

Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling *NoorderRuimte*

De gebiedsontwikkelaar

Onderzoeksrapport

Anniek Stienstra
Ruud van der Stoop
Jobert Tiggeler
Melle van der Wal

Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling *NoorderRuimte*

De gebiedsontwikkelaar

Onderzoeksrapport

Auteurs: Annik Stienstra
Ruud van der Stoop
Jobert Tiggeler
Melle van der Wal

Klas: VMV3A / VMV2K
Groep: 4

School: Hanzehogeschool Groningen
Instituut: Bedrijfskunde
Opleiding: Vastgoed en Makelaardij
Begeleider: mevr. J.M. Terlaak Poot

Opdrachtgever: mevr. drs. J. Rozema en mevr. drs. O. Buiten
Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte

Datum: 24-01-2011
Plaats: Groningen

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport 'De gebiedsontwikkelaar'. Rondom het begrip 'gebiedsontwikkelaar' bestaan veel onduidelijkheden. Wij hebben daarom de opdracht gekregen om duidelijkheid te verschaffen rondom dit begrip. Het uiteindelijke doel is om een taken- en competentieprofiel vast te stellen voor de gebiedsontwikkelaar.

De afgelopen weken zijn we druk bezig geweest met afnemen van interviews. De zijn gehouden in Groningen, Hoogeveen, Meppel, Stadskanaal en Hoogezand. Via deze interviews hebben we veel informatie weten te verzamelen over de gebiedsontwikkelaar. We waren verrast over de uitkomsten van het onderzoek. Met name de verschuiving van het fysieke naar het sociale aspect. Het is duidelijk dat het sociale gedeelte de laatste jaren veel belangrijker is geworden. Ook zagen we veel overeenkomsten tussen de verschillende geïnterviewden. Met name de gemeenten en woningcorporaties beginnen op veel vlakken meer op elkaar te lijken. De samenwerking tussen deze twee partijen was ook interessant om te zien, het is duidelijk dat de twee partijen niet meer zonder elkaar kunnen.

In dit onderzoeksrapport zult u een duidelijk beeld krijgen van de werkzaamheden en vaardigheden van de gebiedsontwikkelaar. Wij willen graag alle geïnterviewden hartelijk bedanken voor de interviews. Daarnaast willen we Joke Terlaak Poot bedanken voor de uitstekende begeleiding en coaching tijdens het onderzoek. Tot slot willen wij graag Mevr. Rozema en Mevr. Buiten bedanken voor de ondersteuning. Graag zouden wij Bas Westerink bedanken voor zijn inzet.

Allen onze hartelijke dank!

Groningen, 24-01-2011

Anniek Stienstra
Ruud van der Stoop
Jobert Tiggeler
Melle van der Wal

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting, 5

1. Inleiding

- 1.1 Aanleiding, 6
- 1.2 Doelstelling, centrale vraag en deelvragen, 6
- 1.3 Leeswijzer, 7

2. Organisatiebeschrijving

- 2.1 Opdrachtgever, 8
- 2.2 Interne en externe opdrachtgever, 8
- 2.3 Praktijkdoel, 8
- 2.4 Onderzoeksdoel, 9

3. Inhoudelijke oriëntatie

- 3.1 Gebruikte bronnen, 10
- 3.2 Eerder verricht onderzoek, 10
- 3.3 Onderzoeksgrenzen, 10
 - 3.3.1 Onderzoekseenheden, 10
 - 3.3.2 Onderzoeksgebied, 11
 - 3.3.3 Verschillende organisaties, 11
 - 3.3.4 Concreet, 11
 - 3.3.5 Aantal eenheden, 11
- 3.4 Verwachtingen, 12
- 3.5 Conclusie, 12

4. Onderzoeksmethode

- 4.1 Vraagtype, 13
- 4.2 Interviews, 13
- 4.3 Onderzoeksontwerp deelvraag 1, 14
- 4.4 Onderzoeksontwerp deelvraag 2, 14
- 4.5 Onderzoeksontwerp deelvraag 3, 15

5. Uitvoering

- 5.1 Veldwerk, 16
- 5.2 Analyse, 16
- 5.3 Validiteit, 16
- 5.4 Optimalisatie, 16

6. Resultaten

- 6.1 Taken- en competentieprofiel, 17
 - 6.1.1 *Taken*, 17
 - 6.1.2 *Competenties*, 17
 - 6.1.3 *Taakomschrijving*, 18

7. Conclusie

Bijlagen

- 1. Verantwoording interviewvragen
- 2. Uitwerking interviews

Managementsamenvatting

Het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte heeft opdracht gegeven tot het uitvoeren van dit onderzoek. De interne opdrachtgeefster is mevrouw drs. O. Buiten (Junior onderzoeker en docent V&M). De externe opdrachtgeefster is mevrouw drs. J. Rozema (Onderzoeker Leefomgeving). Het praktijkdoel is het opzetten van een kennisnetwerk en het onderzoeken naar het huidige onderwijsaanbod op het gebied van gebiedsontwikkeling en te onderzoeken in hoeverre dit aansluit op het vak van gebiedsontwikkelaar. Met dit onderzoek wordt het fundament gelegd om met vervolgonderzoek verder aan het praktijkdoel te kunnen werken. De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *Wat zijn de kenmerken van de sociale en de fysieke taken van de gebiedsontwikkelaar?* Er is nog geen eerder onderzoek naar dit onderwerp gedaan.

De gegevens in dit onderzoek zijn vergaard door middel van kwalitatief onderzoek. Dit in de vorm van een semi- gestructureerde interview. In totaal zijn er negen verschillende professionals geïnterviewd. Deze professionals zijn werkzaam bij gemeenten en woningcorporaties in Groningen en Drenthe. Tijdens de interviews is er genotuleerd en de interviews zijn opgenomen door middel van een geluidsrecorder. Het interview is geoptimaliseerd door middel van een pilot.

Voordat het onderzoek aanving, zijn er op basis van de centrale vraag drie deelvragen opgesteld. Aan de hand van deze deelvragen zijn er drie thema's opgesteld. De thema's zijn: samenwerking, bewonersparticipatie, het derde thema is vaktechnische kennis en verantwoordelijkheden. Op basis van deze thema's de interviewvragen zijn opgesteld. Onderstaand worden de deelvragen opgesomd.

- Deelvraag één luidt: Met welke partijen komt een gebiedsontwikkelaar in aanraking?
- Deelvraag twee luidt als volgt: Wat is de betrokkenheid van de gebiedsontwikkelaar ten aanzien van het sociale aspect?
- Deelvraag drie luidt als volgt: Wat is de betrokkenheid van de gebiedsontwikkelaar ten aanzien van het fysieke aspect?

Na het houden van de interviews en het analyseren hiervan zijn er verschillende resultaten duidelijk geworden. Hier is een eenduidig taken-en competentieprofiel uit opgemaakt. Samengevat kan gezegd worden dat een gebiedsontwikkelaar een spin in het web is. Hij/zij is de verbindende factor tussen de verschillende partijen. Hij/zij is in staat op verschillende niveaus te kunnen communiceren en snel te kunnen schakelen. De gebiedsontwikkelaar is flexibel en vindt het niet erg om buiten kantooruren (09.00-17.00 uur) te werken. De gebiedsontwikkelaar heeft algemene kennis op het gebied van financiën, bouwkunde en civieltechnische aspecten. Hij/zij is in staat de juiste mensen om zich heen te kunnen verzamelen om samen met hen tot een goed resultaat te komen. Hij/zij moet het vertrouwen kunnen winnen van verschillende partijen en is hiermee in staat om bruggen te bouwen tussen de partijen. De gebiedsontwikkelaar weet op creatieve wijze partijen in het proces te betrekken en is hierin ook innovatief. Hij/zij is procesvaardig en leidt het proces in goede banen. Hij/zij controleert en houdt toezicht op het gehele proces. Hij/zij signaleert de knelpunten in het proces en koppelt deze terug.

1. Inleiding

1 Aanleiding

Eén van de gevolgen van de economische crisis is een verschuiving van de projectontwikkelaar naar de gebiedsontwikkelaar.¹ Waar de projectontwikkelaar zich voornamelijk richt op stenen, richt de gebiedsontwikkelaar zich voornamelijk op mensen. De bewoner wordt steeds kritischer en stelt meer eisen aan de woonomgeving en aan het object zelf. De gebiedsontwikkeling is sinds het jaar 2002 in opkomst en hiermee nog een relatief nieuw vak. Daarom is er nog weinig kennis beschikbaar. Er worden in de praktijk verschillende titels gehanteerd voor het vak van de gebiedsontwikkelaar. Voorbeelden hiervan zijn gebiedsregisseur, gebiedscoördinator en gebiedsmanager. Het doel van dit onderzoek is een eenduidig takenprofiel samen te stellen en hiermee een eenduidige beschrijving te maken van het vak van de gebiedsontwikkelaar.

1.2 Doelstelling, centrale vraag en deelvragen

De opdracht voor dit onderzoek is afkomstig van het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte. De interne opdrachtgeefster is mevrouw drs. O. Buiten (Junior onderzoeker en docent V&M). De externe opdrachtgeefster is mevrouw drs. J. Rozema (Onderzoeker Leefomgeving). De (interne en externe) opdrachtgevers hebben het doel om met dit onderzoek een competentieprofiel van de gebiedsontwikkelaar in kaart te brengen. Wanneer er een competentieprofiel is opgesteld, kunnen verschillende gebiedsontwikkelaars benaderd worden. Het tweede doel van de opdracht is een basis leggen voor het opbouwen van een kennisnetwerk. Naast deze twee doelen is het van belang te kijken naar het huidige onderwijsaanbod op het gebied van gebiedsontwikkeling en te onderzoeken in hoeverre dit aansluit op het vak van gebiedsontwikkelaar.

De centrale vraag binnen dit onderzoek luidt:

Wat zijn de kenmerken van de sociale en de fysieke taken van de gebiedsontwikkelaar?

Het is van belang precies te kunnen omschrijven wat de sociale en de fysieke aspecten zijn in de taakomschrijving van de gebiedsontwikkelaar. Wanneer dit takenprofiel duidelijk en eenduidig geformuleerd is kan verder onderzoek worden gedaan om het praktijkdoel te bereiken. De centrale vraag wordt beantwoord door deze op te delen in deelvragen. De deelvragen die in dit onderzoek gehanteerd worden zijn:

1. *Met welke partijen komt een gebiedsontwikkelaar in aanraking?*
2. *Wat is de betrokkenheid van de gebiedsontwikkelaar ten aanzien van het sociale aspect?';*
3. *Wat is de betrokkenheid van de gebiedsontwikkelaar ten aanzien van het fysieke aspect?*

¹ Bron: Deloitte, onderzoek 'Schuivende panelen. Toekomst van gebiedsontwikkeling. (2010) Verkregen op 30 november 2010

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt een bedrijfsbeschrijving weergegeven. Hier wordt de organisatie beschreven waarvoor dit onderzoek wordt uitgevoerd. Tevens worden in dit hoofdstuk voor het onderzoek relevante onderzoeksdoelen gesteld. Hoofdstuk drie gaat in op de inhoudelijke oriëntatie. Hier wordt een verantwoording gegeven voor de keuze van de gebruikte literatuur en overige bronnen. Tevens wordt in dit hoofdstuk de afbakening binnen dit onderzoek duidelijk gemaakt en verantwoord. Hoofdstuk vier gaat in op de onderzoeksmethode, hierin wordt de onderzoeksvraag expliciet gemaakt. Er wordt duidelijk gemaakt wat de thema's zijn en hoe de interviewvragen tot stand zijn gekomen. In hoofdstuk vijf wordt de uitvoering van het onderzoek besproken, er wordt ingegaan op het gedane veldwerk en de manier waarop de variabelen geanalyseerd en verwerkt worden. In hoofdstuk zes worden de resultaten van het onderzoek weergegeven, waarna in hoofdstuk zeven een conclusie wordt getrokken waarbij antwoord wordt gegeven op de centrale vraag.

2. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt beschreven wie de opdrachtgever is voor dit onderzoek. Eerst wordt er gekeken naar de opdrachtgevende instelling. Vervolgens wordt gekeken naar de interne en de externe opdrachtgevers binnen deze instelling. Hierna wordt duidelijk gemaakt wat het praktijkdoel is, het doel dat de opdrachtgevers uiteindelijk willen bereiken. Vervolgens wordt het onderzoeksdoel duidelijk gemaakt, het doel van dit onderzoek. Dit onderzoeksrapport dient als fundament om het praktijkdoel te kunnen bereiken.

2.1 Opdrachtgever

De opdracht voor dit onderzoek is verstrekt door het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte. De definitie van kenniscentra is als volgt: *"Kenniscentra zijn multidisciplinaire samenwerkingsverbanden waarin de krachten van meerdere lectoraten en schools zijn gebundeld."* Ieder Kenniscentrum van de Hanzehogeschool Groningen richt zich op een strategisch thema dat belangrijk is voor de regio én daarbuiten. Met de oprichting van multidisciplinaire kenniscentra ontwikkelt de Hanzehogeschool Groningen zich als kennisinstelling waar praktijkgericht onderzoek en innovatie geïntegreerd zijn in het onderwijs. *"In het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte werken lectoren, onderzoekers, docenten, studenten en professionals uit het werkveld samen aan onderzoek op basis van actuele ruimtelijke vraagstukken uit de praktijk. De opleidingen voor Architectuur, Bouwkunde & Civiele Techniek, Vastgoed&Makelaardij, Human Technology en Facility Management zijn vertegenwoordigd in het Kenniscentrum."*²

2.2 Interne en externe opdrachtgever

De interne opdrachtgever is mevrouw drs. Buiten (Junior onderzoeker en docent V&M). De externe opdrachtgever is mevrouw drs. Rozema (Onderzoeker Leefomgeving).

2.3 Praktijkdoel

Het praktijkdoel ten aanzien van dit onderzoek is het in kaart brengen van een competentieprofiel van de gebiedsontwikkelaar. Wanneer er een competentieprofiel is gemaakt, kunnen verschillende gebiedsontwikkelaars benaderd worden. Hiermee kan de basis worden gelegd voor het opbouwen van een kennisnetwerk. Naast deze twee doelen is het van belang te kijken naar het huidige onderwijsaanbod op het gebied van gebiedsontwikkeling. In hoeverre sluit de huidige educatie aan op het vak gebiedsontwikkelaar? Het is van belang om het praktijkdoel, ten aanzien van het eerder genoemde kennisnetwerk, te bereiken omdat er vanuit het veld vraag is naar de mogelijkheid kennis en ervaring uit te wisselen. Omdat de gebiedsontwikkelaar sterk in opkomst is,³ is het nodig meer kennis te vergaren over gebiedsontwikkeling en de gebiedontwikkelaar. Zaak is dan ook de educatie aan te passen van deze groeiende tak.⁴

² Bron: Kennisportal Hanze, , geraadpleegd op 14-12-2010

³ Bron: Deloitte, onderzoek 'Schuivende panelen. Toekomst van gebiedsontwikkeling. (2010) Verkregen op 30 november 2010

⁴ Mevr. drs. J. Rozema in een gesprek op 12-11-2010

2.4 Onderzoeksdoel

het onderzoeksdoel, het doel dat met dit onderzoek bereikt moet worden, is het in kaart brengen van de kenmerken van de sociale en de fysieke aspecten van de gebiedsontwikkelaar. Momenteel heerst er onduidelijkheid rond het begrip gebiedsontwikkelaar. Er worden namelijk verschillende titels voor het vak gebruikt. De meest voorkomende titels zijn: gebiedsontwikkelaar, gebiedsregisseur, gebiedscoördinator en gebiedsmanager. Zowel het sociale als het fysieke aspect van de taakomschrijving van de gebiedsontwikkelaar is niet duidelijk. Het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte wil het eerder omschreven praktijkdoel bereiken. Dit praktijkdoel kan slechts worden bereikt in verschillende fasen. Dit onderzoek is de eerste bouwsteen, het fundament, om het praktijkdoel te kunnen voltooien. In de volgende fasen zullen de onderzoeksresultaten van dit rapport mee worden genomen en zal er verder worden gewerkt aan het praktijkdoel.

3. Inhoudelijke oriëntatie

Een goede voorbereiding is van groot belang om een onderzoek te doen laten slagen. In dit hoofdstuk worden eerst de gebruikte bronnen vermeld. Er wordt gekeken naar eerder verricht onderzoek. Hierna worden de onderzoeksgrenzen toegelicht, hier wordt gekeken naar de onderzoekseenheden, het onderzoeksgebied, de te onderzoeken organisaties en het aantal eenheden. Ten slotte worden er verwachtingen ten aanzien van dit onderzoek geformuleerd op basis van de deelvragen.

3.1 Gebruikte bronnen

Dit onderzoeksrapport is gebaseerd op het rapport 'Het succes van de gebiedsontwikkelaar', afkomstig van het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte, en de uitkomsten van interviews met professionals uit het werkveld. De volgende mensen zijn geïnterviewd:

- Jordy Hovingh (*assistent projectleider Lefier, Hoogezand*)
- Rob Hermans (*wijkmanager gemeente Hoogezand*)
- Hendrikus Loof (*coördinator gebiedsontwikkeling Woonconcept, Meppel*)
- Liesbeth van de Wetering (*stadsdeelcoördinator, gemeente Groningen*)
- Stein van Berkel en Hamid el Hami (*medewerker Sociale Wijkontwikkeling, de Huismeesters, Groningen*)
- Aafke Riepma en Sandra Vos (*gebiedsontwikkelaar, Wijkaanpak Stadskanaal*)
- Jan Bouwmeester (*gebiedsregisseur, Smederijen van Hoogeveen*)

3.2 Eerder verricht onderzoek

Er is nog weinig bekend over de gebiedsontwikkelaar. Een gebruikt onderzoek voor dit rapport is 'Het succes van de gebiedsontwikkelaar' van het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte. Uit dit rapport is tijdens de oriëntatie veel kennis vergaard.

3.3 Onderzoeksgrenzen

Bij elk onderzoek zijn onderzoeksgrenzen van groot belang. Zonder onderzoeksgrenzen bestaat de kans dat het onderzoek te breed wordt. Hierdoor bestaat de kans dat de onderwerpen niet diep genoeg worden onderzocht. Door het tijdsbestek van negen weken, zijn deze grenzen erg belangrijk. Onderstaand zijn de grenzen van het onderzoek beschreven. Er is gekeken naar de onderzoekseenheden, het onderzoeksgebied, de te onderzoeken organisatie en het aantal te onderzoeken eenheden.

3.3.1 Onderzoekseenheden

Een onderzoekseenheid is het object/persoon dat wordt onderzocht. In dit onderzoek is dat het beroep van de gebiedsontwikkelaar. De titels die zijn onderzocht zijn, zijn: de gebiedsontwikkelaar, de gebiedsregisseur, de gebiedscoördinator en de gebiedsmanager. De individuen die binnen dit onderzoek zijn geïnterviewd, zijn via deskresearch en via de opdrachtgever gevonden. Het zijn personen die geheel of voor een deel voldoen aan de taakomschrijving die voor dit onderzoek reeds zijn toegekend aan de gebiedsontwikkelaar. Dit wordt ook wel de oriënterende taakomschrijving genoemd. De oriënterende taakomschrijving is gebaseerd op verschillende vacatures van verschillende woningcorporaties die gevonden zijn door middel van deskresearch. De criteria (taakomschrijving) waar de te onderzoeken personen aan moeten voldoen zijn opgesteld uit het rapport het succes van de gebiedsontwikkelaar en op basis van de presentatie van Jordy Hoving. Deze criteria zijn hieronder weergegeven.

1. *Het doel om leefbaarheid van wijken en dorpen verbeteren, in de vorm van bijvoorbeeld wijkvisies.*
2. *Aanspreekpunt zijn voor bewoners en externe partijen met betrekking tot de totstandkoming en uitvoering van wijkplannen.*
3. *Zorgt voor goede samenwerking tussen alle betrokken partijen bij ontwikkelingsprogramma's.*
4. *Zorgt dat het gehele ontwikkelingsproces naar wens verloopt, herkent problemen en knelpunten en lost deze op.*

3.3.2 Onderzoeksgebied

Om de omvang van het onderzoek niet te breed te maken is er gekeken naar een bepaald gebied. In dit onderzoek is gekeken naar Noord-Nederland. Hiermee worden de provincies Groningen en Drenthe bedoeld.

3.3.3 Verschillende organisaties

Uit de oriëntatie is naar voren gekomen dat de gebiedsontwikkelaar met name werkzaam is bij gemeenten en woningcorporaties. Uit deskresearch is nogmaals naar voren gekomen dat de gebiedsontwikkelaars het meest werkzaam zijn bij de woningcorporaties. Het onderzoek is begrensd door de korte tijd die er beschikbaar is. Hierdoor worden alleen gemeenten en woningcorporaties onderzocht in het eerder aangeduide onderzoeksgebied. Dit is tevens overeengekomen met de interne opdrachtgeefster, mevr. drs. O. Buiten.⁵

3.3.4 Concreet

Om het onderzoek zo concreet mogelijk te houden, wordt er tijdens interviews met de gebiedsontwikkelaars gekeken naar de taken die zij hebben. Naast deze taken zijn ook de competenties van groot belang voor het onderzoek. Deze competenties worden afgeleid van de taakomschrijving. Tijdens de interviews wordt er gevraagd naar de taken en van deze taken worden de competenties afgeleid.

3.3.5 Aantal eenheden

Door het begrip gebiedsontwikkelaar te definiëren, kan in een vervolgonderzoek de exacte populatie worden bepaald. Vanuit die populatie kan dan vervolgens de grootte van de steekproef worden berekend. In dit stadium wordt nog geen steekproef uitgevoerd omdat er nu nog geen inzicht is in het totaal aantal gebiedsontwikkelaars. Gezien de beperkte tijd (negen weken) is er in overleg voor gekozen binnen dit onderzoek als doelstelling tien interviews af te nemen. Deze interviews worden afgenomen bij professionals die werkzaam zijn in de gebiedsontwikkeling.

⁵ Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte (2010). Subsidie aanvraag Gebiedsgericht Werken verkregen op 1 december 2010)

3.4 Verwachtingen

Voortvloeiend uit de oriëntatie en de deelvragen is een verwachtingspatroon ontstaan. Deze is geformuleerd voordat de interviews zijn afgenomen. Er zijn al veel mensen werkzaam als gebiedsontwikkelaar, ze worden echter niet overal gebiedsontwikkelaar genoemd. Veel voorkomende benamingen zijn gebiedsregisseur of gebiedscoördinator. De taakomschrijvingen van deze verschillende benamingen komen grotendeels overeen met elkaar. De verwachtingen worden opgesteld aan de hand van de opgestelde deelvragen. Daarnaast is er informatie uit het oriënterend onderzoek gebruikt.

1. Met welke partijen komt een gebiedsontwikkelaar in aanraking?

Hiervan wordt er verwacht dat de gebiedsontwikkelaar intensief contact legt en onderhoudt met interne en externe partijen. De verwachting is dat de gebiedsontwikkelaar met name veel contact heeft met de gemeente en woningcorporaties.

2. Wat is de betrokkenheid van de gebiedsontwikkelaar ten aanzien van het sociale aspect?;

Hiervan wordt er verwacht dat de gebiedsontwikkelaar een bepaald mate van beslissingsbevoegdheid heeft voor de partij die hij representeert. De verwachting is dat de gebiedsontwikkelaar de leidende persoon in het proces is en hier het overzicht houdt. De gebiedsontwikkelaar zal de verschillende partijen aansturen en zal als toezichthouder optreden.

3. Wat is de betrokkenheid van de gebiedsontwikkeling ten aanzien van het fysieke aspect?

Hiervan wordt er verwacht dat de gebiedsontwikkelaar een controlerende functie vervult op locatie. Gedurende de oriëntatie is duidelijk geworden dat het vak van de gebiedsontwikkelaar van het fysieke deel langzaam verschuift naar meer het sociale aspect. De verwachting is hier dat de gebiedsontwikkelaar zijn/haar oude vak van de projectontwikkelaar blijft uitoefenen, echter met de focus op verschillende belangen.

3.5 Conclusie

Er is nog veel onduidelijk omtrent het competentieprofiel van de gebiedsontwikkelaar, in dit hoofdstuk is geprobeerd zo duidelijk mogelijk de verwachtingen van dit onderzoek te beschrijven. De grootste verwachting die is opgedaan uit de oriëntatie en het opstellen van de deelvragen is dat het vak van de gebiedsontwikkelaar in grote lijnen overeenkomt met het vak van de projectontwikkelaar. Het verschil is dat de gebiedsontwikkelaar zich meer zal bezig zal houden met de verschillende belangen van de betrokkenen partijen. In deze rol zal hij/zij een daadkrachtig persoon moeten zijn die goede communicatieve vaardigheden heeft.

4. Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk maakt duidelijk welke methode is gehanteerd om dit onderzoek uit te kunnen voeren. Per deelvraag zijn interviewvragen opgesteld. Daarbij wordt gekeken naar het gebruikte meetinstrument en de manier waarop dit instrument gehanteerd wordt. Per deelvraag worden thema's en interviewvragen opgesteld. Na dit hoofdstuk is het duidelijk hoe de interviewvragen tot stand zijn gekomen.

4.1 Vraagtype

De centrale vraag binnen dit onderzoek is: *Wat zijn de kenmerken van de sociale en de fysieke taken van de gebiedsontwikkelaar?* Het betreft hier een definiërend vraagtype.⁶ In feite is het doel van dit onderzoek een definitie aan het begrip de gebiedsontwikkelaar te koppelen.

4.2 Interviews

Door de relatieve onbekendheid omtrent het vak van de gebiedsontwikkelaar wordt er gebruikt gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode met het meetinstrument interview. Gebiedsontwikkeling en het vak van de gebiedsontwikkelaar zijn nog relatief onbekend. Er is nog niet veel kennis en informatie over bekend. Er moet dus diep op de informatie worden ingegaan. Wanneer een antwoord van een respondent niet geheel duidelijk is, moet hier op kunnen worden ingesprongen. Hierbij is het van belang dat er open vragen worden gesteld. De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de gedane oriëntatie en op basis van deskresearch. Met het interview wordt zoveel mogelijk informatie vergaard.

Door de afbakening die in dit onderzoek gehanteerd wordt is de te onderzoeken groep relatief klein. De bovengenoemde eigenschappen sluiten aan bij het kwalitatieve onderzoek. Het kwalitatieve onderzoek zal worden uitgevoerd door middel van een interview. Het onderzoek zal worden afgenomen door drie onderzoekers. Twee onderzoekers zullen de vraagstelling verzorgen en één onderzoeker zal notuleren. De interviews worden in audiovorm opgenomen om achteraf, waar nodig, de notulen nog aan te kunnen vullen en hiermee te voorkomen dat er geen belangrijke gegevens worden vergeten. Voordat een interview aanvangt is er contact opgenomen met de desbetreffende respondent en is er om toestemming gevraagd om het gesprek op te mogen nemen. De plaats waar de interviews worden afgenomen is bepaald in overleg met de respondent.

De interviewvragen zijn afgeleid van de thema's, de thema's zijn afgeleid van de deelvragen en de deelvragen zijn afgeleid van de centrale vraag. Op deze manier kan er gestructureerd en planmatig een goed antwoord worden gevonden op de centrale vraag. Onderstaand worden per deelvraag de thema's en de daaruit voortvloeiende interviewvragen weergegeven. Om een compleet en duidelijk beeld van de gebiedsontwikkelaar te krijgen wordt er een slotvraag gesteld. De slotvraag luidt: Geeft bondig en concreet uw eigen visie over uw vak. Deze vraag dient als bevestiging van wat eerder gezegd is en biedt mogelijk een toevoeging. De verantwoording per interviewvraag is te vinden in bijlage 1.

⁶ Verhoeven, N. (2010). Wat is onderzoek? geraadpleegd op 30 november 2010

4.3 Onderzoeksontwerp deelvraag 1

Deelvraag 1 heeft als doel de taken en vaardigheden van de gebiedsontwikkelaar, die voortvloeien uit het contact met de interne en externe partijen, te achterhalen. Deelvraag 1 luidt: *Met welke partijen komt een gebiedsontwikkelaar in aanraking?* In deze paragraaf wordt het thema 'samenwerking' en de hierbij horende interviewvragen besproken. De deelvraag wordt gebruikt om uiteindelijk de centrale vraag te kunnen beantwoorden. De interviewvragen die gehanteerd zullen worden zijn hieronder weergegeven.

1. *Met welke vijf externe partijen heeft u het meest contact?*
2. *Met welke frequentie heeft u contact met bovengenoemde partijen?*
3. *Hoe legt u de contacten en hoe onderhoudt u deze?*
4. *Hoe zou u zelf de rol van goede communicatieve vaardigheden in uw functie beschrijven?*

Het thema samenwerking heeft als doel het in kaart brengen met welke partijen in welke frequentie de gebiedsontwikkelaar contact heeft. Omdat er verwacht wordt dat de gebiedsontwikkelaar intensief contact onderhoudt met interne en externe partijen, wordt met deze deelvraag onderzocht in hoeverre het de taak is van de gebiedsontwikkelaar om ook daadwerkelijk contacten te leggen en te onderhouden. Tevens wordt uit de beantwoording van deze deelvraag afgeleid of de gebiedsontwikkelaar communicatief vaardig moet zijn, partijen enthousiast moet kunnen maken, moet kunnen inspelen op actualiteiten en of het van belang is dat de gebiedsontwikkelaar open staat voor initiatieven. De thema's zijn afgeleid van de deelvraag.

4.4 Onderzoeksontwerp deelvraag 2

Deelvraag twee heeft de focus op de bewoner. Er wordt verklaard hoe de bewoner in het gehele proces wordt betrokken. Deelvraag twee luidt als volgt: *Wat is de betrokkenheid van de gebiedsontwikkelaar ten aanzien van het sociale aspect?* In deze paragraaf wordt het thema 'bewonersparticipatie' en de hierbij horende interviewvragen besproken. De interviewvragen die gehanteerd zullen worden zijn hieronder weergegeven.

5. *Op welke manier betreft u buurtbewoners bij wijkaanpak en herstructurering in hun buurt?*
6. *Indien buurtbewoners betrokken worden in het ontwikkelingsproces, hoe vindt de selectieprocedure plaats? (En wat is uw rol hierin?)*
7. *Hoe wordt er een afweging gemaakt van de input die geleverd wordt door de buurtbewoner?*

Het doel van het thema bewonersparticipatie is het aangeven op welke manier en hoe intensief de bewoner in het gehele proces wordt betrokken. Het geeft nogmaals aan hoe vaardig de gebiedsontwikkelaar moet zijn in communicatief opzicht. Er wordt gekeken naar de wijze waarop bewoners geselecteerd worden. Heeft de gebiedsontwikkelaar overtuigingskracht? Kan de gebiedsontwikkelaar op verschillende niveaus communiceren en is het snel kunnen schakelen tussen niveaus van belang? Moet de gebiedsontwikkelaar een bindende factor zijn en moet hij/zij vertrouwen kunnen winnen?

4.5 Onderzoeksontwerp deelvraag 3

Deelvraag 3 geeft antwoord op de vraag wat de fysieke taken en de betrokkenheid in het fysieke proces van de gebiedsontwikkelaar is. Tevens wordt gekeken waar de gebiedsontwikkelaar binnen de hiërarchie van het bedrijf staat. Deelvraag 3 luidt als volgt: *Wat is de betrokkenheid van de gebiedsontwikkelaar ten aanzien van het fysieke aspect?* In deze paragraaf wordt het thema 'vaktechnische kennis en verantwoordelijkheden' en de hierbij horende interviewvragen besproken. De interviewvragen die gehanteerd zullen worden zijn hieronder weergegeven.

8. *Hoe ziet de hiërarchie eruit binnen uw organisatie? (werken er mensen boven of onder u?)*
9. *Op welke manier geeft u sturing aan deze mensen?*
10. *Wie is de initiatiefnemer van een project?*
11. *Bent u verantwoordelijk voor het samenbrengen van verschillende partijen? (doorvragen)*
12. *Wie stelt er een planning op voordat er van start wordt gegaan met het initiëren van een project?*
13. *Komt bouwtechnische kennis tot uiting bij de uitoefening van uw vak, zo ja, op welke manier?*
14. *Komt financiële kennis tot uiting bij de uitoefening van uw vak, zo ja, op welke manier?*
15. *Komt civieltechnische kennis tot uiting bij de uitoefening van uw vak, zo ja, op welke manier?*
16. *Hoe zou u uw vak zelf omschrijven?*

Hier wordt met name de controlerende functie getoetst. De controlerende functie kan bestaan uit het fysiek aanwezig zijn bij het project maar ook bij de voorbereiding zoals de aanvraag van vergunningen. Hier wordt de controlerende en sturende taak in kaart gebracht. Is de gebiedsontwikkelaar procesvaardig en heeft hij affiniteit met financiële, bouwtechnische en civieltechnische aspecten? Tevens wordt duidelijk of de gebiedsontwikkelaar een managementfunctie vervult en of hij afhankelijk is van de beslissingsbevoegdheid van een ander persoon. Ook wordt hieruit duidelijk wat de verantwoordelijkheden van de gebiedsontwikkelaar zijn. Door de hiërarchie van de organisatie inzichtelijk te maken kan in een taakomschrijving worden aangegeven of de functie al dan niet leidinggevend is. Tevens wordt hier gekeken of de gebiedsontwikkelaar proactief communiceert en initiatief neemt. De thema's zijn afgeleid van de deelvraag.

5. Uitvoering

Tijdens de veldwerkzaamheden is de benodigde informatie vergaard door het consequent uitvoeren van het plan van aanpak. In dit hoofdstuk wordt eerst duidelijk gemaakt hoe er te werk is gegaan. Dit ten aanzien van het maken van afspraken, het aantal onderzoekers en de wijze van interviewen. Vervolgens wordt beschreven hoe de gegevens geanalyseerd zijn. Hierna wordt weergegeven hoe betrouwbaar de gegevens zijn. Ten slotte wordt duidelijk gemaakt op welke manier het interview is geoptimaliseerd.

5.1 Veldwerk

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd door middel van een interview. Bij ieder interview zijn er drie onderzoekers aanwezig geweest. Twee onderzoekers stelden de vragen, de derde onderzoeker notuleerde. De interviews zijn in audiovorm opgenomen om achteraf, waar nodig, de notulen nog aan te kunnen vullen en hiermee te voorkomen dat er geen belangrijke gegevens worden vergeten. Er is eerst via deskresearch een aantal geschikte potentiële respondenten gezocht. Vervolgens zijn deze door mevr. drs. O. Buiten (interne opdrachtgeefster) via e-mailverkeer benaderd. Wanneer de potentiële respondent toezegt zijn/haar medewerking te verlenen is er telefonisch contact opgenomen. Voor aanvang van het interview is om toestemming gevraagd om het gesprek op te kunnen nemen. De interviews zijn afgenomen op het kantoor van de respondent.

5.2 Analyse

Tijdens de interviews is zorgvuldig genotuleerd, tevens zijn de gesprekken opgenomen. Ten eerste is er op basis van de notulen een taken/competentieprofiel samengesteld. Ten tweede is bijhorende geluidsfragment beluisterd om waar nodig gegevens aan te vullen. De uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek zijn tegen elkaar uitgezet. De verschillende taakomschrijvingen zijn geanalyseerd en vergeleken. Op basis van deze gegevens is een eenduidige taakomschrijving van de gebiedsontwikkelaar opgesteld. In de bijlage twee zijn de uitgewerkte interviews opgenomen. Deze interviews geven een allesomvattend beeld weer van de gebiedsontwikkelaar. Hierna is van elk interview de uitwerking in de vorm van een taken/competentieomschrijving in bijlage twee toegevoegd. Er is gekozen voor bovenstaande manier van analyseren omdat er nu een dubbel check is ontstaan. De gegevens worden geanalyseerd op basis van notulen en worden vervolgens gecontroleerd op basis van het geluidsfragment.

5.3 Validiteit

Door de diepgang van de interviews is het onderzoek betrouwbaar te noemen. Met het interview is de diepte ingegaan, hierdoor zijn er nauwkeurige antwoorden vergaard. Bij de verschillende interviews is een grote lijn zichtbaar geworden. Er zijn veel overeenkomsten bij de verschillende respondenten zichtbaar geworden. De verschillende antwoorden zijn met elkaar vergeleken en hier is een betrouwbaar taken/competentieprofiel uit voortgevloeid.

5.4 Optimalisatie

Voordat het interview daadwerkelijk bij respondenten wordt afgenomen zal het interview eerst geoptimaliseerd moeten worden. De optimalisatie wordt bereikt door het uitvoeren van een zogenaamde pilot. De pilot wordt uitgevoerd in de vorm van een interview. Het interview wordt afgenomen bij Jordy Hovingh (Project-assistent van Lefier). Deze zal kritisch kijken naar de wijze van vraagstelling. Tijdens de uitvoering van dit pilot-interview wordt gekeken naar twee aspecten. Enerzijds wordt gekeken naar de kritiek, gegeven door de professional Jordy Hovingh. Anderzijds wordt gekeken of met het stellen van deze interviewvragen de gewenste resultaten worden bereikt. Op basis van deze twee punten wordt het interview verbeterd en aangescherpt.

6. Resultaten

Gedurende het onderzoek zijn er negen interviews afgenomen. Tijdens deze interviews is er veel informatie vergaard. Wat opviel was dat veel antwoorden bij de verschillende geïnterviewden overeenkwamen. Verder viel het op dat er iedere geïnterviewde onder een andere naam werkt. In dit hoofdstuk wordt het concrete resultaat weergegeven door middel van een taken- en competentieprofiel.

6.1 Taken- en competentieprofiel

Op basis van de verschillende interviews is er een taken- en competentieprofiel opgesteld. In bijlage 2 zijn de volledige uitwerkingen weergegeven per interview. Het onderstaande taken- en competentieprofiel is een samenvoeging van de uitkomsten van de verschillende interviews. Ten eerste worden de taken opgesomd, ten tweede worden de competenties opgesomd. Ten slotte wordt er een volledige taakomschrijving weergegeven.

6.1.1 Taken

- Intensief contact met: Gemeenten, woningcorporatie, sociale partijen (bewonersverenigingen);
- Toezicht houden op samenwerkende partijen;
- Leiding geven aan verschillende partijen;
- Contacten leggen en onderhouden;
- Het managen van processen;
- het initiëren van plannen;
- Signaleert knelpunten in het proces en koppelt deze terug;
- Coördineren; partijen om tafel halen.

6.1.2 Competenties

- Afgeronde opleiding op tenminste HBO/WO niveau;
- Zelfstandig kunnen werken;
- Vertrouwen (empathie is belangrijk) kunnen winnen van de bewoner en gemeente;
- Op verschillende niveaus kunnen spreken, goed kunnen overleggen;
- Brug kunnen slaan met verschillende partijen;
- Juiste mensen om je heen kunnen verzamelen;
- Vertaalt externe ontwikkelingen naar concrete maatregelen;
- Sociaal kunnen omzetten in fysiek;
- Affiniteit met financiële, bouwtechnische en civieltechnische aspecten en sociale processen;
- Proactief communiceren, op verschillende niveaus;
- Procesvaardig;
- Beleidsmatig;
- Doelen kunnen stellen;
- Is innovatief en creatief, stimuleert en motiveert;
- Onderhandelingsvaardigheden;

6.1.3 Taakomschrijving

Een gebiedsontwikkelaar is een spin in het web. Hij/zij is de verbindende factor tussen de verschillende partijen. Hij/zij is in staat op verschillende niveaus te kunnen communiceren en snel te kunnen schakelen. De gebiedsontwikkelaar is flexibel en vindt het niet erg om buiten kantooruren (09.00-17.00 uur) te werken. De gebiedsontwikkelaar heeft algemene kennis op het gebied van financiën, bouwkunde en civieltechnische aspecten. Hij/zij is in staat de juiste mensen om zich heen te kunnen verzamelen om samen met hen tot een goed resultaat te komen. Hij/zij moet het vertrouwen kunnen winnen van verschillende partijen en is hiermee in staat om bruggen te bouwen tussen de partijen. De gebiedsontwikkelaar weet op creatieve wijze partijen in het proces te betrekken en is hierin ook innovatief. Hij/zij is procesvaardig en leidt het proces in goede banen. Hij/zij controleert en houdt toezicht op het gehele proces. Hij/zij signaleert de knelpunten in het proces en koppelt deze terug.

7. Conclusie

Eén van de gevolgen van de economische crisis is een verschuiving van de projectontwikkelaar naar de gebiedsontwikkelaar. Waar de projectontwikkelaar zich voornamelijk richt op stenen, richt de gebiedsontwikkelaar zich voornamelijk op mensen. De bewoner wordt steeds kritischer en stelt meer eisen aan de woonomgeving en aan het object zelf. De gebiedsontwikkeling is sinds het jaar 2002 in opkomst en hiermee nog een relatief nieuw vak. Daarom is er nog weinig kennis beschikbaar. Er worden in de praktijk verschillende titels gehanteerd voor het vak van de gebiedsontwikkelaar. Voorbeelden hiervan zijn gebiedsregisseur, gebiedscoördinator en gebiedsmanager. Het doel van dit onderzoek is een eenduidig takenprofiel samen te stellen en hiermee een eenduidige beschrijving te maken van het vak van de gebiedsontwikkelaar.

Deelvraag één heeft als doel de taken en vaardigheden van de gebiedsontwikkelaar, die voortvloeien uit het contact met de interne en externe partijen, te achterhalen. Deelvraag Eén luidt: *Met welke partijen komt een gebiedsontwikkelaar in aanraking?* De verwachting bij aanvang van dit onderzoek was dat de gebiedsontwikkelaar intensief contact legt en onderhoudt met interne en externe partijen. Tevens was de verwachting dat de gebiedsontwikkelaar met name veel contact heeft met de gemeente en woningcorporaties. De verwachting is juist gebleken. De taken en competenties zijn in dit rapport in het hoofdstuk resultaten opgesomd. Een verkorte weergave van de taken en competenties: het leggen en onderhouden van contact, het vervullen van een: toezichthoudende, leidinggevende, coördinerende en procesmatige rol. De gebiedsontwikkelaar moet communicatief vaardig zijn. Hij/zij moet op verschillende niveaus kunnen communiceren en hierin snel kunnen schakelen. Hij/zij moet een brug tussen verschillende partijen kunnen slaan en beschikt over goede onderhandelingsvaardigheden.

Bij deelvraag twee ligt de focus op de bewoner. Er wordt verklaard hoe de bewoner in het gehele proces wordt betrokken. Deelvraag twee luidt als volgt: *Wat is de betrokkenheid van de gebiedsontwikkelaar ten aanzien van het sociale aspect?* In deze paragraaf wordt het thema 'bewonersparticipatie' en de hierbij horende interviewvragen besproken. De verwachting bij de start van dit onderzoek was dat de gebiedsontwikkelaar een bepaalde mate van beslissingsbevoegdheid heeft voor de partij die hij representeert. De verwachting is dat de gebiedsontwikkelaar de leidende persoon in het proces is en hier het overzicht houdt. Uit het onderzoek is gebleken dat de gebiedsontwikkelaar zich veel met bewoners en andere maatschappelijke partijen (bv. politie, opbouwwerk enz.) bezig houdt. Hij/zij houdt het overzicht en analyseert de verschillende belangen. Hij/zij initieert waar nodig het opzetten van bewonersorganisatie of een dergelijke organisatie. De gebiedsontwikkelaar heeft een groot empathisch vermogen en kan hiermee het vertrouwen winnen van de bewoners. Hij/ zij is creatief, dit kan zich uiten in bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten, snelkooksessies en een stedenbouwkunde cursus voor bewoners. Hij/zij is ertoe in staat bewoners (en andere maatschappelijke partijen) te motiveren om actief deel te nemen aan het proces.

Deelvraag drie geeft antwoord op de vraag wat de fysieke taken en de betrokkenheid in het fysieke proces van de gebiedsontwikkelaar is. Tevens wordt gekeken waar de gebiedsontwikkelaar binnen de hiërarchie van het bedrijf staat. Deelvraag drie luidt als volgt: *Wat is de betrokkenheid van de gebiedsontwikkelaar ten aanzien van het fysieke aspect?* De verwachting aan het begin van dit onderzoek was dat de gebiedsontwikkelaar een controlerende functie vervult op locatie. Gedurende de oriëntatie is duidelijk geworden dat het vak van de gebiedsontwikkelaar van het fysieke deel langzaam verschuift naar meer het sociale aspect. De verwachting is hier dat de gebiedsontwikkelaar zijn/haar oude vak van de projectontwikkelaar blijft uitoefenen, echter met de focus op verschillende belangen. Uit het onderzoek is gebleken dat het fysieke aspect binnen het vak van de gebiedsontwikkelaar in directe zin geen grote rol speelt. De gebiedsontwikkelaar heeft affiniteit met financiële, bouwtechnische en civieltechnische aspecten. Het gaat hier om het hebben van algemene kennis, belangrijk is het kunnen verzamelen van de juiste mensen om je heen. Hij/zij moet het sociale aspect, de verschillende belangen, kunnen omzetten in het fysieke aspect, dit bijvoorbeeld in de vorm van een wijkvisie.

De centrale vraag luidt: *Wat zijn de kenmerken van de sociale en de fysieke taken van de gebiedsontwikkelaar?* Samengevat kan gezegd worden dat een gebiedsontwikkelaar een spin in het web is. Hij/zij is de verbindende factor tussen de verschillende partijen. Hij/zij is in staat op verschillende niveaus te kunnen communiceren en snel te kunnen schakelen. De gebiedsontwikkelaar is flexibel en vindt het niet erg om buiten kantooruren (09.00-17.00 uur) te werken. De gebiedsontwikkelaar heeft algemene kennis op het gebied van financiën, bouwkunde en civieltechnische aspecten. Hij/zij is in staat de juiste mensen om zich heen te kunnen verzamelen om samen met hen tot een goed resultaat te komen. Hij/zij moet het vertrouwen kunnen winnen van verschillende partijen en is hiermee in staat om bruggen te bouwen tussen de partijen. De gebiedsontwikkelaar weet op creatieve wijze partijen in het proces te betrekken en is hierin ook innovatief. Hij/zij is procesvaardig en leidt het proces in goede banen. Hij/zij controleert en houdt toezicht op het gehele proces. Hij/zij signaleert de knelpunten in het proces en koppelt deze terug.

Bijlage I

Verantwoording interviewvragen

Vraag 1: Het achterhalen met welke partijen de gebiedsontwikkelaar contact heeft, hier kan uit worden afgeleid hoe belangrijk het lobbyen voor de gebiedsontwikkelaar is. Tevens kan het werkgebied in kaart worden gebracht.

Vraag 2: Hier wordt duidelijk gemaakt hoe intensief het contact is. Uit deze meting kan worden opgemaakt wat het belang is de contacten.

Vraag 3: Vraag drie maakt duidelijk op welke manier de gebiedsontwikkelaar contacten legt, en wat het belang hiervan is. Welke competenties horen hierbij?

Vraag 4: Geeft nogmaals aan wat het belang is van communicatieve vaardigheden. Hoe kijkt de gebiedsontwikkelaar hier zelf tegenaan? Hoe past hij/zij deze vaardigheid toe in de praktijk?

Vraag 5: Het geeft aan hoe de gebiedsontwikkelaar kan samenwerken met niet-professionals. De vraag geeft aan hoe zwaar het sociale aspect weegt in het ontwikkelingsproces.

Vraag 6: Het is van belang een representatieve groep voor bijvoorbeeld de wijk te gebruiken in het ontwikkelingsproces. Hier wordt gekeken of er bijvoorbeeld verschillende inkomensgroepen, verschillende nationaliteiten verschillende generaties en verschillend geslacht worden benaderd. Tevens wordt de vraag beantwoord op welke manier deze mensen benaderd en geënthousiasmeerd worden.

Vraag 7: Met deze vraag wordt onderzocht of de gebiedsontwikkelaar keuzes moet kunnen maken. Kan de gebiedsontwikkelaar het belangrijke van het (niet) minder belangrijke onderscheiden. Kan de ontwikkelaar kijken naar datgene dat voor het grootste gedeelte van de groep belangrijk is.

Vraag 8: Deze vraag heeft als doelstelling de hiërarchie binnen het bedrijf te bepalen. Hier wordt de hoogte van de functie verklaard.

Vraag 9: Moet de gebiedsontwikkelaar leiding kunnen geven? Op welke manier doet de gebiedsontwikkelaar dit?

Vraag 10: Komt de opdracht van hoger af of kan de gebiedsontwikkelaar de keuze zelf maken welk project wordt aangegaan.

Vraag 11: Bepaald de gebiedsontwikkelaar met welke partijen hij/zij samenwerkt? Wat is de (keuze) vrijheid van de gebiedsontwikkelaar?

Vraag 12: Is de gebiedsontwikkelaar planmatig ingesteld?

Vraag 13: Heeft de gebiedsontwikkelaar bouwtechnische kennis nodig? Hieruit kan worden afgeleid in welke verhouding de gebiedsontwikkelaar op kantoor zit en fysiek bij het project aanwezig is. Heeft de gebiedsontwikkelaar een controlerende functie? In hoeverre is de gebiedsontwikkelaar betrokken bij het werkelijke bouwproces vanaf de initiatieffase tot de eindfase.

Vraag 14: Heeft de gebiedsontwikkelaar financiële kennis nodig? Hieruit kan worden afgeleid in welke verhouding de gebiedsontwikkelaar op kantoor zit en fysiek bij het project aanwezig is. Heeft de gebiedsontwikkelaar een controlerende functie? In hoeverre is de gebiedsontwikkelaar betrokken bij het werkelijke bouwproces vanaf de initiatieffase tot de eindfase.

Vraag 15: Heeft de gebiedsontwikkelaar civiel technisch kennis nodig? Hieruit kan worden afgeleid in welke verhouding de gebiedsontwikkelaar op kantoor zit en fysiek bij het project aanwezig is. Heeft de gebiedsontwikkelaar een controlerende functie? In hoeverre is de gebiedsontwikkelaar betrokken bij het werkelijke bouwproces vanaf de initiatieffase tot de eindfase.

Vraag 16: Met deze vraagstelling moet het interview compleet worden gemaakt. De gebiedsontwikkelaar kan aanvulling geven op datgene wat in het interview onvolledig is gebleken. Tevens kan het eigen inzicht vergeleken worden met onze bevindingen.

Bijlage 2

Uitwerking interviews

Interview 1: Lefier/ gemeente Hoogezand/Sappermeer

Persoon

De geïnterviewde personen zijn Jordy Hoving en Rob Hermans. Jordy is Assistent projectleider van een samenwerkingsverband tussen de gemeente en Lefier. Rob Hermans is wijkmanager van de gemeente Hoogezand/Sappermeer

Organisatie

Het eerste interview is gehouden op het kantoor van Lefier in Hoogezand. De gebiedsontwikkelaar wordt hier gezien als een team. De geïnterviewde organisatie is een samenwerkingsverband tussen Lefier en de gemeente Hoogezand.

Samenwerking

Er wordt gewerkt in teamverband. De opdracht wordt gegeven door een stuurgroep, bestaande uit drie woningcorporaties en de gemeente. De stuurgroep geeft opdracht aan de projectgroep. De projectgroep geeft sturing aan een sociaal gerichte werkgroep en een fysiek gerichte werkgroep. In elk proces dat plaats vindt word de bewoner als gelijke betrokken.

Sociale aspect

Bewoners worden in het gehele proces betrokken door snelkooksessies. Waarbij na een spoedcursus stedenbouwkunde samen wordt gekeken hoe de wijk het beste kan worden geherstructureerd. Er worden regelmatig wijkbijeenkomsten gehouden waarbij de stand van zaken wordt gepresenteerd. Verder worden de bewoners in het gehele proces meegenomen als een volwaardige partij. Verder wordt er regelmatig gesproken met andere maatschappelijke partijen, zoals politie, scholen enz. Hierbij zijn goede communicatieve vaardigheden van essentieel belang. Dit betekend ook dat de gebiedsontwikkelaar op verschillende niveaus moet kunnen praten.

Fysieke aspect

De gebiedsontwikkelaar is volgens Jordy en Rob niet direct bezig met het fysieke aspect. De gebiedsontwikkelaar dient algemene kennis hebben op dit vlak, het gaat om de goede mensen om je heen verzamelen. De gebiedsontwikkelaar is voornamelijk bezig met een belangenafweging tussen de verschillende partijen. Het fysieke aspect is slechts een deel in het hele proces, samen wordt er tot een besluit gekomen om te slopen en/of te bouwen. Hier is geen specifieke bouw/civieltechnische kennis voor benodigd.

Taken- en competentieprofiel

Lefier/ gemeente Hoogezand/Sappermeer

Taken

- Intensief contact met: Gemeenten, woningcorporatie, makelaardij, sociale kant, bewonersvereniging, bewoners zelf
- Toezicht houden op samenwerkende partijen
- Leiding geven aan verschillende partijen
- Bijeenkomsten organiseren
- Contacten leggen en onderhouden

Competenties

- Creatief (zie organiseren stands/ snelkooksessies, cursus stedenbouwkundigen Bewoners enz.)
- Durf Innovatief te zijn
- Communicatief vaardig
- Beleidsmatig
- Vertrouwen kunnen winnen van de bewoner en gemeente
- Op verschillende niveaus kunnen spreken
- Brug kunnen slaan met verschillende partijen
- Planmatig
- Doelen kunnen stellen
- Algemene kennis financieel
- Algemene kennis bouwtechnisch
- Algemene kennis civieltechnisch
- Juiste mensen om je heen kunnen verzamelen
- Sociaal kunnen omzetten in fysiek
- Geen 8-urige werkdag instelling

Interview 2: Woonconcept

Persoon

Het tweede interview is afgenomen met Hendriks Loof, coördinator gebiedsontwikkeling.

Organisatie

De organisatie is Woningcorporatie Woonconcept te Meppel. De corporatie heeft 12.000 wooneenheden in eigen bezit. Woningcorporatie is een fusie tussen drie woningcorporatie in Meppel, Hoogeveen en Steenwijk.

Samenwerking

De voornaamste partijen waarmee wordt samengewerkt zijn de gemeente en collega woningcorporaties. Tussen de gemeente en de woningcorporatie worden prestatieafspraken worden gemaakt. Het is van evident belang met de gemeente duidelijke afspraken te maken over de samenwerking. Dit om aan de prestatieafspraken te kunnen voldoen.

Sociale aspect

Woningcorporatie Woonconcept communiceert met verschillende sociale partijen, zoals de, brandweer, politie, scholen en bewonersorganisaties. Bewoners staan centraal. Wanneer bewoners niet georganiseerd zijn, helpen zij de bewoners zich te organiseren. Bewoners zelf worden in het proces betrokken door bijvoorbeeld het sturen van een brief aan bewoners voor een informatiebijeenkomst. Soms gaat de woningcorporatie bij de deuren langs. Dit met name bij ingrijpende beslissingen zoals sloop. Kort daarna wordt vaak evengoed nog een informatiebijeenkomst georganiseerd. Eerst persoonlijk, op deze manier kan de klap verwerkt worden en stoom worden afblazen, vervolgens wordt informatieavond georganiseerd. Hier kan er realistisch naar zaken gekeken kan worden.

Fysieke aspect

De heer Loof houdt zich bezig met strategisch voorraadbeheer, het in kaart brengen van de portfolio, wat moeten er wanneer worden aangekocht en wat er moet wanneer worden afstoten, programma voor de komende jaren. Voor specifieke kennis wordt expertise ingehuurd. Algemene kennis is van belang om op niveau te kunnen communiceren.

Taken- en competentieprofiel

Woonconcept

Taken

- Intensief contact met: Gemeenten, collega woningcorporatie, sociale partijen, v bewonersvereniging, bewoners zelf, huurdersverenigingen
- Toezicht houden op samenwerkende partijen
- Leiding geven aan verschillende partijen
- Contacten leggen en onderhouden
- Begrip creëren bij collega's (andere betrokken partijen) van belang bewoners

Competenties

- Zelfstandig werken
- Communicatief vaardig; erg belangrijk!
- Vertrouwen (empathie is belangrijk) kunnen winnen van de bewoner en gemeente
- Op verschillende niveaus kunnen spreken, goed kunnen overleggen
- Brug kunnen slaan met verschillende partijen
- Juiste mensen om je heen kunnen verzamelen
- Sociaal kunnen omzetten in fysiek
- Geen vaste werktijden en flexibiliteit is vereist

Interview 3: Gemeente Groningen

Persoon

De geïnterviewde persoon is Liesbeth van de Wetering, zij is werkzaam bij de dienst Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken. Ze is hier werkzaam als Stadsdeelcoördinator en is verantwoordelijk voor de oude wijken van Groningen; Kostverloren, Noorderplantsoen, de Hoogte en de Oosterparkwijk.

Organisatie

De organisatie is de gemeente Groningen, dienst Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken. De dienst RO/EZ is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van ruimtelijke plannen en projecten. De dienst RO/EZ heeft meerdere stadsdeelcoördinatoren in dienst, die elk verantwoordelijk zijn voor een deel van de stad Groningen.

Samenwerking

Als stadsdeelcoördinator wordt er samengewerkt met alle partijen die werkzaam zijn in de wijk, hierbij moet gedacht worden aan woningcorporaties, politie, hulpverleningsdiensten, bewonersorganisaties en andere gemeentelijke diensten. Er is een convenant gesloten tussen de gemeente en de woningcorporaties in de stad, hierdoor wordt er erg nauw samengewerkt. De stadsdeelcoördinator moet in zijn staat partijen te verbinden, hij of zij is de brug tussen alle belanghebbenden.

Sociaal aspect

Buurtbewoners worden steeds meer betrokken bij wijkaanpak en herstructurering, doormiddel van bewonersavonden en contacten in de wijk. Elk jaar wordt er een bijeenkomst georganiseerd om samen met de buurtbewoners te kijken hoe de plannen ervoor staan en wat er al gerealiseerd is. Overleggen en vergaderen is van groot belang bij dit beroep, de gebiedsontwikkelaar moet partijen verbinden en ervoor zorgen dat alle contacten goed onderhouden blijven.

Fysiek aspect

Het fysieke aspect omvat met name het maken van wijkvisies (om de 4 jaar) en wijkprogramma's. Van de bouwtechnische en civieltechnische kant is geen uitgebreide kennis benodigd.

Taken- en competentieprofiel

Gemeente Groningen

Taken

- Intensief contact met woningcorporaties, gemeenteafdelingen, bewonersorganisaties en maatschappelijke organisaties
- Toezicht houden op samenwerkende partijen; brug vormen tussen verschillende belanghebbenden
- Bijeenkomsten organiseren voor buurtbewoners en andere belanghebbenden
- Contacten leggen en onderhouden

Competenties

- Creatief ingesteld zijn
- Durf Innovatief te zijn
- Goede communicatieve vaardigheden
- Strategisch ingesteld
- Spin in het web
- Vertrouwen kunnen winnen van verschillende belanghebbenden
- Op verschillende niveaus kunnen spreken
- Brug kunnen slaan met verschillende partijen
- Coördineren; om partijen om tafel halen
- Doelen kunnen stellen
- Brandblusfunctie: bemiddelen bij onenigheid
- Juiste mensen om je heen kunnen verzamelen
- Sociaal ingesteld; veel spreken, vergaderen
- Lange werkdagen; bereid zijn om s'avonds te werken

Interview 4: De Huismeesters

Persoon

Het vierde interview is afgenomen bij Stein van Berkel en Hamid al Hami. Beide heren werken op de afdeling sociale wijkontwikkeling. Dit is ook de titel waaronder zij werken: Medewerken sociale wijkontwikkeling. De heren zijn met name bezig in de krachtwijken Korreweg en de Hoogte.

Organisatie

De huismeesters is een woningcorporatie te Groningen. De woningcorporatie heeft ruim 89.000 wooneenheden in bezit. Het doel van de corporatie is verhuren voor de sociale doelgroep. Hierbij kan gedacht worden aan mensen met lage inkomens en ex gedetineerden. De huismeesters is in veel wijken in Groningen aanwezig. In totaal werken er 130 mensen; veel parttimers. De huismeesters probeert te werken als buurtcorporatie.

Samenwerking

- Gemeente afdeling dienst ROEZ & OCSW
- Gebiedsmanagers/coördinatoren
- Andere corporaties (Lefier, Nijestee)
- Bewoners (organisaties)
- Stiel (opbouwwerk)
- Maatschappelijk Juridische Dienstverlening

Sociale aspect

Er worden bewonersavonden georganiseerd en er worden aparte huiskamergesprekken gevoerd. Er wordt met klankbord groepen gecommuniceerd, dit zijn bewonersorganisaties die als vertegenwoordiging van de buurt dienen. Tevens wordt de rest van de wijk op de hoogte gehouden door middel van een nieuwsbrief. Wanneer een plan klaar is: medewerker bewonerscommunicatie gaat bij de mensen langs en legt alles uit en vraagt om toestemming van de bewoners. Er moet in totaal 70% van de bewoners akkoord zijn met het plan voordat het door kan gaan. Het streven van de corporatie is toch wel dat het aantal mensen dat akkoord gaat toch wel zo hoog mogelijk ligt.

Fysieke aspect

Het fysieke aspect beperkt zich tot het opdracht geven aan de experts. Hierbij is algemene kennis van zaken voldoende om op niveau te kunnen communiceren met de uitvoerende partijen.

Taken- en competentieprofiel

De Huismeesters

Taken

- Intensief contact met: Gemeenten, woningcorporatie, sociale kant, bewonersvereniging, bewoners zelf, MJD
- Toezicht houden op samenwerkende partijen
- Leiding geven aan verschillende partijen
- Contacten leggen en onderhouden

Competenties

- Communicatief vaardig; erg belangrijk!
- Vertrouwen kunnen winnen van de bewoner en gemeente
- Op verschillende niveaus kunnen spreken, goed kunnen overleggen
- Brug kunnen slaan met verschillende partijen
- Juiste mensen om je heen kunnen verzamelen
- Sociaal kunnen omzetten in fysiek
- Geen 8-urige werkdag instelling

Interview 5: Wijkaanpak Stadskanaal

Persoon

Sandra Vos en Aafke Rietma zijn werkzaam voor de onafhankelijke organisatie wijkaanpak voor de gemeente stadskanaal.

Organisatie

De organisatie Wijkaanpak is een samenwerkingsverband tussen gemeenten en twee woningcorporaties: Lefier en woonzorg BCM. Het is een projectorganisatie van zes man en zijn gehuisvest in het gemeentehuis. Wijkaanpak krijgt haar opdrachten vanuit de stuurgroep. De stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers vanuit de beide corporaties en de gemeenten.

Samenwerking

Wijkaanpak staat zelf als organisatie niet in het proces maar heeft een begeleidende rol. Wijkaanpak zit om de tafel met de gemeente, corporaties, sociale partijen en bewonersorganisaties. Hierbij heeft wijkaanpak vooral een observerende en toezichhoudende rol.

Sociale aspect

Doel van deze opzet is het opstellen van een integrale dorps/wijkvisie. Dit is een visie opgezet voor de komende vier jaar, met als doel zoveel mogelijk inbreng te waarborgen. Deze visie dient als leidraad maar is niet bindend voor de gemeente wel houdt wijkaanpak toezicht op de uitvoering.

Fysieke aspect

De organisatie wijkaanpak is slechts verantwoordelijk voor het samenbrengen van verschillende belangen. Wijkaanpak zelf heeft als organisatie geen koppeling met de daadwerkelijk uitvoer van de plannen. Wel vervullen de gebiedsontwikkelaars een toezichhoudende rol, wanneer er van de plannen wordt afgeweken zullen zij de gemeente moeten te overtuigen van het gewicht van de verschillende belangen.

Taken- en competentieprofiel

Wijkaanpak Stadskanaal

Taken

- Procesmanager
- Enthousiasmeren
- Plannen initiëren
- Borg de inbreng in het visietraject
- Vertaalt externe ontwikkelingen naar concrete maatregelen
- Signaleert knelpunten in het proces en koppelt deze terug

Competenties

- HBO werk en denk niveau
- Brede relevante werkervaring
- affiniteit met financiële, bouwtechnische en civieltechnische aspecten en sociale processen
- Uitstekende communicatieve vaardigheden
- Brug slaan tussen verschillende partijen
- Creativiteit
- Inventiviteit
- Onafhankelijkheid, zelf beslissingen kunnen nemen
- Procesvaardig
- proactief communiceren

Interview 6: De Smederijen van Hoogeveen

Persoon

De geïnterviewde persoon is Jan Bouwmeester, hij is werkzaam bij de Smederijen van Hoogeveen. Hij is hier werkzaam als gebiedsregisseur. Hij is verantwoordelijk voor een aantal wijken in Hoogeveen waar hij de leefbaarheid van bewoners in de gaten moet houden.

Organisatie

De Smederijen van Hoogeveen is een samenwerkingsverband tussen zeven partners in de gemeente Hoogeveen. Deze bestaat uit zes partnerorganisaties en de bewoners van de gemeente. De zes partnerorganisaties zijn de woningcorporaties Woonconcept, Domesta en Actium, de Stichting Welzijnswerk, de politie en de gemeente Hoogeveen. De Smederijen hebben als doel om de leefbaarheid van de wijken in Hoogeveen te verbeteren.

Samenwerking

Als gebiedsregisseur is samenwerken van groot belang. Er wordt nauw samengewerkt met de eerder genoemde organisaties. Daarnaast worden bewoners bij de gehele projectfase nou betrokken, de bewoners hebben de grootste inbreng in het project. De gebiedsregisseur zorgt ervoor dat alle contacten tussen de verschillende partijen goed verloopt.

Sociaal aspect

Het sociale aspect is het belangrijkste gedeelte van een gebiedsregisseur, de contacten tussen alle partijen moeten goed onderhouden worden. Met name de bewoners zijn van groot belang, er wordt constant gekeken wat de bewoners willen. Daarnaast moet het contact tussen de andere partijen goed onderhouden blijven, de gebiedsregisseur is dus erg veel aan het vergaderen en praten. Hij is verantwoordelijk voor het verbinden en samenbrengen van verschillende partijen.

Fysiek aspect

Het fysieke aspect omvat met name het opstellen van wijkvisies, de gebiedsregisseur is met name aan het coördineren en aan het sturen. Voor het fysieke gedeelte worden professionals ingehuurd en de gebiedsregisseur coördineert het proces.

Taken- en competentieprofiel

De Smederijen van Hoogeveen

Taken

- Intensief contact met: Gemeente Hoogeveen, drie woningcorporaties, welzijnsinstanties, initiatiefgroepen(bewoners)
- Toezicht houden op samenwerkende partijen(initiatiefgroepen)
- Leiding geven aan verschillende partijen(wijkgroepen)
- Contacten leggen en onderhouden(stuur- en afstemmingsgroep)
- Regie uitvoeren over uitvoeringsplannen

Competenties

- Afgeronde opleiding op tenminste HBO/WO niveau
- Aantoonbare ervaring in het werkveld
- Gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen
- In staat om strategisch en operationeel niveau met elkaar te verbinden
- Praktische organisator
- Oplossing-,resultaat- en samenwerkingsgericht
- Is innovatief en creatief, stimuleert en motiveert
- Inlevingsvermogen en improvisatievermogen
- Onderhandelingsvaardigheden
- Neemt initiatief en is proactief
- Uitstekende communicatieve en verbindende vaardigheden, netwerker
- Bereid regelmatig buiten de normale werktijden te werken

Bronnenlijst

Tekstuele bronnen

- Onderzoek 'Schuivende panelen. Toekomst van gebiedsontwikkeling. (2010) Verkregen op 30 november 2010 via www.deloitte.com/view/nl_NL/nl/branches/real-estate/1cc3758ae404c210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm
- Kennisportal Hanze, <http://www.hanze.nl/home/Onderzoek/Kennisportal/>, geraadpleegd op 14-12-2010
- Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte (2010). Subsidie aanvraag Gebiedsgericht Werken verkregen op 1 december 2010
- Verhoeven, N. (2010). Wat is onderzoek? geraadpleegd op 30 november 2010
- Gemeente Groningen (2010). Sociaal Plan Wijkvernieuwing verkregen op 25 november 2010 via <http://stadgroningen.lefier.nl/uploads/Sociaal%20Plan%20Wijkvernieuwing.pdf>

Mondelinge bronnen (uit interviews / gesprekken)

- Jordy Hovingh (*assistent projectleider Lefier, Hoogezand*)
- Rob Hermans (*wijkmanager gemeente Hoogezand*)
- Hendrikus Loof (*coördinator gebiedsontwikkeling Woonconcept, Meppel*)
- Liesbeth van de Wetering (*stadsdeelcoördinator, gemeente Groningen*)
- Stein van Berkel (*medewerker Sociale Wijkontwikkeling, de Huismeesters, Groningen*)
- Hamid el Hami (*medewerker Sociale Wijkontwikkeling, de Huismeesters, Groningen*)
- Aafke Riepma (*gebiedsontwikkelaar, Wijkaanpak Stadskanaal*)
- Sandra Vos (*gebiedsontwikkelaar, Wijkaanpak Stadskanaal*)
- Jan Bouwmeester (*gebiedsregisseur, Smederijen van Hoogeveen*)
- Jannie Rozema (*Onderzoeker Leefomgeving, Kenniscentrum Noorderruimte*)