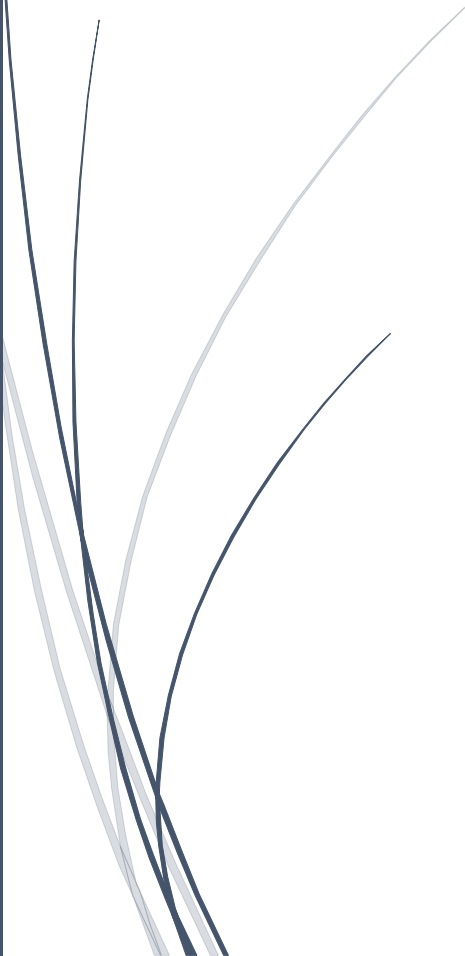




18-6-2021

Final Thesis Success and failure factors in Public-Public Partnerships

A case study on the success and failure factors of Blauwestad compared to those from the literature



Colophon

Author: Anton Grol
Student Number: S4595092
Contact: a.w.grol@gmail.com / a.w.grol@student.rug.nl
Bachelor: Pre-master Spatial Planning and Design
Faculty: Spatial Sciences
University: University of Groningen
Version: Final version
Date: 18th of June, 2021
Supervisor: Drs. Koen Bandsma

Table of contents

Abstract	1
1. Introduction.....	2
1.1. Background.....	2
1.2 Theoretical and societal relevance	2
1.3 Research problem.....	2
1.4 Reading guide	3
2. Theoretical framework	4
2.1 Defining a PUP	4
2.2 Success and failure factors identified in literature.....	4
2.2.1 Success factors.....	4
2.2.2 Failure factors	6
2.3 Conceptual model.....	7
3. Methodology	8
3.1 Literature review	8
3.2 Media analysis	8
3.3 Semi-structured interviews	9
3.4 Ethical considerations.....	9
4. Results	9
4.1 Success factors PUP Blauwestad	9
4.1.1 Success factors media.....	9
4.1.2 Success factors from interviewees	10
4.2 Failure factors PUP Blauwestad.....	11
4.2.1 Failure factors media	11
4.2.2 Failure factors from interviewees	13
5. Conclusion and discussion	14
Bibliography.....	15
Appendix I Coding schemes from the literature	17
Appendix I.I Success factors literature	17
Appendix I.II Failure factors literature.....	24
Appendix II Coding schemes from the Nexis Uni Analysis.....	28
Appendix II.I Success factors media	28
Appendix II.II Failure factors media.....	31
Appendix III Coding schemes from the interviews	33
Appendix III.I Success factors interviews.....	33
Appendix III.II Failure factors interviews	44
Appendix IV Interview guide (Dutch)	48
Appendix V First interview municipality Oldambt.....	49

Appendix VI Second interview municipality Oldambt.....	58
Appendix VII Third interview municipality Oldambt	65
Appendix VIII First interview province of Groningen	74
Appendix IX Second interview province of Groningen.....	83
Appendix X Third interview province of Groningen	90

Abstract

Public-Public Partnerships (PUPs) in the infrastructural context are increasing in popularity and come with different success and failure factors that influence such a partnership. According to Boag & McDonald (2010) and Greasley et al. (2008), literature about PUPs is relatively thin and is limited because of its thematical and regional aspects, but it can give some clear insights in what these factors are in this literature. The identified factors from the literature are categorised into some main codes, namely in terms of affordability and capacity, solidarity, transparency, accountability and legitimacy. These factors influence the effectiveness and efficiency of the decision-making process in the PUP, what will eventually lead to the success or failure of the PUP. To gain more understanding about PUPs and the success and failure factors, a case study is conducted to see to what extent there is a mismatch between the literature about these factors and those in practice. This case study was conducted on the housing project Blauwestad where it went from a Public-Private Partnership (PPP) to a PUP, because of the financial crisis and the withdraw from the private parties in 2008. Since 2016 the plot sale is really increasing, and this affected the partnership in a positive way. From six in this study conducted interviews it became clear that the partnership is a success now. This has several reasons, namely: the shortage on the housing market, the governance agreement of 2019, and the changed meeting structure of the COVID-19 pandemic. Comparing the success and failure factors from the PUP of Blauwestad to the factors from literature there is a match in success factors right now. Things that did not go well in the past were failure factors at that time, but are now turned into success factors compared to the literature. Generalizing on this is still difficult, because the specific context the PUP operates in. Further research could be done to identify more success and failure factors and to get a deeper understanding about PUPs.

Keywords

Public-Public Partnership, success and failure factors, effectivity, efficiency, decision-making process

1. Introduction

1.1. Background

The housing project Blauwestad started as a Public Private Partnership (PPP) between the province of Groningen, the municipality of Oldambt and the private companies BAM and Ballast Nedam. The sale of these plots went not as good as expected, because the financial crisis hit and therefore the sale of plots declined rapidly (Provincie Groningen, 2010). In 2008 the building companies BAM and Ballast Nedam decided to withdraw from the Public Private Partnership, because of these mainly financial problems.

After this withdrawal, the province of Groningen and the municipality of Oldambt decided to go for a PUP where the province became owner of the grounds, and the municipality gained the control over the area (Provincie Groningen, 2009). This partnership started in 2010, but because of the high costs from the ending of the PPP for the province of Groningen, and at the same time the financial crisis, the partnership and sales of plots was affected negatively by setting it on hold. Since 2016 the sale of plots is slowly increasing each year, because the focus went from large housing to more project-based building and cheaper housing in the centre of Blauwestad. Nowadays Blauwestad is getting more developed, but it is unknown what success and failure factors are in the PUP.

1.2 Theoretical and societal relevance

Both forms of partnerships have different pros and cons that can influence the success or failures of such a partnership. For PPP's it is easier to say what these success and failure factors are because there is more literature to find about this subject. In literature about PUPs and the corresponding factors, there is less to find. According to Boag & McDonald (2010), literature about PUPs is relatively thin and is limited because of its thematical and regional aspects. Most of this limited literature about PUPs have a lot to do with providing good water services in undeveloped countries to improve the access to water, but there is also some research done in developed countries (Hukka and Vinnari, 2007). According to Greasley et al. (2008), it is hard to generalize these findings in PUPs, because of this thematical and regional context. The findings in this study are important to give a better understanding about what the success and failure factors in PUPs are. By doing a literature review on PUPs and interviews about these factors of the PUP from Blauwestad, there could maybe identified a mismatch in these factors.

As regards to the societal relevance, the identified and obtained factors can have an impact on the decision-making process of a PUP. According to Boag & McDonald (2010), participation of all actors is very important to gain increasement in terms as legitimacy, solidarity, transparency, affordability and accountability on the decision-making process. These terms in the decision-making process have a direct influence on the effectiveness and efficiency of the PUP and are impacted by the management of a PUP (Gomes et al., 2017). Therefore, it is important to know what these factors are in a PUP like Blauwestad. This can give some insight in dos and don'ts for starting a PUP, but can only be generalized to some extent, because it is very thematical and regional dependent as mentioned before.

1.3 Research problem

As highlighted before, the Blauwestad project went from a PPP to a PUP and this changed the development of the project. It seems like the change to a PUP had a positive impact on the project, but it is hard to say if this change was a cause of changing to a PUP, because other factors, such as the financial crisis, may have played a role in this as well. A PUP is a government provision where it has the benefit that due to the internalization of the production, the transactions costs can be lower. On the other hand, production costs can be higher due to inefficiency, whereas private corporations are more efficient, because they can provide better quality of services and goods (Gomes et al., 2017). Large infrastructure projects by governmental have often been going over the budget, because of this inefficiency (Boardman & Vining, 2008). In the case of

Blauwestad it is also a large infrastructure project, but here it went from a PPP to a PUP due to the financial crisis and lower plot sale. As mentioned before, literature on success and failure factors in PUPs are scarce and although the plot sale is going better and Blauwestad is getting more shape, it is not explicitly known what these factors in literature and in the Blauwestad PUP are.

Research gap

There is much research conducted on the effect of PPP on infrastructural projects, but research on literature about PUPs is limited (Boag & McDonald, 2010). As regards to the Blauwestad case, there is not much known about what the success and failure factors are of this PUP.

Purpose of research

This study investigates the differences and similarities between success and failure factors in PUPs from literature compared to the PUP from Blauwestad.

Research questions

Main question:

- To what extent is there a mismatch in success and failure factors identified in literature about Public-Public Partnerships and the Public-Public Partnership from Blauwestad?

Sub-question:

- S1: Which success and failure factors can be identified from literature about Public-Public Partnerships?
- S2: Which success and failure factors can be identified from the media and governmental policies about the Public-Public Partnership from Blauwestad?
- S3: What success and failure factors can be distinguished by stakeholders about the Public-Public Partnership from Blauwestad?

1.4 Reading guide

This thesis consists of five chapters where the core concept PUP and the identified success and failure factors from the literature will be explained in chapter 2. In chapter 3 the methodology is explained through the different research methods. Chapter 4 discusses the distinguished success and failure factors from the media analysis and the interviews. In chapter 5 the flowing results from chapter 4 are taken together to answer the main question. Here conclusions are drawn, any recommendations are given and the used methods are discussed in a reflective way.

2. Theoretical framework

First, it is important to define the concept PUP. The limited literature is often about PUPs in public services (water for example) and has a certain thematical and regional background. However, this existing literature can give a definition on what a PUP mean, since it is related to infrastructure and governmental approaches of such projects. In this theoretical framework the concept PUP and success and failure factors are explained through the literature.

2.1 Defining a PUP

To define a PUP there are different definitions distinguished from the literature. These definitions often are related to the structure of the organisation, objectives and scale. The most used definitions are cited below:

“PUPs are the collaboration between public authorities and organizations to improve the effectiveness and capacity of partners, provide services and facilities, and to transfer technical skills and expertise. This collaboration may occur between public authorities of the same type or between different types of public authorities, and between countries” (Filiposki et al., 2017).

“Involving the matching of two or more partners (domestically or internationally) via a twinning mechanism; being composed of only 'public' partners; working on a not-for-profit (non-profit) basis; involving partnerships which seek to improve and promote public service delivery” (Boag and McDonald, 2010).

“The collaboration between public authorities of the same level and type, e.g. municipal” (Hukka and Vinnari, 2007).

These research papers include also a certain typology of PUPs. This typology includes the objectives that also are stated in other papers, namely in terms of: effectiveness, efficiency, capacity building, human resources, participation and accountability. From the literature there is no common definition to identify, but Hall et al. (2005) is often used in research papers to conduct the types of PUPs with different objectives. These PUPs came in practice as a concept against PPPs, but the concept itself makes a combination of varying integrations and collaborations between the different public institutions.

2.2 Success and failure factors identified in literature

2.2.1 Success factors

In literature about PUPs success factors are not always explicitly named. Often it is formulated in other words, like: advantages, benefits or successes. Boag & McDonald (2010) argue that identifying the benefits of a PUP can be pretty hard. Advantages or benefits that can be identified from this literature, are not always applicable at every project, because it has another context, other normative values and other empirical findings. So, generalisation of such factors is only possible in a way that it is clustered into some categories that are related to governmental organisation and collaboration structures.

The success factors that are identified from the literature consist out of five main codes that have several subcodes. Every author come up with many success factors, but not really overarching factors. However, they give a clear insight in some factors that fall under a certain main code. The main codes that are identified from the literature are: affordability/capacity, transparency, accountability, solidarity and legitimacy. According to Andrews & Entwistle (2010), Filiposki et al. (2017), Battaglio & Khankarli (2008) and Gustafsson & Phumpiu (2008), there can be made a connection between effectiveness and efficiency in the decision-making process, and these main codes with corresponding subcodes, because all codes have something to do with the effectiveness and efficiency of PUPs. The success factors are explained through these main codes. In figure 1 the coding tree is shown regarding the success factors with the five main codes and corresponding subcodes.

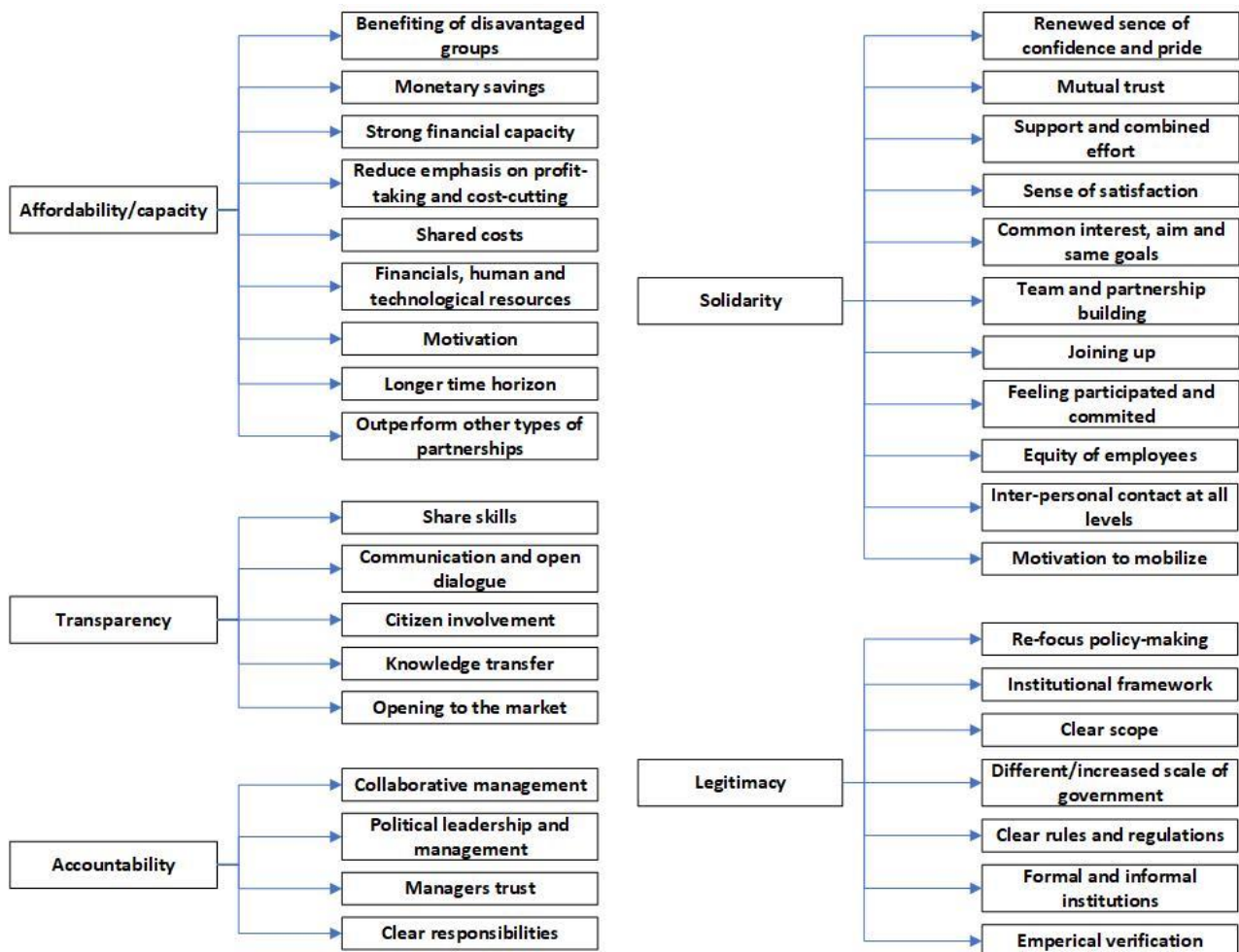


Figure 1: Coding tree with success factors from the literature.

Affordability and capacity

Affordability and capacity are strong related to the costs in terms of having shared costs between the stakeholders within the partnership, reduced emphasis on profit-taking and cost-cutting and doing monetary savings where they can outperform the private sector. In doing so, stakeholders in a PUP are more oriented towards a longer time horizon and are part of the larger objective of affordability, but also the benefiting of disadvantaged groups in terms of equity (Boag & McDonald, 2010). Capacity as success factor is mainly distinguished in terms of the high availability of human and technological resources and also has to do with the strong financial capacity and motivation in a PUP (Battaglio & Khankarli, 2008, Andrews & Entwistle, 2010).

Transparency

The most important success factor in terms of transparency is the communication between the stakeholders in a PUP. If the quality of communication is good in the partnership, it will lead to better efforts and achieving collaborative success (Andres & Entwistle, 2010). According to Greasley et al. (2010), it is very hard for the surviving of a partnership if the communication is not good. Having an open dialogue and sharing knowledge and skills are factors that are also related to this way of communicating as partners are therefore also identified as success factors (Boag & McDonald, 2010). Not only the internal communication as partners is important, but also the communication to the outside by fostering the involvement of citizens into the decision-making process (Battaglio & Khankarli, 2008).

Accountability

Sub-codes that can be identified from the main code accountability are often related to taking and having clear responsibilities in the management of the PUP. The collaboration between both managements of the PUP is a success if both can get along with each other, put effort into this and share their unique skills to make arrangements (Battaglio & Khankarli, 2008). Trust is an important success factor here between these managers, because that will have a positive effect at the costs. Also if there is less monitoring, because trust will lead to more freedom for employees to make progress and this effect can be clearly seen in the improvement of efficiency in a PUP (Andrews & Entwistle, 2010).

Solidarity

Solidarity within a PUP is one of the most important success factors and a lot of sub-codes are related to this. Boag & McDonald (2010) argues that PUPs help in building solidarity within the partnership by meeting and support each other in terms of sharing same goals, interest and aim. This can be seen in a way that the employees are feeling equity, participated and committed, but also feeling the mutual trust between employees. If both partners feel involved, the sense of satisfaction, confidence and pride comes up and will lead to more motivation that eventually benefits the partnership (Greasley et al., 2010).

Legitimacy

Talking about legitimacy the institutional framework is most important where rules, regulations and institutions need to be very clear to call it a success factor. Here the effectivity of the governance in the decision-making process is based on having suitable strategies and policies and the enablement of a good legal framework (Hukka and Vinnari, 2007). According to Gustafsson & Phumpiu (2008), such an institutional framework that is very strong, is fundamental for the efficiency and eventually the success of a PUP.

2.2.2 Failure factors

On the other hand, Boag & McDonald (2010) argue that against the benefits of a PUP, there are also a lot of challenges. These challenges can be seen as failure factors of a PUP and are often identified as challenges, barriers, uneven differences, tensions, inequity, uneven objectives and other small and large discrepancies. They suggest that a PUP as an alternative to privatisation, is often brought in negative day light by the existing literature, because of the difficulties that come over with the operationalisation of a PUP.

Looking at both the coding trees, most codes from the failure factors are the opposite from the success factors. This has an impact on the effectiveness and efficiency of the decision-making process as described in paragraph 2.2.1. If some of those success factors are not going well, they turn into failure factors and that will lead to problematic decision-making in the partnership (Boag & McDonald, 2010). In figure 2 the coding tree is shown regarding the different failure factors with the main codes and corresponding subcodes.

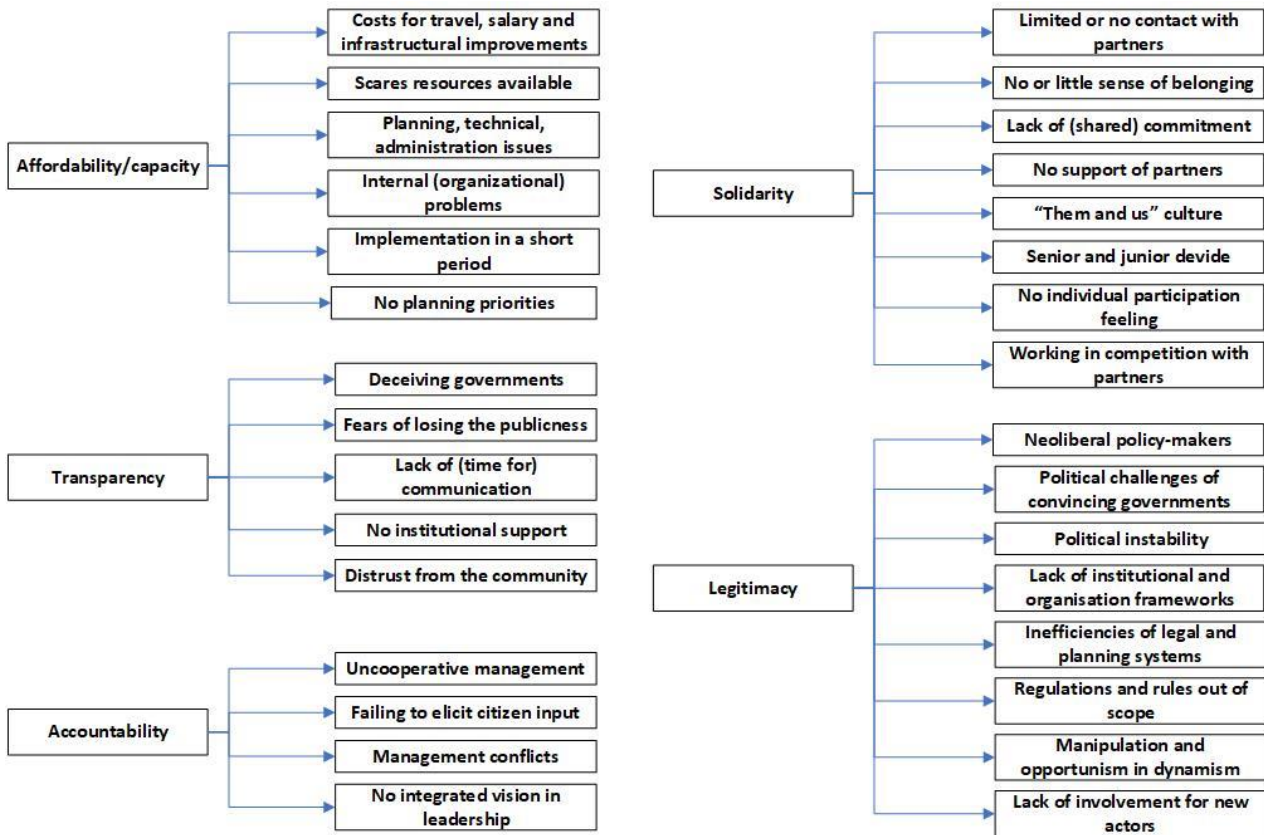


Figure 2: Coding tree with failure factors from literature.

2.3 Conceptual model

Literature on PUPs is scares, but it provides some clear and interesting success and failure factors. According to Boag and McDonald (2010), these factors in PUPs are often a result of having different values and objectives within the partnership. This includes, but is not limited to, the use of normative values and objectives to test these factors in PUPs. These normative values and objectives are implemented in the identified factors from literature about PUPs, but are rarely explicit or problematised. Nevertheless, the existing literature on PUPs is increasing and provide different insights in these factors. The normative values and objectives are settled in the main codes (see paragraph 2.2.1) as a success or a failure factor that influences the effectivity and efficiency in the decision-making process of the partnership and eventually will lead to the success or failure of the collaboration. (Andrews & Entwistle, 2010). This interrelationship between these concepts is shown in the conceptual model in figure 3.

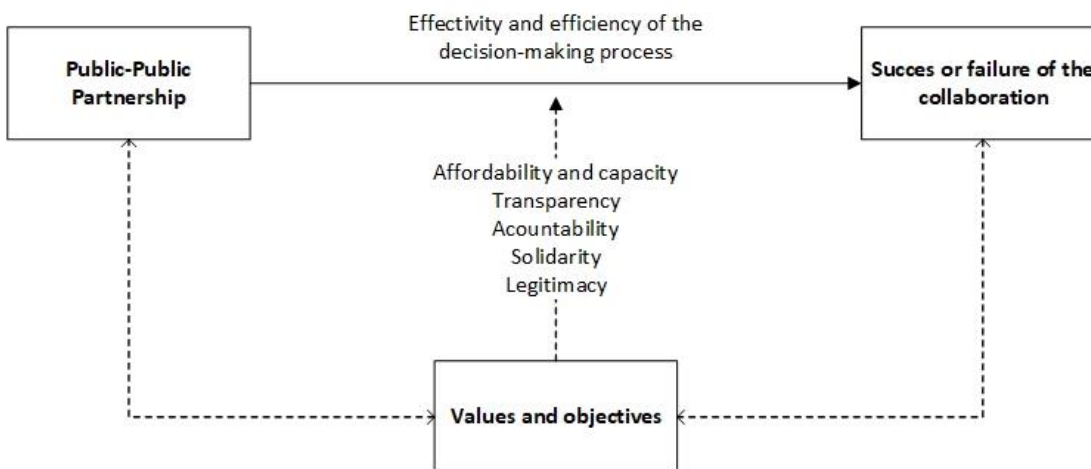


Figure 3: Conceptual model in this research.

3. Methodology

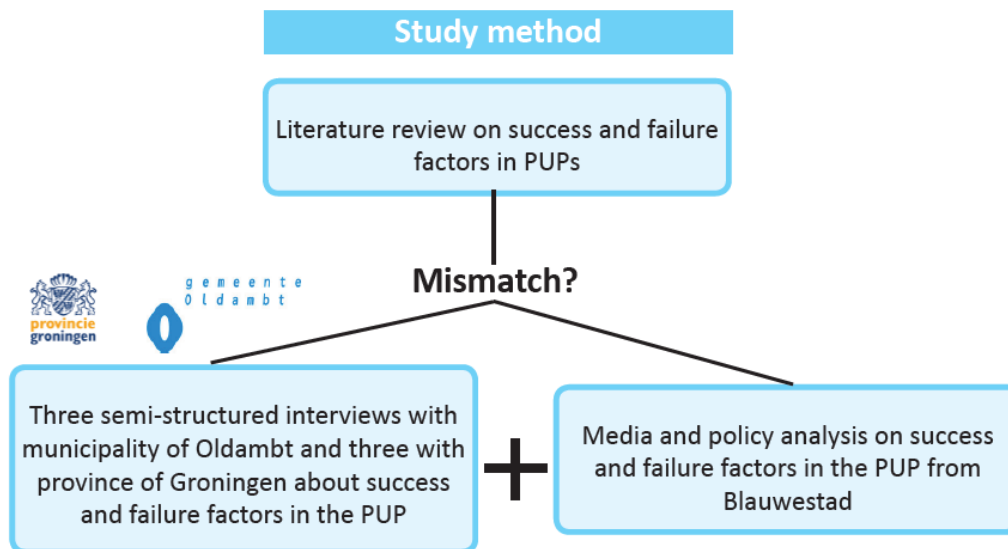


Figure 4: Research strategy during this study.

3.1 Literature review

First, there is researched by a secondary data analysis where literature about PUPs is used to identify success and failure factors in literature, by searching via the RUG library and Google Scholar. Here, 8 peer-reviewed scientific articles were selected through searching for key words, like: public-public partnership, PUP, success factors and failure factors. A coding scheme is manually made to distinguish the different factors by citing the specific sentences from the articles and translating it into main codes with sub-codes in the cited part. Alle the codes are putted manually in a coding tree via Visio to make it transparent. In table 1 below there is an example of the coding scheme that is used. The main codes that are identified from the literature are used as inductive codes for further analysis of the factors from the media analysis interviews.

Main code	Cited part from the scientific article	Source

Table 1: Coding scheme scientific articles

3.2 Media analysis

To prevent any unbiased memories and to identify the success and failure factors from the PUP of Blauwestad, a secondary data analysis is done on articles in the regional and national media about Blauwestad in a qualitative way. The focus was on articles that gave information about the factors of the PUP and development of Blauwestad. Policy documents were also an option, but most of them were outdated or not relevant enough to make it useful to analyse. The media analysis is done via a Nexis Uni analysis where it is easier to find news articles by searching for keywords. All the articles are Dutch, so there is searched on the following keywords: Blauwestad, Gemeente Oldambt, Provincie Groningen, publiek-publieke samenwerking. The factors in these media articles are identified by using the main codes that were identified in the literature review. The coding scheme is shown in table 2.

Main code	Cited part from the media article	Source

Table 2: Coding scheme media articles.

3.3 Semi-structured interviews

Projectbureau Blauwestad (employees from the province of Groningen) is the stakeholder that have the financial control over the development of Blauwestad. Three people from this party and three from the municipality of Oldambt are interviewed. Contact details from the municipality and the project office were found via past research from myself on Blauwestad and desk research via blauwestad.nl.

A qualitative method and primary data collection were conducted, because this gave the opportunity to get a deeper and better understanding of success and failure factors in the PUP of Blauwestad. Semi-structured interviews were best to do here, to have the possibility to differ from the predetermined questions and to dug deeper in the provided information from the interviewed stakeholders. Also an interview guide (Appendix I) was used to go more easily through the interviews, to explain the research and to ask further. One interview was held via an online meeting and five were held physically. All interviews were recorded via telephone or laptop with permission of the interviewee beforehand. All interviews are transcribed (Appendix IV till X) by writing all the words down without any hiccup. After this, quotes were identified and putted manually in a coding scheme and manually in a coding tree via Visio. This was just as the literature review, because that made it easier to compare these coding trees and see to what extent there is a mismatch between theory and practice. An example of this coding scheme is shown in table 3.

Main code	Cited part of the specific sentence that is said by a person	Person

Table 3: Coding scheme interviews.

3.4 Ethical considerations

To be ethical about the way of conducting the interviews, collecting the data and analysing the data, the interviewees were asked some questions beforehand. At the beginning of each interview, the interviewee was asked if he gave permission to record the interview. Right after this request for permission, the interviewee was asked if he wanted to be reported anonymously, only the name of the stakeholders party or their full name with their function. The interviews were also told that they will get a Dutch summary with the main findings in this study, afterwards. Furthermore, the derived information from the interview will only be used in this study, except when they give permission for further usage if this is necessary.

4. Results

4.1 Success factors PUP Blauwestad

4.1.1 Success factors media

To prevent any unbiased memories and to see if the media are also stating that Blauwestad is developing in a positive way, a media analysis is done. The results of the media analysis are not shown in a coding tree with sub-codes, because there are not that many factors that could be identified. However, the media provide some clear insights in what went not that well in the past and is now going better. These insights are putted as quotes in a coding scheme and are linked to the different main codes (see Appendix II). Below, the different insights from the media are explained through the main codes.

Affordability and capacity

From 2015 till onwards the media is carefully getting more positive about Blauwestad and mainly in terms of affordability. According to Beishuizen (2015), the change of strategy in the partnership towards cheaper housing, have let to more interested people to buy a plot in Blauwestad. Financieel Dagblad (2020) also states in a more recent article, that since this change of strategy towards project based cheaper housing (lower than €200.000,-) the plot sale increased rapidly from 13 sold plots in 2016 towards 66 sold plots in 2017 and years after. According to Financieel Dagblad (2020), this also has to do with the national developments, because housing prices are rapidly going up and for peri-urban terms Blauwestad is relatively cheap. This increased sale of plots also stimulates the village and region in terms of tourism and recreation. Deputy Tjeerd van Dekken states in an article from Dagblad van het Noorden (2021), that the liveability and the economy in the region got an impulse, because of these positive developments with Blauwestad.

Legitimacy

In terms of legitimacy there is only one success factor identified in the media. This success factor has to do with the governance agreement that was signed in 2019. The province of Groningen and the municipality of Oldambt achieved an agreement about the management and maintenance of the area in Blauwestad. This agreement stated that the province will finance this for some more few years until to transfer the area in a good condition (Beishuizen , 2021b).

Accountability

As said before, the new strategy of cheaper housing benefited the partnership in a good way. They listen more to what is asked by the market and customer is king in here, instead of only having plots available for more than €350.000,-. The municipality and province took more responsibility by this change of course through admitting that it was no longer feasible anymore to hold on the old strategy (Dagblad van het Noorden, 2018).

Transparency

According to Beishuizen (2016b), the transparency within the partnership is very important. The municipality and the governance from the province are stuck together and therefore it is important that the major and councilmen keep talking with the deputies from the province and other involved parties. To what extent this can be called a success factor from the media is hard to say, because this is an article of 2016. The interviews could prove more insight in this.

Solidarity

Since 2015 the collaboration within the partnership is also increasing. Problems are solved more in collaboration (Beishuizen, 2015) and because it is going much better the last years is due to many within the partnership (Dagblad van het Noorden, 2021b). This can be found in the sales of plots, but also in the consultations. These consultations are much shorter, more effective and efficient as René Perton from Projectbureau Blauwestad said in an article from Dagblad van het Noorden (2021b): *“The meeting took only 7,5 minutes.”*

4.1.2 Success factors from interviewees

In the coding tree below (figure 5) all the success factors that are distinguished from the interviews are shown. The full coding scheme with different quotations can be found in Appendix III.

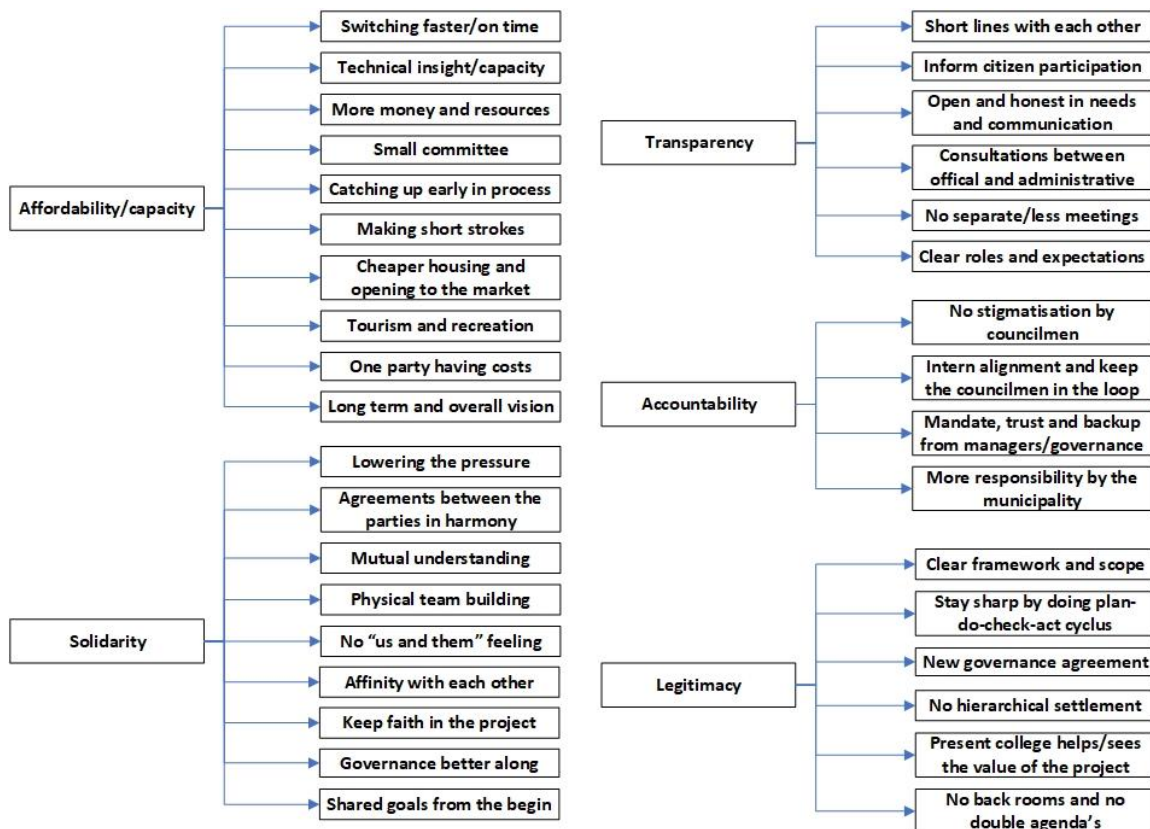


Figure 5: Coding tree with success factors from the interviews.

Affordability and capacity

Money plays a great role in the affordability and capacity of a PUP. In the interviews the respondents said that the economic circumstances in combination with the shortage on the housing market are benefiting the PUP very well. This can be seen in terms of having more money available to develop Blauwestad regarding the increased plot sale and tourism and recreational opportunities. Also the fact of cheaper housing played a certain role in the diligence of the partnership. Not only the media states this, but the respondents did that too by linking it to the governance agreement. This agreement led to no discussion anymore about the budget, because there was agreed that the costs of the maintenance are on behalf of the province for another few years to gain more diligence. Talking about capacity, the partnership works in a very effective way now by having a small committee that can make short strokes, switch faster and right on time and see the overall vision in the long run. The combination of these factors makes that the affordability of the partnership is increased in a very positive way and Blauwestad is getting more and more developed.

Legitimacy

Talking about legitimacy, the governance agreement between the governance from the province and municipality is an important vehicle that affected the PUP in a very positive way on all fronts regarding the main codes. Through having no hierarchical settlements, stay sharp and clear within the scope and framework and by every time going through the plan-do-check-act-cycle, the respondents found that they could operate in more freedom instead of getting hold back by the administrative. This renewed vision of the governance lead to more understanding towards the officials. Thus, operating in this renewed framework helps the officials to have more room for their work and making faster progress.

Accountability

According to the respondents, accountability is related to the functioning of the management and higher representatives. This is reflected in the fact that both parties take their responsibility more often, and mainly the municipality. The officials gain more trust from the managers and that leads to better results in the partnership. Next to that, respondents state that to get this trust, mandate and getting backup are important factors in here. When the respondents get more mandate and backup, they will have more freedom of movement to fulfil their tasks, because they get this trust from people at higher positions. This has a positive effect on the partnership in a way that they have less feeling of getting blocked by higher officials.

Transparency

One of the most mentioned success factors about transparency by the respondents are that it is very important to be open and honest in the communication of the partnership. This creates an open sphere for the officials and has a positive effect on the partnership by having short lines with each other, because they know which person where to find if they need them. Since COVID-19 hit, the meetings are less, but this has a positive effect on the collaboration in a way that there are less meetings. These less meetings are much more effective and efficient in terms of making short strokes, because they don't talk around things anymore. Eventually, the respondents say that this leads to having clear roles and expectations of what needs to be done and because of this effective and efficient way of communicating.

Solidarity

The respondents stated that, at the beginning there was a real "us and them" feeling, but that isn't the case anymore. They now have a mutual understanding and affinity between each other where physical team building plays an important role. Right now, both partners meet each other once per two weeks to make short strokes. They visit the area to talk about everything that is important at that moment and no other things that maybe could be an option, but they aren't able to do so. Not only the officials are more joining up, but also the governance can get better along by visiting the area at some time to also have a feeling with what is happening in the development of Blauwestad. Agreements that were made between the partners in the past were not in harmony, but now they are, because of this improved meeting structure. This success all begun with keeping faith in the project and having shared goals to work towards.

4.2 Failure factors PUP Blauwestad

4.2.1 Failure factors media

On the other hand, there are failure factors. As explained in the theoretical framework, failure factors are often the opposite of success factors. In the media, failure factors can mainly be found in articles from 2016. This means that failure factors that were a failure at that time could be a success right now. By doing interviews these failure factors from earlier in the partnership can differ compared to the partnership today. In doing so, the failure factors are explained below.

Affordability and capacity

For a long time Blauwestad was neglected in terms of sales of plots. The idea of cheaper housing led in the first place to insubordination from the municipality of Oldambt and other municipalities, because they thought that this cheaper housing would be at the expense of the current housing stock in their own municipality (Beishuizen, 2016b). Not only the financials are of concern, but also the insufficient knowledge about the region is stated as a failure in the past (Financieel Dagblad, 2020).

Legitimacy

In terms of legitimacy the failure factors have a lot to do with the governance from the partnership. According to Beishuizen (2016b), the province is really criticized about their role in the partnership. The municipality wanted to take juridical steps towards the province, because the province decided to conduct cheaper housing. This benefited the partnership in a bad way, because a lot of agreements were moved off the table by the province without any negotiation with the municipality.

Accountability

Because of this struggle about the cheaper housing, there was an emergency meeting at the courthouse to solve this, but this led to unpleasant experiences by the board of major and councilmen from the municipality Oldambt. The province didn't take their responsibility in this and that affected the partnership negatively at a higher level (Beishuizen, 2016b).

Transparency

The Executive Council didn't want to refrain from the plans for cheaper housing. Beishuizen (2016b) states that the signal from the municipalities is unfortunately not picked up by the province. The communication towards the board of major and councilmen went not good here and that led to a lot of friction between both parties.

Solidarity

Because of this issue, the trust towards the governance from the province was significantly decreased. This is evidenced by the following quote in the article from Beishuizen (2016b): *"According to the province, the region could burst. That is obviously very clear. The province crosses right through the made agreements. She is apparently hearing deaf and seeing blind."* Not only in 2016, but also recently, the province stepped away from the ideas of the municipality through a trend break in again the forms of housing, namely by building appartements (Beishuizen, 2021a). These unclear agreements had a bad influence on the collaboration of the partnership. Through the interviews there is made clearer if this is still the case.

4.2.2 Failure factors from interviewees

In the coding tree below (figure 6) all the failure factors that are distinguished from the interviews are shown. The full coding scheme with different quotations can be found in Appendix III.

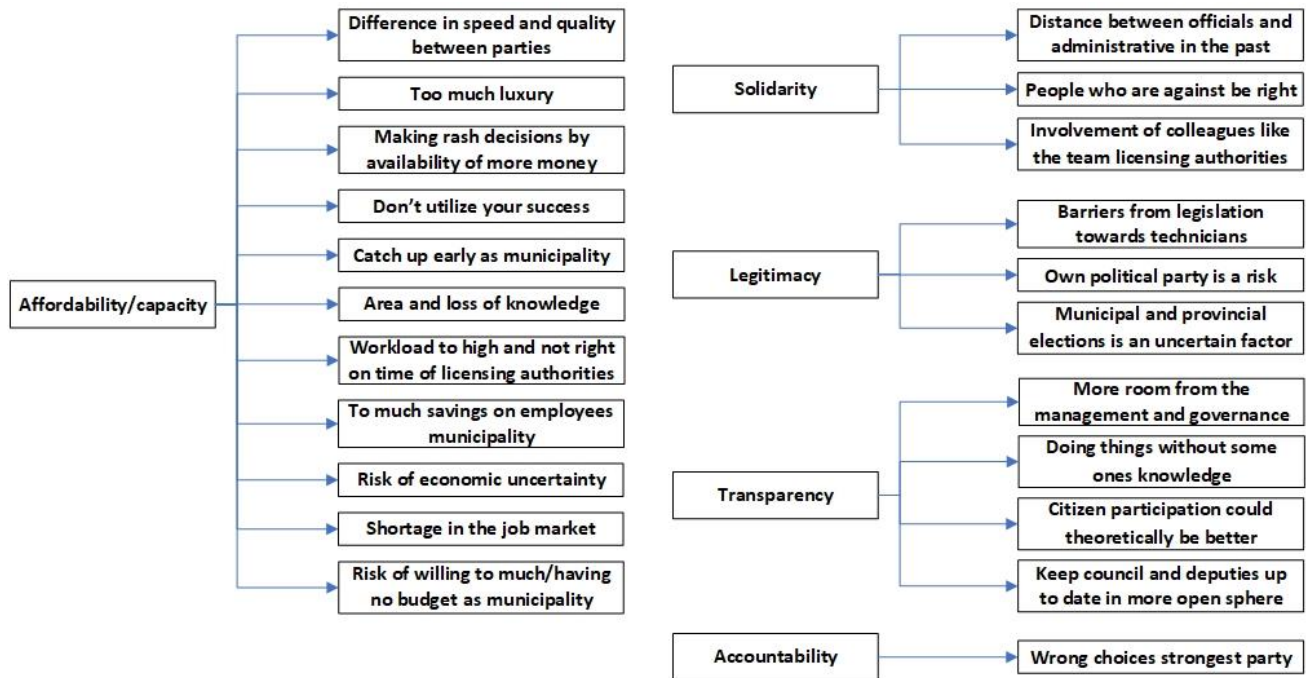


Figure 6: Coding tree with failure factors from the interviews.

Affordability and capacity

According to most of the interviewees, the highest risks are there in terms of affordability by saying that you must not utilize your success. Because it is going so well now with the plot sale and the partnership, the quality of the area must not be lost out of sight. There is a risk of willing to much and making rash decisions through this availability of more money. This can influence carry the quality out in too much luxury, for example the coating of streetlights. All respondents reacted on this by stating that these risks need to be carefully watched out for together. Next to the risks, there are still some problems in the partnership. At the municipality side the workload is very high and mainly at the licensing authorities team. The capacity of this team isn't enough, because of a shortage in the job market and savings at the municipality. Eventually, respondents are aware of this, in terms of losing (area) knowledge and seeing that the request for a building license takes too much time. This has a negative effect on the speed of the development of Blauwestad and could be improved they said.

Other factors

As regards to the other factors, there is less that can be obtained from the interviews. It mainly has to do with certain risks and things that they need to be aware of within the partnership. At the lower officials level everything is going much better now and a lot of success factors can be linked to this. The only thing here is that the involvement of the people from the licensing authorities could be better, but they said that they are working on this. However, at the higher level there are still some concerns, mainly about the risk of their own political party and barriers that come from legislation. Here is said that they sometimes still need some more room from the management and governance and that could also be in a more open sphere. Although the partnership is going very well, these certain risks and problems need to be addressed in the decision-making process to prevent the partnership from going downwards.

5. Conclusion and discussion

Since 2016, Blauwestad is getting more and more developed in a positive way . Things are going much better than in the past and that is because of several reasons. One of the main reasons that led to a better collaboration is the governance agreement from 2019. Here agreements were made about the further development of Blauwestad between the officials and the governance of both parties. Respondents of the interviews are noticing this in all main codes in terms of increased efficiency and effectivity in the decision-making process. Putting the coding trees from the interviews and literature side by side, the main question is answered: ***To what extent is there a mismatch in success and failure factors identified in literature about Public-Public Partnerships and the Public-Public Partnership from Blauwestad?***

The identified codes from the literature are matching with what is said in the interviews and the media. Things that did not go well in the past were a failure at that time, but are now turned into success factors when comparing it to the literature. Although there are still some things that could be better, like more capacity for employment and knowledge, Blauwestad is mainly due to the governance agreement, the economic circumstances with the shortage on the housing market and the changed meeting structure because of the COVID-19 pandemic, a success right now. Officials and governance can collaborate and join up much better with each other by having no concerns anymore about having no trust and mandate from the management and governance, but also about money. They can operate in clear framework with short lines and good communication with each other. Altogether, the partnership is developing very well with positive vibes and good effort from everyone.

Blauwestad is therefore a good example of what success are right now and what were failure factors in the past, but the findings in this study is not fully generalizable towards the literature about policy making in infrastructural planning projects. It is just one case between two public authorities that is really context specific. Boag and McDonald (2010) and Greasley et al. (2008) were right in this that, the identification and generalization of success and failure factors is difficult. So, generalisation of such factors is only possible in a way that it is clustered into some categories (the main codes) that are related to governmental organisations and collaboration structures. Further research needs to be conducted within the policy making and planning practice to get more insight in the different types of PUPs itself and the success and failure factors that are related to these types.

Bibliography

- Andrews, R. & Entwistle, T. (2010). Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. *Journal of Public Administration Research*, 20, 679-701.
- Battaglio, P. & Khankarli, Jr.G.A. (2008). Toll Roads, Politics, and Public–Public Partnerships. *Public Works Management & Policy*, 13(2), 138-148.
- Beishuizen, T. (2014). De goede lijn van Oldambt. *Dagblad van het Noorden*, 02-12-2014.
- Beishuizen, T. (2015). Meer interesse voor wonen Blauwestad. *Dagblad van het Noorden*, 25-03-2015.
- Beishuizen, T. (2016a). ‘Provincie laat regio barsten’. *Dagblad van het Noorden*, 06-07-2016.
- Beishuizen, T. (2016b). Oldambt is opstelling provincie beu. *Dagblad van het Noorden*, 07-07-2016.
- Beishuizen, T. (2021a). Trendbreuk in Blauwestad: bouw van 21 appartementen. *Dagblad van het Noorden*, 11-01-2021.
- Beishuizen, T. (2021b). ‘We moeten Blauwestad interessant maken voor nieuwe generaties’. *Dagblad van het Noorden*, 31-03-2021.
- Boag, G. & McDonald, D.A. (2010). A Critical Review of Public-Public Partnerships in Water Services. *Water Alternatives*, 3(1).
- Boardman, A.E. & Vining, A.R. (2008). Public–Private Partnerships Eight Rules for Governments. *Public Works Management & Policy*, 13(2), 149-161.
- Dagblad van het Noorden. (2016) Provincie in de plus met bouw Blauwestad. *Dagblad van het Noorden*, 01-12-2016.
- Dagblad van het Noorden. (2018) BLAUWESTAD VOLOP IN ONTWIKKELING. *Dagblad van het Noorden*, 22-12-2018.
- Filiposki, O., Metodijeski, D., Mitreva, E., Taskov, N. (2017). Public-Public Partnership and Tourism Development Strategy: The Case of Municipality of Gazi Baba in Macedonia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(4), 846-850.
- Gomes, R.C., Marques, R.C., Silvestre, H.C. 2017. Joined-up Government of utilities: a meta-review on a public–public partnership and inter-municipal cooperation in the water and wastewater industries. *Public Management Review*, 20(4), 607-631.
- Greasley, K., Patel, S., Watson, P.J. (2008). The formation of public-public partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 21(3), 305-313.
- Grol, C. (2020) Blauwestad lijkt zijn belofte toch in te lossen. *Het Financieel Dagblad*, 11-08-2020.
- Gustafsson, J.E. & Phumpiu, P. (2008). When are Partnerships a Viable Tool for Development? Institutions and Partnerships for Water and Sanitation Service in Latin America. *Water Resource Manage*, 23, 19-38.
- Hall, D., Lethbridge, J., Lobina, E. 2005. Public-public partnerships in health and essential services. *Occasional Papers Series*, 9.
- Hukka, J.J. & E.M. Vinnari (2007). Public-public partnerships in the Finnish water services sector. *Utilities Policy*, 15, 86-92.
- Projectbureau Blauwestad (no date). *Geschiedenis Blauwestad*. Retrieved on February 26, 2021 from <https://www.blauwestad.nl/geschiedenis-blauwestad/>

Prolander (2019). *Landschap zoekt pioniers*.

Provincie Groningen (2009). *Doorstart Blauwestad dichtbij*. Obtained on February 26, 2021 from <https://www.provinciegroningen.nl/actueel/nieuwsartikel/doorstart-blauwe-stad-dichtbij/>

Provincie Groningen (2010). *Ontwikkelingsvisie Blauwestad in het Oldambt*. Retrieved on 26 February, 2021 from <https://www.yumpu.com/nl/document/read/25545547/ontwikkelingsvisie-blauwestad-in-het-oldambt-provincie-groningen>

Veer, J. de (2020). 'Blauwestad is meer dan huizen bouwen'. *Dagblad van het Noorden*, 29-08-2020.

Appendix I Coding schemes from the literature

Appendix I.I Success factors literature

Main code	Cited part from the scientific article	Source
Legitimacy	<i>"They emphasise the importance of institutional frameworks, political leadership, and inclusion of trade unions as success factors for partnerships."</i>	(Boag & McDonald, 2010)
Solidarity	<i>"PUPs can improve developing water infrastructure and service delivery capacity at a lower cost than public-private partnerships or a public entity working on its own. The non-profit aspect of the partnership allows PUP partners to share skills with other operators with a focus on knowledge transfer and capacity building rather than on profit taking (Lobina and Hall, 2006b). Each partner is aware of the fact that the other is hoping to extract a benefit from it, but since the partnership is not based on profit, benefits can result from mutual trust and a cooperative relationship. PUPs are also seen to promote the development of in-country expertise by focussing on municipal workers. Through increasing local technical capacity, utilities and governments can decrease their dependence on expensive international consultants (Wouters, 2005) while at the same time expanding the pool of public-sector entities capable of providing support to others – a virtuous cycle of capacity building."</i>	(Boag & McDonald, 2010)
Transparency	<i>"Education and community participation can make a significant difference in "reaching the unreached."</i>	(Boag & McDonald, 2010)
Affordability/capacity	<i>"The public- sector focus reduces the emphasis on (quick) profit-taking and cost-cutting, and service delivery partners are oriented towards longer time horizons and the larger political objectives of equity of access and affordability."</i>	(Boag & McDonald, 2010)
Solidarity	<i>"PUPs offer a unique opportunity for building solidarity amongst public-sector managers, workers and the communities served, not only on a local scale but on a global one. PUPs facilitate solidarity building by enabling actors to meet, share knowledge, and come away with a renewed sense of confidence and pride in the ability of public utilities to serve their citizens. Pride in the utility and its purpose are seen to translate into better services."</i>	(Boag & McDonald, 2010)
Legitimacy	<i>"PUPs are seen to help re-focus policy-making attention on the public sector in general, and on ways to improve public-sector water services in particular. In doing so, PUPs take us beyond the false assertion that public-private partnerships are the only mechanism to resolve the stasis of private versus public water services. Equally important is the fact that PUPs open dialogue across hitherto compartmentalised public-sector entities (such as water-services and public-health</i>	(Boag & McDonald, 2010)

	<i>units), as well as different scales of government, by creating/forcing opportunities for interaction and policy development across the public sector. In doing so, these inter- and intra-state engagements encourage a rethink of what constitutes a public-service provider and mechanisms for policy development.”</i>	
Affordability/capacity, accountability and transparency	<i>“A final and related point is that PUPs help to deconstruct the myth that the private sector is inherently better at service provision than the public sector. Whether it be an empirical accounting of the monetary savings associated with a PUP versus a PPP, or a more qualitative assessment of accountability and transparency, PUPs provide concrete evidence of the ability of the public sector – in partnership with other 'public' entities – to outperform the private sector. Reinvesting in the public-sector revitalises capacity and pride, allowing public utilities to fight back with tangible results rather than to use mere anti-privatisation rhetoric.”</i>	(Boag & McDonald, 2010)
Affordability/capacity and legitimacy	<i>“Increase the scale of operation and enjoy economies of scale through shared production costs.”</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Solidarity	<i>“Joining up to tackle wicked or crosscutting issues is one of the most frequently cited rationales in public-public partnership literature.”</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Solidarity	<i>“We heard of “joined-up working,” “silos” that “can be broken down”; and of a need to get “all the big players working together towards the same goals.” Almost all policy programs stand to benefit from a joined-up approach to working across public sector boundaries. To this end, public-public partnership is especially likely to lead to improvements in the attainment of those formal intermediate output/outcomes that are typically used to gage public service effectiveness.”</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Solidarity	<i>“We argue only that the theory of joining up provides particular reasons to think that the benefits of public-public partnerships should be most apparent in terms of effectiveness.”</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Solidarity	<i>“Public organizations are typically required to meet multiple and potentially conflicting organizational goals.”</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Affordability/capacity	<i>“Prior research suggests that high public expenditure has a positive impact on performance. Services with relatively strong financial resource capacity may invest in better quality staff or new methods of working.”</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Affordability/capacity	<i>“The coefficient for the impact of public public partnership on effectiveness is statistically significant and positive. Public-public partnership would appear to be aiding improvements in effectiveness in a way that the other types of sectoral partnership are not.”</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)

Affordability/capacity	<i>"The coefficient for public-public partnership is positive and significant, indicating that these arrangements appear to increase efficiency."</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Affordability/capacity	<i>"It is possible then that public-public partnerships are good vehicles for efficiency improvement. Certainly, it can be argued that public managers may trust more and specify and monitor less when working with public partners (Das and Teng 1998). The transaction costs of partnering within the same sector may therefore be lower than that for partnering across sectors, giving public-public partnerships an advantage in realizing the benefits of shared production costs."</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Transparency	<i>"Public-public partnerships may therefore promote equity because of their very publicness: It is simply their raison d'être that they address the needs of citizens requiring special assistance."</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Affordability/capacity	<i>"Public-public partnerships outperform their sectoral cousins across all three dimensions of performance. The value added by public partners allows our sample of local government service departments to perform better either than those working alone or indeed those partnering with other sectors."</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Affordability/capacity	<i>"First, as we hypothesized, collaboration with public partners may provide access to resources—perhaps in the form of legal powers, service-specific expertise, or even a public service ethos—which are critical to performance. But rather than these resources translating only into improved effectiveness, it may be that they benefit all dimensions of performance."</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Solidarity	<i>"Our findings may suggest that the activity of joining up to tackle crosscutting issues offers the most promising strategy for service improvement."</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Transparency and solidarity	<i>"Finally, it is conceivable that sociopsychological aspects of partnership—such as trust, goal alignment, and quality of communications—are a more important determinant of performance than either the resources or the focus of intersectoral collaborations. It may be the positive chemistry of working with like-minded organizations that explains the positive results for public-public partnership. Gains from working with similar organizations may outweigh potential resource or activity advantages of trying to work with different sectors."</i>	(Andrews & Entwistle, 2010)
Legitimacy	<i>"Include a decentralized control, supervision and regulatory system for water resources and services management that enables municipalities to cooperate independently; government support for PUPs; and a multitude of flexible organizational options. The more fundamental prerequisite for successful PUPs has been effective governance based on the continuous development of appropriate policies and strategies; enabling legal framework; credible enforcement; capable organizations at all levels; and trained professionals even in the post-modern information society."</i>	(Hukka and Vinnari, 2007)

Affordability/capacity	<i>"How can the PUPs concept promote effectively with policy makers and governments? How can PUPs help resolve some of the capacity building and financial challenges of public institutions? This story about the cooperation between the two institutions does not end here; on the contrary, it just has begun. Additional to the development of the tourism strategy, the employees from both institutions realized that in the future they could work together in many other areas to make best use of their facilities."</i>	(Filiposki et al., 2017)
Transparency	<i>"Huxham and Vangen (1996) note that to achieve collaborative success communication is a key factor."</i>	(Greasley et al., 2008)
Solidarity	<i>"A number of interviewees describe the relationship in a positive way, they are emphatic about the benefits of a good partnership relationship, the increase in motivation to participate and the resulting sense of satisfaction."</i>	(Greasley et al., 2008)
Solidarity	<i>"Thus an examination of the partnership relationship needs to consider the various individuals who comprise the partnership for the inter-personal component is critical for the effective working of the partnership. Their experiences within this relationship is very much influenced by their individual interactions and this informs their perceptions of the operation of the partnership."</i>	(Greasley et al., 2008)
Solidarity	<i>"Therefore for a truly integrated partnership, relationships need to cascade throughout the hierarchy with inter-personal contact occurring at all levels."</i>	(Greasley et al., 2008)
Solidarity	<i>"Their commitment that ensured the programme progressed."</i>	(Greasley et al., 2008)
Solidarity	<i>"Despite this a number of interviewees considered that they had support and commitment from their partners, particularly partners employed at an operational level, like the project manager."</i>	(Greasley et al., 2008)
Solidarity	<i>"As Hardy et al. (2003) suggest, for collaboration to be successful, it is necessary that all feel involved and in this case work together for the benefit of the claimants."</i>	(Greasley et al., 2008)
Accountability	<i>"The partnership relationship as described from a managerial viewpoint may be quite distinct from those employed lower in the hierarchy. This point is re-iterated through the work of Diamond (2006) who notes the need to examine the</i>	(Greasley et al., 2008)

	<i>experience and practice of those involved. Unless there is a close examination of how individuals perceive the relationship then issues such as communication, openness and ethos of the partnership will be missed."</i>	
Transparency	<i>"Without good communication it is difficult for the partnership to survive."</i>	(Greasley et al., 2008)
Accountability	<i>"Public managers must be progressive in seeking "critical linkages" among potential network partners for the delivery of goods and services to the public while managing traditional government functions in their own respective agencies."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)
Accountability	<i>"Collaborative public management is a crucial component toward successfully navigating network arrangements, requiring unique skills from managers."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)
Affordability/capacity	<i>"Research suggests that generous resources are a strong contributor to success for networked arrangements. Such resources include not only financial appropriations but also adequate human resources, technological resources, and knowledge management (McGuire, 2006; Rainey & Steinbauer, 1999). Support from key stakeholders is yet another dimension for network arrangements (Fung, 2006; Koontz & Thomas, 2006; McGuire, 2006; Page, 2004). Stakeholders include not only politicians, public managers, and contractors but also citizens (Haque, 2001; McGuire, 2006; Vigoda, 2002). Mission clarity is a crucial component to articulating the vision and design of the undertaking to stakeholders (Kettl, 2006; Page, 2004)."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)
Solidarity	<i>"The case demonstrates the necessity of stakeholder support in promoting productive and purposeful interaction (synthesizing) among all actors."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)
Transparency and solidarity	<i>"Fostering citizen involvement and trust is an essential feature of effectiveness in government."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)
Transparency and solidarity	<i>"Fostering responsiveness and promoting collaboration with citizens is crucial toward building high performing network arrangements."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)
Accountability	<i>"PPuP arrangements with public authorities may offer an alternative course which takes advantage of private sector innovation while maintaining public accountability."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)

Transparency and accountability	<i>"Accountability and responsiveness remain worthwhile goals for collaborative efforts in maintaining transparency to the public."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)
Legitimacy	<i>"Research suggests that empirical verification, customer satisfaction, and political endorsement are critical for providing crucial feedback to collaborative partners in an effort to ensure network feasibility."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)
Solidarity	<i>"A common interest is the key for successful outcomes."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Legitimacy	<i>"Both, formal and informal institutions are among the relevant features for successful partnerships. Informal institutions are built on trials and errors that are imprinted in their development and experiences. In the long-run, informal institutions need official recognition to avoid unnecessary bureaucracies and more transparency. On the other hand, even if formal institutions are preferable, they can also be seen as a constraint towards evolution and development, because institutions can act as restrictions since they are the 'rules of the game', but they should be constructed, reconstructed, and strategically interpreted by the players."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Solidarity and accountability	<i>"Agreements among partners have been reached with common aims, the understanding of their skills and moreover clear responsibilities for the partners."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Legitimacy	<i>"The first stage for any partnership with the government should be the development of clear policies and regulations as institutional framework. In fact, a strong institutional framework is the basis for any efficient infrastructure delivery."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Transparency and accountability	<i>"The opening to the market will allow transparency that at the moment is zero, and with the rules of the game are clearly established accountability would be included in the process."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Solidarity	<i>"An active local government and participation of all and interested actors has led to a decision-making process trusted from all sectors."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Solidarity and accountability	<i>"Among the factors that had favoured the partnership success at the community scale in our case studies are the ability to congregate the partners and leadership to 10 Miller, D. Self-Help and Popular Participation in Rural Water Systems (Paris: OECD Development Centre 1979), p.36. Cited in Ward 1997. When are partnerships a viable tool for development? 29 assemble common interests. In cases like Porto Alegre and Recife, the political leadership of the local government played a significant role in building the partnership and establishing principles."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)

Accountability and transparency	<p><i>“Summarizing our case studies at the local level the keys of success can be deduced from the previous table such as:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Self-mobilization generating informal behaviour with accountability and transparency for the community.</i> <i>2. Implementing an integrative and comprehensive Water Sector Plan, as in the Brazilian cases, and relating it to other sectors and land use plans.</i> <i>3. Management conflicts solved through a re-organization of the public water company with active participation of the community at large as the first step in the process.</i> <i>4. Technical and administration advice is provided by the same organisation so avoiding misunderstandings and bureaucracy.</i> <i>5. Reducing informality and bringing more transparency to the WSS.”</i> 	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Solidarity	<i>“Motivation is the first step to successful mobilization of actors.”</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Transparency	<i>“Thus, major obstacles appeared when the reform has not reached the maturity to face reorganization or new partnerships. As an example, the informal Juntas de Agua in Honduras were successful due to community participation in decision making for redesigning strategies of implementation.”</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Legitimacy and affordability/capacity	<i>“Besides the need of a legal framework, providing regional–national scale information as in the form of databases is vital to create an enabling social environment and to get all actors to participate actively in a partnership, as it is demonstrated in the meetings at the positive cases at Recife and Porto Alegre.”</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Accountability	<i>“Leadership is a relevant issue for successful of any WSS partnerships: Who should take up the responsibility for the leadership? Partnerships strive for consensus and thus for a collective leadership process.”</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Legitimacy	<i>“As a tool for development, partnerships are leaning on both formal and informal institutions to achieve an effective outcome for WSS.”</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Solidarity	<i>“Consequently the performance of the partnership is levelled up since an effective outcome requires a combined effort from all actors. Especially the government should concentrate on building up viable and democratic governmental organizations or alternatively allow the civil society to be included in the first place.”</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)

Appendix I.II Failure factors literature

Affordability/capacity and legitimacy	<i>“Particular attention is paid to the challenge of financing PUPs. While the direct costs of creating and managing a partnership can be relatively minor, such as paying for the travel and salary of personnel, infrastructural improvements can be extremely expensive and leave PUPs in the same financial conundrum as other cash-strapped public-sector agencies. Financing remains the Achilles’ heel of many PUPs, with the majority of donor funding for water projects still directed towards PPPs (Miranda, 2007). The literature on PUPs also points to the anti-public-sector rhetoric of neoliberal policy-makers and the largely pro-privatisation media that make the promotion of PUPs an uphill battle. Though perhaps overly optimistic in its characterisation of the general public’s understanding of, and interest in, PUPs, the literature is nonetheless alert to the political challenges of convincing governments, funders, and end users of the positive attributes of PUPs in the water sector.”</i>	(Boag & McDonald, 2010)
Solidarity	<i>“However often there is lack of time for more informal communication and this limits the integration of staff working on a shared initiative (Maddock and Morgan, 1998). Thus time needs to be set aside for informal networking before the collaboration starts in earnest (Lloyd and Howat, 2004).”</i>	(Greasley et al., 2008)
Solidarity	<i>“However a number of negative accounts of partnership relationships are also described, often related to the perception that the partners were working in competition rather than together (competition between staff and contractors most evident).”</i>	(Greasley et al., 2008)
Solidarity	<i>“Despite these vivid descriptions of partnership relationships the majority of respondents did not feel that they were in a partnership at all as they had limited or no contact with their partners.”</i>	(Greasley et al., 2008)
Transparency and solidarity	<i>“In general those who had least contact with external partners were the contractors and staff who were not operating in a project management capacity. Thus a direct partnership relationship was generally limited to few programme members. A lack of communication between the partners provides further evidence of a limited partnership relationship. This divide of belonging to the partnership based on whether contact is made indicates that unless all those involved have direct interaction with their partners it may not be possible to develop a sense of belonging.”</i>	(Greasley et al., 2008)
Accountability and solidarity	<i>“However their efforts could be hindered by uncooperative management. Management could demonstrate lack of commitment by restricting access to facilities or through an overload of activities.”</i>	(Greasley et al., 2008)

Solidarity	<i>"However a similar number of respondents felt that they did not trust that they had the support of their partners. In particular a few of the contractors felt that they did not get a sense of shared commitment, as if this initiative held more value for them."</i>	(Greasley et al., 2008)
Solidarity	<i>"Criticisms are also made of the contractors as at times some of the staff considered the actions of the contractors to be unsupportive. The staff argued that it is inappropriate for contractors, whom they had employed, to be publicly critical of the Job Centre. This created a "them and us" culture which was not conducive to successful partnership working."</i>	(Greasley et al., 2008)
Solidarity	<i>"The contractors feel that they are the junior partners in the relationship supplying the service to the senior partner, the Job Centre. The perceived imbalance of power within the partnership left one particular contractor with a sense that he had to "beg for favours"."</i>	
Solidarity	<i>"What is notable in the findings is how many of the interviewees do not feel that they were a participant in any type of partnership and this is problematic as local relationships between individuals is key in the development of relationships (Diamond, 2006). The majority had limited or no direct contact with any person from the partnering organisation, unless in a managerial role, hence the range of interactions is shallow and limited."</i>	(Greasley et al., 2008)
Transparency	<i>"Such may have been the case here, where threat of foreign ownership exacerbated Texas politicians' and citizens' fears of losing the "publicness" of SH 121, irreparably marring the appearance of accountability through third party arrangements."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)
Accountability	<i>"While managerialist efforts claim to promote accountability through more responsiveness to customer (i.e., citizen) demands, in reality such endeavors have posed new accountability challenges by failing to elicit citizen input."</i>	(Battaglio & Khankarli, 2008)
Affordability/capacity and legitimacy	<i>"Among the issues that should be tackled are: political stability, institutional framework, inefficiencies of the legal and planning systems, resource availability, performance of the government responsibility to oversee the welfare of society, and the appropriateness of partnerships."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Legitimacy	<i>"Although this dynamic reconstruction process allows innovative solutions to come into action, it could also be criticized if this dynamism leads to manipulation and opportunism."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Legitimacy	<i>"Yet most constraints for establishing effective partnerships could be derived from the lack of appropriate institutional frameworks resulting in the lack of legitimacy of old and new actors to operate. Institutional framework refers to rules for legitimization, transparency, structure of organisations that in most cases are in construction."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)

Affordability/capacity	<i>"No planning priorities."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Transparency, accountability and legitimacy	<i>"On the same lines characteristics for failure that can be deduced from the case studies: 1. Regulations neglecting the socio-economic context. The requirements to comply with the rules are out of scope and unreachable to the community. As a result the community adjusts by creating an informal institution. 2. No leadership with an integrative vision when a partnership is seeking a policy approach 3. Mismanagement of the water company through corruption, lack of technical, administrative and legal knowledge. 5. No Trust from the community and lack of accountability in administration creating a reluctant environment in the community."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Accountability and legitimacy	<i>"An overload of rules, regulations and penalties that might end up in a non-compliance behaviour. If a project is closely assessed on performance, the supervision might lead to influence management and remove the discretionary powers that the informal vendors or small companies might be better off in using feasible technology and adapting to local social behaviour and circumstances."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Affordability/capacity and accountability	<i>"Issues like planning, management conflicts within the water company, technical and administration issues have not usually been at the debate of LA national water institutional reforms."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Transparency	<i>"Nevertheless, governments are not always a synonym of good practice defending social welfare. Governments could also be deceiving partners, since also national government might promote corruption, if an open process of transparency is not institutionally supported."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Affordability/capacity	<i>"Internal problems inside an organization should also be solved before involving in a partnership."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Affordability/capacity	<i>"Internal organization problems set up the obstacles within institutional reforms, which in turn might affect external agreements in partnerships."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Legitimacy	<i>"Most constraints for establishing effective and sustainable WSS are derived from the lack of an appropriate institutional framework, which is reflected in the lack of legitimacy for new actors other than the government (De Soto 2001; Zadek 2004:12–13)."</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)

Affordability/capacity	<i>“The mistake is not the new policies but the implementation of the suggestions within a short period, without allowing time to the programs to develop.”</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)
Solidarity and legitimacy	<i>“The struggle for commitment is an issue of trust, and trust is very much related to the evolution of institutional frameworks and organisation frameworks, which to some degree have been developed in partnerships.”</i>	(Gustafsson & Phumpiu, 2008)

Appendix II Coding schemes from the Nexis Uni Analysis

Appendix II.I Success factors media

Main code	Cited part from the media article	Source
Affordability/capacity	<i>“Sinds projectbureau Blauwestad en de provincie het over een andere boeg gooien, neemt de interesse voor een kavel in het water- en woonproject toe. Blauwestad vaart een andere koers door bijvoorbeeld zogenoemde projectwoningen tegen een aantrekkelijke prijs aan te bieden.”</i>	(Beishuizen, 2015)
Solidarity	<i>“Het beheer van de pontjes ligt in handen van de gemeente Oldambt. In samenwerking met de provincie wil Oldambt het probleem oplossen.”</i>	(Beishuizen, 2015)
Affordability/capacity	<i>“Hij ging investeren in wegen en groenonderhoud. Daarnaast besloten de gemeenten in Oost-Groningen en de provincie dat er toch goedkopere woningen mochten komen. Van onder de twee ton, terwijl er eerder was besloten dat er juist geen woningen van onder de drie ton gebouwd zouden worden. 'Projectmatige woningen', noemt Perton ze. Ruime rijtjeshuizen, in plaats van de losstaande woningen. Dat had direct effect. Vanaf de tweede helft van 2016 kreeg Blauwestad ineens tractie. Er werden dertien kavels verkocht, meer dan de vijf voorgaande jaren samen. En sindsdien is het blijven lopen. In 2017: 66 verkochte kavels. Sindsdien is het ongeveer één per week. 'Toen corona kwam, hadden we ineens geen klant meer in ons kantoor. Het was even rustig, maar de laatste week voor mijn vakantie heb ik weer zeven koopakten getekend.’”</i>	(Grol, 2020)
Affordability/capacity	<i>“Dit nieuwe dorp is booming. Wat landelijk speelt, dat geldt ook in Blauwestad. Huizenprijzen stijgen, soms met 10% of meer per jaar. De lage rente maakt vastgoed populair. En voor randstedelijke begrippen is het hier nog steeds goedkoop.”</i>	(Grol, 2020)
Affordability/capacity	<i>“Bovendien, zo zegt hij op de uitkijktoren die aan zijn kantoor vastzit en een panorama biedt van de blauwe watermassa, de oorspronkelijke gedachte achter Blauwestad was ook de hele regio een impuls te geven. 'Er was hier helemaal geen toerisme. Dat is veranderd.’”</i>	(Grol, 2020)
Affordability/capacity and solidarity	<i>“Natuurlijk voelt het lekker om positieve verkoopcijfers te melden. Uiteraard is winst maken op een project leuker dan afschrijven. Maar gedeputeerde Tjeerd van Dekken (PvdA) voelt zich echt niet de Koning van Blauwestad. Borstklopperij past hem niet. Dat het de laatste jaren zo goed gaat, is volgens Van Dekken de verdienste van</i>	(Beishuizen, 2021b)

	<i>velen. Het geeft volgens hem maar weer eens aan dat je nooit bij de pakken moet neerzitten. „Doorzetten is voor mij altijd een gegeven geweest, maar we zijn van erg ver gekomen.”</i>	
Affordability/capacity	<i>“Los van de getallen is de gedeputeerde er trots op hoe de regio garen spint bij de ontwikkeling van Blauwestad. „En niet alleen Oldambt, ook het aangrenzend gebied. De leefbaarheid heeft een impuls gekregen, de economie heeft er baat bij en op gebied van toerisme is het gebied aantrekkelijker geworden. „We moeten nu ook doorpakken en het gebied interessant maken voor nieuwe generaties. Dat betekent ook dat voorzieningen op orde moeten zijn.”</i>	(Beishuizen, 2021b)
Solidarity and legitimacy	<i>“Hoe zit het eigenlijk met de overdracht van beheer en onderhoud naar de gemeente Oldambt? „Daar hebben we een bestuursakkoord over bereikt. De vergadering duurde slechts 7,5 minuten. Over een paar jaar, exact weet ik het niet, gaat Oldambt het onderhoud voor haar rekening nemen. We zullen het gebied goed overdragen.”</i>	(Beishuizen, 2021b)
Transparency	<i>„We doen mee in de vaart der volkeren. Maar marketing blijft belangrijk. We moeten aan de weg blijven timmeren. Pura Vida is daarin ook heel belangrijk. Ik hoop dat het openluchtconcert dit jaar kan doorgaan.”</i>	(Beishuizen, 2021b)
Transparency	<i>“Hoe het ook zij, gemeente Oldambt en het provinciebestuur zijn in het project Blauwestad tot elkaar veroordeeld. De meeste partijen in de raad vinden dat burgemeester en wethouders ook vooral in gesprek moeten blijven met de provincie, en de andere betrokken partijen.”</i>	(Beishuizen, 2016b)
Solidarity	<i>“„Je moet ieder jaar knokken om toeristen naar Oldambt te halen. We zijn er trots op dat het goed gaat, maar stilzitten is er niet bij. Het is niet de tijd van ego's en ik, het is de tijd van samenwerken”, aldus wethouder Ricky van den Aker.”</i>	(Beishuizen, 2021b)
Affordability/capacity and solidarity	<i>“Oldambt heeft met de provincie en Europese partijen de laatste jaren ongeveer 5 miljoen euro geïnvesteerd in toerisme en recreatie. „Dat heeft zich uitbetaald. Ik ben trots op de groeicijfers”, zegt Van den Aker. De komende jaren heeft Oldambt minder geld om te investeren in toerisme en recreatie. „Maar dat houdt niet in dat we stil zitten. De provincie gaat nog een fietsbrug naar Blauwestad aanleggen en we steken ook veel geld in het Winschoter centrum.”</i>	(Beishuizen, 2021b)
Affordability/capacity and accountability	<i>“Niet alleen het economische klimaat zit mee, ook de strategie die het Projectbureau een aantal jaren geleden heeft ingezet, werpt zijn vruchten af. “We luisteren beter naar de markt. De klant is koning. Daarom hebben we</i>	(Dagblad van het Noorden, 2018)

	<i>sinds enkele jaren een zeer divers aanbod, waaronder ook uiterst betaalbare, energiezuinige woningen. Voor bijna elke prijsklasse kun je nu terecht in Blauwestad. Dat is een belangrijke koerswijziging geweest die goed heeft uitgepakt. Je kunt hier nog steeds vrije kavels kopen waarop je, natuurlijk binnen bepaalde voorwaarden, mag bouwen wat je wilt. Maar onze projectwoningen zijn minstens zo succesvol."</i>	
Affordability/capacity	<i>"Perton is ook trots op het onderhoudsniveau en de inrichting van de openbare ruimte in Blauwestad. "Er wordt veel geïnvesteerd in de aanleg van wegen en bruggen, verlichting en beplanting. Het afgelopen jaar zijn er veel nieuwe bomen aangeplant, bijvoorbeeld de Bomencirkel, tijdens de Nationale Boomfeestdag in maart. En wat zeker bijzonder is bij nieuwbouw: in Blauwestad worden de projecteilanden eerst volledig ingericht voordat de bouw van start gaat. Bestrating, verlichting, beplanting - alles wordt in de stijl van het eiland aangelegd. Zodra de eerste bewoners gaan bouwen, is de openbare ruimte dus al op orde. Dat is lekker werken."</i>	(Dagblad van het Noorden, 2018)
Affordability/capacity and solidarity	<i>"De Gemeente Oldambt en Provincie Groningen investeren continu in de ontwikkeling van recreatieve en toeristische mogelijkheden in het gebied rondom Blauwestad."</i>	(Dagblad van het Noorden, 2018)
Transparency	<i>"Van Zanten, gebiedsregisseur zoals zijn functie officieel luidt, zorgt ervoor dat Blauwestad er piekfijn bij ligt. Hij kan zich geen mooiere baan voorstellen. Het contact met de bewoners en de recreanten is prima."</i>	(De Veer, 2020)
Transparency and solidarity	<i>"Gedeputeerde Tjeerd van Dekken, die Blauwestad in zijn portefeuille heeft, is enthousiast. „Veel jongeren die het moeilijk hebben, leiden een geïsoleerd bestaan. Ik vind het goed dat wij in een bijzondere omgeving en in alle geborgenheid iets voor ze kunnen betekenen. Daar gaan we mee door."</i>	(De Veer, 2020)
Accountability and solidarity	<i>"Ruim anderhalf jaar geleden ontstond er ineens een samenwerking tussen Blauwestad en de reclassering. „Er kwamen mensen met een taakstraf uit alle lagen van de samenleving." Van Zanten denkt dat de begeleiding onder de vlag van de provincie een pre is. „De provincie is een instituut dat wordt vertrouwd. Met onze aanpak geven we mensen letterlijk de ruimte. We werken goed samen met verschillende instellingen, maar zijn er geen deel van, dat is belangrijk."</i>	(De Veer, 2020)
Affordability/capacity and solidarity	<i>De woningbouw in Blauwestad trekt aan. Dit jaar zijn in het woon- en watergebied in de gemeente Oldambt 31 bouw kavels verkocht. Daarmee sluit de provincie, die eigenaar is van Blauwestad, dit jaar af met een positief resultaat in de grondexploitatie. Volgens Johan Koopmans, directeur Blauwestad, heeft de provincie met de huidige verkoopcijfers ook de doelstelling van negen verkochte bouw kavels in 2017 al gehaald.</i>	(Dagblad van het Noorden, 2016)

Appendix II.II Failure factors media

Affordability/capacity	<i>“Voor het eerst sinds lange tijd gaat Blauwestad weer actief de boer op. „Dat hebben we jarenlang verwaarloosd.”</i>	(Beishuizen, 2015)
Affordability/capacity and legitimacy	<i>“Het project Blauwestad blijft diepe wonden slaan. Het zijn deze keer de gemeente Oldambt en het college van Gedeputeerde Staten die bijkans op 'voet van oorlog' met elkaar leven. Aanleiding voor de bestuurlijke clash, waarbij ook de andere Oost- Groninger gemeenten zijn betrokken, is het idee van de provincie om Geveke Bouw toestemming te geven een nieuwe wijk, met relatief goedkope woningen, in het Havenkwartier te bouwen.”</i>	(Beishuizen, 2016b)
Legitimacy and solidarity	<i>“„We hebben er alles aangedaan om zo'n zwaar juridisch middel als een voorbereidingsbesluit te nemen te voorkomen, maar de provincie wilde niet met ons onderhandelen”, zegt wethouder Kees Swagerman (SP) van de gemeente Oldambt. Ook vindt Oldambt dat de provincie onbehoorlijk bestuur kan worden verweten, omdat allerlei afspraken eenzijdig van tafel zijn geveegd.”</i>	(Beishuizen, 2016b)
Accountability	<i>“Maandagavond was er nog spoedoverleg op het provinciehuis. Dat onderhoud, waarbij ook commissaris van de Koning René Paas aanwezig was, is door het college van burgemeester en wethouders van Oldambt als uiterst onprettig ervaren.”</i>	(Beishuizen, 2016b)
Affordability/capacity and solidarity	<i>“Oldambt wilde een miljoen euro die ze als renteloze lening krijgt voor aankoop van vastgoed doorsluizen naar de regiogemeenten. Dat bedrag was eerder toegezegd door gedeputeerden Homan en Staghouwer als compensatie voor de Oost-Groninger gemeenten, maar werd later weer ingetrokken. Oldambt wilde zelfs afstand doen van de renteloze lening, maar kreeg geen enkele bijval op het provinciehuis. Met name de rol van de commissaris, 'meer gedeputeerde dan bemiddelaar', wordt bekritiseerd.”</i>	(Beishuizen, 2016b)
Affordability/capacity	<i>“Hij wil maar zeggen: het was ook poeha, in het verleden, waarbij het ging om uiterlijke schijn met mensen die geen of onvoldoende kennis hadden van de streek.”</i>	(Grol, 2020)
Transparency	<i>“Toen Perton kwam, waren er jarenlang nauwelijks kavels verkocht. Hij zag dat mensen tien jaar aan een bouw weg woonden. 'Dat kun je niet verkopen', dacht Perton. 'En de mensen die hier wonen, dat zijn je ambassadeurs.'”</i>	(Grol, 2020)

Solidarity	<i>“Hij erkent dat met de bouw van appartementen een trendbreuk is ingezet. „De mogelijkheid bestond altijd al, maar de gemeente Oldambt wilde er niet aan. De tijden zijn veranderd. Er is veel vraag naar appartementen. Kijk naar Pekela, waar ze direct verkocht worden. Wij geven nu ook gehoor aan de vraag naar appartementen.”</i>	(Beishuizen, 2021a)
Legitimacy and solidarity	<i>“Want, dit schaar ik toch onder onbehoorlijk bestuur. Als een juridische stap geen zin heeft, moeten we maar met de provincie om tafel om te praten over compensatie, hoewel het vertrouwen in het provinciebestuur beneden alle niveaus is gedaald.”</i>	(Beishuizen, 2016a)
Transparency	<i>“De gemeente Oldambt blijft relatief buiten schot, krijgt zelfs geld van de provincie, maar B en W van Oldambt lijkt toch de kant van de regio te kiezen. „We gaan ons nog beraden over eventueel te nemen stappen”, zegt wethouder Kees Swagerman (SP).”</i>	(Beishuizen, 2016a)
Transparency and solidarity	<i>“Maandag stuurde Lok namens de regio nog een brief aan GS met het verzoek af te zien van de plannen. „We hadden hoop dat de provincie de heilloze weg niet zou inslaan. Helaas is het signaal vanuit de regio niet opgepikt.”</i>	(Beishuizen, 2016a)
Affordability/capacity and solidarity	<i>“Jaap van Mannekes (Samen voor Pekela) noemt het besluit van GS 'ongekend' en spreekt zelfs van een asociaal besluit. „De regio kan volgens de provincie barsten. Dat is wel heel erg duidelijk. De provincie fietst dwars door alle afspraken heen. Ze is kennelijk horende doof en ziende blind. GS brengen 95 woningen op de markt, terwijl in die prijsklasse van 149.000 tot 200.000 euro alleen al in Oldambt zevenhonderd huizen te koop staan en regio breed tweeduizend.” De Oost-Groninger bestuurders hadden met elkaar afgesproken tot 2018 geen nieuwe woningen te bouwen.”</i>	(Beishuizen, 2016a)

Appendix III Coding schemes from the interviews

Appendix III.I Success factors interviews

Code	Cited part of the specific sentence that is said by a person	Source
Speed and honest	<i>“Dan proberen we even snelle klappen te maken en wat daar dan heel essentieel is, is dat beide partijen zo eerlijk uit de doeken doen waarom zo iets heel cruciaal is.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Technical insight and speed	<i>“Doordat je het op die manier doet, ontstaat er zo iets van “dat kan technisch gewoon niet”, dus dan kan je heel snel puzzelen.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Lower the pressure	<i>“Van bovenaf wordt gezegd “dat werken we uit” of “dat laten we uitwerken” en dan gaat die in het treintje zoals we hem net geschetst hebben. Dan gaat die nog even bij iedereen ter kennisname langs en als er dan een besluit moet vallen laten we dat ook aan de stuurgroep. Dat is een hele essentiële, dat we nu gewoon gezegd hebben “we willen gewoon de druk verlagen”.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Trust, mandate and backup	<i>“Klopt en ook dat we eigenlijk in een vroeg stadium die politiek moeten informeren van “dit gaat er gebeuren” en zijn jullie het er mee eens of niet eens, we kunnen nog naar links of we kunnen nog naar rechts. Dan zijn er nog een aantal opties, maar daarmee creëer je eigenlijk mandaat, je eigen rugdekking als het ware.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
No stigmatisation by councilmen	<i>“We hebben nu twee wethouders die bestuurlijk bij de Blauwestad betrokken zijn waarvan één uit de staten komt. Die kent wel wat historie, maar die heeft daar nooit een stempel op gedrukt of heel vol voor of tegen.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Switching faster, looking forward and money	<i>“Ja en dat je sneller kunt schakelen en daarin is geld een hele wezenlijke, want de provincie heeft ook heel veel dingen gezegd “doen we niet”, maar nooit eerlijk aangegeven waarom ze het niet deden. Nu worden er warme broodjes verkocht en dan ontstaat er dus, je boekt zoveel geld af en ook merk je dat uit je exploitatie, dat er gewoon ruimte ontstaat. Dus de club die daar nu zit heeft ook geld “klaar je hebt gelijk, dat was een ontwerpfout uit het verleden, dat lossen we nu op”.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt

Be honest and transparent	<i>“Als je aan het begin eerlijk en open met elkaar over spreekt en je bent er als gemeente en provincie over uit van “goh wij willen bungalows”, even plat gezegd, en je maakt kavels van 8 meter breed en geen bomen, alleen maar gras. Dat is de inrichting en je zegt met elkaar ja dat is de inrichting en je gaat dan met een marktpartij praten.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Clear framework	<i>“Dat zijn eigenlijk je kaders. Dat zijn dan geen wettelijke kaders, maar dat is gewoon je eigen speekader, je eigen projectkaders. Bij ons is dat heel praktisch en dat gaat niet over werkzaamheden, maar echt over het beeld buiten.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Making agreements, be transparent and honest	<i>“A: Die overeenstemming daarin is dus eigenlijk heel belangrijk. K: Ja die loopt nu eigenlijk heel goed. Dat je dat open en eerlijk uitsprekt en wel en wel om die reden, maar aan de andere kant kan je ook een keer zeggen “dat is zo speciaal, dat geef je nooit meer weg. Het gaat wat meer in harmonie nu.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
New people in governance and availability of money	<i>“Ze kwamen daar niet los van, maar nu door misschien nieuwe mensen en uiteraard het geld dat beschikbaar kwam, dan opeens ging het lopen.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
The negativity is turning into positivity	<i>“Dus negatief wordt heel langzamerhand positief en dat hebben we hier ook al wel geroepen dat de kracht hier in oost-Groningen is ook wel je achilleshiel. Je mag best wel eens wat trotser op het gebied wezen en de manier op hoe je samenwerkt met de provincie ook. Zeker in het noordoosten hier zijn wij voor de norm te voorzichtig hierin.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Governance getting along	<i>“Dan helpt het dat bestuurders het goed met elkaar kunnen vinden.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
A small committee, catching up early in the process, be honest and transparent towards each other in needs and communication	<i>“Dat we het in een klein comité niet te zwaar opgetuigd hebben. Dat we zo vroeg als mogelijk meegaan in het proces als gemeente zijnde. Dat wij eerlijk en open als gemeente tegen de provincie kunnen aangeven van “dit willen we wel en dit willen we niet en wel om die reden.””</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Mutual understanding	<i>“Zo krijg je meer begrip voor mekaar, omdat wij ons ook heel erg bewust zijn dat de provincie die kavels en woningen moet verkopen.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt

Project continuity guaranteed	<i>“Daarvan weet een accountant “dat zit in het vat, er lonkt iets aan de horizon” en de continuïteit van het project wordt dan gewaarborgd.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Be honest and transparent in economic activity	<i>“Je hebt je economisch handelen dan wel weer op orde en daar moet je eerlijk en open over zijn. Die is heel cruciaal.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Accountability and responsibility by getting mandate and backup from management and governance	<i>“Je verantwoordelijk voelen of een verantwoordelijkheid krijgen, dus het mandaat dat je creëert. Wat je dan krijgt, en dat is heel goed dat je MT-lagen vanuit het bestuur en ook dat er met enige regelmaat gecommuniceerd wordt. Je weet het besluit al, maar je hebt het mandaat, want anders heb je het idee van “als dat niet goed gaat, dan heb ik het straks gedaan.” Je moet weten dat je rugdekking hebt, dat je vertrouwen hebt, dat is echt heel belangrijk.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Physical team building	<i>“A: Dat is ook een stukje teambuilding zeker. K: Dat klopt. Dat is heel belangrijk en daarom hebben we er ook voor gekozen om fysiek met elkaar bij te zitten ondanks deze periode.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Trust, be honest and transparent, having no back rooms, no double agenda’s and no “us and them” feeling anymore	<i>“Alleen het belangrijkste is dus het vertrouwen, het eerlijk en open zijn, want als je gesloten bent, achterkamertjes hebt, dubbele agenda’s dan ga je op je muil. A: Een beetje dat hun en wij gevoel. K: Ja klopt, dat krijg je dan.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Communication towards third parties	<i>“Communicatie naar derden en geef de juiste informatie naar stakeholders.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Be professional and having affinity with each other	<i>“Aan de ene kant moet je heel professioneel zijn dat je met iedereen kunt samenwerken, maar je moet ook als mens onderling enige affiniteit met elkaar hebben.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Stay sharp by plan-do-check-act cyclus	<i>“Elke keer even terugkijken waar doe je het voor. Als je dat elke keer doet, zo’n plan-do-check-act cyclus doet, als je die elke keer doorloopt, houd je jezelf als project ook scherp.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Not letting the other partner down and keep faith	<i>“Hier heeft met name de provincie destijds gezegd we laten jullie er niet mee zitten en geloof blijven houden in het project.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt

Finding each other and making short strokes	<i>"We weten elkaar te vinden zeg maar... Dus dan probeer je elkaar toch op te zoeken en korte slagen te maken zeg maar."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Good partnership between both managements and different roles and physical meetings with both parties	<i>"Vooral de samenwerking is sprekend, bijvoorbeeld de fietsbrug waarin ik betrokken ben. Dat was een hele goede samenwerking tussen de projectleider vanuit de gemeente en de projectleider vanuit de provincie... We hebben ook afgesproken dat we dat soort overleggen vaker met elkaar gaan doen zeg maar."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
The new governance agreement from 2019 and the development of cheaper housing to compete with the market	<i>"Dat is natuurlijk vooral gebaseerd nu op die nieuwe bestuursovereenkomst uit 2019, maar ook de ontwikkeling van de Geveke bouw woningen die op de demarcatie grens zitten van €325.000,-. Alleen die woningen in de eerste en tweede fase zaten ver onder die €325.000,-, maar daar hebben we toch bestuurlijk en ambtelijk een akkoord over bereikt. Eigenlijk is dat concurreren met de rest van de woningmarkt, met Winschoten bijvoorbeeld."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Touristic and recreation developments	<i>"A: Dan krijg je dus meer een recreatie gebied en dan wordt het ook versterkt. E: Ja dat helpt wel in de brede ontwikkeling. Dat is ook een positieve ontwikkeling die er aan zit te komen, dat havengebouw."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Presentation for Council Committee to get involved in the plans	<i>"Je merkt nu bijvoorbeeld, er was vorige maand een presentatie in de informele raadsbijeenkomst en dat heeft mijn collega Allard Wiersema opgenomen qua presentatie... Dat is als heel prettig ervaren door de raadscommissieleden en dat werd als heel prettig en positief ervaren waarbij ze geen vragen hadden achteraf."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Expressing positivity	<i>"Ja, dit is de samenwerking. Ze waren ook heel positief over de samenwerking en dat werd ook door beide partijen uitgesproken."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Make efforts together, us feeling, consultations between officials and governance	<i>"Dat is vooral natuurlijk dat je er samen de schouders onder zet. Eerder was het misschien een paar jaar terug "wij en zij", maar nu is dat gevoel tussen gemeente en provincie totaal niet meer aanwezig geweest hoor. We zoeken juist altijd de samenwerking nu op met elkaar en het wij gevoel. Ik denk juist doordat je elkaar ambtelijk en bestuurlijk steeds vaker opzoekt voor overleggen, fysiek dan wel digitaal, merk je toch wel dat je met elkaar het wij gevoel hebt en dat Blauwestad een kern is en een dorp op zich is, maar toch tot de gemeente Oldambt behoort."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt

One party having costs	<i>“De kosten natuurlijk, want de provincie is eigenaar van de gronden en die zijn ook de grootste financierder van de Blauwe Loper, dus dat is ook een gegeven. In de bestuursovereenkomst hebben we afgesproken dat het openbaar gebied geloof ik in 2024 wordt overgedragen naar de gemeente Oldambt.”</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Citizen participation	<i>“A: Anders krijg je klagende bewoners natuurlijk. Kan bewonersparticipatie ook als succesfactor worden gezien? E: Ja in die zin wel. Ik sluit ook regelmatig aan bij Bewonersbelangen Blauwestad en we hebben een gebiedsregisseur die bij de Blauwestad is betrokken en die is ook standaard aanwezig bij vergaderingen van Bewonersbelangen Blauwestad”</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Seeking each other actively and also communication	<i>“Zo zoek je elkaar toch wel bewust op en ook qua communicatie.”</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Having short lines with each other	<i>“Zo heb je hele korte lijnen met elkaar en dat gaat volgens mij prima.”</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Transparency and guarding the short ends	<i>“Openheid ook ja. Ik ben iemand die is van als iets niet bekend is of zodra ik iets meer weet dan benader ik diegene en dan geef ik dat ook door via de gebiedsregisseur. Zo probeer ik de kortere einden wel te bewaken eigenlijk.”</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Finding each other at governance level like deputies	<i>“Ook op bestuurlijk vlak weet je de gedeputeerden heel makkelijk te vinden als er iets speelt bijvoorbeeld of als er iets verduidelijkt moet worden.”</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Having no separate meetings	<i>“Ja en niet dat je in twee aparte vergaderingen het gemeentehuis gebruikt en het projectbureau, maar dat je gewoon samen gaat zitten.”</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Get along with someone to inform each other better in a more transparent way	<i>“Als het klikt met een bepaald persoon, dan zoek je elkaar ook makkelijker op. Je informeert elkaar makkelijker en ook op een meer open manier.”</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Intern alignment and keep the councilman in the loop.	<i>“Ik moet er natuurlijk wel voor zorgen dat als er een ontwikkeling aan komt dat ik het ook wel terugleg aan de teamleider dan wel aan de wethouder die daar verantwoordelijk is voor de</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt

	<i>Blauwestad. Die afstemming zoek ik wel bij ons intern, niet dat ik het alleen weet maar ook dat de wethouder goed op de hoogte is."</i>	
Keep the loop, knowing what's going on and what to expect from each other	<i>"A: Dat je elkaar dus goed op de hoogte houdt en weet wat er speelt bij elkaar. E: Klopt en wat ze kunnen verwachten van elkaar."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Shared goals from the beginning	<i>"Op een gegeven moment dan komt men er altijd uit, want zowel de gemeente als de provincie willen beiden een succes van dit verhaal. Dat is vanaf begin af aan voor beide partijen de doelstelling geweest."</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
Involvement of both parties and take your responsibility	<i>"Ja en dat is ook eigenlijk één van de signalen waar je uit op kunt maken dat de gemeente in de loop van de tijd meer zijn eigen verantwoordelijkheid oppakt en ook echt deelnemer is geworden in het project. Ook al zijn de financiële insteken totaal verschillend, veel meer provincie en maar een fractie van de gemeente is erin gestoken aan het begin."</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
Using the momentum	<i>"Dat momentum moet je gebruiken om zoveel mogelijk binnen te halen en je zou dus nu kunnen zeggen dat hebben we aan de gang, maar nu moeten we ook even erom denken dat we ooit is bedacht hebben dat we hier de bovengemiddelde Nederlanders naartoe wilden hebben."</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
Clear goal and be honest about the risks in the beginning, be clear towards each other about what is possible	<i>"Ik denk dat als je start dat je doel helder voor ogen hebt, dat je aan het begin eerlijk bent over de risico's die je loopt, dat je over en weer het helder maakt wat je wel aan kunt als gemeente en als provincie en wat niet."</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
Support the project intern, use the more available resources in good circumstances	<i>"Verder blijft het natuurlijk telkens van belang dat je je sterk maakt voor het project waar je samen mee bezig bent. Dat is één, dat is intern en naar buiten toe zou ik zeggen dat de omstandigheden die zijn ook van groot belang als je inderdaad wat meer middelen beschikbaar hebt en je zit in een flow, dan krijg en kun je gemakkelijker zaken oplossen dat als je allebei zonder mogelijkheden bent."</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
Strong will and perseverance, having luck	<i>"Juist, dus er is ontzettend veel begrip over en weer nodig en toch wel een hele sterke hele wil en doorzettingsvermogen. Je moet ook een beetje geluk hierbij hebben. Het is bijna net als in de liefde, je kunt het nog zo mooi bedenken, maar je moet ook een beetje geluk hebben."</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt

Keep a good long term and overall vision and communication	<i>“Je moet echt een lange termijn en overall visie goed blijven zien en communiceren. Ik denk dat dat het allerbelangrijkste is, dat is dan weer een succesfactor.”</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
Keep learning	<i>“Ik moet wel zeggen, dat vind ik wel van dit project, nu bij de nieuwe plannen die worden ingevuld wordt dat ook allemaal, wat in de eerste fase minder goed is gegaan, nu op een betere manier wordt ingevuld. Dus het heeft ook wel nodig dat je leert.”</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
Clear scope	<i>A: Dus eigenlijk een duidelijke scope vooraf afspreken met betrekking tot bewoners onder andere. J: Ja klopt.</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
No hierarchical settlement, stay small, effective, dynamical and get room to implementation	<i>“Dat is als we het over succesfactoren hebben en dergelijke dan vind ik dat nog steeds één van de belangrijkste criteria, dat als je met een gebiedsgerichte opgave te maken hebt dat je dan eigenlijk niet een hele logge organisatie bent die heel hiërarchisch is ingesteld. Dat moet je absoluut niet willen en juist klein en slagvaardig en het liefst dynamisch die de ruimte krijgt tot uitvoering.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Efficiency in costs and benefits, realise as quick as possible, hit the ground running, get room from higher management	<i>“Dat vind ik hier ook en dat heb ik vrij scherp met deze groep dat we kijken qua kosten en baten van hoe kun je efficiënter werken, zuiniger op financieel gebied en ook qua tempo zo snel mogelijk iets realiseren, dus meters maken. Dan moet je, wat ik al zei, je moet dus wel ruimte krijgen vanuit hogere management lagen als die er zijn.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Overall vision from the administrative	<i>“Ja of vanuit inderdaad de politieke omgeving en dat is eigenlijk wel, vooral als je kijkt naar de laatste jaren, zie ik hier bij Blauwestad vooral dat je hebt bestuurders aan het roer die eigenlijk wel een overall visie hebben.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Being adequate, switching right on time, respond to one another	<i>“Je moet heel adequaat kijken wanneer je op het juiste moment schakelt en wanneer zorg je dat je die extra piek doet. Dit team is na 5 jaar nu zo dusdanig op elkaar ingespeeld dat je daardoor ook ziet dat iedereen in die modus staat en ieder op zijn eigen vakgebied.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
One meeting every two weeks instead of multiple	<i>“Dat ging dus niet goed, maar dat is dus kijk uiteindelijk hebben wij daar een aantal goede overleggen over gehad en wat je nu dus ziet is dat we hebben het eigenlijk weten te regelen dat er op vaste momenten, bijvoorbeeld op de vrijdagen hebben we elke twee weken een overleg.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad

Meetings scaled down	<i>“Dan hebben we eigenlijk de gebarenstructuren als bouwteams, projectteams en coördinatorenoverleg, die hebben we juist afgeschaald, want eigenlijk waren dat bijna van die praatgroepen om elkaar puur op dezelfde informatie stand te houden.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Efficiency increased because of corona	<i>“A: Eigenlijk is dat dus een stuk efficiënter geworden in dat opzicht. Eigenlijk geluk bij een ongeluk. R: Zo moet je het eigenlijk wel zien en zo zie ik het ook. Het was ook noodzakelijk, maar het was wel het laatste zetje dat nodig was om die curve te maken en eigenlijk zie je dus dat, in mijn beleving misschien, het echt een hele positieve ontwikkeling is.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Better involved and more understanding between both parties	<i>“Tuurlijk heb je wel eens dingen waar je het niet over eens bent, maar A het voordeel is je bent beiden beter aangehaakt en over en weer meer begrip, want je kunt je beter inleven waarom de één zo denkt en de ander zo denkt.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Better interaction instead of “us and them” feeling	<i>“Die wisselwerking dat is eigenlijk het grote verschil ten opzichte van 1 á 2 jaar terug, dat het toen echt meer “wij zij” gevoel creëerden.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Be give a lot more scope to hit the ground running	<i>“Dat had ook deels te maken met hoe het politiek eruit ziet. Als je ruimte krijgt, kun je meters maken.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Present college wants to help each other and sees the added value of the project	<i>“Daar zie je dat het huidige college, bij Oldambt en bij ons, die zitten allebei op de tour van wij willen elkaar helpen, wij zien de meerwaarde van Blauwestad ook voor het grotere geheel van Oldambt, maar ook daarbuiten dus voor het hele gebied Oost-Groningen.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Communicating and get in touch with each other, a more collegial approach	<i>“A: Dat ligt dus allemaal meer op één lijn nu en meer op elkaar afgestemd. R: Ja en dat is nu het succesverhaal dat je nu dus ziet dat politici die weten elkaar te vinden zowel van ons als naar het Oldambt toe. Het is een meer collegiale aanpak...”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Holding control over the process with commercial parties, municipality is diligently kept up	<i>“Dat is dan wel zaak, dat één van ons eigen team of van de gedetacheerde mensen, dat die de regie houdt over het proces met de commerciële partij. Dat je altijd aangehaakt blijft en op die manier werken we op dit moment en dat zie je ontzettend goed gaan. Ik denk ook nu dat de gemeente zo voortvarend aangehaakt is de laatste periode dan gaat de samenwerking hartstikke goed.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad

Clear conversations between teams	<i>“Nou dan kan je even sparren met iemand van team vergunningen die denkt daar ook wel heel pragmatisch over en kan ook heel duidelijk zijn van kan gewoon niet punt.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Clear roles and expectations	<i>“A: Maar dat is natuurlijk ook een beetje op basis van je rol. R: Jazeker, dat heb ik ook graag. Dat je weet wat zit eraan te komen. En hoe levensvatbaar is dat.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Small committee for pre-conciliation	<i>“Absoluut, ik denk een klein comité vooroverleggen dat dat heel goed werkt en daarmee ook een hele hoop werk en uren weghaalt bij mensen die regelmatig na zo’n bouwteam sessie zeiden van wat hebben we nou besproken en heeft het überhaupt zin gehad gezien de reacties die we van die en die kregen.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Standing next to each other as parties	<i>“Ja, dus ik denk dat we steeds meer toegaan naar hoe het ook zou moeten zijn dat je naar provincie en gemeente naast elkaar staan met hetzelfde doel in plaats van tegenover elkaar staan. Ja dat is nu wel aan het gebeuren dat ze naast elkaar staan.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Smaller meeting structure	<i>“Nou ja, waar we mee begonnen eigenlijk, dat de overlegstructuur veranderd is.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Upturn in the construction and housing market	<i>“Ja en er komt een heleboel voort uit het succes dat wij ook beleven vanuit de opleving van de bouw en de woningmarkt.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Realisations are stirring up the ambitions	<i>“Je ziet nu een aantal dingen die heel lang op de planning stonden en nu gerealiseerd zijn, en dat realiseren doet ook geloven en doet ook in die zin, nou ja de ambities weer wat aan aanwakkeren.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Transparency by coordination, inform and no surprises	<i>“Als je dat ook in samenspraak doet en je houdt iedereen op de hoogte en je stelt de gemeente niet voor verassingen en andersom. Gewoon transparantie, ik denk dat dat heel belangrijk is.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Enthusiastic officials and governance	<i>“Van ja als de gedeputeerde al zo enthousiast is. Op ambtsniveau zie je ook dat het enthousiasme voor Blauwestad aanstekelijk werkt en dat dat in alle geledingen doorsijpelt en dat op ambtsniveau veranderd de uitstralingen over Blauwestad.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Knowing that you’re both better off	<i>“Nee, klopt ik denk dat evident is voor een goede samenwerking dat je weet dat je er allebei beter van wordt. En dat er nagestreefd wordt dat het op de beste manier gebeurt.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad

No official tension anymore	<i>“Dat haalde een groot deel van de spanning ambtelijk gezien weg en daarbij merkte je heel sterk dat eigenlijk de gemeente ook nog niet ingespeeld was op de groei die Blauwestad nu meemaakt.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Internal workload divided at municipality	<i>“Inmiddels heeft de gemeente een aantal stappen gemaakt in het verdelen van het werkpakket intern waardoor we nu een stedenbouwkundige en een civiel technaut vanuit de gemeente eigenlijk vrij hebben kunnen weten te spelen voor Blauwestad.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Getting room for employees	<i>“Ja en je ziet gewoon mensen moeten ruimte krijgen. Het is geen onwil.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Capacity at municipality and working as a project team	<i>“Ik denk dat met name het feit dat de gemeente heeft erkend hoeveel capaciteit nodig is vanuit hun kant om het proces te begeleiden. Ik denk dat dat inzicht een succes is. Anders waren we doorgedaan op hetzelfde niveau en elkaar continu bestoken met vragen. Terwijl we nu door ze aangehaakt te hebben het als projectteam kunnen oppakken.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Governance agreement and holding the maintenance for five more years	<i>“Misschien is het grote succes waardoor we nu op een fatsoenlijke manier kunnen samenwerken ook, is die bestuurlijke overeenkomst geweest. Dus dat de lasten ten aanzien van het onderhoud en dat soort zaken bij de provincie liggen in plaats van bij de gemeente.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Available made budget and manning	<i>“Ja. Er is budget beschikbaar gemaakt en bemensing, maar dat is eigenlijk ook weer gekoppeld aan budget.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Sharing work for increasing efficiency	<i>“De voordelen zijn dat je op een gegeven moment wat werkzaamheden kunt uitwisselen.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Join forces instead of “us and them”	<i>“Dus we trekken gezamenlijk op, we zien het als een gezamenlijk project. Sinds een half jaar is het gezamenlijk in plaats van “wij zij”.</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Working at equivalent level	<i>“Dat we veel meer op gelijkwaardig niveau zitten, we zitten hier als team, we gaan samen keuzes maken, we gaan een ontwerp maken en we gaan niet allemaal eerst nog drie keer terug naar onze achterban.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Grown decisiveness and trust	<i>“Ja dus de daadkracht is ook gegroeid en het vertrouwen.”</i>	Lennert Jocker

		Projectbureau Blauwestad
No discussion about money anymore	<i>“Door die hele bestuursovereenkomst is in feite de discussie over budget uit de lucht.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Preparatory side of the municipality and working together at the front of the process	<i>“Ik denk dat met name het grote succes van het afgelopen half jaar is dat de voorbereidende zijde vanuit de gemeente, dus de civiel technicus, de stedenbouwkundige en de vergunningverlener, dat we met name aan de voorkant van het proces nu meer samenwerken waardoor de rest van het proces soepeler verloopt.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Be open for each other arguments	<i>“Ook openstaan voor elkaars argumenten en er zullen ongetwijfeld wel eens keuzes gemaakt worden die op dat moment niet de beste keuze is, maar die op dat moment wel past binnen het budget.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad

Appendix III.II Failure factors interviews

Difference in speed and quality between parties	<i>“Daar gaan dingen schuren, want de snelheid dat zij voor ogen hebben en de kwaliteit slag en hetgeen wat wij voor ogen hebben, dat geeft wrijving.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Making rash decisions and too much luxury	<i>“Dat er dus misschien te snel beslissingen gemaakt worden, omdat het geld er toch wel is. Ja en dingen te luxe uitvoeren. Het is net hoe je erin staat.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Catch up early as municipality	<i>“Wat er verbeterd zou kunnen worden, daar zijn we heel druk mee bezig, is dat we als gemeente willen we op een zo vroeg mogelijk moment aanhaken. Eigenlijk op het eerste moment bij de gedachte op een gebied te gaan ontwikkelen dan moet je al aan tafel zitten. Bij de eerste gesprekken met een potentiële projectontwikkelaar dan moet je al aan tafel zitten. Hoe daar iets geformuleerd wordt, hoe het zaadje geplant wordt, daar ligt de basis van je project.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
More room from the management and governance	<i>“We hebben ook al aangegeven richting ons bestuur en ons MT dat er ruimte voor ons vrij gemaakt moet gaan worden. Om vaker fysiek in dat gebied bezig.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Barriers from legislation towards technicians	<i>“Dat zijn barrières die soms door wetgeving ontstaan en dan heb je het over de aanbesteding dingen en dat soort zaken. Dat is soms een barrière voor een techneut om te kunnen maken wat je eigenlijk zou willen hebben.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Don't utilize your success	<i>“Waar je ook voor op moet passen is dat dingen een gigantisch succes worden, ga dan niet je succes uitmelken. Ga niet ten onder aan je succes. Je succes wordt dan je faalfactor.”</i>	Koos Smid Municipality Oldambt
Speed and involvement of colleagues like the team licensing authorities	<i>“Ik denk vooral de snelheid en de betrokkenheid... Zo willen we ervoor zorgen om die betrokkenheid te vergroten voor de collega's die minder vaak zijn betrokken, ook te betrekken bij Blauwestad. Dan weten bijvoorbeeld de vergunningverleners ook wanneer zij een vergunning moeten afgeven voor een ligplaats of standplaats. Die weten wat er dan ook gaat spelen op het terrein.”</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt

Area knowledge and involvement, more distance from the area and project	<i>"E: Ja en dat heeft ook te maken met hoe goed je het gebied kent, hoe betrokken ben je erbij en dat zorgt ook voor een stukje erkenning, maar dat kan ook juist weer zorgen voor meer afstand van het gebied en het project."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Too much workload for the team licensing authorities	<i>"Dat ligt ook op het bordje van René bijvoorbeeld, die heeft een mail verstuurd aan de teamleider van VTH en ook aan ons (Koos, ik en de stedenbouwkundige) met dat ze verwachten, vorig jaar zaten ze op 65 verkochte kavels en nu verwachten ze dik 100+. Dat zorgt voor veel meer werkdruk voor het vergeven van vergunningen."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Doing things without some ones knowledge	<i>"Een faalfactor kan ook zijn dat iemand een bepaald verzoek af gaat doen zonder dat ik het weet of zonder dat er kennis van is bij het projectbureau, hoe de vork in de steel zit. Dat proberen we met elkaar te voorkomen."</i>	Engelko Abbas Municipality Oldambt
Own political party is a risk	<i>"Dat is vaak het gevaar van zo'n publiek-publieke samenwerking. Je hebt je eigen politieke club en de gezamenlijke activiteit zeg maar."</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Participation could (theoretically speaking) be better	<i>"A: Dus die bewonersparticipatie zou in die zin wel beter kunnen? J: Veel beter. Theoretisch zou die veel beter kunnen. In de praktijk die bewoners gaan nog steeds mee, maar de frustratie zit hem erin dat het vooral we willen zo veel mogelijk de bewoners betrekken en dat de praktijk is dat we dat zo weinig mogelijk doen. Dan krijg je dus eigenlijk de frustratie over de participatie in plaats van over het plan."</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
People who are against be right	<i>"Als dat het tegenovergestelde het geval is, dat de mensen die tegen zijn dat die het gelijk lijken te krijgen, dan is dat inderdaad wel een faalfactor."</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
Watch out for too much success and keep both feet on the ground	<i>"Als je dus in algemene zin kijkt, succes is ook weer een gevaar voor succes. Je kunt ook niet meer met beide benen op de grond staan, dat je denkt van "Hosanna". Dat is een belangrijke, dat je wel met beide benen op de grond blijft staan. Dat je je niet door het succes laat verleiden tot gekke dingen, want het kant morgen zomaar weer anders zijn."</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
Wrong choices by strongest party	<i>"Wanneer er keuzes zijn gemaakt door de sterkste partij, de provincie en wel binnen het publiek-publieke samenwerkingsverband, dat die achteraf toch verkeerd uit te blijken pakken waardoor we storingen hebben gekregen en extra reparatiekosten."</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt

Keep the council and deputies up to date, more transparent sphere	<i>“Dat je dus twee politieke bedrijven hebt, de raad en de gedeputeerde staten, dat zijn twee dingen en die moeten beiden vanuit dat project volledig en goed bijgepraat worden over zaken. Dat zou in een wat opener sfeer kunnen.”</i>	Jurjen Adam Municipality Oldambt
Other party can't keep up with the speed, too much savings within a party at employees, loss of knowledge, too much workload for one person	<i>“Wat je dus ziet is dat de mensen die je eigenlijk dan nodig hebt vanuit de gemeente, dat wij soms zo snel schakelen en lopen, dat een gemeente dat dan niet kan bijbenen. Dat heeft er vooral mee te maken dat er enorm is bezuinigd binnen de gemeentelijke lijn. Dat is echt desastreus vind ik, er is te veel bezuinigd op onder andere personeel waardoor je bepaalde kennis kwijtgeraakt bent, je bent qua aantallen mensen kwijt geraakt. Dus er komt veel meer werk bij één persoon en die mensen die je dan nodig hebt dat zijn vaak de mensen die er niet door komen.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Political background and uncertainty are a risk	<i>A: Dus die politieke kleur en achtergrond maakt wel uit? R: Die maakt uit, maar dan zijn het accentverschillen.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Municipal and provincial elections is an uncertain factor	<i>“Dus eigenlijk je zit nu in een periode dat het heel goed op elkaar aansluit en de verwachting is dat het na de verkiezingen ook nog wel zo doorgaat. Je weet het alleen niet en dat is een onzekere factor.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Watch out when becoming too successful	<i>“R: Ja. Kijk en daar zitten we dus eigenlijk vooral aan te denken van kijk je moet nu niet in de Hosanna stemming doen en ik verneem wel eens dat binnen ons eigen team zoiets hebben van “het gaat ja goed en dit en dat”. A: Je moet ook niet ten onder gaan aan je succes. R: Dat is het.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Less knowledge in both parties	<i>“Daarnaast het aspect dat was degene die ik vergeten was, het aspect kennis. Ik verneem helaas moet ik zeggen dat kennis, zowel bij de provincie als bij de gemeentelijke overheden, steeds verder wegzakt.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Be aware of the risks like knowledge and experience, financial and in combination with the officials from the municipality	<i>“Als we het dan hebben over risico's dan is dat nog wel één van de zaken. Zowel bij ons als kennis en ervaring, als financieel en in combinatie met het ambtenaren korps op zich bij de gemeente. Dan zijn dat wel zaken waar ik van denk heb daar oog voor.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Missing awareness of licensing right on time	<i>“Als die onherroepelijke omgevingsvergunning niet op de termijn komt die gesteld is, dan kan het best zijn dat die koper of klant een boete krijgt van de financieringsbron, in dit geval de bank. Dat besef is er dus gewoon niet altijd.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad

Missing area knowledge	<i>“Veelal heeft er mee te maken dat ze het gebied gewoon niet goed kennen en er niet een beeld bij hebben wat er allemaal gebeurt.”</i>	René Perton Projectbureau Blauwestad
Less capacity at municipality side	<i>“Dat heeft ook te maken met de werkvoorraad bij de gemeente en de capaciteit van een team dat laat nu wel zien dat het succes van Blauwestad een probleem oplevert voor de gemeente.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Junior and senior divide in capacity	<i>“Het is te snel gegaan met de verkoop om daarop te kunnen anticiperen en de krapte in de arbeidsmarkt is ook lastig. Als je gedurende langere tijd wel een iemand erbij krijgt, een junior, dan lever je als senior maar 30% van je capaciteit.”</i>	Rutger Nieuwold Projectbureau Bauwestad
Risk of willing to much and having no budget as municipality	<i>“Het risico blijft natuurlijk dat de gemeente heel veel wil, maar nog steeds geen budget heeft.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Bigger wish list of the municipality than the budget list of the province	<i>“Aan het begin van een project gaan we doorspreken waar we naartoe willen, alleen dat kan zijn dat het wensenlijstje van de gemeente er groter uitziet als het budget lijstje van de provincie. Dus dat blijft altijd een spanningsveld en op het moment dat je gezamenlijk financiert dan zit je daar anders in.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Project-based risk because of saving costs in maintenance	<i>“Het risico is nu ook, dat is niet echt een faalkans natuurlijk, maar dat blijft het projectgebonden risico. Dat een gemeente die uiteindelijk alles overgedragen krijgt voor het beheer, nu gaat kijken van hoe kan ik ervoor zorg dragen dat ik straks zo min mogelijk kosten heb.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Risk of internal shopping from municipality	<i>“Ja en een risico is met name omdat alle budgetten nu aan provinciale zijde liggen, is dat met name de toezichhoudende laag van de gemeente die buiten tegen uitdagingen aanlopen zonder budget, dat die gaan lopen shoppen bij ons intern om het op te lossen.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad
Don't prising yourself out of the market	<i>“Dus ik denk dat je inderdaad wel moet waken en kijken ga je jezelf niet uit de marktprijzen, ga je in die kant niet ten onder aan je eigen succes.”</i>	Lennert Jocker Projectbureau Blauwestad

Appendix IV Interview guide (Dutch)

Protocol interviews

- Ten eerste stelt de student zich voor aan de geïnterviewde persoon. Hierbij wordt verteld dat het interview ongeveer 30 á 45 minuten zal duren.
- Aan het begin van het interview wordt er aan de geïnterviewde gevraagd of hij/zij toestemming geeft voor het opnemen van het interview;
- De respondent wordt gevraagd hoe hij/zij mag worden vermeld in het onderzoeksrapport, namelijk: anoniem, organisatiename, functie + organisatiename of naam en organisatiename.

Introductie

- Eerst wordt er een introductie gegeven over het onderzoek door het uitleggen van de het onderwerp en de main codes. Hierbij wordt uitgelegd wat publiek-publieke samenwerkingen zijn en wat er uit de literatuur is gehaald over deze samenwerkingen;
- Daarna wordt er uitgelegd wat het doel van dit onderzoek is door te vertellen dat er wordt gekeken naar in hoeverre er een mismatch is tussen de literatuur over succes- en faalfactoren in publiek-publieke samenwerking en die van Blauwestad.

Interviewvragen

- Hoe ziet de publiek-publieke samenwerking er uit vanuit de gemeente/het projectbureau uit?
 - In wat voor teamverband wordt er gewerkt en hoe gaat dit?
- Hoe wordt er samengewerkt met de andere partij?
 - Hoe gaat die samenwerking?
 - Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de samenwerking?
- Wat zijn succesfactoren binnen de publiek-publieke samenwerking?
 - Waar liggen de voordelen?
 - Waar zie je dit in terug?
 - Hoe verloopt het proces met betrekking tot deze factoren?
- Wat zijn faalfactoren binnen de publiek-publieke samenwerking?
 - Waar liggen de nadelen?
 - Waar zie je dit in terug?
 - Hoe verloopt het proces met betrekking tot deze factoren?

Manieren tijdens interview

Om de diepgang erin te houden en het gesprek op gang te laten lopen gebeurt het volgende:

- Ja zeggen en knikken om het gesprek vloeiender te laten blijven lopen;
- Soms korte stiltes laten om de geïnterviewde te laten nadenken;
- Tonen van interesse, samenvatten en doorvragen naar, zoals: Heeft u daar voorbeelden van?, Bedoelt u dat of dit?, Wat bedoelt u daarmee of hiermee?, Kunt u dat duidelijker maken?, U zei dit eerst, maar hoe zit dat nu en in verhouding tot...?

Afsluiting

- Aan het eind van het interview wordt er afgesloten door een korte samenvatting over wat er besproken is tijdens het interview en te vragen of alles zo in orde is;
- Daarna wordt er nog gevraagd of de geïnterviewde nog vragen heeft;
- Allerlaatst wordt er nog herhaald wat het protocol was en wat er gebeurd na afloop van de interviews.

Appendix V First interview municipality Oldambt

A = Anton (interviewer)

K = Koos (interviewee)

A: Mijn eerste vraag is of je het goed vindt dat ik het interview opneem?

K: Ja hoor dat mag.

A: Voor de rapportage: wil je anoniem erin, als medewerker van de gemeente of mag de volledige naam erin?

K: Ik zit even te denken hoe dat intern geregeld is.

A: Maakt niet heel veel uit voor mij.

K: Volgens mij als het volgens naam en functie gaat dan moet ik nog even langs het college om dat aan te geven. Laat het eerste maar anoniem en dan kijken we daarna wel even.

A: Ik heb net al een introductie gegeven over wat voor factoren er zouden kunnen spelen, waar ik onderzoek naar doe. Mijn eerste vraag is: hoe ziet de samenwerking er vanuit de gemeente uit tussen de provincie en de gemeente omtrent Blauwestad?

K: Blauwestad, de provincie heeft destijds het gat gedicht tussen alle marktpartijen en die in de crisis zich teruggetrokken hebben en die eigenlijk alle financiële last op zich hebben genomen. Wij als gemeente zijn straks de nieuwe eigenaar van het openbare gebied en krijgen een hele club aan bewoners erbij. Onze rol daarin is eigenlijk ervoor te zorgen dat er een goede openbare ruimte ontstaat die te onderhouden is, die voldoet aan alle criteria zoals wij die voor ogen hebben en dat we het in de toekomst kunnen onderhouden. Dat we er eigenlijk een nieuwe woonwijk bij hebben. De provincie die heeft als doel om zo snel mogelijk dit gebied te ontwikkelen en dat zij van die financiële last verlost zijn. Daar gaan dingen schuren, want de snelheid dat zij voor ogen hebben en de kwaliteit slag en hetgeen wat wij voor ogen hebben, dat geeft wrijving.

A: In wat voor teamverband wordt er gewerkt?

K: Er is destijds gekozen voor een stuurgroep (om even bij het hoogste niveau te beginnen) daar zitten de gedeputeerden in en wethouders van ons in die worden ambtelijk ondersteund. Daaronder hebben wij een coördinatorenoverleg en die bereiden alles voor richting de stuurgroep. Wie zitten daar dan in: René Perton, directeur projectbureau en een aantal collega's en van de gemeente zitten daar onze stedenbouwkundige Allard Driesema in, ik en Engelko Abbas. Dan hebben we een clubje dat is het bouwteam en die houden zich voornamelijk bezig met de nieuwe ontwikkelingen: hoe moet de woonwijk eruit zien, hoeveel vergunningen zitten eraan te komen? Even om op hoofdlijnen dingen te noemen. We hebben dat je daarmee eigenlijk best wel gelaagd werd en discussies stroperig worden en dat wordt in elk traject gedaan, ondanks dat je zegt "het is besluitvorming". Toen hebben wij gezegd "nee we gaan nu met twee mensen vanuit de gemeente (Allard en ik) en vanuit de provincie is dat René en Lennart Jukker. Lennart is de vervanger van Jan Poel. Die andere is de civiele man daar. Om de week zitten we vrijdags bij elkaar en dan is het eerlijk en open met elkaar spreken en aangeven van "dit gaat er spelen", "hoe zien we dat op hoofdlijnen", "dit is een stedenbouwkundige onderlegger". Dan proberen we even snelle klappen te maken en wat daar dan heel essentieel is, is dat beide partijen zo eerlijk uit de doeken doen waarom zoiets heel cruciaal is.

A: Dat stukje transparantie eigenlijk.

K: Ja en dat staat even los van hiërarchische verhoudingen, want in die zin zijn we overgeleverd aan de provincie. Even plat gezegd, want zij zijn eigenaar van het gebied en zij hebben het veld. Doordat je het op die manier doet, ontstaat er zoiets van "dat kan technisch gewoon niet", dus dan kan je heel snel puzzelen. Van bovenaf wordt gezegd "dat werken we uit" of "dat laten we uitwerken" en dan gaat die in het treintje

zoals we hem net geschetst hebben. Dan gaat die nog even bij iedereen ter kennisname langs en als er dan een besluit moet vallen laten we dat ook aan de stuurgroep. Dat is een hele essentiële, dat we nu gewoon gezegd hebben “we willen gewoon de druk verlagen”.

A: Precies en dat er dus overal open en eerlijk over wordt gecommuniceerd.

K: Daarbij moet je ook mandaat hebben. Allard en ik zitten daar namens de gemeente en op het moment dat wij zeggen “je handelt met elkaar iets uit” dan moet dat het ook zijn en dan moet je niet terug gevloten worden door een MP-lid of door het college.

A: Dus niet dat er op bestuurlijk vlak of vanaf hogerop, zo van “jongens dit kan niet”. Eigenlijk een stukje vertrouwen ook wel.

K: Klopt en ook dat we eigenlijk in een vroeg stadium die politiek moeten informeren van “dit gaat er gebeuren” en zijn jullie het er mee eens of niet eens, we kunnen nog naar links of we kunnen nog naar rechts. Dan zijn er nog een aantal opties, maar daarmee creëer je eigenlijk mandaat, je eigen rugdekking als het ware. In het verleden was er dat je vernam dat er op bestuurlijk vlak dingen werden tegengehouden.

A: Dat had hoorde ik inderdaad al een beetje terugkomen destijds met mijn afstudeeronderzoek dat op bestuurlijk vlak nog een aantal dingen redelijk gevoelig lagen omtrent Blauwestad.

K: We hebben nu vanuit de gemeente althans allemaal nieuwe mensen en iedereen die daar historisch mee besmet was die zijn inmiddels niet meer in beeld. We hebben nu twee wethouders die bestuurlijk bij de Blauwestad betrokken zijn waarvan één uit de staten komt. Die kent wel wat historie, maar die heeft daar nooit een stempel op gedrukt of heel vol voor of tegen.

A: Dus een iets neutralere positie.

K: Ja en die hebben ook door op bepaalde momenten, zoals nu, dat je moet doorpakken. Als je nu die 200 woningen niet gaat bouwen kan het volgend jaar in één keer heel anders zijn.

A: Dan gaan mensen het waarschijnlijk ook ergens anders zoeken.

K: Juist. Je moet nu doorpakken en nu meters pakken.

A: Hoe gaat dat tot nu toe dan? Die samenwerking eigenlijk.

K: In het verleden waren er steeds wat ups en downs, maar eigenlijk sinds een jaar verneem je dat dingen makkelijker gaan.

A: Meer progressie wordt er geboekt.

K: Ja en dat je sneller kunt schakelen en daarin is geld een hele wezenlijke, want de provincie heeft ook heel veel dingen gezegd “doen we niet”, maar nooit eerlijk aangegeven waarom ze het niet deden. Er werd geen woning verkocht, dus in je vingers heb je die ruimte niet. Nu worden er warme broodjes verkocht en dan ontstaat er dus, je boekt zoveel geld af en ook merk je dat uit je exploitatie, dat er gewoon ruimte ontstaat. Dus de club die daar nu zit heeft ook geld “klaar je hebt gelijk, dat was een ontwerpfout uit het verleden, dat lossen we nu op”.

A: Dat was zeker een flinke barrière ook wel om verder te ontwikkelen.

K: Juist. Niet te veel, niet de mensen. Dat was allemaal wel oké, maar als je geen gevulde portemonnee hebt dan kom je dan niet verder dan praten en de uitvoering red je dan niet. Dus ik denk dat dat ook voor dit soort projecten, dat de financiële afwikkeling hoe je dat gaat doen een hele belangrijke is, maar dat dat ook een gevaar kan zijn. Als er namelijk heel veel geld is, is het ook de kans dat er wat meer verkloot wordt.

A: Dat er dus misschien te snel beslissingen gemaakt worden, omdat het geld er toch wel is.

K: Ja en dingen te luxe uitvoeren. Het is net hoe je erin staat.

A: Wat denk je dan dat er nog verbeterd zou kunnen worden aan de samenwerking? Zijn er nog knelpunten of gaat het gewoon vrij goed de laatste tijd?

K: In die zin loopt het nu gewoon goed. Wat er verbeterd zou kunnen worden, daar zijn we heel druk mee bezig, is dat we als gemeente willen we op een zo vroeg mogelijk moment aanhaken. Eigenlijk op het eerste moment bij de gedachte op een gebied te gaan ontwikkelen dan moet je al aan tafel zitten. Bij de eerste gesprekken met een potentiële projectontwikkelaar dan moet je al aan tafel zitten. Hoe daar iets geformuleerd wordt, hoe het zaadje geplant wordt, daar ligt de basis van je project. Als daar dingen gesuggereerd worden, er zijn verwachten en wij haken dan als gemeente en ons beeld en verwachtingen over het gebied zijn anders. Dan ben je alleen maar bezig met damage control en alleen maar bezig om beide partijen, de provincie en de projectontwikkelaar, weer te krijgen naar zoals wij dat graag willen. Als je aan het begin eerlijk en open met elkaar over spreekt en je bent er als gemeente en provincie over uit van “goh wij willen bungalows”, even plat gezegd, en je maakt kavels van 8 meter breed en geen bomen, alleen maar gras. Dat is de inrichting en je zegt met elkaar ja dat is de inrichting en je gaat dan met een marktpartij praten.

A: Dus je gaat dan duidelijke afspraken maken.

K: Dat zijn eigenlijk je kaders. Dat zijn dan geen wettelijke kaders, maar dat is gewoon je eigen speelkader, je eigen projectkaders. Bij ons is dat heel praktisch en dat gaat niet over werkzaamheden, maar echt over het beeld buiten.

A: Echt hoe het eruit komt te zien.

K: Ja, want als de kopende partij en de verkopende partij eerst met elkaar gaan praten, dan worden daar onbewust (geen kwaai opzet in het spel) verwachtingen en ideeën uitgedeeld. Dan loop je achter de muziek aan en we hebben nu gezegd we gaan eerst zonder die marktpartijen met elkaar praten. Dat is iets wat misschien nog beter kan, maar dat gaat ten opzichte van eerst stukken beter.

A: Dat is natuurlijk ook wel het feit dat jullie twee aparte partijen zijn en dat lijkt me soms ook wel lastig om dan goed dat contact te onderhouden. Vooral omdat je los van elkaar staat en niet bij elkaar in de buurt werkt.

K: Wij hebben ons eigen werk er ook nog naast. Hiernaast (ruimte in het gemeentehuis) zit een club die alleen maar met Blauwestad bezig is. We hebben ook al aangegeven richting ons bestuur en ons MT dat er ruimte voor ons vrij gemaakt moet gaan worden. Om vaker fysiek in dat gebied bezig.

A: Vind je dat dan ook fijner om vaker in het gebied fysiek bezig en aanwezig te zijn?

K: Ja en wat ik net in het vorige gesprekje al zei, als je daar al binnen loopt schieten ze je aan, want anders moet er eerst apart gebeld of gemaaild worden. Het zijn vaak hele kleine dingetjes en als je dat niet direct oplost wordt dat groter en een ergernis. Dat is dus gewoon heel belangrijk dat je daar even heen gaat, even een kop koffie drinkt en even door het gebied lopen.

A: Dan krijg je natuurlijk ook meer gevoel bij de omgeving en dat lijkt me ook wel een stukje omgevingsmanagement.

K: Dat klopt. Als een bewoner je belt, dan moet je die straat kunnen visualiseren en denken van “oh ja zo en zo zit dat”.

A: Dan kan je dus even zo in je hoofd kijken van “zo en zo zit het, oh ja ik snap hoe het zit”. Het lijkt me dan ook wel fijn dat je dan in de buurt bent natuurlijk.

K: Vandaar dat we ook hebben gezegd van “die vrijdag dat is ons moment”, dan hebben we ook alle rust en tijd. We maken ook geen agenda voor dat overleg, maar er zijn dan gewoon een aantal punten die we willen bespreken en dan hebben we er de tijd voor.

A: Dat lijkt me ook wel hartstikke leuk, dan ben je gewoon even het veld in, even niet op kantoor.

K: Klopt, even buitenspelen. Los van alle serieuze dingen die je het daar hebt over het project, proberen we ook wel met elkaar durven te dromen over losse floddertjes. We hebben ooit in het basisontwerp was er een idee om daar een brug neer te leggen en dat hebben we ooit geschrappt. Waarom hebben we dat geschrappt? Dat was destijds geld.

A: Toch nog dingen terughalen.

K: Ja, zo van “dat is helemaal niet zo gek” of dat kan ook anders en “wat zou het mooi zijn als”. Dat is ook zo één die dan vaak langskomt.

A: Waarschijnlijk dat gezamenlijke dat helpt ook wel, want iedereen heeft zijn eigen ideeën maar als je dat samen brengt dan kom je veel verder.

K: Ja klopt. Dat is ook altijd lastig bij project, maakt niet uit of het in deze vorm is of hier intern. Iedereen heeft altijd een beetje zijn eigen werkwijze en eigen eindbeeld waar die naartoe wil en dat is in deze samenwerking een lastige, omdat de provincie (ondanks alle goede bedoelingen) zich nooit gerealiseerd heeft van dat het van ons wordt als gemeente. Dus de materialen die worden aangebracht worden, moeten aansluiten bij ons beheer en onderhoud en de rest van de gemeente. Ook al is er geld genoeg om met gouden tegels te gaan werken, zo van die hebben we niet in de gemeente, dus dat betekent niet dat je niets in eigen sfeer en eigen identiteit kan meegeven. We hebben bijvoorbeeld hele discussies gehad destijds qua type lichtmast.

A: Dat gaat dus eigenlijk al over de kleinste dingen.

K: Ja dat stelt geen reet voor, maar dat is voor ons met lichtmasten een hele cruciale en dat als ik in één zo’n gebiedje een afwijkende lichtmast heb, die krijg ik er nooit meer bij als er aanrijdschade is. Ik heb bewust gekozen voor dit type en de snelheid gezien en ander type asfalt, dan maakt dat niet zoveel uit, maar het gaat om de standaard.

A: Die overeenstemming daarin is dus eigenlijk heel belangrijk.

K: Ja die loopt nu eigenlijk heel goed. Dat je dat open en eerlijk uitspreekt en wel en wel om die reden, maar aan de andere kant kan je ook een keer zeggen “dat is zo speciaal, dat geef je nooit meer weg. Het gaat wat meer in harmonie nu.

A: Lag het dan op bestuurlijk vlak wat lastiger dat het daardoor wat moeizamer ging of puur dat het met het geld te maken had?

K: Geld inderdaad. Aan het begin had men behoorlijk vast gehouden aan een aantal uitspraken en beelden die 20 jaar geleden gemaakt zijn. Daar wil ik mee zeggen dat in die 20 jaar de wereld veranderd is, de vraag van de woningen is anders en de vraag van recreatie is anders. Wat we nu aanleggen, wordt over 20 jaar misschien van gezegd dat we het toen anders hadden moeten doen. Zo worden er dus ook afspraken gemaakt over woningen en prijsklassen van woningen. Terwijl de vraag misschien heel anders ligt. Daardoor krijg je dat bestuurders een beetje in de knel met afspraken die ze zelf bekrachtigd hebben in een bepaalde functie of bepaalde rol en zoals je nu graag zou willen werken. Dat is heel raar, want ik heb met bestuurders gesproken die tegen de Blauwestad waren en daar heb ik aangegeven “Je was tegen de gedachte van je provinciale rol en het partijprogramma van de partij waarvoor jij bent. Nu zit je voor dezelfde politieke partij in de Gemeente Oldambt, dan kan je best tegen je kiezer zeggen van ik was tegen, maar het is een feit die Blauwestad ligt er, die halen we niet meer weg, die moeten we ontwikkelen en daardoor ben ik er nu voor

om het zo en zo te gaan doen, want dat is het beste voor het gebied en het beste voor de gemeente Oldambt.” De wereld is veranderd en je functie is veranderd, maar de wereld is heel raar, want bestuurders kwamen in de verdrukking tussen de rol in het verleden en hun rol nu. De wereld van toen en de wereld van nu. Ze kwamen daar niet los van, maar nu door misschien nieuwe mensen en uiteraard het geld dat beschikbaar kwam, dan opeens ging het lopen. Dan kom je positief in het nieuws, dat eeuwige gezeik en gezemel over Blauwestad is was niks, is niks en wordt niks gaat weg en dan ziet men van “verdorie dit begint echt ergens op te lijken”. Mensen gaan het gebied waarderen. Wat wij heel veel horen nu is dat heel veel potentiële kopers uit Meerstad belanden uiteindelijk in de Blauwestad, want als jij vanuit Meerstad met je auto naar Groninger rijdt of je rijdt vanuit Blauwestad via de A7, de reistijd is idem. Als je dan kijkt voor welk geld je daar een woning koopt of je koopt hier een woning en het gebied wat je krijgt. Het is maar wat je lekker vindt.

A: In principe ben je zo vanuit hier in de stad en je hebt ook het voordeel dat je zo in Duitsland bent.

K: Klopt, klopt. Mensen zien ook dat het gebied toeristisch en recreatief toch wel iets meer te bieden heeft dan Meerstad. Dus negatief wordt heel langzamerhand positief en dat hebben we hier ook al wel geroepen dat de kracht hier in oost-Groningen is ook wel je achilleshiel. Je mag best wel eens wat trotser op het gebied wezen en de manier op hoe je samenwerkt met de provincie ook. Zeker in het noordoosten hier zijn wij voor de norm te voorzichtig hierin.

A: Misschien komt dat ook wel een beetje vanuit vroeger, dat conservatieve. Dat mensen het graag bij het oude willen laten, daar heeft het zeker ook wel mee te maken. Langzaam dat je ook meer misschien een ommekeer ziet in jonge mensen die wel meer met de tijd meegaan. We leven nu in een snellere wereld.

K: Ja klopt. Het zijn natuurlijk allemaal van die dingen en je kan volgens mij de vinger ook niet leggen op één oorzaak. Nu met de corona zijn we ook bezig met de glasvezel, maar we gaan nu het internet over de gehele gemeente verglazen. Daardoor wordt het voor een akkerbouwer of veeboer aantrekkelijker dingen te doen, maar ook voor iemand die een boerderij koopt en als zzp'er vanuit huis werkt. Die mogelijkheden worden daardoor meer. In die zin zijn mensen nu meer positief. Die momenten heb je en daar moet je gebruik van maken.

A: Die kansen moet je aanpakken als die er zijn.

K: Dan helpt het dat bestuurders het goed met elkaar kunnen vinden. Dat zij zien dat we meters maken en dat je dus, je kan beter als je 200 woningen bouwt lopen zeiken over woningen die wat minder staan of kleine foutjes, dan dat je 2 woningen verkoopt en je hebt het nog steeds over die fouten. Dan is het volledig uit balans. De focus ligt nu op alles wat we doen.

A: Ook meer het samenhangend geheel eigenlijk.

K: Ja en we hebben nu ook meer afspraken gemaakt. We gaan weer door het gebied heen, dat geld is er ook (weer datzelfde punt) om nog even her en der die kleine onvolkomenheden die er gewoon ingeslopen zijn. Die er door gebruik gekomen zijn, want dat is geconstateerd namelijk. Om die nog even te herstellen, zonder te gaan wijzen van “dit is een fout ontwerp”, “dit is een fout in het onderhoud en beheer.”

A: Meer vooruit kijken dus in plaats van achteruit. We hebben het nu er al een beetje over gehad, maar wat zijn dan die succesfactoren in de samenwerking tussen de gemeente en de provincie?

K: Dat we het in een klein comité niet te zwaar opgetuigd hebben. Dat we zo vroeg als mogelijk meegaan in het proces als gemeente zijnde. Dat wij eerlijk en open als gemeente tegen de provincie kunnen aangeven van “dit willen we wel en dit willen we niet en wel om die reden.” Datzelfde kan de provincie doen, want “dit zouden we wel willen, maar dat past niet binnen het financiële plaatje want daar is de opbrengst niet naar.” Dan kan je denken dit moet goedkoper, maar goedkoper betekent niet meteen dat het slechter hoeft te worden, maar je gaat het anders inrichten. Zo krijg je meer begrip voor mekaar, omdat wij ons ook heel erg

bewust zijn dat de provincie die kavels en woningen moet verkopen. Dat heeft puur te maken met je exploitatie, maar ook met accountant acties die daar achter weg komen. Dan begrijp je ook dat de provincie graag een bepaald plangebied op de tekentafel klaar wilt hebben, want daar hangt gewoon een plan aan vast die je over 2,3,4, 5 jaar gaat uitvoeren. Dat mag meetellen in de exploitatie. Daarvan weet een accountant “dat zit in het vat, er lonkt iets aan de horizon” en de continuïteit van het project wordt dan gewaarborgd. Dat is leuk gezegd, maar daar kopen we niks voor. Als je daar eerlijk en open over communiceert en over de gevolgen, dan is het vervolgens de accountant die zegt “dit keuren we af.” Dat betekent dat als ik die moeite nu in het gebied kan stoppen, die moet ik afboeken op het project. Dus in plaats van dat je geld om gaat zetten in de kwaliteit van de buitenruimte, ga je geld stoppen om je interne boekhouding op orde te hebben volgens de accountant. Daar koopt niemand wat voor, want dan zegt een bestuurder van de provincie, die staat dan met schaamrood achter de kaken van je moet afboeken. Afboeken betekent altijd een slechtlopend project, terwijl nu kan je zeggen “ik boek en af, want we gaan een deel van de winst gaat naar de provincie en daarmee betalen ze het project en de schuld van het project.” Daarbij gaat een deel van de winst van het project en de verkoop van woningen stop je in de ontwikkeling om meer nieuwe woningen te realiseren. Je hebt je economisch handelen dan wel weer op orde en daar moet je eerlijk en open over zijn. Die is heel cruciaal.

A: Die open en eerlijkheid is dus wel heel belangrijk.

K: Die is voor ons echt cruciaal.

A: Op individueel vlak bijvoorbeeld, wat zijn daar de succesfactoren in? Voelt iedereen zich bijvoorbeeld betrokken, verantwoordelijk?

K: Dat zijn dingen. Je verantwoordelijk voelen of een verantwoordelijkheid krijgen, dus het mandaat dat je creëert. Wat je dan krijgt, en dat is heel goed dat je MT-lagen vanuit het bestuur en ook dat er met enige regelmaat gecommuniceerd wordt. Je weet het besluit al, maar je hebt het mandaat, want anders heb je het idee van “als dat niet goed gaat, dan heb ik het straks gedaan.” Je moet weten dat je rugdekking hebt, dat je vertrouwen hebt, dat is echt heel belangrijk.

A: Daarin moet dus ook heel duidelijk in gecommuniceerd worden zeker.

K: Ja en voor een leidinggevende is dat key dat naar zijn personeel toe dat verkondigd wordt.

A: Dat is ook een stukje teambuilding zeker.

K: Dat klopt. Dat is heel belangrijk en daarom hebben we er ook voor gekozen om fysiek met elkaar bij te zitten ondanks deze periode. We zitten dan op het kantoor en er is ruimte genoeg. Dat kan gewoon in die zin, als iedereen alle maatregelen respecteert. Non-verbaal en verbaal, dat is zo belangrijk.

A: Dat denk ik ook. Dat fysieke kan je veel meer uit halen.

K: Ja, je zit met zijn vieren bij elkaar aan de muur, dus je kan fysiek even snel dingen aanwijzen van “dat bedoel ik, oh die maquette hebben we daar nog staan.” Dat digitale werkt dan minder.

A: Een flap-over erbij pakken bijvoorbeeld.

K: Dan kom je inderdaad echt op dat soort dingen uit. De oldskool dingen. Dan is dat digitale leuk, maar dat is niet hoe het, het beste gaat.

A: Misschien zijn mensen dan we sneller afgeleid.

K: Ja, je krijgt dan de essentie niet helemaal mee. Je mist bepaalde informatie en sommige informatie zie je gewoon niet en sommige informatie kan je heel moeilijk delen. Dan zie je dat ook niet als ontvanger en dan blijf je dus op een heel klein beeldschermkader. Je kader is eigenlijk niet groter dan dat scherm.

A: Misschien dat je daar dan ook een beetje blind op gaat staren.

K: Ja en nogmaals het is hartstikke goed dat we digitaal heel veel dingen kunnen, maar voor ons was het goed dat het fysiek kon. Ook als er problemen zijn en ook in de aanloop hiernaartoe hadden we toch wel een aardige clash en ook gewoon gezegd van dan gaan we dat met elkaar uitspreken. Niet digitaal, maar gewoon in de vergaderruimte zo van “wat is het probleem, hoe lossen we het op.” Klaar en dan weer door.

A: Ik denk dat dat wel een mooi aantal succesfactoren zijn. Wat zijn dan de faalfactoren binnen de gemeente en de provincie?

K: Dan draaien we hem even om. Het niet hebben van mandaat. De kaders die door bestuurder gecreëerd moeten worden zo van wat zijn onze doelen aan het einde van de rit. Die moeten heel helder zijn.

A: Hebben we het dan ook over wettelijke kaders?

K: Dat vind ik moeilijk om als een barrière te zien, want dat is gewoon zo. Ik bedoel die kaders moet je gewoon hebben, want anders gaan we dingen maken waar hoe dan ook mens of natuur niet blij van worden. Waar wij wel, maar dat is bij elk project wat je draait, vooral projecten waar het om heel veel geld draait. Dat zijn barrières die soms door wetgeving ontstaan en dan heb je het over de aanbesteding dingen en dat soort zaken. Dat is soms een barrière voor een techneut om te kunnen maken wat je eigenlijk zou willen hebben. Daar zijn aanbesteding vormen voor waar je handen en voeten aan kan geven. Gelukkig hebben we daar wat tools voor om dat te doen, maar dat zijn dus een heleboel dingen waar je soms tegen aan kan lopen. Alleen het belangrijkste is dus het vertrouwen, het eerlijk en open zijn, want als je gesloten bent, achterkamertjes hebt, dubbele agenda's dan ga je op je muil.

A: Een beetje dat hun en wij gevoel.

K: Ja klopt, dat krijg je dan. Dan krijg je heel veel wrijving en zoveel wrijving dat je geen glans gaat bereiken. Geld is een smeermiddel dat je moet hebben, dat heb je in elk project nodig. Communicatie naar derden en geef de juiste informatie naar stakeholders. Je hebt bijvoorbeeld een gebied en daar heb je wat tegen aan lopen klootzakken en dan heb je met grotere partijen te doen, zoals natuurorganisaties en overheden. Wij zijn nu bezig in de achtertuin van bepaalde mensen.

A: Dus echt een beetje dat bewonersparticipatie erin.

K: Ja en participatie dan is dat niet zo op het niveau zoals wij dat als gemeente Oldambt graag zouden willen vormgeven. Dan heb je dat echt over een hele lage treden, namelijk informeren. Zo van “dit gaan wij hier doen”. Die is gewoon belangrijk. Bij oude projecten is dat team gebeuren heel belangrijk. Aan de ene kant moet je heel professioneel zijn dat je met iedereen kunt samenwerken, maar je moet ook als mens onderling enige affiniteit met elkaar hebben. Je hoeft niet bij elkaar op de koffie te komen, maar dat wordt wel plezierig gevonden.

A: Dat informele moet er ook wel een beetje zijn.

K: Ja en dan creëer je een beetje begrip en dan wordt het ook wat soepeler. Ik denk dat dat echt wel een beetje de hoofd dingen zijn.

A: Verder zijn er nog dingen die je kan bedenken als faalfactoren? Het gaat natuurlijk de laatste tijd een stuk beter, maar ook misschien voor in het algemeen, wat zouden succes- en faalfactoren in zo'n samenwerking zijn?

K: Ik denk zo van wat is je doel? Kijk, wij hebben als doel dat het gebied wordt verkocht, dat het straks leuk vertoeven is, recreëren en wonen is en niet verloedert.

A: Een gezamenlijke doelstelling eigenlijk?

K: Ja en de belangrijkste doelstelling, voor de provincie dan eigenlijk, is dat ze van het gebied af willen. Ze willen van de financiële last af, dus dan moet je met elkaar iets ontwerpen waar behoefte aan is. Ik ben er van overtuigd dat als je VINEX-wijk achtige constructies zou maken, daar is nu behoefte aan omdat dat er woning schaarste is, maar uiteindelijk worden dat de favela's van Nederland. Omdat je iets gecreëerd hebt dat voorziet in een behoefte, maar de daadwerkelijke behoefte dat jij gecreëerd hebt is anders dan dat van de mens. Dus als jij de keus hebt tussen later of op latere leeftijd, door meer financiën of wat dan ook, dan komt het leeg te staan. Dat zijn gewoon die dingen die door de tijd heen lopen. Leeuwenborg in Groningen bijvoorbeeld, daar hebben we ze over de hele wereld naar staan kijken, want dat was het toonbeeld van hoe we woonwijken moesten bouwen. Allemaal kruip- en sluiproutes en alles verscholen in het groen, maar toen zag ineens iedereen "oh maar de crimineel voelt zich hier ook wel veilig en kan doen en laten wat die wilt." Dus de tijd gaat ook leren of je het goed gedaan hebt.

A: Je kan natuurlijk ook terugkijken naar vroeger in de zin van dat er zoveel type woonwijken zijn nu. Wat je veel ziet is jaren-30 bijvoorbeeld en daar is veel vraag naar.

K: Klopt en als je kijkt naar vroeger dan is één van de fouten die we toen gemaakt hebben, was in het allereerste plan en dan kom je weer in de spagaat waar die bestuurders in gezeten hebben. Dat er gezegd werd dat we niet onder een bepaald prijsniveau gaan bouwen en we gaan niet rijtjeshuizen en twee-onder-een-kappers bouwen. Terwijl je nu verneemt dat daar nu ontzettend veel vraag naar is. Zonder dat Blauwestad daarmee concurrent wordt van het bestaande woningpotentieel, want daar was men bang voor. Blauwestad moest iets worden waar in principe de elite woonde, waar de prijzen hoog lagen en daar moesten dan mensen uit Duitsland en het westen van het land gaan wonen, rentenieren etc.

A: De rijke westerling vooral.

K: Ja en ik denk dat het succesverhaal nu juist is dat je een hele goede balans gevonden hebt tussen al die doelgroepen en dat iedereen zich thuis kan voelen in Blauwestad. Dus als je je kaders, daar heb je het dan eigenlijk over, verkeerd stelt en dat wordt een doel op zich en je staat niet meer open om te anticiperen (want dit is een project dat al meer dan 20 jaar loopt). Dus moet je ook durven, je moet gedwongen worden om uiteindelijk dingen te herzien. Blijf elke keer de verbinding zoeken met het heden en nu zo van "doe ik het nog steeds goed en is daar nog steeds vraag naar?" Ik denk dat als Blauwestad uitgebouwd is over 10 á 15 jaar dan denk ik dat je alle bouwstijlen en jaartallen kunt gaan aflezen aan de wijken, aan wat er staat aan woningen. Iemand die daar vanuit stedenbouwkundige hoek naar kijkt, die leest dat dan af.

A: Het blijft wel een uniek gebied natuurlijk en daar behoud je die uniekheid ook wel mee.

K: Ja en dan wordt het ook een heel bijzonder gebied. Dat kan dan een faalfactor zijn, maar ook je succesverhaal zijn.

A: Dat kwam ik zelf inderdaad ook tegen in de literatuur, dat veel succesfactoren daar staan ook dezelfde faalfactoren tegenover. Daar kan het ook mis in gaan.

K: Waar je ook voor op moet passen is dat dingen een gigantisch succes worden, ga dan niet je succes uitmelken. Ga niet ten onder aan je succes. Je succes wordt dan je faalfactor. Kijk maar naar scholen. Je ziet nu dat sinds basisscholen niet meer kinderen per postcodegebied toegewezen kregen, maar de ouders de keus kregen naar welke school het kind kon. Dan zie je dat sommige scholen niet meer weten waar ze de kinderen moeten opbergen en gaan naar noodgebouwen. Dan krijg je 5 of 6 jaar later dat het gewoon leeg staat en in die tijd dat die ander als ruk stond aangeprezen, is dat iedereen dan daar heen gaat. Je moet uit iets slechts komen om te weten wat je kunt verbeteren en als je verbetert en je komt op een bepaald niveau en je weet het, dan is het de kunst om dat vast te houden, maar ook te denken als school "sorry even geen leerlingen meer" maar je gaat je collega school helpen anders ga je ten onder aan je succes. In dit soort samenwerkingen kan dat ook zo zijn.

A: Dus eigenlijk een valkuil inderdaad.

K: Ja, want dan is er opeens genoeg geld, zo van “dat doen we wel even en dat kan er nog wel even bij”. Elke keer even terugkijken waar doe je het voor. Als je dat elke keer doet, zo’n plan-do-check-act cyclus doet, als je die elke keer doorloopt, houd je jezelf als project ook scherp. Dus in die zin vind ik dat heel cruciaal, iets waar we ons zelf voor moeten behoeden.

A: Ik denk dat ik er zo wel ben met het interview. Heb je zelf nog vragen of opmerkingen? We hebben natuurlijk al heel veel besproken.

K: Ik zit even te denken, maar met betrekking tot jouw onderzoek, waarom komen organisaties tot zulke samenwerkingsvormen. Wij werden gedwongen, even heel plat gezegd, drie gemeentes gaan op in één gemeente, private partijen trokken zich terug, twee overheden bleven er alleen voor staan. Dus hier is het op die manier gegroeid en hebben we het als twee overheden samen opgepakt. Hoe vinden partijen elkaar? Ik vind het wel interessant.

A: Dat is het ook wel. Het is natuurlijk een andere samenwerking dan private partijen en dat is er ook veel meer en daarom vond ik het ook best lastig dat er over publiek-private samenwerkingen een heleboel literatuur valt te vinden en publiek-publiek zie je niet zo vaak.

K: Klopt. Je moet een gezamenlijk probleem hebben of werk waarin je een gezamenlijk probleem ontdekt, om te gaan samenwerken. Je ziet die samenwerkingen tussen provincie en waterschappen nog wel eens en tussen provincie en gemeente. Dan zijn er vaak dingen waar je planologisch elkaar raakt.

A: Klopt, dat kwam ik ook wel tegen in de literatuur dat het vooral begint met een gezamenlijk probleem op overheidsgebied. Dat heeft vooral te maken met publieke voorzieningen bijvoorbeeld.

K: Je hebt elkaar nodig op het moment dat je werkterreinen en eigendommen elkaar raken. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de Pietersmitbrug, dan heb je het over een gemeente, een provincie, Rijkswaterstaat, het Waterschap en nog een aantal semi overheid organisatie, zoals natuurbeheer en Staatsbosbeheer die daar een samenwerking in hebben gevonden.

A: Dat kwam ik ook wel vaak in de literatuur tegen als partijen die werden benoemd als NGO’s die ook betrokken worden bij zo’n samenwerking.

K: Ja en dan krijg je dat iedereen best wel met elkaar veel wilt mogelijk maken, in dit geval die wens om die brug mogelijk te maken, dan krijg je dat iedereen zijn eigen eisen heeft. Als je dan toch die brug bouwt, denk je dan wel even aan die vleermuizen die er al zijn, als je dan toch aan het graven bent dan moet er toch nog wel even een tunnel overheen.

A: Door die verschillende partijen wordt dus wel samen weer over dingen gedacht.

K: Ja en iedereen ziet dat eigenlijk als kans om iets samen te creëren waar die het zelf niet voor elkaar krijgt, want zij hadden bijvoorbeeld niet die vleermuizen portalen kunnen realiseren. Wij zijn natuurlijk hier voor de bouw van een woonwijk/dorp waarin we elkaar gevonden hebben. De provincie had net zo goed kunnen zeggen destijds “jammer dan was het dan, we trekken de stekker eruit van Blauwestad, we boeken in één keer zoveel miljoen af.” Dan waren de aannemers failliet gegaan, want die zaten er ook tot zover in. Dan hadden wij als gemeente zo’n grote kuil gehad met woningen. Dan had je inderdaad in de media gestaan als “falen in oost-Groningen”, waren er zes hoofden gerold op het A-kerkhof en waren er hier mensen gestenigd bij wijze van spreken. Hier heeft met name de provincie destijds gezegd we laten jullie er niet mee zitten en geloof blijven houden in het project.

A: Dat werpt dan nu zijn vruchten af. Dankjewel voor het interview, ik vond het een leuk interview!

Appendix VI Second interview municipality Oldambt

A = Anton (interviewer) E = Engelko (interviewee)

A: Allereerst zou ik willen vragen of ik het interview mag opnemen?

E: Ja hoor.

A: Ik had het net ook aan Koos gevraagd, zou je volledig anoniem erin willen, als medewerker van de Gemeente Oldambt of wel de functie erbij of volledige naam.

E: Ik heb er geen moeite mee als je mijn volledige naam gebruikt en daarbij ben ik beleidsadviseur ruimte.

A: Mooi. Ik ga nog even kijken hoe ik dat precies ga vormgeven dan. Ik zal eerst uitleggen waar ik onderzoek naar doe. Ik doe onderzoek naar publiek-publieke samenwerkingen, dat is het tegenovergestelde van publiek-private samenwerkingen en daarbij kijk ik naar succes- en faalfactoren. Hier heb ik eerst in de literatuur gekeken naar succes- en faalfactoren. Over publiek-publieke samenwerkingen is nog niet heel veel te vinden, maar een handje vol ook met betrekking tot de succes- en faalfactoren (geeft uitleg welke dit zijn). Allereerst heb ik dan de vraag hoe ziet de publiek-publieke samenwerking er vanuit de gemeente uit met de provincie omtrent Blauwestad.

E: Dat vind ik persoonlijk de goeie kant op gaan steeds meer. Eén keer per maand hebben we een kantorenoverleg Blauwestad en ook wel met het bouwteam Blauwestad en daarin zit de provincie ook vertegenwoordigd, ambtelijk. Er is ook een stuurgroep Blauwestad en daarin zitten de bestuurders, 2 wethouders van de gemeente en 2 gedeputeerden van de provincie en ik ondersteun daar de teamleider of de wethouder bij en René Perton ondersteunt daarbij op zijn beurt dan weer de 2 gedeputeerden. Doordat je elkaar zoveel ziet, vooral digital via Teams, zoek je elkaar tussendoor ook eerder op. Als ik vragen heb over wat er speelt in de Blauwestad of ik krijg een vraag voorgelegd dan zoek ik meteen contact met degene die erover gaat. Over het openbaar gebied bijvoorbeeld of René Perton rechtstreeks of Jeroen Meinders of Lennart. Andersom weten ze ook dat ik zorg dan voor de afstemming intern bij ons, bijvoorbeeld als er iets speelt in de Blauwestad en er moeten vergunningen komen of tijdelijke ontheffing van het bestemmingsplan. De eerste die ze dan benaderen ben ik en ik zorg dat ik input krijg van mijn collega's en dat koppel ik dan weer terug aan de provinciale collega's. Onder andere is er in 2019 en bestuursovereenkomst overeenkomst overeengekomen tussen de provincie en de gemeente waarin de wederzijdse belangen zijn benoemd en daar zijn ook afspraken gemaakt om elkaar duidelijk op te zoeken bestuurlijk en ambtelijk. Daar zijn ook een beetje de speerpunten en highlights benoemt die spelen in de Blauwestad. Dus dat verloopt volgens mij positief.

A: Dus je hebt nu een beetje uitgelegd in wat voor teamverband er wordt gewerkt. Hoe verloopt dat tot nu toe?

E: We weten elkaar te vinden zeg maar. Nu door die coronamaatregelen is het vooral digitaal, maar er staat bijvoorbeeld zo'n mobiele snackbar bij het strand daar in Blauwestad, de huidige man die daar zit die gaat weg en er zijn nu 2 kandidaten die die snackbar willen overnemen. Normaal heb je dan een tijdelijke standplaats vergunning van april tot oktober, maar die willen alle twee het hele jaar er staan, ook in de winter. Ik benader dan iemand van Projectbureau Blauwestad en daar hebben we dan morgen overleg over samen met nog een collega van vergunningen. Daar zitten we dan op het projectbureau met Lennart, die ook over het gebied gaat. Dus dan probeer je elkaar toch op te zoeken en korte slagen te maken zeg maar.

A: Het is natuurlijk niet wat lastiger, maar dan probeer je elkaar toch fysiek op te zoeken.

E: Ja we zitten dan in een grotere ruimte, maar dan proberen we toch met zijn drieën tot een unaniem standpunt te komen zodat de provincie het weer op hun beurt kunnen teruggeven aan hun gedeputeerden.

A: Ja en dan kunnen jullie het weer terugkoppelen aan jullie eigen partij.

E: Ja precies. Beide partijen die koppelen het dan terug en dan zoek je elkaar heel gauw op. Ze weten ons te vinden vanuit het projectbureau en andersom weten wij hun ook te vinden.

A: Hoe wordt er verder nog samengewerkt tussen de provincie en de gemeente?

E: Vooral de samenwerking is sprekend, bijvoorbeeld de fietsbrug waarin ik betrokken ben. Dat was een hele goede samenwerking tussen de projectleider vanuit de gemeente en de projectleider vanuit de provincie. Ik ben laatst weer voor het eerst fysiek op het projectbureau geweest en heb een heel goed en kort overleg gehad met René Perton en Lennart die op openbaar gebied zitten, hebben we met zijn drieën samen gezeten en gepraat over alles wat er speelt en gaat spelen gesproken. Dat is wel prettiger dan dat je elkaar digitaal ziet. We hebben ook afgesproken dat we dat soort overleggen vaker met elkaar gaan doen zeg maar. In het midden gebied van de Blauwestad daar wordt ook een woningbouw locatie ontwikkeld en drie ontwikkelaars en architecten hebben daar een plan voor ontwikkeld. Binnenkort hebben we daar samen met de provincie/projectbureau presentaties van de architecten en ontwikkelaars en dan nemen wij na afloop als betrokken medewerkers van de provincie en gemeente een besluit van wat vinden wij het beste qua presentatie en ontwikkeling. Dan maken we een keuze uit één van de drie en zo werk je dan ook weer samen eigenlijk. Zo zoek je niet alleen de samenwerking dat alleen onze stedenbouwkundige erbij is betrokken, maar ook degene van vergunningverlening en ik dan vanuit de ruimte en een collega van mij zoals Koos Smid vanuit de openbare ruimte.

A: Zo zoek je elkaar dus wel op in de samenwerking. Wat zouden nog verbeterpunten kunnen zijn aan de samenwerking?

E: Ik denk vooral de snelheid en de betrokkenheid. Het idee is gekomen, ook al eerder vanuit René Perton voor de corona en vanuit het team vergunningen en toezicht en handhaving meer medewerkers te betrekken, want sommige daarvan zijn nog nooit in de Blauwestad geweest dus had René Perton voorgesteld ik wil best een inleiding doen aan de mensen van VTH op het projectbureau. Dan ze ook echt meenemen in het gebied en ze bijvoorbeeld in een bootje meenemen het water op en ze dingen laten zien in de zomer. Op zich een goed idee, ook om bezig te zijn met elkaar. Ik had met René het er laatst over als dingen straks wat soepeler gaan worden als we zijn gevaccineerd om dan misschien het buiten te gaan doen, bijvoorbeeld in het Wilgenbos die je er ook hebt. Om daar dan te gaan zitten met elkaar waarbij René zijn verhaal doet en door het gebied te gaan. Zo willen we ervoor zorgen om die betrokkenheid te vergroten voor de collega's die minder vaak zijn betrokken, ook te betrekken bij Blauwestad. Dan weten bijvoorbeeld de vergunningverleners ook wanneer zij een vergunning moeten afgeven voor een ligplaats of standplaats. Die weten wat er dan ook gaat spelen op het terrein.

A: Ook om meer gevoel erbij te krijgen en bij het gebied.

E: Ja en ook samen met het projectbureau en met Koos Smid en een collega van vergunningen. Hierbij is ook iemand betrokken vanuit stedenbouw en landschap die meehelpt met ontwikkeling van bepaalde woongebieden. Dus zo zoeken we de samenwerking met elkaar op.

A: Heb je verder nog dingen over de samenwerking te zeggen?

E: Nee dit was het verhaal er wel achter.

A: Oké dan gaan we verder. Wat zijn eigenlijk de succesfactoren in de samenwerking tussen de gemeente en de provincie?

E: Dat is natuurlijk vooral gebaseerd nu op die nieuwe bestuursovereenkomst uit 2019, maar ook de ontwikkeling van de Geveke bouw woningen die op de demarcatie grens zitten van €325.000,-. Alleen die woningen in de eerste en tweede fase zaten ver onder die €325.000,-, maar daar hebben we toch bestuurlijk en ambtelijk een akkoord over bereikt. Eigenlijk is dat concurreren met de rest van de woningmarkt, met Winschoten bijvoorbeeld. Daar hadden ze in de eerste fase woningen te koop tussen de €140.000,- en

€180.000,-. Diezelfde prijsklasse heb je ook in Scheemda en Winschoten. Toen hebben we met elkaar afgesproken het is een bijzondere uitstraling wat er nu staat en toen hebben we de handen in één geslagen zo van we gaan er voor met elkaar. Dat is dan wel een succesfactor. De Blauwe Loper is in de samenwerking ook een succesfactor. Ik hoor steeds meer van mensen en bewoners dat men zeer positief is over de natuurontwikkeling erom heen en de verbinding met Winschoten.

A: Die samenwerking over die brug als landmark, die samenwerking ging daar dus heel goed in.

E: Ja die is heel goed verlopen. Ook de ontwikkeling daarin wat betreft het met rust laten van de natuur in het gebied. Dat wordt ook als heel positief ervaren.

A: Ook als natuurmonumenten als partij erbij zeker.

E: Ja of Staatsbosbeheer. Je hebt bijvoorbeeld in Reiderwolde dat is natuurlijk met een uitkijktoren waar veel gebruik van wordt gemaakt door wandelaars en fietsers etc. Dat wordt als heel prettig ervaren. Dat zijn toch wel de succesfactoren van Blauwestad qua de ontwikkeling in zijn geheel. In het begin waren er heel veel mensen sceptisch over de Blauwestad, maar dat is nu wel een beetje omgedraaid volgens mij. Als je nu in de zomer kijkt wat er aan het noord strand bij Midwolda en het zuid strand in het Havenkwartier qua jeugd en kinderen op het strand ligt bijvoorbeeld. Nu zijn we ook bezig met Flonk, dat is een kiosk en nieuw restaurantje die binnenkort open gaat, dus je hebt ook verspreiding rond het meer qua horecagelegenheden. Dus dat is ook wel positief ervaren. Zo wil de huidige eigenaar van Gasterij Smids die wil een nieuw strandpaviljoen realiseren aan de noordkant van het strand. Daar hebben we al medewerking aan toegezegd en dat willen we ook verankeren in het bestemmingsplan van de Blauwestad. Dus dat is ook weer een positieve ontwikkeling, want dan krijg je weer reuring.

A: Dat trekt ook weer publiek aan.

E: Je hebt ook een nieuw havengebouw bij het Havenkwartier en dat zorgt ervoor dat mensen op zich langer laten verblijven. Straks met misschien nieuwe voorzieningen bij het havengebouw met een pizzeria, terras, koffietentje bijvoorbeeld, dan kan je mensen langer vasthouden.

A: Dan krijg je dus meer een recreatie gebied en dan wordt het ook versterkt.

E: Ja dat helpt wel in de brede ontwikkeling. Dat is ook een positieve ontwikkeling die er aan zit te komen, dat havengebouw.

A: Verder op bijvoorbeeld het ambtelijk en bestuurlijk vlak, wat zijn de succesfactoren in de samenwerking?

E: Je merkt nu bijvoorbeeld, er was vorige maand een presentatie in de informele raadsbijeenkomst en dat heeft mijn collega Allard Wiersema opgenomen qua presentatie. Hij heeft een onderdeel van de bestuursovereenkomst, de zogenaamde highlights van Blauwestad (belangrijkste ontwikkelingen), dat heeft hij uitgelegd. René Perton was er ook bij aanwezig en ook zijn leidinggevende om hun verhaal te doen over de Blauwestad wat er als ontwikkeling aan zit te komen. Dat is als heel prettig ervaren door de raadscommissieleden en dat werd als heel prettig en positief ervaren waarbij ze geen vragen hadden achteraf.

A: Een mooi duidelijk beeld geschetst dus.

E: Ja en dat bereik je niet alleen vanuit de gemeente, want de provincie was ook aanwezig als eigenaar van de grond om hun verhaal te doen zeg maar.

A: Dus als beide partijen een beeld geven zo van "het gaat er nu zo en zo aan toe".

E: Ja, dit is de samenwerking. Ze waren ook heel positief over de samenwerking en dat werd ook door beide partijen uitgesproken.

A: Welke factoren zijn daar dan belangrijk in? Wat vinden ze goed aan de samenwerking?

E: Dat is vooral natuurlijk dat je er samen de schouders onder zet. Eerder was het misschien een paar jaar terug “wij en zij”, maar nu is dat gevoel tussen gemeente en provincie totaal niet meer aanwezig geweest hoor. We zoeken juist altijd de samenwerking nu op met elkaar en het wij gevoel. Ik denk juist doordat je elkaar ambtelijk en bestuurlijk steeds vaker opzoekt voor overleggen, fysiek dan wel digitaal, merk je toch wel dat je met elkaar het wij gevoel hebt en dat Blauwestad een kern is en een dorp op zich is, maar toch tot de gemeente Oldambt behoort.

A: Verder bijvoorbeeld in de communicatie, de verantwoordelijkheid of de kosten misschien zijn daar nog dingen in?

E: De kosten natuurlijk, want de provincie is eigenaar van de gronden en die zijn ook de grootste financierder van de Blauwe Loper, dus dat is ook een gegeven. In de bestuursovereenkomst hebben we afgesproken dat het openbaar gebied geloof ik in 2024 wordt overgedragen naar de gemeente Oldambt. Dus de gemeente is dan totaal verantwoordelijk voor wegen, groen en beheer en onderhoud ervan. In Oldambt is het onderhoudsniveau C van toepassing, dat is minimaal onderhoud van groen en struiken etc. Rond de Blauwestad zit het op iets ruimer niveau. Nu is men heel nieuwsgierig hoe wij dat als gemeente in 2024 gaan onderhouden en beheren in Blauwestad.

A: Er gaan ook steeds meer mensen wonen dus dat onderhoudsniveau zal vast wel omhoog gaan.

E: Dat verwacht ik ook. Dat is ook wel een aspect dat belangrijk is voor de beleving van het gebied en ook voor bezoekers natuurlijk, maar ook voor de mensen die er wonen. Die moeten niet zo lang wachten als er een straat is verzakt of wanneer komt de gemeente nou eens maaien in 2024.

A: Anders krijg je klagende bewoners natuurlijk. Kan bewonersparticipatie ook als succesfactor worden gezien?

E: Ja in die zin wel. Ik sluit ook regelmatig aan bij Bewonersbelangen Blauwestad en we hebben een gebiedsregisseur die bij de Blauwestad is betrokken en die is ook standaard aanwezig bij vergaderingen van Bewonersbelangen Blauwestad. We hebben in Blauwestad vijf woongebieden en alle vijf zijn vertegenwoordigd in Bewonersbelangen Blauwestad. Die overleggen ook veelvuldig met het projectbureau en als er iets anders speelt dan regelen ze het zo dat Jurjen Adam, die is gebiedsregisseur van Blauwestad, die koppelt dan de vraag aan Koos terug of aan mij als er wat speelt. We gaan binnenkort het voorontwerp bestemmingsplan Blauwestad geleverd en dan drukken wij ook onze stempel erop, maar daar willen we ook Bewonersbelangen Blauwestad bij betrekken. Dat zij ook deel worden van het voorontwerp bestemmingsplan. Bij zo’n vergadering willen we dat ook even laten zien, dat je het kader op tafel legt en de verschillende gebieden qua ontwikkeling gaat uitleggen. Zo zoek je elkaar toch wel bewust op en ook qua communicatie.

A: Waar liggen die voordelen dan of waar je zie het in terug?

E: Voordeel is dan natuurlijk dat je die betrokkenheid krijgt vanuit de bewoners die vertegenwoordigd zijn in Bewonersbelangen Blauwestad. Bijvoorbeeld iemand die in het Havenkwartier woont en er gaat iets spelen, dan weet diegene wat het qua beheer gaat zijn of wat de ontwikkeling gaat zijn. Ze zijn nu bijvoorbeeld bezig met Geveke fase 4 te ontwikkelen en fase 5 wordt er ook gebouwd. Daar komen nu voor de eerste keer koopappartementen. Dat is ook iets wat al bekend is bij de Bewonersbelangen Blauwestad en wat de vertegenwoordiger die in het Havenkwartier woont, stel je voor dat hij van burens vraagt krijgt, dan wet hij exact wat er gaat gebeuren. Dus zo raken ook verschillende mensen die in de woongebieden wonen en in Bewonersbelangen Blauwestad zitten, betrokken bij het gebied zijn. Die kunnen zo uitleggen dat is iets van de gemeente of van de provincie, zo creëer je betrokkenheid.

A: Zo probeer je dus eigenlijk op het laagste niveau heel dicht bij de bewoner te staan.

E: Bewonersbelangen weet ook heel makkelijk dan Koos te vinden of de gebiedsregisseur of mij of anderen te vinden die betrokken zijn bij Blauwestad. Zo heb je hele korte lijnen met elkaar en dat gaat volgens mij prima.

A: Daarin zijn die korte lijnen dus heel belangrijk.

E: Die zijn heel belangrijk ja.

A: Dat je goede communicatie hebt en openheid ook.

E: Openheid ook ja. Ik ben iemand die is van als iets niet bekend is of zodra ik iets meer weet dan benader ik diegene en dan geef ik dat ook door via de gebiedsregisseur. Zo probeer ik de kortere einden wel te bewaken eigenlijk.

A: Zijn er verder nog meer succesfactoren over de samenwerking?

E: Ook op bestuurlijk vlak weet je de gedeputeerden heel makkelijk te vinden als er iets speelt bijvoorbeeld of als er iets verduidelijkt moet worden. Zo hebben we ook een keer een stuurgroep vergadering gehad die we normaal op het projectbureau hebben, maar toen had je de aanbesteding van de Blauwe Loper. Toen hebben de toenmalige architecten van de Blauwe Loper hun verhaal gedaan en hadden we een stuurgroep vergadering bij het bestuur in het provinciehuis. Zo ga je dan ook weer op dat moment de samenwerking opzoekt.

A: Dus dat je elkaar opzoekt en er met elkaar over in gesprek gaat.

E: Ja en niet dat je in twee aparte vergaderingen het gemeentehuis gebruikt en het projectbureau, maar dat je gewoon samen gaat zitten.

A: Een stukje efficiëntie dan eigenlijk?

E: Ja en toen tijdens die bestuursvergadering is er op de aanbesteding wel een klap gegeven zeg maar. Dat is ook teruggekoppeld aan de uitvoerder destijds, maar zo zie je wel dat het een succesfactor is wat dat betref. Ik denk ook wel dat het projectbureau, dat zit in het achterland van Blauwestad, mensen kunnen daar ook gewoon naar binnen lopen zeg maar.

A: Een stukje openheid eigenlijk?

E: Ja een stukje openheid. Normaal gesproken is het kantoor altijd open. Ik heb ook wel eens een vraag gekregen. Nu werk ik dan thuis, maar je mag ook hier op het projectbureau een dag zitten. Dan kan je makkelijker sparren over dingen. Als er dan iets speelt in de Blauwestad en ze hebben vragen aan mij, Koos of de stedenbouwkundige dan kan je elkaar heel makkelijk opzoeken.

A: Ik denk dat dat de samenwerking alleen maar ten goede komt en een stukje effectiviteit ook wel.

E: Ja en dat wil ik dan ook wel gaan doen wat dat betreft. Toch als ik de laptop meeneem om dan even daar heen te gaan.

A: Doe je dat ook wel eens?

E: Ik heb dat wel een keer gedaan aan het begin van de corona, maar René zei waarom je dat niet eens vaker zou doen. Voor mij is het 5 á 10 minuten lopen dus ik ben er zo. Misschien is het ook wel goed om te zeggen ik ga daar een keer aan de slag. Dat is ook weer die verbinding die je onderling hebt en voelt. Ik kan ook heel goed opschieten met René Perton die ik al langer kende. Als het klikt met een bepaald persoon, dan zoek je elkaar ook makkelijker op. Je informeert elkaar makkelijker en ook op een meer open manier. Je zoekt elkaar misschien op terwijl je iets hebt gehoord wat je onder elkaar moet houden wat er aan zit te komen. Zo ben je ook wel met elkaar in gesprek, dat ik, hij of anderen even willen polsen hoe denkt de gemeente over die en die ontwikkeling. Ik moet er natuurlijk wel voor zorgen dat als er een ontwikkeling aan komt dat ik het

ook wel terugleg aan de teamleider dan wel aan de wethouder die daar verantwoordelijk is voor de Blauwestad. Die afstemming zoek ik wel bij ons intern, niet dat ik het alleen weet maar ook dat de wethouder goed op de hoogte is.

A: Dat je elkaar dus goed op de hoogte houdt en weet wat er speelt bij elkaar.

E: Klopt en wat ze kunnen verwachten van elkaar.

A: Dan over naar de faalfactoren. Wat kan je daar over vertellen?

E: Dat was denk ik juist de aanleiding om overeen te komen tot die bestuursovereenkomst. Dat er voor sommigen het gevoel heerste dat er afstand zat tussen ambtelijk en bestuur, tussen de wethouders en bestuurders, en ambtelijk tussen provincie en gemeente. Dus er is bewust gezegd om juist gezamenlijk de schouders eronder te zetten en te zorgen voor gezamenlijke verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld je moet niet hebben dat de provincie/projectbureau Blauwestad het gevoel krijgt dat als ze één van ons vragen, dat het te lang duurt voordat er een besluit komt of dat er een mening wordt verkondigd. Daar probeer je met elkaar, sinds 2019 ongeveer, heel duidelijk naar te werken met elkaar. Dat wordt nu ook door de provincie volgens mij als groei bevonden dat er wel snelle besluitvorming komt. Het enige wat er speelt nu is dat er zoveel aanvragen binnenkomen dat bepaalde vergunningen en aanvragen die binnenkomen voor Blauwestad, dat de procedure van 8 weken wordt verlengd met 6 weken. Daarvan zegt het projectbureau Blauwestad dan ook “waarom ga je het gelijk bij de aanvraag al verlengen met die 6 weken?” Ik heb al aangegeven, het is zo druk bij vergunningen dat er meer tijd nodig is voor een vergunning afdoening. Dat kan ook een bepaalde faalfactor zijn dat hoe goed ken je de Blauwestad. Als er bijvoorbeeld een evenementenvergunning moet komen dan moet je wel weten wat er speelt in Blauwestad en waar die locatie ligt.

A: Dus je moet het gebied wel goed kennen of in ieder geval enigszins. Je moet er wel gevoel bij hebben.

E: Ja en dat is dus nu bij sommigen misschien een faalfactor, omdat ze het gebied niet zo goed kennen. Vandaar ook de urgentie vanuit René Perton eigenlijk om met de VTH, Koos en ik uit te nodigen om locatie om te weten wat er speelt qua ontwikkelingen en ze ook echt feitelijk mee te nemen in het gebied wat er speelt qua ontwikkelingen.

A: Dat die betrokkenheid dus eigenlijk wordt vergroot daardoor.

E: Ja en ook om ervoor te zorgen dat die faal naar de achtergrond toe raakt en dat kan ook omgedraaid naar succesfactoren.

A: Faalfactoren hebben inderdaad vaak te maken met succesfactoren en andersom.

E: Ja en dat heeft ook te maken met hoe goed je het gebied kent, hoe betrokken ben je erbij en dat zorgt ook voor een stukje erkenning, maar dat kan ook juist weer zorgen voor meer afstand van het gebied en het project. Daar proberen we met elkaar (Koos, de stedenbouwkundige en ik) om het draagvlak te vergroten. We hebben natuurlijk ook andere dorpen in de gemeente en Winschoten als centrum, daar speelt ook van alles natuurlijk en we hebben de Blauwestad. Er speelt ook heel veel qua andere ontwikkelingen in Winschoten centrum bijvoorbeeld of andere dorpen, dus je kan niet zeggen we hebben alle tijd voor Blauwestad. Het is heel divers wat er binnen komt bij vergunningen. Er komt nog heel veel op ons af hebben ze gezegd. Dat ligt ook op het bordje van René bijvoorbeeld, die heeft een mail verstuurd aan de teamleider van VTH en ook aan ons (Koos, ik en de stedenbouwkundige) met dat ze verwachten, vorig jaar zaten ze op 65 verkochte kavels en nu verwachten ze dik 100+. Dat zorgt voor veel meer werkdruk voor het vergeven van vergunningen.

A: Eigenlijk zou er dus nog iemand bij moeten komen voor versterking.

E: Feitelijk moeten er misschien 1 of 2 mensen bijkomen om die hele druk op vergunningen weg te nemen qua behandelingen van aanvragen.

A: Waar liggen nog meer de nadelen wat betreft de samenwerking?

E: Ik denk dat een nadeel ook is van weet je weg te vinden. Bij onze organisatie is al bekend dat ik degene ben die dingen uitzend bijvoorbeeld. Een faalfactor kan ook zijn dat iemand een bepaald verzoek af gaat doen zonder dat ik het weet of zonder dat er kennis van is bij het projectbureau, hoe de vork in de steel zit. Dat proberen we met elkaar te voorkomen. Dat kan ook een faalfactor zijn en dat probeer je wel te voorkomen met elkaar. Ik heb laatst een mail gezien en dat ging over de tijdelijke ligplaatsvergunning en daar was een collega bij betrokken, maar dat is niet via mij gegaan dus ik ontdekt later pas de mail erover. Dat zorgt bij het projectbureau dan ervoor "hoe kan dat nou, het is toch tijdelijk zo'n ligplaats." Dat is dan een faalfactor en dan kun je dus die verwarring onderling krijgen.

A: Dat komt dan eigenlijk weer terug in de communicatie.

E: Ja dat is heel belangrijk. Ook hoe vind je elkaar, hoe ga je met elkaar om.

A: Ook de juiste personen weten te vinden zeker.

E: Ja en natuurlijk dat je voor de corona eerder heel makkelijk bij elkaar kon langslopen in plaats van mailen of bellen. Dat is dus ook een beetje inherent aan de corona, dat je meer afstand hebt en elkaar niet even makkelijker opzoek onder het genot van een bak koffie. Even sparren over dingen die er spelen.

A: Dan kan je vaak veel verder komen zeker.

E: Ja dan kan je veel verder komen. Dan kan je elkaar bijpraten over de ontwikkelingen die er gaan komen.

A: Zijn er verder nog faalfactoren?

E: Het grootste punt is de manier hoe je met elkaar omgaat, communicatie, snelheid van handelen en afhandelen.

A: Ik denk dat we er dan zo wel zijn met het interview. Zijn er verder nog vragen of op-/aanmerkingen?

E: Nee verder niet. Ik denk wat ik zojuist al zei dat het steeds beter gaat en ook zo wordt ervaren. Dan heb je met elkaar ook eer van je werk. Als iets goed loopt bij bijvoorbeeld een bepaalde ontwikkeling in Blauwestad en je hebt er gezamenlijk aan gewerkt met elkaar als provincie en gemeente, dan kan je er een positief gevoel over hebben.

A: Dan kan je dat prestigieus gevoel ook wel een beetje hebben zo van "kijk eens wat we met elkaar hebben neergezet."

E: Ja kijk zoals met die Blauwe Loper dat is ook een succesfactor. Daaraan heb je samen gewerkt met elkaar, ambtelijk en bestuurlijk tussen provincie en gemeente en als je daar nu overheen wandelt of fietst denk je toch wel van "kijk eens wat er staat en dat er gebruik van wordt gemaakt." Ze hebben het vrij snel gedaan. Ook met dat schaatsweekend toen, zag je mensen die op de fiets kwamen met schaatsen en die kwamen om te kijken bijvoorbeeld. Je zag heel veel reuring op de brug ontstaan daardoor.

A: Bedankt voor het interview!

E: Ja graag gedaan.

Appendix VII Third interview municipality Oldambt

A = Anton (Interviewer) J = Jurjen (Interviewee)

A: Goeiemorgen.

J: Goeiemorgen.

A: Hoe is het?

J: Ja goed!

A: Mooi.

J: Ik ben al lekker even aan het werk geweest vanaf vanmorgen half 9. Even rustig een kop koffie, krantje lezen, thuiswerken en dan computer opstarten. Het loopt prima.

A: Klinkt goed.

J: En jij?

A: Ook goed, ik ben ook net aan het opstarten.

J: Mooi zo.

A: Wat is u achtergrond?

J: Ik heb een studie gedaan dat was vooral gericht op het beheer en inrichting van de openbare ruimte. Dan gaat het over groenvoorziening, wegen aanleggen, woningbouw en planning van woningen. We hebben ook zo'n soort project gedaan als Blauwestad, maar dan fictief. Daarom kan ik het ook wel een beetje voorstellen hoe dat allemaal gegaan is met Blauwestad. Je kunt nog zo grote projecten hele mooie rekenmodellen op los laten op basis van het verleden en inschatting naar de toekomst, maar het blijft een gok en die bepaald toch voor een groot deel het succes van de samenwerking is mijn idee. Dat heb ik wel geleerd in de opleiding dat juridisch gezien de risico's daar moeten worden gedragen daar waar ze ook het beste gedragen kunnen worden. Dan gaat de rechter ook altijd kijken naar redelijk. Dus je kunt nog wel zulke mooie contracten opstellen en denken dat je als overheid alle risico's hebt gekort, maar als de private partijen een onevenredig deel van de risico op zich nemen en ter beoordeling van de rechter, dan krijg je ze toch weer terug als overheid zeg maar. Hoe ga je daar mee om? Dat is de vraag.

A: Dan kunnen we gelijk wel door naar de interviewvragen. Allereerst zou ik willen vragen of ik het interview mag opnemen?

J: Ja hoor.

A: Hoe wil je in de rapportage staan? Als medewerker van de Gemeente Oldambt, met naam of volledig anoniem?

J: Nee hoor je mag mijn naam en functie erbij zetten, maar medewerker van Gemeente Oldambt is ook prima.

A: Dat is mooi. Dan heb ik als eerste vraag, hoe ziet de publiek-publieke samenwerking er tussen de gemeente en provincie uit omtrent Blauwestad?

J: Dat is een samenwerkingsovereenkomst die we hebben met de provincie hebben gesloten waarbij de provincie de leiding heeft over het project. Die draagt ook de grootste financiële verantwoordelijkheid in het project. Op een gegeven moment wordt wat daar gerealiseerd wordt in de Blauwestad overgedragen aan de gemeente. De gemeente wil natuurlijk iets overgedragen krijgen waarvan de kwaliteit goed is. Wat ook echt een bijdrage is aan het woningaanbod, het natuurgebied en wat min mogelijk kosten met zich meebrengt. Daarvoor zitten we aan tafel met de provincie en dat heeft altijd tot gevolgd dat beide partijen er enorm veel

werk van hebben om op één lijn te komen, want er lijken wat tegenstrijdige belangen in het spel te zijn. De ene overheid moet investeren en in verhouding ook ontzettend veel, en de andere overheid krijgt het op een gegeven moment terug en die wil graag iets toekomstbestendigs zodat ze het kunnen onderhouden en beheren. Dus dat is een beetje het spanningsveld.

A: Daar kunnen ook bepaalde belangen in zitten natuurlijk en dat gaat dan misschien een beetje botsen. Wat ik zo voor me kan zien.

J: Ja dat botst inderdaad. Op een gegeven moment dan komt men er altijd uit, want zowel de gemeente als de provincie willen beiden een succes van dit verhaal. Dat is vanaf begin af aan voor beide partijen de doelstelling geweest. Alleen als je vervolgens in het project de invulling van die bedoeling krijgt, dan is daar toch altijd wel een enorm stuk grijze ruimte die je dan nog moet invullen. Aan de ene kant waar je als grootste investeerder te maken hebt met een recessie en een dip in de woningmarkt, dan ben je geneigd om qua investering zo voorzichtig mogelijk te doen. Dus dan is er geen geld voor en naar de kwaliteit wordt dan naar gekeken of we dat dan kunnen vertalen naar dat het wel functioneert, maar iets minder van kwaliteit is zodat we in ieder geval niet kapot gaan aan het project. Dat is dan vanuit de provincie het idee en vanuit de gemeente is het idee ‘allemaal leuk en aardig, maar wij krijgen het straks op ons bordje.’ Dat valt nog niet mee als je twee overheden hebt dat die ook daadwerkelijk op één lijn komen. Qua uitgangspunten is het niet zo moeilijk, maar om het dan ook in te vullen naar beiden tevredenheid, dan komt daar wel wat bij kijken. Dat zijn dan ook vaak langdurige en soms frustrerende onderhandelingen.

A: Hoe gaat die samenwerking tot nu toe?

J: Ja ik denk dat die goed is. Ik bedoel gezien de omstandigheden vind ik wel dat er een prestatie geleverd wordt door zowel provincie als de gemeente om van het project een succes te maken. Het gaat niet vanzelf, want dat zijn harde onderhandelingen. De provincie wil door en de gemeente wil nog even kijken van wat doen we nu, ook naar de toekomst toe. Dat wrijft en wringt op bepaalde momenten behoorlijk, maar één ding weten we al van tevoren, we zijn tot elkaar veroordeeld dus moeten we er ook maar samen het beste van maken. Dat is ook nog steeds de bedoeling en iedere keer komt men er ook wel op een goede manier eruit denk ik op het projectbureau. Mijn functie is trouwens gebiedsregisseur voor onder andere Blauwestad, maar ook voor Midwolda, Oostwolde en Finsterwolde dus de ring. Dat was altijd politiek gezien één van de dingen “gaan we de ring rondom Blauwestad ook goed meenemen in deze gebiedsontwikkeling?” Dat lukt vind ik persoonlijk heel aardig, maar het sentiment bij de dorpen is toch altijd het grote geld gaat naar de stad Winschoten en naar het project Blauwestad. Alleen dat is niet het geval, men beeldt zich dat in. Dat is sentiment van klein naar groot, maar ik ben er van overtuigd en ik vind ook vanuit het project daar ook heel veel aandacht voor is om het een ontwikkeling te laten zijn voor het hele gebied. De gebiedsontwikkeling van Blauwestad en dat lukt heel aardig. Nu zijn we bezig met NPG en brede welvaart en daar moeten cijfers uitwijzen hoe dit gebied zich ontwikkeld heeft, maar ik weet zeker dat als je de Blauwestad dat loopt nu als een tierelier qua kavelverkoop.

A: Ik had al gehoord inderdaad dat er tot nu toe al meer dan 100 aanvragen zijn voor dit jaar.

J: Dat gaat voor dit jaar en ook voor de plekken die nog niet eens in de verkoop zijn. Daar staan al mensen voor op de wachtlijst. Op dit moment zit daar echt een gigantische versnelling in de verkoop en dat heeft ook een positief effect op de financiën en de uitstraling van het project. Wat mij betreft is het nu de kunst om vast te houden aan die kwaliteit zo veel mogelijk en ook de bovenklasse aantrekken naar het gebied en meenemen van de omgeving. Blijvend daarvoor je sterk maken en in de gaten houden dat het geregeld wordt. Daar is een uitdaging die wellicht er voor de provincie is, als voor de gemeente. Dus in die zin zitten ze wel goed op één lijn. Om even duidelijk te maken dat ik niet echt binnen het Projectbureau Blauwestad functioneer.

A: Die zijn zich ook op zichzelf staand, jullie werken dan wel samen, maar jullie staan er los van.

J: Als ambtenaar werk ik in principe voor de bewoners en samen met Bewonersbelangen Blauwestad en van de andere dorpen er omheen. Ik breng dus de zaken vanuit de bewoners naar de ambtelijke verordening, maar ook naar het projectbureau. Dan zie ik wel op de manier waarop er mee om wordt gegaan met dat soort vragen vanuit bewoners en dan krijg ik wel wat mee hoe die samenwerking is binnen zo'n publiek-publieke samenwerking.

A: Bewoners zijn daar ook onderdeel van natuurlijk.

J: Ja en die bewoners daar hebben we in het begin de bewoners doorverwezen naar het projectbureau. Daar zat de gemeente in en de provincie, maar de provincie had de directie daarover. Uiteindelijk hebben we gezegd na een aantal jaren, die inwoners zijn inwoners van de gemeente Oldambt en die kunnen dan met vragen of op- en aanmerkingen terecht bij de gemeente of het projectbureau. Dat kan dan vanuit de gemeente hun eigen reguliere budget of met het projectbureau. Dat is dus wel een hele verandering. In het begin hadden wij als gemeente, en de provincie ook, zoiets van de inwoners zijn inwoners van het project Blauwestad. Dus als ze wat hebben, moeten ze ook bij het projectbureau zijn.

A: Dat is dus nu toch wel een beetje de andere kant op gegaan ook wel.

J: Ja en dat is ook eigenlijk één van de signalen waar je uit op kunt maken dat de gemeente in de loop van de tijd meer zijn eigen verantwoordelijkheid oppakt en ook echt deelnemer is geworden in het project. Ook al zijn de financiële insteken totaal verschillend, veel meer provincie en maar een fractie van de gemeente is erin gestoken aan het begin.

A: Dus de provincie investeert vooral en de gemeente is er straks voor het beheer en onderhoud van het gebied.

J: Ja dat zijn voor de gemeente zwaartepunten. Ik meende dat de drie gemeentes die deelnamen aan Blauwestad, die zijn in 2010 samengevoegd: Scheemda, Reiderland en Winschoten, met die drie gemeentes hebben we met zijn drieën 7 á 9 miljoen in dat project moeten steken om die subsidies vanuit Europa binnen te halen. Gemiddeld hebben we 8 miljoen in het project gestoken, maar de provincie vele malen meer en die heeft ook de financiële verantwoordelijkheid voor het project.

A: Die hebben het natuurlijk op zich genomen toen het werd overgenomen van de private bedrijven.

J: Ja die zijn uitgestapt toen het tegen zat en aan het begin dan denk je we hebben een heel mooi contract en we hebben het in wezen ook bij de markt neergelegd, maar als het dan dusdanig tegen zit en onevenredig is wat de partijen in hun mik hebben, dan krijg je het als overheden toch weer terug. Maar goed, dat was wel een valse start van het project.

A: Ja, ten opzichte van nu gaat het zeker een stuk beter nu?

J: Ja.

A: Wat zou er nu nog bijvoorbeeld verbeterd kunnen worden?

J: Ik denk dat als je gaat rekenen naar de lange termijn, ik denk dat er nu een fase is dat je door kunt kijken verder vooruit en dat je dus ook je kwaliteit van het project nu meer naar voren kunt komen als de afgelopen periode. We hebben nu de afgelopen periodes vooral gezegd we moeten gebruik maken van het momentum dat er nu lage rentes zijn en veel vraag naar woningen. Dat momentum moet je gebruiken om zoveel mogelijk binnen te halen en je zou dus nu kunnen zeggen dat hebben we aan de gang, maar nu moeten we ook even erom denken dat we ooit is bedacht hebben dat we hier de bovengemiddelde Nederlanders naartoe wilden hebben. Dus dat is een bepaald segment van de woningmarkt en daar moeten we ook voor denken, want het is nu veel dat iedereen zo kan wonen. Ik heb wel het idee dat je dat soort bewegingen op de woningmarkt dat je dat ook niet alleen vanuit het project teweeg brengt, daar heb je ook de andere omstandigheden bij nodig. Dat merk je nu wel, het nieuwe werken en het corona gebeuren zo van

“verrek ik kan toch ook wel heel veel vanuit huis doen.” Dat soort ontwikkelingen. De krapte op de woningmarkt elders etc. Ik denk ook dat het op den duur ook wel bij de mensen gaat vervelen om hutje mutje te wonen in de stad en dat men denkt laten we toch eens de ruimte en de natuur opzoeken. Dat heb je allemaal nodig en dat moet meezitten wil je zo’n project een succes laten worden en dat kan je niet alleen vanuit het project zelf organiseren.

A: Nee, je moet natuurlijk ook kijken naar wat is de vraag en de kwaliteit ook waarborgen denk ik.

J: Ja dat is heel belangrijk, want dat is voor termijn hè. Ik weet zeker dat door de gebiedsontwikkeling Blauwestad, de brede welvaart die we op één hebben gezet in kader van het Nationaal Plan Groningen (NPG), dat die de gebiedsontwikkeling Blauwestad gedeeld is.

A: Ja, dus ook voor de omliggende dorpen?

J: Ja ook voor de omliggende dorpen, want door Blauwestad worden de mogelijkheden van de hele gemeente ook voor de langere termijn vergroot. Het is een extra aanbod in het woningsegment dat we niet hadden voor de Blauwestad binnen de gemeente. Dus het heeft een heel positief effect, nu al en ook naar de toekomst toe, dan zie ik daar echt grote voordelen in voor de gemeente Oldambt in zijn geheel. Als we het willen doen, dan moet er toch ergens geld vandaan komen.

A: Geld is belangrijk hè.

J: Heel belangrijk. Als je zonder dan kan het wel heel gezellig worden op de hei in een hutje, maar...

A: Dan kom je niet ver.

J: Dan krijg je geen gebiedsontwikkeling.

A: Ik kan wel door naar de volgende vraag, wat zijn de succesfactoren eigenlijk binnen de publiek-publieke samenwerking?

J: Ik denk dat als je start dat je doel helder voor ogen hebt, dat je aan het begin eerlijk bent over de risico’s die je loopt, dat je over en weer het helder maakt wat je wel aan kunt als gemeente en als provincie en wat niet. Verder blijft het natuurlijk telkens van belang dat je je sterk maakt voor het project waar je samen mee bezig bent. Dat is één, dat is intern en naar buiten toe zou ik zeggen dat de omstandigheden die zijn ook van groot belang als je inderdaad wat meer middelen beschikbaar hebt en je zit in een flow, dan krijg en kun je gemakkelijker zaken oplossen dat als je allebei zonder mogelijkheden bent. Dan blijft het bij vergaderen en nu kun je ook daadwerkelijk iets doen.

A: Nu kun je echt meters maken dan.

J: Dat zijn allemaal dingen die kun je natuurlijk wel in beeld brengen en inschatten, maar dat wil nog niet zo zeggen dat het ook zo uitkomt. Dan komt het erop aan, want dat is vaak het punt zeg maar, je hebt twee politieke partijen, de provincie en de gemeente en daaronder functioneren een aantal ambtenaren. Die ambtenaren worden geregeerd door de politiek als de politiek wat minder vaak om tafel zit en als ze bij elkaar zijn vergaderen ze weer los van elkaar. Daardoor gaan sommige lijnen uit elkaar lopen, dus dan wordt er op plek A als men met elkaar om tafel zit bijvoorbeeld gesproken de ene kant op en als men weer terug is in de eigen politieke arena wordt er weer een andere kant op gesproken. Die ambtenaren moeten daar dan weer een beetje chocola proberen van te maken en die komen dan weer in gesprek, maar waar laten ze dan hun oren naar, naar de eigen politieke fractie of dit is ons gezamenlijk project en we komen met eens duidende berichtgeving richting onze politiek. Dat is vaak het gevaar van zo’n publiek-publieke samenwerking. Je hebt je eigen politieke club en de gezamenlijke activiteit zeg maar.

A: Je moet natuurlijk je achterban tevreden houden, maar je wilt ook een goede samenwerking met de andere partij.

J: Juist, dus er is ontzettend veel begrip over en weer nodig en toch wel een hele sterke hele wil en doorzettingsvermogen. Je moet ook een beetje geluk hierbij hebben. Het is bijna net als in de liefde, je kunt het nog zo mooi bedenken, maar je moet ook een beetje geluk hebben.

A: Ja dat denk ik ook wel haha. Er zijn altijd allerlei factoren van invloed erop. Waar zie je nog meer voordelen of succesfactoren in?

J: Waar ik dus als gebiedsregisseur tegen aanloop is dat we graag willen dat de bewoners meegenomen worden in de plannen en dan ook de bewoners rondom de Blauwestad, maar ook in de Blauwestad. Als je ziet wat zo'n samenwerkingsverband tussen de gemeente en de provincie, die werkt dan met een projectgroep en een stuurgroep. Dat zijn ook alweer twee groepen, maar je merkt dus als je iets in de planvorming met bewoners wilt delen, dat men eigenlijk al op één lijn wilt zitten als met de publieke partijen. Dus dan is de communicatie, planvorming en communicatie niet meer dan informeren, want in de stuurgroep en tegen de projectgroep is het eerst voorgekauwd en afgestemd en vervolgens gaat het weer naar de stuurgroep en die stelt het vast. Wil dan nog maar is wat als bewonersgroep nog aan een plan toe of af doen.

A: Dat wordt lastig dan.

J: Dat wordt hem niet en als je heel eerlijk bent als je ook ziet dat bij de organiserende partijen dat dat de werkelijkheid is dan zou je dat ook beter als politiek en als overheden uit moeten dragen en ook als projectbureau. Bewoners goed en best, jullie hebben wel gelijk als je zegt we willen een vernieuwing in de politiek en de burger mag meer aan zet en meedenken. Dat is wel ons streven, maar dat lukt ons in dit project niet. Daarvoor is het te ingewikkeld. Dat zou je kunnen meedelen en dan is het ook klaar, maar ik heb soms ook wel het idee dat in de fase van planvorming, dan heb je eigenlijk nog niks of heb je grove strepen op papier staan, in die fase zou je heel best bewoners kunnen vragen hoe zij er naar kijken. Je kunt daarin alles afwijzen, gemotiveerd in die fase en dan ook zeggen dit hebben we ook meegenomen en dit is zoals we het nu zien en dit is het resultaat van jullie inbreng. Dat zal heel best kunnen, maar wij beide partijen zowel provincie als de gemeente en vooral de provincie die wil graag het kant en klare idee of planonderdeel even afstemmen met de gemeente, daarover en discussie, een akkoord, dan naar de stuurgroep en vaststellen en dan pas de bewoners betrekken.

A: Dus die bewonersparticipatie zou in die zin wel beter kunnen?

J: Veel beter. Theoretisch zou die veel beter kunnen. In de praktijk die bewoners gaan nog steeds mee, maar de frustratie zit hem erin dat het vooral we willen zo veel mogelijk de bewoners betrekken en dat de praktijk is dat we dat zo weinig mogelijk doen. Dan krijg je dus eigenlijk de frustratie over de participatie in plaats van over het plan.

A: Dan vergeet je eigenlijk inderdaad het geheel eromheen.

J: Ja en dat is het moeilijk. Participatie is al moeilijk als je als gemeente zelf een project hebt. Dan is het al moeilijk om een interactief proces te starten en op gang te houden. Als je dat ook met twee overheden moet doen dan wordt het nog moeilijker en zeker als je weet dat de provincie in feite geen inwoners heeft.

A: Het kost ook veel tijd en moeite.

J: Ja het kost ontzettend veel tijd. Aan de andere kant als je nagaat wat er achteraf vaak gebeurt, want laten we wel wezen heel veel weerstand naar de politiek heeft te maken met plannenmakerij. Dat heeft heel veel te maken met prestige en het volk zegt gewoon het zijn allemaal prestige projecten. De één noemt dat het volk, de bestuurder zegt we doen dat om dit gebied te versterken en beter de toekomst in te gaan. Dat komt niet bij elkaar als je dat niet goed duidelijk maakt en de bewoners niet goed betreft, in mijn beleving dan.

A: Daar moet je heel duidelijk in communiceren denk ik ook wel.

J: Ja. Ik heb één groot voordeel ik ben altijd vanaf het begin tegenstander geweest van de Blauwestad. Ik werkte voor die tijd altijd al bij de Gemeente Scheemda en ik zag wel gebeuren als die Blauwestad er komt wordt het één gemeente. Daar had ik geen zin in, maar dat was natuurlijk mijn beleving om erop tegen te wezen. Ik wist heus wel wat er zou gebeuren dat het voor dit gebied goed was. Zo heb je wel meer van die grote investeringen waar het volk van zegt “dat is prestige, prestige”, maar iedereen wilt wat maken in zijn periode als die politiek actief is zo van “dat heb ik gerealiseerd.” Dat is altijd de moeilijkheid, dat zijn toch de dingen die nodig zijn om het normale dagelijkse te laten gebeuren en te financieren. Dat is heel moeilijk om dat bij de mensen tussen de oren te krijgen. Daar gaat het wel om, daarom is het ook wel mooi dat Blauwestad nu de wind in de zeilen heeft. Nu kan je ook zeggen “kijk eens even dit gaat ons als gemeente en heel Oost-Groningen ons vooruit helpen de komende jaren.”

A: Mensen gaan dat denk ik ook dan langzamerhand in zien zo van “het wordt echt wat.”

J: Ja dat zie je echt gebeuren en daar wordt het ook echt gemakkelijker van.

A: Dan krijg je ook meer medewerking van iedereen eigenlijk en enthousiasme. We hebben nu de succesfactoren besproken en deels de faalfactoren. Wat zijn dan eigenlijk de faalfactoren binnen de samenwerking?

J: Ik denk toch als het commitment vanaf het begin gereserveerd is dan heb je het wel moeilijk, maar je moet gewoon in een project en zeker ene politiek project, ook het ongelijk van mensen aan kunnen tonen. Als dat het tegenovergestelde het geval is, dat de mensen die tegen zijn dat die het gelijk lijken te krijgen, dan is dat inderdaad wel een faalfactor. Je moet echt een lange termijn en overall visie goed blijven zien en communiceren. Ik denk dat dat het allerbelangrijkste is, dat is dan weer een succesfactor. Wat is eigenlijk dan het verschil tussen een succesfactor en een faalfactor.

A: Het is inderdaad vaak het tegenovergestelde. Als iets geen succes is dan is het een faalfactor. Als we het bijvoorbeeld hebben over kosten, communiceren, de samenwerking op zichzelf etc.

J: Als je dus in algemene zin kijkt, succes is ook weer een gevaar voor succes. Je kunt ook niet meer met beide benen op de grond staan, dat je denkt van “Hosanna”. Dat is een belangrijke, dat je wel met beide benen op de grond blijft staan. Dat je je niet door het succes laat verleiden tot gekke dingen, want het kant morgen zomaar weer anders zijn. Daar weer tegenover een realistische benadering.

A: Niet dat je je gaat blind staren op het succes.

J: Precies. Dat bedoel ik.

A: Waar ligt tussen de gemeente en de provincie nadelen in de samenwerking?

J: De gemeente die heeft, dat heb ik tenminste ook van de collega's om mij heen gezien die de plannen moesten beoordelen van Blauwestad, de technische uitwerkingen gedaan. Het plan in zijn geheel was wel een duidelijk verhaal, maar vervolgens de stedenbouwkundige en technische invulling, daar is vanuit de gemeente en de provincie toch wel heel sterk verschillend naar gekeken. Onze bruggenmaker, onze beleidsmedewerkers van kunstwerken, die doen het toch graag dat ze om het jaar meegingen. 80 Staat op papier en dan krijg je vanuit de andere kant 60 zou ook wel willen en dan staat het er maar. Dat zijn echt wel dingen waar we tegenaan gelopen zijn, ook in de afgelopen tijd. Wanneer er keuzes zijn gemaakt door de sterkste partij, de provincie en wel binnen het publiek-publieke samenwerkingsverband, dat die achteraf toch verkeerd uit te blijken pakken waardoor we storingen hebben gekregen en extra reparatiekosten. Dat je zag dat degene die waarschuwde dat die niet altijd populair was en dat dat ook wel even vaak terzijde geschoven werd. Ook binnen het projectbureau en dat dat achteraf toch wel uitgekomen is dat het allemaal wel nodig was om de adviezen van de deskundigen ook bij de gemeente gevolg vraagt. Dat hebben we ook gezien met de riolering en afwatering van de woonstraten, het idee van de smalle weggetjes en de grasbermen die bedacht zijn. Dat leek allemaal op 't Gooi, Lomerijk etc. en toch waar we mee te maken

hebben hier is potklei in dit gebied en in 't Gooi hebben ze de grondwaterstand op 100 meter diepte zitten. Bij ons zit die op 1 meter diepte. Dat soort technische inzichten daar is soms wel wat te gemakkelijk overeen gewalst in de ontwikkelfase en ook in de eerste realisatie. Ik moet wel zeggen, dat vind ik wel van dit project, nu bij de nieuwe plannen die worden ingevuld wordt dat ook allemaal, wat in de eerste fase minder goed is gegaan, nu op een betere manier wordt ingevuld. Dus het heeft ook wel nodig dat je leert. Dat was moeilijk voor mijn collega's. Ik had daar zelf soms de indruk van, ook omdat ik er een beetje buiten stond, die beheerders van "jongens wat doen jullie moeilijk." Nu komen we met elkaar ervoor, maar ze hadden toch gelijk dat ze moeilijk deden. Ze konden het niet bolwerken in die zin. Dat moest op een gegeven moment gewoon gemaakt worden. Is dat een leermoment? Ik denk dat dat gewoon binnen de samenwerking, binnen één overheidsinstantie ook het geval is. De ontwikkelaar en de beheerder hebben tegengestelde belangen en je krijgt niet altijd wat je wilt, maar je gaat gewoon voor het maximaal haalbare.

A: In dat opzicht kan er dus wel beter naar elkaar geluisterd worden.

J: Ja en minder snel een oordeel van moeilijk doen en eigenlijk op basis van gevoel dan dingen gaan roepen of neerzetten in plaats van dat je daar even met zijn allen over om tafel gaat zitten en verstandig de zaken belicht. Dan kun je ook tegen elkaar zeggen van "jongens je hebt wel gelijk, niet verder gaan of zover en dit moet het dan zijn." In principe is het dan zo dan is het aan de politiek om te zeggen "zo doen we het." Soms wordt er wel eens wat te veel op ambtelijk niveau besloten, maar de politiek kan eigenlijk ook gewoon de zicht erop houden, ook met betrekking tot wat de achtergronden geweest zijn. Dan beslissen ze iets, terwijl ze eigenlijk niet weten waar ze over beslissen. Dat zijn de twee dingen waar je altijd als ambtelijke organisatie mee te maken hebt en de bewoners. Die moet je meenemen in de participatie, maar ik denk dat je de wettelijke verantwoordelijken en de raadsleden dat je die ook veel beter mee kan nemen in de besluiten die ze zelf nemen.

A: Zou je dat nu ook een faalfactor noemen dan?

J: Ik denk het wel. Alles wat een faalfactor is kan je natuurlijk omdraaien naar een succesfactor, maar op dit moment hoe het er nu voor staat is dat bij publiek-publieke samenwerkingen dit wel een faalfactor is. Dat je dus twee politieke bedrijven hebt, de raad en de gedeputeerde staten, dat zijn twee dingen en die moeten beiden vanuit dat project volledig en goed bijgepraat worden over zaken. Dat zou in een wat opener sfeer kunnen.

A: Dus echt wat meer transparanter en meer communiceren.

J: Ja juist. Wat nu vaak in de krant komt en dat probeer je dan ook als beide partijen zoveel mogelijk te voorkomen, dat zijn zeg maar de fricties en de conflicten. Dat is interessant om te vermelden, maar als je die conflicten zelf wat minder erg zou vinden dat je gewoon zou zeggen "dat is onderdeel van samen dingen ontwikkelen, daar maken we gebruik van en door die conflicten komen we tot betere besluiten", dan wordt het een andere beleving. Het blijft een ingewikkelde kwestie en als je je dat bedenkt, dan is het gewoon een wereldprestatie zoals dat geleverd wordt in Blauwestad.

A: Het is ook een uniek project natuurlijk en dat maakt het ook wel lastig. Mooi om te zien in ieder geval dat het zich zo goed ontwikkeld.

J: Even nog een mooi uitstapje tussendoor, we gaan vandaag met de wethouder en met de beheerder van de provincie, gaan we even op het bootje door Blauwestad.

A: Ah kijk, je hebt er prachtig weer bij, dus lekker! Mooi getimed.

J: Als je tegenwoordig ziet dat je die terugtrekkende overheid hebt, die beweging dat is heel bijzonder, we communiceren nu dat we zoveel mogelijk in contact willen blijven met onze burger en we communiceren ook dat we steeds meer naar zelfsturing zelfredzaamheid toe willen. Dat had die chef van toen, dat hij het koppelde aan zelfredzaamheid en zelfsturing, maar hij koppelde dat niet aan dat die zelf zoveel mogelijk in

contact wilde komen met bewoners. Hij zei “ik wil zo min mogelijk in contact zijn met bewoners anders kan ik mijn doelstelling niet halen.”

A: Ook weer een beetje die prestige.

J: Op zichzelf was dat toen ook een kwestie van boekhouden, wie zo min mogelijk geld uitgeeft en belasting zo laag mogelijk. Zo min mogelijk overheid zeg maar, in 1983 was dat de leus. Dat is nu totaal weg en die is weg. Ik kom iedere keer weer in vergaderingen over participatie en dan kom je weer uit op het verleden. De laatste keer dat participatie op de agenda stond bij ons ook in de gemeenteraad die haalde het begrip interactieve planvorming even terug in het kader van participatie. Ik zou je zeggen, ik was het al bijna vergeten die term.

A: Ik ken het wel vanuit mijn vorige opleiding die ik heb gedaan.

J: Ik ook wel, maar ik had het niet echt meer op het netvlies in het kader van participatie. Ik dacht goh is ook zo en wat me te binnenschoot “verdorie we praten er al meer als 40 jaar over en iedere keer weer op nieuw.”

A: Maar we doen het niet haha.

J: Nee haha.

A: Het is een mooie term hè, het klinkt zo mooi.

J: Interactieve planvorming vond ik zelf mooier, maar dat komt ook omdat het dichterbij mezelf ligt. Ik vind het interessant genoeg om met anderen over bezig te zijn. Dan kan je er ook beter mee omgaan.

A: Dat is ook het interactieve eraan dat je alle partijen bij elkaar brengt inclusief de bewoners goed betreft bij het maken van de plannen.

J: Juist en als je dat binnen een publiek-publieke samenwerking er kort van tevoren met elkaar over spreekt en daar afspraken over maakt, dat kan dan toch helpen in zo’n samenwerkingsverband. Dat je het van tevoren goed met elkaar doorneemt. Als je dan tot de conclusie komt “dat wordt ons te ingewikkeld, dat zien we niet zitten gezien de tijd, capaciteit, noem maar op” dan is het veel beter om dat aan het begin helder neer te zetten “we doen zo weinig mogelijk aan participatie.” Je kunt beter aan het begin zeggen dat je zo min mogelijk aan participatie en vervolgens het maximale wat dat betreft eruit haalt, als andersom.

A: Ja anders ga je dingen beloven die je niet waar gaat maken.

J: Juist en anders krijg je daar problemen mee.

A: Dus eigenlijk een duidelijke scope vooraf afspreken met betrekking tot bewoners onder andere.

J: Ja klopt.

A: Ik denk dat we er zo wel zijn met het interview.

J: Ik vond het hartstikke leuk om met jou over de Blauwestad te praten.

A: Heb je nog vragen?

J: Nee hoor, jij nog?

A: Nee ik ook niet, ik vond het een erg leuk interview.

J: Ik ook, ik heb er ook een goed gevoel aan overgehouden. Ik ben benieuwd naar de samenvatting van het onderzoek.

A: Komt goed, die stuur ik naar je na afloop van het onderzoek.

J: Bedankt en ik zie het wel tegemoet.

A: Is goed, jij ook bedankt doe.

J: Hoi.

Appendix VIII First interview province of Groningen

A = Anton (Interviewer) R = René (Interviewee)

A: Ik doe dus onderzoek naar de publiek-publieke samenwerking tussen Projectbureau Blauwestad en de gemeente en daarin kijk ik naar succes- en faalfactoren en die gelijk ik met de literatuur. Dus ik heb nu eerst al Jurjen, Koos en Engelko geïnterviewd. Die hebben een aantal succes- en faalfactoren genoemd en nu hier op het projectbureau. Daarbij vergelijk ik het met wat in de literatuur staat, ook in de zin van dat je kan zeggen tot op welke hoogte het project een succes is tot nu toe.

R: Kan je daar eens een voorbeeld van noemen?

A: Bijvoorbeeld in effectiviteit, efficiëntie, team building, in de kosten, verhouding tussen de partijen, openheid, eerlijkheid, verantwoordelijkheid nemen, zulke dingen eigenlijk. Dat kunnen dan succes- en faalfactoren zijn.

A: Allereerst wilde ik vragen, mag ik het interview opnemen?

R: Dat doe je al haha, maar is goed.

A: Hoe mag ik je in de rapportage opschrijven? Als René Perton van Projectbureau Blauwestad?

R: René Perton, ik ben hoofd van het projectbureau, zoiets.

A: Dan heb ik als eerste vraag, hoe ziet de publiek-publieke samenwerking er vanuit het projectbureau uit? In wat voor teamverband wordt er gewerkt?

R: Dat moet je opdelen in 2 periodes, de periode die de laatste 2/3 jaar markeert vind ik en wat daarvoor was. Kijk even voor het beeld, hoe werkt Projectbureau Blauwestad, we zijn nog steeds een vrij relatief klein team ondanks dat dat enorm druk is, ben ik van mening dat het team niet te groot moet worden, want mijn visie en motto is zorg dat je klein en slagvaardig blijft dan kun je soms veel meer meters maken. Alleen daar zijn wel een paar randvoorwaarden voor nodig om dat mogelijk te maken, onder andere dat je ruimte krijgt. Het team op dit moment bestaat hier uit een man of 10 á 15 die hier nu op dit moment werkzaam zijn. Variërend met mensen die gelieerd zijn aan vastgoed en civiele techniek, dat laatste is vooral wat groter geworden de laatste periode. Daarnaast een relatief kleine directie en aansturing van de groep en dat doe ik dan zelf, maar ik zie mezelf meer als een meewerkend voorman die eigenlijk de voelsprietten echt in de uitvoering uithaalt.

A: Beetje die spin in het web.

R: Juist. Dat is als we het over succesfactoren hebben en dergelijke dan vind ik dat nog steeds één van de belangrijkste criteria, dat als je met een gebiedsgerichte opgave te maken hebt dat je dan eigenlijk niet een hele logge organisatie bent die heel hiërarchisch is ingesteld. Dat moet je absoluut niet willen en juist klein en slagvaardig en het liefst dynamisch die de ruimte krijgt tot uitvoering. We zitten natuurlijk wel in een politieke omgeving waarin we opereren dus je hebt ook politieke verantwoording richting bestuurders. Kijk als je dit als bedrijf ziet, zo zie ik het ook, ik probeer dit projectbureau te leiden alsof het een commerciële activiteit is. Als je dat voor ogen houdt, dan denk je heel bewust na over hoe ga je met centen om, dus met publiek geld omgaan. Het is toch geld van de burger en ik ben van mening je moet eigenlijk doen alsof het je eigen geld is en dan denk je ook wel eens twee keer na voordat je iets investeert. Dat vind ik hier ook en dat heb ik vrij scherp met deze groep dat we kijken qua kosten en baten van hoe kun je efficiënter werken, zuiniger op financieel gebied en ook qua tempo zo snel mogelijk iets realiseren, dus meters maken. Dan moet je, wat ik al zei, je moet dus wel ruimte krijgen vanuit hogere management lagen als die er zijn.

A: Dus meer vanuit het bestuur zeg maar.

R: Ja of vanuit inderdaad de politieke omgeving en dat is eigenlijk wel, vooral als je kijkt naar de laatste jaren, zie ik hier bij Blauwestad vooral dat je hebt bestuurders aan het roer die eigenlijk wel een overall visie hebben. Dus veel meer een overall blik hebben over zo'n gebied en over de provincie aan zich, die zegt "we willen eigenlijk dat Blauwestad nu meters maakt en zich doorontwikkeld. Ook vrij algemene beschreven als je het college programma bekijkt, dan staat er één zin in "wij willen dat Blauwestad zich verder doorontwikkeld" punt. Hoe dat dan gebeurt geven ze je eigenlijk een enorme vrijheid in als management.

A: Lijkt me wel een stuk fijner.

R: Dat is heel fijn, want dat betekent dat je eigenlijk een vrij abstracte opdracht meekrijgt, maar je mag zelf vormgeven hoe je dan je organisatie inricht en ook hoe efficiënt mogelijk je dat kan doen. Vandaar dat ik ook zeg dat ik het dan meer zie als een bedrijfsmatig iets. Dus eigenlijk dat je het moet zien van ik heb een bedrijf en het bedrijf moet proberen in elk geval op nul uit te komen, maar het liefst winst maken en hoe kunnen we zo snel en efficiënt mogelijk dingen organiseren. Dan wijk je automatisch af van hoe je als overheid werkt met hiërarchische lijnen, allerlei beleidsmatige stappen en dergelijke. Dat is wel een beetje anders dan je hoe in een Provinciehuis werkt, want dat zijn allemaal provincie ambtenaren. Dat omdenken van, het is niet zo van je gaat niet eerst een programma van eisen, een plan van aanpak of een beleidsstuk schrijven, GS notitie.

A: Het moet allemaal wat sneller.

R: Het moet sneller en efficiënter. Daardoor kun je dus, ook zeker in deze coronaperiode, zijn wij in staat geweest als team om te zorgen dat we dus heel snel werken uitgewerkt kregen. Deze lagen in de toekomst en gewoon op de plank gelegd werden. Eigenlijk op het moment dat de markt vraagt om meer werk, dat je dan ook als projectbureau werken in de markt kan brengen zodat je werkgelegenheid creëert. Het liefst lokaal, maar aan de andere kant ook heel efficiënt je inkoopbeleid hebt, want doordat je in dat moment instapt, heb je veel aanbestedingsvoordelen. Dat hebben we de laatste momenten ontzettend veel gezien, we hebben 4 á 5 aanbestedingen gehad die allemaal in de aanbesteding €550.000,- voordeel gaven onder de raming. De raming is net zoals we altijd geraamd hebben.

A: De timing dat de vraag nu zo hoog is dat is wel goed.

R: Je moet heel adequaat kijken wanneer je op het juiste moment schakelt en wanneer zorg je dat je die extra piek doet. Dit team is na 5 jaar nu zo dusdanig op elkaar ingespeeld dat je daardoor ook ziet dat iedereen in die modus staat en ieder op zijn eigen vakgebied. Dat is dan wel heel leuk dat je dan toch ook overheid bent, maar aan de andere kant heel snel kunt schakelen. Dat is dan ook direct je valkuil, want als je het dan hebt over de samenwerking, kijk Blauwestad wordt ontwikkeld primair door de provincie, maar het is natuurlijk onderdeel van de grote gemeente Oldambt. Oldambt is ook gewoon één van de belangrijkste spelers in die samenwerking, want je wilt het gebied niet alleen doen. Uiteindelijk neemt Oldambt het hele gebied qua beheer en dergelijke over en dan wil je ook een gebied overdragen die past in de beleidlijnen van een gemeente Oldambt. Wat je dus ziet is dat de mensen die je eigenlijk dan nodig hebt vanuit de gemeente, dat wij soms zo snel schakelen en lopen, dat een gemeente dat dan niet kan bijbenen. Dat heeft er vooral mee te maken dat er enorm is bezuinigd binnen de gemeentelijke lijn. Dat is echt desastreus vind ik, er is te veel bezuinigd op onder andere personeel waardoor je bepaalde kennis kwijtgeraakt bent, je bent qua aantallen mensen kwijt geraakt. Dus er komt veel meer werk bij één persoon en die mensen die je dan nodig hebt dat zijn vaak de mensen die er niet door komen.

A: Nee die kunnen het dan niet bijbenen.

R: Wat je dan kreeg is eigenlijk doordat we zo snel, bijvoorbeeld vorig jaar met de coronaperiode, wat je toen zag gebeuren is dat je dan eigenlijk een bestek klaar had en die stuur je dan keurig op tijd naar een gemeente toe. Op een gegeven moment hoor je niks en zie je niks, maar je gaat wel door in de stappen.

A: Dan op een gegeven moment verloopt de termijn natuurlijk.

R: Ja en op een gegeven moment kwamen we erachter dat je dan aanbesteed hebt, maar dan komt er vervolgens een reactie van de gemeente van “we willen dit nog anders, dat nog anders”. Op een gegeven moment met de aannemer of een stap eerder moet er dan weer wat wijzigingen worden doorgevoerd en dat werkt niet. Dan ben je niet goed bezig, dus waar we heel erg op gefocust hebben is dat we gepoogd hebben een aantal mensen vrij te spelen bij de gemeente om te zorgen dat die echt alleen primair met Blauwestad bezig zijn. In dit geval is dat Koos Smid vanuit civiele techniek, maar ook een Engelko Abbas op het gebied van bestemmingsplannen, een Hennie Dieteman die met vergunningen bezig is en één van de belangrijkste schakels is één van de stedenbouwkundigen Allard Wiersma. Dat groepje van vier ongeveer, dat is de primaire groep vanuit de gemeente voor Blauwestad. Ook dat dus weer, dat kleinschalige, dat moet je eigenlijk met de gemeentelijke lijn ook kennen.

A: Hebben beide partijen dan ook ongeveer een even groot team of hoeft dat niet?

R: Dat kan niet, dat is onmogelijk. Hier zit het zwaartepunt, maar de gemeente moet minimaal met die vier. Dat zijn de cruciale functies die we nodig hebben om goed samen te kunnen werken. Dan heb je een Jurjen Adam nog even, dat is een ambtenaar die heel erg met de bewoners en burger te maken heeft. Dat is een soort vliegende keep die ad hoc signaleert en alles ook informeert over wat er speelt.

A: Die heeft natuurlijk ook kennis van de omliggende dorpen veel.

R: Ja en dat is eigenlijk het grote risico dat je eigenlijk heel beleidsmatig opereert, maar aan de andere kant dat je partner waar je heel veel mee samen moet werken dat je die knop niet op diezelfde manier kan omzetten. Dan krijg je dat je twee gelijkheden in zo'n proces met wreef, onvrede en gewoon ook het niet meer bij kunnen benen.

A: Hoe gaat dat tot nu toe?

R: Dat ging dus niet goed, maar dat is dus kijk uiteindelijk hebben wij daar een aantal goede overleggen over gehad en wat je nu dus ziet is dat we hebben het eigenlijk weten te regelen dat er op vaste momenten, bijvoorbeeld op de vrijdagen hebben we elke twee weken een overleg. Daar nemen we ook de ruimte voor en dat is ontzettend positief. Dan hebben we eigenlijk de gebarenstructuren als bouwteams, projectteams en coördinatorenoverleg, die hebben we juist afgeschaald, want eigenlijk waren dat bijna van die praatgroepen om elkaar puur op dezelfde informatie stand te houden. Alleen je wilt eigenlijk een schakel hebben in het proces, dat als je bijvoorbeeld een nieuwe woonwijk maakt, dat je elkaar stap voor stap daar in meeneemt en elkaars input direct van A tot Z hebt. Dan hoeft je geen afstemoverleg meer te hebben, want dat heb je gedurende het proces al gedaan. Juist die vrijdagochtend daar heb ik van mijn kant één civiele techneut erbij en vanuit de gemeente is dat dan Koos Smid en dan een stedenbouwkundige die dan eigenlijk meer over hele woningbouwconcepten dingen weet en ik meer vanuit een overall blik, van hoe pas ik het één en ander in. Ik ben dan meer de schakel met de private partijen waar ik mee samenwerk. Die vier, die zetten eigenlijk dan met elkaar de koers uit en dan ga je eigenlijk van hoe ziet een woonwijk eruit, maar ook bijvoorbeeld welk profiel van een straat leg je erin, hoe breed moeten de bermen zijn voor bomen. Zelfs op dat detailniveau ga je het over hebben tot eigenlijk van, als wij het op deze wijze gaan verkavelen wat betekent dat dan voor de grondprijzen, want ik moet mijn grondexploitatie in de gaten houden. Zo puzzel je dan en uiteindelijk komt daar een gezamenlijk gedragen verhaal uit. Dan is het uiteindelijk aan mij weer om met de private partijen de contractuele kant af te hechten. Zo heeft iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid en die schakels zijn gewoon heel erg handig. Dat doe je niet alleen op het vlak van nieuwbouw ontwikkeling, maar bijvoorbeeld stel je voor er is iets mis met een vergunning van een particulier die wilt bouwen, dan is één van onze vastgoed mensen die heeft met één van de vergunningverleners om te kijken hoe werkt dat, waar zit het knelpunt en hoe lossen we hem op of kunnen we het oplossen.

A: Dat zijn eigenlijk die korte lijntjes die je dan hebt.

R: Ja en dat is een heel groot verschil en een positief verschil vind ik ten opzichte van hoe we eerder gewerkt hebben en dat is wel deels eigenlijk door de hele situatie met corona geweest dat dat een schakel is dat je kon niet meer fysiek bij elkaar in die omvang.

A: Eigenlijk is dat dus een stuk efficiënter geworden in dat opzicht. Eigenlijk geluk bij een ongeluk.

R: Zo moet je het eigenlijk wel zien en zo zie ik het ook. Het was ook noodzakelijk, maar het was wel het laatste zetje dat nodig was om die curve te maken en eigenlijk zie je dus dat, in mijn beleving misschien, het echt een hele positieve ontwikkeling is.

A: Ik heb het ook wel bij de andere gesprekken gehoord dat het echt heel positief uitpakt tot nu toe.

R: Dat doe je dan op elke schaal. Dit is meer de overall, maar ook op andere onderdelen. Die samenwerking dus die is daardoor verbeterd. Die efficiency zit er eigenlijk nu behoorlijk in. Tuurlijk heb je wel eens dingen waar je het niet over eens bent, maar A het voordeel is je bent beiden beter aangehaakt en over en weer meer begrip, want je kunt je beter inleven waarom de één zo denkt en de ander zo denkt. Je bent wel twee, hoe je het went of keert, twee ongelijke grootheden. Kijk, de provincie heeft ten eerste de medewerkers, het financiële aspect speelt hier een hele andere, want dat heeft met grondexploitatie te maken. De gemeente zit met elk dubbeltje momenteel in hun begroting om te draaien deels door de bezuinigingen op jeugdzorg. Dat is ook een beetje proberen van hoe kun je elkaar helpen en vooral dat laatste dat zie je de laatste periode heel erg goed. Zit er ergens een knelpuntje op bijvoorbeeld het gebied van groen, als Koos Smid bijvoorbeeld zegt ik heb daar dit en dat en het zit een beetje in Blauwestad of aan de rand, dan kijk je kan ik hem daar niet meehelpen als ik toch ergens een klus heb qua bomen bijvoorbeeld. Die wisselwerking dat is eigenlijk het grote verschil ten opzichte van 1 á 2 jaar terug, dat het toen echt meer “wij zij” gevoel creëerden. Dat had ook deels te maken met hoe het politiek eruit ziet. Als je ruimte krijgt, kun je meters maken. Heb je politieke werkelijkheid die heel star is en juist niet in de meewerk stand zit en eigenlijk dat Blauwestad als bedreiging werd gezien en niet als kans, dan zie je dat de hakken in het zand zijn en dat een ambtenaar niet de ruimte krijgt die die nodig heeft om goed te functioneren. Daar zie je dat het huidige college, bij Oldambt en bij ons, die zitten allebei op de tour van wij willen elkaar helpen, wij zien de meerwaarde van Blauwestad ook voor het grotere geheel van Oldambt, maar ook daarbuiten dus voor het hele gebied Oost-Groningen. Hoe kunnen we dan juist gezamenlijk ervoor zorgen, als je het hebt over bijvoorbeeld dorpen eromheen, hoe zorg je nou dat die verbindingen met die dorpen geoptimaliseerd kunnen worden. Dat is een hele wezenlijke verandering.

A: Dat ligt dus allemaal meer op één lijn nu en meer op elkaar afgestemd.

R: Ja en dat is nu het succesverhaal dat je nu dus ziet dat politici die weten elkaar te vinden zowel van ons als naar het Oldambt toe. Het is een meer collegiale aanpak, van de week had ik het wettelijke college ook met de commissaris hier ook zitten om geïnformeerd te worden, te vergaderen en om te zien wat hier gebeurt. Dat is eigenlijk wel uniek dat dat gebeurt, want zo vaak gaan ze het provinciehuis niet af, maar dat is gewoon heel leuk om te zien en dan hoor je ze ook over de samenwerking praten heel anders dan drie jaar terug. Dat is dan ook wel een factor van belang dat je zegt van “het is ook mens afhankelijk, wie zitten er aan de knoppen te draaien en is het iemand die van A tot Z alles wilt weten of is het juist iemand die de grote lijnen overzie.” Dat maakt dan wel een heel groot verschil en dat zie je dat dat in de laatste periode dat dat veel beter gaat.

A: De juiste mensen daarin zijn ook erg belangrijk.

R: Afgelopen dinsdag hadden we het met de college presentatie er nog over. Eigenlijk wat van belang is, is dat je een bestuurlijke lijn hebt die de grote lijnen bewaakt, maar dus wel de ruimte geeft, dat je dan nog veel managementlagen hebt, of het dan een directeur, managementteam of weet ik het wat heet, die zich

eigenlijk ook juist op dat hoge abstractie niveau in de gaten houdt, maar jou wel rugdekking geeft op de juiste momenten als het erop aan komt. Dat je dan als hoofd van zo'n projectbureau of als manager van zo'n projectbureau eigenlijk de volledige ruimte krijgt om bijna te opereren als zijnde bedrijf. Als je die ruimte krijgt dan kijk je heel economisch er naartoe met de juiste mensen erbij die ook bij kunnen schakelen, dan gaat het goed. Ik heb ook afdelingen wel eens gezien, daar heb je op één dossier 18 man lopen, ik vraag me altijd nog af wat doen die mensen, alleen dat is mijn persoonlijke interpretatie. Natuurlijk doen ze wel nuttig werk, maar ik heb altijd geredeneerd van houdt het klein en efficiënt. Alleen als het echt gaat knellen, kijk of je zij tijdelijk of het zij permanent iemand bij te schakelen. Dat zie je met civiele techniek op het moment, de kavelverkoop loopt namelijk ontzettend hard, zo hard dat wij eigenlijk nieuwe gebieden klaar moeten maken.

A: Dat ze het niet meer kunnen bijbenen in die zin.

R: Precies dat huidige groepje kan het niet meer bijbenen, dus wie schakelen we in. Dan kijken we eerst in het eigen huis hebben wij nog collega's die hierbij kunnen, daar hebben we een paar van bij gekregen. Die worden dan tijdelijk gedetacheerd en dat is dan ook een tijdelijke klus voor die mensen, maar je ziet ook dat we bepaalde kennis niet konden leveren gewoon door te veel werk ook binnen de provinciale organisatie op dat vlak. Dan moet je er dus voor kiezen om de commerciële wereld in te zitten, dus we hebben nu ook 3 ingenieursbureaus aangehaakt die voor ons de hele bestekvoorbereiding doen. Op zo'n manier schakel je op allerlei fronten erbij en uiteindelijk verdient zich dat terug, omdat als je het zelf moet doen ben je misschien wel 2 jaar verder voordat je het rond krijgt, maar als je zo'n ingenieursbureau inschakelt heb ik binnen 2 á 3 maand zo'n bestek en ik kan ik de markt op.

A: Dat is ook wel weer dat stukje vrijheid die je dan krijgt, die ruimte denk ik dan om dat te doen.

R: Ja die ruimte die krijg je. Dat is dan wel zaak, dat één van ons eigen team of van de gedetacheerde mensen, dat die de regie houdt over het proces met de commerciële partij. Dat je altijd aangehaakt blijft en op die manier werken we op dit moment en dat zie je ontzettend goed gaan. Ik denk ook nu dat de gemeente zo voortvarend aangehaakt is de laatste periode dan gaat de samenwerking hartstikke goed. Eerder had je wel eens het gevoel dat het van die straatvechters waren waar je u tegen zei en dat werkt niet leuk.

A: Je wilt ook gewoon dat het goed werkt natuurlijk en dan moet je daar de ruimte voor krijgen inderdaad. Zijn er nog enige faalfactoren denk je nu of knelpunten bijvoorbeeld?

R: Er zijn denk ik twee faal/knelpunten, noem het maar even zo. Dat is natuurlijk, kijk je hebt maar een beperkte tijdspanne als ambtenaar zijnde dat je in een bezetting komt met bestuurders die vooruit willen en dat heeft te maken met verkiezingen. Dus iedere 4 jaar moet je maar weer afwachten wat er gebeurt. Wie heb je, wie krijg je, welke lijn gaat erin en dan moet ik heel eerlijk bekennen dat er in de afgelopen 20 jaar ik heel veel colleges heb meegemaakt en afhankelijk van de politieke kleur kon je accent verschillen zien. In grote lijnen is het niet zoveel anders, de ene keer dat zie je nu ook bijvoorbeeld heel mooi, in het vorige college hadden wij een gedeputeerde zitten die uit een ondernemers hoek gekomen is. Die zie je dus heel erg economisch getint erin. Nu heb je ene gedeputeerde die meer vanuit de sociale signatuur komt en dan zie je bijvoorbeeld onze gebiedsregisseur Marc van Zanten die met jongeren, scholen, met re-integratie trajecten, met werkzoekenden juist hele leuke projecten in het gebied opzet om het gebied ook beter en fraaier te houden en te maken. Dat daar nu meer het accent op ligt dan bijvoorbeeld de terughoudende verkoop.

A: Dus die politieke kleur en achtergrond maakt wel uit?

R: Die maakt uit, maar dan zijn het accentverschillen. Je moet dan proberen als team om daar op mee te bewegen, als daar nu het speerpunt van zo'n bestuurder zit dan ga je proberen daar ook in te bedienen. Aan

de andere kant moet je de verkoop ook in het oogschouw houden, zonder de verkoop dan is dat andere er ook niet.

A: Een beetje de wisselwerking zoeken tussen de bestuurder tevreden houden en aan de andere kant door kunnen blijven gaan.

R: Ja, dus dat zijn verschillen, maar goed we hebben ook een keer meegemaakt met een bestuurder jaren terug in een andere situatie, die had een heel bepalend denkbeeld hoe hij dingen zag. Heel controlerend en dan zag je uiteindelijk daar komt niks van de grond en dat gebeurt ook, maar dat is gelukkig in al die jaren maar één keer gebeurd. Zo'n bestuurder die redt het uiteindelijk ook niet, maar dat is het en dat geldt zowel bij de provincie als bij de gemeente. In beide situaties heb je het en het vervelende is je hebt eigenlijk geen 4 jaar, maar eigenlijk zo'n 2 á 2.5 jaar.

A: De procedures duren allemaal wat langer, kijk maar naar Den Haag.

R: Ja dat is al helemaal wat. Kijk als wij bijvoorbeeld verkiezingen hebben gehad, dan heb je 2 jaar later de gemeenteraadsverkiezingen en andersom. Dus eigenlijk je zit nu in een periode dat het heel goed op elkaar aansluit en de verwachting is dat het na de verkiezingen ook nog wel zo doorgaat. Je weet het alleen niet en dat is een onzekere factor. Je bent natuurlijk afhankelijk van de mensen die je op dit moment in het team hebt en ook zowel bij de gemeente als de provincie, zo lang je ze weet vast te houden en mensen enthousiast zijn over de aanpak dan zullen ze wel blijven. Die kennis en ervaring dat is wel een hele wezenlijke en verandering is ook wel eens goed, maar ik ben ook wel zo van "wat goed is, moet je goed laten", dus ga er mee door. Wat ook nog meespeelt en waar je geen grip op hebt, is natuurlijk de economie.

A: Ja dat is natuurlijk een cruciale rol.

R: Wat mij wel opvalt is dat het nu goed gaat met alles, geen negatief sentiment meer te bekennen, maar aan de andere kant zie je wel van als de economie wel zou inklappen, dan kunnen we terug gaan naar een situatie dat je heel weinig verkoopt. Alles valt en staat natuurlijk wel hoe je daar op voorbereid bent. Alles wat wij hier doen op dit moment zit al in het gedachtegoed van stel je komt in een economisch slechtere periode, welke investeringen kun je dan in die periode niet doen. Dus met de keuze die wij dan maken op dit moment kijken we waar ga je investeren, dan kijk je nu al naar bijvoorbeeld een brug. Mijn voorgangers van Blauwestad die hadden overall bruggen geprojecteerd en bepaalde infrastructuur dingen. Wat zag je, in tijden van bezuinigingen, een weg moet je aanleggen zeg ik altijd om bij een huis te komen, maar een brug kan ook een dam worden en dat heb je hier veel te veel gezien dat juist die extra verbindingen, ontsluitingszaken, eigenlijk de verfraaiing van je gebied, dat daar op bezuinigd wordt. Wat wij juist in die goede tijden nu doen, is proberen van "hé we moeten niet gebieden klaarstomen, maar laten we nou dat ook vooral met een schuin oog kijken waar bijvoorbeeld waar moeten bruggen komen." Doen we niet één brug, nee dan pakken we gelijk alle bruggen in dat gebied, want nu heb je de economische positiviteit en dan kan je die bruggen aanleggen. Als het dan slechter gaat dan hoef je alleen nog maar een asfaltweggetje te doen. Dan houd je wel steeds je oorspronkelijke uitgangspunten van het gebied in je achterhoofd.

A: En het is natuurlijk een stukje risico's indekken.

R: Ja. Kijk en daar zitten we dus eigenlijk vooral aan te dekken van kijk je moet nu niet in de Hosanna stemming doen en ik verneem wel eens dat binnen ons eigen team zoiets hebben van "het gaat ja goed en dit en dat".

A: Je moet ook niet ten onder gaan aan je succes.

R: Dat is het. Met prognoses, ondanks dat je weet dat je misschien wel 20 á 30 kavels meer kunt verkopen dan je prognose, ga ik die prognose niet omhoog stellen, want we hebben het allemaal gezien in de wereld zoals corona dat had nooit iemand verwacht. Moet je zien wat voor impact dat heeft gehad en hier heeft dat bij toeval ontzettend goed uitpakt, maar er zijn een heleboel sectoren waar het dramatisch gaat. Dan

moet je heel goed in het achterhoofd houden, het zijn allemaal schakeltjes en allemaal radartjes en als één van die radartjes begint te stagneren dan kan het best heel veel invloed hebben op je prognoses.

Bijvoorbeeld dat zien we nu al, we zijn met twee eilanden bezig, aanbestedingsvoorbereiding van jewelste, aannemers in volle gang, maar inmiddels ligt het al 2 weken stil. Dit komt doordat er geen pvc-buis meer te krijgen is in de hele wereld. Dan betekent het automatisch dat als het stagneert, dat is het radartje wat ik bedoelde, dan kan de ontwikkelaar die straks die huizen daar wil bouwen en ook wil verkopen, die kan niet meer verkopen omdat het gebied nog niet klaar is. Dus automatisch schuift alles weer iets op. De verwachting is dat het beperkt zal zijn, maar je hoort het steeds meer en dat zijn van die externe factoren waar je geen grip op hebt, maar wel je bewust van moet zijn.

A: Je moet ze heel goed in de gaten houden.

R: Dat hebben we hier redelijk tot op zekere hoogte en dat zie je bij de gemeente ook. Dat zijn dus even wat factoren. Daarnaast het aspect dat was degene die ik vergeten was, het aspect kennis. Ik verneem helaas moet ik zeggen dat kennis, zowel bij de provincie als bij de gemeentelijke overheden, steeds verder wegzakt.

A: Over het gebied dan?

R: Gebiedskennis dat is één, maar ook kennis van heel basaal de materie waar je ervoor zit. Als het nou om RO gaat of om civiele techniek aspecten. Tweeledig heeft het te maken dat de commerciële wereld goeie ambtenaren gewoon weg, die gaan daar heen omdat ze daar een betere boterham kunnen verdienen en dat kan ik ze niet kwalijk nemen. Alleen de spoeling in de poule van mensen die je kunt aantrekken is sowieso al heel dun. Er zijn niet zoveel mensen die uit die wereld, zoals civiele techniek maar ook bestuurskunde, daar zie je gewoon dat daar steeds minder mensen echt geschikt voor zijn. Dat is wel een dingetje hoor, de oude generatie gaat met pensioen en hebben beperkte opvolging. Wat je dan aan opvolging krijgt.

A: Of het dan wel van goede kwaliteit is dat spant erom.

R: Tot op zekere hoogte daar gelaten, het baard mij wel zorgen en ik zie wel een verschil. Ik zie echt een verschil en als dat zich doorzet, maar goed dat kan ook een tijdelijk karakter hebben en is ook afhankelijk van de economische situatie. Als het economisch slechter gaat dan zie je ze weer terugkeren naar de overheid, maar dat is wel een punt van aandacht. Dus dat zie ik echt wel en gewoon even als we het over de samenwerking hebben tussen de gemeente en provincie, de hele financiële positie van de gemeente in combinatie met het ambtenaren korps die helemaal uitgekleeft is en ook geen geld hebben om het gebied straks wellicht goed te onderhouden. Dan denk ik wel van ja jongens dat zie ik echt wel met een donkere bliksem wolk boven Blauwestad zie ik wel hangen. Gelukkig gaat het nu economisch al wat beter en ik zie ook dat ze de goede kant ook weer opgaan, maar het is wel fragiel. Als we het dan hebben over risico's dan is dat nog wel één van de zaken. Zowel bij ons als kennis en ervaring, als financieel en in combinatie met het ambtenaren korps op zich bij de gemeente. Dan zijn dat wel zaken waar ik van denk heb daar oog voor.

A: Dat moet je wel goed in de gaten blijven houden.

R: Als ik het even omdraai heb jij dingen gehoord bij de anderen waarvan je denkt dat wil ik hier toch wel eens op tafel gooien hoe wij er naar kijken of zit dat in dezelfde lijn?

A: Ik heb wel het idee dat dat in dezelfde lijn zit. Dat het van beide kanten een stuk positiever is sowieso en ook dezelfde factoren die worden genoemd, maar ook bijvoorbeeld dat je niet ten onder moet gaan aan je succes. Ook het communiceren dat dat heel belangrijk is en het samenwerken. Van Jurjen had ik ook gehoord dat jullie om de vrijdag dat overleg hebben en dat dat heel goed werkt. Oh ja dat vond ik ook nog wel leuk dat jullie lekker het water op gingen met een bootje vorige week. Zulke dingen, die kleine dingen dat inderdaad ja.

R: Ik vind het ook belangrijk, niet dat "wij zij", maar we zijn gewoon één team. Dat is ook de lijn zoals ik het graag zou willen hebben en dat was eigenlijk tot niet zo heel lang geleden niet echt mogelijk, ondanks dat

het op papier wel zo moest zijn, maar in de praktijk was dat wel anders. Dat zie je nu heel erg, men loopt hier nu ook gewoon binnen met een grap en een rol en dat is hartstikke leuk om dat te zien. Aan de andere kant dat andersom ook, als er wat is dan weet je elkaar veel sneller te vinden. Dat is gewoon heel positief.

A: Dat heb ik ook met de andere interviews gehoord. Jullie weten elkaar te vinden en daarin is die samenwerking ook prettig.

R: Je hebt begrip voor de problematiek waar je met elkaar in zit. Je moet begrip over en weer hebben, maar je moet je ook kunnen inleven in die situatie waar je met elkaar in zit. Dat betekent dat wij begrip moeten hebben voor de situatie waar de gemeente in zit en andersom, dat de gemeente ook begrijpt van de provincie heeft een enorm financieel risico genomen jaren terug om hier de ontwikkeling op zich te nemen, geef elkaar daar ook de ruimte in. Besef ook dat alles wat we hier doen dat dat niet zo is dat wij een oneindige pot met geld hebben, maar dat we dus ook moeten afwegen van wat doen we wel en niet. Ook dat soms een kleine verandering grote financiële consequenties heeft en dat begrip over en weer dat zie je dus nu steeds meer komen en dat is wel heel positief.

A: Als ik het zo een beetje vergelijk met de factoren in de literatuur dan komt dat ook wel overeen. Een faalfactor kan bijvoorbeeld zijn dat “hun en wij” gevoel, maar dat gaat nu heel goed.

R: Nou dat was wel een dingetje, want dat is niet helemaal zo. Ja je hebt dus al delen van de gemeente waar je ontzettend goed mee samenwerkt, maar zo’n vergunningverlener bijvoorbeeld die wat verder op afstand staat die krijgt nu enorme klappen, omdat ze ontzettend veel aanvragen krijgen nu. Dat is nog wel een risico dat vorige jaar hebben we gesignaleerd en dat heb ik ook gedeeld met de gemeente, zo van “jongens denk erom er komt een enorme hoos aan aanvragen.” Wij zijn namelijk nu een enorme stijgende lijn in de verkoop en dat betekent dat jullie 3, 4, 5 maand vanaf nu die piek bij jullie zullen krijgen en bereid je daar op voor. Het antwoord is “dat komt goed, gaan we regelen.” Je voelt het natuurlijk al aankomen, gebeurt niet. Met als gevolg dat kopers niet binnen de wettelijke termijn een vergunning kregen, dus dan kreeg je op de laatste dag dat een vergunning verleend had moeten worden, dat die met 6 weken beslistermijn verlengd werd. Dus daarin zat je al op 14 weken en dat is wel een ding, dat men zich te weinig beseft dat de klant in deze, die gaat uit van die wettelijke termijn van 8 weken. Bij uitzondering kan het wel eens een keer paar weken extra en dan hebben ze nog 6 weken mogelijkheden. Aan de andere kant moet het zo zijn dat het dan ook vergund wordt, want zo’n koper zorgt ervoor dat alles geregeld moet zijn. Hij regelt bijvoorbeeld zijn financiering op een bepaald moment, regelt dit en regelt dat, maar die financiering is een heel lastig verhaal, want die zeggen gewoon dat we een onherroepelijke omgevingsvergunning willen hebben. Als die onherroepelijke omgevingsvergunning niet op de termijn komt die gesteld is, dan kan het best zijn dat die koper of klant een boete krijgt van de financieringsbron, in dit geval de bank. Dat besef is er dus gewoon niet altijd.

A: Dat hoorde ik ook al een beetje vanuit de gemeente. Dat de vergunningverlener nog beter kan.

R: Dat is dan alleen de verkoop, maar je ziet het ook met deelprojecten of het nou gaat om standplaatsen of andere inrichting dingetjes in het gebied, daar zit men nog wel eens van wat is dit. Denk in oplossingen en niet in wat niet kan en dan zie je dat de bestuurders je wel de ruimte geven. Die bestuurders willen dat ook, maar dat de ambtenaren daar niet in meebewegen. Dat vind ik nog wel waar ik van denk... Dat is nog wel een risico ding van ja die hele hoek van vergunning en handhaving kant, die zullen nog wel even de curve ontmoeten. We hebben er wel ideeën over en we hebben erover gesproken van als het zo meteen weer kan willen ze we eigenlijk even in het gebied hier hebben. Veelal heeft er mee te maken dat ze het gebied gewoon niet goed kennen en er niet een beeld bij hebben wat er allemaal gebeurt.

A: Als je inderdaad een beeld bij het gebied hebt en het beter kent, dan kan je het ook sneller beoordelen.

R: Ja absoluut en dat is waar we nog hopen wat verbeteringen te krijgen, maar goed zo zullen ze andersom misschien ook bij ons over denken. In onze beleving in elk geval is het heel plezierig ook hoe we nu werken.

Als je dat 3 jaar geleden had gevraagd dan had ik een heel ander verhaal voorgelezen. Absoluut nooit individueel, want het contact is in al die jaren goed geweest, maar het zijn gewoon de schakels.

A: Gewoon het grotere geheel.

R: Heb jij nog vragen?

A: Nee ik heb zo geen vragen meer. De vragen die ik hier heb staan, heb je in ieder geval beantwoord wat succesfactoren zijn en wat de faalfactoren zijn en hoe er wordt samengewerkt. Dus ik heb wel een goed beeld. Bedankt!

R: Jij ook bedankt!

Appendix IX Second interview province of Groningen

A = Anton (Interviewer) R = Rutger (Interviewee)

A: Ik doe dus vanuit mijn pre-master Spatial Planning en Design onderzoek naar de publiek-publieke samenwerking van Blauwestad, dus tussen het projectbureau en de gemeente. Daarbij kijk ik naar de succesfactoren en faalfactoren en die vergelijk ik dan met wat in de literatuur staat en dan kan ik tot op zekere hoogte kan ik dan zeggen van in hoeverre is Blauwestad nu een succes wat betreft die samenwerking. Dus ja daar doe ik dan onderzoek naar.

G: Ja, ligt daar ook een tijdslijn onder? Want voor dat het een beetje zo gaat qua samenwerking.

A: Jazeker, ik weet in ieder geval dat het een stuk beter gaat nu dan eerst zeg maar.

R: Ja, dat klopt.

A: Ja, is goed. Ik zou u willen vragen mag ik het interview opnemen?

R: Ja hoor.

A: Mooi, hoe mag ik je in de rapportage noemen?

R: Ja gewoon mijn voornaam. Dat heeft René toch ook gewoon gedaan?

A: Jazeker, René heeft ook gewoon zijn voornaam en functie gegeven.

R: Ik ben Rutger en ik ben hier dan makelaar. Dus ja dan heb je ook wel te maken met de gemeente en ook toen die nog operationeel was, want het is ook anders ingericht, maar toen het bouwteam nog operationeel was toen nam ik daar ook zitting in.

A: Ja, dan kunnen we gelijk wel door naar de eerste vraag. Hoe ziet de publieke samenwerking eruit vanuit het projectbureau met de gemeente?

R: Ja, dus sinds enige maanden anders dan voorheen. Voorheen was het inderdaad bouwteam en daar werden dan dingen besproken maar dat kreeg je uiteindelijk allemaal weer terug of regelmatig weer terug wat door het bouwteam is besproken de opmerkingen die daar dan een ander licht over laten schijnen en dat werkt behoorlijk vertragend en frustrerend en nu is het omgedraaid. Nu gewoon de mensen die daar echt over gaan en die belangrijk zijn om dat te hebben zeg maar. Dus René namens het projectbureau en de stedenbouwkundigen van de gemeente, dat die veel eerder in het proces bij elkaar aan tafel zitten en dat uiteindelijk het eindproduct nog eens wordt aan voorgelegd. Tenminste normaal gesproken en soms ook niet. Kijk als het echt appeltje eitje is nou ja dan hoeft het bouwteam daar verder ook niets van te vinden maar anders wordt er eigenlijk een panklaar iets in het bouwteam gepresenteerd en dan kun je dat als hamerstuk beschouwen.

A: Ja, precies dus dat er niet meer aan gesleuteld hoeft te worden maar dat het meteen...

R: Ja, kijk dat sleutelen is dan al gebeurd.

A: Nee, ja precies.

R: Dat werkt dus wel gewoon heel goed. En wat je ziet vanuit mijn makelaarsfunctie nog wel vaak even hebt dat moet sparren met iemand van team vergunningen van joh ik heb iemand die overweegt een optie te nemen of zijn optie overweegt om te zetten in een koop maar daarvoor is wel van belang dat dit en dat kan. Nou dan kan je even sparren met iemand van team vergunningen die denkt daar ook wel heel pragmatisch over en kan ook heel duidelijk zijn van kan gewoon niet punt.

A: Gewoon heel effectief daarin zijn.

R: Ik denk dat dat ook gewoon goed werkt. Dat heeft ook te maken met de werkvoorraad bij de gemeente en de capaciteit van een team dat laat nu wel zien dat het succes van Blauwestad een probleem oplevert voor de gemeente.

A: Omdat de bezetting wat lager is..?

R: Ja ja, die stromen gewoon over dat is ze ook niet te verwijten omdat ze gewoon niet meer mensen hebben. Maar ja de buitenkant ziet dat niet, als zij een vergunning indienen of een aanvraag, een omgevingswoning aanvraag ja dat zij standaard een verlenging van zes weken van de beslistermijn voor de kiezen krijgen, ja en dan gaat bij de buitenwacht natuurlijk de belletjes rinkelen.

A: Ja, kijken of het wel loopt.

R: Ja ja, nee de buitenwacht ziet dan alleen maar ik krijg een verlenging en ze doen helemaal niks.

A: Ja die weten natuurlijk niet hoe dat speelt intern.

R: Nee, maar dat werkt wel in alles door want dan schuift het moment van akte plezier schijft op. Want je houdt rekening met 6 tot 8 weken en dan wordt het opeens 8 plus 6 plus 6 plus 6 weken. Dan moet je weer actie nemen vanuit ons. Voor de financiering kan het gevolgen hebben alles passend hebben op die 6 tot 8 week. Dat de geldigheid duur van de offerte verloopt, dan moet er een nieuwe offerte komen. Alles hangt dan in elkaar dan komt er nou ook nog eens bij dat de bouwers geen tijd hebben en dat ze überhaupt heel lang moet wachten.

A: Het is natuurlijk ontzettend druk nu.

R: Ja maar voor de rest heb ik niet heel veel te maken met de gemeente, alleen ik word natuurlijk weleens meegenomen en aangehaakt hoe courant is het, wat we nu bedacht hebben en of kan de aanpassing van het ontwerp invloed hebben op de verkoopbaarheid. Dus als wij opeens bedenken dat zo'n appartementencomplex in plaats van 12 maar 8 moet hebben, omdat dat mooier is, en vervolgens gaat zo'n appartement anderhalf keer zo duur worden, kan je daar wat van vinden of je verwachting er over uit spreken. Dus op die manier word je dan wel aangehaakt.

A: Maar dat is natuurlijk ook een beetje op basis van je rol.

R: Jazeker, dat heb ik ook graag. Dat je weet wat zit eraan te komen. En hoe levensvatbaar is dat.

A: Ja dat je elkaar ook goed op de hoogte houdt in die zin.

R: Ja dus in die zin, kun je bedenken dat gemeente gaan bijschakelen in de vergunningen met externe partijen, dat was een drama. Want die wisten niet van onderliggende afspraken. Dus die gingen dan vergunningsvraagstukken aanpakken vanuit een project, van een projecteiland en die gingen dan daar beeldkwaliteit plannen van de vrije kavels opleggen en dan matcht dat niet. En iemand krijgt dan een afwijzing met alle frustratie van dien, dat moet allemaal weer gerepareerd worden. Ja dat is allemaal ja werk dat er niet had hoeven zijn.

A: Nee precies.

R: Ja want in principe is zo'n project woning aan de voorkant al een keer geaccordeerd. Die dient alleen nog even pro forma worden ingediend, omdat die koper nog een garage ernaast wil. Die koper wil een opbouw en die koper wil een uitbouw. Die vergunning moet er dan uit, maar die vallen allemaal in het raamwerk van de afspraak van het begin. Dus in principe zou het allemaal heel snel kunnen gaan. Dus dat is ook wel frustratie geweest hoor. Al dan niet op de speaker met mij er ook bij met het hoofd van die afdeling van dit gaat niet goed zo.

A: Maar in dat opzicht gaat het nu wel beter.

R: Absoluut, ik denk een klein comité vooroverleggen dat dat heel goed werkt en daarmee ook een hele hoop werk en uren weghaalt bij mensen die regelmatig na zo'n bouwteam sessie zeiden van wat hebben we nou besproken en heeft het überhaupt zin gehad gezien de reacties die we van die en die kregen.

A: Veel efficiënter dus.

R: Ja, dan wordt in bouwteam dat heb ik eerder ook wel aangegeven daar ging het heel vaak over dingen die eigenlijk helemaal niet meer relevant zijn, bijvoorbeeld moet hier een boom staan of hier een boom staan. Wat voor klinkers moeten er weg komen. Ja het gaat in eerste instantie even over het project, hoeveel woningen, wat voor woningen, wat voor prijscategorie, hoe ziet het er esthetisch uit. Ja, en wat voor klinker er dan uiteindelijk in de weg komt dat is voor het einde wel interessant op dat beslis niveau. Dat zag je ook vanuit de functie misschien dat mensen dingen werden neergelegd die eigenlijk in bouwteam op dat moment niet aan de orde waren.

A: Maar er wordt nu wel beter naar elkaar geluisterd.

R: Jazeker, je hebt natuurlijk nu ook een andere politieke wind die er waait, qua personele invulling zitten wat andere heren en dames op verschillende posities die er anders in staan.

Als jij ergens heel lang zit en je hebt in het begin bepaalde beelden gecreëerd in je hoofd is het lastig om daar weer vanaf te stappen terwijl je dat eigenlijk wel zou moeten doen. Dat deed weleens een beetje pijn. Dat klinkt sentimenteel, maar doordat je denkt van hoe kun je dat nou niet mooi vinden, of waarom doe je nou zo moeilijk. Maar goed dat is wel heel erg bijgedraaid. Ook omdat ze nu overal zien dat Blauwestad zich ontwikkelt.

A: Ja, je ziet het nu ook echt gebeuren dat het in ontwikkeling is.

R: Ja, dus ik denk dat we steeds meer toegaan naar hoe het ook zou moeten zijn dat je naar provincie en gemeente naast elkaar staan met hetzelfde doel in plaats van tegenover elkaar staan. Ja dat is nu wel aan het gebeuren dat ze naast elkaar staan.

A: Ja, steeds meer op een lijn. Wat zou jij als succesfactoren benoemen in die samenwerking?

R: Nou ja, waar we mee begonnen eigenlijk, dat de overlegstructuur veranderd is. Dat in klein comité overleggen met de personen die op dat onderwerp er mee te maken hebben. Dus als je het over de inrichting van een gebied hebt dan heb je contact met het afdelingshoofd, met iemand van stedenbouw en iemand van civiel.

A: Die verschillende soorten kennis dus bij elkaar brengt dan heb je wel een hele stevige basis.

R: Kijk iemand die het gebied inricht hoeft niet iets te vinden van de coulantheid of verkoopbaarheid van een woningtype. Op het moment dat dat aan de orde is, bijvoorbeeld volgende week een pitch van partijen die op middengebied iets gaan presenteren. Daar is het voortraject ook al wat geland, we zijn op dit niveau bezig het uit te werken dus voor niemand komt het helemaal als een verassing. Maar voor die presentatie zit van de afdeling civiel ik en René daarbij, dus echt de mensen die daar wat van moeten vinden zitten daarbij. Over een ander onderdeel zitten weer andere mensen bij elkaar. Ik denk dat dat gewoon werkt. Dus gewoon de gewijzigde overlegstructuur.

A: En wat kun je verder nog noemen als succesfactoren, de overlegstructuur had je het over.

R: Ja en er komt een heleboel voort uit het succes dat wij ook beleven vanuit de opleving van de bouw en de woningmarkt. Kijk op het moment dat het hier sprokkelen is met kaveltjes zijn de gesprekken ook minder leuk. Kijk en nu wil iedereen naar Blauwestad, de gemeente is hier ook voor. Ze krijgen meer ontroerend goed gelden voor, maar ook meer werk en ze moeten meer openbare ruimte onderhouden dan. Ook even in het groter geheel al de mensen die hier wonen gaan hier ook geld uit geven, ik denk dat ook. Als dat maar

goed gewaardeerd wordt, ik denk dat dat nu wel aan de hand is. Je ziet nu een aantal dingen die heel lang op de planning stonden en nu gerealiseerd zijn, en dat realiseren doet ook geloven en doet ook in die zin, nou ja de ambities weer wat aan aanwakkeren.

A: Het werkt motiverend.

R: Ja, er was een moment dat mensen zeiden dat ding komt er niet meer. Terwijl wij al wisten de planning was.

A: Ze hebben het snel afgeleverd.

R: Zo gebeurt er natuurlijk meer. Als je dat ook in samenspraak doet en je houdt iedereen op de hoogte en je stelt de gemeente niet voor verassingen en andersom. Gewoon transparantie, ik denk dat dat heel belangrijk is. Bezig met het tijdsplan, wanneer willen we waar een klap op geven, als dat bij iedereen duidelijk is krijg je geen stroperige dingen.

A: Ja, dan gaat het veel voortvarender.

R: Ja, bezig zijn met dingen waar je bezig moet zijn, dus niet als we hier bezig zijn dat stedenbouwkundigen in al zijn ijver dit gaat ontwikkelen en vervolgens komt die al met iets dat wij nog helemaal niet op de radar hebben. Nee eerst dit afgerond worden en dan dat.

A: Die focus, niet dat je eerst dit en...

R: Nee je kunt beter eerst een ding honderd procent afronden voordat je aan de volgende gaat beginnen. Dus niet op vier verschillende dingen focussen. Ik denk dat nu ook steeds meer verbeterd. Het is ook heel goed dat ze hier een keer in de week of twee weken hier zijn om alles door te spreken. Beschreven en delen met elkaar wat er loopt.

A: Dan komen we weer op de overlegstructuur. Ik hoorde ook van René dat het eerder allemaal verschillende overleggen waren en nu doen jullie 1 overleg in de twee weken en dat werkt heel effectief volgens mij.

R: Ja, ik betrap René er nog weleens op dat hij uit zo'n sessie heel gemotiveerd eruit kwam van dit was goed, en dan vervolgens gaan we terug naar zo'n hok, het gemeentehuis die legt dan op tafel wat die dan besproken heeft die haalt er allerlei dingen vanaf en daardoor kantelt het de andere kant op. Dan denk je we waren allemaal heel positief met elkaar, maar dit moeten we weer even anders doen, waarom? Dan lijkt het erop dat de stedenbouwkundigen niet altijd het mandaat lijkt te hebben dat hij dan voordoet wel te hebben. Dat deze dan weer terug wordt gefloten op 1 of andere manier.

A: Ik heb het idee dat jullie worden daar vanuit de provincie daar wat vrij in gelaten.

R: Ja.

A: Jullie willen het gebied natuurlijk ontwikkelen ook.

R: Ja, het is onze grond en ja ik heb het idee dat wij weten precies hoeveel budget er is voor bepaalde gebied verfraaiing. Dan komen die stedenbouwkundigen, die werken niet met portemonnee maar met wat ze mooi vinden. Dus zij zeggen dus zo wordt het mooi en zo wordt het mooi maar ja wie betaald dat dan, wij niet. Ja maar wij vinden dat wel heel mooi. Maar ja als geld er niet is moet je kijken waar kun je dan een compromis sluiten. Dat zal altijd wel een beetje lastig blijven. Je hebt enerzijds te maken met esthetisch veranderwoord en anderzijds financieel verantwoord. En dat botst wel is. Als zij door die inzichten ook wel zien hoe dat financieel intern zonder helemaal de kaarten op tafel te leggen, maar dat zij toch een beetje zien hoeveel budget het kost zij wellicht anders gaan denken. In plaats van het is wel mooi, maar ook wat aan het budget gaan denken. Dat is nodig want anders wordt het veel te duur. Als je weet hoeveel het kost weet je ook al dan niet of je het op tafel dient te brengen.

A: Heb je verder nog succesfactoren die opkomen bij je? Of hebben we het verder zo wel een beetje gehad?

R: Nou ja, ik denk ook wel op ambtsniveau dat er toch wel een hoop verbeterd is tussen de gedeputeerde die Blauwestad in de portefeuille heeft. Die kan niet vaak genoeg zeggen hoe mooi het hier is en hoe goed het hier gaat. En dan wordt het op een gegeven moment ongeloofwaardig of kan het ongeloofwaardig overkomen. Hij neemt dat ook wel mee in zijn contact met de gemeente. En dan gaat de gemeente ook wel mee in zijn enthousiasme. Van ja als de gedeputeerde al zo enthousiast is. Op ambtsniveau zie je ook dat het enthousiasme voor Blauwestad aanstekelijk werkt en dat dat in alle geledingen doorsijpelt en dat op ambtsniveau veranderd de uitstralingen over Blauwestad.

A: Men ziet dat het goed gaat dat de provincie er ontwikkeld en dat het project op dreef is.

R: Ja, we moeten er nu kavels bijschaven. Twee jaar geleden ondenkbaar. Tuurlijk we hebben ook de markt mee.

A: Ja, het woningtekort natuurlijk.

R: Ja, het plan zelf ontwikkelt zich natuurlijk en hier de mensen bleven hier weg. Er gebeurde hier niks en nu gebeurt er van alles. Mensen zien het park tegenwoordig als Winschoten Noord. Blauwestad is meer voor de decadentie, en nu steken ze wel de Blauwe Loper over.

A: Het zorgt ook voor een enorme impuls natuurlijk.

R: Ja, door die brug is het gewoon veel bereikbaarder geworden. Mensen hebben de koopbeslissing naar voren gehaald, mensen zien nu hoe makkelijk hun kinderen bijvoorbeeld over de brug naar school kunnen.

A: We hebben ook onderzoek gedaan naar de voorzieningen in Blauwestad voor mijn bachelor. We hebben toen gekeken wat voor voorzieningen kunnen er nog komen in dit gebied. Door die brug worden scholen veel beter bereikbaar, een bushalte is dan wel wenselijk.

R: Een Bushalte is natuurlijk nog steeds wenselijk, maar dat gaat natuurlijk via het ov. Een klein supermarktje zou er moeten komen, als een AH to go.

A: Supermarkt is ook wel gewenst voor de bewoners.

R: Je moet dan een modus vinden waardoor je supermarkten in naast gelegen dorpjes niet in de weg zit.

A: Een buurtsupermarkt bijvoorbeeld.

R: Je kunt ook denken aan een streekproducten winkel. Dus ja streekproducten met daarbij of inbegrepen ook die biologische koffie.

A: Gewoon het multifunctionele een beetje.

R: Dat zou voor heel veel mensen wel een uitkomst zijn. Mensen vragen toch wel vaak. Er komen wel binnenkort commerciële vierkante meters bij. Langs de haven komen pakhuisjes, sowieso qua uitstraling krijgen ze een winkelruimte. Om zo de levendigheid aan een boulevard te geven. Als iemand wel echt een winkel wil, bakkertje, watersportzaak of winkel met vishengels, is dat mogelijk. Dat moet toepasselijk zijn voor Blauwestad.

A: Watersportzaak of iets dergelijks zou kunnen. Dus iets wat echt toepasselijk moet zijn in Blauwestad.

R: Er komen nu heel veel Duitsers.

A: Ja het wordt afgestemd op recreatie en toerisme. Even kijken, ik denk dat we de succesfactoren zo wel hebben genoemd. Wat zijn de faalfactoren binnen de samenwerking?

R: Nou wij zijn in de kavelverkoop afhankelijk van team vergunning. En de ondercapaciteit daar levert voor hen maar ook voor ons problemen op. Dat is eigenlijk het enige dat ik kan bedenken.

A: Ja dat hoorde ik van de gemeente ook. Ik heb met Jurjen en koos ook een interview gehad. Daar kwam ook uit dat er te weinig mankracht is.

R: Het is te snel gegaan met de verkoop om daarop te kunnen anticiperen en de krapte in de arbeidsmarkt is ook lastig. Als je gedurende langere tijd wel een iemand erbij krijgt, een junior dan lever je als senior maar 30% van je capaciteit.

A: Ja, dat is wat dat betreft wel een zoektocht.

R: Ja, een samenwerking als je het hebt over andere onderdelen als de handhaving bijvoorbeeld, dat is ook wel een dingetje met de capaciteit en durf. Kijk mark spreekt iedereen aan, opruimen die rommel maar eigenlijk moet de gemeente dat doen. De gemeente doet eerst een briefje in de bus.

A: Wanneer het net is opgeleverd is beheer en onderhoud misschien nog niet volledig aan de orde.

R: Ja dat klopt, maar straten die wel overgedragen zijn moet je natuurlijk wel beheren en onderhouden.

A: Ja dat is natuurlijk wel zo.

R: Maar goed daarin wordt nu ook meer gezamenlijk opgetrokken, dus Mark krijgt bijvoorbeeld bericht van een bewoner dat er afval op straat ligt. Dan gaat er de eerste keer een bericht naar de bouwer, de tweede keer wordt de gemeente ingeschakeld of er staat ergens een hek veel te ver tot bijna op de weg. Ja dan moet de aannemer worden ingeschakeld maar ook de gemeente om die boodschap over te brengen. Want ja als zo'n busje met de handlaving aan komt rijden, wil je goed de zichtbaarheid van de gemeente wel gewoon goed zijn.

A: Ja, niet dat de gemeente onvoldoende in het gebied aanwezig is.

R: Nee, denken ze dan komen die zeurders van de provincie weer.

A: Zijn er nog verdere dingen die in je opkomen?

R: Nee.

A: Ik denk dat we er dan wel zo zijn. Heb je verder nog vragen of opmerkingen?

R: Nee, ik ben wel benieuwd naar de uitkomst of hoe de provincie erin staat, of welk beeld er bij de gemeente leeft.

A: Ik heb wel het idee dat het redelijk allemaal op één lijn ligt. Ik heb het idee dat wat er vanuit de gemeente wordt gezegd wel overeenkomt met dit verhaal.

R: Nee, klopt ik denk dat evident is voor een goede samenwerking dat je weet dat je er allebei beter van wordt. En dat er nagestreefd wordt dat het op de beste manier gebeurt.

A: Zo is het wel.

R: Nee goed.

A: Dankjewel voor u tijd.

Appendix X Third interview province of Groningen

A = Anton (Interviewer) L = Lennert (Interviewee)

A: Vanuit de opleiding Spatial Planning and Design vanuit de universiteit doe ik onderzoek naar de publiek-publieke samenwerking van Blauwestad tussen de gemeente en provincie. Daarin kijk ik naar succes- en faalfactoren en dat vergelijk met wat in de literatuur staat qua wat daar de succes- en faalfactoren zijn en in hoeverre komt het overeen met Blauwestad.

L: Leuk. Hoe wil je het insteken, heb je vragen of..?

A: Ja ik heb vragen. Allereerst wil ik vragen, mag ik het interview opnemen?

L: Ja hoor.

A: Hoe mag ik je in de rapportage benoemen, gewoon als Lennert of met functie erbij? Wat is je functie op het projectbureau?

L: Dat is altijd lastig te omschrijven. Ik ben hier binnen gekomen als technisch manager. Ik werkte hiervoor bij een ingenieursbureau. Blauwestad is een 100% volle dochter van de Provincie Groningen en het ingenieursbureau deed voor Blauwestad een aantal bruggen ontwikkelen en zorgen dat die gerealiseerd worden. Vanwege capaciteitsproblemen bij het ingenieursbureau was het op een laag pitje gekomen en die bruggen moesten toch echt een keer komen. Dus ik ging naar Blauwestad, vervolgens sloeg de corona in. We hebben hier de kantooruimte wat langer kunnen openhouden, iets langer dan in Groningen. Ik zat hier vervolgens wat meer en een collega die ging met vervroegd pensioen dus of ik het beheer erbij wilde doen. Het is een leuke omgeving om in te werken en het was voor mij ook qua reistijden wat gunstiger als naar het Martinikerkhof in Groningen.

A: Waar kom je weg?

L: Ik woon nu in Nieuw-Buinen net onder Stadskanaal dus ik reed naar Groningen over de N33/N34 die kant uit. Daar had ik altijd best wel redelijk wat vertraging op de weg heen en terug. Vervolgens kon je ook inderdaad niet bij het provinciehuis parkeren, dus daar kwam nog kwartier heen en terug lopen bij. Alles bij elkaar opgeteld scheelde mij dat een werkdag. Ik ben dus hier verantwoordelijk voor de infra, dus de wegen en de bruggen en de duikers en dat soort zaken, maar ook het bouw- en woonrijp maken dus eigenlijk hoofd civiel. De één noemt het projectleider de ander technisch manager, maar we hebben ook nog wat collega's die doen het bouw- en woonrijp maken van gebieden. Ik focus me met name op de voorbereiding en aanleg van bruggen.

A: Dus ook veel contact met de aannemers denk ik.

L: Aannemerij, maar ook met stakeholders om aan de beginkant af te pellen wat we precies willen.

A: Dus er vroeg bij zijn.

L: Ja, dus dat zijn de gemeente, het waterschap, kabels en leidingen. Het is heel divers en dat is dan de aanlegger voor het onderhoud. Al het groen wat in het gebied is, alle wegen, alle bermen.

A: Alles wat je ziet.

L: Het meer ook. We zijn van de week begonnen met het maaien van de waterplanten in het meer. Het zijn veel kleine dingetjes en een aantal projectmatige zaken.

A: Van alles waar je rekening mee moet houden in ieder geval.

L: Nee klopt.

A: Mooi dan heb ik alvast een beeld van wat je allemaal doet hier. Dan kan ik wel naar de eerste vraag door, hoe ziet de publiek-publieke samenwerking er vanuit het projectbureau uit met de gemeente?

L: Ambtelijk loopt het op dit moment goed. Dat is niet altijd zo geweest. We hebben elkaar, ik denk dat je dat ook vanuit René ook al gehoord hebt.

A: Ja dat heb ik inderdaad gehoord, ook vanuit de gemeente.

L: In het begin was de samenwerking wat gespannen en dat had met name te maken in mijn optiek te maken met het aan de gemeente zijde is weinig budget. Op het moment dat je dan toch een deel moet onderhouden zonder budget, dan is dat heel lastig. Deels is dat de inleiding tot spanning en uiteindelijk is er een overkoepelende deal gesloten dat de provincie nog 5 jaar het onderhoud op zich neemt.

A: Is dat die bestuursovereenkomst?

L: Dat is een onderdeel daar van. Dat haalde een groot deel van de spanning ambtelijk gezien weg en daarbij merkte je heel sterk dat eigenlijk de gemeente ook nog niet ingespeeld was op de groei die Blauwestad nu meemaakt. De samenwerking loopt nu eigenlijk vrij goed. De gemeente bleek niet goed uitgerust te zijn op de omvang die Blauwestad behelsde. Dat zag je heel duidelijk terug, want ze hadden voorheen, dan praat ik even vanuit mijn discipline, een specialist voor de kunstwerken. Die is met pensioen en niet vervangen. Vervolgens vraagt Blauwestad best wel wat aandacht, enerzijds in de ontwikkeling. Op het moment dat wij iets aanleggen en over een tijdje moeten we het overdragen richting de gemeente, dan is het handig om die gemeente alvast mee te nemen.

A: Dan weten ze alvast waar ze aan toe zijn.

L: Ja dat en je kunt dan bepaalde eisen of wensen op dat moment nog inwilligen. Op het moment dat je klaar bent en je moet overdragen en er is dan gedoe, dan wordt het altijd lastiger. Maar ook meedraaien in het proces van het ontwerp was eigenlijk al op onvoldoende tijd voor beschikbaar. Inmiddels heeft de gemeente een aantal stappen gemaakt in het verdelen van het werkpakket intern waardoor we nu een stedenbouwkundige en een civiel technicus vanuit de gemeente eigenlijk vrij hebben kunnen weten te spelen voor Blauwestad. Dan zie je ook, we zitten tweewekelijks bij elkaar en tussendoor vaak telefonisch en mailcontact, dat dingen nu sinds afgelopen jaar wat meer vlot getrokken zijn. Dus die verbeteringen en ambtelijk samenwerking die is van het afgelopen half jaar.

A: Dat werkt heel goed zo dus.

L: Ja en je ziet gewoon mensen moeten ruimte krijgen. Het is geen onwil.

A: Nee, maar je moet niet terug gevloten worden of tegengehouden worden in die zin.

L: Ja en je moet de capaciteit ook hebben, het moet niet even snel tussendoor. Het zijn serieuze klussen en daar moet aandacht voor zijn.

A: Het is natuurlijk niet zomaar wat een heel nieuw woongebied inrichten.

L: Na ja dat zie je wel, we zitten hier al met een relatief klein team, maar ik denk dat het toch een mannetje of 8 fulltime bezig zijn continu.

A: Dat is ook wel nodig denk ik.

L: Het valt nog mee.

A: Wat ik al heb gehoord qua aanvragen dan gaat het als een trein nu.

L: Dat is ook het succes van dit moment. Deels door corona gaan mensen inzien dat ze niet meer zo dicht op het werk hoeven te wonen.

A: Meer de rust en de ruimte opzoeken.

L: Dan ga je inderdaad kijken van als ik niet meer op een half uur van dat werk af hoeft te wonen, wat is er dan nog meer te koop voor mijn geld. Dan zie je dat steeds meer. Voor mensen is het onbekend en dan gaan ze oriënteren en komen ze eens een keer hier en dan zie ze oh dat is wel leuk en een hoop groen en ruimte, de kavels zijn groter als in het stedelijk gebied. Wij zeggen altijd oneerbiedig, we hebben hier mensen met een hele grote achtertuin.

A: Zo is het wel. Wat zijn volgens jou dan succesfactoren in de samenwerking?

L: Ik denk dat met name het feit dat de gemeente heeft erkend hoeveel capaciteit nodig is vanuit hun kant om het proces te begeleiden. Ik denk dat dat inzicht een succes is. Anders waren we doorgedaan op hetzelfde niveau en elkaar continu bestoken met vragen. Terwijl we nu door ze aangehaakt te hebben het als projectteam kunnen oppakken.

A: Het is nu echt meer een samenwerking en niet twee losse partijen.

L: Ja en zoals het in iedere samenwerking gaat met de gemeente, het draait om euro's. Gemeentes hebben geen geld.

A: Daar wordt altijd bezuinigd op dit of bezuinigd op dat.

L: Ja en het is er niet gemakkelijker op geworden sinds de gemeente de hele WMO en jeugdzorg naar de gemeentes is afgekanteld waardoor gemeentes over het algemeen naar hun burger toe laagdrempeliger zijn als een provincie. Dus in één keer wordt die WMO en jeugdzorg veel meer aanspraak opgedaan, want de drempel is lager om het aan te vragen en ze krijgen minder geld. Ze krijgen meer cliënten voor minder geld, dus alle plussen uit welk potje dan ook zijn weggetrokken om dat gat op te vullen. Als er dan vervolgens geen geld voor andere dingen overblijft dan krijg je automatisch een spanningsveld. Zo simpel is het. Misschien is het grote succes waardoor we nu op een fatsoenlijke manier kunnen samenwerken ook, is die bestuurlijke overeenkomst geweest. Dus dat de lasten ten aanzien van het onderhoud en dat soort zaken bij de provincie liggen in plaats van bij de gemeente.

A: Dat is dus echt wel een stevige basis mee neergezet waaruit je kan werken.

L: Ja. Er is budget beschikbaar gemaakt en bemensing, maar dat is eigenlijk ook weer gekoppeld aan budget.

A: Ja je moet natuurlijk wel je mensen kunnen betalen.

L: Zo simpel is het.

A: Waar liggen nog meer de voordelen en waar zie je dit in terug?

L: Ten aanzien van de bestuursovereenkomst?

A: Nee in de samenwerking.

L: De voordelen zijn dat je op een gegeven moment wat werkzaamheden kunt uitwisselen. Bijvoorbeeld bij het maaien pakken wij stukken voor de gemeente mee en de gemeente heeft beleid dat ze maar 1 meter maaien vanaf de berm en dat doen ze door de gehele gemeente heen. Als je dan kijkt naar de hoofdstraat, de toegangsweg naar Blauwestad wordt door de gemeente gemaaid, maar ja wij willen dat die hele berm gemaaid wordt. Dus ze maaien voor ons, omdat zij normaal gesproken die eerste meter doen, maar op ons verzoek doen ze die hele brede strook. Dan maaien wij hier weer bij het parkeerterrein, de wadi's en de bermen mee die hun anders zouden moeten doen. Dus je gaat onderling wat werkzaamheden uitwisselen zodat het efficiënter wordt, je ondersteunt elkaar waar nodig. De gemeente maakt in het onderhoud gebruik mensen met een werkervaringsplek en er zijn wel eens mensen die niet goed in een teamverband mee kunnen draaien en die hebben meer persoonlijke begeleiding nodig. Dan kan de gemeente het bij ons

inzetten in het onderhoud, wij hebben een iets persoonlijkere aanpak. Op het moment dat wij iemand hebben lopen vanuit een werkervaringsplek die een beetje doorontwikkeld dat die zeg maar in teamverband kan werken, dan gaat die daar naartoe. Dus we trekken gezamenlijk op, we zien het als een gezamenlijk project. Sinds een half jaar is het gezamenlijk in plaats van “wij zij”.

A: Dat besef is er ook?

L: Dat besef is er aan beide kanten. Het lag ook aan onze kant ook, het gaat altijd twee kanten op. Dus dat loopt nu wel aardig en we hebben de gemeente verzocht bepaalde mensen echt in hun rol te zetten. Een stedenbouwkundige bijvoorbeeld en dan maakten we afspraken mee en namen het plan door en die waren wat onzeker. Die gingen dan toch weer terug naar hun eigen organisatie, intern overleggen en dan kwamen ze terug met een andere visie. Dan blijf je op een gegeven moment in achtjes draaien.

A: Misschien ook een beetje durven te doen.

L: Ja en vervolgens hebben we ook een gesprek gehad met de leidinggevende laag vanuit de gemeente van geef die mensen eens vertrouwen dat ze dat mandaat hebben en dat hun hier zitten ook om daadwerkelijk keuzes te maken. Als dat niet kan dan heb je hier de verkeerde mensen zitten, maar ik wil iemand die hier aan tafel kan zeggen zo gaan we het doen en dan ook naar zijn eigen organisatie toe en overeind kan houden.

A: Ook wel een stuk vertrouwen ook vanuit hogerop.

L: Ja en uiteindelijk is dat ook gegeven vanuit de leidinggevende laag van de gemeente en dan zie je ook dat de ambtelijke collega's van de gemeente hier met veel meer zelfvertrouwen binnen komen. Dat we veel meer op gelijkwaardig niveau zitten, we zitten hier als team, we gaan samen keuzes maken, we gaan een ontwerp maken en we gaan niet allemaal eerst nog drie keer terug naar onze achterban.

A: Dat gaat allemaal een stuk sneller nu.

L: Ja dus de daadkracht is ook gegroeid en het vertrouwen.

A: Op zich wel heel positief en dan ervaar je de samenwerking zelf ook als een stuk prettiger zeker.

L: Ja dat sowieso, om dat je bepaalde discussie niet meer hebt. Ik kon het met de mannen persoonlijk prima vinden, maar het blijft op een gegeven moment het verhaal van wie betaalt dit. Het is dan toch meer een spanningsveld, is het al overgedragen of zijn er nog restpuntjes dit dat? Nu heb je die discussies niet meer, geen geluk, we gaan met de neus vooruit, waar gaan we naartoe, hoe gaan we het maken en zo gaan we het doen.

A: Een stuk duidelijker eigenlijk.

L: Ja gewoon daadkrachtiger en zo gaan we het doen. Door die hele bestuursovereenkomst is in feite de discussie over budget uit de lucht.

A: Dan hoeft je daar niet specifiek meer naar te kijken.

L: Dat was juist een bottleneck in het hele proces.

A: Zijn er verder nog dingen die in je opkomen qua succesfactoren?

L: Ik denk dat met name het grote succes van het afgelopen half jaar is dat de voorbereidende zijde vanuit de gemeente, dus de civiel techneut, de stedenbouwkundige en de vergunningverlener, dat we met name aan de voorkant van het proces nu meer samenwerken waardoor de rest van het proces soepeler verloopt. Wat je zag gebeuren dat er in het verleden een ontwerp werd gemaakt, of dat nou een brug is of een gebied wat bouwrijp gemaakt moet worden en dat werd dan verstuurd naar de gemeente, willen jullie hier nog wat aan doen of van vinden. Door drukte bleef dat vaak liggen dan wel kwamen er opmerkingen laat of had je

heel veel discussie over punten. Terwijl nu neem je ze mee aan het begin van het proces, je maakt samen het ontwerp en het loopt veel sneller door het hele riedeltje heen. Vervolgens heb je bij oplevering in de uitvoering ook de discussie niet meer, want het is aan de voorkant afgehecht. Dus die toezichthouder van de gemeente die hoeft niet meer terug naar binnen om te gaan vragen van “klopt dit wel wat ze gedaan hebben”, nee hup we gaan. In dat opzicht is het wel echt samenwerken geworden.

A: Je hebt het vooraf al besproken dan hoeft je niet meer er achteraf dingen van te vinden.

L: Ja dus de grote successen zijn budget en capaciteit. Budget dat we dat eigenlijk uit de discussie hebben gehaald en capaciteit doordat de gemeente mensen vrij heeft kunnen spelen voor Blauwestad specifiek.

A: Mooi. Verder bijvoorbeeld, dan gaan we naar de andere kant, wat zijn nog faalfactoren of knelpunten binnen de samenwerking?

L: Het risico blijft natuurlijk dat de gemeente heel veel wil, maar nog steeds geen budget heeft. Dat blijft natuurlijk een risico. Aan het begin van een project gaan we doorspreken waar we naartoe willen, alleen dat kan zijn dat het wensenlijstje van de gemeente er groter uitziet als het budget lijstje van de provincie. Dus dat blijft altijd een spanningsveld en op het moment dat je gezamenlijk financiert dan zit je daar anders in. Het risico is nu ook, dat is niet echt een faalkans natuurlijk, maar dat blijft het projectgebonden risico. Dat een gemeente die uiteindelijk alles overgedragen krijgt voor het beheer, nu gaat kijken van hoe kan ik ervoor zorg dragen dat ik straks zo min mogelijk kosten heb. Dat kan bijvoorbeeld een stukje materialisatie zijn waardoor je kosten veel hoger zijn. Heb je een heel project in eigen beheer dan ga je kijken van, je hebt je eigen ontwerp, je hebt je eigen materialisatie en je weet al wat voor onderhoud cycli je eraan hebt. Het kan zijn dat je dan door materialisatie verandering een ander onderhoudscyclus krijgt, maar dan moet je wel die afweging maken van kosten en baten. Als ik bij wijze van spreken een ton meer moet uitgeven en dat levert mij in het onderhoud maar 1000 euro op over de hele levensduur, dan is dat geen goede keuze. Alleen omdat je nu met twee partijen zit is het risico dat die gemeente zal sturen op wat gaat mij in onderhoud het minste kosten, wat ons dan in aanleg eigenlijk in verhouding meer kost. Dus die verhouding zou zoek kunnen raken, dus daar moeten we met zijn allen scherp op zijn.

A: Daar moet je voor waken met zijn allen.

L: Ja en een risico is met name omdat alle budgetten nu aan provinciale zijde liggen, is dat met name de toezichthoudende laag van de gemeente die buiten tegen uitdagingen aanlopen zonder budget, dat die gaan lopen shoppen bij ons intern om het op te lossen. Ik moet die budget afspraken tot op de lijn houden met de projectleider van de gemeente en die moet zijn mensen aansturen. Als die iets willen doen in het gebied dan moet het ook via die lijn terug.

A: Gewoon die duidelijke lijnen in principe. Dat gaat wel goed die lijnen nu?

L: Inmiddels begint het wel te landen en ik denk je had op een gegeven moment werd ik gebeld door een gemeentelijke toezichthouder van “ik sta nu daar zo bij die riolering en dat water loopt niet weg en ik denk dat er wat verstopt zit.” Dat is al een stukje dat overgedragen is hè en ik zeg “ja dat is al van jullie, wat wil je dat ik eraan doe?”. Hij reageerde weer “eigenlijk zouden we even een rioolinspectie moeten doen, want dan weten we ook precies wat er aan de hand is, maar ik heb geen geld.” Dat is het eerste wat je dan krijgt hè, dus ik zeg “dan moet je even terug naar jouw chefje en dan geef je dat probleem aan en dan zeg je om het goed op te lossen dan heb je dit, dit en dit nodig, hebben we die middelen zo niet kun jij met de provincie in overleg of we daar mogelijk wat voor kunnen regelen.” Maar we moeten er voor waken dat de toezichthouders buiten dat die aan zich best hands on zijn en dingen willen regelen dat die dan gaan roepen “ik heb geen geld” en die gaan dan vervolgens intern shoppen. Dat is een risico en daar moeten we met zijn allen van bewust zijn. In het begin is dat een aantal keer gebeurd en dan is het consequent terugsturen naar de mensen waar ze naartoe moeten.

A: Dan is het gewoon intern inderdaad dat je eerst het toespreekt en daarna naar oplossingen gaat kijken.

L: Ja en het proces moet je daarin goed scherp hebben, maar jij weet ook dat mensen die op de grasmaaier zitten, oneerbiedig gezegd, iets minder inzicht hebben in processen en hoe dat soort dingen spelen. Dus die denken gewoon ik heb probleem en ik ga die en die bellen, want die lossen het wel op, want die hebt geld. Zo werkt het vaak.

A: Geld speelt de grootste rol vaak wel.

L: In dit vakgebied wel.

A: Daarom zie je natuurlijk nu ook wel dat het erg goed gaat met de ontwikkeling en ook door de krapte met de huizenmarkt.

L: Precies en doordat de vraag naar kavels zo groot is, kunnen wij een plus op het gebied zetten. Er zijn ook periodes geweest en dan verkochten ze één kavel of twee/drie per jaar. Uiteindelijk heb je dan op de balans ook geen overschotten dus dan kan je ook niet zo gek veel.

A: Nu kun je dan een stuk meer. Verder had ik nog gehoord dat bijvoorbeeld je moet je niet verkijken op het succes, tenminste dat je daar voor moet waken. Dat je niet ten onder gaat aan je succes.

L: Ik vind het wel grappig dat je dat aanhaalt. Kijk ik kom uit de Randstad, dat had je misschien al gehoord.

A: Ja wel een klein beetje haha.

L: Toen ik hier in het begin kwam in het noorden van Nederland en met name het Oost-Groningse deel is men nogal geneigd om de schouders te laten hangen en maar een beetje in te blenden in de omgeving. Terwijl de mentaliteit in de Randstad als je iets hebt waar je trots op bent, kin omhoog, borst vooruit en laat het zien. Toevallig hadden wij gisteren hier zo een gesprek over toekomstige ontwikkelingen en grondprijzen waar mede besproken is dat we omhoog moeten met de prijzen van de grond. Om de simpele reden, als we tegen dit soort tarieven blijven verkopen, de vraag is zo groot, je raakt ze toch wel kwijt. Dat is één, dat is de marktwerking. Ik heb wel eens gesproken met een tegelzetter die werkte in een dure wijk in Wassenaar. Jezus man, per uur zo veel, hij zegt "joh als ik het niet vraag dan krijg ik geen werk, dan denken ze dat ik een beunhaas ben." Oftewel kwaliteit hangt een prijskaartje aan en de mensen die dat weten willen dat ook graag betalen. Ik denk dat we hier een kwalitatief hoogstaand gebied hebben. Dus je moet ervoor waken dat je niet ten onder gaat aan je eigen succes, wat jij ook terecht aangeeft. Kijk als je die grondprijs naar 300 á 400 euro de vierkante meter trekt, ja dan zeggen mensen ook dan ga ik eerst ergens anders kijken. Alleen we kunnen prima een stuk omhoog, dan blijf je gewoon in de marge, maar daarmee kan je in plaats van die aluminium lantaarn paaltjes een wat mooiere coating de mast vormgeven. Dan krijg je al een heel ander straatbeeld, je aanplanten van je openbaar groen, dat soort zaken.

A: Dat je het allemaal wat luxer kan uitvoeren in die zin.

L: Dus ik denk dat je inderdaad wel moet waken en kijken ga je jezelf niet uit de marktprijzen, ga je in die kant niet ten onder aan je eigen succes. Mede gelet op dat je over één of twee jaar in een situatie komt waarin de vraag iets afneemt. Ik bedoel kijk als je dan nog op een relatief lage grondprijs zit, dan zullen jouw kaveltjes als eerste verkocht worden ten opzichte van iemand die meer vraagt. Dus dat is een beetje de balans zoeken van A waar zitten we nu, wat is reëel, maar vooral ook doe jezelf niet tekort en dat is nog steeds een beetje het beeld wat ik heb van het Oost-Groningse. Mensen zijn geneigd om zichzelf tekort te doen, om zichzelf weg te cijferen. Je hebt hier een prachtig gebied, je hebt hier heel veel moois en daar mogen we best trots op zijn.

A: Het is wel een beetje die mentaliteit om het bij het oude te laten, niet tegen verandering kunnen. De ontwikkelingen gaan hier wat minder snel dan in de Randstad.

L: Het is niet voor niets een rood gebied geweest.

A: Jazeker dat communisme zit er nog steeds een beetje in.

L: Dat is natuurlijk de aversie tegen verandering en dat zie je dan nog heel veel terug. Als dat er eenmaal is, is men toch wel vaak enthousiast. Het moet wel eerst gezien worden.

A: Het is vooraf vaak zo van “dat zal toch wel niks worden”, mensen hebben commentaar en als het er dan ligt denken mensen van het heeft toch wel wat, het ziet er mooi uit. Zo gaat dat wel.

L: In die fase komen we nu een beetje. Die eerste jaren van Blauwestad, het was een enorme investering en het begin van de financiële crisis. Dingen werden niet verkocht, één of twee kavels per jaar, jaren zonder een kavel verkocht en dan krijg je al heel snel de stempel van mislukt project dit en dat. Alleen nu heb je 400 inwoners en pak en beet 200 woningen staan of meer en dan heb je in één keer een gebied en dan ben je niet meer de eerste die in een weiland gaan wonen, want dat vinden mensen ook eng. Dat heb je met name in dit soort gebieden, we zijn niet zo van het wegen inslaan en het voorop lopen en dan zie je nu het gebied wat smoelwerk krijgt, wat inrichting krijgt, wat kritische massa, dat mensen toch wel de voordelen zien van het gebied, want het wordt in één keer een woonwijk in plaats van een weiland met 3 woningen.

A: Je ziet dat mensen eerst altijd commentaar ergens op hebben, maar als ze zien dat het goed gaat en het is iets geworden dan verandert dat wel.

L: Jazeker. Je moet een keer in de ellende zitten, het is nou eenmaal niet vinger knippen en in een nacht is dat gebeurd, zo werkt dat niet. In de Randstad zeiden we altijd iedereen loopt te ouwehoeren over de files, maar als we meer snelweg aanleggen en het loopt door iemands achtertuin dan is het ook niet goed.

A: Ja precies, er valt altijd wel wat te zeiken of te klagen.

L: Ja zo simpel is het. Dat is ook menseigen dat geklaag. We willen graag allemaal profiteren van het beste. Ach niks menselijks is ons vreemd.

A: Heb je verder nog faalfactoren die in je opkomen?

L: Kijk, zoals bij alles in het leven hoe beter je voorbereiding, hoe beter je resultaat.

A: Voorbereiding is het halve werk.

L: Dat is niet voor niks het dat zulke uitspraken ontstaan. Zo is het hè, alles wat je aan de voorkant af hebt en bedenkt daar loop je in het proces niet meer tegenaan of heb je in ieder geval een oplossingsrichting. Wat je terugziet is dat de samenwerking gewoon heel belangrijk is. Je hoeft het niet altijd eens te zijn, maar je moet er wel over praten. Ook openstaan voor elkaars argumenten en er zullen ongetwijfeld wel eens keuzes gemaakt worden die op dat moment niet de beste keuze is, maar die op dat moment wel past binnen het budget. Zo hebben we nu ook wel eens her en der herstelwerkzaamheden, omdat er destijds geen geld was voor meer.

A: Goedkoop wordt dan duurkoop op zo'n moment.

L: Uiteindelijk wel, maar je moet op een gegeven moment iets. Sommige mopperen daar wel eens op dat we de erfenissen uit het verleden aan het herstellen zijn, maar aan de andere kant mensen hebben destijds ook naar ergen geweten het beste resultaat neergezet met de middelen die ze hadden.

A: Zo is het wel.

L: Daar moet je in ieder geval dan vanuit gaan haha.

A: Dat denk ik ook wel haha. De economische factoren waren toen ook niet heel goed.

L: In de financiële crisis jaren is er niks verkocht en soms verkochten ze dan 2 of 3 kavels op een jaar, dan is de plus op de balans ook niet zo groot als je dan ook nog je infra moet aanleggen.

A: Heb je verder nog vragen of opmerkingen?

L: Nee. Heb je verder nog mensen gesproken van de gemeente?

A: Ja ik heb Jurjen, Engelko en Koos gesproken.

L: Oké en was de strekking een beetje hetzelfde als wat je hier hoort?

A: Ja.

L: Oké, want dat vind ik dan altijd wel interessant of we in ieder geval dezelfde beleving hebben.

A: Op zich mooi om te zien dat het vanuit je eigen rol dat de één net weer andere factoren noemt dan de ander.

L: Jurjen doet inderdaad meer de bewoners- en gebiedscommunicatie. Ik werk van de gemeente het meest met Koos samen en Koos is degene die door de gemeente wat meer vrijgespeeld is om aangehaakt te worden in het proces zeg maar.

A: Dat vertelde hij ook inderdaad dat hij meer ruimte kreeg en nu volledig op Blauwestad zit.

L: Ik geloof dat we ook een ontwikkelopgave hebben van 1200 woningen, dat moet gewoon een keer.

A: Dat is niet niks 1200 woningen.

L: Het hele gebied moet ontwikkeld worden en daar liepen ze dan in het begin tegenaan, Koos die deed heel Oldambt. Eerst alleen de wegen, maar sinds zijn collega daarvan met pensioen is, heeft die ook de kunstwerken erbij. Dan ook nog de ontwikkelingen in Blauwestad, dat werd gewoon te veel. Je zag gewoon dat mensen in een situatie kwamen zo van als dat nog langer doorgaat, dan gaan mensen omvallen.

A: Dan is het ook een kwestie van op tijd aangeven.

L: Waar kom je dan terecht hè, dan kom je terecht in een situatie met iemand die überhaupt geen kennis heeft van het gebied, dan wordt er iemand ingehuurd.

A: Die moet natuurlijk eerst ingewerkt worden en dat kost tijd en tijd kost natuurlijk weer geld. Ook weer dat aspect geld.

L: Kom je weer in dat geld aspect terecht.

A: Bedankt voor je tijd en voor het interview. Ik stuur na afloop wel een samenvatting van een A4 met de leukste bevindingen.

L: Ik hoop dat je er wat aan gehad hebt.

A: Jazeker, dit was mijn laatste interview en nu nog een kwestie van uittypen en conclusies eruit trekken.

L: Succes nog!

A: Dankjewel!