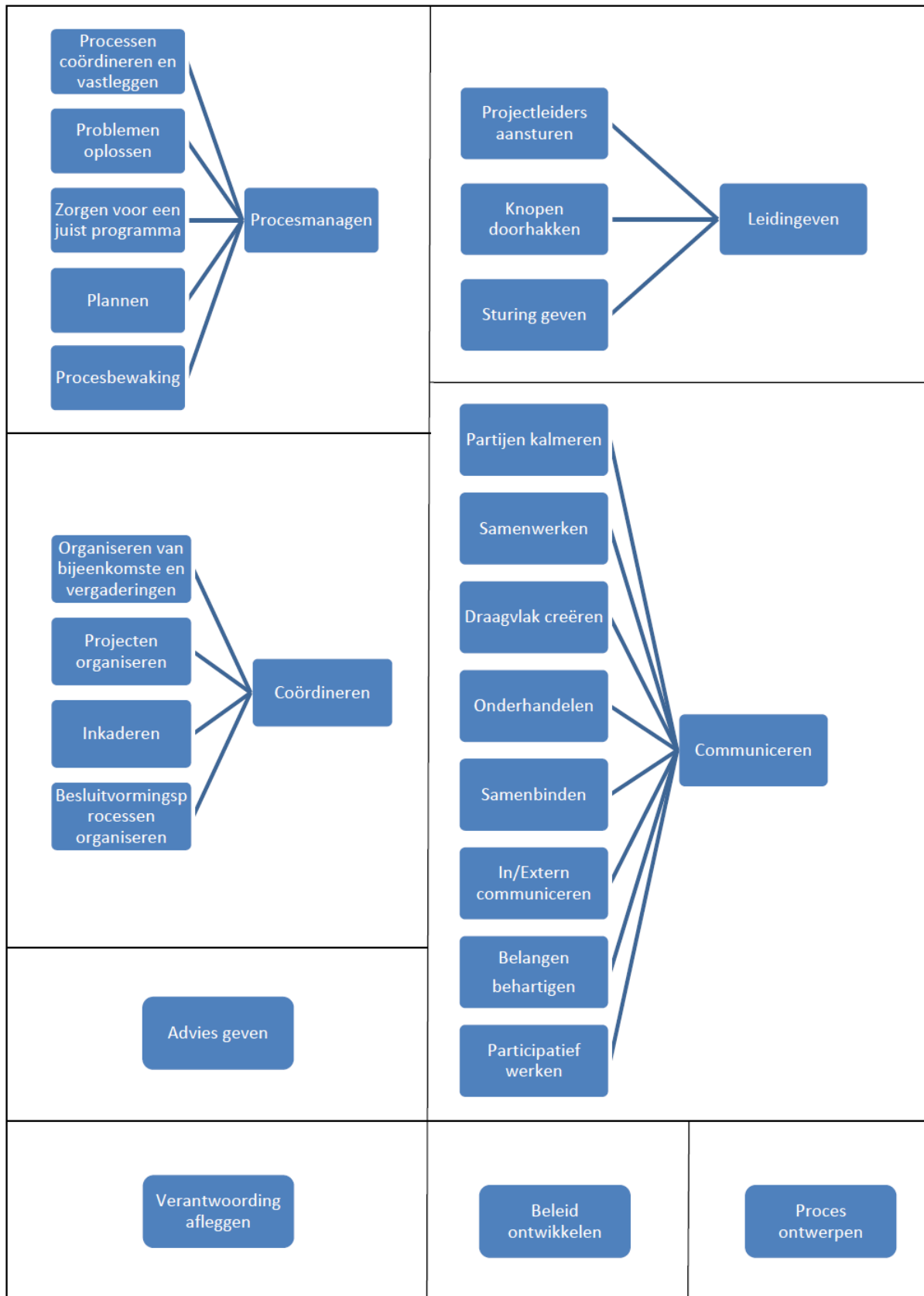
Ze er welwillend	Welwillend	Neutraal	Wantrouwig - Vijandig	Ze er kritisch/ vijandig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ze er proactief / ze er vragend	Proactief / vragend	Neutraal	Reactief/ afwachtend	Ze er reactief / ze er afwachtend
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



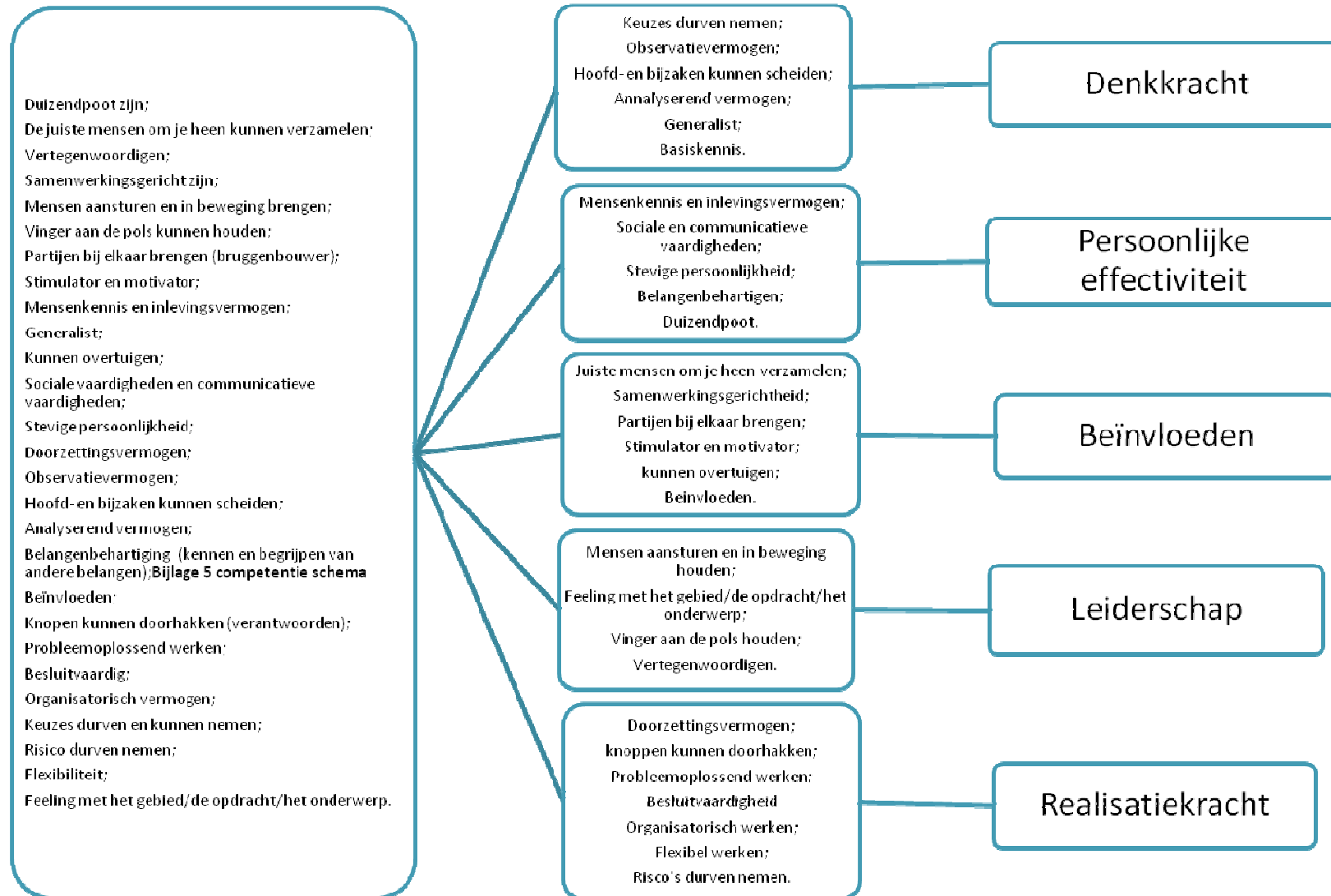
## Bijlage 3 - Onderzoeksplan

## Bijlage 4 - Overzicht taken





## Bijlage 5 - Competentie schema



## Bijlage 6 - Overzicht opleiding en ervaring geïnterviewden

Resp. Nr.	Opleiding	Bijdrage van de opleiding voor de functie GBO'er	Ontbrekend in de opleiding	Ervaring	Bijdrage van de ervaring voor de functie GBO'er	Ontbrekend in de ervaring
1	Planologie	-	-	- Beleidsmedewerker - Bij desbetreffende gemeente	- gewend aan de methode van werken - veel mensen kennis en ervaring met situaties en spelregels	
2	N.v.t.	-	-	- administratief medewerker bij de spoorwegen. - hoofdboekhouding bij de woningcorporatie - hoofd financiën - rayon manager - huidige functie: technisch beheer	Kent de kanten van de organisatie en weet hij hoe de organisatie in elkaar zit, door de ervaring op verschillende afdelingen	-
3	Bestuurskunde (WO) Makelaardij (HBO)	Kennis van beide vakgebieden		Gemeente		
4	Toegepaste vrijetijdswetenschap en eerstegraads bevoegd gymdocent LO	Leidinggeven aan verschillende groepen  Leren los laten: elke keer weer kritisch naar bijv. een plan kijken		Beleidsmedewerker bij de gemeente	<ul style="list-style-type: none"> <li>– het schrijven van beleidsstukken</li> <li>– Geduld hebben. Een proces kan lang duren want er zijn veel mensen die er iets van vinden;</li> <li>– Nog beter luisteren naar dat wat mensen zeggen en bedoelen;</li> <li>– Proberen los te komen van wie iets zegt maar kijken naar wát hij of zij vindt/zegt</li> <li>– Leren kijken naar wie wat zegt en waarom</li> </ul>	

5	Bestuurskunde (HBO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praktische kennis</li> <li>- Onderhandelen</li> <li>- Algemene kennis van overheden</li> <li>- Wet- en regelgeving</li> <li>- Financiële/economische kant</li> </ul>	Planologisch e kant	Jaar op detachering basis bij de gemeente gewerkt om vervolgens in dienst te gaan als GBO'er		
6	HTS landmeetkunde Gespecialiseerd in juridische kant			Werkzaam bij de gemeente. Onder andere als hoofd ruimtelijke ordening	leidinggevende vaardigheden ontwikkelt	Kennisachterstand (met name op het gebied van wet- en regelgeving)
7	N.v.t.					

## Bijlage 7 – Aanbeveling voor opzet van het interview

In dit onderzoek is de volgende interviewopzet gebruikt:

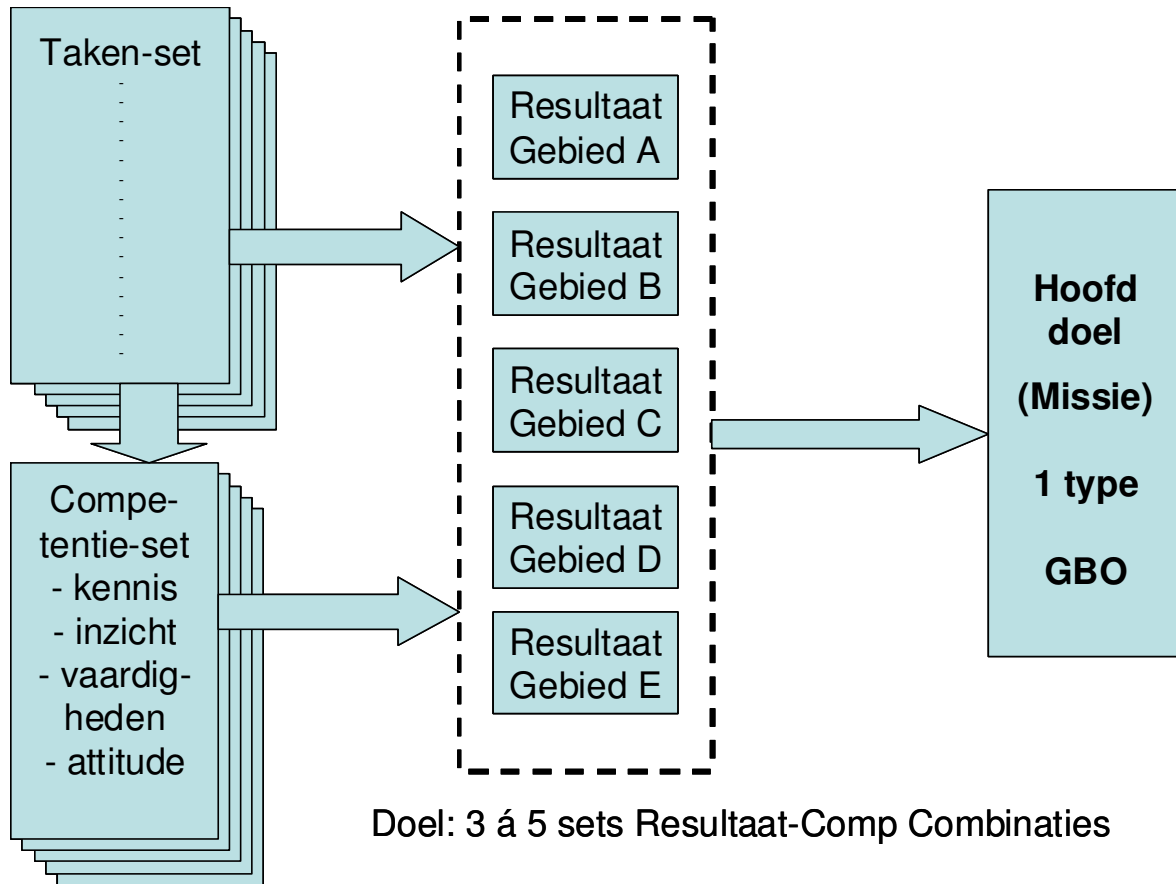
1. Algemene functieomschrijving
2. Taken
3. Resultaten
4. Partijen
5. Kennis
6. (Werk)ervaring en opleiding
7. Enquêtevraag omgevingsfactoren
8. Verdieping enquête.

Deze opzet is ook aan het begin van het interview aan de respondent gegeven, zodat hij zelf ook wist van de te behandelen onderwerpen. Daarnaast wist de respondent dat alle onderwerpen aan bod moesten komen, en kon hier zelf ook rekening mee houden. In het kader van: structuur en het vermijden van niet ter zake doende verhalen.

De eerste zes punten van de opzet zijn besproken aan de hand van de vragen uit bijlage 2. Voor vervolgonderzoek zou een vraag met betrekking tot verschillende typen GBO'ers nog toegevoegd kunnen worden.

De opzet voor de omgevingsvraag door middel van een enquête staat in het onderzoeksrapport in §3.2.1. Na het invullen van deze enquête is het goed om een toelichting te vragen op de gegeven antwoorden, zo is er aandacht voor de beleving van de respondent. Hierdoor blijft de vraag kwalitatief van aard.

## Bijlage 8 – Conceptueel model



## Bijlage 9 - Interviews

### Interview 1 – 25-03-2011 – Dhr. Löwik

#### Persoon

Dhr. Henry Löwik werkt bij dienst stad ontwikkeling bij de Gemeente Leeuwarden. Zijn functie is projectleider. Hij heeft veel projecten van diverse karakters op afgebakende stukken van Leeuwarden. Het zijn niet altijd alleen gebieden, soms ook gebouwen.

#### Partijen

De partijen waarmee hij samenwerkt hangt per project af. Op het moment van gesprek is dhr. Löwik bezig met een project rondom de waterkwaliteit van een grote vijver in een wijk in Leeuwarden. De partijen waar hij dan onder andere mee samenwerkt zijn:

- Camping
- Dierentuin
- Stichting vijvers
- Waterschap
- Corporaties
- Gemeenten
- Bewoners

Opdrachtgever is meestal de directeur van een dienst binnen de Gemeente Leeuwarden. De opdrachtgever op politieke lijn is de Raad.

Er moet politieke en ambtelijke verantwoording worden afgelegd. Er moet samen met de verschillende partijen en de opdrachtgever een goed verhaal komen.

#### Taken

Bij elk project is de hoofdvraag: 'we staan hier, wat willen we en hoe komen we er?'

Taken kunnen onderverdeeld worden in inhoudelijke taken en technische taken.

Inhoudelijke taken:

- Schakel tussen partijen in een gebied. Dit zijn onder andere corporaties, zorgontwikkelaars, scholen, bewoners, etc: alles wat in die wijk zit. En meer naar boven toe: de gemeentelijke overheid zelf. Belangrijk is dat het ambtelijk en politiek apparaat meegenomen wordt en dat andere partijen in de wijk daarin mee gaan. Bij alle projecten moeten partijen bij elkaar gebracht worden. Soort schaakbord: op veel terreinen communiceren en alle elementen moeten kloppen.
- Plannen. Dit is een heel belangrijk en apart onderdeel. Waar willen we heen en hoe komen we daar binnen het tijdsbestek?

Technisch taken:

- Organiseren van werkzaamheden, bijeenkomsten en vergaderingen.
- Hoe organiseer je het?
- Partijen bij elkaar roepen
- Stukken schrijven
- Vergunningen regelen
- Sterkte- zwakte analyse van gebieden maken
- Oplossing en lijn vinden in de problemen: iedereen ziet zijn kans groot bij een project om te laten horen wat hij/zij graag wilt. Een groot spanningsveld met veel belangen.
- Partijen kalmeren, tijd winnen voor verder onderzoek, om vervolgens partijen te overtuigen

## Competenties

- Organiseren
- Initiator: in feite vul je aan. Mensen en partijen in beweging brengen.
- Geduld én kortaf
- Overtuigingskracht
- Organisatie talent
- Resultaat gericht (proces is ook belangrijk maar uiteindelijk gaat er het erom wat is het doel en wat komt er te staan; zichtbaar eindproduct)
- Doorzettingsvermogen (dit in combinatie met macht: de plaats in de organisatie moet je de mogelijkheid geven om beslissingen te nemen)
- Keuzes durven en kunnen nemen
- Luisteren en richting geven
- Risico durven nemen
- In groep opereren, samenwerken
- Robuustheid (er tegen kunnen als er dingen mis gaan)
- Oplettendheid (wat gebeurt er op mijn werkterrein en binnen de organisatie)
- Accepteren dat je niet alles onder controle kunt hebben
- Flexibiliteit: als gebiedsontwikkelaar moet je inspelen op wat op dat moment gevraagd wordt
- Bepaald intellectueel niveau (kennis hangt sterk samen met projectonderwerp)
- Zelfkritisch vermogen: nooit menen dat jij het weet.

Het is een groeimodel: door werkervaring doe je kennis op over mensen, manier van (samen)werken en organiseren.

Daarnaast hangen de competenties sterk samen met het onderwerp. Er kan niet één overkoepelende lijst van competenties worden opgesteld omdat elk project anders is en andere vaardigheden/competenties eist. Wat betreft kennis: als je de kennis voor een bepaald project niet hebt moet je het uitbesteden.

Er moet een feeling met het gebied/de opdracht/het onderwerp zijn.

### Werkervaring en opleiding

Dhr. Löwik heeft 10 á 11 jaar werkervaring bij de Gemeente Leeuwarden. Door onder andere deze werkervaring binnen de organisatie al veel mensen kennis en ervaring met verschillende situaties. Door het kennen van de spelregels, kan het kiezen van een koers gemakkelijker zijn.

Hiervoor werkte Dhr. Löwik als beleidsmedewerker. Door deze ervaring al gewend aan de methode van werken. Het technische gedeelte qua taken was verzorgd.

Het team van projectleiders binnen de dienst stad ontwikkeling bestaan uit iemand met de opleiding sociologie, planologie, vastgoed, weg en waterbouw en tot slot iemand met de opleiding milieukunde. Het is de optelsom van deze kennis die het een goed team maakt.

### Overig

Enquête: het zou mooi zijn als je alles kon. Dan ben je de perfecte gebiedsontwikkelaar.

Wat mist er, wat is er nodig, dat probeer je te leveren of te organiseren (als je de eigenschappen niet bezit): een permanent proces.

Kortom: de inhoud van het project is bepalend!!

## Interview 2 – 28-03-2011 – Dhr. Leistra

### Persoon

Dhr. Leistra is manager technisch beheer bij de woningcorporatie Wold en Waard. Hij is verantwoordelijk voor diverse projecten en hij is tevens verantwoordelijk voor het beheer van het bestaande bezit. Zijn functie is meer gericht op het fysieke vlak dan het sociale vlak. Het sociale vlak is ook belangrijk binnen de organisatie, maar deze wordt voornamelijk uitgevoerd door de klantenafdeling. Deze splitsing is gemaakt om op die manier de specifieke kwaliteiten van de verschillende mensen te kunnen gebruiken.

### Partijen

Er zijn verschillende partijen waarmee dhr. Leistra samenwerkt.

Wat betreft de interne partijen:

Binnen de organisatie worden de opdrachten verstrekt door de directie (is tevens het bestuur). Aan deze partij moet ook verantwoording afgelegd worden.

Hij werkt nauw samen met de manager Woondiensten (sociale kant). Als manager stuurt dhr. Leistra de verschillende projectleiders aan.

Er zijn ook een aantal externe partijen waar hij mee samenwerkt.

Een aantal hiervan zijn:

- Bewoners
- Huurdersplatform (voor de belangen van alle huurders)
- Gemeente
- Zorginstellingen
- belangenverenigingen

Het hangt per project af met welke partijen wordt samengewerkt.

### Taken

- Overleg en afstemming met de manager woondiensten
- Inkaderen waarbinnen iets georganiseerd moet worden
- Procesbewaking
- Met bewoners in gesprek gaan
- Aansturen van projectleiders
- Verantwoordingen afleggen aan het bestuur
- Energetische verbeteringen aanbrengen
- Schakel tussen verschillende partijen
- Organiseren van projecten
- Coachen

### Competenties

- Duizendpoot zijn
- De juiste mensen om je heen kunnen verzamelen
- Vertegenwoordigen
- Mensen aansturen
- Vinger aan de pols houden
- Partijen bij elkaar brengen
- Stimulator
- Mensenkennis



### **Werkervaring en opleiding**

Dhr. Leistra is via verschillende beroepen uiteindelijk in zijn huidige functie terechtgekomen. Hij is begonnen als administratief medewerker bij de spoorwegen. Hierna is hij hoofdboekhouding bij de woningcorporatie geworden. Vervolgens is hij doorgegroeid tot hoofd financiën. Daarna werd hij rayonmanager, om uiteindelijk zijn huidige functie te bekleden.

Alle ervaring die je tijdens je loopbaan opdoet is belangrijk. Het is echter geen vereiste om heel veel ervaring te hebben. Door zijn ervaring kent dhr. Leistra alle kanten van de organisatie en weet hij hoe de organisatie in elkaar zit. Dit is het grootse voordeel. Nu weet hij bij initiatieven bij wie hij moet zijn en kan hij zijn kansen goed inschatten.

Voor gebiedsontwikkelaar is het wel een vereiste dat hij op alle afdelingen heeft gewerkt zodat hij weet wat er allemaal speelt/hoe alles werkt.

Kennis en deskundigheidsbevordering moet vooral liggen op het gebied van:

- Verhuur en bewonersproblematieken;
- Financiën;
- Techniek in hoofdlijnen.

De GBO'er moet niet gaan denken in technische oplossingen. Ook niet vanuit de financiële kant.

De sociale kant is toch wel het belangrijkste. Gevoel voor verhoudingen binnen de politiek en weten wat er bij anderen speelt is waardevol. De sociale kant moet echter ook weer niet de overhand krijgen. Het moet als mens in je zitten. Je kunt er met opleidingen aan werken maar dit zou je vooral in de praktijk moeten leren.

### **Opleiding**

Je zou een opleiding van Gebiedsontwikkelaar kunnen maken, maar je zult mensen vooral moeten wijzen op het proactieve. Trainen van vaardigheden. Sociale training: situaties naspelen en kijken hoe mensen daarop reageren. Het moet in je zitten maar de opleiding moet dit eruit halen.

### **Overig**

'We gaan een ingewikkelde tijd tegemoet, niet alleen de corporaties maar dit is wel uitdagend.'

'Het grootste probleem is dat wij geen problemen hebben. '

'De gebiedscontext is dynamisch maar de basis ligt er.'

*Wat betreft de enquête:*

De belangrijkste rollen zijn aangegeven, maar ik doe wel bijna alles. Dit heeft te maken met de manier van leidinggeven. Je zult af en toe een andere rol moeten spelen. De rol hangt ook af van de mensen waar je mee samenwerkt.

## Interview nr. 3 – 29-03-2011 – Dhr. Wilfred Scholten

### Persoon

Dhr. Wilfred Scholten werkt bij de Gemeente Veendam als projectleider. Hij is begonnen bij de Gemeente als projectleider herstructurering. Hij is ondertussen ook op andere terreinen gegroeid en ook bij meerdere gebieden projectleider. Momenteel is heer Scholten ook bezig met een ambtelijk samenwerkingsverband tussen de Gemeente Pekela en de Gemeente Veendam. Er wordt gekeken of er eventueel een gemeentelijk herindeling komt.

### Partijen

Partijen waarmee wordt samengewerkt zijn onder andere bewoners, de Gemeente (bestuur, college en raad), woningcorporatie Acantus en investeerders. De partijen waarmee wordt samengewerkt hangen sterk af van het soort project en het takenpakket.

Bij veel projecten zijn er vergunningen benodigd, zodat er dan, om verder te werken, afhankelijkheid van de planologisch jurist is die deze vergunningen verleend.

Opdrachtgever kan zijn: de leidinggevende binnen de Gemeente, een managementteam of de bestuurlijke opdrachtgever. Verantwoording moet zowel binnen de lijnorganisatie afgelegd worden aan de leidinggevende, als aan de bestuurlijke opdrachtgever over het resultaat in het project.

### Taken

De taken zijn sterk afhankelijk van het project en het stadium waarin het project zich bevind. Taken die tijdens het gesprek naar voren kwamen zijn:

- Overleg met betrekking tot wonen in het algemeen (dit kan met interne partijen maar ook met externe partijen)
- Coördineren van processen en dit vast leggen (in bijvoorbeeld intentieovereenkomst of samenwerkingsovereenkomst)
- Sturing geven: bijv. op de uitvoering van het lokaal akkoord en/of op het programma stedelijke vernieuwing (betreft een meerjarig plan)
- Besluitvormingsprocessen organiseren
- Verantwoorden
- Belangenbehartiging: spil tussen bestuur en burgerij
- Top-down (van bestuur naar burger) maar ook down-top (van burger naar bestuur) werken
- In gesprek met alle partijen en hier informatie en kennis uit halen: generalistisch zijn. Als gebiedsontwikkelaar hoef je niet een specialist te zijn, maar je moet een goede basiskennis hebben op verschillende vlakken. Deze basiskennis is nodig om gesprekken te voeren met de verschillende partijen
- Conflictbemiddeling: escalatie mechanismes oplossen
- Participatief werken: een bepaald beleid voorleggen aan betrokken partijen, partijen de kans geven om hierop te reageren, overtuigen en op die manier draagvlak creëren. (intermediair werken)
- Het in de gaten houden van het belang op lange termijn: het gaat niet alleen om geld maar ook om kwaliteit en duurzaamheid.
- Besluitvorming en stappen organiseren. Onderhandelen en communiceren: op die manier tot resultaat komen.

Resultaten die door deze taken bereikt moeten worden zijn concreet een object of project realiseren, maar het uiteindelijke doel is de ontwikkeling van een gebied.

De kern is samenwerken! De juiste kennis en de juiste mensen op het juiste moment.

### Competenties

- Generalistisch: op meerdere markten thuis
- Bruggenbouwer
- Motiveren
- Overtuigen
- Sociale vaardigheden
- Stevige persoonlijkheid
- Doorzettingsvermogen
- Communicatie vermogen
- Inlevingsvermogen
- Observatievermogen

### Werkervaring en opleiding

Heer Scholten heeft Bestuurskunde gestudeerd aan de universiteit, met de richting het ruimtelijk fysieke en vervolgens de opleiding Makelaardij gestudeerd.

Universiteit is heel abstract. Dit gecombineerd met de praktische kennis en ruimtelijke plus vastgoed oriëntatie.

### *Opleiding tot gebiedsontwikkelaar?*

Met name persoonlijke eigenschappen zijn belangrijk en bepalend. Het zou een opleiding tot goede gesprekspartner moeten zijn. Andere punten die in een opleiding tot gebiedsontwikkelaar moeten zijn:

- Bestuurskunde: fasering van beleidsproces
- Projectmatig werken
- Vastgoed kennis
- Juridische kennis
- Sociale vaardigheden
- Communicatie
- Sociologie
- Planologie

De basiskennis van een opleiding is een mooi vertrekpunt maar uiteindelijk gaat het om de toepassing in de praktijk.

**Interview 4 – 30-03-2011 – Dhr. Simon Henk Luimstra****Persoon**

Dhr. Simon Henk Luimstra werkt bij Emmen Revisited. Zijn functie is procesmanager .

**Organisatie**

Emmen Revisited is een zelfsturend team dat uniek is in zijn soort. Emmen Revisited is geen organisatie maar een alliantie / samenwerking tussen de gemeente Emmen en drie woningcorporaties die actief zijn in en in de omgeving van Emmen en bewonersorganisaties. Tijdens het creëren van nieuwe plannen in wijken en dorpen binnen de gemeente worden alle partijen, waaronder de bewoners, gelijkwaardig behandeld. De looptijd van een programma ligt rond de 5 jaar. Emmen Revisited gaat verder dan bewoners inspraak geven: ze maken echt samen met de bewoners, corporaties en de gemeente nieuwe plannen.

**Partijen**

De partijen waar dhr. Luimstra mee te maken heeft zijn met name de gemeente Emmen, de woningcorporaties die in de buurt van Emmen actief zijn en de bewonersorganisaties van de desbetreffende wijken. Daarnaast heeft hij contact met instanties binnen een wijk of dorp waar de werkzaamheden plaatsvinden, zoals onderwijs, wel zijn, (eerstelijns)gezondheid en kerken.

**Taken**

Het grootste deel van de taken van dhr. Luimstra bestaat uit het samen praten met de boven genoemde partijen. Door te praten met deze partijen komt hij erachter welke wensen de partijen hebben en vanuit hier worden verdere plannen gemaakt. Eerst gezamenlijk bepalen wat er aan de hand is (diagnose) en daarna gezamenlijk oplossingsrichtingen bepalen en verwoorden in een programma. Daarnaast houdt hij zich bezig met het vinden van mogelijke experimentele oplossingen. De plannen werkt hij in het kennislokaal uit. Dit kennislokaal houdt zich bezig met welzijnswerk. *Wat gebeurt er binnen een wijk? Hoeveel geld gaat er naar maatschappelijk werk? Hoeveel naar jongeren werk? Hoeveel naar scholen? Hoeveel welzijnsgeld is er en hoe gaan we dat inzetten? Ze denken eraan om, als experimenteel gedachtegoed het geld niet meer gemeentelijk maar per wijk te gaan verdelen.*

Inhoudelijke taken:

- Partijen bij elkaar brengen zodat er dialoog ontstaat en daardoor het toeval;
- Opzoek gaan naar gedeelde belangen van partijen tijdens de gespreken;
- Zorgen dat het proces in voortgang blijft en veilig verloopt;
- Zorgen dat partijen meewerken of kunnen afhaken als dat nodig is;
- Samen met het lokaalteam vorm geven aan het proces architectuur;
- Oplossingen verzinnen voor problemen die hij tegen komt.

Technische taken:

- Processen ontwerpen;
- Opzoek naar onderzoekcijfers en daar de rode lijnen uit halen;
- Opzoek naar het al geschreven en vastgesteld beleid van partijen en distilleren relevante ontwikkelingen op het juiste schaalniveau.

Als er met alle partijen gepraat is wordt er een dorps-/wijkprogramma opgesteld. Op het moment dat alle partijen het eens zijn met dit programma en het wordt ondertekend houdt het werk als procesmanager op. Dhr. Luimstra blijft het traject wel op afstand volgen. Dit gebeurt dan nog ongeveer één keer in de drie-zes weken en dan gaat het met name over de voortgang van het programma.

**Competenties**

Een van de belangrijkste competentie uit het werk van dhr. Luimstra is communicatie. Hij heeft te maken met veel verschillende partijen en hij moet instaat zijn om met al deze partijen te kunnen praten. Zoals hij het zelf verwoord: 'verbinding kunnen maken van de burgemeester tot tante Truus in een wijk'.

Andere competentie die nodig zijn voor deze functie zijn:

- Beïnvloeden;
- Overtuigen;
- Luisteren;
- Schrijven;
- Openstaan voor mensen en oprecht belangstelling hebben;
- Hoofd- en bijzaken kunnen scheiden;
- Goed kunnen analyseren;
- Visie hebben: conceptueel kunnen denken maar dat ook kunnen vertalen in praktische zaken;
- Eigenwijs zijn;
- De taal van de omringende partijen (buurt, politie en woningcorporaties) spreken/ verschillende brillen op kunnen zetten.

### **Werkervaring en opleiding**

Dhr. Luimstra is voor hij "gebiedsontwikkelaar" werd eerstegraads bevoegd gymdocent LO en beleidsmedewerker bij de gemeente geweest. Hij heeft veel dingen uit deze functies mee kunnen nemen naar de functie als "gebiedsontwikkelaar". Als sportdocent moest hij leidinggeven aan leerlingen, deze leerlingen hebben een eigen wil. Hij zag hier een vergelijking in met zijn manier van omgang met de verschillende partijen waarmee hij nu moet samenwerken. In zijn functie als beleidsmedewerker heeft geleerd hoe hij beleidstukken moet schrijven.

Zijn voor opleidingen zijn toegepaste vrijetijdswetenschap en een sportopleiding(ALO). De dingen die hij tijdens zijn studie heeft geleerd is: leren los laten. Hij kijkt elke keer kritisch naar een nieuw plan.

Tijdens zijn functie als "gebiedsontwikkelaar" heeft hij de volgende dingen geleerd:

- Geduld hebben. Een proces kan lang duren want er zijn veel mensen die er iets van vinden;
- Nog beter luisteren naar dat wat mensen zeggen en bedoelen;
- Proberen los te komen van wie iets zegt en wat hij of zij vindt;
- Leren kijken naar wie wat zegt en waarom;
- Hij heeft geleerd om een kameleon te zijn.

Als er een opleiding zou komen voor gebiedsontwikkelaars zouden de volgende vakken/zaken in die opleiding aan de orde moeten komen:

- Leren goed communiceren;
- Psychologie;
- Sociologie;
- Veel groepsprocessen, dynamica daarom heen;
- Sporten, is goed voor de creativiteit;
- Woningbouwlogica;
- Economie;
- Planologie;
- Rechtvakken voor voldoende juridische kennis;
- Presenteren en leren omgaan met feedback en weerstand;
- Vooral mens gerichte vakken.

### **Overig**

- Dhr Luimstra is momenteel bezig een training mbt gebiedsontwikkeling te ontwikkelen.

- Veel mensen krijgen een top-down opdracht: Effect wordt beter als de top down opdracht wordt vertaald in bottom-up benadering.
- Emmen Revisited hoopt in de toekomst meer gemeenten te kunnen helpen om hun aanpak verder door te zetten → bewoners niet alleen centraal zetten maar ook gelijkwaardigheid!

**Interview nr. 5 & 6 – 01-04-2011 – Dhr. Lap en dhr. Van der Werf**Personen

Dhr. Lap is projectleider gebiedsontwikkeling. Kern van deze functie is in één zin: een locatie wordt aangewezen waar een ontwikkeling moet plaats vinden. Die locatie wordt naar hem toegeschoven en tezamen met het projectteam (verschillende disciplines) gaat de projectleider gebiedsontwikkeling ervoor zorgen dat daar de ontwikkeling van de grond komt.

Deze functie zit dus meer in de projectfase. Dit is anders dan bij dhr. Van der Werf:

Dhr. Van der Werf is senior gebiedsontwikkeling en zit meer in de voorfase. Dhr. Lap komt pas als er een concrete visie/plan voor een gebied is. Eerst moet er iets bedacht worden op structuurniveau, vanuit daar moet hij het concreet maken. Dhr. Van der Werf is veel bezig in de programmafase met visievorming.

Partijen

Voor dhr. Lap komen de opdrachten met name vanuit het MT en vanuit de functionele afdelingshoofd. Verantwoording moet afgelegd worden aan de teamleider, wethouder of het voltallig college. In eerste instantie gebeurt dit bij de teamleider, om vervolgens samen naar de wethouder te gaan.

Wat betreft het werk van dhr. Van der Werf worden de opdrachten gegeven vanuit het bestuur. De teamleider is hetzelfde. Terugkoppeling en verantwoording gebeurt bij het MT of college van B&W. Een enkele keer moet het ook richting de stuurgroep.

Gebiedsontwikkeling betreft een politiek gevoelig onderwerp. Je bent werkzaam in de samenleving en er zitten politieke doelstellingen aan vast. Om deze reden wil de wethouder graag weten wat er speelt: hij moet weten wat er speelt en hoe de portefeuille ingekleurd wordt.

Externe partijen waarmee wordt samengewerkt zijn: projectontwikkelaars, woningbouwcorporaties, omwonenden en belangenverenigingen. Dit zijn een paar voorbeelden maar dit is sterk omgeving afhankelijk. Dhr. Lap geeft aan dat het een streven is om altijd de direct omwonenden op de hoogte te houden. Intern is er veel samenwerking met het bestuur en collega's. Als er namelijk een project wordt geleid moet er ook voor worden gezorgd dat de stedenbouwkundige, jurist en planoloog aan het werk zijn.

Alle disciplines komen voorbij. Daarnaast is een gebiedsontwikkelaar geen specialist. Hij moet al deze partijen aansturen binnen het project. Specialisten die aangestuurd moeten worden kunnen zowel intern als extern werkzaam zijn.

Dhr. Van der Werf is meer bezig met de voorfase. In deze fase is er contact met andere overheden en gemeenten, het waterschap, grondeigenaren en belanghebbenden.

Het kan ook wel onderverdeeld worden in share and stakeholders. Share: belang, zoals bijvoorbeeld milieufederaties. En stake zijn de aandeelhouders.

Taken

- Informatieverstrekking
- Energie steken in de voorkant: draagvlak creëren
- Op hoogte stellen
- Je bent het gezicht van de ontwikkeling / project
- Mensen benaderen jou, spreekbuis
- Heel belangrijk: GBO meer communiceren, zowel intern als extern, als in feite dingen doen
- Uit kunnen leggen

- Belangen afwegen
- Partijen samen tot een oplossing zien te brengen
- Kunnen verbinden door te weten wat er speelt
- Maar ook gevoel hebben (inhoudelijk geïnteresseerd)
- Samenwerken
- Onderhandelingen voeren met marktpartijen
- Zorgen voor een juist programma (door specialist aan tafel te brengen)
- Plan moet financieel beheersbaars blijven (verantwoordelijk voor, is wel een planecomist in dienst maar wel verantwoordelijk voor)
- Heel scherp balansen tussen reken/teken kant en maatschappelijk  
In die driehoek tot ontwikkeling komen
- Knopen kunnen doorhakken
- Adviseren aan college! (verantwoorden: om die en die reden kiezen we voor optie A, maar as college vervolgens voor B kiets, moet je daar ook in meegaan)
- Zorgen dat er een opvatting komt. Iedereen moet het gevoel hebben dat het zijn plan is.
- 

### Competenties

- Knopen kunnen doorhakken (verantwoorden)
- Politieke antenne  
(voor Dhr. Van der Werf: ook een antenne voor andere overheden)
- Probleem oplossend werken
- Communicatief
- Bruggenbouwer (verbinden!)
- Belangenbehartiging (kennen en begrijpen van andere belangen)
- Samenwerkingsgericht
- Niet te eigenwijs (mee bewegen)
- Flexibel zijn (starheid van de gemeente koppelen aan de belangen van anderen)  
Gemeente kan hele andere belangen hebben, dus flexibel genoeg zijn om bijv. rechts om te gaan, in plaats van de geplande route linksom. Maar ook weer niet met alle winden mee waaien
- Kunnen communiceren op verschillende niveaus
- Besluitvaardig
- Niet direct resultaat willen zien: je moet er mee kunnen omgaan dat dingen niet altijd op korte termijn gebeuren. Maar wel resultaatgericht zijn.
- Nieuwsgierig zijn: niet star in je vak. De juiste attitude is niet zeggen: ik heb er niets mee, interesseert me niet, maar nieuwsgierig zijn! Vragen stellen: waarom? Wat? Hoe? Etc.
- Organisatorisch vermogen



### Werkervaring en opleiding

Dhr. Lap heeft de studie bestuurskunde HBO gedaan. Dit is een brede studie waarin verschillende competenties aan de orde komen. Voordelen van deze studie voor het werk als gebiedsontwikkelaar:

- Praktische kennis
- Onderhandelen
- Algemene kennis van overheden
- Wet- en regelgeving
- Financiële/economische kant

Als ze kijken naar de afdeling binnen de gemeente Noorderveld heeft iedereen zijn eigen aanvliegroute. Bijv. planologie, technische opleiding, bestuurskunde etc. Het is een doorontwikkelde functie.

Dat maakt het teamwerk ook zo succesvol: door de verschillende achtergronden.

Gemist in de opleiding bestuurskunde: de planologische kant.

Dhr. Van der Werf is begonnen met de opleiding HTS landmeetkunde. Gespecialiseerd in de juridische kant. Positieve aanvulling op zijn werk nu is dat hij met iedereen te maken heeft gehad en veel contacten heeft. En door werkzaam te zijn als hoofd ruimtelijke ordening, heeft hij leidinggevende vaardigheden ontwikkelt.

Dhr. Van der Werf heeft veel ervaring bij veel verschillende gemeenten. Maar ervaart soms wel wat kennisachterstand. Met name op het gebied van wet- en regelgeving. Dit wordt ook wel gemist binnen het vakgebied: het op niveau houden van kennis.

In opleiding moeten de volgende aspecten aanwezig zijn:

Veel praktijk wel in combinatie met theorie

- Onderhandelen
- Leiderschap (sfeer kunnen creëren)
- Communicatie

Basis kennis van:

- Juridisch
- Economisch
- Heel breed palet aan kennis hebben: gesprekspartner kunnen zijn
- Civiel technische kant
- Financiën

Volgens dhr. Lap zou een soort snuffelstage op elk gebied een groot succes zijn.

Toevoeging interview algemeen

Goed markeren: wat is gebiedsontwikkelaar? Wat wordt je dan?

Er bestaat al een soort masterclass – praktijk academie gebiedsontwikkeling

Er is een onderscheid tussen projectleider gebiedsontwikkeling en gebiedsontwikkelaar

Projectleider gebiedsontwikkeling: weet wat hij exact moet gaan doen → er ligt een bestemmingsplan en het projectresultaat staat vast. Bijv: die woningen moeten er komen.

Voor een gebiedsontwikkelaar is het werk niet concreet geformuleerd: het werk is abstracter. Er zijn minder heldere doelstellingen en de GBO'er bevindt zich in de fase van visievorming.

Maar soms loopt het ook wel door elkaar, dus het is niet zwart/wit.

Toevoeging op omgevingsenquête:

Het is sterk projectafhankelijk!! Tussen verschillende projecten zijn grote verschillen, er is geen standaard.

In het voorstadium is het heel complex, In het traject dat daarop volgt is het concreter en overzichtelijker.

Concreet wil niet zeggen dat alles is afgekaderd.

*“Dé gebiedsontwikkelaar bestaat niet, dé gebiedsontwikkeling ook niet”*

**Interview 7 – 05-04-2011 – Dhr. Jan Maik Wester info@assen.nl**

[j.wester@assen.nl](mailto:j.wester@assen.nl) ook doorkijken.

**Functie: Teamcoördinator**

**Persoon**

Dhr Wester is clusterhoofd Wonen en Grondzaken bij de gemeente Assen. Hij is verantwoordelijk voor de HRM en krijgt opdrachten vanuit het bestuur. Hij geeft leiding aan Woning en grondzaken en geeft ook nog leiding aan een team van 4 projectleiders (dit zijn de gebiedsontwikkelaars binnen de gemeente) en 6 projectsecretarissen. Op sommige momenten moeten ze verantwoording aan dhr Wester afleggen en op andere momenten aan andere afdelingen die dan als opdrachtgever fungeren. Dit is afhankelijk van het project waaraan gewerkt wordt. Dhr Wester is 4 jaar projectleider geweest en 12 jaar planeconoom.

**Organisatie**

De gemeente Assen is in te delen in drie diensten namelijk, Stadsontwikkeling, Stadsbalie en Stadsbeheer. (dit bestaat vanaf vrijdag 1 april niet meer maar het gesprek met dhr Wester is gehouden vanuit de oude structuur). Bij de dienst balie wordt de direct publieke functie uitgevoerd zoals de vergunning aanvragen en rijbewijzen en paspoorten aanvragen en afhalen. Bij de dienst stadsontwikkeling wordt de toekomst van de stad bepaald. Hieronder valt onderwijs, volkshuisvesting, ontwikkeling en ruimtelijk beleid. De afdeling stadsbeheer houdt zich bezig met de reiniging van de stad maar ook met de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, samenleving en wijkzaken. Deze drie afdelingen zijn op strategisch niveau en voor de langere termijn.

**Partijen**

Omdat dhr Wester zelf geen gebiedsontwikkelaar is heeft hij geen contact met projectontwikkelaars, dit hebben de projectleiders binnen de gemeente Assen wel. Daarnaast heeft hij in zijn functie geen contact met bewoner dit ligt net als het contact met de andere overheden bij de projectleiders.

**Taken van een Teamcoördinator**

- Coachen van projectleiders en secretarissen
- Klankbord hulp bieden
- Voor geld en dekking zorgen
- Bezetting op de afdeling
- Kwaliteit op de afdelingen
- Zorgen voor de ontwikkeling van mensen, hebben ze trainingen nodig?
- Veel op de personele kant.
- Veel contact binnen de gemeente

**Overig**

Omdat dhr Wester zelf geen gebiedsontwikkelaar meer is maar wel leiding geeft aan deze mensen hebben wij hem gevraagd waar hij op let wanneer hij een gebiedsontwikkelaar aanneemt. Binnen de gemeente Assen wordt gewerkt met een competentieprofiel, namelijk PROFS

**P → professioneel**

**R → resultaat gericht**

**O → omgevingsbewust (politieke antene)**

**F → flexibel**

**S → samenwerkingsgericht**

Aan deze competenties moet elke medewerker van de gemeente voldoen.

Daarnaast kijkt hij bij gebiedsontwikkelaars ook naar de volgende punten:

- Leiderschap;
- Samenwerking (je moet professionals hun ding laten doen);
- Omgevingsbewust zijn (weten voor wie je bepaalde dingen doet);
- Naar buiten gericht zijn;
- Oog hebben voor wat de omgeving van je plannen vind;
- Burgers aan de voorkant meenemen in je plan;
- Met verschillende partijen praten en betrekken in je project;
- Je moet weten op welke momenten je bij de politiek moet aankloppen;
- Op het juiste moment een politieke antenne hebben;
- Je bent resultaatgericht;
- Knopen doorhakken;
- Stevig in je schoenen staan;
- Verschillende belangen afwegen.

Daarnaast moet een gebiedsontwikkelaar over kennis van de volgende zaken beschikken:

- Ruimtelijke ordening en grondzaken;
- RO sociale geografie;
- Bestemmingsplannen;
- Grondzaken;
- Economie;
- Vastgoed.

Als er een opleiding zou komen voor een gebiedsontwikkelaar dan zouden in deze opleiding de volgende punt aan de orde moeten komen:

- Juridische kant, privaat en publiek;
- Ontwerpkant anders is het lastig om als projectleider aan de slag te gaan;
- Integraal leren denken;
- Leren wat er in de grond zit en kan komen;
- Vastgoedontwikkeling; weten wat de m2 prijs gaat doen, vastgoedberekeningen, bouwkosten berekenen.
- Communicatie is erg belangrijk.
- Coachen is minder belangrijk, dat zou een ander ook wel kunnen doen.