

Doeltreffend samen?

Onderzoek naar samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche

Sheombarsing, W.K.

Afstudeerscriptie Bestuurskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen

Eerste lezer: Prof. Dr. M.J.W. van Twist
Tweede lezer: Ir. M.B. Kort

augustus 2011



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Een onderzoek dat de samenkomsten en samenwerking onderzoekt tussen de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse horecabranche in het kader van het ontwikkelen van een aantrekkelijkere binnenstad. Een drietal onderwerpen, dat mijn interesse hebben vormen de kern van dit onderzoek: de stad Rotterdam, het onderwerp samenwerken en tenslotte de horecabranche.

Dit onderzoek is voorlopig het eindpunt van een lang traject waarin ik veel heb mogen leren. Een traject dat begonnen is op de MAVO en dat een MBO- en HBO opleiding heeft gekend. Dit is dan ook het punt om verschillende mensen te bedanken in het algemeen en voor de totstandkoming van dit onderzoek.

Allereerst dankwoorden gerelateerd aan dit onderzoek. Bijzondere dank gaat uit naar mijn begeleidende professor de heer Mark van Twist. Ik realiseer me dat mijn werkwijze misschien afwijkt van anderen. Meer van de 'koffieautomaat-gesprekken' dan een 'boekenwurm'. Dank voor het geduld en de scherpe commentaren waar nodig. Tevens dank aan Michiel Kort voor het fungeren als tweede lezer. Daarnaast zou ik graag enkele personen willen bedanken bij de Bestuursdienst van de gemeente Rotterdam. In het bijzonder mijn begeleidsters Esther Harteveld en Caroline van der Maas. Verder dank aan allen die mij bij de Bestuursdienst hebben geholpen. Tevens dank ik mijn respondenten voor hun deelname aan dit onderzoek.

In het algemeen dank ik mijn dierbaren. Te beginnen met mijn ouders. Pa en ma, jullie hebben mij de afgelopen jaren gesteund in alle denkbare vormen. Van kleins af aan tot dit punt en waarschijnlijk verder. Via deze weg een klein gebaar om mijn dank te uiten. Dank jullie wel voor alles wat jullie voor mij hebben gedaan en betekend. Hetzelfde geldt uiteraard voor mijn jongere broertje Arvind (1995). Ik hoop dat mijn leertraject je inspireert. Je bent intelligent, nieuwsgierig en een tikje eigenwijs. Naar mijn idee de juiste eigenschappen om goed te studeren. Je bent al een aardig stuk op weg, houd dat vol!

Ik sluit af met het danken van mijn vriendin Kim. Het schrijven van dit onderzoek heeft de laatste periode veel tijd in beslag genomen. Tijd die ik vast en zeker met je zal inhalen. Ik dank je voor je geduld, begrip en veelal ook voor de motiverende woorden.

Wiekash Krishna Sheombarsing

Rotterdam, augustus 2011

Samenvatting

De binnenstad van Rotterdam kent vele gezichten en imago's waarin werken, wonen en verblijven centraal staan. Deze verschillende functies brengen een aantal grote uitdagingen met zich mee voor de stad Rotterdam als het gaat om de binnenstad. Uitdagingen die vooral gericht zijn op het aantrekkelijk maken en houden van de binnenstad. De uitdagingen zijn vertaald naar programma's en nota's met elk hun eigen doelen. Het realiseren van deze doelen vergt inspanningen van meer actoren dan de gemeente Rotterdam alleen. In een context waarin de financiële positie van de gemeente Rotterdam is verslechterd vanwege bezuinigingen, is samenkomen van en samenwerken met externe partijen gewenst. Hierdoor vergroot de onderlinge afhankelijkheid.

Voor de horeca in de binnenstad is een grote rol weggelegd in het kader van de aantrekkelijkheid van de stad. Ruim één derde van de Rotterdamse horeca is gevestigd in de binnenstad. Focus op de vriendelijkheid en uitstraling kan de aantrekkingskracht van de horeca vergroten en daarmee ook die van de binnenstad. Het verblijven in de binnenstad kan aantrekkelijker worden door activiteiten en faciliteiten die aangeboden worden door de horeca. De binnenstad van Rotterdam kan levendiger en gastvrijer worden door inzet van de horecabranche.

In dit onderzoek staan de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse horecabranche centraal. De doelstelling van het onderzoek is het analyseren van samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse horecabranche met als doel de toekomstige verhoudingen te verbeteren om zo efficiënter en effectiever een aantrekkelijker binnenstad te creëren. Het onderzoek is te typeren als een casestudy onderzoek. De casus Stadhuisplein en Schouwburgplein dienden als voorbeeld- en casusmateriaal.

De gemeente Rotterdam heeft voor de binnenstad een aantal speerpunten opgesteld. De horecabranche kan bijdragen aan de speerpunten levendigheid en gastvrijheid door het organiseren van activiteiten en een vriendelijke opstelling van de branche. Deze bijdragen dienen wel te geschieden binnen de beleidskaders die opgesteld zijn door de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam heeft de kaders waarin de horecabranche dient te opereren duidelijk afgebakend door verschillende beleidsdocumenten. Het terrassenbeleid en het evenementenbeleid zijn hier voorbeelden van. De gemeente Rotterdam voert een actief horecabeleid en

probeert te sturen op kaders die bijdragen aan het creëren van een levendiger en gastvrijer klimaat in de binnenstad van Rotterdam.

Door middel van open interviews met adviseurs van het college zijn een aantal belangrijke dimensies en factoren van samenkomen en samenwerken naar voren gekomen. Deze vormen samen met theoretische inzichten de theoretische bril van dit onderzoek. De onderstaande tabellen laten deze dimensies en factoren zien. De dimensies zeggen iets over het proces, management, cultuur en omgang binnen de samenkomsten en samenwerking. De dimensies zijn onderverdeeld in twee categorieën. De eerste categorie zijn dimensies die verwantschap hebben met de organisatie van samenkomsten en samenwerkingen. Daarnaast is er een tweede categorie dimensies die bepaald wordt door de percepties van actoren die participeren in de samenkomsten en samenwerkingen. Naast de dimensies zijn een vijftal factoren benoemd van samenkomen en samenwerken. Deze factoren kunnen een efficiënte en effectieve invulling geven aan samenkomsten en samenwerkingen. De factoren bepalen dus de mate van efficiency en effectiviteit waarmee de doelen binnen samenkomsten en samenwerkingen worden behaald.

De factoren tot efficiënt en effectief samenkomen en samenwerken worden beïnvloed door de dimensies van samenkomen en samenwerken. Ter illustratie een voorbeeld, samenkomsten en samenwerkingen die een hoge mate van informatieopenheid vertonen kunnen de factor communicatie positief stimuleren vanwege het feit dat actoren goed geïnformeerd zijn en handelen op basis van dezelfde informatie. In de praktijk kan dit bijvoorbeeld resulteren in eenduidige communicatie, zowel onderling als naar externen toe. Tevens kan het bijdragen in de mate van consensus over doelen en visies, een verhoogd draagvlak.

Dimensies van samenkomen en samenwerken

<i>Dimensies samenkomen en samenwerken</i>	
<i>Organisatie van de samenwerking</i>	<i>Percepties participerende actoren</i>
<i>Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	<i>Mate van vertrouwen</i>
<i>Wederzijdse verplichtingen</i>	<i>Mate van draagvlak</i>
<i>Mate van beleidsinvloed</i>	<i>Risicograad (middelen, tijd & kennis)</i>
<i>Informatieopenheid</i>	<i>Rendement</i>
<i>Mate van toegankelijkheid</i>	<i>Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen</i>
<i>Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	
<i>Mate van hiërarchie</i>	

Factoren van samenkomen en samenwerken

Factoren	Omschrijving
Risicodekking	<i>Het verminderen van risico's door op te treden in collectief verband</i>
Focus	<i>Het creëren van gezamenlijke betrokkenheid richting een doel</i>
Communicatie	<i>Het verbeteren van de onderlinge communicatie en informatie-uitwisseling</i>
Educatie	<i>Het delen van kennis en informatie</i>
Synergie	<i>Het aanvullen van elkaar middelen in collectief verband</i>

De invloeden van de dimensies op de factoren vormen de kern van dit onderzoek. Aan de hand van de casus Stadhuisplein en Schouwburgplein zijn deze invloeden onderzocht. De bevindingen in de casus resulteerde in conclusies en aanbevelingen die de efficiency en effectiviteit van de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche toetste in het kader van het gezamenlijk creëren van een aantrekkelijkere Rotterdamse binnenstad.

Vastgesteld is dat de gemeente Rotterdam onnodige risico's draagt in de onderzochte casus. In top-down projecten ervaren betrokken actoren weinig tot geen vraag over de inzet van eigen middelen, tijd en kennis. Hierdoor ervaren zij bij dergelijke projecten weinig risico omdat er geen investeringen worden verlangd vanuit de gemeente Rotterdam. Er is sprake van onevenredige investeringen vanuit de gemeente Rotterdam. Reden hiervoor is dat Rotterdam bij dergelijke projecten graag een sturende en beslissende rol wil vervullen. Projecten met een bottom-up karakter hebben een betere verdeling in de investeringen tussen de gemeente Rotterdam en horecabranche. De verschillen in de casus Stadhuisplein en Schouwburgplein komen hier sterk naar voren. In de casus Stadhuisplein worden er forse investeringen gevraagd van de horecaondernemers. Dit project kent een bottom-up karakter. In de casus Schouwburgplein met een top-down karakter bleven gevraagde investeringen uit. De insteek van het project bepaalt of projecten een top-down of bottom-up karakter hebben. Beide casus vertonen geen veranderingen in de insteek die van de start af is gekozen. Naar voren komt dat de gemeente Rotterdam het idee heeft dat zij bij een top-down project zelf moet zorgen voor de middelen binnen het project om een sturende rol te behouden. Hierop wordt verder ingegaan bij de aanbevelingen.

Verder is er bevonden dat actoren de noodzaak tot samenkomen en samenwerken inzien en dat dit resulteert in voldoende interesse bij horecaondernemers om verbeteringen te realiseren in een collectief verband. Nadelig is de sterke focus van de gemeente Rotterdam op grote actoren. Dit resulteert in splitsingen tussen grote en kleine actoren die deelnemen aan samenkomsten en samenwerking. Dit heeft

negatieve gevolgen voor het creëren van gezamenlijke betrokkenheid bij het realiseren van een aantrekkelijkere binnenstad. Daarnaast draagt het niet bij aan het onderhouden van duurzame verhoudingen met de horecabranche. Positieve invloed heeft de houding van de gemeente Rotterdam als het gaat over de mate van toegankelijkheid en de representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen. De samenkomsten zijn toegankelijk door de moeite die de gemeente Rotterdam doet in het bijeen krijgen van belanghebbenden. Hierdoor krijgen de bijeenkomsten een representatief karakter. Dit resulteert op zijn minst in een situatie waarin belanghebbenden communiceren over problemen die de binnenstad kent en oplossingen die de binnenstad beter kunnen maken.

Het collectief optreden dient bij te dragen aan de gezamenlijke boodschap naar externen en de onderlinge communicatie. Over de communicatie is bevonden dat zowel de horecaondernemers als de gemeente Rotterdam kunnen verbeteren in de onderlinge communicatie en de boodschap naar externen. Voor de horecaondernemers kan dit geschieden aan de hand van de al aanwezige verenigingen en belangenorganisaties. De onderlinge organisatie van de horecaondernemers is matig. De gemeente Rotterdam communiceert veel met verschillende diensten en instellingen via de projectmanagers. Dit scheidt onduidelijkheid. Meer samenwerking en contact zijn nodig tussen de verschillende diensten van de gemeente Rotterdam om een eenduidige werkwijze te creëren binnen de gemeente.

De vertrouwelijke omgang met informatie en het beperkte onderlinge vertrouwen resulteren in situaties waarin actoren onderling niet optimaal van elkaar leren. Dit houdt inspiratie en innovatie tegen. Verbeteringen in de informatieopenheid en het onderlinge vertrouwen kunnen bijdragen aan de mate waarin actoren kennis met elkaar delen. Een bijdrage aan de inspiratie en innovatie is de informele sfeer die de gemeente Rotterdam weet te creëren bij de samenkomsten en samenwerkingen. Daarnaast dragen de wisselingen van ambtenaren binnen de gemeente Rotterdam niet bij aan het behoud van kennis. Dit resulteert in situaties waarin private partijen worden geconfronteerd met situaties waarin zij dezelfde kennis steeds opnieuw moeten overdragen aan verschillende ambtenaren met dezelfde functie of taak.

Het aanvullen van elkaars middelen en kennis gebeurt te beperkt. Dimensies als onderling vertrouwen, draagvlak voor een uitgezette visie en het verwachte rendement hebben negatieve invloeden op de mate waarin actoren elkaars middelen en kennis delen. Positieve invloeden worden uitgeoefend door de relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen. Horecaondernemers in de binnenstad van

Rotterdam zien in dat het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad alleen kan door samen te werken. Deze perceptie draagt in ieder geval bij aan het besef dat op zijn minst het delen van kennis essentieel is.

De slotconclusie is als volgt. De samenkomsten en samenwerkingen met de horecabranche dragen bij aan de doelstellingen van het huidige college. De bezuinigingen dwingen het bestuur van de gemeente Rotterdam te zoeken naar middelen en kennis bij andere partijen. Echter aan de hand van de onderzochte casus moet geconstateerd worden dat dit meer geldt voor samenkomsten en samenwerkingen die nieuw worden ingezet door de huidig verantwoordelijke bestuurder(s). Samenkomsten en samenwerkingen die dateren uit het verleden kunnen nog rekenen op de nodige dosis top-down sturing waarin er weinig tot geen interactie is met belanghebbenden. Gevolg hiervan is dat er dus een gemengde bijdrage is aan het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad. Bij het te veel top-down sturen van verbeteringen voelen actoren zich beperkt betrokken en zullen zij zich minimaal inzetten.

De samenkomsten en samenwerkingen hebben vooral een strategische invalshoek die gericht is op de langere termijn. Veranderingen dienen te geschieden op vele vlakken binnen de stad. Het vastgoed, de branchering, de kwaliteit van terrassen etc. Het streven om verbeteringen aan te brengen op deze vlakken is positief en draagt bij aan het verbeteren van de binnenstad. De huidige samenkomsten en samenwerkingen zijn echter veelal gericht op de grootschalige aanpak waarvan de duur vaak niet altijd helder is. Het realiseren van quick-wins door kleine investeringen zou op korte termijn een bijdrage kunnen leveren aan de Rotterdamse binnenstad.

Het onderzoeken van de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche heeft geresulteerd in een aantal aanbevelingen ingedeeld in een drietal onderwerpen: het proces, de organisatie en management en de cultuur en het gedrag bij samenkomsten en samenwerkingen.

Proces

Ten aanzien van het proces de volgende aanbevelingen. De gemeente Rotterdam dient meer aandacht te besteden aan de manier waarop samenkomsten en samenwerkingen worden ingericht. In de casus is naar voren gekomen dat er grote verschillen zijn in de benaderingen van top-down en bottom-up. De insteek blijkt niet altijd een doordachte keuze te zijn vanuit de gemeente Rotterdam en de werkwijze is vaak ongepast en onjuist bij de doelstellingen die de gemeente heeft. Tussentijdse

evaluaties bij projecten zouden kunnen bijdragen aan de juiste vormen. Verschillen in oude en nieuwe projecten zijn tevens zichtbaar, erfenissen uit het verleden zijn een feit. Oudere projecten kennen veelal een top-down sturing. Het herzien van deze projecten, in ieder geval op werkwijze, zou wellicht resulteren in een betere aansluiting met de huidige collegedoelstellingen en het efficiënter en effectiever behalen van de doelstellingen voor de binnenstad met minder inzet van middelen vanuit de gemeente Rotterdam. In dat kader is de aanbeveling om beter gebruik te maken van modellen die de gemeente Rotterdam in staat stellen de benadering van projecten te herzien voor bestaande projecten en die kunnen helpen bij de keuze van een benadering bij nieuwe projecten. Verder in het onderzoek wordt een aantal modellen en theoretische inzichten ter illustratie naar voren gehaald.

Tevens verdient het vooronderzoek dat de gemeente verricht naar de onderlinge verhoudingen tussen actoren meer aandacht. Het omzetten van deze analyse naar passend handelen, blijft veelal uit. Hierdoor lopen projecten vertraging op of stuiten deze op weerstand die voorkomen had kunnen worden. Deze zijn vooral zichtbaar in de casus Stadhuisplein. De aanbeveling is dan ook het traject na de verkenning beter vorm te geven. In het onderzoek is hierover ter illustratie een opzet geopperd. De gemeente Rotterdam heeft verschillende randvoorwaarden ten aanzien van het verbeteren van de binnenstad. In de casus is naar voren gekomen dat de omgang met deze randvoorwaarden bepalend kunnen zijn bij het behalen van de doelstellingen van projecten. De projectmanagers en het bestuur van Rotterdam dienen transparanter te communiceren over de aanwezigheid van randvoorwaarden naar de actoren die deelnemen aan de samenkomsten en samenwerkingen. Op deze manier ontstaat er een evenwichtige verhouding die gebaseerd is op vertrouwen en een transparante houding. Het draagt in ieder geval bij aan onderhouden van duurzamere samenwerkingen met de horecabranche.

Organisatie & management

Ten aanzien van de organisatie en management de volgende aanbevelingen. De samenkomsten en samenwerkingen vinden plaats binnen een bepaalde context. Een voorbeeld ervan zijn de huidige financiële beperking, bestuurlijke randvoorwaarden en politieke doelstellingen. Binnen het projectmanagement en het bestuur van de gemeente Rotterdam dient er realistisch te worden gecommuniceerd over deze context. Dit draagt bij aan de geloofwaardigheid en de betrouwbaarheid van de gemeente Rotterdam. Daarnaast dienen de handelingen die de verschillende diensten en instellingen van de gemeente verrichting in de binnenstad een meer samenhangend karakter te hebben. Teveel diensten en instellingen opereren langs elkaar heen wat resulteert in onduidelijkheid en irritatie bij private partijen en vaak

ook bij diensten en instellingen van de gemeente zelf. Er liggen hier vooral taken voor de projectmanagers en de gebiedsmanagers in de binnenstad.

Cultuur & gedrag

Ten aanzien van de cultuur en het gedrag de volgende aanbevelingen. De vele diensten en instellingen van de gemeente scheppen verwarring bij private partijen. Er is gebrek aan een eenduidig gezicht en aanspreekpunt bij de gemeente Rotterdam. Hier liggen taken voor het projectmanagement. Uit de casus is gebleken dat een project met drie projectmanagers niet vreemd is. Dit zorgt meer voor verwarring dan voor duidelijkheid binnen projecten. Daarnaast dienen de personen die contacten onderhouden met private partijen voldoende streetwise te zijn om te kunnen omgaan met de actoren waarmee ze contacten onderhouden. Dit draagt bij aan een duurzamere verstandhouding. Als laatste dient er meer aandacht besteedt te worden aan de wisselingen van betrokken ambtenaren. Dit resulteert in onduidelijkheid en herhaling van al verricht werk tussen de gemeente Rotterdam en de private partijen.

Deze samenvatting geeft beperkt het onderzoek weer. De conclusies en aanbevelingen bevatten dan ook veel meer zaken die van belang zijn voor de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche. Toch schetst deze samenvatting kort de essentie van dit onderzoek.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	11
1.1	Situatieschets	11
1.2	Doelstelling	12
1.3	Vraagstelling.....	12
1.4	Deelvragen	12
1.5	Bronnen.....	14
1.6	Onderzoekspositie	15
1.7	Maatschappelijke relevantie.....	15
1.8	Wetenschappelijke relevantie	16
1.9	Leeswijzer / opbouw	16
Hoofdstuk 2	Rotterdamse binnenstad & de horecabranche	18
2.1	De Rotterdamse binnenstad	18
2.2	Noodzaak & ambities binnenstad Rotterdam	20
2.2.1	<i>Noodzaak tot aanpak binnenstad</i>	<i>20</i>
2.2.2	<i>Ambities Citylounge.....</i>	<i>21</i>
2.3	Rotterdamse horeca & beleidskaders.....	23
2.3.1	<i>Rotterdamse horecabranche.....</i>	<i>24</i>
2.3.2	<i>Terrassenbeleid</i>	<i>24</i>
2.3.3	<i>Evenementenbeleid</i>	<i>26</i>
2.3.4	<i>Dance- en clubsector</i>	<i>27</i>
2.4	Conclusie Rotterdamse binnenstad & de horecabranche	28
Hoofdstuk3	Theoretisch kader	29
3.1	Samenkomen en samenwerken.....	29
3.2	Motieven tot samenkomen en samenwerken.....	30
3.3	Dimensies & factoren van samenkomen & samenwerken.....	32
3.3.1	<i>Dimensies van de organisatie.....</i>	<i>34</i>
3.3.2	<i>Dimensies over de percepties van actoren</i>	<i>37</i>
3.3.3	<i>Factoren samenkomen en samenwerken.....</i>	<i>39</i>
3.4	Operationalisatie.....	42
3.4.1	<i>Dimensies organisatie van de samenwerking</i>	<i>43</i>
3.4.2	<i>Dimensies percepties participerende actoren</i>	<i>46</i>
Hoofdstuk 4	Methodologie.....	49
4.1	Onderzoeksstrategie- methode- en techniek	49
4.1.1	<i>Inhoudsanalyse.....</i>	<i>50</i>
4.1.2	<i>Interviews</i>	<i>51</i>
4.2	Casuselectie.....	53

4.3	Betrouwbaarheid en validiteit	54
4.3.1	<i>Betrouwbaarheid</i>	54
4.3.2.	<i>Validiteit</i>	55
Hoofdstuk 5 Casus Stadhuisplein & Schouwburgplein		57
5.1	Casus Stadhuisplein	57
5.1.1	<i>Entree</i>	57
5.1.2	<i>Analyse problematiek & toekomstvisie</i>	58
5.1.3	<i>Procesverloop & samenwerking</i>	59
5.1.4	<i>Randvoorwaarden en doelen</i>	61
5.2	Casus Schouwburgplein	62
5.2.1	<i>Entree</i>	62
5.2.2	<i>Analyse problematiek</i>	62
5.2.3	<i>Toekomstvisie & doelen</i>	63
Hoofdstuk 6 Bevindingen & analyse casus		65
6.1	Casus Stadhuisplein	65
6.1.1	<i>Bevindingen dimensies casus Stadhuisplein</i>	66
6.1.2	<i>Analyse casus Stadhuisplein</i>	74
6.2	Casus Schouwburgplein	80
6.2.1	<i>Bevindingen dimensies casus Schouwburgplein</i>	81
6.2.2	<i>Analyse casus Schouwburgplein</i>	87
6.3	Buiten de casus	93
Hoofdstuk 7 Conclusie		95
7.1	Beantwoording deelvragen	95
7.2	Beantwoording hoofdvraag	100
7.3	Aanbevelingen	101
7.3.1	<i>Aanbevelingen proces</i>	102
7.3.2	<i>Aanbevelingen organisatie & management</i>	107
7.3.3	<i>Aanbevelingen cultuur & gedrag</i>	108
7.4	Discussie	109
7.5	Reflectie	110
7.5.1	<i>Reflectie onderzoek</i>	110
7.5.2	<i>Wetenschappelijke reflectie</i>	111
7.5.3	<i>Conclusie reflectie</i>	114
Literatuurlijst		115
	Literatuur wetenschappelijk	115
	Documenten gemeente Rotterdam	117
Bijlage A Stellinglijsten		119
	Stellingen organisatie	119
	Stellingen percepties actoren	120

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Situatieschets

Beroemd vanwege de vele festiviteiten of berucht om de hemelse stilte. De binnenstad van Rotterdam kent vele gezichten en imago's waarin werken, wonen en verblijven centraal staan. Deze verschillende functies brengt een aantal grote uitdagingen met zich mee voor de stad Rotterdam als het gaat om de binnenstad. Uitdagingen die vooral gericht zijn op het aantrekkelijk maken en houden van de binnenstad. De uitdagingen zijn vertaald naar programma's en nota's met elk hun eigen doelen.

Het realiseren van deze doelen vergt inspanningen van meer actoren dan de Gemeente Rotterdam alleen. In een context waarin de financiële positie van de gemeente Rotterdam is verslechterd vanwege bezuinigingen is samenkomen en samenwerken met externe partijen gewenst. Hierdoor wordt de onderlinge afhankelijkheid vergroot. Beperkte beschikbaarheid van middelen en kennis dwingen de Gemeente Rotterdam naar het zoeken van alternatieven om doelen te bereiken. De slogan van de gemeente 'niet solo, maar samen' predikt en suggereert een streven naar meer samenwerking. Daarnaast is het een zelfbewustzijn waarin er niet alleen wordt uitgegaan van de eigen krachten. Samenwerking is volgens de gemeente het verbinden van verschillende elementen en het benutten van contacten.

Voor de horeca in de binnenstad is een grote rol weggelegd in het kader van de aantrekkelijkheid van de stad. Ruim één derde van de Rotterdamse horeca is gevestigd in de binnenstad. Focus op de vriendelijkheid en uitstraling kan de aantrekkingskracht vergroten van de horeca en daarmee ook die van de binnenstad. Het verblijven in de binnenstad kan aantrekkelijker worden door activiteiten en faciliteiten die door de horeca aangeboden worden. De binnenstad van Rotterdam kan levendiger en gastvrijer worden door inzet van de horecabranche.

De Rotterdamse horeca kan dus een bijdrage leveren aan het aantrekkelijker maken en houden van de binnenstad. Het stimuleren van private partijen in de horecabranche is echter noodzaak. Dat stimuleren kan geschieden door het delen van visies, middelen en ideeën tussen de private partijen en de Gemeente Rotterdam. De samenkomsten en samenwerkingen met de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse horecabranche staan centraal in deze scriptie.

1.2 Doelstelling

Er zijn meerdere vormen van samenkomen en samenwerken met elk verschillende eigenschappen. Het onderzoeken en analyseren van voltooide en lopende samenwerkingen tussen private partijen en de Gemeente Rotterdam is interessant. Het kan inzicht verschaffen in de instrumenten en werkwijze die de gemeente gebruikt om haar doelen te bereiken. Daarnaast kan het een reflecterende functie vervullen om toekomstige samenkomsten en samenwerkingen te verbeteren om zo op een efficiëntere en effectievere wijze een aantrekkelijkere binnenstad te creëren. De doelstelling van dit onderzoek is als volgt:

Het analyseren van samenkomsten en samenwerkingen tussen de Gemeente Rotterdam en de Rotterdamse horecabranche met als doel de toekomstige verhoudingen te verbeteren om zo efficiënter en effectiever een aantrekkelijkere binnenstad te creëren.

1.3 Vraagstelling

In het voorgaande is gesteld dat de gemeente Rotterdam private partijen nodig heeft om haar doelstellingen met betrekking tot het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad te bereiken. Reden hiervoor is onder meer de ontstane onderlinge afhankelijk en de verslechterde financiële positie van de Gemeente Rotterdam. Het analyseren van samenkomsten en samenwerkingen is noodzakelijk om een uitspraak te kunnen doen over de bijdragen die samenkomsten en samenwerkingen leveren. Deze analyse dient bij te dragen aan een verbetering van toekomstige samenkomsten en samenwerkingen.

Hoofdvraag

Welke bijdragen leveren samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse horecabranche aan het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad en op welke factoren kunnen deze verbeterd worden door inspanningen van de Gemeente Rotterdam?

1.4 Deelvragen

Deelvraag 1

Het aantrekkelijker maken van de binnenstad is een doelstelling die terugkomt in meerdere programma's van de Gemeente Rotterdam. Inzichtelijk maken welke doelen gekoppeld zijn aan dit thema is noodzakelijk.

Wat verstaat de Gemeente Rotterdam onder een aantrekkelijkere binnenstad en welke rol is hierin te onderscheiden voor de horecabranche? (beschrijvend)

Methode

- Deskresearch. Onder meer programma's, nota's en visies zijn onderdeel van onderzoek om de definitie van een aantrekkelijke binnenstad te bepalen. Daarnaast dienen notulen van relevante vergaderingen en bijeenkomsten binnen diensten en instellingen van de gemeente Rotterdam als onderzoeksmateriaal.
- Semigestructureerde interviews. De beantwoording van deze deelvraag aan de hand van deskresearch is onvoldoende valide. Als toevoeging dienen semigestructureerde interviews als extra onderzoeksmateriaal. De interviews zijn voornamelijk gericht op beleidsambtenaren, adviseurs en programmamanagers. De gebruikte interviewlijst/topiclijst is terug te vinden in bijlage A.

Deelvraag 2

Er zijn verschillende dimensies en factoren van samenkomen en samenwerken te onderscheiden. Een uiteenzetting van deze dimensies draagt bij aan het inzichtelijk maken welke invloeden er spelen binnen een samenwerking.

Welke dimensies en factoren zijn er te onderscheiden bij samenkomen en samenwerken tussen actoren? (verklarend/conceptualiserend)

Methode

- Open interviews. Aan de hand van open gesprekken achterhalen vanuit de onderzoekspositie welke dimensies en factoren van samenkomen en samenwerken relevant zijn voor de gemeente Rotterdam.
- Literatuurstudie. Dit onderdeel van het theoretisch kader deels ondersteunt voor theoretische inzichten wanneer mogelijk.

Deelvraag 3

Inzicht in de gebruikte dimensies en de resultaten die samenkomen en samenwerken opleveren kunnen resulteren in een analyse van de samenwerkingen. Een eventueel waardeoordeel zou kunnen volgen.

Welke invloed oefenen de dimensies van samenkomen en samenwerken uit op de samenkomsten en samenwerkingen tussen de Gemeente Rotterdam en de horecabranche? (empirie)

Methode

- Deskresearch. Voornamelijk een analyse van notulen van bijeenkomsten tussen de Gemeente Rotterdam en private partijen.
- Semigestructureerde interviews. De beantwoording van deze deelvraag aan de hand van deskresearch is onvoldoende valide. Als toevoeging dienen semigestructureerde interviews als extra onderzoeksmateriaal. De interviews zijn voornamelijk gericht op programmamanagers en personen werkzaam voor private partijen. De gebruikte interviewlijst/topiclijst is terug te vinden in bijlage A.

Deelvraag 4

Een analyse van de samenkomsten en samenwerkingen tussen de Gemeente en de horecabranche kan resulteren in verbeterpunten voor toekomstige samenwerkingen.

Welke verbeteringen kunnen door de gemeente Rotterdam gerealiseerd worden ter verbetering van de samenkomsten en samenwerkingen met de horecabranche? (prescriptie)

Methode

- Literatuurstudie. Eerdere wetenschappelijke studies hebben geresulteerd in literatuur waarin factoren zijn opgenomen die bijdragen aan een verbeterde samenwerking. Een toetsing van de samenwerkingen aan de hand van deze factoren kunnen een antwoord geven op de vraag hoe samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche verbeterd kunnen worden.
- Open interviews. Het aangegeven van eventuele verbeterpunten alleen op basis van literatuur is onvoldoende valide. Er is veel kennis aanwezig bij personen die deel uitmaken van de samenwerkingen. Het achterhalen van verbeterpunten via interviews kan resulteren in een concreter antwoord op deze deelvraag. De keus voor open interviews wordt beargumenteerd doordat het aangeven van verbeteringen plaats dient te vinden in een gesprek met de geïnterviewde vrij van structuur en onderwerpen.

1.5 Bronnen

Allereerst wordt een theoretisch kader geschetst op basis van de aanwezige wetenschappelijke literatuur en informatie die afkomstig is uit inventariserende gesprekken. Dit kader zal voornamelijk de dimensies en factoren van samenkomsten en samenwerken (deelvraag 1) behandelen. De Gemeente Rotterdam heeft in een aantal plannen een visie omschreven voor een aantrekkelijkere binnenstad. Naast de theoretische notie zal er een uiteenzetting volgen van deze visie (deelvraag 2). Deze uiteenzetting is vooral gebaseerd op bronnen van de Gemeente Rotterdam. Zowel

geschreven bronnen zoals programmaplannen, notulen en visies als interviews met verantwoordelijke personen dienen als bron.

De analyse van de samenkomsten en samenwerkingen is gebaseerd op interviews met horecaondernemers en ambtenaren van de Gemeente Rotterdam (deelvraag 3 & 4). Hierop zal verder worden ingegaan in het hoofdstuk methodologie.

1.6 Onderzoekspositie

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit de Bestuursdienst afdeling beleid van de gemeente Rotterdam. De Bestuursdienst is een ondersteunende dienst voor het college van burgemeester en wethouders. Op de afdeling beleid zijn portefeuille- en strategische adviseurs van het college gehuisvest. Deze positie biedt eenvoudig toegang tot verschillende diensten en instellingen van de gemeente Rotterdam. Ook tot de adviseurs die het college en de wethouder verantwoordelijk voor de binnenstad adviseren over het creëren van een aantrekkelijker binnenstad.

1.7 Maatschappelijke relevantie

Het samenkomen van publieke en private partijen in maatschappelijke context is veelal noodzakelijk om doelen met een maatschappelijk karakter te bereiken. Voor het verbeteren van de Rotterdamse binnenstad geldt hetzelfde. Er zijn private inspanningen nodig om tot resultaten te komen. Een reflecterend onderzoek aan de hand van casus draagt bij aan het begrip over hoe de gemeente Rotterdam haar relatie met private partijen onderhoudt.

Een beter begrip over de wijze waarop de gemeente Rotterdam deze relaties aangaat en onderhoudt draagt bij aan het behalen van doelen met een maatschappelijk karakter, zowel voor lopende als toekomstige projecten. Tevens speelt de context waarin deze ontwikkelingen plaatsvinden een belangrijke rol. Het aantrekkelijker maken van een stad vereist veel publieke middelen. De context waarin actoren onderling steeds meer met elkaar verbonden raken en waarin de gemeente Rotterdam het financieel moeilijk heeft doet een zwaarder beroep op de samenkomsten en samenwerkingen. Een efficiënter en effectiever verloop van samenkomsten en samenwerkingen kunnen bijdragen aan het creëren van een aantrekkelijker stad met zo min mogelijk verspilling van publieke middelen.

In dat kader is een onderzoek naar de samenkomsten en samenwerkingen in het creëren van een aantrekkelijker binnenstad maatschappelijk relevant.

1.8 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek richt zich op samenkomsten en samenwerkingen tussen private en publieke organisaties. Een onderwerp dat veelvuldig voorkomt in de Bestuurskunde. Relevant omdat beide soorten organisaties een toenemende onderlinge afhankelijkheid kennen. Het onderzoeken van deze afhankelijkheden is bestuurskundig relevant.

Het onderzoeken hoe dimensies en factoren van samenkomen en samenwerken bijdragen aan een maatschappelijk doel staat centraal in dit onderzoek. Naast het gebruik van theoretische inzichten heeft dit onderzoek een inductief karakter. Het zoeken naar dimensies en factoren van samenkomen en samenwerken buiten de theoretische leerstukken om levert een theoretisch kader op dat een passender aansluiting vindt op de empirie.

Daarnaast laat dit onderzoek de invloeden zien die in een bepaalde context invloed kunnen hebben op samenkomsten en samenwerkingen tussen private en publieke partijen. De eerder genoemde toenemende onderlinge afhankelijkheid, beperking in de financiële middelen en ook de tegenstrijdigheden die zich voordoen in de politieke en ambtelijke sfeer zijn allen invloeden en ontwikkelingen die passen binnen de bestuurskundige vraagstukken en thema's.

1.9 Leeswijzer / opbouw

Deze scriptie bestaat uit zeven hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk heeft een inleidende functie. In hoofdstuk twee wordt de betekenis uiteengezet van de Rotterdamse binnenstad en de beleidskaders waarin de horecabranche in Rotterdam opereert. Kort ingeleid door een passage met historie inclusief een topografische verkenning wordt een vijftal speerpunten voor de binnenstad geïntroduceerd. Verder gaat het hoofdstuk in op de Rotterdamse horecabranche, aangevuld met informatie over de beleidskaders waarin de branche opereert. De horecanota, het terrassenbeleid, het evenementenbeleid en de dance- en clubsector maken deel uit van dit hoofdstuk.

In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader geschetst. Deze scriptie heeft als hoofdthema samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse horecabranche. De dimensies en factoren van samenkomen en samenwerkingen worden ingevuld op basis van data verkregen vanuit open interviews met ambtenaren vanuit de onderzoekspositie (paragraaf 1.6). Deze data is aangevuld met wetenschappelijke literatuur. De operationalisatie van begrippen is tevens opgenomen in dit hoofdstuk.

Het vierde hoofdstuk staat in het teken van de methodologie. De gebruikte onderzoeksstrategie, -methode en –technieken worden behandeld. De casusselectie komt aan bod en het hoofdstuk sluit af met de maatregelen die genomen zijn om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten.

Het vijfde hoofdstuk bespreekt een tweetal casus die onderwerp zijn van onderzoek. Allereerst de casus Stadhuisplein waarin een verbeterproject van het plein aan de orde is. Als tweede casus het Schouwburgplein waarin een langdurig project gaande is ter verbetering van het plein in de meest brede zin van het woord.

De bevindingen en analyse van de casus worden besproken in hoofdstuk zes. Beide casus worden apart behandeld waarin de bevindingen en de analyse gesplitst zijn in verschillende subparagrafen. De bevindingen zijn afkomstig uit interviews met betrokken actoren uit de casus. De analyse legt de invloeden van de dimensies van samenkomen en samenwerkingen bloot op de factoren van samenkomen en samenwerken. Het verschil tussen dimensies en factoren van samenkomen en samenwerken is zichtbaar in het theoretisch kader.

Hoofdstuk zeven is het conclusiehoofdstuk van dit onderzoek. De verschillende deelvragen worden afzonderlijk behandeld, gevolgd door de beantwoording van de hoofdvraag. De beantwoording van de vraagstelling resulteert in een aantal aanbevelingen richting de gemeente Rotterdam. Deze worden beschreven in een aparte paragraaf. Het hoofdstuk wordt afgesloten door een discussieparagraaf waarin een aantal punten van het onderzoek ter discussie wordt gesteld.

Hoofdstuk 2

Rotterdamse binnenstad & de horecabranche

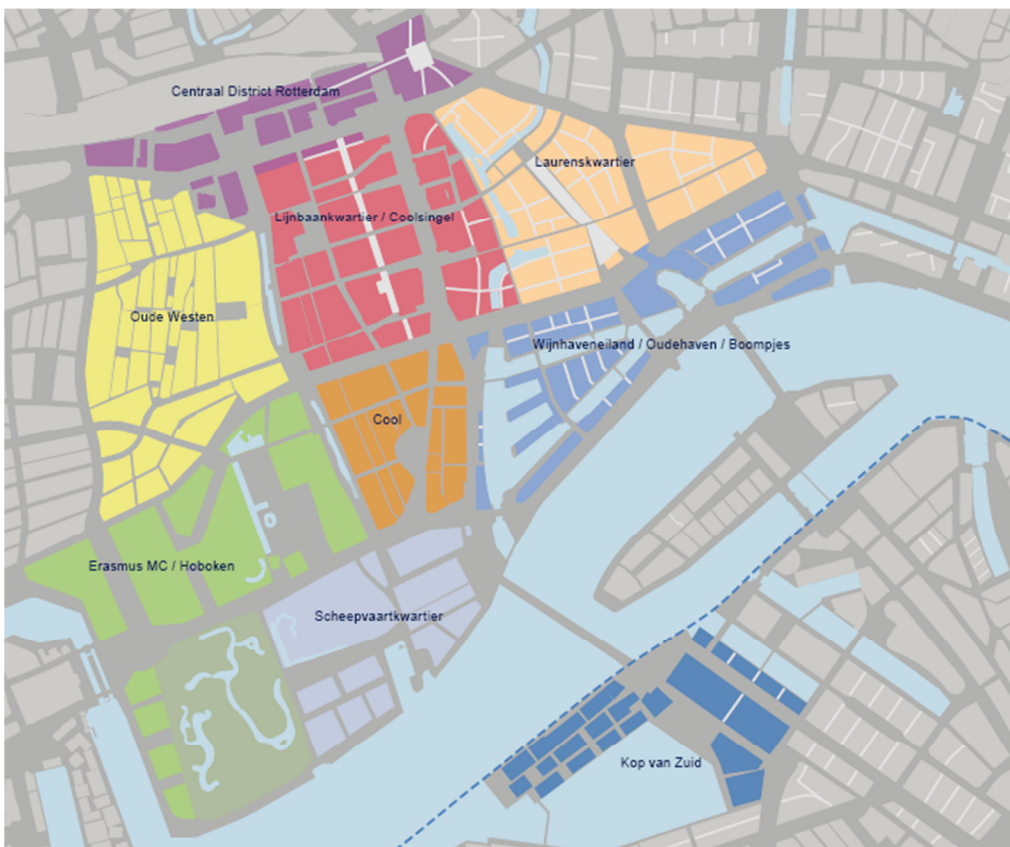
De Gemeente Rotterdam heeft gekozen voor een integrale aanpak om de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de binnenstad te vergroten. In dit hoofdstuk wordt de betekenis van die integrale aanpak uiteengezet en wordt er gedefinieerd wat een leefbare en aantrekkelijke binnenstad inhoudt. De uiteenzetting van de Rotterdamse binnenstad wordt als eerste behandeld in dit hoofdstuk (paragraaf 2.1) gevolgd door de doelstellingen die de gemeente Rotterdam voor dit gebied (paragraaf 2.2). In de laatste paragraaf wordt er een link gelegd tussen de Rotterdamse binnenstad en de horecabranche. De beleidskaders van de gemeente Rotterdam voor de horecabranche staan dan centraal in het laatste gedeelte van dit hoofdstuk (paragraaf 2.3).

In dit onderzoek wordt de bijdrage die samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche onderzocht met betrekking tot het ontwikkelen van een aantrekkelijker binnenstad. De doelstellingen tot een aantrekkelijke binnenstad en de manier waarop deze gerealiseerd moeten worden is vanuit de gemeente Rotterdam omschreven in het Programmaplan Binnenstad 2010-2014: Binnenstad als Citylounge. Naast dit plan zijn er meerdere documenten die dit onderzoek raken. Dit hoofdstuk zal daarom uit meerdere bronnen putten dan alleen het genoemde Programma Binnenstad. Hierbij moet gedacht worden aan documenten die een invloed hebben op de horecabranche of de binnenstad. Dit zijn vooral visies, kwaliteitseisen en nota's. Dit hoofdstuk behandelt alleen onderdelen van de documentatie die relevant zijn voor dit onderzoek.

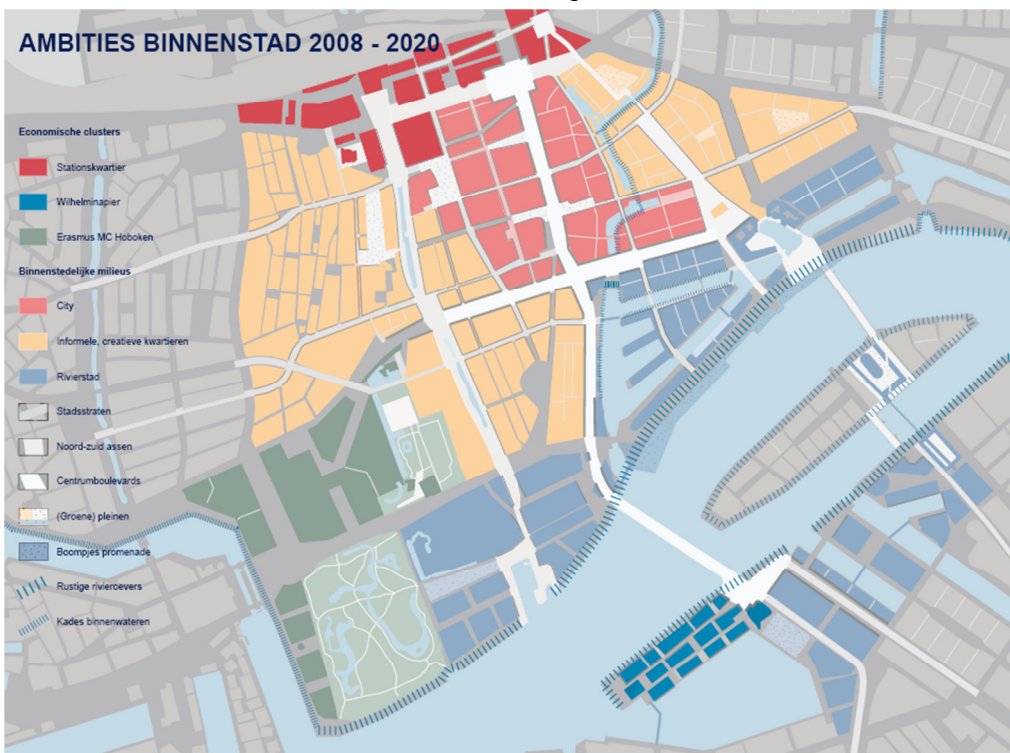
2.1 De Rotterdamse binnenstad

In dit onderzoek wordt gesproken over dé binnenstad. In deze paragraaf wordt kort de topografie uiteengezet samen met de ambities van de gemeente Rotterdam voor dit gebied.

De binnenstad van Rotterdam is verdeeld in een aantal binnenstadskwartieren (figuur 2.1). De gemeente Rotterdam heeft voor elke van deze kwartieren specifieke functies en doelstellingen opgesteld die vertaald zijn in ambities (figuur 2.2). Deze zijn in dit hoofdstuk basaal verwerkt, het gaat te ver om deze uitgebreid te behandelen in verband met relevantie.



Figuur 2.1: De binnenstadskwartieren van Rotterdam



Figuur 2.2: Ambities binnenstadskwartieren Rotterdam

2.2 Noodzaak & ambities binnenstad Rotterdam

Leidend in de plannen voor het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad is het Programmaplan Binnenstad 2010-2014: binnenstad als Citylounge. De inzet en ambities van het college van Rotterdam is geconcretiseerd in dit plan. De basis van dit plan is een ambitie van het college omschreven in het collegewerkprogramma (Gemeente Rotterdam, oktober 2010:28):

“Wij willen dat meer mensen in de binnenstad gaan wonen en werken. Ook willen we dat er meer mensen de binnenstad bezoeken en er langer blijven en meer besteden. Om dit te bereiken gaan we door met het ontwikkelen van de binnenstad tot een plek waar altijd iets te doen is. Een plek waar het aangenaam is om te verblijven en te verpozen voor bewoners, bezoekers, studenten, bedrijven en investeerders”.

In deze ambitie zijn taken en rollen te vinden voor de horecabranche. Ten eerste kan de horecabranche bijdragen aan de wens om bezoekers langer in de binnenstad te laten verblijven door een gastvrije houding van de branche. Ten tweede kan de horecabranche zorgen voor een aanvulling op de activiteiten in de stad en een aangamer verblijfsklimaat creëren door het aanbieden van faciliteiten.

2.2.1 Noodzaak tot aanpak binnenstad

Voordat er dieper wordt ingegaan op de ambities en doelstellingen voor de Rotterdamse binnenstad eerst de noodzaak. De binnenstad van Rotterdam wordt tijdens kantooruren ervaren als een drukke en levendige stad. In de avonduren is het kalm en rustig. Dit heeft te maken met de functies die de binnenstad vervult. Rotterdam is in dat opzicht verschillend van andere grote Nederlandse steden. Rotterdam is te typeren als een moderne stad met architectuur uit verschillende tijdsfasen: vooroorlogs, wederopbouw architectuur, jaren 80 stadsvernieuwing en hoogbouw uit recentere periode. De binnenstad is tijdens de wederopbouw vooral als zakenstad neergezet. Dit resulteert tegenwoordig in een gebrek aan sfeer en levendigheid tijdens de avonduren. Een ander gevolg is het gebrek aan samenhang in de binnenstad. De logische routes ontbreken in de binnenstad.

De Gemeente Rotterdam is zich bewust van deze omstandigheden. Het opdoen van inspiratie gebeurt door het onderzoeken van andere steden met vergelijkbare situaties. Voorbeelden zijn Vancouver en Melbourne. Deze steden hebben de omslag weten te realiseren van zakenstad tot levendige stad. De aanpak in deze steden was helder: verdichting creëren door meer woningen toe te voegen, aanpak van de openbare ruimte, meer groen, aanpak van de plinten, realiseren van levendige terrassen en een zorgvuldig hoogbouwbeleid.

Voor het huidige college is de binnenstad een kernprogramma. De binnenstad heeft veel prioriteit vanwege het feit dat de stad niet goed scoort in benchmarks met andere steden. De binnenstad is van belang voor bewoners, bezoekers en bedrijven. Alle drie profiteren van een verbetering van het verblijfsklimaat in de binnenstad. Ondernemingen geven aan dat een sfeervolle binnenstad een belangrijke vestigingsvoorwaarde is. Bij alle drie de groepen moet groei gerealiseerd worden. In 2010 zijn targets geformuleerd voor 2014: 5% meer bewoners & werknemers en 10% meer bezoekers.

2.2.2 Ambities Citylounge

De gemeente Rotterdam wil de binnenstad tot een gebied ontwikkelen waarin zowel Rotterdammers als gasten zich thuis voelen. Daarnaast wordt de economische functie van de binnenstad erkend. Deze punten samen verklaren de extra aandacht van het college aan het dossier binnenstad.

De ambitie van het college is uitgewerkt in een integrale strategie. Deze strategie omhelst vijf speerpunten die een bijdrage leveren aan het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad. Een globale uitleg van deze punten is noodzakelijk om de visie van de gemeente Rotterdam te verduidelijken. In het kader van de relevantie voor de horecabranche worden slechts de eerste twee verder omschreven omdat de bijdrage van de horeca zich richt op de levendigheid en gastvrijheid van de binnenstad. De speerpunten zijn als volgt:

1. Levendige binnenstad
2. Gastvrije binnenstad (gastvrijheid & imago)
3. Binnenstad om in te wonen
4. Verbonden binnenstad
5. Bedrijvige binnenstad

Speerpunt levendige binnenstad

De binnenstad van Rotterdam is na het bombardement teruggebouwd als zakenstad. Tegenwoordig resulteert dat in een situering waarin levendigheid ontbreekt en waar het 's avonds stil is. Daarnaast bestaat de binnenstad uit verschillende losse plekken en is er een tekort, op een aantal vaste festivals na, aan vaste en reguliere activiteiten. De binnenstad als geheel dient levendiger te worden en sfeer uit te stralen. De uitdaging in de binnenstad is om de groei van activiteiten in balans te brengen met de kwaliteit van die activiteiten. Het doel van het speerpunt: levendige binnenstad is als volgt geformuleerd:

Het vergroten van de levendigheid in de binnenstad waardoor de attractiviteit toeneemt voor bewoners, bezoekers en bedrijven.

Voor het realiseren van dit doel is een aantal inspanningen opgesteld:

- Verbreden van het uitgaansaanbod
- Verlevendigen van het straatniveau: plinten verfraaien en gevels openen
- Ruimte maken voor de creatieve sector
- Bevorderen van de aantrekkelijkheid van de stad voor studenten en jongeren
- Ruimte voor initiatief en experiment van bewoners, bedrijven en instellingen

Voor realiseren van deze inspanningen is er tijdens de collegeperiode 2010-2014 een bedrag beschikbaar gesteld van 5.1 miljoen euro. Dit is vooral voor het stimuleren van kleinschalige activiteiten die de levendigheid van de binnenstad vergroten. De diensten Sport en Recreatie, OBR, Kunst en Cultuur en overige diensten uit het sociale domein werken mee om de inspanningen te realiseren. Het effect van deze inspanningen samen met de middelen moeten bijdragen aan 10 procent toename van het aantal bezoekers en 5 procent van het aantal bewoners.

Speerpunt gastvrije binnenstad

De stad Rotterdam heeft meer te bieden dan bezoekers, bedrijven en bewoners vaak weten. Er wordt gesproken over verborgen parels in de stad die slecht vindbaar zijn. Uit onderzoek blijkt dat Rotterdam onvoldoende scoort als het gaat om gastvrijheid. Dit kan verbeterd worden door inspanningen op het parkeerbeleid, vriendelijkheid op straat en een gastvrijer ontvangst bij bezoek aan de stad.

De eerste indruk van de stad wordt gezien als een belangrijke factor die bijdraagt aan het zijn van een gastvrije stad. Een welkom en prettig gevoel moeten de overhand hebben bij aankomst op het Centraal Station, de Park en Walkgarages en grotere metrostations en in de binnenstad zelf. Gastvrijheid is een totaal concept waarin rollen zijn weggelegd voor gemeentelijke instellingen, bewoners, horeca, hotels, detailhandel en vervoerders. Het doel van het speerpunt: gastvrije binnenstad is als volgt:

Het verbeteren van de leesbaarheid, de gastvrijheid en het imago van de stad.

Voor het realiseren van dit doel zijn de volgende inspanningen opgesteld:

- Gastvrij ontvangst Rotterdam
- Verbeteren van de hospitality
- Imagocampagne
- Veiligheid
- Bruisende binnenstad

De realisatie van deze inspanningen zijn afhankelijk van bestaande budgetten van private partijen en die van de gemeente Rotterdam. De gewenste effecten zijn een toename van het aantal bezoekers met 10 procent, een beter inzicht krijgen van de doelgroep en gebruiker van de binnenstad en zal er een landelijke en internationale imagoverbetering optreden.

Het Programma Binnenstad biedt een overzicht van de wensen die de gemeente Rotterdam heeft met de binnenstad. Het biedt een helicopterview over de verschillende plannen, visies en programma's die de binnenstad raken. De gemeente Rotterdam heeft als doel om in de uitvoering gericht te zoeken naar samenwerking en verbinding tussen verschillende partijen, werkterreinen en portefeuilles. Op deze manier wordt er integraal gewerkt aan het realiseren van de doelen voor de binnenstad.

Het plan maakt tevens duidelijk dat er specifieke rollen zijn weggelegd voor de Rotterdamse horecabranche. Op het gebied van levendigheid is die rol voornamelijk het organiseren van activiteiten in de binnenstad. Qua gastvrijheid in de binnenstad is het voornamelijk het creëren van horecagelegenheden met een gastvrije uitstraling waar bezoekers zich veilig voelen en graag tijd doorbrengen.

2.3 Rotterdamse horeca & beleidskaders

De gemeente Rotterdam wil de stad verder ontwikkelen als vrijetijdsstad. Kwalitatief goede horecagelegenheden kunnen fungeren als publiekstrekkers. Tevens vervult de horecabranche een ondersteunende functie voor voorzieningen als theater, musea, winkels, ziekenhuizen en kantoren. De gemeente streeft naar een evenwichtige mix van verschillende soorten horeca. Diversiteit moet bijdragen aan de attractiviteit van de stad. De betekenis en de ambities van en voor de Rotterdamse binnenstad zijn uiteengezet. De Rotterdamse horecabranche kan in meerdere opzichten bijdragen aan een aantrekkelijke binnenstad. In dat kader worden er in deze paragraaf een

aantal beleidskaders geïntroduceerd waarbinnen de horecabranche dient te opereren.

2.3.1 Rotterdamse horecabranche

De gemeente Rotterdam erkent dat de horecabranche onderhevig is aan veel verandering. Veranderingen in de bedrijfstak, opkomende trends, wetten en op maatschappelijk vlak. Deze zorgen ervoor dat het gevoerde horecabeleid van Rotterdam om de vijf jaar geëvalueerd en herzien wordt. Deze evaluatie en herziening komen samen in de Horecanota (Gemeente Rotterdam, 2007).

Het totaal aantal Rotterdamse horecaondernemingen is de laatste jaren afgenomen. Het horeca aanbod uitgedrukt in aantal vestigingen neemt dus af. Het aantal schommelt rond de 2000 vestigingen. De daling gaat grotendeel ten koste van de drankensector, het aantal restaurants in Rotterdam neemt namelijk toe. De totale indicatieve omzet in de Rotterdamse horeca ligt op circa 450 miljoen euro per jaar met ongeveer 10.000 arbeidsplaatsen (Gemeente Rotterdam, 2007).

De ontwikkeling van de Rotterdamse horeca is afhankelijk van particuliere initiatieven. De visie van de gemeente Rotterdam op de gewenste ontwikkeling van de horeca is gebaseerd op een drietal uitgangspunten. Als eerst bepaalt de markt en schept de gemeente de juiste condities. Als tweede dient de horeca minder geconfronteerd te worden met regels, echter wel met strakker toezicht. Als laatste dient het besef aanwezig te zijn dat het centrum van Rotterdam het visitekaartje van de stad is.

De gemeente Rotterdam voert een actief horecabeleid. De horecanota is daar een product van. Het horecabeleid spreidt zich uit over de verschillende gebieden in de gemeente. Voor de binnenstad worden het Stadhuisplein en het Schouwburgplein genoemd als belangrijke horecalocaties in de binnenstad. Het Stadhuisplein dient verder ontwikkeld te worden, vooral aan de zuidzijde. In tegenstelling tot het Stadhuisplein geldt er voor het Schouwburgplein een visie waarin de horeca vooral een ondersteunende functie heeft voor het winkelend publiek en voor theater- en bioscoopbezoekers. Nachthoreca zoals op het Stadhuisplein is mede door de woonfunctie rondom het Schouwburgplein geen optie in verband met overlast.

2.3.2 Terrassenbeleid

Terrassen hebben een grote invloed op de buitenruimte. Een eenduidig beleid kan bijdragen aan het verfraaien van de (binnen)stad en de aantrekkelijkheid van de

openbare ruimte. Het Rotterdamse terrassenbeleid is om die reden relevant. Het terrassenbeleid is af te leiden vanuit een tweetal documenten. Als eerste is er in de Horecanota 2007-2011 een hoofdstuk opgenomen dat de terrassen raakt. De Horecanota richt zich echter vooral op veiligheidsaspecten. Als tweede zijn er de Kwaliteitseisen voor terrassen 2009. Deze kwaliteitseisen richten zich op de kwaliteit en uitstraling van terrassen. Samen zijn deze documenten relevant voor dit onderzoek omdat ze een bijdrage kunnen leveren aan de attractiviteit en veiligheid(sbeleving) van de binnenstad.

De gemeente Rotterdam zal de komende jaren investeren in de binnenstad. Terrassen zijn als onderdeel van een aantrekkelijke binnenstad van wezenlijk belang. Ze zorgen voor levendigheid en diversiteit, zowel overdag als in de avond. Echter heeft er de laatste jaren een wildgroei aan terrassen plaatsgevonden. Er is sprake van verrommeling en privatisering van de openbare ruimte. Deze gebeurtenissen zorgen ervoor dat er een aantal basisvoorwaarden nodig is voor de terrassen in de horecabranche. De gemeente Rotterdam heeft deze voorwaarden opgenomen in de Kwaliteitseisen terrassen 2009.

Ten eerste dient er een balans te zijn in het gebruik. De gemeente Rotterdam erkent dat terrassen een bijdrage leveren aan het verblijfsklimaat. Deze terrassen dienen dan wel in overeenstemming te zijn met overige gebruiksfuncties van de openbare ruimte. Terrassen dienen geen misbruik te maken van openbare ruimte en geen overlast veroorzaken. Ten tweede dient er sprake te zijn van een open terrascultuur. De gemeente Rotterdam streeft naar terrassen waar ontmoeten en netwerken een prominente rol spelen. Een open cultuur dient hieraan bij te dragen. Als laatste dienen de terrassen divers te zijn. Het karakter en in de inrichting van terrassen dienen bepaald te worden door uitbaters. Hierdoor hebben zij de mogelijkheid in handen om zich te onderscheiden van hun concurrenten en om bij te dragen aan aantrekkelijker stad (Gemeente Rotterdam, 2009).

De Kwaliteitseisen terrassen 2009 dienen te zorgen voor heldere en transparante regelgeving. De eisen verschillen echter per gebied. Voor de binnenstad geldt een zogenoemde pluskwaliteit. De eisen zijn daar scherper omdat de binnenstad wordt gezien als het visitekaartje voor de stad. Deze eisen zullen in het kader van relevantie niet inhoudelijk behandeld worden.

Het terrassenbeleid dient onderdeel te zijn van de ruimtelijke planvorming. De hoge kwaliteit van een terras begint bij een goede ruimtelijke inpassing en een helder ruimtelijk kader. De gemeente Rotterdam wil dit bereiken door de

stedenbouwkundige afstemming in een vroeg stadium te realiseren, meer overterrassen in het centrum te realiseren en het begrenzen van terrassen waar nodig. Voor deze punten geldt dat overleg met ondernemers belangrijk is voor de realisatie.

2.3.3 Evenementenbeleid

Rotterdam staat bekend als de evenementenstad van Nederland. Jaarlijks trekken Rotterdamse evenementen duizenden bezoekers uit binnen- en buitenland. Deze evenementen vergroten en versterken niet alleen het imago van Rotterdam, maar dragen tevens bij aan de ontwikkeling van Rotterdam tot een vrijetijdsstad. De horecabranche speelt een belangrijke ondersteunende functie bij deze evenementen. Ze dragen bij aan de levendigheid en attractiviteit van de stad op momenten dat evenementen plaatsvinden. In dat kader is het evenementenbeleid relevant. Een korte uiteenzetting is nodig om het begrip van dat beleid te vergroten.

Een behoorlijk evenementenbeleid is een voorwaarde voor het ontwikkelen van kwalitatief hoge evenementen. De gemeente Rotterdam heeft dit beleid vastgelegd in twee documenten, het evenementenbeleid en het evenementenvergunningenbeleid. In deze documenten staan de voorwaarden en eisen die van toepassing zijn op evenementen in Rotterdam. De gemeente Rotterdam kwalificeert evenementen door deze in te delen in verschillende categorieën. Dit onderscheid wordt voornamelijk bepaald door de mate van risico's op het gebied van openbare orde en veiligheid, de impact op de stad en eventuele gevolgen voor het verkeer. Tabel 3.1 laat de indeling van de categorieën zien.

Tabel 3.1: Indeling evenementen in categorieën

Categorie evenement	Omschrijving	Voorbeeld	Wel/geen vergunning nodig
<i>Zeer kleinschalig</i>	Kennisgevings-evenement	Buurtbarbecue	Alleen kennisgeving Geen vergunning
<i>Categorie A</i>	Laag risico-evenement	Braderie Sportwedstrijd	Vergunning aanvragen
<i>Categorie B</i>	Gemiddeld risico-evenement	Popconcerten Sportevenementen	Vergunning aanvragen
<i>Categorie C</i>	Hoog risico- evenement	Zomercarnaval Marathon	Vergunning aanvragen

Evenementen in de B/C categorie brengen vaak zogenoemde freeriders met zich mee. Freeriders zijn kleinere evenementen die 'meeliften' op succesvolle evenementen. Een voorbeeld hiervan zijn optredens van brassbands op stadspieren tijdens het Zomercarnaval. Deze freeriders dienen integraal deel uit te maken van het

hoofdevenement anders wordt er geen vergunning verleend. De horecabranche vertoont vaak het gedrag van freeriders door bijvoorbeeld een uitbreiding aan te brengen op terrassen. Dit is slechts beperkt toegestaan.

2.3.4 Dance- en clubsector

De dance- en clubsector in Rotterdam biedt wekelijks ruimte aan veel bezoekers. Deze bezoekers vormen samen een grote groep die tot diep in nacht verschillende gelegenheden in de sector bezoekt. Voor 28 procent van alle 16 tot en met 40 jarige Rotterdammers behoort uitgaan tot de drie belangrijkste activiteiten in het weekend. Het begrip uitgaan bestaat uit meer dan alleen clubbezoek. Bezoek aan cafés, festivals en concerten behoren hier ook toe.

De gemeente Rotterdam heeft de ambitie om inwoners en bezoekers een levendig en pluriform uitgaansklimaat te bieden. In het bijzonder geldt dat voor jongeren en hoger opgeleiden die de gemeente graag wil aantrekken en behouden. Deze ambitie past in de langetermijnvisies die de gemeente Rotterdam heeft opgesteld voor de stad, in het bijzonder de binnenstad.

De dance- en clubsector verkeren naar de opvatting van een aantal organisatoren en andere betrokkenen in een luwte, enkelen spreken zelfs van een crisis of teloorgang. Dat komt omdat de sector blootgesteld wordt aan bedreigingen. Rotterdam wordt niet meer als trendsettend gezien omdat echte grote vernieuwingen uitblijven. De sector zelf ziet het vergunningenbeleid van de gemeente Rotterdam als obstakel. De regelgeving is complex en wordt rigide toegepast. Daarnaast wordt de gemeente Rotterdam verweten dat er weinig doortastend wordt gehandeld en dat een visie ontbreekt.

De sector kent echter ook een aantal sterke punten die een bijdrage kunnen leveren aan een aantrekkelijkere stad. Ten eerste heeft de sector een aantal zeer toegewijde actoren, dit zijn vooral programmeurs, producenten en deejays. Ten tweede is er een groot aantal aanbieders dat tevens nieuwe initiatieven en locaties ontwikkelt. Als laatste zijn er nieuwe actoren in de sector die zich ook willen inzetten voor de stad. Deze drie samen kunnen zorgen voor meer activiteiten in de stad en zo een bijdrage leveren aan de levendigheid.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur heeft na onderzoek een aantal aanbevelingen geopperd die betrekking heeft op de dance- en clubsector. De gemeente Rotterdam dient zich coöperatief op te stellen jegens actoren en dient actief mee te denken. Daarnaast moet de gemeente vasthoudender zijn en een bijdrage leveren aan kwaliteitsimpulsen.

2.4 Conclusie Rotterdamse binnenstad & de horecabranche

Het besef bij het Rotterdamse bestuur tot het verbeteren van de binnenstad resulteert in ambities en doelstellingen voor de binnenstad. De binnenstad wordt tijdens kantooruren ervaren als druk en levendig, in de avond vooral kalm en rustig. In dat kader heeft de gemeente Rotterdam overzichtelijke doelen opgesteld voor de Rotterdamse binnenstad. Gebaseerd op een vijftal speerpunten en ingedeeld in verschillende gebieden. Duidelijk is dat het aantrekkelijker en levendiger maken van de binnenstad niet alleen gerealiseerd kan worden. De Rotterdamse horecabranche beschikt over veel middelen en mogelijkheden die een bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van de Rotterdamse binnenstad. De gemeente Rotterdam heeft de kaders waarin de horecabranche duidelijk afgebakend door verschillende beleidsdocumenten. Het terrassenbeleid biedt een kader voor de horecabranche waarin verrommeling tegen wordt gegaan. Het evenementenbeleid is eenduidig in de mogelijkheden die er zijn tot het organiseren van evenementen. Geconcludeerd kan worden dat de gemeente Rotterdam een actief horecabeleid voert en probeert te sturen op kaders die bijdragen aan het creëren van een levendiger en gastvrijer klimaat in de binnenstad van Rotterdam.

Hoofdstuk3

Theoretisch kader

De vorige hoofdstukken beschrijven een context waarin de binnenstad van Rotterdam toe is aan verbetering. Doelstellingen van het college stellen verbeteringen voor op het gebied van levendigheid en gastvrijheid. Voor deze doelstellingen liggen er ook taken en rollen voor de Rotterdamse horecabranche. Die worden al grotendeels omschreven in documenten en regels die de horecabranche raken. Er kan dus gesteld worden dat de gemeente Rotterdam private partijen nodig heeft voor het behalen van haar doelstellingen.

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de private horecabranche kunnen bijdragen aan een aantrekkelijker binnenstad. Dit theoretisch kader schetst een overzicht van de verschillende dimensies en factoren die een samenwerking vormen. Dit biedt een toetsingskader voor de volgende hoofdstukken waarin de samenkomsten en samenwerkingen worden geanalyseerd. Een algemeen theoretisch gedeelte en de motieven om over te gaan op samenkomsten en samenwerken leiden het hoofdstuk in (paragraaf 4.1 & paragraaf 4.2). De verschillende dimensies van samenkomsten en samenwerken worden ingedeeld in een tweetal categorieën. Dimensies die behoren tot de organisatie en dimensies die behoren tot de perceptie van participerende actoren. Gevolgd door de verschillende factoren van samenkomsten en samenwerken. Het verschil tussen de dimensies en factoren wordt daar verhelderd (paragraaf 4.3). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een operationalisatie van de gehanteerde begrippen (paragraaf 4.4).

3.1 Samenkomsten en samenwerken

Een definitie van samenkomsten kan gevonden worden in de theoretische inzichten van Van der Aa en Konijn (2001) over platformen. Een platform is een vorm van samenwerken van actoren waarbij de uitwisseling van informatie en kennis tussen actoren onderling centraal staan. Volgens Van der Aa en Konijn is een platform voornamelijk een samenwerkingsvorm dat maatschappelijke en politieke agendavorming behelst. Het basiskenmerk is wel de informatie- en kennisuitwisseling. Nambisan (2009) ziet platformen anders. Hij definieert een platform als een situering waarin actoren samenkomsten en creatief met elkaar nadenken over een onderwerp. Een platform kan een verkennende vorm hebben waarin problemen gedefinieerd worden en connecties worden gelegd met en tussen de actoren die een oplossing kunnen bieden voor de problemen (Nambisan, 2009).

Met samenkomen in dit onderzoek worden de bijeenkomsten bedoeld die actoren onderling organiseren. Het uitwisselen van informatie en kennis staat daarbij voorop. Het wordt vooral gezien als het verkennen van elkaars standpunten en ideeën in een vrijblijvende situatie.

Als men spreekt over samenwerking is er sprake van een perceptie over het begrip wat algemeen erkend wordt. In de wetenschappelijke literatuur zijn er echter verschillende definities te vinden van het begrip samenwerken (Smith et al., 1995). De verschillende definities hebben echter wel een algemene deler waardoor samenwerking omschreven kan worden als *“een proces waarbij individuen, groepen en organisaties samenkomen, samenwerken en relaties vormen voor een collectief gewin en voordeel”* (Smith et al., 1995:10). Ring en Van der Ven (1994) merken in dat kader op dat samenwerking een sociaal proces is ten behoeve van de collectieve actie.

Koppenjan en Klijn (2004:3) merken op dat de omgeving waarin geopereerd wordt steeds complexer wordt. Deze complexe omgeving werkt als aanjager om tot samenwerking te komen. De collectieve actie dient echter wel gerealiseerd te worden in een omgeving die Koppenjan en Klijn (2004) definiëren als complex. Castells (2000) stelt dat dat veroorzaakt wordt door de gemoderniseerde informatie- en communicatietechnologieën. Daarnaast zorgen de stijgende emancipatie van burgers en de toename van de welvaart ervoor dat maatschappelijke vraagstukken oplossingen in integraal verband vergen. De toenemende complexiteit vergroot de wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007). Dit resulteert in situaties waarin het aangaan van samenwerkingen soms onontkoombaar worden.

In de theorieën over samenwerking past de klassieke variant van Blue (1964). De Social Exchange Theory beschrijft dat mensen en organisaties psychologisch en economisch voordeel kunnen halen bij het aangaan van samenwerkingen. Actoren zijn bereid om samenwerkingen aan te gaan wanneer de ontstane voordelen de kosten, ofwel de moeite, overstijgen.

3.2 **Motieven tot samenkomen en samenwerken**

Het aangaan van samenkomsten en samenwerkingen kan voortkomen vanuit verschillende motieven. Het lijken vaak aantrekkelijke werkvormen om bepaalde doelen te realiseren in collectief verband.

De perceptie die stelt dat samenkomsten en samenwerkingen zorgen voor het effectiever bereiken van doelen en wensen is één van de motieven (Visser, 2008).

Het bewustzijn dat een eventuele samenwerking kan leiden tot meer effectiviteit kan een motief zijn om een samenwerkingsverband aan te gaan. Het effectiever zijn komt voort uit het delen van elkaars hulpbronnen (Merill-Sands en Sheridan, 1996). Hulpbronnen zijn informatie, contacten en communicatiewegen.

Een ander motief tot samenwerking is het behalen van efficiencylagen. Dit motief sluit in de publieke sector aan bij de New Public Management ontwikkelingen die als doel hebben een efficiëntere overheid te creëren. De vraag die gesteld wordt bij dit motief is of samenkomsten en samenwerkingen kunnen bijdragen aan een doelmatigere inzet van mensen en een efficiëntere inzet van middelen. Efficiëntie wordt in de wetenschappelijke literatuur overigens omschreven als de meest gunstige verhouding tussen de kosten en de verkregen effecten (Bekkers et al., 2002). In de publieke sector gaat het vooral om het verminderen van taakoverlap en het coördineren van inspanningen van verschillende organisaties tot een geïntegreerde aanpak (Huxham, 1996). Het aangaan van samenwerkingen op basis van efficiencyredenen gaan regelmatig samen met effectiviteitsredenen. Vaak zijn beide motieven aan de orde als actoren samenkomsten en samenwerkingen aangaan.

Een derde motief voor het aangaan van samenkomsten en samenwerkingen is de beschikbaarheid van middelen. Een samenwerkingsverband kan gebaseerd zijn op een ruilrelatie van financiële- of kennisbronnen. Doordat bepaalde actoren beschikken over middelen kan er een onderlinge afhankelijkheid ontstaan. Koppenjan en Klijn (2004:47) stellen dat de mate van afhankelijkheid op basis van middelen gebaseerd is op de houdbaarheid en de mate van belangrijkheid van de middelen. Deze factoren zijn uiteengezet in tabel 4.1.

Tabel 3.1: Factoren die de mate van afhankelijkheid bepalen

		Vervangbaarheid van de middelen	
		<i>High</i>	<i>Low</i>
Relevantie van de middelen	<i>Large</i>	<i>Lage afhankelijkheid</i>	<i>Hoge afhankelijkheid</i>
	<i>Small</i>	<i>Afhankelijk</i>	<i>Lage afhankelijkheid</i>

De middelen waarover actoren beschikken bepalen grotendeels de mate van de onderlinge afhankelijkheid. Bij situaties waarin bepaalde actoren middelen tot hun beschikking hebben die een bepaalde mate van exclusiviteit genieten zijn deze minder toegankelijk voor andere actoren waardoor de afhankelijkheid groeit (Koppenjan & Klijn, 2004:47). Als laatste kan een complexe omgeving zoals

beschreven door Koppenjan & Klijn (2004:3) er voor zorgen dat actoren gedwongen worden tot samenwerking.

3.3 Dimensies & factoren van samenkomen & samenwerken

De motieven die fungeren als drijfveer hebben invloed op verschillende dimensies van een samenwerking. Bijvoorbeeld op de gehanteerde strategie, de wederzijdse afhankelijkheid, de vorm en de structuur van het samenkomen en samenwerken. De invulling die gegeven wordt aan de verschillende dimensies bepaalt de typering van de samenkomen en samenwerking van verschillende partijen.

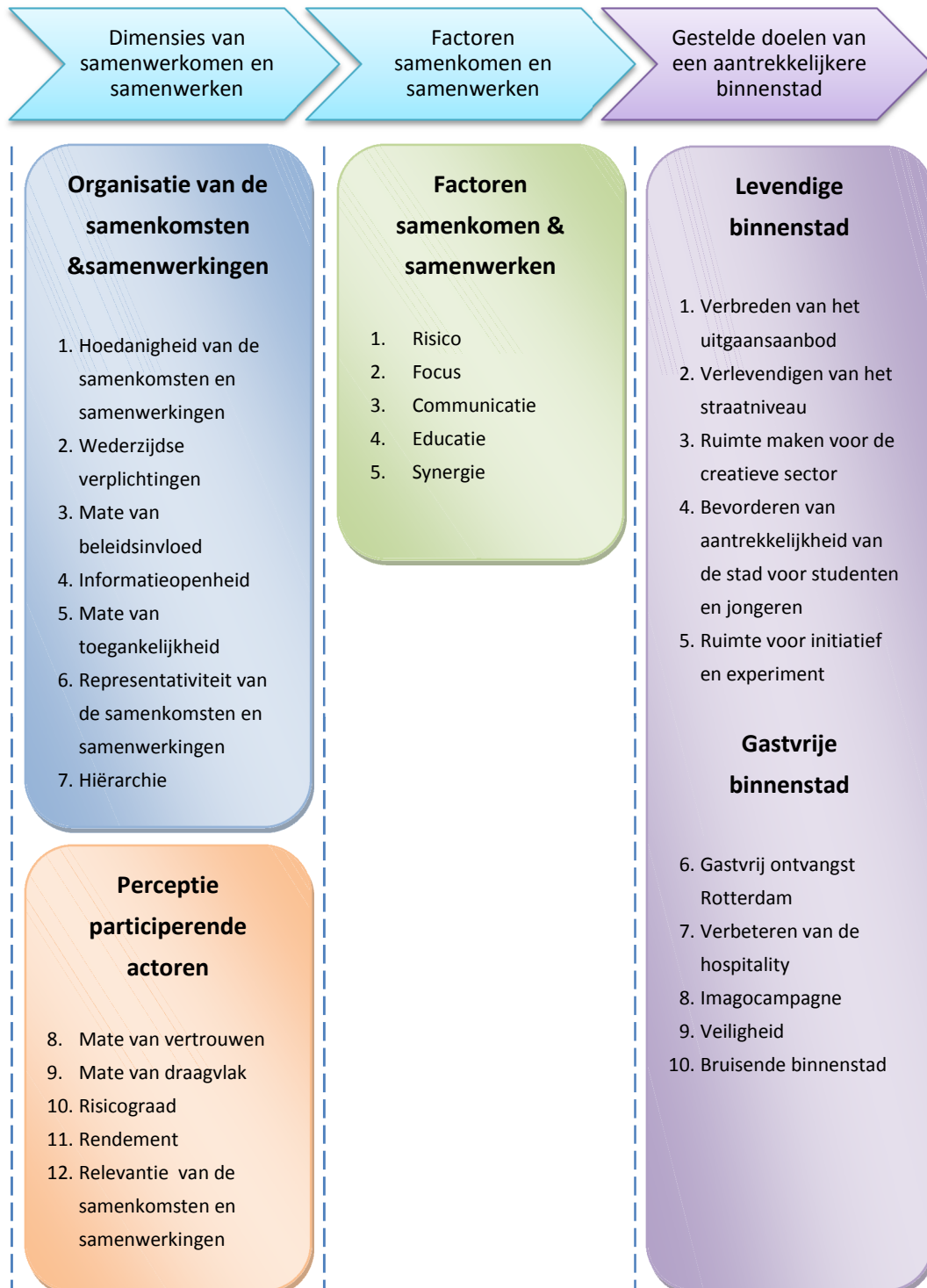
In deze paragraaf worden de dimensies en factoren van samenkomen en samenwerken behandeld. De dimensies van samenkomen en samenwerken zijn kenmerken die zich voordoen en simpelweg aanwezig zijn bij samenkomen en samenwerkingen tussen partijen. Een voorbeeld hiervan is het aanwezige onderlinge vertrouwen. Factoren van samenkomen en samenwerken zijn te omschrijven als eigenschappen binnen samenkomen en samenwerkingen die gestimuleerd dienen te worden om de samenkomen en samenwerkingen te bestempelen als succesvol. Een voorbeeld van een factor is educatie. Het onderling uitwisselen van informatie kan resulteren in inspiratie en innovatie. Actoren leren van elkaar en zo ontstaat een resultaat bij de samenkomen en samenwerkingen tussen actoren. De verschillende dimensies oefenen invloed uit op de factoren van samenkomen en samenwerken.

Figuur 4.1 geeft deze invloed schematisch weer. De factoren oefenen op hun beurt weer invloed uit op de doelstellingen die zijn gesteld voor de Rotterdamse binnenstad. Samenkomen en samenwerkingen die naar wens opereren zullen immers bijdragen aan die doelstellingen.

Opgemerkt dient te worden dat het model suggereert dat er een beïnvloeding lineair en volgtijdig is. De praktijk is echter ingewikkelder. De beïnvloeding kan in de praktijk wederzijds zijn, zogenoemde loops. Vanwege pragmatische redenen is er gekozen om het model in de vorm te behouden zoals geschetst in figuur 4.1. Het onderzoeken van wederzijdse beïnvloeding van dimensies en factoren vereist vergelijkbare samenkomen en samenwerkingen in het verleden. Deze zijn zeer beperkt aanwezig in de binnenstad van Rotterdam. Daarnaast bemoeilijken wisselingen van personen binnen de gemeente Rotterdam het onderzoeken van samenkomen en samenwerkingen uit het verleden.

In dit hoofdstuk volgt er geen uitwerking van de mogelijke invloeden die dimensies kunnen hebben op de factoren van samenkomen en samenwerken. Deze komen aan

bod bij de analyse van de casus. Er is gekozen voor deze vorm omdat de verbanden daar met bevindingen uit de empirie kunnen worden toegelicht.



Figuur 3.2: Invloed dimensies op factoren van samenkomsten en samenwerken

De verschillende dimensies zijn in dit onderzoek verdeeld in een tweetal categorieën. Als eerste zijn er dimensies die gerelateerd zijn aan de organisatie van het samenkomen en samenwerken. De tweede categorie dimensies zijn gerelateerd aan de perceptie van participerende actoren in een samenkomst of samenwerking.

3.3.1 Dimensies van de organisatie

Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen

De hoedanigheid van samenkomsten en samenwerkingen kan getypeerd worden door een bepaalde mate van formaliteit. In ieder geval is er een verschil dat getypeerd kan worden als formeel of informeel. Formele samenwerking of organisatievormen ontstaan veelal vanuit een vooraf bedachte organisatiestructuur om de effectiviteit en efficiency te maximaliseren (Rank, 2008). Informele samenkomsten en samenwerkingen ontstaan als resultaat van een patroon van interacties tussen verschillende actoren (ibid.). Naast het ontstaan van de samenkomsten en samenwerkingen heeft de zakelijkheid, de verplichtingen, de omgangsvormen en de momenten waarop actoren samenkomen een invloed op de typering van samenkomsten en samenwerkingen.

Wederzijdse verplichtingen

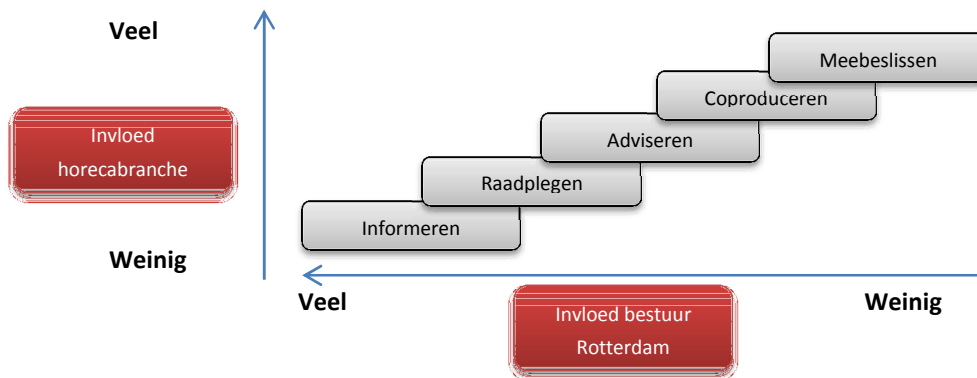
Samenkomen en samenwerken tussen actoren kunnen resulteren in wederzijdse verplichten. De mate waarin wederzijdse verplichtingen een rol spelen hangt af van de vorm waarin actoren samenkomen of samenwerken. Deze bepalen de mate van juridificatie. Het samenkomen van actoren waarin informatie en kennisuitwisseling voorop staat zoals Nambisan (2009) beschrijft heeft een vrijblijvend karakter. Bij het aangaan van samenwerkingen waar er relaties worden aangegaan om een collectief doel na te streven (Smith et al, 2005) kunnen de relaties minder vrijblijvend zijn. De vrijblijvendheid kan dan verminderen en afspraken en verplichtingen kunnen in meerdere mate worden vastgelegd in vormen die meer bindend zijn voor actoren. Voorbeelden hiervan zijn intentieverklaringen en contracten.

Mate van beleidsinvloed

De mate van beleidsinvloed is de mate van invloed of zeggenschap die actoren hebben binnen samenkomsten en samenwerkingen. Deels wordt deze bepaald door de positie die actoren innemen in deze samenkomsten en samenwerkingen. Een bruikbare theoretische grondslag voor deze dimensie kan gevonden worden in de theorieën over burgerparticipatie, interactieve besluitvorming (van Harberden et al 1999:16, open planproces (Edelenbos, 2000:39 en coproductie (Tops, 1996:17-18). Verschillende begrippen die alle iets zeggen over de invloed van belanghebbenden op beleid. Het zijn alle vormen van relaties tussen bestuur en belanghebbenden.

Bekkers et al (2005:32), zien deze vormen van beleidsinvloed als een manier om belanghebbenden actief in de oordeelsvorming van beleid te betrekken.

Voor de dimensie beleidsinvloed sluit de participatieladder van Edelenbos en Monnikhof (1998) aan bij de benodigde theoretische bril voor dit onderzoek. Figuur 4.2 geeft hier een weergave van.



Figuur 3.3: Participatieladder Edelenbos & Monnikhof (1998)

Deze participatieladder varieert van informeren tot meebeslissen. De ladder geeft de mate van invloed aan van de publieke actoren als de private actoren. Elk mix van deze invloed kent een bepaalde typering. Informeren kent een hoge mate van invloed van het bestuur. Participanten hebben geen mogelijkheden tot het leveren van invloed voor het beleid. De deelnemers worden geïnformeerd door bijvoorbeeld bijeenkomsten of door informatiemateriaal zoals brochures en folders. De rol van de participanten wordt getypeerd als toehoorder. Bij raadplegen hebben deelnemers de rol van geconsulteerde. Participanten worden dan gezien als gesprekpartners. Het bestuur is niet gebonden om de uitkomsten van gesprekken te verwerken in het beleid. Adviseren kent een grote rol toe aan participanten. Samen met het bestuur wordt er nagedacht over het probleem en de oplossingen. De agendavorming is nog een taak van het bestuur. Het bestuur committeert zich in de regel aan de uitkomsten. Participanten worden samenwerkingspartners bij coproduceren. Verder dan adviseren hebben de deelnemers invloed op de agendavorming. De uiteindelijke oplossingen bij coproduceren worden als bindend gezien voor het bestuur. De laatste vorm van invloed, beslissen, doet zich voor wanneer het bestuur het ambtelijk apparaat ter beschikking stelt aan de participanten. Het bestuur laat de ontwikkeling en besluitvorming van het beleid over aan de participanten (Edelenbos en Monnikhof, 1998).

Informatieopenheid

Samenkomsten en samenwerkingen kunnen een bepaalde mate van openheid of geslotenheid vertonen. Deze eigenschap bepaalt in hoeverre actoren binnen de samenkomsten en samenwerking informatie met elkaar kunnen en willen delen en hoe de samenkomsten en samenwerkingen te volgen zijn voor buitenstaanders. Een open samenwerking wordt getypeerd als transparant, de gesloten variant kan beschouwd worden als vertrouwelijk. Het delen van informatie betekent voor actoren dat zij iets van zichzelf bloot geven door het met andere te delen. Dit geldt voor publieke organisaties maar ook voor private organisaties die deelnemen aan samenkomsten en samenwerkingen. Beide soorten organisaties dienen de bereidheid te tonen om zich inhoudelijk open te stellen en inzicht in hun afwegingen te geven (Pröpper en Steenbeek, 1999: 37).

Mate van toegankelijkheid

De mate van toegankelijkheid van een samenwerking tussen verschillende actoren bepaalt in hoeverre de participerende actoren percipiëren dat de samenkomsten en samenwerkingen voldoende zijn qua kwaliteit en kwantiteit. De mate van toegankelijkheid van samenkomsten en samenwerkingen kan getypeerd worden als open of als gesloten. Een open vorm van samenkomen en samenwerken heeft als eigenschap dat belanghebbenden zonder gebonden te zijn aan entree regels kunnen deelnemen. Een vorm waarin actoren kunnen deelnemen wanneer zij voldoen aan bepaalde eisen en voorwaarden wordt als gesloten getypeerd. Koppenjan & Klijn (2004) geven aan dat gesloten varianten consequenties heeft voor de interacties tussen actoren. Actoren die worden buitengesloten, zogenoemde outsiders, zijn dan niet in staat hun belangen te vertegenwoordigen. Geslotenheid kan een combinatie zijn van zowel weloverwogen als onbedoelde geslotenheid (Koppenjan & Klijn, 2004:87).

Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen

De mate van toegankelijkheid van samenkomsten en samenwerkingen heeft invloed op de representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen. De deelnemende actoren dienen, als de belangen verder gaan dan die van henzelf, een correcte afspiegeling te zijn van de populatie waarvan zij deel uitmaken of die zij vertegenwoordigen. De mate van toegankelijkheid bepaalt in hoeverre er in- en outsiders worden gecreëerd. De status van de participerende actoren bepaalt in hoeverre de actoren relevant zijn voor het behalen van de doelen waarvoor de samenkomsten en samenwerkingen zijn georganiseerd.

Hiërarchie

De onderlinge verhoudingen worden bepaald door de aanwezigheid van een hiërarchie. De aanwezigheid van een bepaalde mate van hiërarchie kan gevonden worden in de aanwezigheid van een organisatiestructuur binnen de samenkomsten en samenwerkingen. Een structuur alleen is onvoldoende. Er dient tevens sprake te zijn van een bepaalde dominantie van de ene actor over een andere actor (Rubin, 1999). Dominantie kan zich uiten in het top-down doordrukken van een wil of een vorm van dominantie die is ontstaan doordat bepaalde actoren beschikken over middelen of kennis die uniek of schaars zijn binnen de samenkomsten en samenwerkingen tussen actoren (ibid.).

Tabel 3.2: Dimensies organisatie van een samenwerking

Dimensies van de organisatie van samenkomsten en samenwerkingen		
Informeel	Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen	Formeel
Vrijblijvend	Wederzijdse verplichtingen	Contracten
Informeren	Mate van beleidsinvloed	Meebeslissen
Transparantie	Informatieopenheid	Vertrouwelijk
Open	Mate van toegankelijkheid	Gesloten
Voldoende	Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen	Onvoldoende
Structuur	Hiërarchie	Ongestructureerd

3.3.2 Dimensies over de percepties van actoren*Mate van vertrouwen*

Samenwerkingen dienen samen te gaan met een gepaste hoeveelheid vertrouwen bij de participerende actoren, zeker als uiteenlopende belangen een rol spelen. Het aanwezige vertrouwen bepaalt de mate waarin een actor de wens heeft om te participeren in de samenwerking. Vertrouwen wordt in de sociale wetenschap gezien als een mechanisme om sociale dilemma's te overwinnen (Putnam et al: 2000). Vertrouwen vermindert de onzekerheid bij samenkomsten en samenwerkingen. Het kan omschreven worden als de verwachting van de ene actor dat de toezeggingen van de andere actor oprecht zijn en dat die ene actor zich committeert aan zijn toezegging (Scharpf, 1997:137). Organisaties dienen dus ook in het belang van de ander te kunnen handelen en moeten er van uit gaan dat de ander geen opportunistisch gedrag vertoont. Tot slot kan vertrouwen de bereidheid tot het delen van informatie vergroten (Edelenbos & Klijn, 2003). Koppenjan en Klijn (2004) geven aan dat vertrouwen een belangrijke factor is bij het ontwikkelen van interactief binnen samenkomsten en samenwerkingen. Een aantal voordelen van vertrouwen tussen actoren zijn volgens hen lagere transactiekosten, verbetering in investeringen

en stabiliteit in de onderlinge relaties, het bevorderen van het leren en uitwisselen van kennis en het stimuleren van innovatie. Tot slot, vertrouwen kan zich ontwikkelen, toenemen of afnemen. De totstandkoming van vertrouwen geschiedt door interacties en handelingen in het verleden, reputatie van actoren en de verwachting van de toekomstige voordelen. (Koppenjan & Klijn, 2004).

Mate van draagvlak

Draagvlak over de uitzette visie en doelen en de werkwijze binnen de samenkomsten en samenwerkingen is noodzakelijk om de participerende actoren op een lijn te houden. De te volgen gedachtegang die voortkomt uit een samenwerking kan immers alleen succesvol worden gevolgd als bij de betrokken partijen ten minste een minimaal draagvlak aanwezig is (Kwekkeboom, 1999). De term draagvlak geeft aan dat er overeenstemming is over een standpunt ten aanzien van een bepaalde visie, beslissing of activiteit. Dit geldt voor zowel toekomstige als huidige zaken die voortvloeien uit samenwerking. De aanwezigheid van draagvlak maximaliseert de kans op succes (Bronstein, 2003).

Risicograad

Het aangaan van samenkomsten en samenwerkingen gaat gepaard met bepaalde risico's. Theoretisch wordt de term risico vaak gebruikt om een bepaalde uitkomst te duiden die voorkomt of kan voortkomen vanuit een bepaalde blootstelling of gebeurtenis (Burt, 2001). Actoren kunnen bij samenkomsten en samenwerking middelen, kennis en tijd delen. Het risico is dat er een verlies optreedt van de gedeelde middelen. De mate waarin actoren blootgesteld willen worden aan bepaalde risico's heeft invloed op de vorm van samenkomen en samenwerking en de wens tot participatie.

Rendement

De bereidheid tot participatie in een samenwerking hangt mede af van het saldo van de gepercipieerde baten en lasten. Actoren zullen met samenkomsten en samenwerkingen streven naar een positief saldo. Dat saldo kan het rendement van samenkomen en samenwerken genoemd worden. McNulty (2005) behandelt een aantal definities van het rendement. Een passende definitie is, dat rendement een manier is om uitkomsten te definiëren die direct samenhangen met een gedane investering. Complexer is de definitie die stelt dat rendement een uitkomst gerelateerde vergelijking is die berekend wordt door verrichte handelingen in het verleden. Deze definitie toont aan dat het begrip rendement een financiële-accountingterm is. Voor dit onderzoek volstaat de eerst genoemde definitie van rendement.

Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen (status & noodzaak)

Actoren kunnen een eigen perceptie hebben of het realiseren van doelen dient te geschieden in een vorm van samenkomen en samenwerken met andere actoren. De perceptie over de noodzaak van samenkomen en samenwerking bepaalt mede de bereidheid tot participatie. Ook de perceptie over de meerwaarde van samenkomen en samenwerken heeft hier invloed op. Als actoren niet de noodzaak inzien van samenkomen en samenwerken zullen zij minder geneigd zijn om te participeren. Deze perceptie kan versterkt worden doordat actoren inzien dat anderen relevante bijdragen kunnen leveren. Bijvoorbeeld door het aandragen van relevante kennis of middelen of de onderlinge communicatie te verbeteren tussen de actoren (Pröpper en Steenbeek, 1999: 40).

Tabel 3.3: Dimensies over de percepties binnen de samenwerking

Dimensies van de organisatie van samenkomen en samenwerken		
Laag	Mate van vertrouwen	Hoog
Laag	Mate van draagvlak	Hoog
Weinig risico	Risicograad actoren (middelen, kennis & tijd)	Veel risico
Laag	Rendement	Hoog
Laag	Relevantie van de samenkomsten en samenwerking (status & noodzaak)	Hoog

3.3.3 Factoren samenkomen en samenwerken

De genoemde dimensies in de vorige paragraaf oefenen invloed uit op succesfactoren van het samenkomen of samenwerken van en tussen actoren. Een verdere hypothetische uitwerking van deze invloeden komt niet aan bod, wel met enkele voorbeelden om de uitwerkingen te verduidelijken. De factoren bestaan uit elementen van de dimensies en zullen daarom niet worden geoperationaliseerd. Bij de analyse van de casus worden de invloeden expliciet genoemd aan de hand van de bevindingen uit de casus. Deze factoren kunnen samen een invloed uitoefenen op de mate waarin de doelen behaald worden voor het creëren van een aantrekkelijker binnenstad. De verschillende factoren van samenkomen en samenwerken worden behandeld in deze paragraaf. Tabel 3.4 geeft een overzicht van deze factoren.

Tabel 3.4: Overzicht factoren van samenkomen en samenwerken

Factoren	Voordelen	Nadelen
<i>Risicodkking</i>	- Reductie van de individuele kwetsbaarheid	- Toenemende onderlinge afhankelijkheid
<i>Focus</i>	- Gezamenlijke betrokkenheid bij het doel - Eigenaarschap van het project	- Zwakke schakels kunnen het tempo bepalen - Creëren van in- en outsiders
<i>Communicatie</i>	- Wensen en behoefte van meerdere in een stem	- Individuele communicatie en handelen minder autonoom
<i>Educatie</i>	- Bereidheid tot het delen van informatie - Verwerven van innovatie en inspiratie	- Delen van eigen kennis met mogelijke kans op verlies van eigen informatie
<i>Synergie</i>	- Aanvullen van elkaars competenties en middelen	- Ontstaan van wederzijdse afhankelijkheid - Eventueel tempoverlies

Risicodkking

Het aangaan van projecten kan resulteren in verplichtingen. In situaties waarin verplichtingen worden aangegaan in een samenwerkingsverband met meerdere actoren kan er een verminderde kwetsbaarheid optreden ten opzichte van een situatie waarin actoren zelfstandig opereren. De kwetsbaarheid van actoren kan bijvoorbeeld worden bepaald door de mate waarin zij verplichtingen aangaan of informatie delen. Het participeren in een samenwerking kan resulteren in verplichtingen die een verminderd risico betekenen voor het individu. Nadelig kan de toenemende onderlinge afhankelijk zijn tot andere actoren binnen de samenwerking. Het samen delen van risico's vereist een bepaalde mate van consensus over de visie, werkwijze en te nemen beslissingen binnen het project. De onderlinge afhankelijkheid zal hierdoor toenemen.

Focus

Betrokkenheid van actoren bij het te bereiken doel is essentieel. Betrokkenheid bij het doel kan gestimuleerd worden door bijvoorbeeld de mate van beleidsinvloed, de representativiteit van de actoren en de relevantie van de samenkomsten en samenwerking. Wanneer actoren in staat worden gesteld om invloed uit te oefenen op het gevoerde beleid zal er hogere mate van betrokkenheid optreden bij het doel. Hetzelfde geldt voor de representativiteit van de samenwerking. In situaties waarin prominente actoren deelnemen aan projecten kan dat voor andere actoren reden zijn om zich aan te sluiten bij het project en de bijbehorende doelen. Het aansluiten refereert aan de relevantie van de samenwerking. De inzet van actoren in projecten kan tevens afhankelijk zijn van de mate waarin zij zich eigenaar voelen van het project. Het eigenaarschap kan beïnvloed worden door een aantal verschillende dimensies. De hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen, de mate

van beleidsinvloed en de mate van hiërarchie binnen een project kunnen invloed uitoefenen. Doordat meerdere actoren zich aansluiten bij een project kunnen er situaties ontstaan waarin de zwakke schakels het tempo kunnen gaan bepalen. Een project kan hierdoor vertraging oplopen of minder daadkrachtig opereren. Dit kan voorkomen worden door regels op te stellen voor het participeren binnen een project. Dit brengt echter het ontstaan van in- en outsiders met zich mee.

Communicatie

Het samenkomen en samenwerken tussen verschillende partijen is gericht om een doel te bereiken waarover onderlinge consensus is bij de deelnemende actoren. Veelal is voor het bereiken van dit doel communicatie nodig naar externe partijen die niet of beperkt deelnemen. In dat kader brengt het gezamenlijk communiceren een bepaalde mate van uniformiteit. Echter brengt dit ook nadelen met zich mee. Actoren die zich verbinden aan een project of samenwerking zijn minder in staat autonoom te communiceren en te handelen. Ze zijn immers gebonden aan andere actoren door de toegenomen onderlinge afhankelijkheid. Actoren zullen deze ontwikkeling alleen accepteren als het rendement naar eigen perceptie voldoende is en als het project als voldoende relevant wordt gezien. De factor communicatie kan bijvoorbeeld beïnvloed worden door de hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen. Regelmatig samenkomen draagt bij aan de uitwisseling van informatie. Hierdoor verbetert de communicatie tussen actoren.

Educatie

Het delen van kennis en informatie is belangrijk omdat het fungeert als bouwstenen voor de ontwikkeling van samenkomen en samenwerking. Het kan een reden zijn voor actoren om bij elkaar te komen of een samenwerkingsverband aan te gaan. De dimensies van samenkomen en samenwerken kunnen invloed hebben op de bereidheid van actoren tot het delen van kennis en middelen. Het delen van kennis en informatie kan als voorbeeld onder meer gestimuleerd worden in een situatie waarin er een hoge mate van onderling vertrouwen aanwezig is. Als tweede kunnen overeenkomsten in de dimensies resulteren in een positieve invloed op het gebied van inspiratie en innovatie. De ontwikkeling van nieuwe ideeën en concepten kunnen het gevolg zijn van voldoende inspiratie en innovatie bij het samenkomen en samenwerken. Inspiratie en innovatie kunnen bijvoorbeeld bevorderd worden door voldoende toegankelijkheid en representativiteit van de samenwerking. Voor de individuele actoren kan het delen van informatie nadelig zijn omdat het openheid vergt. Openheid brengt het risico van verlies van eigen informatie met zich mee.

Synergie

Het samenkomen en samenwerken van actoren dient meer op te leveren dan een situatie waarin actoren zelfstandig opereren. Doordat actoren hun competenties en middelen bijeenbrengen dient deze context te ontstaan. Het samenvoegen van middelen kan bijvoorbeeld resulteren in betere onderhandelingsposities. Actoren binnen de samenwerking dienen wel bereidt te zijn om hun middelen en competenties te delen met anderen. Zoals eerder beschreven ontstaat er een toenemende onderlinge afhankelijkheid tussen de actoren. Daarnaast kan er sprake zijn van tempoverlies als de aanwezigheid van middelen en competenties bij de actoren onderling verschillen. Verschillen en middelen (hoeveelheid of relevantie) of verschillen in kennis (ervaring). De synergie bij samenkomsten en samenwerkingen kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door de perceptie die actoren hebben over de relevantie van samenkomen en samenwerken. Wanneer actoren de noodzaak hiervan inzien kunnen zij eerder bereidt zijn om kennis en middelen te delen met anderen actoren.

3.4 Operationalisatie

De overgang van het theoretische onderdeel naar het empirisch onderzoek, wordt operationaliseren genoemd. Dit betekent dat theoretische begrippen meetbaar worden gemaakt (van Thiel, 2007:50-51). Ter afbakening van het onderzoek is er gekozen om de dimensies van samenkomen en samenwerking, behandeld in een eerder paragraaf, verder te operationaliseren. Deze dimensies zijn uiteengezet in tabel 3.5. De vijf factoren van samenkomen en samenwerken maken geen deel uit van de operationalisatie omdat deze beïnvloed worden door de dimensies. Het meetbaar maken van deze factoren is hierdoor niet mogelijk omdat factoren in verschillende casus door verschillende dimensies beïnvloed worden.

Tabel 3.5: Dimensies samenkomen en samenwerken

<i>Dimensies samenkomen en samenwerken</i>	
<i>Organisatie van de samenwerking</i>	<i>Percepties participerende actoren</i>
<i>Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	<i>Mate van vertrouwen</i>
<i>Wederzijdse verplichtingen</i>	<i>Mate van draagvlak</i>
<i>Mate van beleidsinvloed</i>	<i>Risicograad (middelen, tijd & kennis)</i>
<i>Informatieopenheid</i>	<i>Rendement</i>
<i>Mate van toegankelijkheid</i>	<i>Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen</i>
<i>Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	
<i>Mate van hiërarchie</i>	

3.4.1 Dimensies organisatie van de samenwerking

De hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen kan getypeerd worden in termen van formaliteit. Formaliteit binnen een samenwerking is herkenbaar aan verplichtingen die actoren elkaar opleggen of onderling afspreken. Deze verplichtingen kunnen zich bijvoorbeeld voordoen in een regelmatig patroon van overleg of ontmoeting. Dit patroon is wel of niet aanwezig. De omgangsvormen tussen actoren bepaalt mede de mate formaliteit. De aanwezigheid van afgesproken gedragsregels en procedures die gevolgd dienen te worden kunnen tevens duiden op een bepaalde mate van formaliteit. Hier is wel of niet sprake van.

Tabel 3.6: Operationalisatie van de hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen

<i>Begrip: hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen</i>			
<i>Definitie: de mate waarin een samenwerking getypeerd kan worden in formaliteit</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Verplichtingen in de organisatie van de samenwerking</i>	1. Wel 2. Niet	Het project samen met de gemeente Rotterdam heeft een regelmatig patroon van samenkomen en overleg	Documentanalyse Interview
<i>Omgangsvorm</i>	1. Wel 2. Niet	De omgang met de gemeente Rotterdam in het project geschiedt door middel van procedures en regels	Interview

Het aangaan van een samenwerking kan wederzijdse verplichtingen met zich meebrengen. De tegenstelling is het vrijblijvend deelnemen aan de samenwerking of verantwoordelijkheden die actoren op zich nemen vastleggen in bindende documenten. Er kan sprake zijn van een situatie waarin er geen vastgelegde afspraken zijn, een situatie waarin er gewerkt wordt op basis van vertrouwen en als laatste een situatie waarin actoren verplichtingen en afspraken contractueel vastleggen.

Tabel 3.7: Operationalisatie wederzijdse verplichtingen

<i>Begrip: wederzijdse verplichtingen</i>			
<i>Definitie: de mate waarin er wederzijdse verplichtingen optreden bij participatie aan de samenwerking</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Aanwezigheid van vastgelegde afspraken</i>	1. Geen 2. Op basis van vertrouwen 3. Contractueel	Het deelnemen aan het project resulteert in wederzijdse vastgelegde afspraken	Documentanalyse Interview

De mate van beleidsinvloed binnen de samenwerking is afhankelijk van de positie die een actor inneemt binnen de samenwerking. Actoren kunnen slechts uitsluitend geïnformeerd worden echter kunnen zij ook meebeslissen. Deze waarden zijn gebaseerd op de participatieladder van Edelenbos (2003). De positie die een actor inneemt binnen de samenwerking bepaalt de mate van beleidsinvloed.

Tabel 3.8: Operationalisatie mate van beleidsinvloed

<i>Begrip: mate van beleidsinvloed</i>			
<i>Definitie: de mate waarin een actor invloed heeft op uiteengezette beleidsgang</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Positie die een actor inneemt in de samenwerking</i>	1. Informeren 2. Raadplegen 3. Adviseren 4. Coproduceren 5. Meebeslissen	Als deelnemende partij in het project kan ik sturen op de uitkomsten en de doelen van het project	Documentanalyse Interview

Samenwerkingen vertonen een bepaalde mate van informatieopenheid. Een samenwerking kan een open of gesloten karakter hebben. Deze openheid kan van toepassing zijn voor actoren die zich buiten de samenwerking bevinden. Echter kunnen er ook verschillen optreden in informatievoorziening binnen de samenwerking. Participerende actoren kunnen dus handelen op basis van verschillende soorten informatie vanwege selectieve informatieverspreiding. De controleerbaarheid van de beschikbare informatie draagt bij aan de informatieopenheid. Het kunnen controleren van informatie zegt wat over de beschikbaarheid van informatie.

Tabel 3.9: Operationalisatie informatieopenheid

<i>Begrip: Informatieopenheid</i>			
<i>Definitie: de mate waarin een samenwerking openheid vertoont op het gebied van informatie die voortvloeit uit de samenwerking</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Toegankelijkheid van de informatie</i>	1. Ja 2. Beperkt 3. Nee	Informatie binnen en over het project is vrij toegankelijk en beschikbaar	Interview
<i>Controleerbaarheid van de informatie</i>	1. Ja 2. Beperkt 3. Nee	De informatie binnen het project is voor deelnemers controleerbaar en wanneer nodig ook voor externen	Interview
<i>Handelingen op basis van informatie</i>	1. Ja 2. Beperkt 3. Nee	De actoren binnen het project handelen op basis van dezelfde informatie	Interview

De mate van toegankelijkheid van samenkomsten en samenwerkingen bepalen in hoeverre de deze getypeerd kunnen worden als open of gesloten. De aanwezigheid van regels bij toetreding of het moeten voldoen aan bepaalde voorwaarden kan aangeven of de samenkomsten en samenwerkingen een open of gesloten hebben. De mate van toegankelijkheid zegt iets over de selectiviteit die actoren hanteren bij participatie van anderen.

Tabel 3.10: Operationalisatiemate van toegankelijkheid

<i>Begrip: Mate van toegankelijkheid</i>			
<i>Definitie: de mate waarin een samenwerking toegankelijk is voor niet-participerende actoren</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Aanwezigheid van entree regels</i>	1. Wel 2. Niet	Het project is open voor actoren die willen participeren	Interview

De representativiteit van de samenwerking kan bepaald worden door het percentage en de verscheidenheid bij de deelnemende actoren. Allereerst dienen er voldoende actoren deel te nemen aan de samenwerking om een correcte weergave van de populatie te creëren. Naast een correcte weergave van de populatie is veelal te zien dat er stakeholders aanwezig zijn in de populatie die belangrijke middelen bezitten. Deze stakeholders kunnen een belangrijke positie vervullen binnen de samenwerking en dienen daarom ook deel uit te maken van de samenwerking.

Tabel 3.11: Operationalisatierepresentativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen

<i>Begrip: Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen</i>			
<i>Definitie: de mate waarin de deelnemende actoren en de samenwerking zelf representatief zijn ten opzichte van de populatie of de omgeving waarin de samenwerking wordt opgezet</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Percentage en verscheidenheid deelnemende actoren ten opzichte van de totale populatie</i>	1. Onvoldoende 2. Voldoende	Binnen het project is er sprake van voldoende participatie van belanghebbenden en deze zijn tevens gevarieerd	Documentanalyse Interview
<i>Aanwezigheid van key stakeholders in de samenwerking</i>	1. Onvoldoende 2. Voldoende	De belangrijke stakeholders nemen deel aan het project	Documentanalyse Interview

Eventuele machtsverhoudingen in de organisatie van de samenwerking kan bepaald worden door de aanwezigheid van hiërarchie. Deze kan zich voordoen in de organisatie door middel van een organisatiestructuur waar een vorm van organogram uit voortvloeit. Daarnaast kan er sprake zijn van een informele hiërarchie binnen de samenwerking. Deze kan ontstaan omdat actoren over bepaalde middelen of kennis beschikken. Hiermee kunnen zij een bepaalde invloed uitoefenen over andere actoren waardoor er een gezagsverhouding ontstaat.

Tabel 3.12: Operationalisatie mate van hiërarchie

<i>Begrip: Mate van hiërarchie</i>			
<i>Definitie: de positie die actoren ten opzichte van elkaar innemen in de samenwerking</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Aanwezigheid van een organisatiestructuur</i>	1. <i>Wel</i> 2. <i>Niet</i>	Binnen het project is er sprake van een hantering en naleving van een organisatiestructuur	Documentanalyse Interview
<i>Acceptatie van gezag bij actoren onderling</i>	1. <i>Sterk</i> 2. <i>Beperkt</i> 3. <i>Niet</i>	Actoren accepteren het gezag van anderen (vrijwillig, onder druk of overmacht)	Interview

3.4.2 Dimensies percepties participerende actoren

Vertrouwen binnen een samenwerking is één van de dimensies die op het eerste gezicht vooral bepaald wordt door een perceptie. Echter is vertrouwen veelal terug te beredeneren naar een aantal indicatoren. Als eerste het waarmaken van toezeggingen. Actoren winnen vertrouwen wanneer toezeggingen worden nageleefd. Als tweede dienen actoren consistent te zijn in hun handelingen en standpunten. Het communiceren hierover, openheid, draagt hieraan bij. Als laatste, de reputatie van een actor draagt ook bij aan de mate van vertrouwen. Wantrouwen uit bijvoorbeeld een eerdere samenwerking kan in nieuwe samenwerking resulteren in een negatieve reputatie, dit werkt tevens andersom.

Tabel 3.13: Operationalisatie vertrouwen binnen de samenwerking

<i>Begrip: Vertrouwen binnen de samenwerking</i>			
<i>Definitie: de mate waarin er onderling vertrouwen is tussen de actoren binnen de samenwerking</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Waarmaken van toezeggingen</i>	1. <i>Wel</i> 2. <i>Gedeeltelijk</i> 3. <i>Niet</i>	Gedane toezeggingen door actoren binnen het project worden nagekomen	Interview
<i>Consistentie in handelingen en standpunten</i>	1. <i>Wel</i> 2. <i>Gedeeltelijk</i> 3. <i>Niet</i>	Het handelen van actoren binnen het project is consequent	Interview
<i>Communicatie over eigen verrichtingen</i>	1. <i>Wel</i> 2. <i>Gedeeltelijk</i> 3. <i>Niet</i>	Actoren binnen het project communiceren onderling over hun eigen verrichtingen	Documentanalyse Interview
<i>Reputatie van een actor</i>	1. <i>Wel</i> 2. <i>Gedeeltelijk</i> 3. <i>Niet</i>	Handelingen van actoren in het verleden dragen bij aan het saldo van vertrouwen	Documentanalyse Interview

Draagvlak bij participerende actoren dient gecreëerd te worden in de uitgezette visie, gemaakte beslissingen en ingenomen standpunten. Consensus in deze zaken draagt bij in de mate van draagvlak op deze punten.

Tabel 3.14: Operationalisatie draagvlak

<i>Begrip: Draagvlak</i>			
<i>Definitie: de mate waarin er draagvlak is bij de participerende actoren voor de participatie, de beleidsvorming en beleidsuitkomsten</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Overeenstemming in een visie, beslissing of standpunt</i>	1. <i>Wel</i> 2. <i>Gedeeltelijk</i> 3. <i>Niet</i>	Binnen het project is er sprake van consensus tussen de participerende actoren over de uitgezette visie	Documentanalyse Interview

De risicograad wordt bepaald door de onzekerheid die actoren percipiëren over de te verspillen middelen bij de samenkomsten en samenwerkingen.

Tabel 3.15: Operationalisatie risicograad (geld, kennis & tijd)

<i>Begrip: Risicograad (geld, kennis & tijd)</i>			
<i>Definitie: de mate waarin het aangaan van een samenwerking risico's met zich meebrengt in termen van financiële middelen, kennis en tijd</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Onzekerheid over de te verspillen middelen</i>	1. <i>Positief</i> 2. <i>Neutraal</i> 3. <i>Negatief</i>	Als participerend actor ervaar ik onzekerheid over de te verspillen middelen op basis van de projectduur, uitkomst en kwaliteit.	Documentanalyse Interview

Het rendement hangt samen met de risicograad. Actoren investeren in een samenwerking als er voordelen behaald kunnen worden met die samenwerking. Het rendement van de samenwerking is als indicator. Het rendement kan zeker, twijfelachtig of onzeker worden gepercipiëerd worden door de actor.

Tabel 3.16: Operationalisatie rendement

<i>Begrip: Rendement</i>			
<i>Definitie: de mate waarin het aangaan van een samenwerking voordelen oplevert voor de participerende actoren</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Perceptie over het rendement van de samenwerking</i>	1. <i>Zeker</i> 2. <i>Twijfel</i> 3. <i>Onzeker</i>	Participeren in het project levert voordelen op	Documentanalyse Interview

De perceptie over de relevantie van de samenwerking heeft invloed op de bereidheid van actoren om deel te nemen aan de samenwerking en tevens ook op de status en het imago van de samenwerking.

Tabel 3.17: Operationalisatie relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen

<i>Begrip: Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen</i>			
<i>Definitie: de mate waarin actoren het aangaan van samenwerkingen nodig achten om doelen te bereiken</i>			
Indicatoren	Waarden	Stelling / Toetsing	Methode
<i>Noodzaak van de samenwerking</i>	1. <i>Noodzakelijk</i> 2. <i>Neutraal</i> 3. <i>Niet noodzakelijk</i>	Het aangaan van projecten is noodzakelijk om doelen te bereiken	Interview
<i>Status & imago van de samenwerking</i>	1. <i>Voldoende</i> 2. <i>Onvoldoende</i>	Het project geniet voldoende status om veranderingen te realiseren	Interview

Hoofdstuk 4

Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie toegelicht. Er wordt aandacht besteed aan de manier waarop onderzoeksgegevens worden verzameld, geïnterpreteerd en geanalyseerd. In het eerste hoofdstuk is bij iedere deelvraag al kort aandacht besteed aan de onderzoeksmethode. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de methodologie. De eerste paragraaf gaat in op de gekozen onderzoeksstrategie, -methode(n) –en techniek(en) (paragraaf 4.1). Gevolgd door een beargumentering over de keuze van de casus (paragraaf 4.2). De maatregelen die genomen zijn om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten in het onderzoek worden behandeld in de laatste paragraaf (paragraaf 4.3).

4.1 Onderzoeksstrategie- methode- en techniek

De keuze van een onderzoekstrategie wordt bepaald door de overkoepelende opzet of logica van het onderzoek (Van Thiel, 2007:66). Van Thiel beschrijft vier strategieën die gehanteerd kunnen worden in bestuurskundig onderzoek. Onderzoek door experiment, enquête, casestudie en bestaand materiaal. In dit onderzoek wordt de betekenis van een aantrekkelijkere binnenstad en de beleidskaders waarin de Rotterdamse horecabranche opereert uiteengezet. De dimensies en factoren van samenkomsten en samenwerken worden geconceptualiseerd en aan de hand van casus worden de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche geanalyseerd met als doel deze te verbeteren. In het onderzoek is de gevalstudie de gebruikte onderzoeksstrategie. De deelvragen behandeld in het eerste hoofdstuk zijn verkennend, beschrijvend, conceptualiserend en evaluerend. Dergelijke eigenschappen in de probleemstelling passen bij de kenmerken die van Thiel omschrijft bij de onderzoeksmethode casestudie (Van Thiel, 2007:67). Andere redenen voor de keuze van casestudie als onderzoeksstrategie zijn het beperkt aantal samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche. Het huidige college geeft momenteel prioriteit aan de binnenstad waardoor het onderwerp, aantrekkelijke binnenstad, veel aandacht geniet. De pragmatische reden dat er actieve samenkomsten en samenwerkingen zijn tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche dragen bij aan de keuze voor casestudieonderzoek.

Het onderzoek maakt gebruik van een aantal onderzoekstechnieken. Er is gekozen voor een combinatie van inhoudsanalyse en interviews. De betekenis van een aantrekkelijke binnenstad en de beleidskaders waarbinnen de horecabranche moet

opereren zal grotendeels door middel van inhoudsanalyse worden onderzocht. Het onderzoeken van de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche is verricht aan de hand van interviews. Beide methoden zijn gebruikt in het onderzoek voor het vergaren van kwalitatieve data (Van Thiel, 2007:67).

4.1.1 Inhoudsanalyse

Een van de hoofdthema's in dit onderzoek is het creëren van een aantrekkelijkere Rotterdamse binnenstad. Centraal daarin is de bijdrage van de horecabranche. Het uiteenzetten van de betekenis van de Rotterdamse binnenstad geschiedt door het onderzoeken van een aantal documenten. De gemeente Rotterdam beschikt over een aantal documenten die invloed uitoefenen op de aantrekkelijkheid van de binnenstad. Dit zijn voornamelijk plannen, visies, nota's en programma's. Voorbeelden zijn het Verkeerplan Binnenstad Rotterdam, Rotterdam: hoogbouwvisie 2009, Handboek Rotterdamse stijl en Kwaliteitseisen voor terrassen. Dergelijke documenten bevatten ambities en doelstellingen die bijdragen aan het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad. Het huidige college (2010) heeft de binnenstad een verhoogde prioriteit toegekend. Dit heeft geresulteerd in een programma voor de Rotterdamse binnenstad genaamd: Programmaplan Binnenstad 2010-2014: binnenstad als Citylounge. Een overkoepelend programmaplan waarin de ambities en doelstellingen met betrekking tot de binnenstad helder worden omschreven. De bijdrage die de horecabranche kan leveren aan een aantrekkelijkere binnenstad dient te gebeuren binnen beleidskaders. Kaders die worden opgebouwd door wet- en regelgeving die de gemeente Rotterdam heeft opgesteld voor de branche of die van toepassing zijn op de branche. Voorbeelden zijn de Horecanota 2007-2011, Kwaliteitseisen voor terrassen 2009 en het Evenementenbeleid.

De inhoudsanalyse op basis van deze gegevens legt de basis voor het onderzoek. Het beschrijft de gewenste verbeteringen voor de Rotterdamse binnenstad en de beleidskaders waarbinnen de horecabranche een bijdrage kan leveren.

Tevens worden documenten gebruikt bij de beschrijvingen van de casus en de analyse van de samenkomsten en samenwerkingen. De geselecteerde casus hebben elk hun eigen informatiestromen vanuit verschillende actoren die verschillende documenten opleveren. Voorbeelden zijn notulen en presentielijsten van bijeenkomsten. Dergelijke documenten maken deel uit van de analyse over de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche.

4.1.2 Interviews

Het analyseren van documenten geeft onvoldoende beeld over de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche. Interviews met betrokken actoren waren nodig om aanvullende informatie te verkrijgen. Enkele dimensies en factoren van samenkomen en samenwerkingen worden beïnvloed door percepties van actoren. Deze zijn beter te achterhalen door middel van interviews. Deze onderzoekstechniek is een flexibele manier van informatie verzamelen omdat er aanvullende vragen gesteld kunnen worden die meer achtergrondinformatie opleveren en verdiepend en verduidelijkend werken (Van Thiel, 2007:106).

Van Thiel (2007) geeft aan dat interviewen gevaren kan opleveren voor de betrouwbaarheid van het onderzoek omdat interviews verschillend kunnen verlopen en zo informatie kan opleveren dat niet vergelijkbaar is. Onder andere is er in dat kader gekozen om de interviews over de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche af te nemen door middel van topic- en stellinglijsten. Deze zijn opgenomen in bijlage A. Deze interviewmethode typeert Van Thiel (2007) als semigestructureerde interviews. De dimensies en factoren van samenkomen en samenwerken zijn voortgekomen uit open interviews met beleidsadviseurs van de gemeente Rotterdam. De vragen tijdens die gesprekken zijn afgeleid vanuit de probleemstelling van het onderzoek (Van Thiel, 2007:107).

Interviews voor het verzamelen van informatie over de dimensie en factoren over samenkomen en samenwerken hebben plaatsgevonden met enkele collegeadviseurs van de gemeente Rotterdam. Als eerste met enkele strategische adviseurs die zich bezighouden met de uitvoering van het programma binnenstad en met een strategisch adviseur op economisch gebied. Ten tweede met de portefeuille adviseur van de verantwoordelijke wethouder duurzaamheid, binnenstad en buitenruimte (college 2010). Deze interviews hebben geresulteerd in de dimensies en factoren van samenkomen en samenwerken genoemd in het theoretisch kader.

Het verzamelen van informatie over de casus Stadhuisplein heeft plaatsgevonden aan de hand van semigestructureerde interviews. Vijf horecaondernemers op het plein hebben deelgenomen aan het onderzoek. Belangrijk om te vermelden is dat deze ondernemers alle horecagelegenheden vertegenwoordigen die gevestigd zijn op het Stadhuisplein. Veel ondernemers hebben naast de gelegenheden op het Stadhuisplein nog andere gelegenheden elders in de binnenstad van Rotterdam. Voor het Schouwburgplein zijn er een drietal horecaondernemers geïnterviewd. Ook deze geïnterviewden vertegenwoordigen alle horecagelegenheden gevestigd op het Schouwburgplein.

Naast de horecaondernemers is er een aantal extra interviews georganiseerd om aanvullende informatie te verkrijgen. Voor beide casus zijn aanvullende interviews gehouden met Ondernemersfederatie Rotterdam City. Deze belangenorganisatie vertegenwoordigt verschillende ondernemers in Rotterdam en dient als koepelorganisatie van verschillende winkeliers- en ondernemersverenigingen. Voor de casus Schouwburgplein is er een interview gehouden met de vereniging Schouwburgplein die een deel van de ondernemingen vertegenwoordigt, zoals de Rotterdamse Schouwburg, de Doelen en Pathé Schouwburgplein. Aanvullend is ook de pleinmanager van het Schouwburgplein ondervraagd. De pleinmanager heeft een coördinerende functie op het gebied van programmering op het plein en onderhoud veel contacten met de horecaondernemers.

Tevens zijn er aanvullende interviews gehouden met de projectmanagers van beide casus. Verschillende interviews voor het Stadhuisplein en het Schouwburgplein. Beide geïnterviewden zijn afkomstig van het Projectmanagementbureau Rotterdam (PMBR). Daarnaast een adviseur bij het Programmabureau Binnenstad, een uitvoeringsbureau van het programmaplan Binnenstad Rotterdam.

Tot slot is er een open gesprek met de verantwoordelijke wethouder gevoerd waarin er gesproken en gediscussieerd is over de Rotterdamse Binnenstad. Dit gesprek was voornamelijk bedoeld om aanvullende informatie te verkrijgen van de verantwoordelijke bestuurder. Vooral gericht op de uitvoering van het programmaplan Binnenstad Rotterdam en de knelpunten die daarmee gepaard gaan.

Het aantal betrokken horecaondernemers en ambtenaren was beperkt, hierdoor konden alle betrokkenen geïnterviewd worden. Binnen het onderzoek heeft er dus geen selectie plaatsgevonden onder de respondenten zoals bedoeld door Van Thiel (2007:109). De overige geïnterviewde personen kunnen worden gezien als informanten. Zij zijn op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de casus maar maken er niet direct deel van uit (Van Thiel, 2007:110).

Voor het valideren van het onderzoek zijn er aanvullende interviews georganiseerd met respondenten. Hierop wordt in paragraaf 3.3 validiteit en betrouwbaarheid verder op ingegaan. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de georganiseerde interviews.

Tabel 4.1: Overzicht interviews onderzoek

Onderdeel	Geïnterviewde	Soort interview
Theoretisch kader	Strategisch adviseur binnenstad	Open interview
	Strategisch adviseur economie	Open interview
	Portefeuille adviseur binnenstad	Open interview
Casus Stadhuisplein	5 horecaondernemers	Semigestructureerde interviews
	Projectmanagement Stadhuisplein	Semigestructureerd interview
Casus Schouwburgplein	3 horecaondernemers	Semigestructureerde interviews
	Projectmanagement Stadhuisplein	Semigestructureerd interview
	Pleinmanager Schouwburgplein	Open interview
	Vereniging Schouwburgplein	Open interview
Casus gerelateerd	Ondernemersfederatie Rotterdam City	Semigestructureerd interview
	Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting	Open interview
	Bureau Binnenstad	Open interview
Aanvullend	2 horecaondernemers buiten de casus	Open interview
	1 bouwkundig bureau	Open interview
	Bestuurder Rotterdam Wethouder van Huffelen	Open interview

4.2 Casusselectie

De casus Stadhuisplein en Schouwburgplein dienen als casestudies waarin de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche centraal staan. In de binnenstad zijn er, aan de voorkant ogende, een gering aantal vergelijkbare casus. Vergelijkbaar in grote, situatie en aantal actoren kwamen een tweetal homogene casus naar voren: project Stadhuisplein en project Schouwburgplein. Deze casus zijn gericht geselecteerd vanwege het feit dat er geen andere zijn waarin er een gerichte intentie is tot samenwerking tussen de horecabranche en de gemeente Rotterdam. Dit zijn voornamelijk theoretische argumenten voor de casusselectie.

Er zijn echter ook pragmatische argumenten (Van Thiel, 2007:103). De casus zijn toegankelijk vanuit de onderzoekspositie (paragraaf 1.6) en is er bereidheid tot participatie bij de verantwoordelijke projectmanagers. Daarnaast zijn de projecten in

de geselecteerde casus nog niet afgerond. Dit brengt enkele voordelen met zich mee. Ten eerste is er sprake van een bepaalde mate van bedrijvigheid bij de actoren, ze zijn geactiveerd en zaken zijn niet vergeten. Ten tweede zijn de betrokken actoren bereikbaar. Vooral bij de gemeente Rotterdam worden personen voornamelijk door reorganisatie verplaatst binnen het concern, bij de horecabranche is dit minder.

4.3 **Betrouwbaarheid en validiteit**

Een doel van het onderzoek is om betrouwbare en valide uitkomsten te produceren. De gebruikte onderzoeksstrategie, -methode en techniek hebben invloed op de betrouwbaarheid en validiteit. Het onderzoek is kwalitatief van aard. Begrippen als navolgbaarheid, overdraagbaarheid en aannemelijkheid spelen dan een rol. De navolgbaarheid heeft verwantschap met de herhaalbaarheid, de overdraagbaarheid met de generaliseerbaarheid (externe validiteit) en de aannemelijkheid met de geldigheid van het onderzoek (interne validiteit) (Van Thiel, 2007:165). Om deze te vergroten is er in het onderzoek een aantal maatregelen genomen.

4.3.1 **Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bepaald door een aantal factoren. Als eerste oefenen de meetinstrumenten zoals stelling- en vragenlijsten invloed uit op de betrouwbaarheid. Deze invloed wordt de nauwkeurigheid van de meetinstrumenten genoemd (Van Thiel, 2007:55). Ten tweede oefent de mate van herhaalbaarheid invloed uit op de betrouwbaarheid van het onderzoek. De consistentie van het onderzoek bepaalt de mate van herhaalbaarheid van het onderzoek. Een herhaalbaar onderzoek kan de juistheid van de bevindingen bevestigen (ibid.).

In het onderzoek zijn maatregelen genomen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Een groot deel van de informatie over de samenkomsten en samenwerkingen binnen de casus wordt verzameld aan de hand van interviews. Van Thiel (2007:113) geeft aan dat een gestructureerde interviewtechniek bijdraagt aan de betrouwbaarheid en validiteit. In dat kader is er gekozen voor semigestructureerde interviews. Tijdens de interviews over de casus is er gebruik gemaakt van stellinglijsten ingedeeld in verschillende topics (bijlage A). Dit heeft gezorgd voor interviewverslagen die vergelijkbaar zijn. Dit komt de betrouwbaarheid ten goede.

Binnen de casus waren actieve samenkomsten en samenwerkingen tussen actoren gaande. Vanwege verschillende belangen van de actoren binnen de casus en de onderzoekspositie die verwantschap heeft met een actor (gemeente Rotterdam) bestond de kans op sociaal wenselijke antwoorden tijdens de interviews met als gevolg een beïnvloeding van de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten in

negatieve zin (Van Tiel, 2007:59). Om deze invloed tot een minimum te beperken is er voorgaand aan elk interview informatie verzameld over de geïnterviewde actor. Op deze manier konden antwoorden van de geïnterviewde getoetst worden aan vooraf vergaarde informatie. Daarnaast is er voor gekozen om de informatie uit de interviews vertrouwelijk te behandelen. De geïnterviewde horecaondernemers zijn geanonimiseerd opgenomen in het onderzoek. Via deze weg is geprobeerd de identiteit van de horecaondernemers achter te houden zodat de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind wordt omdat geïnterviewde bereid zijn eerlijker te antwoorden.

Om de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek te vergroten zijn de bevindingen en de analyse uit de casus voorgelegd aan de betrokken horecaondernemers. Een zogenoemde membercheck waarin de respondenten de bevindingen controleren (Van Thiel, 2007:112). Via deze manier wordt een verkeerde interpretatie van de interviews tot een minimum beperkt. De bevindingen en de analyse die gedaan zijn worden bekrachtigd. De actoren konden zich vinden in de geschetste bevindingen en zijn het eens met de genoemde invloeden die de dimensies uitoefenen op de factoren van samenkomen en samenwerken.

4.3.2. Validiteit

De generaliseerbaarheid (externe validiteit) en de geldigheid (interne validiteit) bepalen de validiteit van de onderzoeksresultaten (Van Thiel, 2007:56-57). Om de interne validiteit te vergroten is er in het onderzoek zorg besteed aan de kwaliteit van de operationalisatie van de theoretische begrippen. Op deze manier heeft het onderzoek de gewenste informatie opgeleverd. De operationalisatie van een begrip bestaat in het onderzoek uit een definitie van het begrip en meetbare indicatoren. Hierdoor is getracht de interne validiteit te vergroten.

De stellinglijsten gebruikt voor de interviews zijn gebaseerd op de operationalisatie van de begrippen. Hierdoor ontstaat er een relatie tussen het theoretisch kader en de afgenomen interviews. Deze werkwijze vergoot de interne validiteit van het onderzoek (Van Thiel, 2007:93).

Het verzamelen van informatie door middel van interviews stelt hoge eisen aan de interviewer. De aanwezige voorkennis, de interviewvaardigheden van de onderzoeker en de contactuele eigenschappen van de onderzoeker dragen bij aan de kwaliteit van de verzamelde informatie (Van Thiel, 2007:113. In dat kader is een aantal maatregelen getroffen. Vooraf aan het onderzoek zijn er masterclasses (ateliersessies) gevolgd om de interviewtechnieken te verbeteren. Daarnaast zijn de

stellinglijsten voorgelegd aan adviseurs van de gemeente Rotterdam, beschikbaar vanuit de onderzoekspositie. Deze maatregelen dragen bij aan de validiteit van het onderzoek.

De geselecteerde casus hebben invloed op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Het betreft op het eerste oog een gering aantal horecaondernemers. Daarover dient gesteld te worden dat 80% van de geïnterviewde horecaondernemers beschikt over meerdere horecalocaties in de binnenstad van Rotterdam buiten de gebieden van de casus. Om de generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten zijn de uitkomsten van het onderzoek voorgelegd aan een tweetal horecaondernemers met meerdere horecagelegenheden buiten de casusgebieden (wel in de binnenstad). Daarnaast zijn de uitkomsten voorgelegd aan een organisatie die zich bezig houdt met projecten die dienen bij te dragen aan het ontwikkelen van een aantrekkelijkere stad op vastgoedgebied. De uitkomsten van deze gesprekken komen aan bod na de analyse van de casus. Deze maatregelen zijn getroffen om de generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten.

Een opmerking is hier echter wel op zijn plaats. Het onderwerp van het onderzoek vereist samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche. Deze hebben in het verleden weinig plaatsgevonden in de binnenstad van Rotterdam. Daarnaast dient er opgemerkt te worden dat de geselecteerde casus, het Stadhuisplein en het Schouwburgplein, gezien worden als de belangrijkste horecalocaties van de Rotterdamse binnenstad. Verbeteringen die daar gerealiseerd worden dragen sterk bij aan een aantrekkelijkere binnenstad. Deze pleinen zijn dan ook specifiek genoemd in zowel het programmaplan Binnenstad 2010-2014 als het Collegewerkprogramma van het College 2010 (Gemeente Rotterdam, 2010 december & Gemeente Rotterdam, 2010 oktober).

Theoretisch kan er gesteld worden dat het onderzoek een meervoudige casestudy behelst. De bevindingen van de onderzochte casus zijn moeilijk te generaliseren naar andere situaties. Van Thiel zegt hierover dat de verkregen informatie in casestudies contextgebonden zijn (Van Thiel, 2007:98). Dit bemoeilijkt het generaliseren van de uitkomsten van het onderzoek.

Hoofdstuk 5

Casus Stadhuisplein & Schouwburgplein

In dit hoofdstuk worden een tweetal casus geïntroduceerd. De selectie van de casus is reeds beargumenteerd in het hoofdstuk methodologie (paragraaf 4.2). In dit hoofdstuk worden de casus Stadhuisplein en Schouwburgplein geïntroduceerd (paragraaf 5.1& paragraaf 5.2).

Binnen de gemeente Rotterdam zijn er meerdere samenkomsten en samenwerkingen te vinden met de horecabranche. Elk met verschillende eigenschappen. In dit hoofdstuk worden een tweetal casus beschreven. Aan de hand van deze casus wordt de empirische situatie geschetst. De reden dat er gebruik wordt gemaakt van casusmateriaal is tweeledig, allereerst om de natuurlijke situatie op te nemen in het onderzoek en vanwege de geringe mate waarin vergelijkbare casus spelen in de Rotterdamse binnenstad (Van Thiel, 2007:97). De casusselectie is reeds beargumenteerd in het hoofdstuk methodologie.

5.1 Casus Stadhuisplein

5.1.1 Entree

Het Stadhuisplein wordt gezien als één van de meest karakteristieke verblijfsruimten in de binnenstad van Rotterdam, de voortuin van het Rotterdamse stadhuis. Daarnaast heeft het bepalende factoren in zich voor het imago van de stad. Het plein vervult een aantal functies. Ten eerste heeft het een verbindende functie. Het verbindt de Coolsingel (Stadhuis) aan de Lijnbaan. Ten tweede heeft het plein een sterke horecafunctie. Het biedt ruimte aan verschillende uitbaters die terrassen, restaurants en discotheken exploiteren aan de noordzijde van het plein. Aan de zuidzijde van het plein is er vooral een retailfunctie (winkels) en ondersteunende horeca.

Het Stadhuisplein is relevant voor dit onderzoek omdat het een aantal speerpunten raakt van het plan Binnenstad als Citylounge. Als eerste raakt het het speerpunt levendige binnenstad. Het Stadhuisplein draagt bij aan het verlevendigen van de binnenstad omdat het een uitgaansfunctie vervult. De laatste jaren is het plein uitgebreid met een aantal nieuwe horecagelegenheden. Dit draagt bij aan een verbreding van het Rotterdamse uitgaansaanbod. Als tweede draagt het Stadhuisplein bij aan een gastvrije binnenstad. Met de sterke horecafunctie biedt het plein ruimte aan bezoekers. Invloed op de gastvrijheid, het imago en de veiligheid heeft het Stadhuisplein tevens ook.

De horecaondernemers kunnen bijdragen aan speerpunten die genoemd zijn in het binnenstadsplan City Lounge. Echter dienen zij te opereren binnen de beleidskaders die gesteld zijn door de gemeente Rotterdam. De horecanota, het terrassenbeleid, het evenementenbeleid en de dance- en clubsector vormen de kaders maar ook de mogelijkheden die er in de toekomst zijn voor het Stadhuisplein.

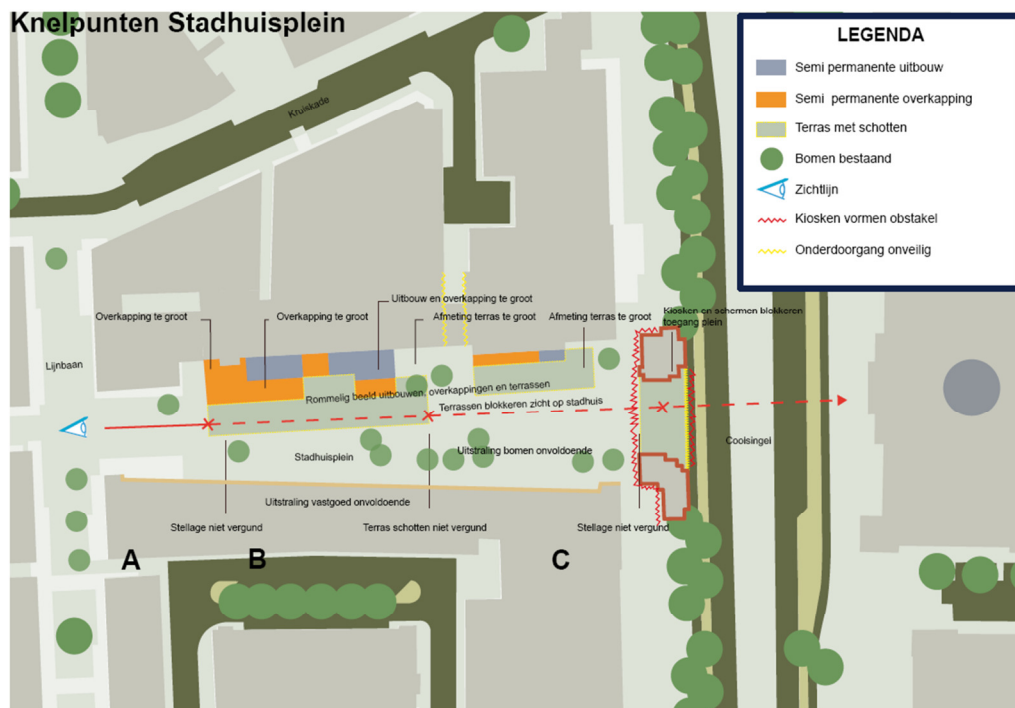
5.1.2 Analyse problematiek & toekomstvisie

Vanuit de verschillende rollen die het Stadhuisplein vervult ontstaan problemen. Het plein biedt plaats aan horeca, kantoren, winkels en dient in de basis als een plein. Het ontbreekt aan uitstraling, activiteiten landen onvoldoende bij de verschillende doelgroepen en het plein is door de jaren heen meer gesloten geworden vanuit de Coolsingel (Stadhuis).

De inrichting van het plein oogt armoedig en rommelig. Er is weinig sprake van eenduidig gebruik van materialen en inrichting, dit wordt versterkt door de onsamenhangende boom- en groenstructuur. Daarnaast is de verlichting van het plein onaantrekkelijk en niet meer dan functioneel. Deze factoren zorgen ervoor dat het plein een versleten en vooral na het weekend een vieze indruk maakt.

De horecafunctie drukt een flinke stempel op het Stadhuisplein. De horeca draagt bij aan de rommelige indruk. Er is een willekeur in meubilair, parasols en reclame-uitingen. De terrassen en aangebouwde serres overschrijden op enkele punten de wet- en regelgeving en staan soms buiten de vergunde zone. Het vastgoed vertoont overwegend slecht onderhoud met als gevolg een negatieve uitstraling die er vaak uitziet als leegstand. Daarnaast blokkeren een tweetal kiosken met een horecafunctie de zicht- en looplijn met het Stadhuis. De kiosken hebben een ongelukkige positie en laagwaardige uitstraling. In figuur 5.1 zijn de knelpunten illustratief afgebeeld.

Deze problematiek zorgt voor een onduidelijk imago van het plein. Het beschikt niet over een duidelijk profiel, het is echter wel een populaire bestemming voor horecabezoekers. Het Stadhuisplein kent wel enkele positieve punten. De locatie is te kwalificeren als AA, het beschikt over trouwe ondernemers, een rijke historie, is economisch succesvol en er is drive voor verbetering onder de horecaondernemers.



Figuur 5.1: Weergave knelpunten Stadhuisplein

Op meerdere fronten is sprake van beweging voor het ontwikkelen van een beter Stadhuisplein. Vastgoedeigenaren willen investeren en de horecaondernemers aan de noordzijde willen investeren in een vernieuwde uitstraling. Dit biedt tevens kansen voor het opnemen van de kiosken in de gevels aan de noordzijde waardoor de toegang van het plein verbeterd. Programmatische verbeteringen treden op door een veelzijdige horeca aan de noordzijde en door samenwerking tussen eigenaren en ondernemers voor een afgewogen programmering. Gebruik van hoogwaardige materialen en doordacht inrichting moet zorgen voor een aantrekkelijkere buitenruimte.

5.1.3 Procesverloop & samenwerking

Deze problematiek heeft gezorgd voor enig bestuurlijk aandacht. Het stadsbestuur is van mening dat de uitstraling en het gebruik van het plein verbeterd dient te worden. Daarnaast is er de wens om aansluiting te zoeken met de voorgenomen aanpak van de Coolingsingel en de Lijnbaan. Tevens dient de inrichting meer ruimte te bieden dan alleen het verblijf op terrassen (horecafunctie).

Het oppakken van de problematiek geschiedt door een deelproject met eigenaren en exploitanten van het plein. Het doel is samen met de betrokkenen een visie te ontwikkelen voor het Stadhuisplein om zodoende een aantal verbeteringen te realiseren: een verbeterde inrichting, imago en programmering.

Het project Stadhuisplein is gestart in oktober 2010 als een open planproces, met bilaterale en gemeenschappelijke bijeenkomsten met stakeholders en een analyse in de vorm van een visual essay. Dit proces is begeleid vanuit het Ontwikkellab (OBR) van de gemeente Rotterdam. De uitkomsten hiervan zijn gepresenteerd aan de belanghebbenden op 25 november 2010. Daarnaast zijn de uitgangspunten van het project uiteengezet. Het visual essay is becommentarieerd tijdens de presentatie.

In de laatste periode van 2010 en het begin van 2011 is er gewerkt aan de ontwikkeling van een conceptvisie voor het Stadhuisplein. Deze visie is een koppeling van het visual essay en de commentaren van de eerdere presentatie. De conceptvisie is 23 februari 2011 gepresenteerd tijdens een bijeenkomst met alle belanghebbenden. Tijdens deze bijeenkomst stond de conceptvisie centraal, samen met de voorwaarden waaraan voldaan moest worden om tot uitvoering te komen van het project. Ook tijdens deze bijeenkomst hadden belanghebbenden de gelegenheid om commentaar en input te leveren.

Na deze presentatie is er een aantal stappen in het proces om tot uitvoering te komen. De conceptversie dient verwerkt te worden tot een definitieve versie aan de hand van de bijeenkomst van 23 februari 2011. Deze definitieve visie dient voldoende draagvlak te genieten bij de belanghebbenden en er dient sprake te zijn van voldoende private bijdrage om het project te realiseren. Als er voldaan is aan deze voorwaarden kan het ambtelijk traject afgerond worden en kan er in 2012 gestart worden met de uitvoering van het project. In tabel 5.1 is het proces schematisch weergegeven. De betrokken actoren worden in bijlage 1 verder toegelicht.

Tabel 5.1: Procesoverzicht project Stadhuisplein

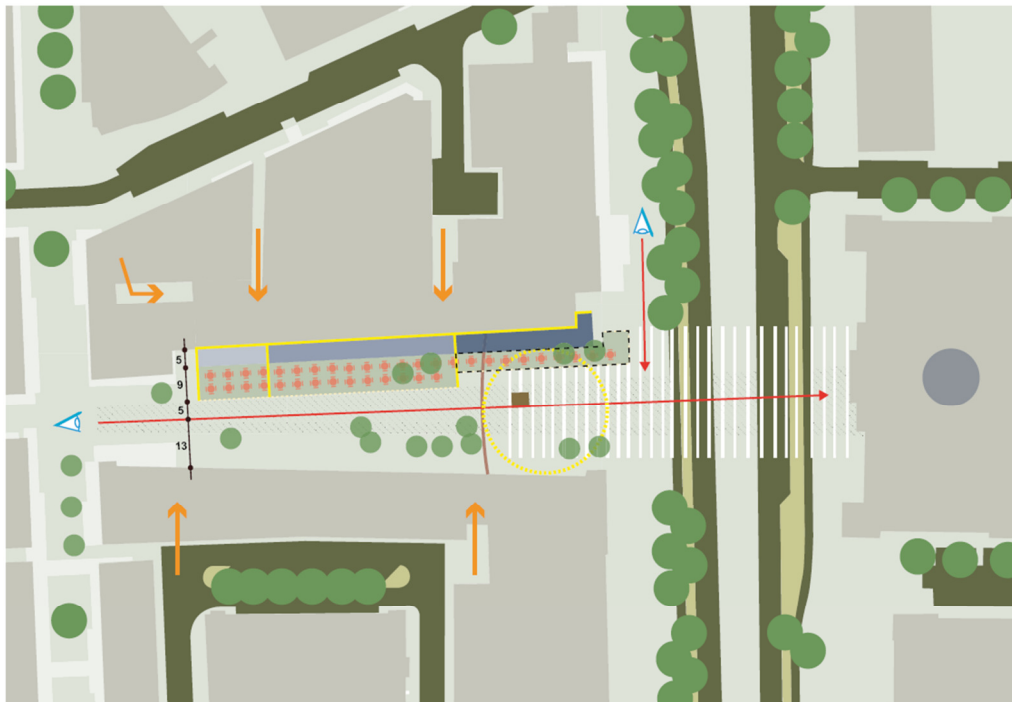
Datum / periode / status	Activiteit	Betrokken actoren
Oktober 2010	Start project Bijeenkomsten voor de ontwikkeling van een visual essay (individuele gesprekken)	<i>Ondernemers</i> <i>Ontwikkellab</i>
25 november 2010	Presentatie uitkomsten visual essay Bespreking uitgangspunten project	<i>Ondernemers</i> <i>Ontwikkellab (OBR)</i> <i>PMBR</i> <i>Vastgoedeigenaren</i>
Periode eind 2010 – begin 2011	Ontwikkeling conceptvisie: Koppeling visual essay + uitkomsten bespreking van 25 november 2010	<i>Ontwikkellab (OBR)</i> <i>PMBR</i> <i>DSV</i> <i>GW</i>
23 februari 2011	Presentatie conceptvisie Bespreking randvoorwaarden	<i>Ondernemers</i> <i>Ontwikkellab (OBR)</i> <i>PMBR</i> <i>DSV</i> <i>GW</i>
Na 23 februari 2011	Aanpassen van conceptvisie tot definitieve visie aan de hand van commentaar en input	<i>Ontwikkellab (OBR)</i> <i>PMBR</i> <i>DSV</i> <i>GW</i>
Na definitieve visie	Check voor draagvlak + private bijdrage	<i>Ondernemers</i> <i>PMBR</i>
Na check	Afronden van ambtelijk traject en start project	<i>Ondernemers</i> <i>PMBR</i>

5.1.4 Randvoorwaarden en doelen

Om de visie van het Stadhuisplein concreet te maken is er een aantal randvoorwaarden van toepassing. Een van die randvoorwaarden is dat de visie gerealiseerd wordt door middel van samenwerking. Het Stadhuisplein moet worden herontwikkeld door de gemeente samen met de ondernemers en eigenaren van het Stadhuisplein. De ondernemers moeten zichzelf organiseren als gesprekspartner voor de gemeente. Hetzelfde geldt voor de gemeente Rotterdam. De gemeente dient een gesprekspartner te zijn met een continuïteit in gezichten voor ondernemers en eigenaren.

Het aanpakken van de problematiek, het creëren van bestuurlijke aandacht, het doorlopen van een proces waarin er een visie wordt ontwikkeld door middel van

samenwerking tussen ondernemers, eigenaren en de gemeente Rotterdam moet zorgen voor een nieuw Stadhuisplein. In figuur 5.2 is het toekomstbeeld uiteengezet.



Figuur 5.2: Toekomstvisie Stadhuisplein

5.2 Casus Schouwburgplein

5.2.1 Entree

Het schouwburgplein is ontstaan na het bombardement tijdens de Tweede Wereldoorlog. Op de plek bevond zich een wijk die grotendeels afbrandde. Op de lege plek midden in de stad bouwde men een noodschouburg van afgebikte stenen uit de binnenstad. Het Schouwburgplein was hiermee een feit. In de jaren zestig werd het concertgebouw De Doelen gebouwd samen met een parkeergarage onder het plein. Aan het plein grenzen heden tevens de Rotterdamse Schouburg en bioscoop Pathé Schouwburgplein.

Het Schouwburgplein is tussen de jaren 1991 en 1996 opnieuw ontworpen met ruimtelijkheid als uitgangspunt. Het doel was het plein een op zichzelf staand onderdeel van de stad te laten uitgroeien voor verschillende gebruikers.

5.2.2 Analyse problematiek

Op het Schouwburgplein ontbreekt het aan levendigheid. Het plein is geen natuurlijk punt in de stad waar winkelstraten op uit komen. De automatische aanvoer van mensen ontbreekt hierdoor. Dit zorgt voor een stil en kil ogend plein. Deze kille sfeer zou opgevangen kunnen worden door de drie grote publiekstrekkingen rond het plein.

De Doelen, Pathé Schouwburgplein en de Rotterdamse Schouwburg. Deze publiekstrekkingen zijn helaas teveel in zichzelf gekeerd waardoor de aanwezigheid van publiek niet te zien is vanaf het plein en vice versa.

Het ontbreken van een levendig plein wordt dus versterkt door de drie grote publiekstrekkingen. Aansluitende terrassen op het plein ontbreken en de huidige terrassen zijn veelal afgeschermd met schuttingen ter bescherming en afbakening.

In de late avond trekt het plein veel hangjeugd. Deze hangjeugd is niet één van de voordelen voor het Schouwburgplein. Het zorgt voor een onaangename sfeer en veroorzaakt een onveilig gevoel bij de bezoekers van de drie publiekstrekkingen en omliggende horecagelegenheden.

Als laatste zorgt het vloeroppervlak van de het verhoogde deel van het plein voor gebruiksonvriendelijkheid. Het plein is bekleed met hout, geperforeerde stalen platen en natuursteen. Deze materialen hebben als eigenschap om glad te worden bij nattigheid of vorst. Het plein wordt hierdoor door velen gemeden.

5.2.3 Toekomstvisie & doelen

De problematiek op het Schouwburgplein heeft tot bestuurlijk urgentie geleid. Een architectenbureau genaamd West 8 heeft een plan ontwikkeld voor het Schouwburgplein. In dat plan is er een nieuw ontwerp en visie opgenomen samen met de te nemen maatregelen om de doelen te behalen. In deze paragraaf wordt deze visie kort doorgenomen.

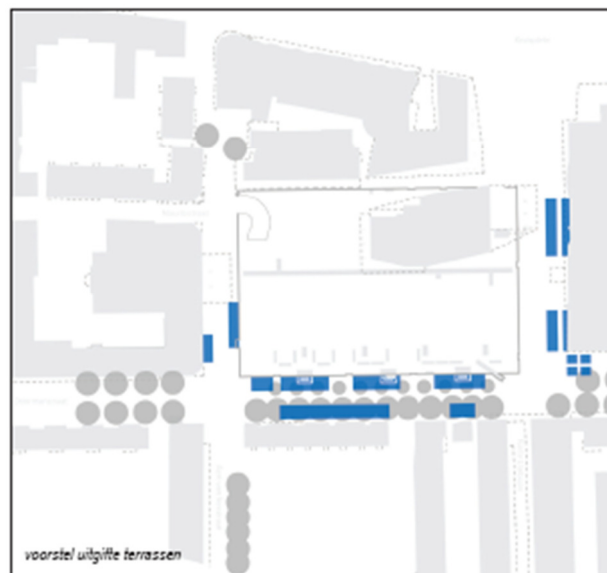
Het plan is geschreven zodat het plein de kans krijgt zich te ontwikkelen tot een gastvrij, warmer en gezellig uitgaansplein in het hart van de stad. De ingrepen van het plein richten zich op een verbetering van de bruikbaarheid, de verblijfskwaliteit en de aansluiting van het plein op de omgeving. De verbetering van het plein wordt omschreven als een optimaliseringsopgave, de huidige typologie met een verwijzing naar de Rotterdamse haven wordt gezien als houdbaar voor de toekomst.

Het plan bestaat uit 5 deelprojecten met elk een eigen planning. De deelprojecten zijn als volgt:

1. Verbeteren van het verhoogde deel van het plein
 2. Herinrichting van de randen en de straten langs het plein
 3. Verbeteren van de gebouwen rondom het plein
 4. Aanbrengen en verbeteren van terrassen en plinten
 5. Ontwikkelen van cultureel pleinmanagement
-

Het Schouwburgplein vervult een horecafunctie en deze wordt in de toekomstvisie verder benadrukt door het aanbrengen en verbeteren van terrassen rondom het plein. In het kader van relevantie wordt alleen dat deelproject verder omschreven.

De doelstelling om het plein in te richten als verblijfsgebied en uitgaansplein vraagt om voorzieningen die daarbij aansluiten. Het gaat dan vooral om voldoende horeca in de vorm van terrassen aansluitend op het plein en in de gelegenheden die plaatsnemen op het plein. De kwaliteit van deze horeca moet gewaarborgd blijven door het terrassenbeleid van de gemeente Rotterdam. Het Ontwikkelbedrijf (OBR) is een project begonnen om terrassen te realiseren aan de randen van het Schouwburgplein. Samen met horecaondernemers dient er een vernieuwing gerealiseerd te worden van het Schouwburgplein. Figuur 5.3 laat een voorstel zien van de nieuw aan te brengen ruimte voor terrassen grenzend aan het plein.



Figuur 5.3: voorstel uitgifte terrassen

Hoofdstuk 6

Bevindingen & analyse casus

De vorige hoofdstukken verschaffen een theoretisch inzicht in samenkomen en samenwerken van actoren tussen de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse horecabranche. Een tweetal casus dient als voorbeeld- en onderzoeksmateriaal. In het theoretisch kader is verdiepend ingegaan op de dimensies en factoren die betrekking hebben op samenkomen en samenwerken. In dit hoofdstuk worden bevindingen uit de casus uiteengezet die zijn verkregen door inhoudsanalyse en interviews. De bevindingen en analyse van de casus Stadhuisplein (paragraaf 6.1) worden opgevolgd door de casus Schouwburgplein (paragraaf 6.2). Het hoofdstuk sluit af met aanvullende informatie verkregen buiten de twee casus (paragraaf 6.3).

Deze bevindingen worden tevens geanalyseerd aan de hand van de dimensies van samenkomen en samenwerken die zijn geoperationaliseerd in het theoretisch kader. Daarnaast worden de invloeden van de dimensies op de factoren van samenkomsten en samenwerkingen toegelicht (te zien in figuur 4.1). De bevindingen en analyse worden per casus apart beschreven.

Aan de voorkant zijn er merkbare verschillen te zien in beide casus als het gaat om samenkomen en samenwerken. Deze verschillende blijken vooral veroorzaakt te worden door het feit of het project wordt geïnitieerd door een private of publieke actor(en). Deze bevinding lijkt veel invloed uit te oefenen op de posities die actoren innemen in de projecten.

6.1 Casus Stadhuisplein

Voordat de daadwerkelijke bevindingen analyse beschreven worden volgt eerst bescheiden informatie over de huidige status van de het project. Na de bijeenkomst en presentatie van de visie voor het Stadhuisplein op 23 februari 2011 is er beperkt zichtbaar vooruitgang geboekt (Interview PMBR, 17 juni 2011).. Het project is gebonden aan enkele randvoorwaarden die zijn gesteld door het bestuur van de gemeente Rotterdam (Interview wethouder, 23 juli 2011). Momenteel zetten een beperkt aantal actoren zich in om deze randvoorwaarden te realiseren binnen het project. Dit vergt tijd waardoor het project in een luwte terecht is gekomen (Interview PMBR, 17 juni 2011). Tegelijkertijd zorgt het voor een splitsing van de actoren. Een deel is druk bezig met het realiseren van de randvoorwaarden terwijl van het overige deel verwacht wordt dat ze geduldig wachten.

Naast deze randvoorwaarden speelt de context waarin de het project zich afspeelt een belangrijke rol. Momenteel zijn er geen harde toezeggingen gedaan door de gemeente Rotterdam. De context waarin het project zich momenteel afspeelt is er een waarin er vele miljoenen bezuinigd dient te worden. Het budget voor herinrichtingsprojecten van de openbare ruimte staan hierdoor onder druk. De investeringsplanning voor het project Stadhuisplein is bij voorbaat al vertraagd met een jaar (Interview wethouder, 23 juli 2011).

De samenkomsten en samenwerkingen tussen actoren op het Stadhuisplein vinden plaats in een complexe omgeving. Complex vanwege de verschillende functies die het plein vervult. Actoren hebben hierdoor uiteenlopende ideeën en verschillende belangen. Deze complexiteit wordt versterkt doordat een groot deel van de exploitatie in handen is van een enkele ondernemer. Deze neemt een positie in binnen het project waaraan andere actoren zich dienen te committeren. Hierop zal in de analyse verder op worden ingegaan.

In de inleiding is al naar voren gebracht dat het verschil tussen de casus Stadhuisplein en Schouwburgplein vooral aanwezig is in het feit of het project publiek of privaat geïnitieerd is. Het initiatief en urgentie voor het Stadhuisplein ligt voornamelijk bij de private partijen die al enkele jaren het plein op de bestuurlijke agenda proberen te krijgen. Doordat enkele private partijen, voornamelijk exploitanten en vastgoedpartijen, graag willen investeren heeft de gemeente Rotterdam deze initiatieven gebruikt om verder na te denken over de herinrichting van het Stadhuisplein.

De genoemde bevindingen maken het samenkomen en samenwerken tussen actoren in de casus Stadhuisplein interessanter vanwege het feit dat procesmanagement een belangrijke rol toebedeeld krijgt. Vooral het voorkomen van verlies in momentum en het geïnteresseerd houden van actoren zijn factoren die spelen bij complexe situaties, vertragingen en externe omstandigheden.

6.1.1 Bevindingen dimensies casus Stadhuisplein

In deze paragraaf worden de dimensies behandeld die genoemd zijn in het theoretisch kader.

Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen

Het project Stadhuisplein kent geen verplichtingen in de organisatie van het samenkomen en samenwerken als het gaat om een regelmatig patroon van samenkomst en overleg. Uit documentatie van het PMBR blijkt dan ook dat bepaalde actoren niet altijd aanwezig waren bij de verschillende bijeenkomsten

(Presentielijsten PMBR). Deze verplichtingen worden dan ook niet opgelegd door de gemeente Rotterdam. De actoren mogen zelf beslissen of zij een actieve deelname wensen binnen het project (Interview PMBR, 17 juni 2011). Dit wordt ook op deze manier ervaren door verschillende actoren (Interview ORFC, 9 mei 2011). De omgang met de diensten en instanties van de gemeente Rotterdam wordt niet ervaren als procedureel en op basis van regels. Actoren typeren het contact en de omgang vaak als informeel.

Tabel 6.1: Bevindingen hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen

<i>Dimensie: hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Verplichtingen in de organisatie van de samenwerking</i>	Geen verplichtingen tot samenkomen of deelname aan het project als ondernemer of belanghebbende in een andere vorm op het Stadhuisplein
<i>Omgangsvorm</i>	Omgang wordt niet ervaren als procedureel en op basis van regels. De omgang wordt veelal getypeerd als informeel

Wederzijdse verplichtingen

Alle geïnterviewde actoren over het project Stadhuisplein maken kenbaar dat het deelnemen in het project tot geen enkele wederzijdse verplichtingen resulteert. Actoren geven aan dat dit voornamelijk komt door de fase waarin het project zich momenteel bevindt (Interview Horecaondernemer A & Horecaondernemer B). Vooral het ontwikkelen van een gedragen visie en voldoen aan de gestelde randvoorwaarden leiden er toe dat er tot op heden geen wederzijdse verplichtingen zijn bij de deelname aan het project. De verwachtingen voor de toekomst zijn dat verplichtingen vooral worden aangegaan met de horecaondernemers aan de noordzijde van het plein. Aanpassingen aan het vastgoed en terrassen zijn nodig om de visie van het Stadhuisplein te realiseren (Interview ORFC, 9 mei 2011).

Tabel 6.2: Bevindingen wederzijdse verplichtingen

<i>Dimensie: wederzijdse verplichtingen</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Aanwezigheid van vastgelegde afspraken</i>	Geen wederzijdse verplichtingen. Dit komt vooral door de fase waarin het project zich op dit moment in bevindt. Toekomstverwachting is dat de verplichtingen vooral aan de noordzijde van het plein worden aangegaan

Mate van beleidsinvloed

Actoren in het project Stadhuisplein ervaren hun beleidsinvloed verschillend. De oorzaak hiervan ligt vooral in het feit dat enkele actoren actief meedenken over de herontwikkeling van het plein (Interview ORFC, 9 mei 2011). Een van de actoren heeft zeer actief meegedacht over de visie van een vernieuwd Stadhuisplein. Actief meedenken in de zin dat deze actor tekeningen heeft laten maken op basis van zijn eigen visie (Interview Ds+V, 10 mei 2011). Deze actor is bereid te investeren in de

door hem geopperde visie (Interview Horecaondernemer E, 28 juni 2011), deze is dan ook grotendeels overgenomen door de ontwikkelde visie van de gemeente Rotterdam (Interview Ds+V, 10 mei 2011). Deze actor krijgt dan ook beleidsinvloed van de projectleiding die te typeren is als meebeslissen (Interview Horecaondernemer E, 28 juni 2011). Anderen actoren genieten deze mate van invloed niet. De inputmomenten van anderen zijn beperkt tot collectieve bijeenkomsten of individuele gesprekken met het Ontwikkellab (OBR) of het projectmanagement (PMBR). Ideeën die opgenomen konden worden in de te ontwikkelen visie werden meegenomen in het plan (Interview Ds+V, 10 mei 2011 & Interview PMBR, 17 juni 2011). De invloed die andere actoren kregen binnen het project is te typeren als raadplegen.

Tabel 6.3: Bevindingen mate van beleidsinvloed

<i>Dimensie: Mate van beleidsinvloed</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Positie die een actor inneemt in de samenwerking</i>	Mate van beleidsinvloed is verschillend. Enkele actoren beslissen mee over de visie en uitvoering van het project en andere worden slechts geraadpleegd en geïnformeerd.

Informatieopenheid

De informatie binnen het project Stadhuisplein is beperkt toegankelijk of beschikbaar voor actoren en belanghebbenden. Actoren die een actieve instelling hebben en zelf op zoek gaan naar informatie door contacten te onderhouden met diensten en instanties van de gemeente Rotterdam beschikken over meer informatie (Interview ORFC, 9 mei 2011). De beschikbare informatie wordt als controleerbaar gezien. Zo worden er na bijeenkomsten digitale notulen verspreid (Interview ORFC, 9 mei 2011 & Interview PMBR, 17 juni 2011). De actoren binnen het project handelen niet op basis van dezelfde informatie. Dit doet zich voornamelijk voor bij één actor. Er vinden individuele gesprekken plaats waarin onderhandeld wordt over de herinrichting van het Stadhuisplein. Actoren die een grotere bereidheid tonen om over te gaan tot daadwerkelijke investeringen nemen een andere positie in binnen het project. Deze positie gaat samen met informatie die niet voor iedereen toegankelijk is (Interview ORFC, 9 mei 2011 & Interview Ds+V, 10 mei 2011 & Interview PMBR, 17 juni 2011). Deze ontwikkeling wordt door enkele andere actoren niet gezien als storend of onlogisch. Zij zijn zich bewust van het feit dat er enkele grotere (middelen) actief zijn op het Stadhuisplein. Zij zijn dan ook niet van mening dat informatie die voortvloeit uit dergelijke gesprekken en onderhandelingen vrij toegankelijk dienen te zijn. Echter dient de gemeente Rotterdam wel informatie te verschaffen over de status van deze onderhandelingen omdat ze zorgen voor vertraging binnen het project (Interview Horecaondernemer A & Horecaondernemer B). Andere actoren vinden deze ontwikkelingen zeer onlogisch. Zij zijn van mening dat elke ontwikkelingen die

invloed uitoefent op de visie van het Stadhuisplein vrij toegankelijk moeten zijn voor andere actoren (Interview Horecaondernemer D).

Tabel 6.4: Bevindingen informatieopenheid

<i>Dimensie: informatieopenheid</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Toegankelijkheid van de informatie</i>	De informatie is beperkt toegankelijk. Er wordt veel eigen initiatief verwacht van actoren
<i>Controleerbaarheid van de informatie</i>	De beschikbare informatie is controleerbaar.
<i>Handelingen op basis van dezelfde informatie</i>	Actoren handelen niet op basis van dezelfde informatie.

Mate van toegankelijkheid

Het project Stadhuisplein heeft van de start af een toegankelijk karakter gehad voor belanghebbenden. In de loop van het project is een tweedeling ontstaan tussen de actoren. Een groep actoren die meedenkt over de visie en toekomst van het Stadhuisplein en een groep actoren die vooral oppervlakkig wordt geraadpleegd over hun wensen en ideeën. De samenkomsten van de eerste groep actoren is beperkt toegankelijk (Interview ORFC, 9 mei 2011). Actoren dienen te beschikken over elementen die het project verder kunnen brengen in het behalen van de randvoorwaarden (Interview PMBR, 17 juni 2011).

Tabel 6.5: Bevindingen mate van toegankelijkheid

<i>Dimensie: mate van toegankelijkheid</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Aanwezigheid van entree regels</i>	In eerste instantie zijn er geen entree regels van toepassing op het project Stadhuisplein. Er is echter wel een situatie ontstaan waarin er een tweetal groepen actoren zijn ontstaan op basis van hun beleidsinvloed en beschikbare middelen

Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen

Binnen het project is er voldoende sprake van participatie van belanghebbenden. Ongeveer 80% van de ondernemers op het plein vertegenwoordigen zichzelf of worden vertegenwoordigd door een koepelorganisatie (Interview ORFC, 9 mei 2011). Omdat bijna alle ondernemers deelnemen aan het project is er voldoende variatie bij de deelnemende actoren. Niet horecaondernemers zijn aanwezig bij bijeenkomsten en maken hun wensen en behoeften kenbaar aan de gemeente Rotterdam (Interview ORFC, 9 mei 2011). Binnen de actoren is er een groep actoren te typeren als key-actoren, deze actoren beschikken over unieke middelen. Een combinatie vastgoedeigenaar als exploitant is daar een voorbeeld van. Aan de hand van actorenlijsten is te zien dat de key-actoren betrokken zijn bij het project

(Presentielijsten PMBR). Dit wordt tevens aangegeven door het projectmanagement (Interview PMBR, 17 juni 2011).

Tabel 6.6: Bevindingen representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen

<i>Dimensie: Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Percentage en verscheidenheid deelnemende actoren ten opzichte van de totale populatie</i>	De samenkomsten en samenwerking zijn voldoende representatief. 80 procent van de ondernemers worden vertegenwoordigd.
<i>Aanwezigheid van key stakeholders in de samenwerking</i>	Actoren die een belangrijke invulling kunnen geven aan het project zijn aanwezig

Mate van hiërarchie

Binnen het project is er geen sprake van een organisatiestructuur. De formele leiding is toebedeeld aan het Projectmanagementbureau Rotterdam (PMBR), echter is er te zien dat de onderhandelingen die plaatsvinden voor het bereiken van de randvoorwaarden buiten het PMBR omgaan. Deze vinden voornamelijk plaats tussen private partijen, horeca-exploitanten, vastgoedeigenaren en investeerders (Interview PMBR, 17 juni 2011). Deze vormen van onderhandelingen spelen zich buiten de reguliere samenkomsten en samenwerkingen af. Het PMBR wordt slechts geïnformeerd over de ontwikkelingen van deze onderhandelingen. De gemeente Rotterdam heeft hierdoor beperkt zicht op de ontwikkelingen die zich afspelen buiten het reguliere project. Er is dus geen sprake van een heldere organisatiestructuur. Dit wordt tevens beaamd door meerdere horecaondernemers (Interview Horecaondernemer D & Horecaondernemer C). Actoren binnen het project accepteren beperkt elkaars gezag binnen het project. Enkele ondernemers zijn zich bewust van het feit dat er grotere actoren actief zijn op het plein en dat die meer invloed uit kunnen oefenen binnen het project (Interview Horecaondernemer A & Horecaondernemer B).

Tabel 6.7: Bevindingen mate van hiërarchie

<i>Dimensie: mate van hiërarchie</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Aanwezigheid van een organisatiestructuur</i>	Binnen het project is er geen duidelijke aanwezigheid van een organisatiestructuur
<i>Acceptatie van gezag bij actoren onderling</i>	Er is sprake van beperkte acceptatie van gezag van en over verschillende actoren.

Mate van vertrouwen

Binnen het project Stadhuisplein zijn er vanwege de fase waarin het project zich bevindt weinig concrete afspraken gemaakt. Hierdoor is er nauwelijks sprake van toezeggingen die actoren onderling met elkaar afspreken (Interview ORFC, 9 mei 2011 & Interview PMBR, 17 juni 2011). Aan het begin van het project zijn er door de

gemeente Rotterdam wel enkele toezeggingen gedaan over zogenoemde quick-wins. Deze afspraken zijn naar tevredenheid van de actoren op het Stadhuisplein nagekomen (Interview ORFC, 9 mei 2011). Het handelen van actoren binnen het project Stadhuisplein is consequent. Ingenomen standpunten blijven gehandhaafd en worden openlijk besproken met de gemeente Rotterdam. De onderlinge communicatie tussen de ondernemers op het Stadhuisplein is beperkt. Het is tevens één van de randvoorwaarden die is gesteld door het bestuur van de gemeente Rotterdam (Visie Stadhuisplein). Het projectmanagement heeft de Ondernemersfederatie Rotterdam City (bijeenkomst 23 feb) gevraagd om een sessie te verzorgen waarin het verbeteren van de onderlinge communicatie en verhoudingen centraal staat. De federatie is hiermee akkoord gegaan, deelname is vrijwillig voor de horecaondernemers op het Stadhuisplein (Interview ORFC, 9 mei 2011). Er zijn groepen actoren ontstaan die wel of niet met elkaar omgaan en communiceren. Er is een duidelijke scheiding te zien tussen de actoren aan de zuidzijde en de noordzijde van het Stadhuisplein. De uiteenlopende belangen en verschillen in de toekomstvisie zorgen ervoor dat er beperkte communicatie is tussen die actoren (Interview ORFC, 9 mei 2011). De actoren aan de zuidzijde hebben onderling een correcte verstandhouding (Interview Horecaondernemer A & Horecaondernemer B). Aan de noordzijde is dit beperkt tot het noodzakelijke contact (Interview Horecaondernemer D & Horecaondernemer C). Vooral gedrag en handelingen van actoren in het verleden dragen bij aan beperkte onderlinge communicatie aan de noordzijde van het Stadhuisplein. (Interview Horecaondernemer D & Interview ORFC, 9 mei 2011).

Tabel 6.8: Bevindingen mate van vertrouwen

<i>Dimensie: mate van vertrouwen</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Waarmaken van toezeggingen</i>	Beperkte aanwezigheid van gedane toezeggingen door de fase waarin het project zich bevindt. Toezeggingen over quick-wins zijn nagekomen
<i>Consistentie in handelingen en standpunten</i>	Het handelen van actoren is consequent. Standpunten veranderen niet en worden openlijk kenbaar gemaakt
<i>Communicatie over eigen verrichtingen</i>	De onderlinge communicatie is beperkt en is in te delen in groepen actoren.
<i>Reputatie van een actor</i>	Handelingen van actoren in het verleden dragen bij aan de mate van vertrouwen. Dit speelt vooral aan de noordzijde van het Stadhuisplein

Mate van draagvlak

De ontwikkelde visie voor het Stadhuisplein vindt beperkt steun onder de horecaondernemers. Één van de grotere exploitanten heeft input geleverd voor de visie. Deze input is grotendeels overgenomen door de gemeente Rotterdam (Interview Ds+V, 10 mei 2011). Echter heeft deze visie grote gevolgen voor andere

ondernemers aan de noordzijde van het plein. Deze kunnen zich beperkt of niet vinden in deze visie (Interview Horecaondernemer D & Horecaondernemer C). De visie vergt grote investeringen van de vastgoedeigenaren. Deze kunnen zich echter wel vinden in de ontwikkelde visie (Interview Ds+V, 10 mei 2011). De ondernemers aan de zuidzijde hebben weinig bezwaren tegen de visie omdat die voornamelijk gericht is de noordzijde van het plein (Interview Horecaondernemer A & Horecaondernemer B). Verbeteringen die zijn opgenomen in de visie die betrekking hebben op de openbare ruimte worden door deze actoren geaccepteerd. Verantwoordelijk over de gehanteerde werkwijze binnen het project is het Projectmanagementbureau Rotterdam (PMBR). Bij de verschillende actoren is er consensus over de gehanteerde werkwijze. De bijeenkomsten worden ervaren als informatief en nuttig. Echter wordt door een aantal actoren aangegeven dat de periodes tussen de bijeenkomsten en informatiemomenten ver uit elkaar liggen. Dit komt mede door het lage tempo binnen het project (Interview Horecaondernemer D & Horecaondernemer C).

Tabel 6.9: Bevindingen mate van draagvlak

Dimensie: mate van draagvlak	
Indicatoren	Analyse
<i>Overeenstemming in een visie, beslissing of standpunt</i>	Overeenstemming in de visie is gedeeltelijk aanwezig binnen het project onder de horecaondernemers. De werkwijze wordt goed bevonden alleen teveel periodes waarin niets gebeurt.

Risicograad (middelen, kennis & geld)

De gevraagde investeringen uitgedrukt in middelen die nodig zijn voor het bereiken van de visie is voor actoren aan de zuidzijde beperkt. De gevraagde investeringen zijn groter voor de actoren aan de noordzijde. De horecaondernemers aan de zuidzijde ervaren hierdoor een laag risico omtrent hun deelname aan de samenkomsten en samenwerkingen (Interview Horecaondernemer A & Horecaondernemer B & Interview ORFC, 9 mei 2011). De visie vraagt een flinke investering van de horecaondernemers aan de noordzijde. Vooral het vernieuwen van de terrassen en het vastgoed vallen daaronder. Actoren aan die zijde ervaren meer onzekerheid. De ondernemers hebben hun tijd en kennis geïnvesteerd in het project en verwachten daar een verbeterd Stadhuisplein voor terug. De financiële onzekerheid in de vorm van bezuinigingen bij de gemeente Rotterdam speelt daarin tevens een rol. De horecaondernemers zijn zich bewust van het feit dat er geen concrete toezeggingen zijn gedaan door het bestuur van de gemeente Rotterdam als het gaat om investeringen in de buitenruimte of eventuele subsidiering (Interview ORFC, 9 mei 2011).

Tabel 6.10: Bevindingen risicograad

Dimensie: risicograad	
Indicatoren	Analyse
<i>Onzekerheid over de te verspillen middelen</i>	Onzekerheid wordt aan de zuidzijde niet ervaren. Aan de noordzijde wel vanwege grote investeringen in de terrassen en vastgoed.

Rendement

Actoren die deelnemen aan de samenkomsten en samenwerkingen geven aan dat het deelnemen in ieder geval resulteert in een discussie over de toekomst van het Stadhuisplein. Dat wordt in ieder geval gezien als een positief rendement ondanks de verschillende posities die een actoren innemen binnen het project (Interview Horecaondernemer A & Horecaondernemer B & Interview ORFC, 9 mei 2011). Actoren die een positieve perceptie hebben ten opzichte van de omschreven visie hebben ook een positieve perceptie over het eventuele rendement. De actoren die de visie als een negatieve ontwikkeling zien hebben een negatieve perceptie over het te behalen rendement. (Interview ORFC, 9 mei 2011).

Tabel 6.11: Bevindingen rendement

Dimensie: Rendement	
Indicatoren	Analyse
<i>Perceptie over het rendement van de samenwerking</i>	Actoren die een positieve perceptie hebben voor de ontwikkelde visie zien de pogingen tot de realisatie van deze visie als voldoende perspectief tot een acceptabel rendement. Voor actoren die geen tot weinig aansluiting zien met de ontwikkelde visie is dit andersom

Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen

De horecaondernemers op het Stadhuisplein zijn het erover eens dat duurzame veranderingen gerealiseerd dienen te worden door middel van samenwerking. De onderlinge verwevenheid, in ieder geval per zijde, is te groot om individueel te zorgen voor veranderingen die resulteren in een verbeterde uniformiteit (Interview ORFC, 9 mei 2011). Het aangaan van werkvormen waarin samenkomen en samenwerken centraal staan wordt dus gezien als noodzakelijk. Doordat een groot deel van de belanghebbenden van het Stadhuisplein interesse tonen in het project en wanneer nodig de nodige input leveren geniet het project voldoende status. Belangrijke actoren zoals de grotere exploitanten, vastgoedpartijen en bierbrouwerijen denken actief mee (Interview PMBR, 17 juni 2011).

Tabel 6.12: Bevindingen relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen

Dimensie: relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen	
Indicatoren	Analyse
<i>Noodzaak van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	Het samenkomen en samenwerken wordt gezien als noodzakelijk om verbeteringen te realiseren op het Stadhuisplein
<i>Status en imago van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	Groot deel van de belanghebbenden nemen deel aan het project. Dit zijn actoren die beschikken over voldoende middelen om tot een verbetering te komen.

6.1.2 Analyse casus Stadhuisplein

De bevindingen in de vorige paragraaf oefenen invloed uit op de factoren van samenkomen en samenwerken. Deze invloed wordt in deze paragraaf uiteengezet voor de casus Stadhuisplein.

Risicodekking

Een actieve deelname in het project Stadhuisplein brengt risico's met zich mee. Vooral voor de horecaondernemers aan de noordzijde van het plein. Van hen worden forse investeringen verwacht in de nieuwe visie, zowel in middelen als in kennis. Actoren binnen het project Stadhuisplein lopen een risico vanuit eigen initiatief of gevraagd door de gemeente Rotterdam. De bereidheid tot het nemen van risico's hangt af van de perceptie over het te verwachten rendement.

De investeringen die moeten resulteren in verbeteringen op het Stadhuisplein vragen inzet van meerdere actoren. Dat risico is in een samenwerkingsverband minder dan in een situatie waarin actoren individueel handelen. Bij het project Stadhuisplein zijn actoren bereid om dit risico te nemen in een verband waar er meerdere actoren deelnemen of ze zijn van mening dat het risico in ieder geval beheersbaarder is.

Deze bereidheid wordt in het de casus Stadhuisplein beïnvloed door een aantal dimensies. In positieve zin door de hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen. Deze worden getypeerd als informeel. De horecaondernemers geven aan dat dit bijdraagt aan de manier waarop actoren met elkaar omgaan. De omgang binnen het project Stadhuisplein wordt ervaren als prettig, een formele omgang zien veel ondernemers als ongewenst. De gemeente Rotterdam draagt bij aan deze sfeer. Het projectmanagement houdt rekening met de onderlinge verhoudingen en omgangsvormen en past zich aan zonder de regels en procedures achter het project uit het oog te verliezen.

Een gemengde invloed heeft de mate van beleidsinvloed van de verschillende horecaondernemers. Duidelijk is dat één horecaondernemer kan en mag

meebeslissen over de herinrichting van het plein vanwege het feit dat hij een groot percentage van het plein exploiteert. Andere actoren worden alleen geïnformeerd of geraadpleegd. Hiervan kan gesteld worden dat het een positieve impuls geeft aan het project doordat één horecaondernemers bereid is een groter risico te nemen en durft te investeren in het Stadhuisplein. Voor andere horecaondernemers is deze invloed merkbaar en brengt deze invloed onzekerheid en vraagtekens met zich mee of het project niet alleen berust op de visie en middelen van die ene horecaondernemer.

Een positieve invloed heeft het gepercipieerde risico op de factor risicodekking. De actoren aan de zuidzijde ervaren weinig tot geen risico. Aan de noordzijde wordt deze wel ervaren vanwege de benodigde investeringen. Dit vergroot de bereidheid om deel te nemen aan samenkomsten en samenwerkingen in collectief verband zodat er gestuurd kan worden op reductie van de risico's.

De dimensies stimuleren de positieve factoren om deel te nemen aan samenkomsten en samenwerkingen. De nadelige kant van risicodekking met meerdere actoren is de toenemende onderlinge afhankelijkheid. Er zijn geen dimensies die die toenemende afhankelijkheid binnen de factor risicodekking stimuleren.

Tabel 6.13: Analyse factor risicodekking

<i>Factor: Risicodekking</i>			
	Stimulerende dimensies	Invloed	
<i>Dimensies van de organisatie van de samenkomst of samenwerking</i>	Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen	Positief	Verhoudingen zijn informeel van aard. Sluit aan bij de gewenste vorm van omgang
	Mate van beleidsinvloed	Gemengd	Verschillende actoren hebben een andere soort invloed
<i>Dimensies perceptie participerende actoren</i>	Risicograad	Positief	Actoren ervaren risico waardoor risicodekking gewenst is met meerdere actoren

Focus

Bij het verbeteren van het Stadhuisplein dient rekening gehouden te worden met de verschillende functies van het Stadhuisplein. Dit maakt het verenigen van de verschillende belangen en het creëren van eigenaarschap over het project moeilijk. Echter is het verenigen van de ondernemers een belangrijke voorwaarde voor het realiseren een vernieuwd Stadhuisplein.

De dimensie mate beleidsinvloed heeft net als bij risicodekking een invloed. Dat er binnen het project verschillende vormen van beleidsinvloeden te herkennen zijn is al meerdere keren naar vormen gekomen. Deze ontwikkeling heeft een negatieve

invloed op de gezamenlijke betrokkenheid bij het doel en eigenaarschap van het project. Dit komt voornamelijk door de opgetreden splitsing tussen de actoren in de loop van het project.

De mate van toegankelijkheid van het project heeft een positieve invloed op de factor focus. Het project Stadhuisplein is vanaf het begin open geweest voor horecaondernemers die deelname wensten. Vanuit het projectmanagement is geprobeerd betrokkenheid bij het doel en eigenaarschap van het project te creëren. Randvoorwaarden aan de ene kant en desinteresse aan de andere kant bij bepaalde actoren zorgde voor een tweedeling onder de horecaondernemers. Sterke actoren, in de vorm van beschikbare middelen, die de randvoorwaarden (verdwijnen kiosken) konden realiseren splitsten zich af. Dit resulteerde in een situatie waarin de overige actoren zich minder verbonden voelden bij het project. De nadelige kant van de factor focus wordt hierdoor gestimuleerd, er ontstonden outsiders.

De representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen van het project Stadhuisplein dragen positief bij. De samenkomsten en samenwerking binnen het project zijn voldoende representatief en actoren die een belangrijke invulling kunnen geven aan het project zijn aanwezig. Deze dimensies heeft verband met de mate van toegankelijkheid van de samenwerking. De representativiteit geeft echter aan dat de juiste actoren deelnemen aan het project. Dit is gebaseerd op de percepties van verschillende actoren waaronder het projectmanagement (PMBR) van de gemeente Rotterdam.

Een gemengde invloed heeft de mate van draagvlak op de factor focus. Een gedeelte van de horecaondernemers is het eens met de visie voor het Stadhuisplein. Deze actoren zijn actief betrokken bij het project en zetten zich in om de visie te realiseren. Actoren die de visie niet steunen hebben weerstand opgebouwd en verzetten zich tegen de ontwikkelingen die gaande zijn binnen het project. Ook hier worden in- en outsiders gecreëerd.

Een positieve invloed heeft de relevantie van de samenwerking. Actoren zien de noodzaak om verbeteringen te realiseren in collectief verband. Deze perceptie draagt bij aan de focus voor het project. De noodzaak tot samenkomen en samenwerken is aanwezig bij de actoren. Hierdoor kan de betrokkenheid bij het project en eigenaarschap van het project vergroten.

Tabel 6.14: Analyse factor focus

<i>Factor: Focus</i>			
	Stimulerende dimensies	Invloed	
<i>Dimensies van de organisatie van de samenkomst of samenwerking</i>	Mate van beleidsinvloed	Negatief	Resulteert in splitsing bij de actoren
	Mate van toegankelijkheid	Positief	Project is open en toegankelijk voor actoren. Echter in- en outsiders ontstaan tijdens het project
	Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen	Positief	Juiste actoren tonen betrokkenheid bij het project
<i>Dimensies perceptie participerende actoren</i>	Mate van draagvlak	Gemengd	Splitsing van de actoren zorgen voor in- en outsiders
	Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen	Positief	Actoren realiseren zich de noodzaak om verbeteringen te realiseren in gezamenlijk verband

Communicatie

Het gezamenlijk communiceren, met één boodschap, maakt de wensen en behoeftes van een gezamenlijk doel duidelijk voor andere actoren. Het kan dan ook voordelen met zich meebrengen voor actoren om vertegenwoordigd te worden in een collectief.

Een negatieve invloed op de factor communicatie heeft de beperkte informatieopenheid binnen het project Stadhuisplein. Actoren binnen het project opereren op basis van verschillende informatie en hebben weinig onderling contact. Deze zaken bemoeilijken een collectief standpunt. Dat collectieve standpunt is een gewenst uitgangspunt dat niet in elke situatie haalbaar is. Echter is de onderlinge communicatie dusdanig slecht dat er beperkt gesproken kan worden van een collectief op het gebied van communicatie.

Naast de informatieopenheid heeft de mate van hiërarchie ook een negatieve invloed op de factor communicatie. Er is binnen het project geen duidelijke aanwezigheid van een organisatiestructuur waardoor sturing binnen het project ontbreekt. Het projectmanagement van de gemeente Rotterdam stuurt vooral de gemeentelijke diensten en houdt het bestuur van Rotterdam op de hoogte. Het projectmanagement houdt zich niet bezig met de organisatie van de verschillende ondernemers. Dit behoort niet tot hun primaire taken, maar is wel één van de randvoorwaarden die gesteld zijn door het Rotterdamse bestuur. Het realiseren van deze voorwaarde is uit handen gegeven door het projectmanagement aan de Ondernemersfederatie Rotterdam City. Hierdoor raken zij de controle en sturing

kwijt over de realisatie van een belangrijke randvoorwaarde. Het ontbreken van een duidelijke organisatiestructuur en het uit handen geven van de realisatie van een belangrijke randvoorwaarde beïnvloedt de factor communicatie negatief.

Een belangrijke oorzaak aan gebrek van de onderlinge communicatie is het onderlinge vertrouwen. De dimensie vertrouwen heeft een negatieve invloed op de factor communicatie. Handelingen uit het verleden dragen sterk bij aan het aanwezige vertrouwen. Onder de horecaondernemers heerst onderling wantrouwen. Daarnaast is er wantrouwen richting de gemeente Rotterdam. De horecaondernemers zijn zich bewust van de huidige financiële situatie van de gemeente Rotterdam. Ze zijn zich bewust van het feit dat het project Stadhuisplein om financiële redenen stilgelegd kan worden..

Tabel 6.15: Analyse factor communicatie

<i>Factor: Communicatie</i>			
	Stimulerende dimensies	Invloed	
<i>Dimensies van de organisatie van de samenkomst of samenwerking</i>	Informatieopenheid	Negatief	Bepaalde openheid limiteert een collectief standpunt
	Mate van hiërarchie	Negatief	Geen duidelijke organisatiestructuur
<i>Dimensies perceptie participerende actoren</i>	Mate van vertrouwen	Negatief	Onderling wantrouwen en richting de gemeente

Educatie

Het delen van informatie binnen het project stelt de verschillende actoren in staat om van elkaar te leren. Het uitwisselen van informatie kan resulteren in nieuwe inspiraties en innovaties om tot oplossingen te komen voor een bepaalde problematiek of het verbeteren van situaties. Het leren van elkaar is een belangrijke factor bij het samenkomen en samenwerken tussen actoren.

Net als bij de factor risico wordt de factor educatie positief beïnvloed door de hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen. Herhaling van de invloed van deze dimensie is overbodig, maar de informele sfeer draagt bij aan de mate waarin actoren bereid zijn om informatie met elkaar te delen.

Er moet echter geconstateerd worden dat informatie over het project Stadhuisplein voornamelijk als vertrouwelijk getypeerd kan worden. De verschillende redenen hiervoor zijn al bij andere factoren aan bod gekomen. Het matig uitwisselen van informatie stelt de actoren binnen een project niet in staat om te leren van elkaars informatie en gaat de inspiratie en innovatie van een project tegen.

Het beperkt delen van informatie is ook het gevolg van ontbreken van onderling vertrouwen binnen het project. Voornamelijk handelingen uit het verleden dragen bij aan de mate van vertrouwen. Wantrouwen resulteert in een situatie waarin actoren geen informatie met elkaar willen delen of onjuiste informatie met elkaar delen.

Bij de factor educatie is de analyse dat individuele actoren hun eigen kennis en informatie beschermen voor het collectief omdat ze bang zijn voor het verlies van hun eigen informatie en ideeën.

Tabel 6.16: Analyse factor educatie

<i>Factor: Educatie</i>			
	Stimulerende dimensies	Invloed	
<i>Dimensies van de organisatie van de samenkomst of samenwerking</i>	Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerking	Positief	Informeel sfeer draagt in theorie bij aan informatie-uitwisseling en inspiratie en innovatie.
	Informatieopenheid	Negatief	Bepaalde openheid limiteert in het uitwisselen van informatie
<i>Dimensies perceptie participerende actoren</i>	Mate van vertrouwen	Negatief	Onderling wantrouwen houdt informatie-uitwisseling tegen

Synergie

Een van de voordelen van het nastreven van doelen in een gezamenlijke context is het feit dat actoren elkaars competenties en middelen kunnen aanvullen om zo bepaalde doelen efficiënter en effectiever te bereiken. Er is een aantal dimensies die de factor synergie beïnvloeden.

Als eerste heeft de representativiteit van de samenkomsten en samenwerking een positief effect op de synergie binnen het project. Een groot deel van de belanghebbenden zijn vertegenwoordigd bij de samenkomsten en samenwerkingen en hebben belangstelling voor het project Stadhuisplein. Daarnaast nemen de grotere actoren deel aan het project. Dit zijn actoren die beschikken over een grote hoeveelheid aan middelen en kennis. De aanwezigheid van voldoende belanghebbenden en belangrijke actoren zorgen ervoor dat het aanvullen van elkaars middelen en competenties een mogelijkheid is binnen het project Stadhuisplein. Actoren in het project hebben zelf deze perceptie die bijdraagt aan de stimulans tot het delen van middelen en competenties.

Een minder positieve invloed heeft de dimensie draagvlak op de factor synergie. De bereidheid om middelen en competenties met elkaar te delen vereist op zijn minst enig consensus over de uitgezette visie en te bereiken doelen. Binnen het project Stadhuisplein is onder de actoren slechts een gedeeltelijke overeenstemming over de

uitgezette visie. Dit zorgt voor een beperkte bereidheid om middelen en competenties te delen.

Een gemengde invloed heeft het de perceptie over het verwachte rendement van het project Stadhuisplein. Deze perceptie hangt sterk samen met de draagvlak over de uitgezette visie. Actoren die zich kunnen vinden in de uitgezette visie percipiëren een positief rendement en de actoren die dat niet kunnen percipiëren een neutraal of negatief rendement. Dit verschil heeft invloed op de synergie van de samenkomsten en samenwerking in het project Stadhuisplein. Actoren hanteren een verschillende perceptie in de mate waarin zij middelen en competenties met elkaar willen delen.

Een positieve invloed op de synergie heeft de perceptie over de relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen. Verschillende actoren zijn van mening dat het bereiken van een verbeterd Stadhuisplein dient te geschieden in een vorm waarin de ondernemers samenwerken aan een geheel. Deze perceptie heeft in de basis een positieve invloed op de gewenste synergie. Echter is het zo dat andere dimensies zoals wantrouwen, slechte onderlinge communicatie en vertrouwelijkheid van informatie de factor beperken.

Tabel 6.17: Analyse factor synergie

<i>Factor: Synergie</i>			
	Stimulerende dimensies	Invloed	
<i>Dimensies van de organisatie van de samenkomst of samenwerking</i>	Representativiteit van de samenkomsten en samenwerking	Positief	Passende actoren nemen deel. Stimuleert de mogelijkheden tot het aanvullen van elkaars middelen en competenties
<i>Dimensies perceptie participerende actoren</i>	Mate van draagvlak	Negatief	Beperkte consensus over de uitgezette visie
	Rendement	Gemengd	Percepties over rendement verschilt
	Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen	Positief	Actoren zien noodzaak tot samenwerken

6.2 Casus Schouwburgplein

Het project Schouwburgplein is een project waarin geleidelijk wordt gewerkt aan de realisatie van de uitgezette visie. Quick-wins zoals het plaatsen van groenstroken zijn op de korte termijn uitgevoerd. Werkzaamheden die een meer ingrijpend karakter hebben op het plein worden verspreid in de toekomst. In dit onderzoek staan de samenkomsten en samenwerkingen met de Rotterdamse horecabranche centraal. De focus in de analyse van casus Schouwburgplein ligt dan ook bij het realiseren van overterrassen naast het verhoogde deel van het plein.

In de casus Schouwburgplein is de urgentie tot verbetering vooral afkomstig vanuit de bestuurlijke en politieke kant van de gemeente Rotterdam. Er is lang gediscussieerd of het Schouwburgplein een toegevoegde waarde was voor de stad. Deze discussie heeft uiteindelijk geresulteerd in een visie ontwikkeld door architectenbureau West8. In deze visie is tevens het plan tot het creëren van overterrassen opgenomen. Opvallend hierin is dat de horecaondernemers zelf niet betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van deze visie.

Net als op het Stadhuisplein is er op het Schouwburgplein één exploitant aanwezig die een groot deel van de horecagelegenheden in bezit heeft. Dit heeft invloed op de gedragingen en beschikbare middelen van deze actor. Hier wordt in de analyse verder op ingegaan.

Opvallend is het aantal projectmanagers dat zich bezig houdt met de herontwikkeling van het Schouwburgplein. Een drietal projectmanagers is aangesteld vanuit de gemeente Rotterdam (PMBR) met elk hun eigen taak om het plein te vernieuwen. Uit gesprekken blijkt dat dit verwarring scheidt en dat er vanuit de ondernemers geen eenduidige leiding wordt ervaren vanuit de gemeente. Het ontbreekt vooral aan één aanspreekpunt als het gaat om de herontwikkeling van het plein. Veel ondernemers zijn dan ook niet bekend met de visie die is geschreven door West8.

De context waarin de gemeente Rotterdam op dit moment opereert is er één waarin er bezuinigd wordt. Voor het project Schouwburgplein zijn de financiële middelen grotendeels gereserveerd. In vergelijking, de middelen voor het project Stadhuisplein zijn nog niet gereserveerd of beschikbaar.

6.2.1 Bevindingen dimensies casus Schouwburgplein

In deze paragraaf worden de dimensies behandeld die genoemd zijn in het theoretisch kader.

Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen

Het project Schouwburgplein kent geen verplichtingen als het gaat om het samenkomen of samenwerken (Interview PMBR, 25 mei 2011). De horecaondernemers zijn minimaal geraadpleegd over de herontwikkelingsplannen van het plein. Minimaal vanwege het feit dat er wel enkele informatiebijeenkomsten zijn georganiseerd (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011). Er zijn binnen het project dus geen reguliere samenkomsten. Wel hebben projectmanagers contact met de horecaondernemers rondom het Schouwburgplein. Deze contacten

en omgang wordt niet gezien als procedureel en op basis van regels (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011 & Horecaondernemer G, 16 juni 2011).

Tabel 6.18: Bevindingen hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen

<i>Dimensie: hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Verplichtingen in de organisatie van de samenwerking</i>	Geen regelmatig patroon van samenkomen of samenwerking tussen de gemeente Rotterdam en de horecaondernemers op het Schouwburgplein
<i>Omgangsvorm</i>	Beperkte contactmomenten kennen een informeel karakter

Wederzijdse verplichtingen

Het project Schouwburgplein kent geen uitkomsten die wederzijdse verplichtingen meebrengen voor de gemeente Rotterdam en de betrokken horecaondernemers (Interview PMBR, 25 mei 2011). De betrokkenheid en gevraagde investeringen voor de horecaondernemers zijn laag. De gemeente Rotterdam voert het project uit met eigen middelen zonder veel oog te hebben voor de eventueel beschikbare middelen vanuit de commerciële sector (Horecaondernemer G, 16 juni 2011). De enige wederzijdse gemaakte afspraak was het plaatsen van een overterras op proefbasis door horecagelegenheid Floor aan de rand van het verhoogde deel van het plein. Deze afspraak is nagekomen door de horecagelegenheid echter werd deze niet vergunde terrasopstelling beboet door de Rotterdamse Stadstoezicht. Het projectmanagement had verzuimd bepaalde diensten op de hoogte te stellen van de proef (Interview Floor, 8 juni 2011).

Tabel 6.19: Bevindingen wederzijdse verplichtingen

<i>Dimensie: wederzijdse verplichtingen</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Aanwezigheid van vastgelegde afspraken</i>	Geen algemene wederzijdse verplichtingen. Proefterras van Floor verliep onjuist vanwege beboeting door Stadstoezicht.

Mate van beleidsinvloed

De beleidsinvloed binnen het project Schouwburgplein voor de horecaondernemers is nihil geweest. Bij de ontwikkeling van de uitgezette visie, ontwikkeld door West8, zijn de horecaondernemers niet geconsulteerd (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011 & Horecaondernemer G, 16 juni 2011). In die visie is er echter wel een vernieuwing te zien waarin aan de randen van het plein overterrassen zijn opgenomen. De eventuele haalbaarheid en bereidwilligheid van deze plannen onder de horecaondernemers zijn niet met hen besproken (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011).

Tabel 6.20: Bevindingen mate van beleidsinvloed

<i>Dimensie: Mate van beleidsinvloed</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Positie die een actor inneemt in de samenwerking</i>	De horecaondernemers rondom het Schouwburgplein hebben een beperkte beleidsinvloed. Vanuit de gemeente Rotterdam worden zij vooral (beperkt) geïnformeerd

Informatieopenheid

De informatie binnen het project Schouwburgplein is beperkt toegankelijk of beschikbaar voor actoren en belanghebbenden. De visie van West8 en de plannen die de gemeente Rotterdam heeft met het Schouwburgplein zijn veelal onbekend bij de horecaondernemers (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011). Het informeren vermogen van de gemeente Rotterdam is beperkt. Actoren rondom het Schouwburgplein ontvangen te beperkt informatie. Het zelf opzoeken van informatie vergt kennis over systemen van de gemeente Rotterdam, de drempel is groot en informatie in veel gevallen niet specifiek genoeg om vragen van ondernemers te beantwoorden. Dit zorgt voor beperkte mogelijkheden om informatie te controleren (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011). Actoren handelen op basis van dezelfde informatie.

Tabel 6.21: Bevindingen informatieopenheid

<i>Dimensie: informatieopenheid</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Toegankelijkheid van de informatie</i>	Beperkt toegankelijk en zonder eenduidig aanspreekpunt onder de meerdere projectmanagers
<i>Controleerbaarheid van de informatie</i>	Beperkt in verband met de slechte informatievoorziening
<i>Handelingen op basis van dezelfde informatie</i>	Actoren handelen op basis van dezelfde informatie.

Mate van toegankelijkheid

Het project Schouwburgplein komt door de beperkte contacten met de horecaondernemers als gesloten. Informatie wordt beperkt gedeeld en informatiebijeenkomsten hebben een top-down karakter (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011 & Horecaondernemer G, 16 juni 2011). De bijeenkomsten zijn echter wel open voor belanghebbenden (Interview PMBR, 25 mei 2011). De gemeente Rotterdam heeft zich voor de visie van het Schouwburgplein grotendeels gewend tot architectenbureau West8. De ondernemers zijn hier niet bij betrokken geweest.

Tabel 6.22: Bevindingen mate van toegankelijkheid

<i>Dimensie: Mate van toegankelijkheid</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Aanwezigheid van entree regels</i>	Geen duidelijke aanwezigheid van entree regels. De gemeente Rotterdam houdt het project Schouwburgplein gesloten voor de horecaondernemers rondom het plein.

Representativiteit van de samenkomsten en samenwerking

Binnen het project is er sprake van onvoldoende participatie vanuit de kant van de ondernemers rondom het Schouwburgplein. De betrokkenheid vanuit de horecaondernemers bij het project is laag (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011 & Horecaondernemer G, 16 juni 2011). Grotere actoren rondom het plein zoals de Rotterdamse Schouwburg, bioscoop Pathé Schouwburgplein en de Doelen hebben meer betrokkenheid bij het project, zij zijn immers de grote gebruikers van het Schouwburgplein (Interview PMBR, 25 mei 2011). Grotere actoren nemen dus wel deel aan het project.

Tabel 6.23: Bevindingen representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen

<i>Dimensie: Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Percentage en verscheidenheid deelnemende actoren ten opzichte van de totale populatie</i>	Onvoldoende participatie vanuit de horecaondernemers
<i>Aanwezigheid van key stakeholders in de samenwerking</i>	Grote actoren zoals de Rotterdamse Schouwburg, bioscoop Pathé Schouwburgplein en de doelen hebben meer betrokkenheid.

Mate van hiërarchie

Binnen het project Schouwburgplein is er sprake van een organisatiestructuur (Interview PMBR, 25 mei 2011). De gemeente Rotterdam neemt in die structuur de topositie in en hanteert een top-down benadering op het project als het gaat om de horecaondernemers rondom het plein (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011). Het project is ingedeeld in een drietal projectmanagers bij het PMBR die elk hun eigen deelproject realiseren (Interview PMBR, 25 mei 2011). Dit resulteert in een situatie waarin de horecaondernemers het gezag van andere actoren dienen te accepteren. Ze hebben zelf weinig tot geen invloed op de veranderingen die plaatsvinden op het plein en ook niet op het proces dat gevolgd wordt (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011).

Tabel 6.24: Bevindingen mate van hiërarchie

<i>Dimensie: mate van hiërarchie</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Aanwezigheid van een organisatiestructuur</i>	Sprake van een organisatiestructuur waarin de gemeente Rotterdam de topositie inneemt en het project verdeeld onder een drietal projectmanagers
<i>Acceptatie van gezag bij actoren onderling</i>	Horecaondernemers accepteren het gezag van andere actoren omdat het project een top-down insteek heeft

Mate van vertrouwen

Binnen het project Schouwburgplein is er weinig sprake van toezeggingen binnen het project. De gemeente Rotterdam heeft zich gehouden aan de afspraken om meer groen te plaatsen rondom het plein in een vroeg stadium van het project (Interview PMBR, 25 mei 2011). Verder afspraken zijn er niet gemaakt met de horecaondernemers (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011). De gemeente Rotterdam blijft consequent in haar handelen. Het project blijft top-down gestuurd waarin de projectmanagers hun deelprojecten uitvoeren. (Interview PMBR, 25 mei 2011). De horecaondernemers voeren in principe weinig uit binnen het project (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011). Zij communiceren dan ook weinig over hun handelingen. De gemeente Rotterdam doet dit tevens ook niet (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011 & Horecaondernemer G, 16 juni 2011). Er is dus onderling weinig communicatie over de handelingen die actoren verrichten. Het project Schouwburgplein heeft geen handelingen uit het verleden die bijdragen aan een reputatie van een actor.

Tabel 6.25: Bevindingen mate van vertrouwen

<i>Dimensie: mate van vertrouwen</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Waarmaken van toezeggingen</i>	In het begin van het project over het plaatsen van groen. Verder weinig toezeggingen in een top-down project
<i>Consistentie in handelingen en standpunten</i>	Actoren binnen het project Schouwburgplein handelen consequent
<i>Communicatie over eigen verrichtingen</i>	Communicatie onderling over de eigen verrichtingen is nihil
<i>Reputatie van een actor</i>	Geen handelingen in het verleden die bijdragen aan de reputatie van een actor in het heden

Mate van draagvlak

Over de uitgezette visie voor het Schouwburgplein hebben de horecaondernemers weinig te vermelden. Deze is grotendeels onbekend door gebrekkige communicatie vanuit de gemeente Rotterdam (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011 & Horecaondernemer G, 16 juni 2011). De omliggende horecaondernemers zijn uiteraard niet tegen verbeteringen of aanpassingen op het Schouwburgplein. Hun

input had wel kunnen bijdragen aan een betere samenhang (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011).

Tabel 6.26: Bevindingen mate van draagvlak

<i>Dimensie: mate van draagvlak</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Overeenstemming in een visie, beslissing of standpunt</i>	Geen tot weinig overeenstemming met de uitgezette visie.

Risicograad (middelen, kennis & geld)

De betrokkenheid van de horecaondernemers bij het project Schouwburgplein is laag. De gevraagde investeringen in het project zijn nihil op het eventueel creëren van overterrassen na (Horecaondernemer G, 16 juni 2011). De verliezen die geleden worden bij de herinrichting van het plein kunnen gezien worden als investeringen. Vooral het vernieuwen en verstevigen van het verhoogde deel van het plein zorgt ervoor dat bepaalde horecagelegenheden aan het zicht worden onttrokken. De investeringen die gedaan worden door de horecaondernemers rondom het plein zijn dan ook vooral van indirecte aard (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011). Er wordt dan ook een risico ervaren door de horecaondernemers over het project Schouwburgplein. Er worden verliezen gemaakt tijdens de herinrichting van het plein zonder dat er duidelijk is welke baten er gerealiseerd zullen worden bij een voltooid project (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011 & Horecaondernemer G, 16 juni 2011).

Tabel 6.27: Bevindingen risicograad

<i>Dimensie: Risicograad (geld, kennis & tijd)</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Onzekerheid over de te verspillen middelen</i>	Horecaondernemers hebben te maken met inkomstenderving tijdens het project. Er is onduidelijkheid of deze worden terugverdiend bij een gereed Schouwburgplein.

Rendement

Aangezien de horecaondernemers beperkt participeren in het project is er geen sprake van eventuele rendementen vanuit gedane investeringen en participatie aan het project Schouwburgplein (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011). Uit interviews blijkt wel dat horecaondernemers van mening zijn dat een actieve participatie meer voordelen opgeleverd zou hebben voor hen en voor de gemeente Rotterdam (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011 & Horecaondernemer G, 16 juni 2011).

Tabel 6.28: Bevindingen rendement

<i>Dimensie: Rendement</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Perceptie over het rendement van de samenwerking</i>	Bepaalde participatie verzwakt eventueel beoogd rendement.

Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen

De horecaondernemers rondom het Schouwburgplein zijn van mening dat het aangaan van projecten noodzakelijk is om de doelen die gesteld zijn voor een aantrekkelijke binnenstad te behalen (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011). Echter dienen dan als randvoorwaarde wel de juiste actoren betrokken te worden bij de samenkomsten en eventuele samenwerkingen die het project Schouwburgplein aangaan (Interview Vereniging Schouwburgplein, 8 juni 2011 & Horecaondernemer G, 16 juni 2011). De huidige status en imago van het project Schouwburgplein is onvoldoende omdat het project voornamelijk een top-down benadering kent vanuit de gemeente Rotterdam. Daarnaast zijn er maar een beperkt aantal private partijen betrokken bij het project Schouwburgplein, alleen de grotere 'gebruikers' van het plein zoals de Rotterdamse Schouwburg, bioscoop Pathé Schouwburgplein en De Doelen.

Tabel 6.29: Bevindingen relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen

<i>Dimensie: relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	
Indicatoren	Analyse
<i>Noodzaak van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	Samenkomen en samenwerking is noodzakelijk om doelstellingen te behalen voor het creëren van een aantrekkelijker binnenstad.
<i>Status en imago van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	Onvoldoende vanwege de marginale vertegenwoordiging van de horecaondernemers rondom het plein

6.2.2 Analyse casus Schouwburgplein

De bevindingen in de vorige paragraaf oefenen invloed uit op de factoren van samenkomen en samenwerken. Deze invloed wordt in deze paragraaf uiteengezet voor de casus Schouwburgplein.

Risicodekking

Het project Schouwburgplein kenmerkt zich door de weinige verplichtingen aan de kant van de horecaondernemers. Het project is vooral ingezet vanuit de gemeente Rotterdam die zorgt voor de vernieuwingen van het plein. De wens en noodzaak tot het verkleinen van individuele risico's in een collectief verband is hierdoor laag. De

factor wederzijdse verplichtingen heeft hierdoor een neutraal effect op de factor risicodekking.

Een van de samenhangende redenen voor de lage mate van gepercipieerd risico aan de kant van de horecaondernemers in het project Schouwburgplein is de beperkte hoeveelheid beleidsinvloed. Het project kent een top-down sturing waarin een groot deel van de risico's voor het project gedragen worden door de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam zoekt zelf geen manieren om het risico te verdelen met private actoren in de horecabranche. De mate van beleidsinvloed oefent dus een neutrale invloed uit voor de horecaondernemers omdat deze weinig tot geen eigen risico lopen. Voor de gemeente Rotterdam is deze invloed als negatief te typeren vanwege het hogere risico en het niet zoeken naar mogelijkheden om dit risico te beperken.

Tabel 6.30: Analyse factor risicodekking

<i>Factor: Risicodekking</i>			
	Stimulerende dimensies	Invloed	
<i>Dimensies van de organisatie van de samenkomst of samenwerking</i>	Wederzijdse verplichtingen	Neutraal	Weinig tot geen wederzijdse verplichtingen
	Mate van beleidsinvloed	Neutraal	Top-down sturing waarbij de gemeente Rotterdam de meeste risico's draagt
<i>Dimensies perceptie participerende actoren</i>	Risicograad	Neutraal	Laag gepercipieerd risico werkt niet als motivatie om aan risicodekking te doen

Focus

Bij het verbeteren van het Schouwburgplein is het creëren van samenhang één van de doelstellingen. Voor het behalen van deze doelstelling is er gezamenlijke betrokkenheid nodig en dienen actoren zich eigenaar te voelen het van project.

De dimensie hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen oefent een negatieve invloed uit op de factor focus. Het project Schouwburgplein kent geen patroon van samenkomen tussen de verschillende actoren. De contactmomenten zijn beperkt. Hierdoor is er weinig tot geen overleg over het project en de bijbehorende doelen. De beperkte contactmomenten worden getypeerd als informeel. Het beperkt aantal contactmomenten belemmert de gezamenlijke betrokkenheid bij het doel en het creëren van eigenaarschap van het project.

De mate van beleidsinvloed in het project Schouwburgplein is nihil. De horecaondernemers worden (beperkt) geïnformeerd over de ontwikkelingen. Het is de gemeente Rotterdam die samen met architectenbureau West8 een vernieuwde

visie heeft ontwikkeld. Deze beperkte beleidsinvloed stimuleert vooral de negatieve kanten van de factor focus. De gemeente Rotterdam creëert met deze werkwijze vooral outsiders. Horecaondernemers zijn buiten de ontwikkeling van de visie gehouden. Deze werkwijze heeft een negatieve invloed op een gezamenlijke betrokkenheid en het creëren van eigenaarschap van het project.

De beperkte beleidsinvloed gaat samen met een gesloten dimensie informatieopenheid. De informatie over het Schouwburgplein is beperkt toegankelijk en onder de verschillende projectmanagers wordt er geen eenduidig aanspreekpunt gepercipieerd. Ook de beperkte informatievoorziening oefent een negatieve invloed uit op de factor focus. Het versterkt het creëren van outsiders en draagt beperkt bij aan de betrokkenheid van het project en het ontwikkelen van eigenaarschap.

Doordat vooral de gemeente Rotterdam en ontwerpbureau West8 zich bezig houden met de ontwikkeling en de visie voor het Schouwburgplein is de toegankelijkheid van het project te typeren als gesloten. Dit gesloten karakter heeft een negatieve invloed op de mate van gezamenlijke betrokkenheid bij het doel en de eigenaarschap van het project.

De mate van draagvlak heeft een neutrale invloed op de factor focus. De uitgezette visie is grotendeels onbekend bij de verschillende horecaondernemers. De actoren zijn vanzelfsprekend niet tegen verbeteringen op en om het Schouwburgplein maar zijn wel van mening dat hun bijdrage kan resulteren in een betere samenhang tussen de verschillende functies die het Schouwburgplein vervult.

Tabel 6.31: Analyse factor focus

<i>Factor: Focus</i>			
	Stimulerende dimensies	Invloed	
<i>Dimensies van de organisatie van de samenkomst of samenwerking</i>	Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen	Negatief	Beperkte samenkomsten en uitwisseling van informatie over het project
	Mate van beleidsinvloed	Negatief	Geen beleidsinvloed voor de horecaondernemers
	Informatieopenheid	Negatief	Vertrouwelijk karakter en geen eenduidig aanspreekpunt onder de projectmanagers
	Mate van toegankelijkheid	Negatief	Gesloten karakter creëert outsiders
<i>Dimensies perceptie participerende actoren</i>	Mate van draagvlak	Neutraal	Visie grotendeels onbekend en actoren zijn niet tegen verbeteringen op het plein

Communicatie

Het communiceren in een collectief verband zou in het geval van het Schouwburgplein bijdragen aan de samenhang. De communicatie tussen de verschillende actoren is voornamelijk op basis van de individuele wensen en behoeften. De horecaondernemers hebben zich deels verenigd in een vereniging. Als het gaat om het project is er geen collectief op het gebied van communicatie.

Dit collectief wordt negatief beïnvloed door de hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen. Er zijn geen samenkomsten en uitwisselingen van informatie over het project. Deze ontwikkelingen hebben een belemmerende werking. Veel actoren communiceren nu met elkaar op individuele basis. Aan de kant van de ondernemers is dit enigszins georganiseerd in een vereniging. De gemeente Rotterdam heeft een aantal diensten en instellingen die zich bezig houdt met het plein. Daar ontbreekt het collectief. Er is gebrek aan een eenduidig aanspreekpunt.

Het gebrek aan samenkomsten en onderling overleg resulteert in een situatie waarin de informatie binnen het project een vertrouwelijk karakter heeft. De informatieopenheid is gesloten. Dit oefent een negatieve invloed uit op de factor communicatie. Er beperkt informatie aanwezig over het project Schouwburgplein. Het top-down karakter resulteert in onwetendheid bij veel actoren die niet kunnen anticiperen en handelen op basis van juiste informatie. Het ontbreekt hierdoor dan ook aan een collectief standpunt over het project Schouwburgplein.

Belangrijk om te vermelden is dat vooral de horecaondernemers de noodzaak inzien om door middel van samenwerking verbeteringen te realiseren op het plein. Dit is in potentie positief voor de factor communicatie. De wensen en behoeften van meerderen kunnen hierdoor verenigd worden in een collectief.

Tabel 6.32: Analyse factor communicatie

<i>Factor: communicatie</i>			
	Stimulerende dimensies	Invloed	
<i>Dimensies van de organisatie van de samenkomst of samenwerking</i>	Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen	Negatief	Bepaalde samenkomsten belemmert collectief communiceren
	Informatieopenheid	Negatief	Vertrouwelijke informatieopenheid zorgt voor beperking tot het innemen van standpunten
<i>Dimensies perceptie participerende actoren</i>	Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen	Positief	In de basis zien actoren noodzaak om door middel van samenwerking het project aan te gaan

Educatie

Het leren van elkaar als actoren kan resulteren in een project dat efficiënt en effectief zijn doelen haalt. Echter kan het ook leiden tot meer innovatie en inspiratie.

Belangrijk hierbij is dat de juiste actoren deelnemen aan het project. Eerder is vermeldt dat het project Schouwburgplein een gesloten karakter heeft. De horecaondernemers worden grotendeels niet betrokken bij het project. Dit heeft een negatieve invloed op de mate waarin actoren van elkaar kunnen leren. Het resulteert tevens niet in een eenheid waarin innovatief is gedacht over de herinrichting van het Schouwburgplein.

Dit gaat samen met de hiërarchie binnen het project. De top-down benadering van de gemeente Rotterdam stelt de horecaondernemers niet in staat om hun kennis en informatie te delen. Tevens heeft het ingehuurd ontwerp bureau West8 de horecaondernemers niet geconsulteerd tijdens de ontwikkeling van de vernieuwde visie. Dit terwijl er voldoende inspiratie en innovatie te vinden is bij de horecaondernemers. Zowel de gemeente Rotterdam als ontwerp bureau West8 laat met deze werkwijze mogelijkheden liggen. De hiërarchie heeft dus een negatieve invloed op de factor educatie.

Het delen van kennis en informatie vereist een solide basis tussen de betrokken actoren. Een solide basis kan in beginsel onder meer gevormd worden door onderling vertrouwen. Binnen het project Schouwburgplein is de basis als neutraal te typeren. Actoren hebben geen wantrouwen naar elkaar en zijn bereid om informatie en kennis met elkaar te delen. Dit wordt bij horecaondernemers gedaan in de vereniging Schouwburgplein. Deze feiten hebben een positieve invloed op de factor educatie.

Tabel 6.33: Analyse factor educatie

<i>Factor: educatie</i>			
	Stimulerende dimensies	Invloed	
<i>Dimensies van de organisatie van de samenkomst of samenwerking</i>	Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen	Negatief	Ontbreken van samenkomsten tussen actoren verhindert de mogelijkheid tot het leren van elkaar
	Hiërarchie	Negatief	Het top-down karakter van het project gaat leren van elkaar tegen
<i>Dimensies perceptie participerende actoren</i>	Mate van vertrouwen	Positief	In de basis voldoende vertrouwen om informatie en kennis met elkaar te delen

Synergie

De horecaondernemers rondom het Schouwburgplein beschikken over middelen die de Rotterdamse binnenstad aantrekkelijker kunnen maken op de speerpunten gastvrijheid en levendigheid. Het verenigen van deze middelen zou een bijdrage kunnen leveren aan deze doelstellingen van de gemeente Rotterdam.

Het gebrek aan samenkomsten heeft een negatieve invloed op de factor synergie. De gemeente Rotterdam onderhoudt een formele relatie met de horecaondernemers waarin zij de ondernemers slechts informeren over het project. Dit verlaagt de bereidheid en de mogelijkheid van actoren om elkaars middelen en competenties aan te vullen.

Dit gaat samen met de mate van toegankelijkheid van het project. Het project Schouwburgplein heeft een gesloten karakter. Horecaondernemers zijn beperkt betrokken bij de vernieuwingen. De gemeente Rotterdam gaat hiermee voorbij aan de competenties en de middelen waarover de horecaondernemers beschikken. Zelf geven zij aan over voldoende competenties en middelen te beschikken om een bijdrage te leveren aan een aantrekkelijker binnenstad. De mate van toegankelijkheid van het project heeft dus een negatieve invloed op de factor synergie.

Als laatste de dimensie rendement. Deze heeft een neutrale invloed op de dimensie synergie. De huidige top-down vorm brengt een bepaalde mate van ontevredenheid met zich mee onder de horecaondernemers. De bereidheid en mogelijkheden om middelen en competenties te delen is in deze huidige vorm laag. Echter zien de horecaondernemers de noodzaak om verbeteringen te realiseren in een collectief. In een werkvorm waarin de actoren meer gelijk zijn aan elkaar verwachten de ondernemers zelf meer uitwisseling van middelen. Vandaar dat de dimensie rendement een neutrale invloed uitoefent.

Tabel 6.34: Analyse factor synergie

<i>Factor: synergie</i>			
	Stimulerende dimensies	Invloed	
<i>Dimensies van de organisatie van de samenkomst of samenwerking</i>	Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen	Negatief	Gebrek aan samenkomsten gaat uitwisseling van informatie tegen
	Mate van toegankelijkheid	Negatief	Horecaondernemers te weinig betrokken bij het project
<i>Dimensies perceptie participerende actoren</i>	Rendement	Positief	Potentieel gepercipieerd rendement is voldoende

6.3 Buiten de casus

Om de betrouwbaarheid en de validiteit te vergroten van het onderzoek zijn een aantal aanvullende open interviews gehouden om de bevindingen en analyses uit de casus te toetsen bij actoren buiten de casus. Als eerste met horecaondernemers die niet opereren op het Stadhuisplein en het Schouwburgplein. Als tweede met een bouwkundig bureau dat zich bezighoudt met vastgoedprojecten die gericht zijn op het ontwikkelen van een aantrekkelijkere Rotterdam binnenstad. Deze actor opereert buiten de horecabranche maar houdt zich bezig met projecten waar veelal de horecabranche bij betrokken is. Het interview diende dan ook als aanvullend en moet gezien worden als zijnde een interview met een informant (Van Thiel, 2007:110). In deze paragraaf worden de uitkomsten van deze gesprekken verder uiteengezet ingedeeld aan de factoren van samenkomen en samenwerken.

Risicodeking

De gemeente Rotterdam heeft in het verleden projecten ter verbetering van gebieden voltooid waarbij de horecabranche betrokken was. Opvallend is daarin is de top-down werkwijze die gehanteerd werd (Interview horecaondernemer H, 11 augustus 2011 & Interview horecaondernemer I, 12 augustus 2011). Een geschetste werkwijze waarin er een vooraf bepaalde visie gereed was vertoont veel gelijkenis met de casus Schouwburgplein. De gemeente Rotterdam maakte weinig gebruik van de middelen en kennis van private partijen en gingen hierdoor minimale wederzijdse verplichtingen aan (Interview horecaondernemer I, 12 augustus 2011 & Bouwkundig bureau, 15 augustus 2011). Dergelijke bevindingen vertonen gelijkenis met werkwijzen die gehanteerd werden voor dit college (2010). De onderlinge afhankelijkheid en de financiële zwakke positie was minder prominent aanwezig.

Focus

In de casus is naar voren gekomen dat reguliere samenkomsten bijdragen aan de focus van projecten. Naar voren komt dat het organiseren van reguliere bijeenkomsten door de gemeente Rotterdam in het verleden uitbleef. Dit had vooral effect op de mate waarin actoren in staat werden gesteld om informatie met elkaar uit te wisselen in collectief verband (Interview Bouwkundig bureau, 15 augustus 2011). Dit wordt verslechterd door de mate van informatieopenheid (Interview horecaondernemer I, 12 augustus 2011 & Bouwkundig bureau, 15 augustus 2011). Het uitwisselen van informatie door de gemeente Rotterdam gaat slecht. Vooral actoren op de hoogte houden van ontwikkelingen over de voortgang van projecten blijkt moeizaam te verlopen (Bouwkundig bureau, 15 augustus 2011). Dit draagt niet bij aan de mate waarin actoren betrokken worden bij projecten. Positief is echter wel de mate van toegankelijkheid en representativiteit die de gemeente Rotterdam

hanteert bij samenkomsten en samenwerkingen. De samenkomsten zijn veelal voor alle belanghebbenden toegankelijk. Samenwerkingen worden aangegaan met geselecteerde actoren (Bouwkundig bureau, 15 augustus 2011). De relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen draagt tevens positief bij aan de focus. Actoren zien de noodzaak in om in collectief verband de binnenstad van Rotterdam te verbeteren.

Communicatie

Het Projectmanagement Bureau Rotterdam (PMBR) geeft met de projectmanagers de gemeente Rotterdam 'gezichten'. Actoren zien de gemeente hierdoor minder als een 'instituut' (Bouwkundig bureau, 15 augustus 2011). Informelere verstandhoudingen dragen bij aan de communicatie tussen de horecabranche en de gemeente Rotterdam (Interview horecaondernemer H, 11 augustus 2011 & Interview horecaondernemer I, 12 augustus 2011). Het verbetert de informatie-uitwisseling tussen actoren. Dit vereist echter wel een verbeterde informatieopenheid van de participerende actoren (Bouwkundig bureau, 15 augustus 2011). In de casus is al naar voren gekomen dat de gemeente Rotterdam moeite heeft om actoren correct en tijdig te informeren over de inhoudelijke aspecten en voortgang van projecten.

Educatie

Het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam wordt als beperkt ervaren. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de wisselingen die plaatsvinden onder de ambtenaren (Interview horecaondernemer I, 12 augustus 2011 & Bouwkundig bureau, 15 augustus 2011). Kennis verdwijnt bij deze wisselingen doordat overdracht van ervan beperkt plaatsvindt.

Synergie

Het aanvullen van elkaar middelen en kennis vereist een solide basis bij de samenkomsten en samenwerkingen. Er dient onderling voldoende vertrouwen aanwezig te zijn, er dient goed gecommuniceerd te worden en de informatie binnen projecten dient een toegankelijk karakter te hebben. De gemeente Rotterdam scoort vooral slecht op de laatste twee punten (Interview horecaondernemer H, 11 augustus 2011 & Interview horecaondernemer I, 12 augustus 2011). Daarnaast draagt een top-down benadering niet bij aan de mate waarin de gemeente Rotterdam invulling geeft het aanvullen van elkaars middelen en kennis. De benadering van het huidige college (2010) met de slogan: "niet solo, maar samen" levert hier wel een bijdrage aan (Bouwkundig bureau, 15 augustus 2011).

Hoofdstuk 7

Conclusie

In dit hoofdstuk worden conclusies verbonden aan de bevindingen en analyse. Allereerst zal er antwoord worden gegeven op de deelvragen (paragraaf 7.1) gevolgd door een antwoord op de hoofdvraag (paragraaf 7.2). Naast de conclusie bevat dit hoofdstuk aanbevelingen gericht aan de gemeente Rotterdam. In dat paragraaf wordt er antwoord gegeven op de vierde deelvraag (paragraaf 7.3). Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een discussieparagraaf (paragraaf 7.4).

7.1 Beantwoording deelvragen

Het creëren van een aantrekkelijke binnenstad gaat niet zonder slag of stoot. Het vereist veel inzet en middelen van verschillende actoren. Dit maakt de noodzaak tot het samenkomen en samenwerken van en tussen partijen groter. Zeker in een context waarin de onderlinge afhankelijkheid toeneemt en de beschikbare middelen van een gemeente beperkt zijn door bezuinigingen. Het bestuur van de gemeente Rotterdam is zich bewust van de noodzaak om door middel van samenwerking een aantrekkelijke binnenstad te ontwikkelen.

Aan de hand van een tweetal casus heeft dit onderzoek getracht inzicht te brengen in de omgang tussen instellingen en diensten van de gemeente Rotterdam en private horecaondernemers. De casus Stadhuisplein en Schouwburgplein leenden zich voor dit onderzoek omdat beide pleinen verbeterd worden.

1. Wat verstaat de Gemeente Rotterdam onder een aantrekkelijkere binnenstad en welke rol is hierin te onderscheiden voor de horecabranche? (beschrijvend)

De definitie van een aantrekkelijkere binnenstad heeft Rotterdam duidelijk uiteengezet in een aantal plannen. Overkoepelend is het Programmaplan Binnenstad. Dit onderzoek heeft zich vooral gericht op de speerpunten gastvrijheid en levendigheid. Een tweetal speerpunten waaraan de Rotterdamse horeca kan bijdragen.

De ambities voor de Rotterdamse binnenstad zijn optimistisch. Binnen de speerpunten levendigheid en gastvrijheid wordt er onder meer gestreefd naar herinrichting van verschillende ruimten en gelegenheden, verbeteringen in de branchering, betere aansluiting op de verschillende doelgroepen en een verbeterd imago en veiligheidsbeleving. Het ambitieniveau van Rotterdam ligt hoog.

Er kan geconcludeerd worden dat de Rotterdamse horeca voldoende mogelijkheden en potentie heeft om een bijdrage te leveren aan een aantrekkelijkere binnenstad. De gemeente Rotterdam peilt de branche zorgvuldig door iedere vier jaar een horecanota op te stellen. Daarnaast is er de afgelopen jaren veel energie gestoken in verschillende beleidsnota's die de horecabranche raken. Het terrassenbeleid, evenementenbeleid en de dance- en clubsector zijn hier voorbeelden van. Deze documenten schetsen kaders waarin de horecabranche kan opereren binnen de gemeente Rotterdam. Geconcludeerd kan worden dat deze kaders in theorie een positieve bijdrage leveren aan een aantrekkelijkere binnenstad. In theorie omdat veel kaders nog hun uitvoering dienen te vinden in de praktijk.

2. Welke dimensies en factoren zijn er te onderscheiden bij samenkomen en samenwerken tussen actoren? (verklarend/conceptualiserend)

In dit onderzoek is een aantal belangrijke dimensies en factoren naar voren gekomen van samenkomen en samenwerken door middel van gesprekken met college adviseurs van de gemeente Rotterdam. Deze worden in het theoretisch kader ondersteund door theoretische inzichten. De dimensies van samenkomen en samenwerken zijn ingedeeld in een tweetal categorieën (tabel 7.1).

Tabel: 7.1: Overzicht dimensies van samenkomen en samenwerken

<i>Dimensies samenkomen en samenwerken</i>	
<i>Organisatie van de samenwerking</i>	<i>Percepties participerende actoren</i>
<i>Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	<i>Mate van vertrouwen</i>
<i>Wederzijdse verplichtingen</i>	<i>Mate van draagvlak</i>
<i>Mate van beleidsinvloed</i>	<i>Risicograad (middelen, tijd & kennis)</i>
<i>Informatieopenheid</i>	<i>Rendement</i>
<i>Mate van toegankelijkheid</i>	<i>Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen</i>
<i>Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen</i>	
<i>Mate van hiërarchie</i>	

Deze dimensies oefenen invloed uit op een vijftal factoren van samenkomen en samenwerken (tabel 7.2).

Tabel 7.2: Overzicht factoren samenkomen & samenwerken

Factoren	Omschrijving
Risicodekking	<i>Het verminderen van risico's door op te treden in collectief verband</i>
Focus	<i>Het creëren van gezamenlijke betrokkenheid richting een doel</i>
Communicatie	<i>Het verbeteren van de onderlinge communicatie en informatie-uitwisseling</i>
Educatie	<i>Het delen van kennis en informatie</i>
Synergie	<i>Het aanvullen van elkaar middelen in collectief verband</i>

3. Welke invloed oefenen de dimensies van samenkomen en samenwerken uit op de samenkomsten en samenwerkingen tussen de Gemeente Rotterdam en de horecabranche? (empirisch)

De samenkomsten en samenwerkingen met de horecabranche hebben een informeel karakter wanneer er persoonlijke contacten zijn tussen de diensten en instellingen van de gemeente Rotterdam en de horecabranche. Zonder deze persoonlijke noot wordt de gemeente Rotterdam als formeel ervaren, een starre organisatie die slecht te bereiken is en waar weinig tot geen luisterend oor te vinden is voor issues die zich voordoen in de Rotterdamse binnenstad. Een karakter dat niet aansluit bij de horecaondernemers en niet zal bijdragen aan een aantrekkelijker binnenstad. De samenkomsten en samenwerkingen hebben een vrijblijvend karakter. Deze vrijblijvendheid brengt regelmatig onzekerheid bij de horecabranche. Veel actoren binnen de horecabranche ervaren onduidelijkheid over wat van hen wordt verwacht in het kader van het verbeteren van de binnenstad. Dit hangt samen met de werkwijze van de gemeente Rotterdam, er wordt soms voor een langere periode slecht of niet gecommuniceerd. De mate van beleidsinvloed is veelal beperkt. In de casus Schouwburgplein is de mate van beleidsinvloed voor de horecaondernemers vrijwel nihil en in de casus Stadhuisplein beperkt tot enkele horecaondernemers. Deze dimensies zorgen voor het verkrampen van de informatie-uitwisseling tussen de verschillende actoren. Er ontstaan duidelijk in- en outsiders in de loop van de projecten, zowel bij het Stadhuisplein als het Schouwburgplein. Geconcludeerd moet worden dat deze ontstane scheidingen vaak onbewust ontstaan. De gemeente Rotterdam heeft de focus veelal op grotere actoren, de kleinere worden hierdoor outsiders. Vaak is deze ontwikkeling onterecht en tevens niet doordacht voor het onderhouden van duurzame verhoudingen. De resultaten op korte termijn prefereren boven de lange termijn. Het creëren van outsiders is in beginsel dus onnodig, zeker omdat de samenkomsten en samenwerkingen met de gemeente Rotterdam een toegankelijk karakter kennen voor belanghebbenden. Dit komt de representativiteit van de samenkomsten en samenwerking in de casus Stadhuisplein

en Schouwburgplein in theorie ten goede. Er is op zijn minst een bepaalde mate van interesse aanwezig bij de betrokken horecaondernemers.

Het vertrouwen in de gemeente Rotterdam is over al het algemeen voldoende. Er heerst geen wantrouwen. Bij enkele actoren hebben bepaalde diensten een invloed op de perceptie van het beeld over de gemeente Rotterdam. Voorbeeld hiervan is de dienst die horecavergunningen verstrekt. Slechte ervaringen met dergelijke diensten kunnen bijdragen aan het algehele vertrouwen richting de gemeente Rotterdam. Echter is deze over het algemeen te verwaarlozen. Het vertrouwen tussen de horecaondernemers onderling wordt bij het Stadhuisplein voornamelijk beïnvloed door handelingen uit het verleden en is te typeren als matig. Bij het Schouwburgplein is het onderling vertrouwen als voldoende te typeren. Het vertrouwen in de gemeente Rotterdam en het onderlinge vertrouwen draagt onder meer bij aan de mate waarin actoren een bepaalde visie of werkwijze tot verbeteringen steunen. Er kan geconcludeerd worden dat de uitgezette visies voor het Stadhuisplein en Schouwburgplein beperkt steun vinden onder de horecaondernemers. De reden hiervoor is dat de visies berusten op een inzicht van een beperkt aantal actoren. Het vinden van middelen en steun onder de grote actoren resulteert in projecten die op de korte termijn uitvoerbaar worden. Echter moet er geconcludeerd worden dat deze werkwijze beperkt bijdraagt aan duurzame verstandhoudingen. Het creëren van in- en outsiders op deze manier draagt sterkt bij aan de mate waarin actoren risico ervaren. De insiders ervaren een risico omdat die nauw betrokken zijn bij de investeringen, outsiders ervaren het tegenovergestelde. Het rendement van verbeteringen in de binnenstad wordt door veel actoren ervaren als onzeker of onduidelijk. Voor de projecten Stadhuisplein en Schouwburgplein zijn er geen kosten- en batenanalyses ontwikkeld. Dergelijke analyses zouden bijdragen aan de economische realiteit van de horecaondernemers en het eventuele rendement van verbeteringen aan de pleinen verduidelijken aan de hand van financiële inzichten.

De conclusies over de dimensies van de samenkomsten en samenwerkingen hebben invloed op de doelen die de actoren in een collectief willen bereiken door middel van samenkomen en samenwerken. Het verminderen van risico's, het verhogen van de focus, het verbeteren van de communicatie, leren van elkaar en het combineren van middelen zijn factoren die gestimuleerd dienen te worden bij samenkomsten en samenwerkingen.

Risicodekking

Geconcludeerd kan worden dat de gemeente Rotterdam onnodige risico's draagt in de onderzochte casus. In top-down projecten ervaren betrokken actoren weinig tot

geen risico als het gaat om inzet van middelen, tijd en kennis. Er is sprake van onevenredige investeringen vanuit de gemeente Rotterdam. Reden hiervoor is dat Rotterdam bij dergelijke projecten graag een sturende en beslissende rol wilt vervullen. Projecten met een bottom-up karakter hebben een betere verdeling in de investeringen tussen de gemeente Rotterdam en horecabranche. De verschillen in de casus Stadhuisplein en Schouwburgplein komen hier sterk naar voren. In de casus Stadhuisplein worden er forse investeringen gevraagd aan de horecaondernemers. Dit project kent een bottom-up karakter. In de casus Schouwburgplein met een top-down karakter bleven gevraagde investeringen uit. De insteek van het project bepaald of projecten een top-down of bottom-up karakter hebben. Beide casus vertonen geen veranderingen in de insteek die vanaf de start is gekozen. Naar voren komt dat de gemeente Rotterdam het idee heeft dat zij bij een top-down project zelf moet zorgen voor de middelen binnen het project om een sturende rol te behouden. Hierop wordt verder ingegaan bij de aanbevelingen.

Focus

Over de focus kan geconcludeerd worden dat actoren de noodzaak tot samenkomen en samenwerken inzien en dat dit resulteert in voldoende interesse bij horecaondernemers om verbeteringen te realiseren in een collectief verband. Echter resulteert de sterke focus van de gemeente Rotterdam op grote actoren in splitsingen tussen participerende actoren. Dit heeft negatieve gevolgen op het creëren van gezamenlijke betrokkenheid bij het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad. Daarnaast draait het niet bij aan het onderhouden van duurzame verhoudingen met de horecabranche. Positieve invloed heeft de opstelling van de gemeente Rotterdam als het gaat over de mate van toegankelijkheid en de representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen. De samenkomsten zijn toegankelijk door de moeite die de gemeente Rotterdam steekt in het bijeen krijgen van belanghebbenden. Hierdoor krijgen de bijeenkomsten een representatief karakter. Dit resulteert op zijn minst in een situatie waarin belanghebbenden communiceren over problemen en oplossingen die de binnenstad kent en beter kunnen maken.

Communicatie

Collectief optreden dient bij te dragen aan de gezamenlijke boodschap naar externen en de onderlinge communicatie. Over de communicatie kan geconcludeerd worden dat zowel de horecaondernemers als de gemeente Rotterdam kunnen verbeteren in de onderlinge communicatie en de boodschap naar externen. Voor de horecaondernemers kan dit geschieden aan de hand van de reeds aanwezige verenigingen en belangenorganisaties. De onderlinge organisatie van de

horecaondernemers is matig. De gemeente Rotterdam communiceert veel met verschillende diensten en instellingen langs de projectmanagers, dit scheidt onduidelijkheid. Er is meer samenwerking en contact nodig tussen de verschillende diensten van de gemeente Rotterdam om een eenduidige werkwijze te creëren van de gemeente.

Educatie

De vertrouwelijke omgang met informatie en het beperkte onderlinge vertrouwen resulteert in situaties waarin actoren onderling niet optimaal van elkaar leren. Dit gaat inspiratie en innovatie tegen. Verbeteringen in de informatieopenheid en het onderlinge vertrouwen kan bijdragen aan de mate waarin actoren kennis met elkaar delen. Een bijdrage aan de inspiratie en innovatie is de informele sfeer die de gemeente Rotterdam weet te creëren bij de samenkomsten en samenwerkingen. Daarnaast dragen de wisselingen van ambtenaren binnen de gemeente Rotterdam niet bij aan het behoud van kennis. Dit resulteert in situaties waarin private partijen worden geconfronteerd met situaties waarin zij dezelfde kennis steeds opnieuw moeten overdragen aan verschillende ambtenaren met dezelfde functie of taak.

Synergie

Het aanvullen van elkaars middelen en kennis gebeurt te beperkt. Dimensies als onderling vertrouwen, draagvlak voor een uitgezette visie en de verwachten rendement hebben negatieve invloeden op de mate waarin actoren elkaars middelen en kennis delen. Positieve invloeden worden uitgeoefend door de relevantie van samenkomsten en samenwerken. Horecaondernemers in de binnenstad van Rotterdam zien in dat het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad alleen kan door samen te werken. Deze perceptie draagt in ieder geval bij aan het besef dat op zijn minst het delen van kennis essentieel is.

De conclusie strookt wellicht niet met de zichtbare ontwikkelingen in de Rotterdamse binnenstad. Velen zullen van mening zijn dat de samenkomsten en samenwerkingen positiever beoordeeld mogen worden. De focus in dit onderzoek ligt op het ontwikkelen en onderhouden van duurzame verhoudingen met de Rotterdamse horecabranche. Op dat niveau zijn de samenkomsten en samenwerkingen dan ook onderzocht.

7.2 Beantwoording hoofdvraag

De vorige paragraaf geeft antwoord op de deelvragen vanuit de bril die is opgezet in het theoretisch kader. In deze paragraaf zal de hoofdvraag beantwoordt worden.

Minder gebonden aan deze theoretische bril, echter wel beïnvloed hierdoor. De volgende hoofdvraag wordt in deze paragraaf beantwoordt:

Welke bijdragen leveren samenkomsten en samenwerkingen met de Rotterdamse horecabranche aan het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad en op welke factoren kunnen deze verbeterd worden door inspanningen van de Gemeente Rotterdam?

De samenkomsten en samenwerkingen met de horecabranche dragen bij aan de doelstellingen van het huidige college. De slogan 'niet solo, maar samen' wordt getracht in de praktijk te bewerkstelligen. Uiteraard deels gedwongen door de context waarin het college opereert. De bezuinigingen dwingen het bestuur van de gemeente Rotterdam te zoeken naar middelen en kennis bij andere partijen. Echter moet geconstateerd worden aan de hand van de onderzochte casus dat dit meer geldt voor samenkomsten en samenwerkingen die nieuw worden ingezet door de huidig verantwoordelijk bestuurder(s). Samenkomsten en samenwerkingen die dateren uit het verleden kunnen nog rekenen op de nodige dosis top-down sturing waarin er weinig tot geen interactie is met belanghebbenden. Gevolg hiervan is dat er dus een gemengde bijdrage is aan het creëren van een aantrekkelijkere binnenstad. Bij het teveel top-down sturen van verbeteringen voelen actoren zich beperkt betrokken en zullen zij zich minimaal inzetten. Deze ontwikkeling gaat tegen de wensen in van het huidige college (2010).

De samenkomsten en samenwerkingen hebben vooral een strategische invalshoek die gericht is op de langere termijn. Veranderingen dienen te geschieden op vele vlakken binnen de stad. Het vastgoed, de branchering, de kwaliteit van terrassen etc. Het streven om verbeteringen aan te brengen op deze vlakken is positief en draagt bij aan het verbeteren van de binnenstad. Echter zijn de huidige samenkomsten en samenwerkingen veelal gericht op de grootschalige aanpak waarvan de duur vaak niet altijd helder is. Het realiseren van quick-wins door kleine investeringen zou op korte termijn een bijdrage kunnen leveren aan de Rotterdamse binnenstad.

7.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de getrokken conclusies volgen in deze paragraaf een aantal aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam. Deze kunnen van toepassingen zijn op meerdere diensten en functies binnen de gemeente. Het deel van de aanbevelingen vindt aansluiting bij projectmanagers en de bestuurders van de stad. Tevens is deze paragraaf een antwoord op de vierde deelvraag:

4. Welke verbeteringen kunnen door de gemeente Rotterdam gerealiseerd worden ter verbetering van de samenkomsten en samenwerkingen met de horecabranche? (prescriptief)

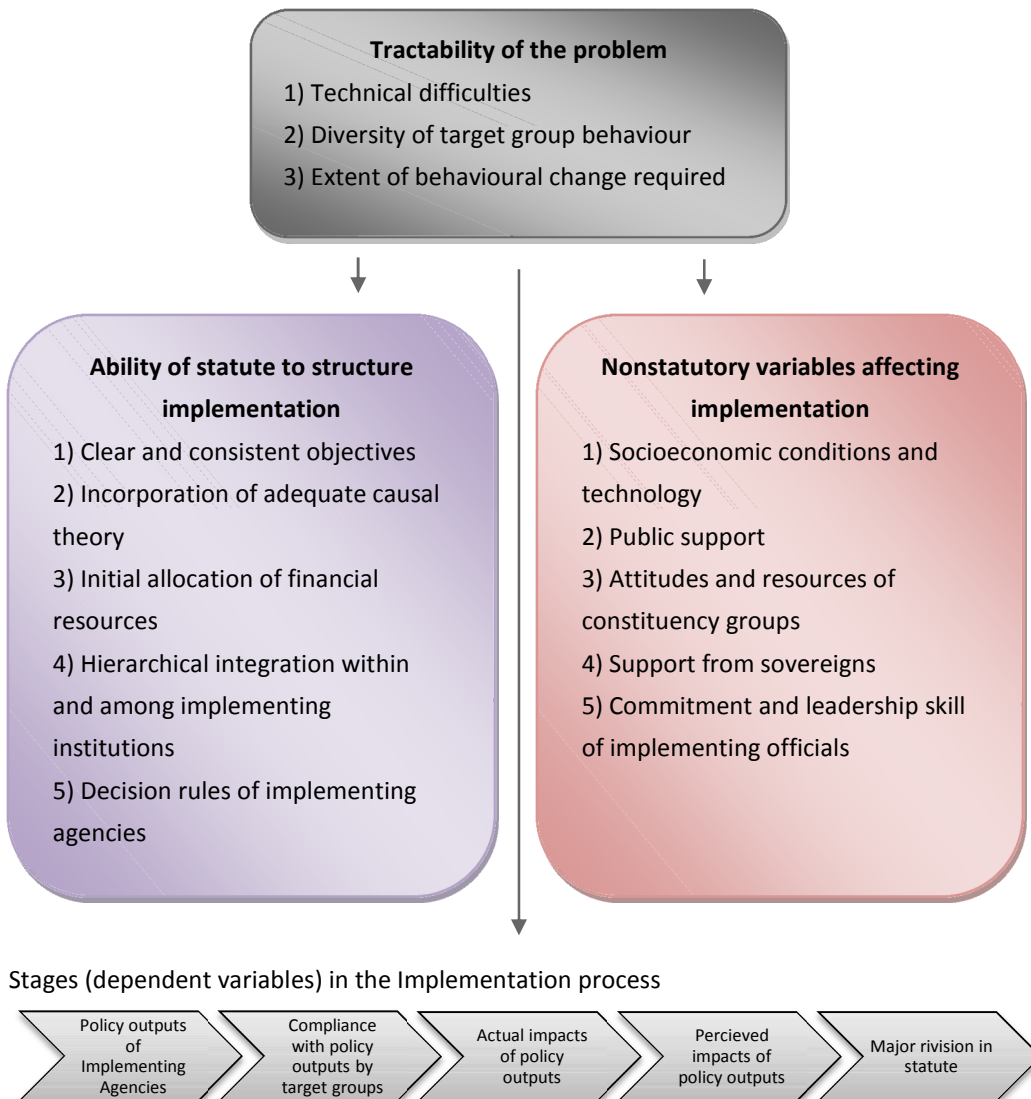
7.3.1 Aanbevelingen proces

Top-down – bottom-up

Geconcludeerd is dat het verschil in top-down en bottom-up een grote invloed uitoefent op de betrokkenheid van private partijen. Er is gebleken dat een zorgvuldige overweging en duidelijke keuze vanuit de gemeente Rotterdam vaak ontbreekt. Deze onzorgvuldigheid komt de efficiency van het proces niet ten goede. Geconcludeerd is dat samenkomsten en samenwerkingen niet altijd hun eerste initiële vorm volledig behouden. Tussentijdse evaluaties bij projecten zouden kunnen bijdragen aan de passendere vormen. Verschillen in oude en nieuwe projecten zijn tevens zichtbaar, erfenissen uit het verleden hebben invloed op de mate waarin projecten kunnen voldoen aan de huidige collegedoelstellingen. Oudere projecten kennen veelal een top-down sturing. Het herzien van deze projecten, in ieder geval op werkwijze, zou wellicht resulteren in een betere aansluiting met de huidige collegedoelstellingen en het efficiënter en effectiever behalen van de doelstellingen voor de binnenstad met minder inzet van middelen vanuit de gemeente Rotterdam. De onderlinge afhankelijkheid leidt tot een mix van bottom-up en top-down mits andere actoren nog de bereidheid tonen om zich in te zetten. Een zorgvuldigere afweging en communicatie zouden kunnen bijdragen in een betere invulling van de samenkomsten en samenwerkingen. Vooral op de gebieden van vertrouwen, irritaties en draagvlak zijn er winsten te behalen.

Er zijn verschillende modellen en theorieën te vinden die top-down en bottom-up benaderingen behandelen. Pressman en Wildavsky (1984) zagen de top-down benadering als een aaneenschakeling van stappen in een proces van het maken van beleid tot de uiteindelijke uitvoering. De benadering van Pressman en Wildavsky vereist dat de schakels in het proces grote eensgezindheid vertonen. Wanneer dit niet het geval is komt de uitvoering van het beleid in gevaar en kunnen de doelstellingen niet worden behaald. Dat betekent echter niet dat een top-down benadering niet te gebruiken is bij samenkomsten en samenwerkingen. De overweging dient echter wel gefundeerd te zijn. Het gebruik van een model kan hierbij helpen. Mazmaniam en Sabatier (1989) beschrijven een top-down model dat het inzetten en analyseren van een top-down proces kan vergemakkelijken. Het model kent een vijftal fasen bij het implementeren van beleid (weergegeven aan de onderkant van het figuur). Daarnaast definiëren zij een aantal condities waaraan

voldaan moet worden om een effectieve invoering van beleid te realiseren. De samenhang van de condities en de fasen kunnen een bijdrage leveren bij de gemeente Rotterdam bij het inzetten en voltooiën van een top-down proces. Het compleet uitwerken van het model gaat te ver voor deze uiteenzetting. Figuur 7.1 laat echter wel een weergave van het model zien. De aanbeveling is dan ook om een dergelijk model te gebruiken wat in ieder geval bijdraagt aan het besef van de gehanteerde methode.



Figuur 7.1: Top-down model Mazmanian & Sabatier (1989)

De tegenhanger van top-down is bottom-up. Lipsky (1971) leverde een grote bijdrage aan de bottom-up benadering. Hij stelde dat personen die het dichtst bij de doelgroep van het beleid staan een grote invloed konden uitoefenen op de implementatie ervan. Dat is een tegenstelling met de top-down benadering. Mintzberg en McHugh (1985) en Mintzberg & Jørgensen (1987) schreven over een bottom-up theorie op basis van spontane strategie dat heeft geresulteerd in een

model dat een zestal stellingen kent. De auteurs geven met dit model aan dat een strategie niet noodzakelijk vooraf bedacht hoeft te worden en dat publieke organisaties teveel blijven hangen bij een voorgenomen strategie. Andere bottom-up denkers, Barrett en Fudge (1981), zien in dat beleid in de daarbij behorende acties tot implementatie een voortdurend proces is van onderhandeling. Zij heffen het onderscheid op tussen beleid maken en beleid implementeren. Volgens Barrett is het implementeren van beleid niet gelijk aan het uitvoeren van beleid. Het is iets gedaan krijgen bij de doelgroep. Tot slot over bottom-up de opmerkingen van Hjern (1981). Hij merkte op dat de implementatie van beleid veelal door meerdere organisaties gerealiseerd wordt. De implementatie van beleid moet volgens hem gezien worden als een netwerk van de bij de implementatie betrokken actoren en organisaties. Daarnaast merkt hij op dat er binnen de implementatiestructuren van beleid sprake kan zijn van sociale verstandhoudingen die niet binnen de formele organisatie van beleid passen.

In het onderzoek is tevens naar voren gekomen dat er vormen van gemixte benaderingen optreden. Onder andere Winter (2006:154) schrijft daar wat over. Beide benaderingen hebben een nut volgens hem. Ze laten zien dat zowel de top als de basis van een doelgroep, of organisatie of samenwerkingen van belang zijn bij de implementatie van beleid of veranderingen. Hij geeft echter aan dat het op lange termijn benadrukken van de tegenstellingen tussen top-down en bottom-up niet productief is. In de wetenschap is er een stroom ontstaan die zowel de top-down als de bottom-up benadering proberen te verwerken in een model. Sabatier (1986) voegde een aantal elementen van de bottom-up benadering toe aan de top-down benadering. In zijn model (Advocacy Coalition Framework) voegde hij toe dat het netwerk van actoren betrokken bij het beleid betrokken dient te worden in de analyse van het beleid. Daarnaast neemt hij op in zijn model dat actoren verschillende doelen en strategieën kunnen hebben. Hiermee komt hij als top-down denker tegemoet aan bottom-up denkers zoals Hjern. De netwerkbenadering kan tevens gezien worden als een mix van top-down en bottom-up. Beide benaderingen gaan ervan uit dat er sprake is van een centrale actoren die het beleid bepaald. De netwerkbenadering gaat ervan uit dat actoren min of meer gelijk zijn aan elkaar en gezamenlijk streven een bepaald doel te bereiken.

Deze uiteenzetting over de top-down en bottom-up benaderingen hebben als doel de aanbeveling over het proces kracht bij te zetten en het bewustzijn van mensen die zich bezighouden met samenkomsten en samenwerkingen te vergroten. In het onderzoek is geconcludeerd dat de keuze van een bepaalde benadering niet weloverwogen overkomt en niet wordt geëvalueerd. Deze uiteenzetting laat kort zien

dat er verschillende modellen en theoretische inzichten zijn die kunnen helpen bij dergelijke vraagstukken die spelen bij samenkomen en samenwerken van actoren.

Verkennen belanghebbenden

De benadering en keuze van samenkomsten en samenwerkingen hangt samen met de aandacht die uitgaat naar de verkenning van de situaties en omgeving waarin samenkomsten en samenwerkingen dienen te geschieden. Hier dient in het bijzonder gefocust te worden op de onderlinge verhoudingen van actoren. Het voortraject zou er als volgt uit kunnen zien (tabel 7.3):

Tabel 7.3: Overzicht voorbeeld startfase project

Startfase	Werkwijze
Probleemidentificatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Initiële analyse van de eventuele problemen die zich voordoen 2. Verkennen van eventuele oplossingen 3. Identificeren van quick-wins
Vooroverleg & verkenning	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verkennen van de standpunten van de belanghebbenden 2. Bepalen van de eventuele strategische positie 3. Eventuele bereidheid peilen van de bereidheid tot deelname aan samenkomsten en samenwerkingen 4. Aanwezigheid van beschikbare middelen en kennis inschatten
Opstellen plan van aanpak	<ol style="list-style-type: none"> 4. Concreet betrokken actoren bepalen 5. Te volgen proces doordenken

Uit de onderzochte casus werd bevonden dat de onderlinge verhoudingen grote effecten uitoefenen op de mate waarin samenkomsten en samenwerkingen duurzaam succesvol zijn. De verkenning ontbreekt niet in het proces van de gemeente Rotterdam, deze verdient wel meer aandacht. Het ontbreekt vooral in het omzetten van de verkenning in handelingen. Daadkracht bij bijvoorbeeld slechte onderlinge verhoudingen ontbreekt. Deze taak ligt niet altijd in handen bij een gemeente, echter dient de gemeente Rotterdam zich wel een faciliterende rol aan te meten. Zie tabel 7.4 voor een voorbeelduitwerking na de startfase van een project.

Tabel 7.4: Overzicht proces analytische fase

Analytische fase	Werkwijze
Zoeken naar oplossingen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Door middel van samenkomsten mogelijke oplossingsrichtingen bepalen 2. Gemotiveerd/onderbouwd bepaalde richtingen elimineren tot een specifiekere oplossing
Bepaling mogelijkheden tot realisatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. In kaart brengen van kansrijke oplossingen 2. Betrekken van interessante partijen die in eerste niet deelnamen aan de samenkomsten

De tabellen 7.3 & 7.4 geven voorbeelden weer aan welke zaken er gedacht dient te worden bij het opstarten van projecten en de fase daarna. Er wordt niet gesuggereerd dat deze volledig zijn. Er dienen in ieder geval een aantal producten opgeleverd dienen te worden binnen het project in tijdens de eerste fasen. Onder andere een scan van de betrokken belanghebbenden waarin hun posities staan vermeld en de oplossingsrichtingen voor het aanwezige probleem. Een gevolgproduct hieruit is een lijst met mogelijke oplossingen voor van het probleem vanuit het oogpunt van meerdere belanghebbenden. Deze kan tijdens samenkomsten gefilterd worden tot haalbare oplossingsrichtingen. Op deze manier worden tegenstrijdige belangen in een vroeg stadium van projecten duidelijk en kan hier rekening mee worden gehouden tijdens samenkomsten van actoren. Iets wat bij de samenkomsten tussen de gemeente Rotterdam en de horecabranche moeizaam ging. Ter kanttekening dient wel gesteld te worden dat een dergelijke werkwijze een sterk bottom-up karakter kent. Dat betekent echter niet dat de verkenning van actoren mag ontbreken.

Randvoorwaarden binnen samenkomsten en samenwerkingen

Uit de onderzochte casus is tevens naar voren gekomen dat randvoorwaarden het proces van samenkomen en samenwerken kan verstoren en outsiders kan creëren. Dit terwijl randvoorwaarden vaak vooraf duidelijk zijn vanuit het bestuur. Het onjuist verstrekken van informatie en het beperkt communiceren door het projectmanagement dragen hieraan bij. Voor duurzame verbanden met private partijen dient er een band opgebouwd te worden die gebaseerd is op onderling vertrouwen. Randvoorwaarden hebben in de onderzochte casus verrassende werkingen gehad die het vertrouwen in de gemeente Rotterdam onnodig hebben geschaad. Het omgaan met randvoorwaarden is niet te plaatsen binnen een model of theoretisch inzicht. Het gaat hier mee om communicatieve eigenschappen die nodig zijn binnen samenkomsten en samenwerken.

De aanbeveling op het gebied van proces samenvattend; als eerste heldere keuzes maken in de vorm van samenkomsten en samenwerkingen, verbetering in de handelingen die volgen na verkenning van situaties en als laatste het helder communiceren van de aanwezigheid van eventuele randvoorwaarden.

7.3.2 Aanbevelingen organisatie & management

Context van samenkomsten en samenwerkingen

Vooraf ontwikkelde doelstellingen en werkvormen worden op ten duur beïnvloed door de context waarin deze gerealiseerd moeten worden. Bij de onderzochte casus is dat bijvoorbeeld de noodzaak tot bezuinigen, gestelde randvoorwaarden van het Rotterdamse bestuur en verschillende politieke doelstellingen. Dergelijke omstandigheden hebben invloed op de mate waarin doelstellingen van een college behaald kunnen worden. Omstandigheden zoals genoemd brengen de urgentie tot het maken van keuzes. Deze realiteit dringt door tot actoren waarmee de gemeente samenkomt en samenwerkt. Enige realiteitszin in de communicatie bij de bestuurders van de stad zou bijdragen aan een de geloofwaardigheid van zowel de bestuurders als de stad in zijn geheel. Aangezien deze ontbrak in de onderzochte casus hierover een aanbeveling. De context waarin samenkomsten en samenwerkingen gerealiseerd dienen transparanter te worden besproken met de participerende actoren. De reden dat dit niet of beperkt gebeurt is omdat bestuurders hun mogelijkheden open willen houden in tijden waarin er harde keuzes gemaakt dienen te worden. Elke toezegging resulteert in verplichtingen die ten kostte gaan van andere zaken in de portefeuille. Wanneer deze realiteitszin niet doordringt tot de bestuurders van de stad vanwege bijvoorbeeld politieke redenen ligt hiervoor een taak bij bijvoorbeeld projectmanagers, gebiedsmanagers of ander soortgelijke functies.

Inrichting proces samenkomsten en samenwerkingen

Naast de inrichting van het proces zoals eerder naar voren is gekomen is het proces zelf tevens onderwerp van aanbeveling. De inrichting van het proces verdient meer aandacht. Er is weinig tot geen aandacht voor de opeenvolgende handelingen die voortvloeien vanuit de verschillende diensten en instellingen van de gemeente Rotterdam. Dit wordt zelfs aangegeven door één van de wethouders van Rotterdam. Deze situaties brengen onduidelijkheid en verwarring. Het stroomlijnen van de diensten en instellingen is een taak voor projectteams en gebiedsmanagers. Momenteel gebeurt dit te beperkt binnen de gemeente Rotterdam. Dit komt onder andere doordat teveel diensten en instellingen niet verder kijken dan hun eigen taken en te beperkt de samenhang zoeken met anderen. Daarnaast schiet de

coördinerende rol binnen het projectmanagement tekort op dit vlak. Als voorbeeld, het aanstellen van meerdere projectmanagers op één project en het regelmatig wisselen van deze personen draagt niet bij aan de continuïteit van het onderhouden van relaties en voortgang binnen projecten. De aanbeveling is dan ook dat het projectmanagement binnen de gemeente Rotterdam een meer sturende rol op zich neemt om de samenkomsten en samenwerkingen te begeleiden en te sturen voor de verschillende diensten en instellingen van de gemeente Rotterdam. Op deze manier ontstaat een eenheid binnen de gemeente Rotterdam. De horecaondernemers in Rotterdam zijn van mening dat deze eenheid ontbreekt. Er is dus behoefte aan een gemeente dat zich voordoet als een geheel.

7.3.3 Aanbevelingen cultuur & gedrag

Rol projectmanagement binnen samenkomsten en samenwerkingen

Een meer sturende rol voor project- en gebiedsmanagers zorgt ervoor dat deze functies in de ogen van private partijen de gemeente Rotterdam vertegenwoordigen. In de Rotterdamse horecabranche is er sprake van een cultuur die misschien afwijkt van anderen. Vooral de grotere horecaondernemingen worden geëxploiteerd door mannen die op zijn zachtst gezegd de Rotterdamse mentaliteit goed beheersen. Direct, no-nonsense en regelmatig met een grote hoeveelheid dominantie. De aanbeveling luidt dan ook dat de personen die contacten onderhouden met de Rotterdamse horecabranche aansluiting en affiniteit hebben met dergelijke private partijen en voldoende streetwise zijn. Vanuit het Rotterdamse bestuur moet goed gestuurd worden dat de juiste personen contacten onderhouden, dat wil zeggen met voldoende adaptief vermogen. Let wel, de aanbeveling luidt niet dat de cultuur en omgangsvormen van de private partijen voorop staan. Echter wel dat er gezocht dient te worden naar aansluiting.

Uniforme vertegenwoordiging

De Rotterdamse horecabranche wordt geconfronteerd met een veelal personen van verschillende diensten en instellingen. Het uniform vertegenwoordigen van de gemeente is in de vorige aanbeveling al naar voren gekomen. Een van de ergernissen in de huidige werkvormen binnen de gemeente Rotterdam zijn de wisselingen van personen binnen de verschillende functies die contacten onderhouden met private partijen. Actoren zijn naar eigen zegge “net gewend” aan een persoon. De aanbeveling is het voorkomen van veelvuldige wisselingen in personen die contacten onderhouden met externe partijen. Een van redenen dat personen wisselen van projecten is verplaatsing binnen het concern, het verkrijgen van een nieuwe opdracht of het vervullen van een compleet andere taak. Wanneer een wisseling toch nodig

blijkt te zijn, dient er minimaal een correcte overdracht plaats te vinden. Een overdracht die op zijn minst een voorstelronde kent. Op deze manier ontstaan er geen vreemde gezichten van de gemeente Rotterdam en hoeft er door degene die het werkt overneemt geen reeds verricht werk gedaan te worden. Overige actoren worden dan in ieder geval niet onverwachts geconfronteerd met nieuwe gezichten die de gemeente Rotterdam vertegenwoordigen, daarnaast heeft er dan een degelijke kennismaking plaatsgevonden. Het ontbreekt hieraan vaak omdat wisselingen van ambtenaren vaak dienen te geschieden binnen een kort tijdsbestek en ook vanwege de simpele reden dat projectmanagers de tijd niet hebben om projecten op een degelijke manier over te dragen. Deze aanbeveling ligt in het verlengde van wensen en behoeften van horecaondernemers.

7.4 Discussie

Een onderzoek naar de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en horecaondernemers in de Rotterdamse binnenstad komt al snel terecht bij de twee grootste pleinen in de Rotterdamse binnenstad. Namelijk het Stadhuisplein en het Schouwburgplein. Enig discussie kan ontstaan of deze casus een representatief beeld geven van de samenkomsten en samenwerkingen met de horecabranche. Beide pleinen zijn geselecteerd voor dit onderzoek omdat er verschillende ontwikkelingen gaande zijn. Er wordt op beide pleinen gewerkt aan verbeteringen die verschillende raakvlakken hebben met de plannen ter verbetering van de binnenstad. Op het gebied van vastgoed, de openbare ruimte, de branchering, uitstraling etc. Deze brede aanpak is verder in de Rotterdamse binnenstad niet te vinden. Daarnaast raken deze casus heel sterk de belangen van de Rotterdamse horecaondernemers. Het onderzoeken van de gehele Rotterdamse horecabranche vergt meer tijd. De bevindingen en de analyse van dit onderzoek zijn voorgelegd aan een tweetal horecaondernemers buiten de casus. Op deze manier is geprobeerd de externe validiteit van het onderzoek te vergroten. Hierover is meer beschreven in het hoofdstuk methodologie.

Een ander punt van discussie is de tijdelijke aard die projecten in de casus bevatten. Het onderzoek gaat in op de samenkomsten en samenwerkingen met de Rotterdamse horecabranche. De tijdelijke aard brengt echter weinig verschil in de werkwijze van de diensten en instellingen van de gemeente Rotterdam aangezien deze veelal worden ingezet op projectbasis in plaats van duurzame samenkomsten en samenwerkingen.

Daarnaast kan er gediscussieerd worden over de tijdsgeest van dit onderzoek. De inzet op het samenkomen en samenwerken met externe partijen is ingezet door het huidige college (2010). Een inzet die deels is ontstaan uit de context waarin de

onderlinge afhankelijkheid is gegroeid en er sterk bezuinigd dient te worden. Een volgend college hoeft deze aanpak niet te continueren. Toch blijft de gemeente Rotterdam voor het realiseren van bepaalde zaken afhankelijk van private partijen in de stad. De noodzaak tot samenkomen en samenwerken blijft dan bestaan. In dat opzicht heeft dit onderzoek een reflecterende functie op de samenkomsten en samenwerkingen van nu en een misschien een lerend effect voor die in de toekomst.

7.5 Reflectie

Het opzet van het onderzoek, de gemaakte methodologische keuzes, het vormen van de theoretische bril en het analyseren van de verzamelde data maken allemaal deel uit van het proces dat doorlopen is in dit onderzoek. Reflecterend terugkijken op dit proces is nodig om te bepalen welke zaken achteraf wellicht anders hadden gekund in dit onderzoek. Ook opmerkingen voor eventuele toekomstige onderzoeken met hetzelfde thema komen terug in dit paragraaf.

7.5.1 Reflectie onderzoek

Casestudyonderzoek is de gekozen onderzoeksstrategie voor dit onderzoek. Deze strategie leent zich voor bestuurskundig onderzoek. Het vindt een aansluiting bij actuele onderwerpen die in veel gevallen ook nog eens uniek zijn. In dit onderzoek is dat het geval. Het aantrekkelijker maken van de Rotterdamse binnenstad is een actueel onderwerp voor de gemeente Rotterdam en de betrokken actoren. De verschillende projecten in de binnenstad zijn uniek van aard vanwege de specifieke problematieken. De gekozen onderzoeksstrategie blijkt achteraf voldoende aansluiting te hebben gehad met de aard van dit onderzoek. Dit onderzoek heeft verkennende, verklarende en evaluerende eigenschappen. Deze passen binnen de gekozen onderzoeksstrategie. De gekozen onderzoeksmethoden, inhoudsanalyse en interviews, hadden een passende aansluiting bij de gekozen casus. De beschikbare documenten rondom de casus waren beperkt, wel voldoende om kennis op te doen voor interviews met betrokken actoren. De aanvullende werking van interviews op de inhoudsanalyse droegen bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Tevens ook op de volledigheid van de data. De theoretische bril geconstrueerd in het theoretisch kader kent een aantal zaken die afhankelijk zijn van meningen van actoren. Het organiseren van interviews bracht de mogelijkheid om deze meningen nauwkeuriger in kaart te brengen. Interviews resulteerde waarschijnlijk in kwalitatief betere informatie dan andere onderzoeksmethoden, bijvoorbeeld door de mogelijkheid om door te kunnen vragen op antwoorden van de geïnterviewde.

Ter kanttkening dient wel gesteld te worden dat het kiezen voor lopende projecten actoren huiverig maakt om open te spreken. De belangen zijn hierdoor groter omdat er bijvoorbeeld nog onderhandelingen plaatsvinden. Hierdoor is er een kans is op sociaal wenselijke antwoorden tijdens de interviews. Bij voltooide projecten is de kans hierop kleiner omdat het minder actuele onderwerpen betreft waarvoor actoren waarschijnlijk niet meer samenkomen. In het hoofdstuk methodologie zijn de maatregelen genoemd om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan. Het risico blijft desalniettemin bestaan. Daarnaast speelt de onderzoekspositie een rol. De Bestuursdienst is een dienst van de gemeente Rotterdam. Een onderzoek dat georganiseerd wordt vanuit die dienst kan voor actoren overkomen als minder onafhankelijk. Dit vergroot eveneens de kans op sociaal wenselijke antwoorden tijdens de interviews. De omgang en communicatie over de onderzoekspositie kan invloed uitoefenen op de houding van actoren. Bewustzijn hierover is noodzakelijk.

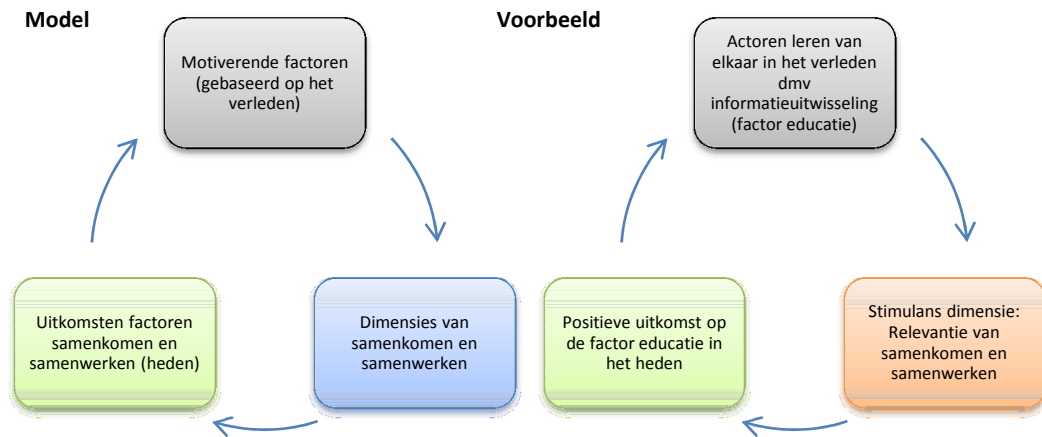
In de discussie is de casuselectie reeds besproken. Vergelijkbare casus in de binnenstad van Rotterdam zijn moeizaam te vinden. Dit onderzoek heeft daarom tevens bevindingen opgenomen buiten de casus en horecabranche. Om de breedte van soortgelijke onderzoeken als deze te vergroten dient er hier meer aandacht te worden besteedt aan dergelijke maatregelen. De werkwijzen die gemeenten hanteren binnen de verschillende diensten zullen vermoedelijk niet veel verschillen, mocht dat wel het geval zijn, dan kan er gezocht worden naar redenen voor dergelijke constatering. Vooral het opdoen van bevindingen buiten de horecabranche dragen bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Dat is een zwakte van dit onderzoek. Binnen en buiten de casus zijn er meer actoren betrokken bij het creëren van een aantrekkelijker binnenstad. Naast de exploitanten zijn er vastgoedeigenaren, brouwerijen en verpachters die veel invloed uitoefenen op de horecabranche. Om een vollediger beeld te krijgen van de horecabranche dienen deze actoren een rol te krijgen binnen onderzoeken zoals deze. Kanttekening is wel dat dergelijke onderzoeken flink zullen toenemen in volume en meer tijd zullen vergen.

7.5.2 Wetenschappelijke reflectie

In het onderzoek is getracht een bruikbaar theoretisch kader te vormen dat in staat was de samenkomsten en samenwerkingen op een overzichtelijke manier weer te geven, ondersteunt door theoretische inzichten waar nodig. Het theoretisch kader is grotendeels gebaseerd op interviews met de adviseurs van de gemeente Rotterdam en hun ideeën over samenkomen en samenwerken. Dit levert een beperkt gebruik op van wetenschappelijke theorieën en modellen, wel een theoretisch kader dat aansluiting vindt bij gemeente Rotterdam en hun ideeën over samenkomen en samenwerken. Bij een herhaling van dit onderzoek zijn dergelijke gesprekken met

actoren uit de praktijk zeer nuttig en relevant. Meer aandacht dient uit te gaan naar de balans tussen informatie verkregen uit interviews en wetenschappelijke literatuur. Desalniettemin bleek achteraf de gevormde theoretische bril voldoende in zich te hebben om de samenkomsten en samenwerkingen tussen de gemeente Rotterdam en horecabranche te onderzoeken. Het algemene thema van samenkomen en samenwerken sloot door middel van het theoretische kader aan op de horecabranche. Het gebruikte theoretische kader is te verbeteren door een aantal zaken.

De samenhang tussen de dimensies en factoren van samenkomen en samenwerking dient verbeterd te worden. Er dient meer aandacht te zijn voor de wederzijdse beïnvloeding van de dimensies en factoren, zogenoemde loops. Het theoretisch kader geschetst in dit onderzoek gaat uit van een lineaire en volgtijdige beïnvloeding van de dimensies op de factoren. In de praktijk is naar voren gekomen dat dit niet altijd het geval hoeft te zijn. Ter illustratie, actoren kunnen in het verleden of tijdens een project van elkaar geleerd hebben door uitwisseling van informatie. Beide actoren zien dit als iets positief en zien hierdoor de nut in van samenkomen en samenwerken (dimensie: relevantie van samenkomen en samenwerken). Deze beïnvloeding van factoren op de dimensies is niet onderzocht in dit onderzoek en maakt ook geen deel uit van het gebruikte model. Hiervoor zijn een aantal redenen aangedragen in het theoretisch kader. Het onderzoeken van wederzijdse beïnvloeding van dimensies en factoren vereist vergelijkbare samenkomsten en samenwerkingen uit het verleden. Deze zijn zeer beperkt aanwezig in de binnenstad van Rotterdam. Daarnaast bemoeilijken wisselingen van personen binnen de gemeente Rotterdam het onderzoeken van samenkomsten en samenwerkingen uit het verleden. Vanwege pragmatische redenen is er dus niet gekozen om de wederzijdse beïnvloeding (loops) te onderzoeken. Het uitbreiden van het gebruikte theoretische kader in dit onderzoek zou kunnen resulteren in een model dat dit wel doet. De factoren kunnen dan gezien worden als motiverende redenen om wel of niet deel te nemen aan samenkomsten en samenwerkingen. De genoemde redenen om deel te nemen, het vergroten van efficiency, effectiviteit en het uitwisselen van middelen kunnen dan vervangen worden door de factoren van samenkomen en samenwerken. Deze zijn immers dan een vertaling van deze motivaties.



Het verder uitbreiden van het gebruikte model in dit onderzoek dient te geschieden in toekomstige onderzoeken. Betere invulling op basis van wetenschappelijke literatuur en meer aandacht voor de loops tussen dimensies en factoren van samenkomen zouden het model wetenschappelijk interessanter maken, tevens creëert dit een nauwkeurige weergave van de empirie.

Dit onderzoek laat zien dat de context waarin actoren samenkomen en samenwerken grote invloed kunnen uitoefenen op de manier waarop dat gebeurt. Algehele bezuinigingen, randvoorwaarden die gesteld worden door het Rotterdamse bestuur en politieke doelstellingen zijn hier voorbeelden van. Deze kunnen zelfs dienen als een motivatie om samenkomsten en samenwerken aan te gaan. Zie de genoemde slogan in het onderzoek van de gemeente Rotterdam: "Niet solo, maar samen". Het gebruikte model in dit onderzoek heeft weinig oog voor de context waarin samenkomsten en samenwerkingen plaatsvinden. Het schetsen en verwerken van de context in het model maakt onderzochte samenkomsten en samenwerkingen in ieder geval vergelijkbaarder. Samenkomsten en samenwerkingen die door dit model worden geanalyseerd zullen allen een eigen uitkomst kennen die wellicht gelijkenissen kennen. Dergelijke bevindingen kunnen echter tot stand gekomen zijn in een verschillende context waarin de samenkomsten en samenwerkingen waren georganiseerd. Hoe er verdere invulling gegeven dient te worden aan het verwerken van de context in het model is een vraagstuk voor toekomstig onderzoek. In dit onderzoek in ieder geval getracht de context zo precies mogelijk te omschrijven.

Tenslotte aandacht voor wat de wetenschap kan leren over dit onderzoek met de horecabranche. Samenkomsten en samenwerkingen met de horecabranche zijn op het eerste oog niet verschillend dan met andere private partijen. Vergelijkende onderzoeken zullen hierover een betere uitspraak kunnen doen. Het doel van dit onderzoek was immers niet om de samenkomsten en samenwerkingen met de horecabranche in een vergelijkend perspectief te plaatsen met andere branches. De

wetenschap kan op dat vlak weinig leren van dit onderzoek. Het onderzoek heeft wel een bruikbaar model opgeleverd dat samenkomsten en samenwerkingen kan analyseren. Vooral de splitsing in de dimensies tussen dimensies die te maken hebben met de organisatie van de samenkomsten en samenwerking en de percepties van actoren die deelnemen aan samenkomsten en samenwerkingen dragen bij aan een nauwkeurigere empirische weergave. Het dwingt de onderzoeker om objectiever te kijken naar de organisatie van samenkomsten en samenwerkingen zonder daarbij beïnvloed te worden door de gedachtegangen van actoren die deelnemen aan de samenkomsten en samenwerkingen. Uiteraard is het toetsen van de bevindingen van deze dimensies bij de actoren die deelnemen wel noodzakelijk, dat draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Voorwaarde hiervoor is wel dat het vergaren van data plaats gesplitst plaatsvindt. Het mengen van data tussen beide categorieën dimensies zullen afbreuk doen aan de nauwkeurigheid van de vergaarde data.

7.5.3 Conclusie reflectie

De reflectie toont aan dat dit onderzoek en het gebruikte model verbeterd kunnen worden op een aantal vlakken. Voor dit onderzoek geldt echter dat er voldoende maatregelen zijn getroffen om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen. De gekozen onderzoeksstrategie- techniek en methode sluiten aan bij het onderwerp. Het verbeteren van het gebruikte model zou bijdragen aan een betere analyse van samenkomsten en samenwerkingen tussen actoren. Aandacht voor de wederzijdse beïnvloeding van dimensies en factoren is iets wat mist in het gebruikte model van dit onderzoek. Tevens dient er meer aandacht uit te gaan naar de context waarin onderzochte samenkomsten en samenwerkingen plaatsvinden. Deze dienen tevens een plek te krijgen in het model. Deze verbeteringen zijn aandachtspunten voor toekomstige onderzoeken.

Literatuurlijst

Literatuur wetenschappelijk

- Aa, A. van der, Konijn, T. (2001). *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling; het ontwikkelen van transparante en flexibele samenwerkingen in netwerken*. Utrecht Lemma BV.
- Barrett, S.M. en C. Fudge (1981). *Policy and Action*. Methuen, London.
- Bekkers, V.J.J.M., H.J.M. Fenger, V.M.F. Homburg & A.B. Ringeling (2002). *Integrale handhaving. Een onderzoek naar vormen van integrale handhaving van het beleid ten aanzien van openbare inrichtingen*. Rotterdam, Erasmus Universiteit
- Bekkers, V.V.H.J., Lips, M., Zuurmond, L., (2005) *ICT en Openbaar Bestuur*. Uitgeverij LEMMA BV,Utrecht.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley & Sons.
- Bronstein, L.R. (2003). *A model for interdisciplinary collaboration*. National Association of SocialWorkers, 48 (3), 297-306.
- Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten. (2007). *Management in netwerken; over veranderen in een Multiactorcontext*. Utrecht: Lemma BV. (Derde druk).
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society*. Blackwell, Oxford.
- Edelenbos, J. (2000). *Proces in vorm: procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Proefschrift. Lemma Uitgeverij BV, Utrecht
- Edelenbos, J., Monnikhof, R., (red) (1998). *Spanning in Interactie*, Instituut voor Publiek en Politiek.
- Edelenbos, J., &Klijn, E.H. (2003). *The value of trust in complex inter-organisational cooperation*. Harrogate: British Academy of Management.
- Geul, A. (2005). *Beleidsconstructie, coproductie en communicatie; zes beproefde methodieken van beleidsontwikkeling*. Utrecht: Lemma BV. (Tweede druk).
- Goedee, J., Entken, A. (2008). *Ontketen. Implementeren van werken in ketens*. Utrecht: Lemma BV.
-

- Hjern, Benny en David O. Porter (1981). *Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis*.
Organization Studies 2 (3): 211-227.
- Huxham, C. (1996). *Collaboration and collaborative advantage: creating collaborative advantage 1-18*.
London. Sage publishers
- Koppejan, J. & E.H. Klijn. (2004). *Managing Uncertainties in Networks. A network approach to problem solving and decisionmaking*.
Oxon, Routledge.
- Korsten, A.F.A. (2007). *Samenwerken in ketens en ketenmanagement; organisatiekanteling en samenwerking ten behoeve van betere overheidsdienstverlening*.
- Kwekkeboom, M.H. (1999). *Naar draagkracht. Een verkennend onderzoek naar draagvlak en draagkracht voor de vermaatschappelijking in de geestelijke gezondheidszorg*.
Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Lipsky, Michael (1971). *Street-Level Bureaucracy and the Analysis of Urban Reform*.
Urban Affairs Review 6 (4): 391-409.
- Lünneman, K. (2008). *Platform, keten of netwerk; evaluatie en toekomstscenario van het APJ*.
Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Mazmanian, D.A. en P.A. Sabatier (1989). *Implementation and Public Policy*.
University Press of America, Lanham.
- McNulty, Y.M. (2005). *Expatriate Return on Investment*.
Monash University
- Merrill-Sands, D & Sheridan, B. (1996). *Developing and Managing Collaborative Alliances: Lessons from a review of the literature*.
Organizational Change Briefing Note 3. Boston: Simmons Institute for leadership and change.
- Mintzberg, H. en A. McHugh (1985). *Strategy Formation in an Adhocracy*.
Administrative Science Quarterly 30 (2): 160-197.
- Mintzberg, H. en J. Jørgensen (1987). *Emergent strategy for public policy*.
Canadian Public Administration 30 (2): 214-229.
- Pressman J.L. en A. Wildavsky (1984). *Implementation. How great expectations in Washington Are Dashed in Oakland*.
Third edition. University of California Press, Berkeley.
- Pröpper, I.M.A.M., Steenbeek, D.A. (1999). *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*.
Coutinho, Bussum.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*.
New York: Touchstone.
-

- Rank, O.N. (2008). *Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations*.
Strategic Management Journal 13, 486-498
- Ring, P.S. & Ven, A.H. van der (1992). *Structuring cooperative relationships between organizations*.
- Rubin, P.H. (1998). *Hierarchy*.
Emeroy University Atlanta
- Sabatier, Paul A. (1986). *Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis*.
Journal of Public Policy 6 (1): 21-48.
- Scharpf, F.W. (1997). *Games Real Actors Play. Actor-centered Institutionalism in Policy Research*.
Boulder: Westview Press.
- Smith, K.G. & S.J. Carroll. (1995). *Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda*.
In The Academy of Management Journal 1:7-23.
- Tops, P.W., P.F.G. Depla, P.J.C. Manders (red.) (1996), *Verhalen over coproductie. De praktijk van politieke en bestuurlijke vernieuwing in Noord-Brabantse gemeenten*
Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.
- Visser, E., E. van Gernerder, P.A. More & R.C.I. de Roon (2008). *Sturing en samenwerking in handhavingsprojecten*.
Leiden University Press
- Winter S.C. (2006). *Implementation*.
Sage, London.

Documenten gemeente Rotterdam

- Gemeente Rotterdam (2007). *Horecanota 2007-1011*.
Directie veiligheid en OBR Rotterdam
- Gemeente Rotterdam (2007). *Stadsvisie Rotterdam, : Ruimtelijke ontwikkelstrategie 2030*.
Gemeenteraad Rotterdam
- Gemeente Rotterdam (2008). *De toekomst van het Schouwburgplein*
Dienst Stedenbouw + Volkshuisvesting
- Gemeente Rotterdam (2008). *Het Schouwburgplein een stedelijk plein?*
Dienst Stedenbouw + Volkshuisvesting
- Gemeente Rotterdam (2009). *Kwaliteitseisen voor terrassen*.
Directie veiligheid, Ds+V en bestuursdienst
-

- Gemeente Rotterdam (2009). *Rotterdam festivals: cultuurplan 2009-2012*
Directie veiligheid & Rotterdam festivals
- Gemeente Rotterdam (2009, december). *Revitalisatie Schouwburgplein: visie, ontwerp & maatregelen*
Gemeente Rotterdam i.s.m. ontwerpbureau West8
- Gemeente Rotterdam (2010, februari). *Evenementenbeleid*
Directie veiligheid
- Gemeente Rotterdam (2010, oktober). *Collegewerkprogramma 2010-2014: Werken aan talent en ondernemen.*
College & Bestuursdienst Rotterdam
- Gemeente Rotterdam (2010, oktober). *Dance- en clubsector Rotterdam*
Rotterdamse Raad voor kunst en cultuur
- Gemeente Rotterdam (2010, december). *Programmaplan binnenstad 2010-2014: binnenstad als Citylounge*
Dienst Stedenbouw + Volkshuisvesting
- Gemeente Rotterdam (2011, januari). *Economische verkenning 2011.*
OBR Economie
- Gemeente Rotterdam (2011, januari). *Visie stadhuisplein.*
Dienst Stedenbouw + Volkshuisvesting
- Leefbaar Rotterdam (2011, maart). *Het Schouwburgplein: laatste kans of volbouwen?*
Politieke partij: Leefbaar Rotterdam
-

Bijlage A Stellinglijsten

Stellingen organisatie

<i>Stellingen: organisatie van de samenwerking</i>		
<i>Nr.</i>	<i>Stelling</i>	<i>Oordeel</i>
Hoedanigheid van de samenkomsten en samenwerkingen		
1	Het project samen met de gemeente Rotterdam heeft een regelmatig patroon van samenkomen en overleg	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
2	De omgang met de gemeente Rotterdam in het project geschiedt door middel van procedures en regels	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
Wederzijdse verplichtingen		
3	Het deelnemen aan het project resulteert in wederzijdse vastgelegde afspraken	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
Mate van beleidsinvloed		
4	Als deelnemende partij in het project kan ik sturen op de uitkomsten en de doelen van het project	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
Informatieopenheid		
5	Informatie binnen en over het project is vrij toegankelijk en beschikbaar	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
6	De informatie binnen het project is voor deelnemers controleerbaar en wanneer nodig ook voor externen	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
7	De actoren binnen het project handelen op basis van dezelfde informatie	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>

Mate van toegankelijkheid		
8	Het project is open voor actoren die willen deelnemen	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
Representativiteit van de samenkomsten en samenwerkingen		
9	Binnen het project is er sprake van voldoende participatie van belanghebbenden en deze zijn tevens gevarieerd	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
10	De belangrijke stakeholders nemen deel aan het project	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
Hiërarchie		
11	Binnen het project is er sprake van een hantering en naleving van een organisatiestructuur	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
12	Actoren accepteren het gezag van anderen (vrijwillig, onder druk of overmacht)	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>

Stellingen percepties actoren

<i>Stellingen: percepties participerende actoren</i>		
<i>Nr.</i>	<i>Stelling</i>	<i>Oordeel</i>
Vertrouwen		
1	Gedane toezeggingen door actoren binnen het project worden nagekomen	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
2	Het handelen van actoren binnen het project is consequent	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>

3	Actoren binnen het project communiceren onderling over hun eigen verrichtingen	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
4	Handelingen van actoren in het verleden dragen bij aan het saldo van vertrouwen	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
Draagvlak		
5	Binnen het project is er sprake van consensus tussen de participerende actoren over de uitgezette visie	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
6	Binnen het project is er sprake van consensus tussen de participerende actoren over de uitgezette werkwijze	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
7	Binnen het project is er sprake van consensus tussen de participerende actoren over de genomen beslissingen	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
Risicograad		
8	Als participerend actor ervaar ik onzekerheid over de te verspillen middelen op basis van de projectduur, uitkomst en kwaliteit.	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
Rendement		
9	Participeren in het project levert voordelen op	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
Relevantie van de samenkomsten en samenwerkingen		
10	Het aangaan van projecten is noodzakelijk om doelen te bereiken	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>
11	Het project geniet voldoende status om veranderingen te realiseren	<input type="radio"/> <i>Zeer zeker</i> <input type="radio"/> <i>Zeker</i> <input type="radio"/> <i>Neutraal</i> <input type="radio"/> <i>Zeker niet</i> <input type="radio"/> <i>Zeer zeker niet</i>

