

Vraaggericht werken leidt tot vitale, toekomstbestendige en duurzame werklocaties.

Vraaggericht werken werkt !

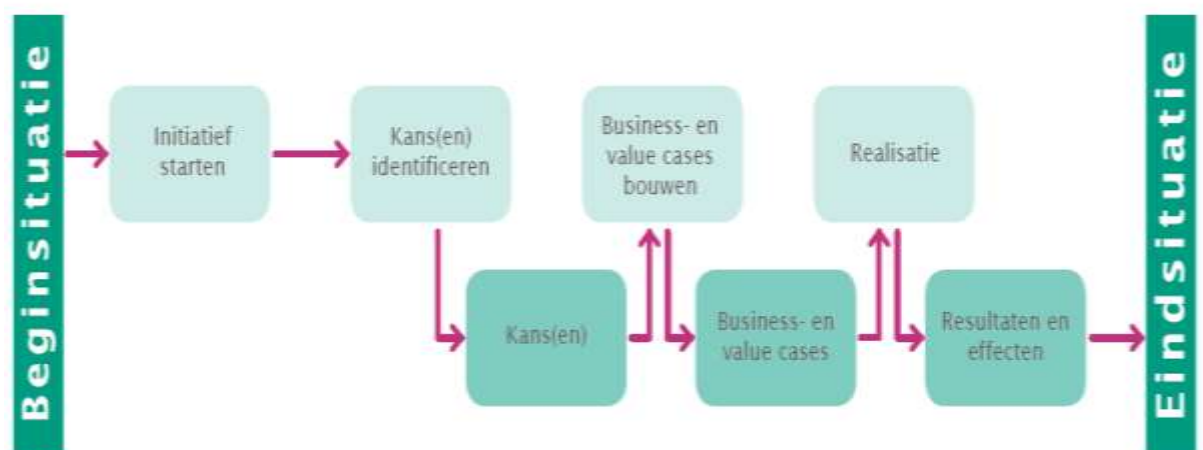
Het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties van de hogeschool Saxion heeft drie jaar onderzoek gedaan naar de werkwijze van de Herstructureringsmaatschappij Overijssel in ruim zestig herstructureringsprojecten van bedrijventerreinen. Recent gepubliceerde resultaten zijn heel positief¹. Vraaggericht werken jaagt private investeringen aan en leidt tot hoge multipliers in private versus publieke investeringen. Nieuwe bedrijvigheid en arbeidsplaatsen worden gecreëerd en bedrijfsverplaatsingen met positieve invloed op bedrijfscontinuïteit en ruimtelijke kwaliteit worden gerealiseerd. De inzet van een revoluerend fonds kan de effectiviteit en zeker de slagvaardigheid sterk vergroten.

De highlights van de aanpak

Vraaggericht werken is een zeer doel- en resultaatgerichte manier van werken. De gidsprincipes van vraaggericht werken zijn:

- **Altijd** focus op belangen en investeringsbereidheid
- **Altijd** gericht op het ontwikkelen van business cases die maatschappelijke meerwaarde geven
- **Altijd** maatwerk in regisseren, aanjagen, verbinden en ontzorgen
- **Altijd** resultaatgericht én flexibel
- **Altijd** scherp en goed onderbouwd kiezen
- **Altijd** een expliciete exit strategie

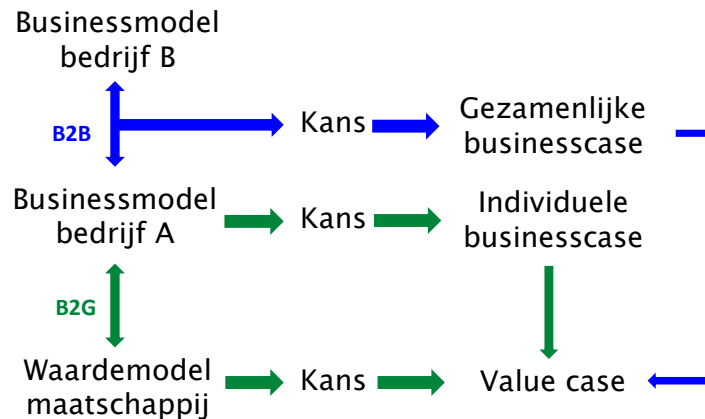
Het adequaat hanteren van deze aanpak maakt het voor overheden, bedrijven en (her)ontwikkelingsmaatschappijen mogelijk om hun doelen te bereiken: individuele en gemeenschappelijke investeringen leiden tot bedrijfseconomisch én maatschappelijk rendement. Onderstaande model is een weergave van de in de praktijk gehanteerde vraaggerichte procesaanpak.



Deze aanpak wordt altijd gecombineerd met regulier projectmanagement.

¹ Bugge, K.E. en M.J.W. Sloot (2018), Vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling: Zeven praktijkvoorbeelden van herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel, Deventer: Saxion

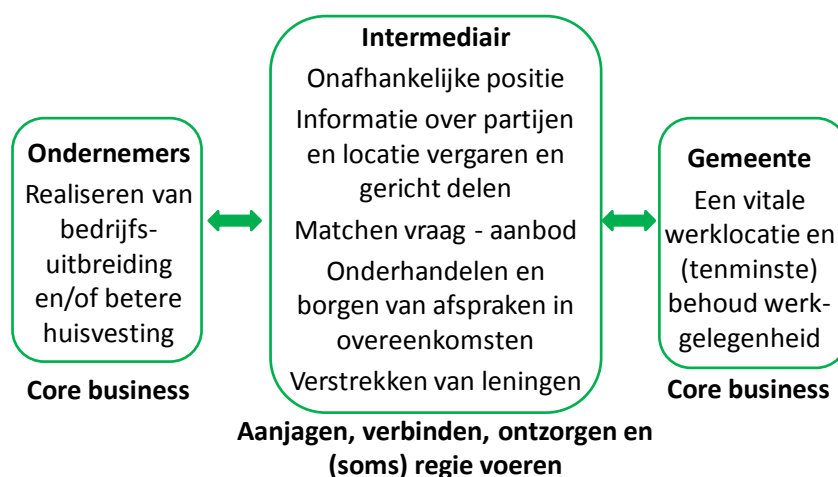
Een belangrijke succesfactor in het proces is om alle gidsprincipes continu en in samenhang te hanteren. Kansen worden daarom gevisualiseerd in dynamische kansenkaarten. Individuele investeringsbereidheid en afhankelijkheden worden tastbaar gemaakt in de vorm van bijvoorbeeld de bereidheid tot (ver)koop, (ver)huur, ruil of investeringen in knowhow en invloed. De kansenkaart is de opmaat tot individuele en integrale business- en value cases.



De vraaggerichte aanpak richt zich tegelijk op de investeringsbereidheid bij individuele partijen én de samenwerking B2B en B2G. Het doel is altijd om oplossingen te vinden die een goede verdeling van kosten, baten en risico's over de partijen vertegenwoordigd.

Brug tussen overheid en bedrijfsleven

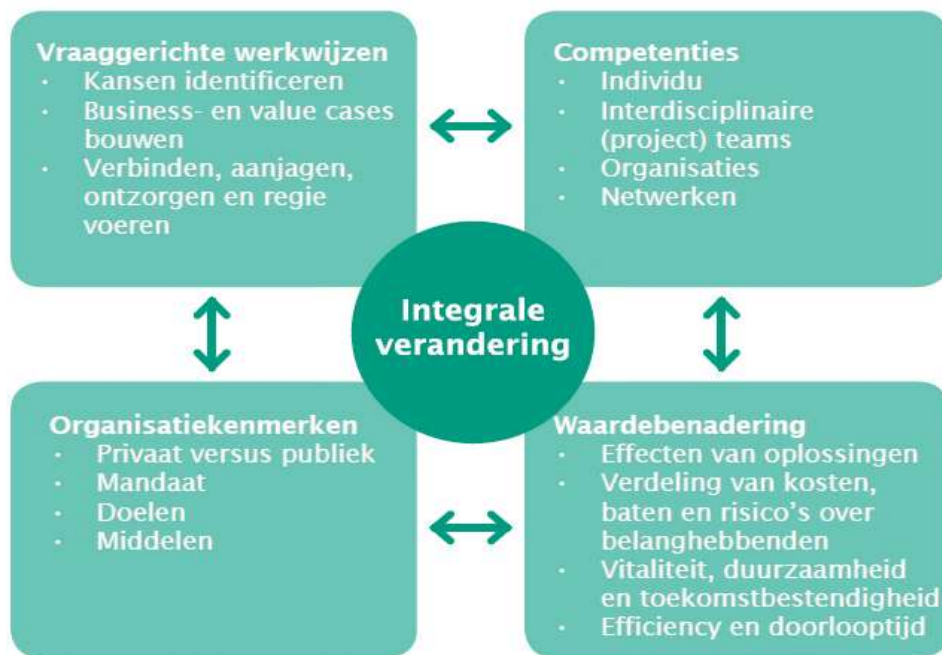
Dit is een aanzienlijke uitdaging. De overheid en de private partijen hebben verschillende verantwoordelijkheden en streven eigen doelen na. Er is alleen sprake van gedeeltelijk gemeenschappelijke belangen. Een intermediair kan in dit proces een cruciale rol vervullen als 'bruggenbouwer' en 'ontzorgder'.



De figuur geeft een voorbeeld van de invloed en rol van een vraaggericht opererende intermediair. De intermediair kan een (her)ontwikkelingsmaatschappij zijn.

Optimaliseren van publiek- private samenwerking in gebiedsontwikkeling

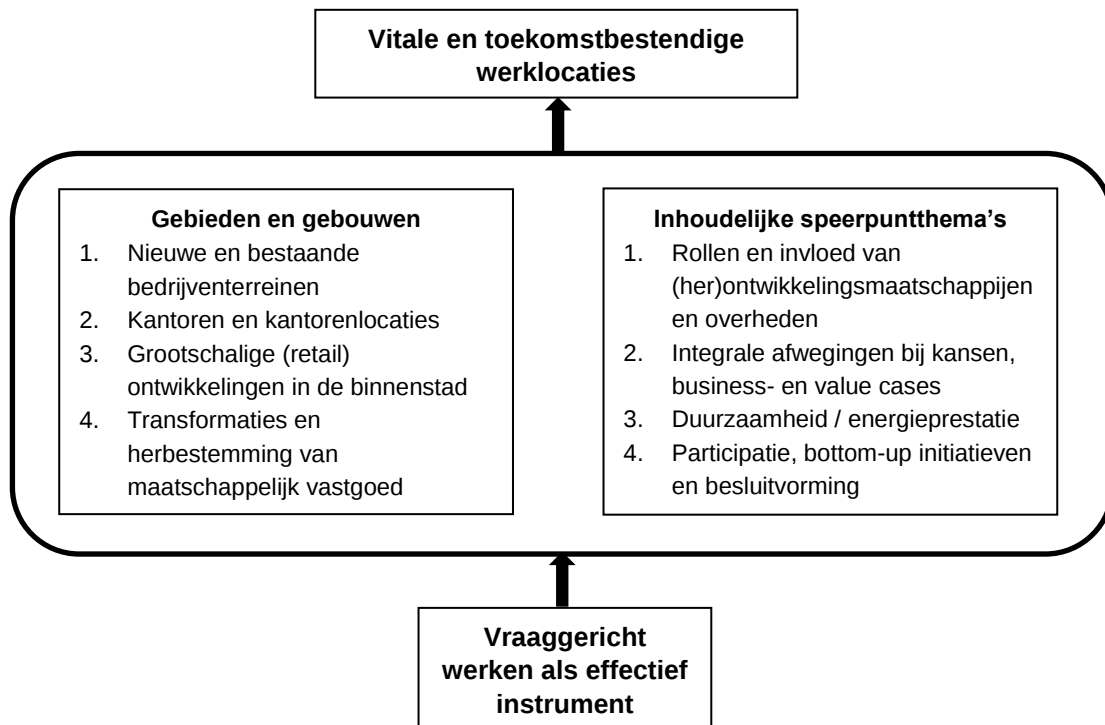
De kennis over vraaggericht werken is beschikbaar als een krachtige combinatie van een analytisch instrument en een strategisch oplossingsgericht ontwikkelmodel. Het is als analytisch instrument geschikt voor het identificeren van SWOT's in nieuwe en lopende projecten, programma's en processen. Het is als ontwikkelmodel geschikt voor ontwerp en begeleiding van pilotprojecten en verandertrajecten in organisaties en gebiedsontwikkelingsprocessen. Ervaringen uit reeds geanalyseerde projecten kunnen ingezet worden ter inspiratie en als 'spiegels' voor eigen aanpak in gebiedsontwikkeling.



Dit model voor integrale aanpak van vraaggericht werken in analyse en ontwerp van gebiedsontwikkeling is weergegeven in bovenstaande figuur. De integraliteit is van groot belang: de vier kwadranten in het 'klavertje vier'- model zijn onderling sterk afhankelijk. Zo geeft bijvoorbeeld de waarde-benadering (keuze voor doelen) richting aan het ontwerp van de gewenste organisatie, werkwijzen en competenties. 'Omgekeerd' zijn de competenties van de huidige medewerkers (en projectteams), de gehanteerde werkwijzen en organisatiestructuur bepalend voor de haalbaarheid van concrete doelen.

Vraaggericht werken is breed inzetbaar

Deze geschetste aanpak voor vraaggericht werken is specifiek ontwikkeld en geschikt voor herstructurering van bedrijventerreinen: transformaties van voormalige fabrieksgebouwen; koop, sanering / sloop en doorverkoop van bouwrijpe kavels; bedrijfsverplaatsingen; uitbreidingen; grondruil; nieuwe bedrijvigheid. De bredere toepasbaarheid blijkt uit recente kantorentransformatie-projecten² en grootschalige complexe ontwikkelingen in de binnenstad.



De volgende stap is de toepassing in andere (thematische) gebiedsopgaven, zoals het omgaan met bottom-up initiatieven in het kader van de Omgevingswet, verduurzaming, de energietransitie en transformatie van (maatschappelijk) vastgoed. De rol van (her)ontwikkelingsmaatschappijen in dit proces is een belangrijk focuspunt.

Contact:

dr. K.E (Kjell-Erik) Bugge
 Lector Ontwikkeling Werklocaties
k.e.bugge@saxion.nl
 06 511 01 644

² Projecten van HMO en een bijna afgerond onderzoek door het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties naar lessons learned uit vijf transformatieprojecten van kantoor naar andere functies.