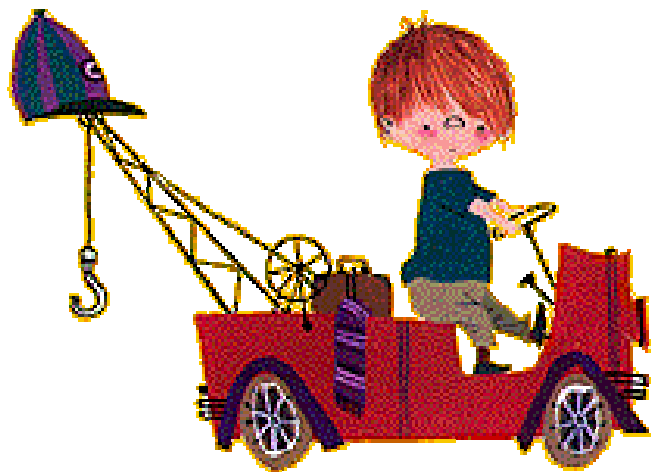


# STUREN AAN STEDELIJKE HERSTRUCTURERING

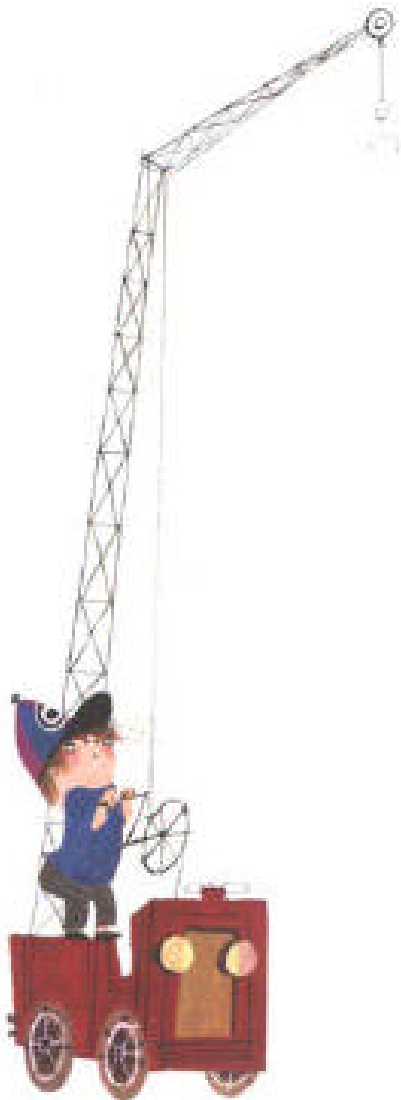
Een onderzoek in het kader van de afronding van de opleiding Master City Developer  
naar de eigenschappen die nodig zijn om te sturen aan stedelijke herstructurering



Ir David Nagtegaal  
19 augustus 2005

# STUREN AAN STEDELIJKE HERSTRUCTURERING

Een onderzoek in het kader van de afronding van de opleiding Master City Developer naar de eigenschappen die nodig zijn om te sturen aan stedelijke herstructurering



De masteropleiding Master City Developer richt zich op stedelijke gebiedsontwikkeling vanuit een integrale benadering. De opleiding combineert enerzijds theorie en praktijk, en anderzijds inhoud en proces. De opleiding speelt in op de behoefte aan integralisten die op strategisch niveau invulling kunnen geven aan de regierol bij stedelijke gebiedsontwikkeling en –herontwikkeling.

Auteur: Ir David Nagtegaal  
Ogier van Cralingenpark 60  
3065 BB Rotterdam  
david.nagtegaal@tiscali.nl  
06 51579094  
studienummer 294134 16

geleiding: Prof. Dr. Ing. G.R. Teisman  
Datum: 19 augustus 2005

## Voorwoord

Mijn keuze voor het onderwerp van deze eindschriftie van de Master City Developer opleiding werd al bijna twee jaar geleden gemaakt, tijdens de eerste colleges over Organiserend Vermogen van Leo van den Berg. Natuurlijk was het logisch dat leiderschap naast bijvoorbeeld het vormen van strategische netwerken en het verkrijgen van draagvlak belangrijk was voor de prestatie van organiserend vermogen in gebiedsontwikkeling. Maar wat een gemis dat het in de collegestof onduidelijk bleef wat dat leiderschap nu eigenlijk inhield, waaruit het bestond en hoe je het kon meten. Ook uit latere colleges bleek dat er grote overeenstemming heerst onder onderzoekers en mensen uit de praktijk over het belang van leiderschap maar dat het nog niet echt gelukt was om aan te geven waaruit leiderschap bestond.

Afgelopen half jaar heb ik met veel plezier geprobeerd om het begrip leiderschap bij gebiedsontwikkeling te ontleden en te begrijpen. Eerst door een literatuurstudie waarna ik aan de hand van een aantal inspirerende boeken een conceptueel model voor “sturen aan stedelijke herstructurering” heb opgesteld. Daarna heb ik een vijftiental plezierige en open gesprekken gevoerd met sleutelfiguren in vier Rotterdamse stedelijk herstructureringsprojecten.

Zelfs in de laatste weken voor de afronding van de studie is het gelukt om zonder sacherijgig te worden de resultaten uit de interviews te beschrijven, te analyseren en te beoordelen.

Een leuke afsluiting van een inspirerende opleiding.

Voor de afbeeldingen op het voor- en schutblad heb ik dankbaar gebruik gemaakt van [www.annie-mg.com](http://www.annie-mg.com) en [www.kleutergroep.nl](http://www.kleutergroep.nl). Voorlezend krijg je steeds een beter inzicht en een groter respect voor de sturende kwaliteiten van Pluk.

## Samenvatting

Goed leiderschap wordt steeds vaker genoemd als van groot belang voor uitvoering van stedelijk beleid. Ook bij stedelijke herstructurering wordt het belang van leiderschap groot geacht. Leaders zouden een grotere rol moeten spelen en door effectiever, duidelijker en dominanter leiderschap zouden gebiedsontwikkelingen, die veel te lang duren, te versnellen zijn. Wat het leiden van stedelijke herstructurering inhoud en welke eigenschappen daarbij horen is echter in de literatuur erg diffuus. Dat begint al met de semantische discussie over begrippen als leiden, managen of regiseren. In dit onderzoek wordt, om een semantische discussie te voorkomen, zoveel mogelijk de term sturen gebruikt.

Het doel van dit onderzoek is het vergroten van begripsvorming rond sturen aan stedelijke herstructurering door eigenschappen te formuleren die voor dit sturen van belang zijn. Dit is gebeurd door aan te geven dat sturen aan stedelijke herstructurering bestaat uit sturen aan:

- a. een open organisatie met veel verschillende actoren;
- b. inhoudelijk complex materie;
- c. een procesmatig complexe context.

Op basis van deze drie aangrijpingspunten zijn in een literatuuronderzoek drie groepen eigenschappen benoemd die vervolgens door interviews met sleutelfiguren uit vier Rotterdamse herstructureringsprocessen bevestigd of ontkent zijn. Conclusies uit dit onderzoek zijn:

### Iedereen stuurt

Op basis van de uitkomsten uit de interviews is de premisse dat iedereen betrokken is bij stedelijke herstructurering in enige mate actief bezig met sturen aan die ontwikkeling. De effectiviteit van dat sturen scheidt tussen de respondenten net zoals hun positie, mate van inzet en wijze waarop ze hun inbreng (mogen) doen.

### Sturen aan een open organisatie met veel verschillende actoren

Concluderend kan worden dat van de vijf eigenschappen die op basis van de literatuur kunnen worden geformuleerd om te kunnen sturen aan een open organisatie met veel verschillende actoren maar één (organiseren) onvoorwaardelijk door de respondenten wordt bevestigd. Bij drie andere (verantwoordelijkheid nemen, charisma en presteren) zijn de antwoorden niet evident maar wordt geconcludeerd dat ze toch van belang zijn. Voor de eigenschap “koers bepalen” wordt geconcludeerd dat zij, zo expliciet als in de literatuur wordt gesteld, niet van belang is voor sturen aan stedelijke herstructurering.

*Verantwoordelijkheid nemen* betekent een proactieve houding en je verantwoordelijkheden toe-eigenen. *Betrouwbaarheid*, de wil om iets te bereiken en *initiatief nemen* spelen hierbij een belangrijke rol.

*Charisma* is het vermogen om anderen te leiden en te inspireren door de overtuigingskracht van de eigen persoonlijkheid en zonder gebruik van dwang of materiële beloningen.

**Organiseren** betekent vastleggen en uitwerken wat mensen doen en hoe zij dat moeten doen door taken te ontwerpen en de werkzaamheden die daarvoor nodig zijn te coördineren.

**Presteren** is de kunst om tot grootse prestaties te komen. Presterende mensen zijn gedreven en weten mensen op te zwepen. Het zijn vaak ook zelf echte doeners. Ze zijn gericht op deadlines, productiviteit en resultaten en hebben een groot doorzettingsvermogen.

### **Sturen aan inhoudelijk complex materie**

Stedelijke herstructurering is een complex proces omdat er vaak sprake is van grote functionele en fysieke veranderingen in een onderlinge samenhang van ruimtelijke kwaliteitseisen, functionele kwaliteitseisen en beschikbare middelen. Een eigenschappen om dit goed te kunnen aansturen is een grote denkkraft. Voor de eigenschap “verkennen en vernieuwen” wordt geconcludeerd dat zij niet van belang is voor sturen aan stedelijke herstructurering.

*In de complexe context waarin het nodig is de chaos te structureren en te vereenvoudigen is het nodig om grotere verbanden onder de aandacht te brengen of radicaal nieuwe zienswijzen aan te bieden. Allebei vergen ze **grote denkkraft** die zich bewust is van de verbinding tussen nu en hier en daar en dan.*

### **Sturen in een procesmatig complexe context**

Naast sturen aan een organisatie met zeer veel verschillende actoren en sturen aan inhoudelijk complexe materie betekent sturen aan gebiedsontwikkeling dat er gestuurd moet worden in een procesmatig complexe context van onderliggende tegenstrijdigheden en onvoorspelbare langlopende open processen. Eigenschappen als samenbrengen, sensitiviteit, en schakelen zijn daarbij van belang.

**Samenbrengen** betekent collectief het beste uit mensen naar boven te halen. Mensen die dit goed kunnen zijn teambuilders, groepsleiders, samenwerkers en conflictmanagers. Zij weten verschillende kwaliteiten zodanig te bundelen dat er synergie ontstaat, zij creëren draagvlak, zorgen voor onderlinge afstemming en relationele stabiliteit. Ze weten hoe ze op een positieve manier moeilijke situaties kunnen herkaderen. Ze zijn teamspelers.

*In een context waarbij voortgang wordt geboekt als actoren intekenen op een idee moet je **sensitief** zijn voor je omgeving en goed kunnen inschatten hoe de positie van partijen ten opzichte van de besluitvorming is. Onbevangenheid is hierin noodzakelijk, naast empathie en het vermogen om eigen mening en vooroordelen opzij te schuiven.*

**Stimuleren en enthousiasmeren** betekent individueel het beste uit mensen naar boven halen door te coachen, zorgzaam en meelevend te zijn en zich te richten op wederzijds respect en vertrouwen. Stimulerende mensen enthousiasmeren andere partijen en hun eigen organisatie in het proces en zijn inspirerend.

*Om te sturen in een context van tegenstrijdigheden is het belangrijk te **schakelen**. Schakelen tussen effectief inzetten van eigenschappen of zwaartepunten maar ook schakelen tussen communicatie met bestuurders, bewoners, directeuren en ambtenaren. Schakelen is enerzijds soepel meebewegen en anderzijds interventies plegen die noodzakelijk zijn met een persoonlijke stijl.*

# Inhoudsopgave

## VOORWOORD

## SAMENVATTING

<b>1</b>	<b>INLEIDING.....</b>	<b>1</b>
1.1	Wat is stedelijke herstructurering?	1
1.2	Leiderschap bij stedelijke herstructurering	4
1.3	Sturen	5
1.4	Leeswijzer	6
<b>2</b>	<b>WAT IS STUREN? .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>WAARAAN WORDT GESTUURD BIJ STEDELIJKE HERSTRUCTURERING? .....</b>	<b>13</b>
3.1	Sturen aan een open organisatie met veel verschillende actoren	13
3.2	Sturen aan inhoudelijk complexe materie	16
3.3	Sturen in een procesmatig complexe context	17
3.4	Conceptueel model	20
<b>4</b>	<b>PRAKTIJKONDERZOEK.....</b>	<b>21</b>
4.1	Aard van de vragen	21
4.2	Vier gebiedsontwikkelingen en vijftien sleutelfiguren	22
<b>5</b>	<b>BESCHRIJVING, ANALYSE EN BEOORDELING VAN DE CASES.....</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>ANALYSE VAN DE EIGENSCHAPPEN VAN MENSEN DIE STUREN.....</b>	<b>31</b>
	A Sturen aan een open organisatie met veel verschillende actoren	
6.1	Verantwoordelijkheid nemen	31
6.2	Charisma	35
6.3	Koers bepalen	38
6.4	Organiseren	41
6.5	Presteren	45
	Sturen aan inhoudelijk complexe materie	
6.6	Grote denkkraft	48
6.7	Verkennen en vernieuwen	50
	Sturen in een procesmatig complexe context	
6.8	Samenbrengen	52
6.9	Sensitiviteit	56
6.10	Stimuleren en enthousiasmeren	58
6.11	Schakelen	61
<b>7</b>	<b>EIGENSCHAPPEN OM TE STUREN .....</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....</b>	<b>67</b>

<b>LITERATUUR.....</b>	<b>73</b>
<b>1 BIJLAGE GESPREKSVERSLAGEN.....</b>	<b>75</b>
1.1 Interview met Esseline Schieven	75
1.2 Interview met Jaqueline Cornelissen	78
1.3 Interview met Peter Hoogvliet	80
1.4 Interview met Joost Lobée	83
1.5 Interview met bestuur van de FHVH	85
1.6 Interview met Dominic Schrijer	87
1.7 Interview met Marc Verheij	89
1.8 Interview met Karin Schrederhof	92
1.9 Interview met Hans de Jong	95
1.10 Interview met Roy Jansson	97
1.11 Interview met Mireille Wiegman	100
1.12 Interview met Arno van der Laan	103
1.13 Interview met Francois Konings	105
1.14 Interview met Ko Blok	107
1.15 Interview met Wim van Es	110

# 1 Inleiding

Goed leiderschap wordt steeds vaker genoemd als van groot belang voor uitvoering van stedelijk beleid. Ook bij stedelijke gebiedsontwikkeling wordt het belang van leiderschap groot geacht. Leaders zouden een grotere rol moeten spelen en door effectiever, duidelijker en dominanter leiderschap zouden gebiedsontwikkelingen, die veel te lang duren, te versnellen zijn.

Dit is echter eerder een politiek statement dan een onderbouwde stelling. In een werkveld dat bij uitstek wordt vormgegeven door verschillende organisaties en partijen die gewild of ongewild, bewust of onbewust, gewenst of ongewenst sturing geven aan een proces of aan de inhoud van gebiedsontwikkeling lijkt dominant leiderschap helemaal niet op zijn plaats.

Samen met de, in de praktijk van gebiedsontwikkeling veel voorkomende, hypothese dat het succes van gebiedsontwikkeling in de eerste plaats afhankelijk is van het vertrouwen dat individuen en organisaties in elkaar hebben, leiden deze vragen tot een onderzoek dat gericht is op de sturing van stedelijke herstructurering. Wie leiden gebiedsontwikkelingen? Wie sturen er nog meer? Waarom doen ze dat? Met wie werken ze samen? Welke eigenschappen hebben de mensen die sturen of leidinggeven?

Uitgangspunt hierbij is dat leidinggeven meer is dan alleen het handelen van een officiële leider. Het bestaat ook uit de leiding die anderen geven aan hun aandeel in de besluitvorming en uit de interacties die ontstaan tussen leidinggevende acties (Teisman 2005). Dat geldt zeker voor stedelijke gebiedsontwikkeling. Dit werkveld wordt bij uitstek vormgegeven door verschillende organisaties en partijen die gewild of ongewild, bewust of onbewust, gewenst of ongewenst sturing geven aan een proces of aan de inhoud van gebiedsontwikkeling.

In deze scriptie wordt onderzocht hoe stedelijke herstructurering aangestuurd wordt. Hiertoe worden in dit eerste hoofdstuk eerst de begrippen stedelijke herstructurering en sturen behandeld. Afgesloten wordt met de probleemstelling en de afbakening van dit onderzoek.

## 1.1 Wat is stedelijke herstructurering?

Stedelijke herstructurering is een vorm van stedelijke gebiedsontwikkeling die zich bezig houdt met het vernieuwen van bestaand stedelijk gebied. Stedelijke gebiedsontwikkeling wordt door Jan van 't Verlaat beschreven als “het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de (her)ontwikkeling van stedelijke gebieden” (Van 't Verlaat, 2003). Stedelijke gebiedsontwikkeling richt zich op het creëren van ruimtelijke constellaties waar binnen verschillende functies (bijvoorbeeld wonen, werken, recreëren) zich goed kunnen ontwikkelen. De ruimtelijke constellatie moet worden gezien in nauwe samenhang met fysieke-, economische-, sociale ontwikkelingen.

Bij stedelijke herstructurering worden individuele belangen en mogelijkheden van individuele partijen overschreden. Het betreft processen van samenwerking over onderwerpen die onderling vervlochten zijn, betrokkenheid vragen van meerdere



partijen, waarbij sprake is van veel onderlinge afhankelijkheden en vrijwel steeds de behoefte en zelfs de noodzaak bestaat om zaken samen aan te pakken.

### Organiserend vermogen als sturingsmechaniek?

In het theoretisch kader van gebiedsontwikkeling wordt het begrip organiserend vermogen gebruikt als samenbrengend en sturend principe. Organiserend vermogen wordt door Van 't Verlaat beschreven als de kunde van stedelijke regio's (en steden in het bijzonder) om te anticiperen op (maatschappelijke) ontwikkelingen en daarop vervolgens adequaat in te spelen door nieuwe ideeën te genereren, nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen en die te implementeren op een zodanige wijze dat de condities worden geschapen voor een goede en duurzame toekomstige stedelijke ontwikkeling (Van 't Verlaat, 2003). Het instituut EURICEUR beschrijft organiserend vermogen bij stedelijke

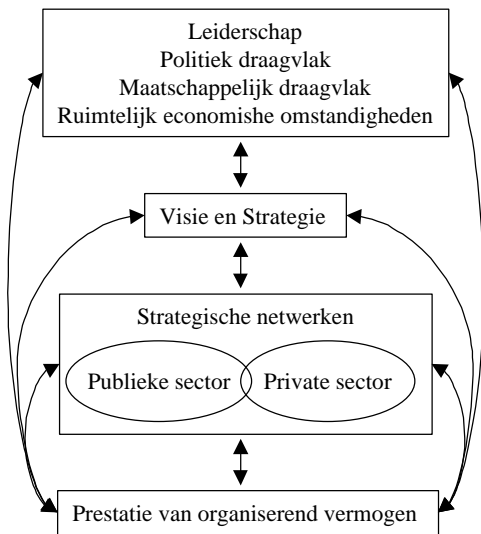
(gebieds)ontwikkeling als het vermogen om samen met relevante belanghebbenden een probleem op te lossen of kansen te benutten, gericht op een duurzame ontwikkeling van de stad (Van den Berg en anderen 2002). Dit instituut is op zoek naar factoren die van invloed zijn op het resultaat (de performance) dat wordt gerealiseerd bij de aanpak van stedelijke vraagstukken (zie figuur 1). In deze benadering wordt organiserend vermogen bij gebiedsontwikkeling achteraf beschreven, verklaard en beoordeeld. Een handelingsperspectief dat organiserend vermogen kan bevorderen wordt (nog) niet geboden. Daar waar descriptie en wijsheid achteraf over gaat in prescriptie en het aanbieden van een handelingsperspectief vooraf, staat het onderzoek naar organiserend vermogen nog in de kinderschoenen (Twist 2004).

De onderzoekers van EURICEUR zien een groeiende behoefte aan organiserend vermogen die voortvloeit uit een toenemende complexiteit van stedelijke vraagstukken; een complexiteit die is toe te schrijven aan ontwikkelingen als globalisering en de transformatie naar een informatiemaatschappij, waardoor de concurrentie tussen steden toeneemt. De mate van complexiteit hangt ook samen met het integrale karakter van de vraagstukken en het gegeven dat ze ruimtelijk in feite niet te isoleren zijn. De benodigde middelen om het

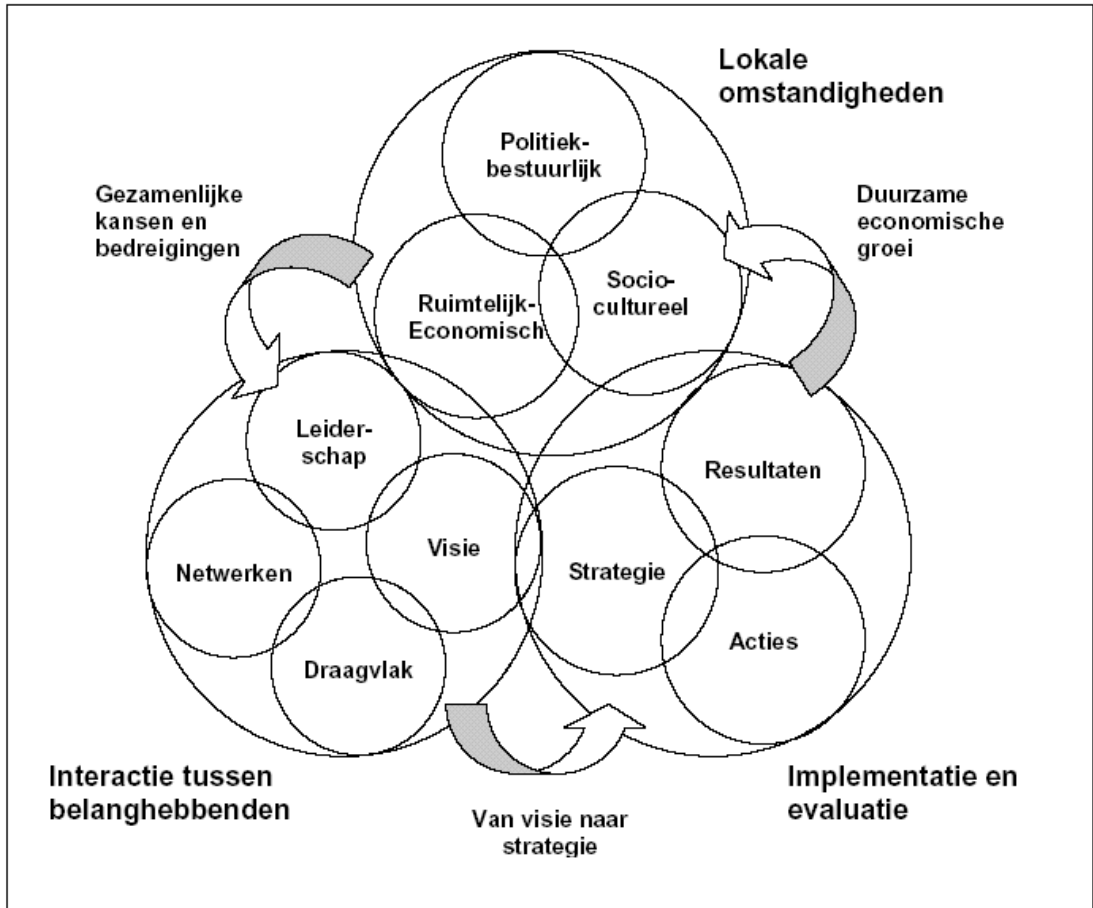
vraagstuk te behandelen is hierdoor doorgaans verspreid over diverse publieke en private partijen. De relevant geachte factoren zijn samengebracht in het model van EURICEUR in figuur 2.

Dit model laat zien dat organiserend vermogen betrekking heeft op het gehele beleidsproces dat begint met de vaststelling van bepaalde behoeften (kansen en bedreigingen), vervolgt met de ontwikkeling van strategieën en beleid, en uiteindelijk resulteert in implementatie en evaluatie van de resultaten.

In alle fasen van het beleidsproces kunnen instrumenten worden ingezet om de interactie tussen belanghebbenden te optimaliseren. Tegelijkertijd wordt zowel de interactie tussen stakeholders als het beleidsproces beïnvloed door de lokale omstandigheden (de context). Zowel de resultaten van de acties (beleidsinterventies) als de effectiviteit van het gehele proces worden beïnvloed door (veranderende) omstandigheden (Van den Berg en anderen 2002).



figuur 1: De prestatie van Organiserend Vermogen



*Figuur 2: Organiserend Vermogen volgens EURICEUR (Van den Berg en anderen 2002)*

Bij het aspect leiderschap bij organiserend vermogen wordt verondersteld dat leiderschap en de kwaliteiten van mensen in het algemeen (human resources) een belangrijke rol spelen bij de gezamenlijke zoektocht naar een duurzame aanpak van grootstedelijke uitdagingen. Verondersteld wordt dat de behoefte aan leiderschap groeit naarmate het aantal belanghebbenden toeneemt en de benodigde competenties sterker verspreid zijn over de beoogde partners. Leiderschap is noodzakelijk om de potenties van strategische netwerken optimaal te benutten. Van den Berg stelt dat leiderschap vele verschijningsvormen kent, aangezien de benodigde leiderschapskwaliteiten afhankelijk zijn van de lokale omstandigheden (het type uitdaging) en de fase waarin een project of initiatief zich bevindt. Leaders beschikken over specifieke eigenschappen die behulpzaam zijn bij het activeren van belanghebbenden, zoals de formele positie (macht), financiële daadkracht, kennis, expertise, persoonlijke netwerken, en charisma. Deze eigenschappen komen goed van pas bij het realiseren van de drie overige factoren (visie, netwerken en draagvlak).

## 1.2 Leiderschap bij stedelijke herstructurering

Bij verdieping van het aspect leiderschap kom je in de literatuur over dit onderwerp een veelheid van schrijvers en titels tegen waarin hetzij op (populair) wetenschappelijke stijl, hetzij in goedbedoelde tips en trucs wordt uitgelegd wat de eigenschappen van leiders zijn of hoe je een goede leider kunt worden. In deze leiderschapsliteratuur worden vooral de termen leiden en managen gebruikt. Inzoomend op de gebieds- en beleidsontwikkeling kom je de term regisseren of ondernemen tegen.

### Leider of manager?

In de literatuur over leiderschap wordt een expliciet verschil gemaakt tussen leiden en managen. Volgens Kotter staat management voor plannen, budgetteren, organiseren, controleren en problemen oplossen (Kotter 1998). Leiderschap is volgens Kotter: richting vaststellen, mensen op één lijn brengen, motiveren en inspireren. Ook 't Hart heeft een duidelijke stelling over het verschil tussen leiden en managen: "Een manager is idealiter een super-op-de-winkel-passer. Iemand die zorgt dat binnen gegeven doelen en waarden de zaken worden geoptimaliseerd. Leiders daarentegen herijken die doelen en waarden. Een wezenskenmerk van een leider ten opzichte van een manager is zijn systeemvernietigende kracht, gepaard aan zijn vernieuwende creërende, kracht" ('t Hart 2003).

Covey beschrijft het verschil tussen management en leiderschap als "een manager probeert zo succesvol en efficiënt mogelijk de ladder te beklimmen. Een leider kijkt of de ladder tegen de goede muur staat" (Covey 1989). "Leiderschap vereist veel kracht; het is voornamelijk activiteit van je rechter hersenhelft. Het is een soort filosofie over de meest fundamentele levensvragen. Als je daar een antwoord op hebt gevonden moet je daar als manager op een effectieve manier in de praktijk zien te brengen. Management is een activiteit van je linker hersenhelft."

### Of regisseur?

Vanuit het vakgebied integrale gebiedsontwikkeling wordt een derde term gebruikt voor sturing aan gebiedsontwikkelingsprocessen: regie. Wigmans stelt dat voor realisering van integraliteit een regisseur nodig is (Bruil 2004). Een regisseur is iets of iemand die er voor zorgt dat alles en iedereen bij elkaar gehouden wordt. Regie is een bescheiden activiteit waarmee partijen worden samengebracht, vakkennis wordt ingebracht en tegengestelde belangen en opvattingen met elkaar worden verbonden.

Hendriks en Tops onderscheiden vier subtypen regisseurs (Hendriks 2000):

- het type "Alfred Hitchcock" is een groots en meeslepde en naar het tirannieke neigende type die de credits van zijn film opeist.
- Ook het type "Woody Allen" is prominent aanwezig maar manifesteert zich als schlemiel. Zijn acteurs improviseren binnen zijn voorafgestelde harde kaders.
- Het type "Jean Renoir" gaf gedetailleerde aanwijzingen maar zag acteurs niet als eenvoudige uitvoerders maar als sterren die hij hielp met stralen. Deze regisseur speelt een inspirerende rol maar is bereid zichzelf weg te cijferen.
- "Lars von Trier" is een type dat zich zeer faciliterend opstelt. De acteurs vertrekken vanuit een bepaald gegeven en improviseren er op los.

De regisseur a la Alfred Hitchcock kenmerkt zich door daadkracht, durf en duidelijkheid. Er worden keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld (doorslaggevend leiderschap). Faciliterend leiderschap (Jean Renoir, Woody Allen of Lars von Trier) vereist een grote mate van subtiliteit gecombineerd met contextgevoeligheid; een grote mate van relativiseringsvermogen gecombineerd met overwicht.

### **Of entrepreneur?**

In “Agendas, alternatives en public policies” brengt Kingdon de term entrepreneur in de discussie. Kingdon verwerpt een rationeel model van besluitvorming (Kingdon 1995). Dit model is niet adequaat omdat mensen een minder grote informatiecapaciteit hebben, dan in rationele modellen wordt verondersteld. Ook verwerpt Kingdon het fasemodel van besluitvorming. Hoewel er in de besluitvorming verschillende processen zijn te onderscheiden, volgen deze elkaar niet noodzakelijk op in een regelmatig patroon. In plaats daarvan ontwikkelen zich tegelijkertijd verschillende processen in stromen relatief onafhankelijk van elkaar: problemen, oplossingsideeën en politieke gebeurtenissen. Op kritieke momenten worden deze processen met elkaar verbonden en ontstaan policy windows.

Een policy window is een gelegenheid voor voorstanders van een bepaald idee om hun oplossingen of plannen te presenteren. Policy windows zijn tamelijk schaars, openen zich onregelmatig en blijven niet lang open. Timing is van belang! De doorbraak bij grote beslissingen komt snel tot stand.

Mensen die de stromen koppelen en gebruik maken van het open venster noemt Kingdon entrepreneurs. Zij fungeren als initiatiefnemers van bepaalde ontwikkelingen. Het succes van entrepreneurs is afhankelijk van drie kwaliteiten:

- ze hebben recht om gehoord te worden
- ze hebben goede politieke contacten en zijn onderhandelingsvaardig
- hun belangrijkste eigenschap is volharding

### **1.3 Sturen**

In dit onderzoek wordt, om een semantische discussie te voorkomen, zoveel mogelijk de term sturen gebruikt in plaats van leiden, managen of bijvoorbeeld regisseren. Sturen wordt zowel voor het feitelijk uitoefenen van activiteiten waardoor mensen gemobiliseerd worden tot het leveren van collectieve prestaties gebruikt, als voor de desbetreffende eigenschap van de bestuurder.

Het woord sturen in plaats van leidinggeven wordt ook ingegeven door het verschil tussen officiële en officieuze leiders in gebiedsontwikkeling (Teisman 2005). Leidinggeven is immers meer dan alleen het handelen van de officiële leider, de gezagsdrager. Onder leidinggeven of sturen worden zowel de acties van de officiële gezagsdragers als ook de acties of bijdragen van andere personen of organisaties aan de gebiedsontwikkeling bedoeld.

Daarnaast is er binnen het werkveld van gebiedsontwikkeling geen sprake van die ene officiële gezagsdrager. Zowel binnen publieke als private partijen zijn diverse officiële gezagsdragers aanwijsbaar. Binnen één organisatie is er vaak nog wel sprake van een hiërarchische verhouding maar tussen organisaties is deze hiërarchie vaak niet meer aanwijsbaar.

In de derde plaats is het woord sturen, anders dan leiden, managen of regisseren, minder geladen. Als actor in een gebiedsontwikkeling is het logisch dat je de voortgang of inhoud probeert te sturen of te beïnvloeden. Met het woord leiden is dat anders. Niet veel actoren willen zich als leider manifesteren omdat deze term gevoelsmatig gekoppeld is aan de positie van de officiële leider.

Een tweede semantische discussie is die tussen eigenschappen en competenties die nodig zijn om effectief te sturen. Hoewel beide termen in de literatuur worden gebruikt wordt in deze scriptie zoveel mogelijk aan het woord eigenschappen vastgehouden.

Het lijkt mogelijk dat organisaties en individuen een sturende rol vervullen. In dit onderzoek wordt ingezoomd op eigenschappen en vaardigheden van individuen. Uitgangspunt is dat sturen gebeurt door individuen. Dat deze individuen vaak onderdeel zijn van of in opdracht werken van organisaties is evident.

## 1.4 Leeswijzer

Het doel van dit onderzoek is het vergroten van begripsvorming rond sturen aan stedelijke herstructurering door de eigenschappen te formuleren die de basis zijn voor sturen aan stedelijke herstructurering. Dit gebeurt door de vraag “**Waarom wordt gestuurd bij stedelijke herstructurering**” te beantwoorden aan de hand van literatuuronderzoek en de antwoorden te bevestigen dan wel te ontcrachten op basis van praktijkonderzoek aan de hand van een aantal stedelijke herstructureringsprocessen in Rotterdam.

In hoofdstuk 3 wordt daartoe een conceptueel model opgebouwd op basis van drie groepen eigenschappen van mensen die sturen. Voordat echter de “waaraan vraag” wordt behandeld, wordt in hoofdstuk 2 de algemene vraag “**Wat is sturen?**” beantwoord.

In hoofdstuk 4 wordt het conceptueel model voorzien van een aantal vragen die de basis zijn voor een vijftiental interviews met sleutelfiguren in vier actuele Rotterdamse opgaven van stedelijke herstructurering: Maasranden in Hoogvliet, De Burgen in Zuidwijk (Charlois), Hordijkerveld in IJsselmonde en Nieuw Crooswijk in de deelgemeente Kralingen-Crooswijk.

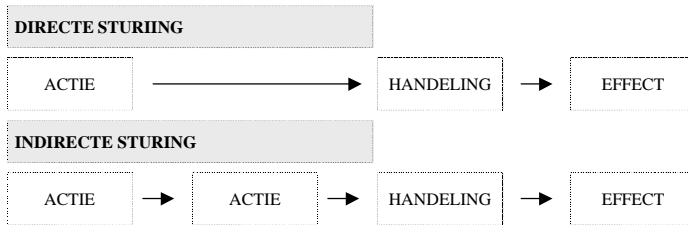
In hoofdstuk 5, 6 en 7 volgen een analyse van de interviews en in hoofdstuk 8 de conclusies van deze scriptie. In de bijlage zijn de gespreksverslagen van de interviews opgenomen.

## 2 Wat is sturen?

Sturen wordt in het algemeen gedefinieerd als “het goed laten functioneren van een organisatie en het uitvoeren van activiteiten waardoor mensen gemobiliseerd worden tot het leveren van collectieve prestaties”. Goed laten functioneren is nog wat vaag maar uitvoeren van activiteiten verwijst nadrukkelijker naar het ondernemen van een aantal acties. Deze acties hebben een handeling van iets of iemand als doel en die handeling heeft een bepaald effect dat als het goed is voorzien is maar ook onvoorzien zou kunnen zijn. De effectiviteit van sturen is afhankelijk van de relatie tussen het uitvoeren van de actie, het uitvoeren van een handeling en het bereiken van het voorziene effect.

### Direct of indirect sturen

Sturen kan op twee manieren: direct en indirect (zie figuur 3). Bij directe sturing resulteert de actie meteen in een handeling met een bepaald effect (je bedenkt dat je links af wil (actie), draait het stuur van de auto naar links (handeling) om een bocht te nemen of een lantaarnpaal te ontwijken (effect)). Bij indirecte sturing volgt op een actie nog een (of meerdere) acties voordat het effect behaald wordt (de passagier met de kaart zegt tegen de bestuurder (actie), het stuur van de auto naar links te draaien (actie). Deze kijkt of dat mogelijk is (actie) en draait het stuur om (handeling) om uiteindelijk linksaf te slaan (effect)).



Figuur 3: directe en indirecte sturing

### Sturen in niveaus

Voor verschillende managementniveaus gelden verschillende eigenschappen om te sturen. Afhankelijk van de afstand tot de uiteindelijke uitvoerder (projectmedewerker die de “handeling” uit figuur 3 verricht) een meer relatiegericht gedrag noodzakelijk. Op grotere afstand van de uitvoering is in plaats van een relatieoriëntatie sprake van een veranderingsoriëntatie (Groote en anderen, 2005). In de volgende tabel (2.1) wordt dit toegelicht.

Eerste lijnmanagement	Middelmanagement	Topmanagement
Coachen Delegeren Empathie Individueel leidinggeven Voortgang bewaken	Besluitvaardigheid Overtuigingskracht Visie uitdragen Leidinggeven aan een groep Plannen	Besluitvaardigheid Overtuigingskracht Visie ontwikkelen Initiatief oordeelsvorming

tabel 2.1: Sturen op verschillende managementniveaus

### Sturen aan gebiedsontwikkeling is sturen aan samenwerking

Het initiatief bij stedelijke herstructurering was in Nederland van oorsprong het terrein van de overheid. Tegenwoordig zie je steeds meer dat ook beleggers, woningcorporaties en ontwikkelaars deze rol (gedeeltelijk) overnemen. Hiermee wordt samenwerken tussen publieke en private partijen steeds belangrijker. In de

praktijk blijkt dat dit moeilijk is. Partijen zijn zeer verschillend wat betreft cultuur, doelstellingen en wijze van aanpak.

Samenwerken is een woord dat in eerste instantie vooral warme associaties oproept, maar het is ook de omschrijving van een werkwijze die in de praktijk tegelijk lang niet altijd even makkelijk te realiseren valt (Twist 2001). Wanneer belangen niet per definitie in lijn liggen met elkaar, verantwoordelijkheden uiteenlopen, informatie verspreid is over meerdere partijen, rationaliteiten conflicteren, opvattingen over de urgentie van problemen verschillen en de ideeën over waar het heen moet voortdurend verschuiven tussen en binnen partijen is samenwerking vaak buitengewoon lastig tot stand te brengen en vol te houden (Twist 2004).

Geen van de actoren is bij stedelijke herstructurering in staat om op zich zelf en alleen tot vernieuwing van een stedelijk gebied te komen. De organisatie heeft hierdoor in hoge mate het karakter van het zoeken naar samenwerking tussen partijen. Samenwerking is noodzakelijk voor het oplossen van problemen en het benutten van kansen maar komt niet steeds vanzelfsprekend tot stand (Van Leeuwen 1999). Ze moet pro-actief worden bewerkstelligd door actoren. Ze moet worden gestuurd.

Het sturen, leiden of managen van de samenwerkende partijen is buitengewoon ingewikkeld. Er is overeenstemming over het feit dat top-down modellen die de eigen organisatie als bovengeschikte partij centraal stellen voor de aanpak van stedelijke vraagstukken doorgaans niet toereikend zijn (Teisman 2001). Het ontbreekt nu eenmaal aan een bestuurscentrum dat krachtig genoeg is om een oplossing eenzijdig af te dwingen. Hoewel doorgaans zeer veel partijen kunnen verhinderen dat anderen ze iets opleggen, ontbreekt het diezelfde partijen tegelijk aan 'doorzettingsmacht'. Gezien de bijna onvermijdelijke afhankelijkheid van andere partijen komt het er op aan in steeds wisselende verbindingen te zoeken naar samenwerkingsverbanden, coalities en allianties die het proces verder brengen. Dat is ook nodig omdat geen enkele partij in staat is alle relevante aspecten van het vraagstuk in kwestie te overzien. Daarvoor is de complexiteit en de dynamiek te groot.

### **Eigenschappen van mensen die sturen**

In de managementliteratuur over leiderschap en management worden eigenschappen en vaardigheden door elkaar gebruikt. Covey benoemt eigenschappen als een doorsnede van kennis (wat, waarom), vaardigheden (hoe) en streven (motivatie, wil). Het zijn consistente patronen waarvan personen zich vaak niet bewust zijn (Covey 1989). Eigenschappen richten zich op de persoonlijkheid en de motieven van leiders. Eigenschappen zijn, anders dan Landsberg stelt, niet zozeer aangeboren maar aan- en af te leren maar dat is een proces dat hoge eisen stelt.

Landsberg stelt dat leiders in het algemeen beschikken over een lange lijst persoonlijke eigenschappen zoals gedrevenheid, moed, stimulerend, opgewektheid, wijsheid, evenwichtigheid, principieel en charismatisch (Landsberg 2000). Nobelen maakt deze lijst concreter. Hij stelt dat goede leiders beschikken over een "basispakket" stijl- en persoonskenmerken (Nobelen 2003). Naast

fundamentele basiskennis en –kunde (vaardigheden) op het gebied van financiën, personeelsbeleid, logistiek, communicatie, informatietechnologie, marketing en sales worden de volgende eigenschappen benoemd:

- Giraffe- of helikopterview: conceptuele en analytische vaardigheden om om te gaan met complexiteit zijn een noodzakelijke voorwaarden om een visie en een strategie te ontwikkelen.
- Een leider is een goalgetter, kan visie en strategie omzetten in een concreet actieplan inclusief tijdschema en verantwoordelijkheden. De leider houdt overzicht maar kan goed delegeren.
- Goede leiders zijn beslissers en hebben een goed gevoel voor timing. Goede leiders zijn meer ondernemer dan manager.
- Een goede leider is beschikbaar, bereikbaar en zichtbaar en is een people manager die beschikt over empathisch vermogen (emotioneel intelligent).
- Een leider is een voorbeeld en moet authentiek zijn. Integriteit en betrouwbaarheid hangen sterk samen met deze boegbeeldfunctie.
- Adequate communicatie is een noodzakelijke voorwaarde voor het verkrijgen en behouden van vertrouwen en commitment.

Covey benoemt zeven eigenschappen van effectief leiderschap op een individueel niveau. Deze eigenschappen zijn gestructureerd volgens een groeicontinuüm. Ze zijn op elkaar afgestemd volgens natuurlijke wetten van ontwikkeling van afhankelijkheid (jij), via onafhankelijkheid (ik) naar wederzijdse afhankelijkheid (wij).

Van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid:

1. Wees proactief
2. Begin met het einde voor ogen
3. Belangrijke zaken eerst

Van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid:

4. Denken in termen van winnen/winnen
5. Probeer eerst te begrijpen ... dan begrepen te worden
6. Werk synergistisch

De laatste, zevende eigenschap: “Houd de zaag scherp” is geformuleerd ten behoeve van onderhoud van de eerste zes eigenschappen. Met name de eigenschappen om tot wederzijdse afhankelijkheid te komen zijn bij gebiedsontwikkeling van belang. Deze eigenschappen zijn gericht op samenwerking in een context van meerdere actoren.

Eigenschappen en vaardigheden zijn er volgens Kets de Vries in drie categorieën: persoonlijk, cognitief en sociaal (Kets de Vries 2001). Persoonlijk zoals motivatie of wil (eigenschap), zelfvertrouwen (eigenschap), energie (eigenschap) en persoonlijke effectiviteit (vaardigheid) benoemd. Onder cognitieve vaardigheden of eigenschappen zijn conceptueel denken (eigenschap) en een helikopterperspectief (eigenschap) belangrijk. In de derde plaats zijn sociale vaardigheden of eigenschappen belangrijk zoals invloed (eigenschap), beïnvloeden (vaardigheid) politiek bewustzijn (eigenschap) en empathie (eigenschap) belangrijk.

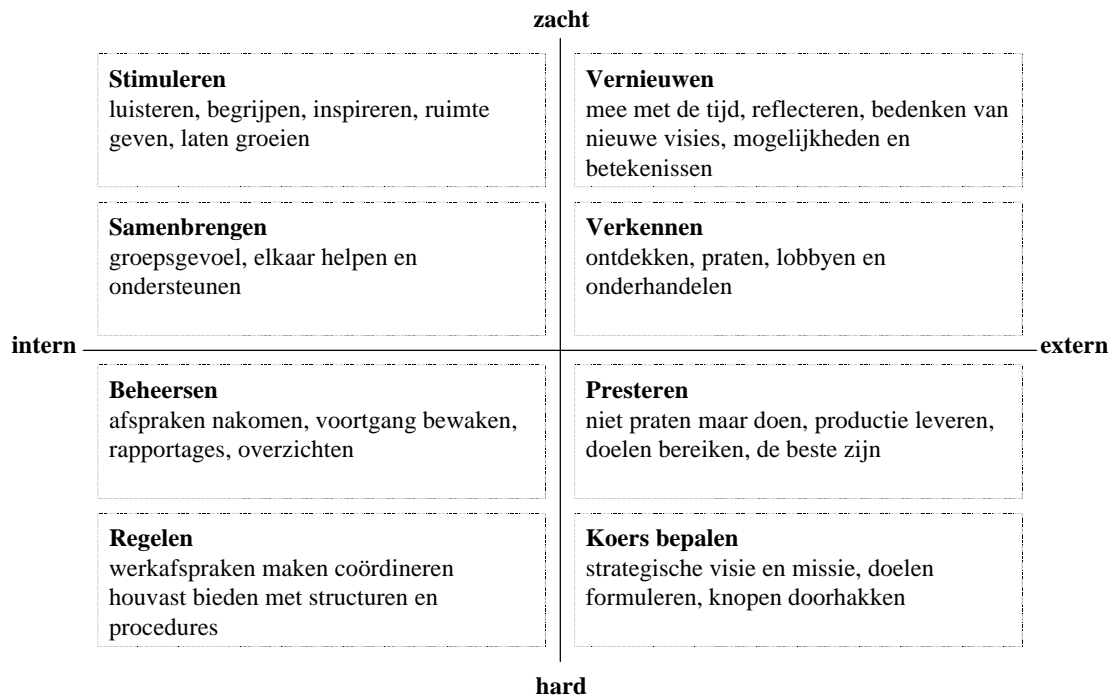


Kets de Vries benoemt de volgende eigenschappen als essentieel voor effectief leiderschap:

- Enthousiasmerendheid: leiders hebben een sterk assertief karakter, zijn energiek en dominant/ Ze kennen een grote prestatiegerichtheid.
- Sociabiliteit: leiders besteden immers veel tijd aan relaties met anderen.
- Receptiviteit: leiders staan open voor ideeën en ervaringen van anderen
- Innemendheid: leiders zijn coöperatief, flexibel en aardig. Ze weten hoe ze op een positieve manier moeilijke situaties kunnen herkaderen. Ze zijn teamspelers
- Betrouwbaarheid: Leiders zijn nauwgezet en maken af waar ze aan begonnen zijn.
- Analytische intelligentie: leiders kunnen op een strategische manier denken
- Emotionele intelligentie: leiders weten hun emoties te sturen en emoties van anderen kunnen lezen. Ze zijn zich bewust van hun sterke en zwakke punten en zijn emotioneel stabiel.

### Verbindend leiderschap

Hoewel de titel regisseur en entrepreneur in de literatuur aansprekend zijn, zeggen deze beschrijvingen nog niet zoveel over de wijze waarop je zou moeten regisseren of ondernemen binnen gebiedsontwikkeling. De wijze waarop wordt door Aardema herkenbaar beschreven. Zijn “verbindende leiderschap” biedt tal van aanknopingspunten voor activiteiten van mensen die actief (willen) zijn in



Figuur 4: verbindend leiderschap (Aardema 2004)

leidinggevende functies of anderszins proberen gebiedsontwikkelingen te beïnvloeden.

Vanuit een analyse van leidinggeven binnen publieke organisaties stelt Aardema dat een leider een intermediaire positie in neemt tussen een collectiviteit, een organisatie, een systeem aan de ene kant en individuele mensen aan de andere kant (Aardema 2004). De activiteiten van leiders zijn intern gericht en extern gericht. Ze zijn hard of zacht. Leidinggeven bij de overheid betekent spelen met paradoxen en schakelen tussen (leiderschaps)activiteiten als verkennen, vernieuwen, stimuleren, samenbrengen, beheersen, regelen, koers bepalen en presteren. Dit “verbindend leiderschap” bestaat hiermee zowel uit “leiden” als “managen” en houdt overigens niet in dat leidinggevendenden zelf over alle competenties moeten beschikken. Dit is onwenselijk en onmogelijk. Vernieuwing zit niet in perfectie en stabiliteit maar juist in erkenning van verschil en instabiliteit.

Termeer en Königs definiëren vaardigheden die horen bij sturen aan gebiedsontwikkeling in een drietal spanningsvelden waarbij het gaat om een continu wisselwerking tussen het laten ontstaan van een 'wij' (de groep) en van een 'wat' (de inhoud, het plan). Hierbij is het ontwikkelen van een persoonlijke stijl van vitaal belang (Termeer 2003). De drie spanningsvelden zijn:

1. De spanning tussen beheersen en laten ontstaan of tussen orde en chaos.
2. Interpretaties van gebeurtenissen laten variëren en op het juiste moment laten stollen.
3. Het derde spectrum is dat van verbinden en losweken: het proces zodanig organiseren dat partijen zich verbinden met dit proces en los komen van hun oorspronkelijke uitgangspunten.

De ene persoon vertrekt vanuit orde en wordt onrustig wanneer er chaos ontstaat, een ander kan juist beklemming ervaren bij veel orde. Vanuit de acceptatie van deze natuurlijke positie op de band kan de meeste effectiviteit ontstaan. Uitgaande van een eigen onverstoortbaarheid gaan procesmanagers op zoek naar de effecten die dit centrale stijlkenmerk heeft op anderen. Van daaruit wordt gewerkt aan verbetering en variatie van waarneming en handelen. Deze vitaliteit is belangrijk.

Bekkering, Glas, Klaassen en Walter definiëren de context van procesmanagers als gelaagd, ambigu en interactief. Er is voortdurend beweging en wisseling van perspectief en er is sprake van interactie met een aantal belangrijke partijen in een ongestructureerde omgeving (Bekkering 2004). Zij formuleren in hun boek “Management van processen” vier elementen waaraan procesmanagers in meer of mindere mate aan zouden moeten voldoen:

- Sensitiviteit voor de omgeving: gevoel voor verhoudingen, ombevangen, indien nodig eigen mening of vooroordelen op zij zetten, begrip van motieven van partijen.
- Denkkraft: inzicht in groter geheel, structureren, variëren tussen “opschakelen naar grotere verbanden” en “versimpelen en reduceren”.
- Wilskraft: de procesmanager werkt niet vanuit de verantwoordelijkheden die hij krijgt maar die hij claimt. Wil geeft een gevoel voor richting.
- Verankering van positie in de omgeving.

Samen vormen deze elementen als het ware een stoel met vier poten waar de procesmanager op zit. Deze kwaliteiten kunnen echter ook tot valkuilen leiden. Een goede procesmanager is zich hier terdege van bewust.

### **3 Waaraan wordt gestuurd bij stedelijke herstructurering?**

Sturen aan stedelijke herstructurering is sturen aan een complexe samenwerking van diverse actoren met het doel de fysieke, sociale en economische maar ook culturele aspecten van een bestaand stedelijk woongebied duurzaam te verbeteren. Stedelijke herstructurering is in de praktijk te beschouwen als een (inhoudelijk) ingewikkeld proces van vernieuwing van bestaande stedelijke woongebieden in een open (organisatie van) samenwerking tussen overheden, bedrijven, organisaties en individuen die elkaar ontmoeten in wisselende constellaties over langdurige periode en elkaar beïnvloeden en verbindingen aangaan (procesmatig complex).

Sturen aan stedelijke herstructurering betekent daarmee sturen aan:

- een open organisatie met veel verschillende actoren
- inhoudelijk complex materie
- in een procesmatig complexe context met onderliggende tegenstrijdigheden

Op basis van deze drie aangrijpingspunten worden in dit hoofdstuk drie groepen eigenschappen benoemd die in drie paragrafen aan de orde komen. Op deze wijze wordt de, in de leiderschapsliteratuur voor hande zijnde kennis gestructureerd naar de context van stedelijk herstructurering.

#### **3.1 Sturen aan een open organisatie met veel verschillende actoren**

Stedelijke herstructurering is het speelveld van een veelheid aan publieke, private en maatschappelijke actoren die met hun belangen en rollen invloed uitoefenen op het proces en daarmee ook verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke invulling. Vaak staat van tevoren niet vast wie er meedoen, wat de regels van het spel zijn en waar het precies over zal (moeten) gaan. In onderlinge interacties ontwikkelen mensen de regels van het spel en spelen ze het spel (Termeer 2003).

##### **Publieke, private en maatschappelijke actoren**

Van de publieke actoren heeft de gemeente in het algemeen de belangrijkste rol. Zij speelt vanuit het wettelijk kader haar publiekrechtelijke rol maar heeft vaak ook privaatrechtelijke belangen (bijvoorbeeld als eigenaar van grond). Soms zijn er meerdere gemeenten bij SGO betrokken. Binnen grotere gemeenten is er soms sprake van deelgemeenten of stadsdeelraden. Ook hogere overheden (provincies, rijk, verschillende ministeries) zijn vaak bij SGO betrokken. Soms als subsidiegever, soms ook als initiatiefnemer of ontwikkelaar.

In de private sector spelen projectontwikkelaars, beleggers en woningcorporaties belangrijke rollen. Zij sturen bouwers, architecten, makelaars et cetera aan of spelen belangrijke rollen in (het verkrijgen van) eigendom van gronden. Zij vertegenwoordigen als het goed is de eindgebruikers van de uiteindelijk te maken producten.

De maatschappelijke actoren bestaan uit individuele bewoners, ondernemers of bezoekers of (belangen)organisaties van deze individuen.

Bij de publieke actoren spelen, als het gaat om het uitoefenen van activiteiten waardoor mensen gemobiliseerd worden tot het leveren van collectieve prestaties, bestuurders (burgemeester, wethouders of dagelijks bestuurders), maar ook ambtelijke procesmanagers vanuit de publieke zaak een belangrijke rol. Impliciet spelen bij publieke partijen altijd het onderscheid in taken die vanuit een publiekrechtelijke rol door die partij uitgevoerd moeten worden en werkzaamheden die in een privaatrechterlijke setting door de publieke partij worden uitgevoerd.

Vanuit de private kant spelen corporaties en ontwikkelaars een sleutelrol. Op de achtergrond spelen ook beleggende partijen een rol. In het daadwerkelijk sturen is deze partij echter minder manifest aanwezig. Net als bij de publieke kant wordt zowel op strategisch (directie) als op tactisch en operationeel (ontwikkelingsmanager, ontwikkelaar) niveau gestuurd.

Vanuit maatschappelijke partijen spelen actoren over het algemeen geen rol in het feitelijk uitoefenen van activiteiten waardoor mensen gemobiliseerd worden tot het leveren van collectieve prestaties.

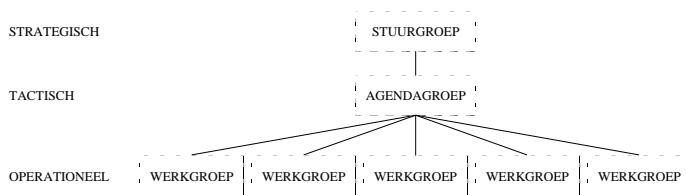
Processen rond de herstructurering van woongebieden zijn niet alleen complex door de inhoud en het grote aantal actoren. Procesmatige complexiteit is hoog doordat deze partijen op een open manier met elkaar willen of moeten beslissen over visie, strategie en voortgang. Daarnaast speelt een bijzonder lange voorbereiding en looptijd van herstructureringsprocessen en een groot maatschappelijk belang.

### Organisatieprincipe

Om deze complexiteit te verkleinen wordt de uitvoering van en het beslissen over de herstructurering aan de hand van een veel voorkomend organogram gestructureerd. Het organisatieprincipe van deze processen is terug te voeren naar een organisatie in drie lagen: een stuurgroep stuurt strategisch, een agenda- of regiegroep stuurt op een tactisch niveau en de operationele uitwerking, onderzoek of uitvoering wordt verricht in een aantal werkgroepen. Het tactische niveau

(agenda- of regiegroep) agendeert en bereidt daarmee de besluitvorming in de stuurgroep voor en leidt de operationele uitvoering.

Door op elk van de drie niveaus een afvaardiging van de actoren zijn of haar zegge te laten doen wordt de besluitvorming van een, in een netwerk georganiseerde organisatie, gedemocratiseerd in een hiërarchie die verwantschap heeft met een lijnorganisatie.



Figuur 5: bij gebiedsontwikkeling veel voorkomend organisatieprincipe

Bijzonder aan dit veel voorkomend concept is dat dit organisatieprincipe is terug te voeren op lijn- of projectmanagement terwijl het juist bedoeld is om procesmanagement. Het voorziet niet voldoende in het open karakter van het planproces.

Dit organisatieschema wordt daarnaast ingewikkelder omdat een deel van de betrokken partijen groot en log is en daarmee bureaucratisch is georganiseerd. Daardoor komt het voor dat de personen die organisatie in bijvoorbeeld een

stuurgroep vertegenwoordigen niet gemandateerd zijn om beslissingen te nemen. Deze personen worden geleid door hogere personen in haar organisatie die niet zelf aanwezig of zelfs zichtbaar zijn (indirecte sturing).

## **Hoe stuur je aan een open organisatie met veel verschillende actoren?**

Op basis van het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 zijn de volgende eigenschappen van mensen die sturen aan open organisaties met veel verschillende actoren te destileren.

### **Verantwoordelijkheid nemen**

Mensen die sturen aan complexe processen opereren nauwelijks vanuit routine of instructies. Verantwoordelijkheden over onder handen werk zijn niet expliciet vastgelegd. Het is dan ook niet zozeer van belang welke verantwoordelijkheden iemand die stuurt, neemt maar meer welke verantwoordelijkheden hij door zich proactief op te stellen toeëigent en tegelijkertijd gegund worden.

Betrouwbaarheid en de wil om iets te bereiken speelt hierin een belangrijke rol.

Bij deze wil speelt het begrip proactiviteit, de eerste eigenschap van effectief leiderschap volgens Covey, een belangrijke rol. Het begrip proactiviteit betekent dat je verantwoordelijk bent voor je eigen leven, dat je gedrag afhankelijk is van je eigen keuzes en niet van de omstandigheden waarin je leeft. Proactieve mensen zijn zich bewust van het vermogen om antwoorden te kiezen en verantwoordelijkheid te nemen.

### **Charisma**

Charisma wordt in de sociologie gezien als een term (Encarta® Winkler Prins Online Encyclopedie 2005) ter aanduiding van het vermogen om anderen te leiden en te inspireren uitsluitend door de overtuigingskracht van de eigen persoonlijkheid, dus zonder gebruik van dwang of materiële beloningen. Charismatisch leiderschap staat tegenover het leiderschap dat men ontleent aan zijn plaats in een organisatie, en dat dus steunt op vaste institutionele procedures.

Kets de Vries formuleert charisma als het vermogen om levensvatbare initiatieven aan te leveren in situaties waarin mensen ontevreden zijn. Dit vermogen hangt samen met timing (wanneer is de tijd rijp?), de symbolische kracht van het dramatiseren van actie, het managen van betekenissen en het smeden van allianties.

### **Koers bepalen**

Het koers bepalen is de kunst van het (be)sturen. Leaders zijn echte chauffeurs, kapiteins, voorzitters. Zij hebben duidelijk eigen opvattingen en geven doortastend en directief de richting aan. Zij stralen gezag uit, zijn alert, scherp en slagvaardig. Een leider is een goalgetter, kan visie en strategie omzetten in een concreet actieplan inclusief tijdschema en verantwoordelijkheden. De leider houdt overzicht maar kan goed delegeren.

### Organiseren: regelen, beheersen maar ook beslissen

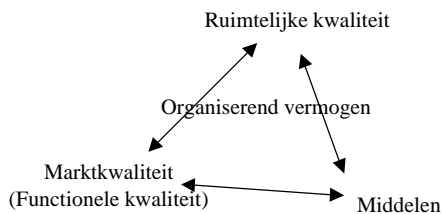
Het regelen is de kunst om te laten vastleggen en uitwerken wat mensen doen en hoe zij dat moeten doen. Leaders ontwerpen taken en coördineren de werkzaamheden die daarvoor nodig zijn. Zij willen graag projectmanagers zijn en concentreren zich op de planmatige uitvoering van opgedragen werkzaamheden. Aan de andere kant houden ze graag vast aan procedures, routines en tradities. Het beheersen is de kunst om te weten wat er speelt en dat waar nodig te kunnen bijstellen. Goede leiders zijn beslissers en hebben een goed gevoel voor timing. Goede leiders zijn meer ondernemer dan manager.

### Presteren

Enthousiasmerendheid: leiders hebben een sterk assertief karakter, zijn energiek en dominant, Ze kennen een grote prestatiegerichtheid. Het presteren is de kunst om tot grootse prestaties te komen. Presterende leiders hebben een gedrevenheid waarmee ze hun medewerkers weten op te zwepen. Presterende leiders zijn vaak ook zelf echte doeners. Ze zijn gericht op deadlines, doorzettingsvermogen, productiviteit en resultaten.

## 3.2 Sturen aan inhoudelijk complexe materie

Stedelijke herstructurering is een complex proces omdat er vaak sprake is van grote functionele en fysieke veranderingen. Wigmans stelt dat hoe groter deze veranderingen des te groter de (noodzaak tot) integraliteit is (Bruil 2004). Het resultaat van integrale gebiedsontwikkeling wordt door Van 't Verlaat afhankelijk gesteld van de optimalisatie en de onderlinge samenhang van ruimtelijke kwaliteitseisen, functionele kwaliteitseisen en beschikbare middelen in elke fase van de planvorming (initiatief, voorbereiding, realisatie en beheer) en het organiserend vermogen verstaan (Van 't Verlaat 2003). Het optimalisatieproces moet er toe leiden dat alle drie de hoekpunten, in onderlinge samenhang zo goed mogelijk tot hun recht komen.



Figuur 6: De driehoek van gebiedsontwikkeling

Ruimtelijke kwaliteit is in deze gedachte gerelateerd aan het resultaat van het project voor wat betreft (architectonische) kwaliteit en economische, sociale en omgevingsaspecten. Functionele (of markt) kwaliteit betreft de mate waarin het projectresultaat voldoet aan de wensen van gebruikers.

Middelen zijn de financiële aspecten van het project. Kostenefficiëntie is hier de belangrijkste factor: hoeveel heeft het gekost om de ruimtelijke en marktkwaliteit te bereiken? Ook de verdeling van de kosten (en risico's) over partijen (bijvoorbeeld publiek/privaat) speelt hierin mee.

Kenmerkend voor herstructurering van bestaand stedelijk woongebied is dat naast deze fysieke context (de optimalisatie en de onderlinge samenhang van ruimtelijke kwaliteitseisen, functionele kwaliteitseisen en beschikbare middelen) de sociale, maatschappelijke, economische en culturele context van een groot belang is. Geen van de hiervoor genoemde partijen is in staat om alle aspecten van gebiedsontwikkeling volledig te sturen of uit te voeren. Partijen zijn slechts in staat een groter of kleiner deel te begrijpen en voor hun rekening te nemen.

## **Hoe stuur je aan inhoudelijk complexe materie**

Welke eigenschappen zijn nodig om te sturen aan inhoudelijk complexe processen als gebiedsontwikkelingen?

### **Grote Denkkracht**

In de complexe context waarin het nodig is de chaos te structureren en te vereenvoudigen is het soms nodig om grotere verbanden onder de aandacht te brengen (adaptief) of radicaal nieuwe zienswijzen aan te bieden (innovatief). Allebei vergen ze denkkracht die zich bewust is van de verbinding tussen nu en hier en daar en dan. Deze formulering sluit aan bij de tweede eigenschap van Covey: “Begin met het einde voor ogen”. Paradoxaal voor langdurige processen waar het eindbeeld nauwelijks of slechts zeer globaal is gedefinieerd houdt beginnen met een duidelijk beeld van je einddoel in dat je weet waar je heen gaat zodat je beter begrijpt waar je nu bent en ook altijd stappen kunt zetten in de juiste richting. Beginnen met het einde voor ogen betekent een bewustzijn van de eigen waarden en bestemming en intrinsieke besluitvorming met deze waarden als uitgangspunt (Covey 1989).

### **Verkennen en vernieuwen**

Het verkennen is de kunst om op de hoogte te zijn van wat er in de wereld gaande is. Leaders onderzoeken en weten alles en zetten hun mensen aan tot een zelfde proactieve houding. Zij zijn slimme politieke onderhandelaars en echte netwerkers. Het vernieuwen is de kunst om optimaal gebruik te maken van de verbeteringsmogelijkheden die de omgevingsinformatie verschaft. Vernieuwende leaders zijn visionairs, creatieve denkers en uitvinders. Zij zijn fantasierijk en houden van improviseren. Zij kunnen goed omgaan met abstractie en complexiteit en mijden protocollen en gebaande paden. Het gaat om het samen met partners, creatief ontwikkelen en realiseren van doelen.

## **3.3 Sturen in een procesmatig complexe context**

Naast sturen aan een organisatie met zeer veel verschillende actoren en sturen aan inhoudelijk complexe materie betekent sturen aan gebiedsontwikkeling dat er gestuurd moet worden in een procesmatig complexe context van onderliggende tegenstrijdigheden en onvoorspelbare langlopende open processen.

### **Onvoorspelbare open processen**

Geen van deze publieke, private of maatschappelijke actoren is bij stedelijke herstructurering in staat om op zich zelf en alleen tot vernieuwing van een stedelijk gebied te komen. De organisatie heeft hierdoor in hoge mate het karakter van het zoeken naar samenwerking tussen partijen. Samenwerking is noodzakelijk voor het oplossen van problemen en het benutten van kansen maar komt niet steeds vanzelfsprekend tot stand (Van Leeuwen 1999). Samenwerking tussen meerdere partijen van verschillende pluimage in de stedelijke herstructurering worden in “open planprocessen” georganiseerd. Deze zijn in hoge mate onvoorspelbaar. Betrokken partijen zijn slecht in staat alle relevante partijen en alle relevante aspecten van een vraagstuk te overzien. Er zijn slecht (of zelf in het geheel niet) in



te schatten invloeden van buitenaf mogelijk die dikwijls een grote impact kunnen hebben. Daarbij komt dat doorgaans zeer veel partijen kunnen verhinderen dat anderen ze iets opleggen, maar dat diezelfde partijen ‘doorzettingsmacht’ missen. Gezien de bijna onvermijdelijke afhankelijkheid van andere partijen komt het er op aan in steeds wisselende verbindingen te zoeken naar samenwerkingsverbanden, coalities en allianties die het proces verder brengen.

Gebiedsontwikkeling is geen autoritair proces. Er is sprake van een wisselwerking tussen de initiatiefnemer(s) en de participanten en daarmee van interactie. De mate van interactie is afhankelijk van de

- inhoudelijke openheid: de ruimte voor nieuwe ideeën, plannen en handelingen (formulering van probleem en beleid)
- de ruimte om af te wijken van de opvattingen, voornemens en handelingskaders van de initiatiefnemer
- de openheid van het proces (transparantie)
- de openheid voor actoren

De mate van openheid zegt iets over de invloedsverdeling tussen initiatiefnemer en participanten. Hoe meer openheid er wordt geboden, hoe ruimer de uitnodiging aan participanten om invloed uit te oefenen.

### **Langlopende processen**

Herstructurering van stedelijke gebieden zijn daarnaast langlopende processen waarin inzichten en meningen daarover veranderen. Ook veranderen partijen gedurende de lange looptijden van gezicht doordat projectleiders en directeuren andere banen krijgen, of bestuurders niet herkozen worden. Ondanks dit gebrek aan continuïteit gaat het vernieuwingsproces in het algemeen door. Wisselende individuele inbreng betekent echter vaak ook veranderende richting van de vernieuwing.

### **Politiek-maatschappelijke sturing**

Herstructurering van stedelijke gebieden betekent het veranderen van de woonomgeving van grote groepen mensen. Soms blijft het bij sociale of economische verandering maar vaak gaat het om fysieke ingrepen die grote groepen mensen direct treffen. Sloop en herhuisvesting zijn voor bewoners een van de meest ingrijpende ingrepen die voorstelbaar zijn in de woonomgeving. Ingrepen als sloop en nieuwbouw zijn ook altijd heel erg zichtbaar en kennen vaak beheerproblemen. Hierdoor kennen herstructureringsprocessen grote politiek-maatschappelijke belangen. Al die bewoners, bezoekers of ondernemers die last of juist voorspoed kennen door herstructurering van de stad zijn immers kiezers. Gekozenen laten zich hier uiteraard door leiden.

### **Draagvlak**

Het verkrijgen en het behoud van draagvlak zijn dan ook belangrijke peilers onder stedelijke herstructurering. Zonder draagvlak bij de bestaande bewoners (maatschappelijk draagvlak) wordt herstructurering heel moeilijk. Net zoals draagvlak onder publieke bestuurders en gekozen raadsleden (politiek draagvlak) noodzakelijk is voor positieve besluitvorming in procedures die in de ruimtelijke

ordening aan de orde zijn. Daarnaast is draagvlak bij ambtenaren van gemeentes, hogere overheden en waterschappen of bij medewerkers van corporaties nodig (bureaucratisch draagvlak).

Draagvlak verkrijgen is één, behoud van draagvlak bij langlopende processen is een andere. De (zichtbare) prestaties van een herstructureringsproces zijn daarin cruciaal.

### **Onderliggende tegenstrijdigheden**

Duidelijk is dat de verschillende onderdelen van het sturen elkaar kunnen aanvullen en elkaar zelfs nodig kunnen hebben. Maar ze bevatten ook onderlinge tegenstrijdigheden. Ze zijn niet gemakkelijk met elkaar te verenigen. Het is niet de kunst om alles te overzien en daaruit rationele keuzes te maken. Het is meer de kunst van het soepel meebewegen met de dagelijkse praktijk en van daaruit interventies te plegen die nodig zijn. De meeste leiders doen dat meer intuïtief dan weloverwogen (Aardema 2004).

### **Hoe stuur je in een procesmatige complexe context?**

Sturen aan complexe processen met complexe materie betekent als dat je moet weten waar je naar toe wil maar je moet in staat zijn die bestemming niet concreet vast te willen leggen. Je moet de ruimte aan anderen geven om mee te kunnen doen, om mee te veranderen en mee te beslissen.

### **Samenbrengen**

Het samenbrengen is de kunst om collectief het beste uit mensen naar boven te halen. Leiders die dit goed kunnen zijn teambuilders, groepsleiders, samenwerkers en conflictmanagers. Zij weten verschillende kwaliteiten zodanig te bundelen dat er synergie ontstaat, zij creëren draagvlak, zorgen voor onderlinge afstemming en relationele stabiliteit. Leiders zijn coöperatief, flexibel en aardig. Ze weten hoe ze op een positieve manier moeilijke situaties kunnen herkaderen. Ze zijn teamspelers. De vierde en zesde eigenschap van Covey zijn gericht op samenbrengen. Wie vanuit de eigenschap winnen/winnen optreedt streeft voortdurend naar wederzijds voordeel bij alle interacties. Winnen/winnen betekent samenwerking in plaats van rivaliteit. Succes hoeft niet ten koste te gaan van iemand anders.

De essentie van synergie is verschillen op hun waarde weten in te schatten. Je respecteert ze en profiteert van de krachten ter compensatie van de zwaktes. Je gaat ervan uit dat alle betrokken partijen gezamenlijk meer inzicht verschaffen. Doorgaans leidt dit tot een golf van creativiteit met als resultaat dat er opvattingen en plannen op tafel kwamen die niemand van tevoren had kunnen bedenken. Het is de manier om een team te vormen en als team te opereren. Het is de manier om samen met anderen eenheid en creativiteit mogelijk te maken.

### **Sensitiviteit voor de omgeving**

Sensitiviteit betekent gevoel voor de omgeving. In een context waarbij voortgang alleen wordt geboekt als actoren intekenen op een idee moet diegene die stuurt goed kunnen inschatten hoe de positie van partijen ten opzichte van de besluitvorming is. Onbevangenheid is hierin noodzakelijk, naast het vermogen om eigen mening en vooroordelen opzij te schuiven (receptief).

Sensitiviteit betekent het vermogen om empatisch (meevoelend) te luisteren: luisteren met de intentie om de ander te begrijpen (zoals Covey het als zijn vijfde eigenschap beschrijft) of sociabiliteit (zoals Kets de Vries aangeeft). Je verplaatst je hiermee in het referentiekader van de ander. De essentie van empatisch luisteren is niet dat je het met iemand eens wordt maar dat je verstandelijk en gevoelsmatig begrip voor hem hebt (Covey 1989). Wanneer mensen elkaar begrijpen, worden creatieve oplossingen gevonden. Onderlinge verschillen zijn niet langer belemmeringen om tot een goed contact te komen. Het zijn juist bouwstenen voor een synergistische relatie.

### Stimuleren en enthousiasmeren

Het stimuleren is de kunst om individueel het beste uit mensen naar boven te halen. Leiders manifesteren zich als persoonlijke coaches en mentoren. Hun benadering is gericht op wederzijds respect en vertrouwen. Stimulerende leiders zijn zorgzaam en meelevend. Stimulerende leiders enthousiasmeren andere partijen in het proces en zijn inspirerend. Stimulerende leiders proberen ook hun eigen partij te enthousiasmeren.

### Schakelen

Om te sturen in een context van tegenstrijdigheden is het belangrijk te schakelen. Schakelen tussen stimuleren, enthousiasmeren en samenbrengen. Tussen koers bepalen, verkennen en vernieuwen organiseren en presteren. Maar ook schakelen tussen bestuurders, bewoners, directeuren en ambtenaren.

Schakelen is enerzijds soepel meebewegen en anderzijds interventies plegen die noodzakelijk zijn met een persoonlijke stijl.

## 3.4 Conceptueel model

Samengevat leidt de beschrijving van de aspecten en de eigenschappen van mensen die sturen aan stedelijke herstructurering tot het volgende model:

Sturen aan stedelijke herstructurering	Sturen aan een organisatie met veel verschillende actoren	Eigenschappen van mensen die sturen
		Verantwoordelijkheid nemen
		Charisma
		Koers bepalen
		Organiseren
	Sturen aan een inhoudelijk complex materie	Presteren
		Grote denkkraft
	Sturen in een procesmatig complexe context	Verkennen en vernieuwen
		Samenbrengen
		Sensitiviteit
		Stimuleren en enthousiasmeren
		Schakelen

*Figuur 7: conceptueel model sturen aan stedelijke herstructurering*

## 4 Praktijkonderzoek

Op basis van het conceptueel model uit het conceptueel model in hoofdstuk drie is een vragenlijst ontwikkeld die bij een vijftiental sleutelfiguren in vier cases in de Rotterdamse praktijk van stedelijke herstructurering is uitgezet.

### 4.1 Aard van de vragen

Op basis van het conceptueel model uit paragraaf 3.4 zijn een groot aantal vragen geformuleerd die in de interviews met sleutelfiguren aan de orde moeten komen.

<b>Sturen aan een organisatie met veel verschillende actoren</b>		
Eigenschappen	Interviewvragen	Wat meet en weet je dan?
Verantwoordelijkheid nemen	1. Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?	Formele verantwoordelijkheid en dilemma tussen hebben en nemen
	2. Speel je je rol vanuit deze bevoegdheid of neem je een andere of grotere verantwoordelijkheid	
	3. Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?	Eigen gevoelde invloed, Invloed van anderen, Vergroten van eigen invloed
	4. Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?	
Charisma	5. Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces? Waarom zijn zij belangrijk?	Gelegenheid om charisma van anderen te etaleren
Koers bepalen	6. Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerkende partijen in dit proces?	Dilemma tussen eigen koers en die van anderen?
	7. Vindt je dat jij een heldere koers vaart (richting zoekt, visie hebt) in dit proces?	
	8. Vindt je dat de andere partners een heldere koers hebben?	
Organiseren	9. Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?	Richtingbepalers
	10. Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces?	Organiseren van voortgang en consolidatie
	11. Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?	
	12. Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd?	Formele arena van besluitvorming
	13. Wie zit bijeenkomsten voor? Wie bepaalt de agenda?	Perceptie van belangrijkste besluit
	14. Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar?	
	15. Wiens besluit was dat?	
16. Hoe is dat tot stand gekomen?	Beheersen	
Presteren	17. Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen?	Perceptie van belangrijkste prestatie
	18. Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest?	
	19. Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?	Belang van prestaties
	20. Hoe belangrijk is het om tot prestaties te komen	
21. Waarop wordt je afgerekend en door wie word je daarop afgerekend?		
<b>Sturen aan een inhoudelijk complexe materie</b>		
Eigenschappen	Interviewvragen	Wat meet en weet je dan?
Grote denkkraft	22. Wat zijn voor jouw belangrijke doelen in dit proces?	Doelen en oorsprong daarvan.
	23. Wat was jouw eigen rol in het bepalen van de inhoudelijke visie	Eigen rol in visievorming
	24. Welke mensen in dit proces zijn het meest verantwoordelijk voor het bepalen van de inhoudelijke visie?	Wie bepalend zijn voor visievorming

Verkennen en vernieuwen	25. Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?	Inspiratie
	26. Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?	Inspiratie door anderen
<b>Spelen met onderliggende tegenstrijdigheden</b>		
Eigenschap	Interviewvragen	Wat meet en weet je dan?
Samenbrengen	27. Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces?	Wordt er gestreefd naar win-win-situaties?
	28. Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?	Omgaan met conflicten
	29. Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?	
	30. Waar zitten in dit proces synergerende belangen? Hoe worden deze synergerende belangen vergroot?	Mogelijkheden voor synergie
Sensitiviteit	31. Ben je op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte?	Empatisch vermogen
	32. Sta je open voor ambities van anderen en ben je bereid je eigen ambities daarop aan te passen? Kun je dat met een voorbeeld aangeven?	Openstaan voor anderen, dilemma tussen keuze voor eigen ambities en die van anderen
	33. Of kies je in plaats van aanpassen van eigen ambities voor het overtuigen van de andere partij (voorbeeld)?	
Stimuleren en enthousiasmeren	34. Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?	Enthousiasme eigen organisatie en andere partijen
	35. Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?	
Schakelen	36. Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces? Hoe ga je hiermee om	Omgaan met dilemma's
	37. Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar of integer te blijven?	Integriteit

Tabel 4.1. Vragenlijst

## 4.2 Vier gebiedsontwikkelingen en vijftien sleutelfiguren

Om het conceptueel model te toetsen zijn vijftien sleutelfiguren uit vier case van gebiedsontwikkeling in Rotterdam geïnterviewd. Per case zijn vertegenwoordigers van publieke, private en maatschappelijke partijen bevraged op hun rol, ambities, enzovoort. De keuze van de cases komt voort uit de verantwoordelijkheid van Vestia in de Rotterdamse Herstructurering. Estrade Projecten en de gebiedsgebonden Vestia-corporaties zijn actief in Maasranden (Vestia Hoogvliet), De Burgen in Zuidwijk (Charlois) en Hordijkerveld in IJsselmonde (Vestia Rotterdam Zuid). De vierde case Nieuw Crooswijk is onderzocht omdat deze gebiedsontwikkeling afgelopen jaar nadrukkelijk in het nieuws kwam. Vestia is in deze case niet actief.

Om op voorhand enig inzicht te geven in de aard van de vier case is in tabel 4.2 op een (zeer) beknopte wijze aangegeven wat de opgave in de case is en wie welke rollen vervullen.

De interviews duurden circa anderhalf uur per stuk en zijn gehouden zonder opnameapparatuur. In plaats daarvan is direct na de gesprekken een verslag opgesteld op basis van aantekeningen. Het verslag is enkele dagen na de gesprekken per mail naar de respondenten gestuurd ter controle. Zo had eenieder rustig de gelegenheid te bepalen of dat wat opgeschreven was voldeed aan de bedoelingen. In de meeste gevallen bleef het bij een enkele correctie of aanvulling

van het gespreksverslag. Alle verslagen van alle interviews zijn in bijlage 1 bij dit onderzoek terug te lezen.

	<b>Maasranden</b>	<b>De Burgen</b>	<b>Hordijkerveld</b>	<b>Nieuw Crooswijk</b>
<b>Opgave</b>	Fysieke, sociale en economische vernieuwing	Sloop en nieuwbouw van 1200 van de 1400 woningen van een buurt in Zuidwijk	Fysieke, sociale en economische vernieuwing	Sloop en nieuwbouw van 1800 van de 2100 woningen
<b>Publieke partijen</b>	DG Hoogvliet	DG Charlois	DG IJsselmonde	DG Kralingen-Crooswijk
<b>Bestuurders</b>	<b>Jaqueline Cornelissen</b>	<b>Dominic Schrijer</b>	Marco Rook	Gerard Schuiling (Lucas Bolsius)
<b>Deelgemeente</b>	Annelies Bleeker	Ton de Vent	<b>Roy Jansson</b>	Jan van de Ree
<b>OBR</b>	<b>Esseline Schieven</b> en Bert Jonker	Hans de Jong	Rene Korstanje	
<b>dS+V</b>	Annemieke van der Kooi	<b>Marc Verheij</b>	Wiwi Tjiook	<b>Francois Konings</b>
<b>Private Partijen</b>	Vestia Hoogvliet en Woonbron	Vestia Rotterdam-Zuid	Vestia Rotterdam Zuid	WBR, ERA Bouw en Proper-Stok
<b>Bestuurders</b>	<b>Peter Hoogvliet</b> , Martien Kromwijk	<b>Karin Schrederhof</b>	Karin Schrederhof	Arjan Schakenbos, <b>Ko Blok</b> en Peter van de Gugten
<b>procesmanagers</b>	<b>Joost Lobée</b> , Jon van Eenenaam	David Nagtegaal	<b>Mireille Wiegman</b>	
<b>Maatschappelijke partijen</b>	<b>Federatie Huurders van Vestia Hoogvliet</b>	Bewonersorganisatie Zuidwijk	Bewonersorganisatie Hordijkerveld	Federatie Bewonersorganisaties Nieuw Crooswijk
<b>ondersteuning</b>	-	<b>Hans de Jong</b> van Steunpunt Wonen	<b>Arno van der Laan</b> van Het Kwartier	<b>Wim van Es</b>

Tabel 4.2: inzicht in de vier cases

In hoofdstuk 5 en 6 zijn de antwoorden uit de interviews beschreven, geanalyseerd en beoordeeld. In hoofdstuk 5 gebeurt dat per case op hoofdlijnen en gericht op de gemeenschappelijke en persoonlijke ambities van de gebiedsontwikkelingen en gericht op de samenwerkende partijen. Dit hoofdstuk is inleidend en is bedoeld een algemeen beeld te geven van de vier gebiedsontwikkelingen. In hoofdstuk 6 komen de eigenschappen om te sturen uit het conceptueel model stuk voor stuk terug. In dit hoofdstuk worden de antwoorden op de vragen per eigenschap gestructureerd beschreven, geanalyseerd en beoordeeld.

Alle interviews zijn afgesloten met dezelfde laatste vraag: welke competenties of eigenschappen de respondent nodig achtte om goed te kunnen sturen aan gebiedsontwikkeling. In hoofdstuk 7 worden deze antwoorden beschreven, geanalyseerd en beoordeeld.

Bijzonder aan de case De Burgen is dat de schrijver van deze scriptie en interviewer zelf actief is als procesmanager in deze case. In de gesprekken kwam deze eigen rol natuurlijk terug en was het mogelijk maar ook bijzonder en soms zelf verhelderend om, met de respondent over het eigen functioneren van gedachten te wisselen.

	Interview gehouden	Verslag verstuurd	Verslag retour per
<b>Maasranden, Hoogvliet</b>			
1. Esseline Schieven, Ontwikkelingsmanager OBR	18 mei	22 mei	30 mei
2. Jaqueline Cornelissen, DB DG Hoogvliet	26 mei	29 mei	1 juni
3. Peter Hoogvliet, directeur Vestia Rotterdam-Hoogvliet	10 mei	15 mei	25 mei
4. Joost Lobée, Procesmanager Estrade Projecten	12 mei	15 mei	23 mei
5. Bestuur van de Federatie van huurdersbelangen in Hoogvliet (FHVH)	15 juni	16 juni, 7 juli	1 augustus
<b>De Burgen , Zuidwijk</b>			
6. Dominic Schrijer, dagelijks bestuur deelgemeente Charlois	15 juni	16 juni	17 juni
7. Marc Verheij dS+V	18 mei	22 mei, 8 juni	10 juni
8. Karin Schrederhof, Bedrijfsdirecteur Vestia Rotterdam-Zuid	25 mei	29 mei	3 juni
9. Hans de Jong, Steunpunt Wonen	6 juni	12 juni	15 juni
<b>Hordijkerveld, IJsselmonde</b>			
10. Roy Jansson DG IJsselmonde	1 juni	5 juni	6 juni
11. Mireille Wiegman Procesmanager	17 mei	22 mei	23 mei
12. Arno van der Laan	14 juni	16 juni	21 juni
<b>Nieuw Crooswijk, Kralingen-Crooswijk</b>			
13. Francois Konings, dS+V Rotterdam	2 juni	5 juni	20 juni
14. Ko Blok, ERA Bouw	20 juni	21 juni	27 juni
15. Wim van Es, Federatie Bewonersorganisaties Nieuw Crooswijk	12 mei	15 mei	23 mei

Tabel 4.3. Geïnterviewde sleutelfiguren

Na afloop van de gesprekken is gevraagd naar de beleving van de gesprekken. Alle gesprekken werd door zowel de geïnterviewde als de interviewer positief gewaardeerd. De algemene mening was dat de waardering voortkwam uit het idee dat er in de dagelijkse praktijk te weinig tijd was om boven de dagelijkse drukte uit te stijgen. Zo'n vraaggesprek bood die gelegenheid wel.

## 5 Beschrijving, analyse en beoordeling van de cases

In dit hoofdstuk worden per gebiedsontwikkeling de belangrijkste doelen van de samenwerking in Maasranden, De Burgen, Hordijkerveld en Nieuw Crooswijk en de persoonlijke doelen van de respondenten beschreven. Daarnaast is aangegeven met welke partijen de respondenten samenwerken in de gebiedsontwikkeling.

### Maasranden in Hoogvliet

De herontwikkeling van Maasranden in Hoogvliet wordt door de respondenten omschreven als het maken van een sterke leefgemeenschap; Schieven beschrijft dit als “de verbetering van de detailhandel, verbetering van de woningvoorraad, verbetering van de buitenruimte en de verbetering van de scholen”. Ook Cornelissen noemt de “fysieke, economische en sociale vernieuwing van een gebied met te weinig woningdifferentiatie en een sociaal zwakke bevolkingssamenstelling”. Hoogvliet verdeelt dit in een harde en zachte kant: “de harde betreft de verbetering van de woningvoorraad en het woonmilieu; de zachte gaat over verbetering van het imago van Hoogvliet, over veiligheid, tegengaan van verpaupering en verbetering van de voorzieningen.” Lobée en Hoogvliet zien de “herontwikkeling van de Maasranden onlosmakelijk verbonden met de algehele ontwikkeling van Hoogvliet” waarbinnen “de verbetering van het imago een belangrijk doel” is. Hoogvliet geeft later aan dat “het succes van de vernieuwing de komende periode niet zo zeer afhankelijk is van de harde kant van de vernieuwing maar de zachte kant”.

Het bestuur van de FHEH benoemt de het belangrijkste doel als “het opkrikken van het economisch draagvlak van Hoogvliet” en als “remedie tegen overlast door bewoners die er echt een zootje van maken”.

### Individuele ambities

Op de vraag naar de persoonlijke ambities van de geïnterviewden antwoord Schieven: “Ik wil Hoogvliet als een volwaardig dorp of stad neer te zetten” met “aandacht voor de fysieke maar zeker ook aan de economische en sociale kant”. Daarnaast wil ik zorgen “dat we in deze herstructurering samen de eindstreep halen”. De ambitie van Cornelissen is “het veranderen van het getto Hoogvliet uit ’85 in een plaats waar mensen graag wonen”. Hiermee is haar persoonlijke ambitie “bijna hetzelfde als de gemeenschappelijke ambitie”. Lobée vindt het heel belangrijk dat zijn werk “vooral zin heeft” en vertrouwen oplevert bij professionals en bewoners. De FHVH formuleert haar persoonlijke ambitie heel inhoudelijk in “meer 55+ woningen” en een groter aantal nieuwbouw sociale huurwoningen.

### Samenwerken in de Maasranden

Schieven geeft aan “in drie schillen samen te werken met OBR en dS+V in de kleinste kern. Daaromheen zit een schil waar ook de deelgemeente en gemeentewerken aan schuiven. In de derde schil van de stuurgroep zijn ook de corporaties (Vestia en Woonbron) en het deelgemeentebestuur aanwezig”. De belangrijkste partners zijn volgens Schieven de corporaties en de deelgemeente. Cornelissen refereert aan de “Vitale Coalitie” waarin “de deelgemeente samen met de corporaties Vestia en Woonbron Maasoevers en het OBR” samenwerken. Ook



zij benoemt een tweede schil waarin dS+V en Gemeentewerken zitten. In de derde schil zitten andere belangstellenden. Zij voegt toe dat “de samenwerking echter om de bewoners draait. Zij staan centraal”. Hoogvliet en Lobée noemen de “deelgemeente, Woonbron Maasoever, dS+V, OBR en Gemeentewerken” de partners van Vestia. Hoogvliet geeft aan dat de corporaties en de deelgemeente het belangrijkste zijn. Op de achtergrond noemt Lobée de “bewoners- en huurdersorganisaties, klankbordgroepen, winkeliers enzovoort”. De FHEH noemt “Vestia, de deelgemeente, het OBR en Woonbron” samenwerkend in een stuurgroep als belangrijkste partijen en constateert dat zijzelf “op afstand” zit.

## **De Burgen in Zuidwijk**

De herontwikkeling van de Burgen in Zuidwijk wordt door Schrijer omschreven als “het verbeteren van het vastgoed, de openbare ruimte, voorzieningen, onderhoud en beheer” met het doel “de doorstroming lager en de wijk stabiel” te maken. Verheij benoemt het “aantrekken of vasthouden de middenklasse en het behoud van een mooie groenstructuur van de tuinstad” als belangrijkste doel. Schrederhof benoemt “het realiseren gedifferentieerde woonbuurt” en “het heruitvinden van de tuinstad”. De Jong geeft een “onderscheid in openlijke en vaak verborgen doelen” aan. Openlijke doelen zijn: “een gedifferentieerder woningaanbod en bevolkingssamenstelling en een hoger gemiddeld inkomen in de buurt te krijgen” Een verborgen doel is “het oplossen van samenlevingsproblemen in de buurt zoals overlast en portiekproblemen”.

## **Individuele ambities**

Voor Schrijer zijn zijn persoonlijke ambities gelijk aan de algemene doelen: “zorgen dat Zuidwijk vooruit kan blijven gaan”. Ook Verheij stelt dat zijn persoonlijke ambities hetzelfde zijn als de gemeenschappelijk: “middeninkomens en kwaliteit van de tuinstad”. Voor Schrederhof zit de persoonlijke ambitie “in het creëren van een wijk waar mensen die er nu wonen die er nu jaren naar tevredenheid kunnen doen” en dat “mensen zelfredzamer” worden en “hun eigen verantwoordelijkheid” kunnen nemen. De Jong’s persoonlijke ambities “zitten meer op het proces dan op inhoud en zijn gericht op een effectieve en kwalitatief goede inbreng van bewoners”.

## **Samenwerken in De Burgen**

Schrijer benoemt de corporatie en bewoners als belangrijkste partners in de samenwerking en vervolgens natuurlijk de deelgemeente, het OBR en dS+V en daarna Gemeentewerken, Roteb en Topscore maar ook huisartsen, scholen, de dienst stedelijk onderwijs. Verheij noemt “Vestia, de deelgemeente Charlois en de verschillende gemeentelijke diensten” als partners waarbij de Vestia en deelgemeente het belangrijkste zijn. Daarnaast geeft Verheij aan “te worstelen met het vergroten van zijn invloed. Enerzijds zou de gemeente meer invloed moeten hebben op de kaders van de herstructurering, op de kwaliteit van de openbare ruimte. Anderzijds zou de overheid kaders daarvoor goed te stellen. Daar is de overheid echter nog niet toe in staat”. Hij is “op zoek naar een andere handelingswijze van de overheid om de invloed op de regie te vergroten”. Schrederhof noemt “de overheid en de bewonersorganisatie Zuidwijk als

belangrijkste partners. De Jong noemt de Bewonersorganisatie, Vestia, en iets verder weg de deelgemeente als belangrijke partners.

### **Hordijkerveld in IJsselmonde**

De herontwikkeling van IJsselmonde kent volgens de respondenten een belangrijk moment omdat na grote maatschappelijke weerstand in 2001 de doelstellingen flink gewijzigd zijn. Thans beschrijft Jansson “het verkrijgen en het behouden van draagvlak” als belangrijkste doel waarin de “bewoners en het draagvlak in de wijk centraal staan”. Wiegman beschrijft de gebiedsontwikkeling als “de integrale vernieuwing van de wijk” waarin “met behulp van intensieve communicatie en participatie een nieuwe sociale, fysieke en economische toekomst voor de wijk” te realiseren. Van der Laan noemt het “vergroten van de differentiatie in de wijk” het belangrijkste doel.

### **Individuele ambities**

Jansson stelt zich “heel lekker” te voelen bij de gemeenschappelijke ambities van de “bewonersgerichte aanpak”. Wiegman benoemt haar persoonlijke ambitie als het mogelijk maken “dat mensen (bewoners maar ook professionals) hun eigen verantwoordelijkheid nemen”. Van der Laan stelt dat hij wil dat er een proces wordt doorlopen “waarin bewoners zich herkennen zodat ze het proces kunnen volgen en mee kunnen praten als dat van belang is”.

### **Samenwerken in Hordijkerveld**

Jansson ziet de gebiedsontwikkeling in eerste instantie als een samenwerking tussen deelgemeente, corporatie en bewoners waarin de corporatie en de bewoners de belangrijkste partners zijn. In tweede instantie noemt hij “het maatschappelijk middenveld, welzijnswerk en ondernemers”. Wiegman geeft aan dat de uitvoeringsverantwoordelijkheid en de regie van het veranderingsproces na ondertekening van de gebiedsafspraken bij Vestia zijn komen liggen en dat “de gemeente wat op de achtergrond geraakt ten gunste van eenieder die belang heeft of zou willen hebben bij de vernieuwing. Zo is de samenwerking nu veel meer gericht op de deelgemeente, de gemeentewerf, de bewonersvereniging, bewonersgroepen, zorginstellingen, thuiszorg, de GGZ, winkeliers, de scouting enzovoort”. Van der Laan benoemt personen in plaats van partijen. Hij werkt samen met de projectleider Sociaal Investeren van Vestia (Wim Wilbers), Mireille Wiegman, de ontwikkelingsmanager, de diverse projectleiders en daarnaast natuurlijk het bestuur van de bewonersvereniging en enkele ambtenaren als partners.

### **Nieuw Crooswijk in Kralingen-Crooswijk**

De gebiedsontwikkeling Nieuw Crooswijk heeft volgens Konings tot doel om de woningvoorraad te herstructureren omdat de “woningen niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd en omdat de woningen te weinig gedifferentieerd zijn”. Konings noemt daarnaast het maken van een “groene aantrekkelijke stadswijk” voor verschillende woningtypes en inkomensgroepen” als doel. Blok geeft aan “waarde toe te willen voegen aan de stad door een duurzaam woongebied te maken

dat bedoeld is voor middengroepen gezinnen”. Ook benoemt Blok een randvoorwaarde: “zorgvuldig zijn met belangen van zittende bewoners”. Volgens Van Es zijn de plannen voor Nieuw Crooswijk gericht op “het aantrekken van middeninkomens en het maken van een aantrekkelijker en populairdere stad”. Hij geeft aan dat “de belangrijkste doelen erg impliciet geformuleerd zijn” dat de “succesdefinitie van het proces onduidelijk is” en dat “het plan in die zin erg flexibel is”.

### **Individuele ambities**

Konings stelt dat zijn persoonlijke ambities dezelfde zijn als de gemeenschappelijk geformuleerde ambitie. Blok doet dat ook: “waarde toevoegen aan de stad Rotterdam, aangevuld met de wens om daar een boterham aan te verdienen”. Van Es stelt namens de FBNC dat de ambities anders zijn dan de algemene: afwijzen van de grootschalige sloop, geen voortijdige uitplaatsing van mensen en dat de FBNC wordt erkend als volwaardige gesprekspartner.

### **Samenwerken in Nieuw Crooswijk**

Konings geeft op de vraag met wie je samen werkt “de OntwikkelingsCombinatie Nieuw Crooswijk (OCNC) als antwoord. De OCNC bestaat uit woningcorporatie WBR, ERA Bouw en Proper-Stok. De gemeente speelt “vooral een controlerende en faciliterende rol” en “dat bevalt ons hier goed”. Ook Blok noemt de OCNC als belangrijkste partner die samen werkt met de gemeentelijke diensten en de bewoners. Van Es geeft aan dat de samenwerking aan de publieke kant “heel diffuus” is. “De deelgemeente is onzichtbaar; de herstructurering is door het gemeentebestuur weggegeven aan private ontwikkelaars”. De publieke partijen spelen “tweede viool”.

### **Analyse van de vier cases**

In zijn geheel is er bij alle cases een eensgezinde benadering van de belangrijkste doel van de gebiedsontwikkeling. Overall is sprake van zowel fysieke, sociale als economische verbetering van het woongebied. Daarnaast is in alle cases sprake van de vergroting van de differentiatie van de woningvoorraad in het gebied dat blijkbaar overal te eenzijdig is.

Een groot verschil is de mate van integraliteit van de aanpak. Hoewel geen onderwerp van onderzoek lijkt de gebiedsontwikkeling van Hordijkerveld de meest integrale (sociaal, fysiek en economisch) aanpak te kennen. Hoewel in Maasranden en De Burgen ook sociale en economische aspecten worden benoemd, overheerst toch een fysieke insteek. Bij Nieuw Crooswijk krijgt de fysieke insteek ook de nadruk.

### **Samenwerking tussen partijen**

Wat de samenwerking betreft en de wijze waarop de belangrijkste partners worden beschreven is ook sprake van eensgezindheid. De corporaties spelen in deze cases belangrijke rollen in de samenwerking. In Hoogvliet, De Burgen en Hordijkerveld spelen de corporaties deze rol zelfstandig. In Nieuw Crooswijk wordt de corporatie ondersteund door twee private ontwikkelende partijen.

Hoewel in alle cases de corporaties als private partijen de centrale rol lijken te spelen, speelt in Nieuw Crooswijk de publieke partij, de gemeente, het meest nadrukkelijk de controlerende en faciliterende rol. Overigens wordt dit door Van Es (de respondent van de maatschappelijke partij) niet geapprecieerd. Volgens hem is de gemeente onzichtbaar en speelt zij tweede viool.

### **Abstracte ambities**

Het is opvallend dat de ambities van veel sleutelfiguren in de case weinig inhoudelijk zijn geformuleerd. In abstracte woorden wordt aangegeven dat “de woningdifferentiatie groter moet”, “de wijk moet worden verbeterd” of “waarde moet worden toegevoegd”. Een flink aantal van de respondenten geeft zelfs aan dat inhoud niet zo belangrijk is. Het gaat om “een goed proces”, een “goede inbreng van de bewoners” of dat “samen de eindstreep moet worden gehaald”.

De Burgen en Nieuw Crooswijk kennen volgens de respondenten vooral een fysieke insteek. In De Burgen zetten zowel de opdrachtgever als de teamleider van dS+V samen in op het heruitvinden van de tuinstad. Zij hebben een sterk ruimtelijk beeld van de beoogde ontwikkeling. Ook in Nieuw Crooswijk is het maken van “een groene aantrekkelijke stadswijk” een specifieke doelstelling.

Bij Maasranden en De Burgen wordt nadrukkelijk gesteld dat ontwikkeling onderdeel is van een groter geheel. Maasranden is echt onderdeel van de vernieuwing van Hoogvliet en De Burgen is onderdeel van de vernieuwing van Zuidwijk. Bij Hordijkerveld lijkt het meer een ontwikkeling van de buurt zelf die niet zoveel met haar omgeving te maken heeft. Nieuw Crooswijk is daarentegen sterk ingebed in de stedelijke vernieuwing van heel Rotterdam.

### **Inbreng van bewoners**

Hordijkerveld koppelt de fysieke benadering heel nadrukkelijk aan de sociale insteek. In geen van de andere cases is de inbreng van de bewoners en het verkrijgen van draagvlak zo nadrukkelijk als doel gesteld. Bij Nieuw Crooswijk wordt “zorgvuldig zijn met belangen van zittende bewoners” door Blok wel als randvoorwaarde gesteld maar uit het gesprek met Van Es blijkt dit zeer gevoelig te liggen.

Hoewel in alle cases de bewonersinbreng benoemd wordt en de bewoners, bewonersorganisatie of huurdersvereniging een rol spelen, valt op dat die rol van de bewoners in Hordijkerveld het grootst is. Deze gebiedsontwikkeling lijkt te draaien rond participatie en inbreng van deze groep. Ook lijkt deze case het meest open proces te kennen waarbij ieder die een belang ziet in het proces toe kan treden. Zowel in Maasranden en in Nieuw Crooswijk worden de bewoners wel genoemd als partner maar lijken de bewoners daar zelf een ander beeld bij te hebben. Er is hier sprake van een verschil in perceptie. Bij de gebiedsontwikkeling van De Burgen is de bewonersinbreng kleiner dan die in Hordijkerveld maar groter dan bij Maasranden en Nieuw Crooswijk. Een deel van de respondenten (de ambtenaren) noemen de bewoners(organisatie) niet in de opsomming van de partners in de gebiedsontwikkeling.

Dit komt terug bij de vergelijking tussen de gezamenlijke ambities en de persoonlijke ambities van de respondenten. Het is opvallend dat er ook op dit vlak een grote mate van overeenstemming is. Alleen de FHVH en de FBNC geven hier echte verschillen aan. Dit lijkt te kunnen worden verklaard uit het feit dat beide partijen in respectievelijk Maasranden en Nieuw Crooswijk nauwelijks betrokken zijn bij het opstellen van de plannen.

Van de vier cases heeft Nieuw Crooswijk het minst met vernieuwing van een bestaand woongebied te maken. Nieuw Crooswijk wordt op een vergelijkbare manier ontwikkeld als waarop vroeger de grandes boulevards werden gerealiseerd in het middeleeuwse Parijs. De bestaande bewoners moeten weg en er wordt met een schone lei aan iets nieuws begonnen. Een centraal gestuurd bestuurlijk concept wordt (vooralsnog succesvol) in een ruimtelijk plan en een procesorganisatie uitgewerkt. De andere cases zijn veel meer als veranderingsprocessen te schetsen waarbij op basis van “het oude” iets nieuws ontwikkeld wordt of groeit. Nieuw Crooswijk is in die zin beter vergelijkbaar met een gebiedsontwikkeling als Ceramique in Maastricht waarbij op een oud fabrieksterrein een nieuw woongebied wordt gemaakt.

### **Beoordeling van de wijze van sturen**

Zonder al dieper in te gaan op de eigenschappen uit het conceptueel model uit hoofdstuk 3 zeggen deze antwoorden al veel over het sturen van diverse partijen aan gebiedsontwikkeling.

De rol van de overheid in de verschillende gebiedsontwikkelingen is zeer verschillend. In Nieuw Crooswijk is de overheid beperkt tot het faciliteren van het proces en het toetsen van de producten van de ontwikkelingscombinatie Nieuw Crooswijk. In Hordijkerveld is de regie in de uitvoeringsfase nadrukkelijk overgedragen aan de corporatie nadat er in gezamenlijkheid een plan is opgesteld. In De Burgen is ook in gezamenlijkheid maar onder regie van de corporatie een plan gemaakt. De overheid is echter meer dan in Hordijkerveld nog betrokken bij de uitvoering van de projecten. Verheij brengt dat expliciet aan de orde door aan te geven te worstelen met zijn rol. Hij stelt dat enerzijds de gemeente meer invloed moeten hebben op de kaders van de herstructurering maar anderzijds dat de overheid daar nog niet toe in staat is. Hij is “op zoek naar een andere handelingswijze van de overheid om de invloed op de regie te vergroten”. In Maasranden lijkt de overheid nog het meest in haar traditionele rol van regisseur van de gebiedsontwikkeling in de uitvoering betrokken.

Een belangrijk verschil tussen de cases is de wijze waarop in De Burgen en Hordijkerveld de rol van de overheid te zijn overgenomen door de corporatie terwijl in Nieuw Crooswijk de corporatie met de twee ontwikkelaars wel de werkzaamheden doen die van oudsher aan een regievoerende overheid behoorde maar toch nadrukkelijker naast die overheid staat. De toetsing is aan de overheid gelaten. In Hordijkerveld en De Burgen lijkt de rol van de overheid meer overgenomen door de corporatie. In Hordijkerveld gaat dat inmiddels tot ieders tevredenheid maar bij De Burgen is de overheid op zoek naar manieren om haar invloed op het proces (weer) te vergroten.

## **6 Analyse van de eigenschappen van mensen die sturen**

In dit hoofdstuk worden alle in het conceptueel model benoemde eigenschappen om effectief te sturen aan de hand van de beschrijving, analyse en de beoordeling van de uitkomsten beschreven. In deel A volgen de eigenschappen die horen bij sturen aan een open organisatie met veel verschillende actoren. In deel B en C volgen de eigenschappen die horen bij sturen aan complexe materie en sturen in een procesmatig complexe context.

### **A. Sturen aan een open organisatie met veel verschillende actoren**

#### **6.1 Verantwoordelijkheid nemen**

Volgens het conceptueel model opereren mensen die sturen aan complexe processen nauwelijks vanuit routine of instructies. Verantwoordelijkheden over onder handen werk zijn niet expliciet vastgelegd. Het is dan ook niet zozeer van belang welke verantwoordelijkheden iemand die stuurt, neemt maar meer welke verantwoordelijkheden hij door zich proactief op te stellen toeigent en tegelijkertijd gegund worden. Betrouwbaarheid en de wil om iets te bereiken speelt hierin een belangrijke rol.

Aan de respondenten is gevraagd welke rol ze in het proces spelen en of ze een andere of grotere verantwoordelijkheid nemen dan ze formeel hebben. Ook is ze een oordeel gevraagd over de mate van invloed die ze hebben en of ze die proberen te vergroten.

#### **Beschrijving van de antwoorden**

Schieven stelt nadrukkelijk dat haar informele verantwoordelijkheid groter is dan enkel een verantwoordelijk voor het bezit van de gemeente Rotterdam in Hoogvliet. Ze trekt discussies naar zicht toe en probeert “de smeerolie tussen diensten, deelgemeente en corporaties te zijn”. De invloed die ze heeft is volgens haar “best groot”. Ze probeert die niet actief te vergroten.

Cornelissen geeft aan zich verantwoordelijk te voelen voor het functioneren van het totale overheidsapparaat van deelgemeente en centrale diensten. Ook zij ziet zich als “bruggenbouwer” en als de “smeerolie in het proces”. Zij geeft aan dat haar invloed op het proces ruim voldoende is en dat zij deze invloed niet ten behoeve van haarzelf maar soms wel ten behoeve van het eindresultaat probeert te vergroten.

Schrijer geeft aan als bestuurder bij de deelgemeente “niet zoveel bevoegdheden” te hebben en natuurlijk een grotere verantwoordelijkheid te nemen. Bijvoorbeeld door het voortouw van de herstructurering bij de bewonersorganisatie en bij de corporatie te leggen en niet bij de overheid. Hij is tevreden over de mate van invloed die hij heeft en die invloed op onderdelen ten gunste van de bewoners probeert te vergroten.

Verheij geeft aan dat hij eigenlijk geen bevoegdheid heeft maar zijn rol speelt “vanuit de gevoelde verantwoordelijkheid voor de input van de dienst dS+V”.

Omdat er vaak sprake is van overeenstemming met de corporatie, legt hij zijn bevoegdheid “eerder wat lager dan hoger”.

Jansson vult zijn rol ruimer in dan die is gedefinieerd. Hij probeert “de smeerolie in een proces te zijn”. Hij is tevreden over de mate van invloed die hij heeft. Die probeert hij niet te vergroten: “de uitvoering loopt goed. Er is geen reden waarom wij meer invloed zouden willen hebben”.

Konings beschrijft zijn rol als controlerend, faciliterend en adviserend. De verantwoordelijkheid en bevoegdheid past in die rol. Hij is “zeer tevreden” over de mate van invloed die hij heeft. Hij geeft aan zijn invloed niet te willen vergroten omdat het proces goed gaat.

Hoogvliet zegt zo goed mogelijk te willen manoeuvreren tussen wat kan vanuit het belang van Vestia als corporatie en tussen wat hij zou willen in het belang van Hoogvliet als geheel. Hij stelt daarin nadrukkelijk dat hij een grotere verantwoordelijkheid neemt dan hij heeft.

Lobée probeert als gebiedsontwikkelaar de kaders uit de structuurschets zo goed mogelijk te vertalen in concrete opgaven voor de projectontwikkeling. Hij geeft aan een grotere verantwoordelijkheid te nemen “maar kan dat niet zo als zodanig benoemen”. Hij ziet zijn invloed als “eigenlijk wel groot” maar kleiner worden doordat de meeste projecten zijn inmiddels zijn opgestart.

Schrederhof beschrijft haar rol als opdrachtgever als hoofdlijnen bepalen, “loslaten en ruimte creëren” en wil “betrokkenheid en passie uitstralen”. Zij geeft aan haar invloed “beangstigend groot” te vinden vanuit haar positie als bedrijfsdirecteur. Ze geeft aan behoefte aan reflectie te hebben. Zij probeert haar invloed niet te vergroten omdat het proces goed loopt. “Als dat niet het geval zou zijn moet ik mijn invloed juist vergroten”.

Wiegman geeft aan zich zoveel mogelijk bezig te houden “met het coachen van de mensen die de uitvoering trekken”. Voor haar gevoel doet ze veel meer dan haar formele rol eigenlijk is door zich persoonlijk te bemoeien met bewoners, winkeliers of zorginstellingen. Ze is tevreden over de “best grote” invloed die ze op het proces heeft. Binnen het kader van het masterplan heeft zij in haar ogen de meeste potentiële invloed. Ze wendt die vaak niet volledig aan omdat er ook ruimte in gevuld moet kunnen worden door anderen. Ze probeert haar invloed als het om de rode draad van de vernieuwing gaat actief te vergroten.

Blok geeft aan in zijn rol als aandeelhouder in de OCNC “bruggen te slaan tussen de private en publieke partijen zodat de plannen een groot draagvlak kennen”. Hij heeft een grote vrijheid om die rol in te vullen. Zijn invloed op het proces beoordeelt hij als groot en “dat geeft een goed gevoel”. Hij probeert die invloed niet te vergroten omdat er “een groot onderling vertrouwen tussen de partners” is.

Het bestuur van de FHVH geeft aan geen eigen verantwoordelijkheid te hebben in het herstructureringsproces. Er komt in de praktijk “weinig terecht” van hun adviseursrol omdat ze “bijna altijd pas achteraf geïnformeerd” worden. Zij vinden dat ze “te weinig invloed” hebben en dat ze die wel proberen te vergroten maar tot nu toe zonder veel resultaat. Zij voelen zich “er buiten gehouden”

De Jong geeft aan dat zijn bevoegdheden of verantwoordelijkheden niet goed zijn begrensd. De belangrijkste is: “zorgen dat je voor de bewonersorganisatie en de

andere partijen betrouwbaar blijft”. Het proces beïnvloeden “is de “jeux” van het werk”.

Van der Laan beschrijft zijn rol als “een soort vooruitgeschoven post” van de bewoners. Zijn functioneren draait op vertrouwen en een mandaat dat bij de bewoners is opgebouwd. De mate van invloed die hij heeft is voldoende en passend bij de rol die hij heeft. Hij geeft aan deze invloed als dat nodig is te vergroten en dan “nadrukkelijker aanwezig te zijn”.

Van Es is als adviseur (niet betaalde vrijwilliger) van de FBNC betrokken te zijn bij Nieuw Crooswijk. Hij geeft aan geen ruimte te krijgen om de invloed van de FBNC te vergroten maar “gebruik te gaan maken van de wettelijke ruimtelijke ordening-, herhuisvesting-, sloop- en milieu procedures om onze invloed op het proces te vergroten”.

### Analyse van de uitkomsten

De premisse voor uit het conceptueel model dat mensen die sturen aan complexe processen nauwelijks vanuit routine of instructies opereren en dat verantwoordelijkheden over onder handen werk niet expliciet zijn vastgelegd lijkt uit de antwoorden evident. Veel van de respondenten zeggen geen of weinig vastgelegde verantwoordelijkheden te hebben.

Volgens het conceptueel model is het niet zozeer van belang welke verantwoordelijkheden iemand heeft maar is het belangrijk welke verantwoordelijkheden hij of zij door zich proactief op te stellen toeigent en tegelijkertijd gegund worden. Twee respondenten geven aan dat zij hun rol spelen conform de (vastgelegde) verantwoordelijkheden). Zes respondenten nemen uitdrukkelijk een grotere verantwoordelijkheid of geven nadrukkelijk aan dat zij zich proactief opstellen. (zie tabel 6.1)

<b>Verantwoordelijkheid</b>	
Respondent neemt een grotere verantwoordelijkheid of stelt zich proactief op	Schieven, Cornelissen, Schrijer, Jansson, Hoogvliet, Lobée, Schrederhof, Wiegman
Respondent speelt rol conform verantwoordelijkheden	Blok, Verheij, Konings, Van der Laan, De Jong
Respondent heeft geen verantwoordelijkheden	FHVH, FBNC

*Tabel 6.1. Verantwoordelijkheid hebben en nemen*

Op de vragen naar de beoordeling van de eigen invloed op het proces en of ze deze invloed willen vergroten geven de respondenten aan hun invloed op het proces onvoldoende, voldoende of groot te vinden. Sommige respondenten geven aan dat ze hun invloed actief proberen te vergroten. Anderen geven aan dit niet te doen omdat het proces goed loopt (zie tabel 6.2).

Het is opvallend dat drie respondenten (Schieven, Cornelissen en Jansson) het woord “smeerolie” gebruiken om hun rol te definiëren. Deze respondenten hebben allemaal een publieke achtergrond. Hoewel smeerolie noodzakelijk is in een motor is dit product slechts in beperkte mate verantwoordelijk voor het vermogen en de prestaties, laat staan voor de richting van de motor. De verklaring voor de smeerolie zou kunnen liggen in de faciliterende rol die de publieke partij in de herstructurering wil vervullen.



Respondent beoordeelt eigen invloed als:			Respondent geeft aan eigen invloed:	
onvoldoende	voldoende	groot	te willen vergroten	niet te willen vergroten
FHVH FBNC	Verheij Konings Cornelissen Schrijer Jansson Hoogvliet De Jong Van der Laan	Schieven Schrederhof Wiegman Lobée Blok	Schrijer Verheij FHVH FBNC De Jong Van der Laan	Schieven Cornelissen Jansson Konings Schrederhof Wiegman Blok

Tabel 6.2: Eigen invloed en het vergroten daarvan

## Beoordeling van de uitkomsten

Op basis van het conceptueel model ligt het voor de hand dat alle geïnterviewde sleutelfiguren, onafhankelijk van hun achtergrond, zouden proberen een grotere verantwoordelijkheid te willen nemen dan hij of zij formeel heeft. Dat blijkt niet zo. Slechts 8 van de 15 respondenten nemen een grotere verantwoordelijkheid of stellen zich hierin uitdrukkelijk proactief op.

Het is opvallend dat alle respondenten namens maatschappelijke actoren aangeven een verantwoordelijkheid te nemen die bij hun rol past of geen verantwoordelijkheid te hebben en vervolgens aan te geven dat hun invloed (on)voldoende is en dat zij hun best doen om deze invloed te vergroten. De Jong en Van der Laan lijken hierin succesvoller te zijn dan de FHVH en de FBNC. Ook Blok geeft in Nieuw Crooswijk aan dat hij een verantwoordelijkheid neemt die bij zijn rol past maar dat ligt meer voor de hand omdat hij die verantwoordelijkheid heel ruim definieert en omdat hij zijn invloed op het proces groot acht. Dat lijkt ook de reden waarom hij die invloed niet probeert te vergroten. Dat geldt ook voor de ander zes respondenten in de meeste rechtse kolumn van tabel 6.2.

Ondanks dat de antwoorden uit de interviews niet eenduidig zijn, is het duidelijk dat het nemen van (grotere) verantwoordelijkheid in een context waarin die niet helder zijn vastgelegd, voor sturen aan stedelijke herstructurering van belang is.

## 6.2 Charisma

In het conceptueel model wordt charisma gebruikt als term ter aanduiding van het vermogen om anderen te leiden en te inspireren uitsluitend door de overtuigingskracht van de eigen persoonlijkheid, dus zonder gebruik van dwang of materiële beloningen. Algemeen wordt erkend dat het meten van charisma echter buitengewoon moeilijk is. Toch is in de interviews aandacht aan dit thema geschonken door te vragen wie de belangrijkste personen voor dit proces zijn en welke partijen inspirerend zijn.

### Beschrijving van de antwoorden

Per case zijn de antwoorden op de vraag wie de belangrijkste personen in het proces zijn in tabel 6.3 weergegeven.

De belangrijkste personen zijn:				
	Maasranden	De Burgen	Hordijkerveld	Nieuw Crooswijk
Publieke actoren	<b>Schieven:</b> Jaqueline Cornelissen, Martien Kromwijk en Jon van Eenenaam. <b>Cornelissen:</b> Esseline Schieven, Martien Kromwijk, Peter Hoogvliet en ik.	<b>Schrijer:</b> Karin Schrederhof, David Nagtegaal, Arie Moerman en Erik Staal. Piet Bastein en Jeanette Phillips. Frans de Jong en Marc Verheij <b>Verheij:</b> Dominic Schrijer, Karin Schrederhof, Marien de Lange en Willem van Vliet.	<b>Jansson:</b> Mireille Wiegman beheerst het spel en kan dingen laten gebeuren. Karin Schrederhof, Marco Rook	<b>Konings:</b> Peter van de Gugten, Lucas Bolsius
Private actoren	<b>Hoogvliet</b> Jaqueline Cornelissen, Esseliene Schieven, Bert Jonker, John van Eenenaam, Joost Lobée en ikzelf. <b>Lobée:</b> Peter Hoogvliet en Jaqueline Cornelissen	<b>Schrederhof:</b> Dominic Schrijer is belangrijker dan Marco Pastors. Daarnaast Erik Staal, David Nagtegaal.	<b>Wiegman:</b> De mensen die dagelijks rondlopen en acteren in de vernieuwing zoals de buurtconciërge, medewerkers beheer en leefbaarheid, projectleiders, bewoners, etc.	<b>Blok:</b> Peter van de Gugten, Ko Blok, Arjen Schakenbos, Marien de Lange, Willem van Vliet, Lucas Bolsius, Gerard Schuiling
Maatschappelijke actoren	<b>FHVH:</b> Peter Hoogvliet en Elise de Roos	<b>De Jong:</b> David Nagtegaal en Karin Schrederhof	<b>Van der Laan:</b> de bewoners, en dan vooral het bestuur van de BVH, Mireille Wiegman en Wim Wilbers, Karin Schrederhof.	

Tabel 6.3: belangrijke personen

Ook is gevraagd wie inspirerende partijen zijn. De antwoorden op deze vraag zijn in tabel 6.4 weergegeven. In de antwoorden geeft een deel van de respondenten aan dat inspiratie niet zozeer bij partijen zit maar bij personen.

Volgens de respondenten zijn de inspirerende partijen:				
	Maasranden	De Burgen	Hordijkerveld	Nieuw Crooswijk
Publieke actoren	<p><b>Schieven:</b> Inspiratie zit de drive van personen als Jaqueline Cornelissen en Peter Hoogvliet</p> <p><b>Cornelissen:</b> Eigenlijk allemaal wel, maar ieder op zijn eigen gebied.</p>	<p><b>Schrijer:</b> Bij de start van het proces vanaf '98 waren dat vooral bewoners en corporatie. Dat is wel wat minder geworden.</p>	<p><b>Jansson:</b> De bewoners zijn inspirerend.</p>	<p><b>Konings:</b> Alle partijen zijn op hun eigen manier inspirerend door het inzicht in de achterliggende ambities wat je krijgt tijdens workshops.</p>
Private actoren			<p><b>Wiegman:</b> Wim Wilbers, een bewonersondersteuner, een beleidsmedewerker van de deelgemeente steken er boven uit.</p>	<p><b>Blok:</b> Adriaan Geuze is in staat je mee te nemen naar verre horizons. Daarnaast zijn contacten met bewoners inspirerend.</p>
Maatschappelijke actoren	<p><b>FHVH:</b> Ze zijn geen van allen inspirerend. Sinds Elemans weg is staat het veranderingsproces op een laag pitje</p>	<p><b>De Jong:</b> Allemaal wel een beetje maar er springt er geen een uit.</p>	<p><b>Van der Laan:</b> De mensen van de bewonersvereniging. Wim Wilbers omdat hij goed voelt wat mensen beweegt. Mireille Wiegman omdat ze goed oog heeft voor rollen en belangen. Karin Schrederhof omdat ze heel betrokken is.</p>	<p><b>Van Es (FBNC):</b> Bij de "tegenpartij" zit weinig inspiratie.</p>

Tabel 6.4: inspirerende partijen

## Analyse van de antwoorden

De antwoorden op de vraag wie de belangrijkste personen in de gebiedsontwikkelingen zijn, liggen voor de hand. De belangrijke aspecten uit de antwoorden zijn:

- Er worden door veel respondenten bestuurders van de betrokken private partijen en de bestuurders van de deelgemeenten genoemd.
- In Nieuw Crooswijk lijken de directeurs van dS+V (Marien de Lange) en het OBR (Willem van Vliet) een grotere rol te spelen dan in Maasranden en Hordijkerveld. In De Burgen worden deze heren alleen door Verheij genoemd. In andere cases helemaal niet.
- Nieuw Crooswijk is de enige case waar ook bestuurders van de centrale stad als belangrijk persoon benoemd.
- Alleen Schrijer noemt actieve bewoners uit de bewonersorganisatie Zuidwijk expliciet bij naam. Anderen noemen de bewoners als algemene groep.
- In Hordijkerveld valt het op dat Mireille Wiegman genoemd wordt als persoon die "dingen kan laten gebeuren". Wiegman zelf geeft aan dat de mensen die dagelijks in de wijk rondlopen de belangrijkste mensen zijn.

Op de vraag welke inspirerende partijen in de gebiedsontwikkeling aanwezig zijn antwoorden een aantal respondenten dat inspiratie niet zozeer bij partijen maar bij personen zit. Zie hiervoor ook paragraaf 6.2. over stimuleren en enthousiasmeren. In Maasranden worden Jaqueline Cornelissen en Peter Hoogvliet bij naam genoemd als inspirerend persoon. In Hordijkerveld is dat Mireille Wiegman, Wim

Wilbers en Karin Schrederhof. In Nieuw Crooswijk wordt Adriaan Geuze genoemd.

### **Beoordeling van de uitkomsten**

Zoals al eerder aangegeven blijkt uit deze antwoorden dat charisma moeilijk te meten is. Charisma zit op de een of andere manier niet zozeer in de personen maar in de redenen waarom personen gevolgd worden. Het is een zeer zachte eigenschap die niet goed in de interviews aan de orde heeft kunnen komen.

Toch zeggen de gegeven uitkomsten wel iets over charisma. Het antwoord dat het gaat om inspirerende personen in plaats van partijen suggereert iets als charisma. Ook de wijze waarop Mireille Wiegman in Hordijkerveld benoemd wordt als persoon die dingen kan laten gebeuren zegt iets over redenen waarom mensen gevolgd worden.

### 6.3 Koers bepalen

Volgens het conceptueel model zijn leiders echte chauffeurs, kapiteins, voorzitters. Zij hebben duidelijk eigen opvattingen en geven doortastend en directief de richting aan. Zij stralen gezag uit, zijn alert, scherp en slagvaardig. Om deze eigenschappen te onderzoeken is in de interviews gevraagd naar de mensen die hebben in de meeste invloed op de richting en voortgang hebben en is er gevraagd of er sprake is van een standvastige koers in dit proces.

Koers bepalen in Maasranden					
	Schieven	Cornelissen	Hoogvliet	Lobée	FHVH
Wie hebben meeste invloed op richting en voortgang?	Petra Timmers van de deelgemeente, Annemieke van der Kooi van dS+V en ikzelf namens het OBR	Esseline Schieven, Martien Kromwijk, Peter Hoogvliet en ik. Met dien verstande dat Peter Hoogvliet binnen de Vestia-organisatie toestemming van Erik Staal nodig heeft.	Dat is moeilijk te zeggen. Ik heb het gevoel dat wij samen met de deelgemeente en Woonbron echt met elkaar samenwerken. Jaqueline steekt er misschien iets boven uit	De richting van het proces is bepaald in de structuur-schets. Wat we nu doen zijn logische stappen om de kaders in te vullen. Binnen die invulling speel ikzelf een invloedrijke rol.	De stuurgroep.
Is er sprake van een standvastige koers?	Ja en er wordt in samenspraak afgeweken van die koers	Ja, de structuurschets is leidend. De koers van alle partijen is helder.			De koers is duidelijk maar de invulling niet

Tabel 6.5: Koers bepalen in Maasranden

Koers bepalen in De Burgen				
	Schrijer	Verheij	Schrederhof	De Jong
Wie hebben meeste invloed op richting en voortgang?		In mijn beeld was dat aanvankelijk Dominic en Karin maar uiteindelijk hebben Marco Pastors en Erik Staal de meeste invloed gehad	Dat is uiteindelijk de procesmanager omdat hij zorgt voor een sterke uitvoeringsgerichtheid De invloed zit vooral op het creëren van comitment.	Ik denk Dominic Schrijer, Karin Schrederhof en David Nagtegaal.
Is er sprake van een standvastige koers?	Jawel. Volgens mij zijn alle partijen wel consistent.	Naar mijn idee wel.	Die koers is helder, de richting is bepaald. Op details is er variatie. Dominic en dS+V hebben een standvastige koers, het OBR minder. Vanuit hun aard gaan ze voor financieel opportunisme.	Nee, die indruk heb ik niet. Langs de Slinge was eerst een totaal ander bouwblok geprojecteerd dan nu het geval is. De BOZ en de klankbordgroep De Burgen varen ook niet altijd een heldere koers.

Tabel 6.6: Koers bepalen in De Burgen

<b>Koers bepalen in Hordijkerveld</b>			
	<b>Jansson</b>	<b>Wiegman</b>	<b>Van der Laan</b>
<b>Wie hebben meeste invloed op richting en voortgang?</b>	Kaderstellend hebben de (deel)gemeente bestuurders veel invloed maar in de uitvoering en financiële sturing heeft de corporatie het meeste invloed.	De richting is vooral in de vorige planvormingsfase vastgesteld in samenwerking met Karin Schrederhof (Vestia), Rene Korstanje (OBR), Roy Jansson van de deelgemeente IJsselmonde, de Bewonersvereniging Hordijkerveld en mijzelf.	Mireille is de belangrijkste omdat ze verbindingen kan leggen tussen fysiek en sociaal investeren.
<b>Is er sprake van een standvastige koers?</b>	Na de forse koerswijziging, bijna vier jaar geleden, is er nu een heldere lijn te zien. De kaders zijn duidelijk. Binnen die kaders is er heel veel ruimte voor input van bewoners. Alle partijen varen die heldere koers. Mireille zit er bovenop en bewaakt de hoofdlijnen erg goed.	Na de fundamentele koerswijziging van vier jaar geleden is de koers standvastig en inhoudelijk flexibel. Ik bewaak de rode draad van het veranderingsproces. De koers van alle partijen is helder.	Ja, de grote lijn is na het vaststellen van het masterplan voor iedereen duidelijk.

Tabel 6.7: Koers bepalen in Hordijkerveld

<b>Koers bepalen in Nieuw Crooswijk</b>			
	<b>Konings</b>	<b>Blok</b>	<b>Van Es (FBNC)</b>
<b>Wie hebben meeste invloed op richting en voortgang?</b>	De ontwikkelaars geven heel veel ruimte en vertrouwen aan Adriaan Geuze en Edzo Bindels van West 8. Binnen de gemeente is Jan van der Ree namens de directie van het OBR (Willem van Vliet) en dS+V (Marien de Lange) richtinggevend.	Lucas Bolsius, Gerard Schuiling, Marien de Lange, Willem van Vliet, Peter van de Gugten, Arjen Schakenbos en ik.	Peter van de Gugten van Proper Stok en Ko Blok van Erabouw zijn de belangrijkste richtinggevers in het proces, met als bestuurders Pastors en Bolsius op de achtergrond..
<b>Is er sprake van een standvastige koers?</b>	ja	Ja, alle partijen varen een heldere koers.	ja

Tabel 6.8: Koers bepalen in Hordijkerveld

## Analyse van de antwoorden

Op de vraag wie de meeste invloed heeft worden zowel bestuurders maar heel vaak ook procesmanagers van publieke en private partijen genoemd. Het is opvallend dat in Maasranden, Schieven en Lobée geen bestuurders noemen. Uit de andere antwoorden blijkt echter dat Jaqueline Cornelissen wel een grote invloed op de richting en voortgang heeft. Zij noemt zelf Martien Kromwijk (directeur-bestuurder van Woonbron) en Peter Hoogvliet (bedrijfsdirecteur Vestia Rotterdam-Hoogvliet) ook.

In De Burgen benoemt Verheij juist de bestuurders terwijl Schrederhof de procesmanager noemt. De Jongt noemt ze beiden. In Hordijkerveld is het opvallend dat Van der Laan Mireille Wiegman nadrukkelijk en als enige noemt.

In het algemeen en in alle cases wordt aangegeven dat er een standvastige koers is die vastgelegd wordt in documenten als de structuurschets in Maasranden of het masterplan van Hordijkerveld. Alleen het antwoord van De Jong in De Burgen valt uit de toon. Hij geeft aan dat er geen standvastige koers in de herstructurering van De Burgen is omdat er op projectniveau andere keuzes worden gemaakt.

## **Beoordeling van de uitkomsten**

Uit de interviews blijkt dat de formele leiders van de partijen, de bestuurders en directeuren niet aan het beeld van chauffeur of kapitein voldoen. Ze hebben wel vaak duidelijk eigen opvattingen maar geven niet directief richting aan. Koers bepalen lijkt niet expliciet door formele leiders te gebeuren maar veel meer een gevolg te zijn uit een samenspel van verschillende organisaties die gewild of ongewild, bewust of onbewust, gewenst of ongewenst sturing geven.

De conclusie dat koers bepalen geen eigenschap is die van toepassing is op sturen aan stedelijke herstructurering ligt voor de hand. Het is mogelijk dat in een open organisatie met veel verschillende actoren directief richtinggeven geen effectieve strategie is omdat directieve leiders een negatieve uitstraling hebben op de anderen in de organisatie. Directieve sturing past wellicht beter in een hiërarchische context van samenwerking. Deze ontbreekt veelal bij stedelijke herstructurering.

## 6.4 Organiseren

Volgens het conceptueel model uit hoofdstuk 3 wordt onder regelen de kunst verstaan om te laten vastleggen en uitwerken wat mensen doen en hoe zij dat moeten doen. De premisse is dat leiders graag projectmanagers zijn en concentreren zich op de planmatige uitvoering van opgedragen werkzaamheden. Aan de andere kant houden ze graag vast aan procedures, routines en tradities. Het beheersen is de kunst om te weten wat er speelt en dat waar nodig te kunnen bijstellen.

Het belangrijkste besluit		
Maastranden	Schieven	Het vaststellen van het woningbouwprogramma voor 2004 en 2005 en daarmee het verlagen van het productietempo. Dit besluit is zorgvuldig voorbereid door het programmamteam en bij de stuurgroep in de week gelegd. De stuurgroep heeft het besluit uiteindelijk genomen.
	Cornelissen	Volgens mij was dat de algemene verklaring van geen bezwaar die de provincie uiteindelijk heeft verleend. Nu hoeven we niet voor elk project weer een artikel 19 procedure op te starten.
	Hoogvliet	Het besluit om te onderzoeken of we de woningproductie gaan temporiseren. Na een notitie van Esseliene Schieven van het OBR, welke zij in kleiner verband op draagvlak heeft getoetst, heeft de stuurgroep besloten dit onderzoek uit te voeren. Beide corporaties zien vertragen op voorhand echter niet zitten De gemeente denkt echter dat we de komende jaren teveel tegelijk gaan bouwen.
	Lobée	Het besluit over restwarmte is na anderhalf jaar praten in zekere harmonie genomen door Woonbron, Vestia, de gemeente en de NUON. Dit besluit is zijdelings wel in de stuurgroep besproken maar niet genomen. Er is tussen de corporaties, het OBR en de NUON onderhandeld.
De Burgen	Schrijer	Dat waren de productieafspraken tussen Vestia en de centrale stad. Die zijn buiten de stuurgroep tot stand gekomen.
	Verheij	Dat was hetzelfde als het belangrijkste conflict. De keuze van de gebiedsontwikkelaar
	Schrederhof	Het tekenen van de gebiedsafspraak tussen gemeente en stad is het belangrijkste besluit.
Hordijkerveld	Jansson	De vaststelling van het masterplan in de gemeenteraad van de deelgemeente is tot stand gekomen na een stevige samenwerking met de corporatie.
	Wiegman	Belangrijke besluiten zijn in de planvormingsfase genomen. Het besluit van de deelgemeente en Vestia om beheer in de wijk op elkaar af te stemmen en te onderzoeken of dat gezamenlijk kan worden aanbesteed is het belangrijkste besluit van deze uitvoeringsfase.
	Van der Laan	De wijze waarop zorgvuldig besloten wordt over de sloop van deelgebied twee.
Nieuw Crooswijk	Blok	Het belangrijkste besluit was 3 februari het besluit over het masterplan in de raad. Met ruime meerderheid is het plan hiermee politiek verankerd.
	Van Es (FBNC)	Dat is zonder twijfel de 3e februari jongstleden. Die avond werd na een lange serie besluitjes het finale besluit in de gemeenteraad genomen om het concept masterplan vast te stellen en door te gaan op de ingeslagen weg.

Tabel 6.9: Belangrijkste besluit



## Beschrijving van de antwoorden

In de interviews is dit aspect van sturen aan de orde gekomen. In tabel 6.10 zijn de antwoorden verwerkt op vragen als: Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen? In de rechterkolom zijn de antwoorden op vragen over de formele samenwerking weergegeven.

In tabel 6.9 worden de antwoorden gepresenteerd op de vraag wat het belangrijkste besluit (van afgelopen jaar) was, wiens besluit dat was en hoe het tot stand gekomen is.

		<b>De voortgang in het proces en consolidatie van gedane stappen</b>	<b>Formele samenwerking</b>
<b>Organiseren in Maastranden</b>	<b>Schieven</b>	In de maandelijkse stuurgroep wordt een voortgangsrapportage besproken. Om de week is er programmaoverleg (tussen OBR, dS+V, deelgemeente en gemeentewerken).	Vastgelegd in de stuurgroep in een organisatiedocument dat we geregeld evalueren en bijstellen.
	<b>Cornelissen</b>	De “integrale planning” wordt maandelijks met actuele informatie gevuld en door de stuurgroep geaccordeerd.	De beslissingsbevoegdheid van de stuurgroep is formeel geregeld. De deelgemeente zit de stuurgroep voor. De agenda wordt door de projectgroep gevuld n.a.v. stukken uit de diverse planteam
	<b>Hoogvliet</b>	Ondanks de maandelijkse rapportages in de stuurgroep vertragen projecten erg makkelijk. Eigenlijk doen we nauwelijks aan controle. We denken dat we weten wat de ander denkt.	Nee, zover ik weet is de samenwerking niet formeel vastgelegd. Het DB zit de stuurgroep voor en er is een agendacommissie die de agenda voorbereid maar het is onduidelijk wie daarin zit. Als ik iets heb regel ik dat wel direct in de stuurgroep.
	<b>Lobée</b>	De werkwijze is gebaseerd op handige tussenproducten die voortgang in de projecten consolideren. Consolidatie gebeurt vooral op basis van vertrouwen. Als iemand zegt dat hij iets gaat doen, komt het over het algemeen wel goed, soms moet je ze wel helpen herinneren.	Volgens mij is er weinig tot niets formeel vastgelegd. De bijeenkomsten van de stuurgroep worden voorgezeten door de deelgemeente en de agenda wordt formeel door een agendacommissie of programmaraad of zoiets gevuld. In de praktijk wordt de agenda heel erg bottom up gevuld door projectleiders van gemeente en corporaties.
<b>Organiseren in De Burgen</b>	<b>Schrijer</b>	Formeel zit dat in de stuur- en agendagroep waarin een zelfde groep mensen voor een lange periode aan het project werken. Continuïteit is in dit soort processen belangrijk.	Ik geloof het wel maar het is belangrijker dat dat in de hoofden van de betrokken mensen zit.
	<b>Verheij</b>	Ik hou me op de hoogte door regelmatig overleg met mijn projectleider en de Ontwikkelingsmanager OBR.	Ik denk het wel maar weet nu niet waarin. Vestia zit Stuurgroep voor en bepaalt de agenda. Vestia zit ook agendagroep voor en bepaalt de agenda.
	<b>Schrederhof</b>	Intern hebben we daar managementrapportages voor. Naar andere partijen is dat lastiger. Op het opstellen van een bestemmingsplan op basis van het gemaakte masterplan hebben wij weinig invloed.	Er is ooit een formele onderlegger voor de samenwerking geweest. Ik denk dat die allang niet meer geldend is. In principe is Dominic de voorzitter van de stuurgroep. In de praktijk doe ik dat en bepalen wij de agenda.
<b>Organiseren in Hordijk</b>	<b>Jansson</b>	Mireille heeft een zeldzaam uitgebreide manier om afspraken op wel vijf verschillende plekken vast te leggen en te stellen. Daarnaast is er een intern systeem van actielijsten.	Ja de wijze waarop is formeel vastgelegd. De bijeenkomsten worden voorgezeten door de corporatie. Mireille Wiegman doet een voorstel voor de agenda, wij reageren daar op.

	<b>Wiegman</b>	Ik focus op delegeren en op beslisdocumenten waarin de voortgang wordt vastgelegd. In het projectleidersoverleg en het coördinatieoverleg worden afspraken op uitvoeringsniveau met elkaar gemaakt. In het bestuurlijk overleg legt Vestia (bestuurlijk) verantwoording af aan deelgemeente en gemeente.	De samenwerkingsregels zijn ontstaan tijdens een conferentie die na duidelijkheid over de regievoering door Vestia, nu ruim een jaar geleden, is georganiseerd.
	<b>Van der Laan</b>	In het coördinatieoverleg wordt de planning doorgesproken.	In de communicatie en participatieconvenant die we met de deelgemeente en Vestia hebben afgesproken is deze werkwijze vastgelegd
<b>Organiseren in Nieuw Crooswijk</b>	<b>Konings</b>	In een projectraad wordt overleg gevoerd tussen de verschillende directeuren van de OCNC en van de gemeentelijke diensten. De OCNC bewaakt de planning van het gehele project.	De wijze van samenwerken is in de ontwikkelingsovereenkomst vastgelegd.
	<b>Blok</b>	Het belangrijkste daarin zijn de korte lijnen en een groot respect in het college voor de bemoeienis op directieniveau van de OCNC. We komen om de zes weken in een projectraad bijeen. Om de twee maanden is er bestuurlijk overleg.	De interne afspraken in de OCNC zijn vastgelegd in een CV/BV constructie. Met de gemeente is afgesproken dat de projectraad om de beurt door publieke of private partijen worden voorgezeten. Het bestuurlijk overleg wordt voorgezeten door Lucas Bolsius, de wethouder.

Tabel 6.10: Voortgang, consolidatie en formele samenwerking

## Analyse van de antwoorden

Op basis van de interviews gebeurt consolidatie van stappen in allerlei overleggen (programmaoverleg, stuurgroep, projectraad of bestuurlijk overleg). Dit overleg wordt gevoerd op basis van producten als de “integrale planning” (Maasranden), managementrapportages (Vestia Rotterdam-Zuid) of beslisdocumenten (Hordijkerveld).

In Maasranden lijkt bewaking van de voortgang en de planning vooral een publieke zaak. In De Burgen en Hordijkerveld en vooral Nieuw Crooswijk lijkt dit vooral een private klus te zijn.

Lobée en Schrijer benoemen personele continuïteit als belangrijk voor vertrouwen in het nakomen van afspraken. Blok benoemt de bemoeienis van de directeuren van de OCNC als belangrijk voor het politieke vertrouwen in de gebiedsontwikkeling.

In Nieuw Crooswijk is volgens de respondenten de samenwerking tussen private en publieke partijen en tussen de private partijen het meest overtuigend vastgelegd in een ontwikkelingsovereenkomst en een CV/BV constructie. In Hordijkerveld zijn de samenwerkingsregels ontstaan in een conferentie met alle belanghebbenden in de wijk. Bij De Burgen en Maasranden zijn er wel formele afspraken gemaakt maar niet iedereen weet daar van of ze zijn niet meer geldig.

In De Burgen, Hordijkerveld en Nieuw Crooswijk is het belangrijkste besluit de vaststelling van een masterplan of een set gebiedsafspraken. De gebiedsafspraken zijn gemaakt tussen de (centrale) stad en Vestia en zijn over de hele productie van Vestia in samenhang met elkaar gemaakt. Ze zijn niet in de stuurgroep van een gebiedsontwikkeling tot stand gekomen.

In Maasranden valt het op dat vier respondenten drie verschillende belangrijkste besluiten noemen. De andere cases geven een eenduidiger en meer gezamenlijke perceptie aan.

## **Beoordeling van de uitkomsten**

Volgens het conceptueel model zou organiseren het vastleggen van activiteiten inhouden en het uitwerken van wat mensen doen en hoe zij dat moeten doen. Met het doel de gebiedsontwikkeling te beheersen, om te weten wat er speelt en dat waar nodig te kunnen bijstellen. Op basis van de antwoorden van de respondenten is dit een herkenbare eigenschap van mensen die sturen aan stedelijke herstructurering. Ondanks grote verschillen in het karakter van de voortgang en de wijze waarop geconsolideerd wordt zie je bij alle cases dat dit een belangrijk onderdeel is het sturen aan stedelijke herstructurering.

## 6.5 Presteren

Volgens het conceptueel model heeft presteren te maken met gedrevenheid waarmee ze hun medewerkers weten op te zwepen. Presterende leiders zijn vaak ook zelf echte doeners. Ze zijn gericht op deadlines, doorzettingsvermogen, productiviteit en resultaten. Om te onderzoeken of dit beeld in de vier herstructureringsprocessen herkenbaar is, is gevraagd naar de belangrijkste prestaties, het belang van presteren en waarop de respondenten afgerekend worden.

Hoe belangrijk is het om tot prestaties te komen?		
publiek	Schieven	Heel erg belangrijk. Fysieke ingrepen zijn manier om te laten zien aan bewoners dat je hard aan het werk bent. Je moet niet blijven hangen in plannen maken.
	Cornelissen	Het is essentieel om te presteren. Door te laten zien dat je doet wat je hebt gezegd te doen, behoud je draagvlak en vertrouwen.
	Jansson	Heel belangrijk, daar doe je het voor. Feitelijk resultaat geeft veel tevredenheid.
privaat	Schrederhof	Bijzonder belangrijk, Het zorgt voor trots in de wijk.
	Wiegman	Nu is het heel belangrijk om te presteren. In de planvormingsfase heeft het veel te lang geduurd voordat er gepresteerd werd.
maatschap pelijk	De Jong	Heel belangrijk. Het is de enige manier om geloofwaardig te blijven.
	Van der Laan	Het is eigenlijk belangrijker dat je een goed proces doorloopt en dat je prestaties met z'n allen viert.

Tabel 6.11: belang om tot prestaties te komen

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie geweest?		
Maasranden	Schieven	We hebben gebouwd wat we hadden afgesproken. De projecten zijn goed verkocht en het is daarmee gelukt om een nieuwe markt te openen. Daarnaast hebben we knopen doorgemaakt over het winkelcentrum de Fuik en is het gelukt om DSO met de vernieuwing van de scholen mee te nemen in de planning van de herstructurering.
	Cornelissen	De belangrijkste prestatie is het opleveren van nieuwbouwprojecten.
	Hoogvliet	De belangrijkste prestatie was het op gang brengen van de woningproductie.
	FHVH	Er zijn te weinig prestaties. Er is te veel onduidelijkheid over planning
De Burgen	Schrijer	We hebben de voorzieningen erbij getrokken, de ondernemers, het is gelukt om de tram door in plaats van langs de wijk te laten lopen. Zo is de herstructurering een stap verder gekomen. Een andere prestatie zit in de wijze waarop we in De Burgen geen standaardbuurtje maken maar een groen en waterstructuur die de buurt en onderscheidend vermogen kunnen geven.
	Verheij	De start van de productie, de eerste paal was dit jaar echt nodig. We hebben lang genoeg gepraat.
	Schrederhof	De wijze waarop wij, met respect voor de andere partijen en met oog voor zorgvuldigheid en kwaliteit, de regie naar ons hebben toegetrokken
	De Jong	De eerste paal van het eerste project in De Burgen.
Hordijkerveld	Jansson	Het aan de gang krijgen van het proces is de belangrijkste prestatie. Hierdoor is enthousiasme ontstaan. Nu is het een van de best lopende projecten in de deelgemeente.
	Wiegman	De start bouw van de Hoek en de Markt en de teruggekeerde rust in deelgebied 2.
	Van der Laan	De wijze waarop we het proces voor de sloop van deelgebied twee tot een goed einde brengen. Iedereen heeft geprobeerd boven zijn eigen belangen uit te stijgen.
Nieuw Croos wijk	Blok	De besluitvorming in de raad was een belangrijke prestatie maar eigenlijk nog belangrijker was het om daarna meteen weer met de bewonersorganisaties en een aantal particuliere huiseigenaren om de tafel te gaan zitten over hoe we de tegenstelling tussen elkaar konden verkleinen.

Tabel 6.12: De belangrijkste prestatie

## Analyse van de antwoorden

Op de vraag naar de belangrijkste prestatie verwijzen zeven van de elf respondenten in tabel 6.12 dat het starten met bouwen en het opleveren van nieuwbouwprojecten de belangrijkste prestatie was. Wiegman en Van der Laan voegen daar aan toe dat het proces om tot een besluit (tot sloop) te komen in Hordijkerveld de belangrijkste prestatie was.

Waarop en door wie word je afgerekend?		
Publiek	Schieven	Ik word afgerekend op de woningproductie door de wethouder en op het saldo van de grondexploitatie door de directie van het OBR.
	Cornelissen	Door het stadhuis en de deelraad op de kaders uit de structuurschets. Door de deelraad ook op het maatschappelijk draagvlak onder de bewoners van Hoogvliet. Ik word door de bewoners van Hoogvliet afgerekend tijdens de verkiezingen. Ik word door de partners op het gezamenlijk halen van de eindstreep
	Schrijer	Ik word politiek afgerekend op het serieus nemen van gevoelens die in de samenleving, bij bewoners en ondernemers liggen.
	Verheij	Daar zijn we in deze organisatie nog niet aan toe. We rekenen elkaar nog niet echt af. Marco Pastors probeert dat wel te doen. Bijvoorbeeld op de subsidie die in de Burgen wordt gestopt om de parkeerplaatsen minimaal in de buitenruimte te realiseren.
	Jansson	Uiteindelijk word ik afgerekend op tevredenheid van het politiek bestuur. Dat is opgebouwd uit een gevoel voor de goede ontwikkelingsrichting en het draagvlak dat de ontwikkeling heeft onder de bevolking.
	Konings	Uiteindelijk door het stads- en deelgemeentebestuur op de kwaliteit en haalbaarheid van het plan.
Privaat	Lobée	Ik reken vooral mezelf af op het bereikte resultaat in de vorm van voortgang in de projecten, een goedlopende samenwerking en een goede PR.
	Schrederhof	Door de deelgemeente en de bewoners word ik afgerekend op het realiseren van maatschappelijk draagvlak. Door de Vestia groep word ik daarnaast afgerekend op een financieel resultaat en goede programmatische keuzes.
	Wiegman	Ik word eigenlijk maar heel indirect afgerekend op iets als "gladjes verloop van het proces" en alle betrokkenen doen dat. Natuurlijk wordt er ook naar tijd en geld gekeken maar het gesprek gaat bijna niet daarover.
	Blok	Ik word door de zittende bewoners afgerekend op een zorgvuldig herhuisvestingsproces. Ik word door de stad afgerekend op het waarmaken van de ambities en ik word door mijn aandeelhouder TBI afgerekend op een rendement op langere termijn en een goede organisatie van het proces.
Maatschappelijk	De Jong	Ik word niet direct afgerekend, ja misschien op het nakomen van afspraken of het samenbrengen van partijen, door de bewoners en door Vestia.
	Van der Laan	Ik word afgerekend op mijn betrouwbaarheid en het nakomen van afspraken. Ik werk in deze rol niet zozeer als belangenbehartiger maar om te zorgen dat het proces eerlijk verloopt en recht doet aan de belangen van bewoners.

Tabel 6.13: Waarop en door wie wordt je afgerekend

Het bestuur van de huurdersfederatie van Vestia Hoogvliet geeft, met grote stelligheid aan dat er veel te weinig wordt gepresteerd. Schrijer geeft aan dat de evolutie van herstructurering (vernieuwing van de woningvoorraad) naar (integrale) gebiedsontwikkeling een belangrijke prestatie is.

Alle respondenten geven in tabel 6.11 aan dat het essentieel is om tot prestaties te komen. Door fysieke ingrepen te laten zien, behoud je draagvlak en vertrouwen. Alleen Van der Laan heeft een andere mening. Hij geeft aan dat het doorlopen van een goed proces eigenlijk belangrijker is. Ook voegt hij toe dat het goed is om prestaties te vieren.

Op de vraag waarop en door wie de respondenten afgerekend worden, is het meest opvallende dat Verheij, Lobee, Wiegman en De Jong aangeven dat ze eigenlijk nauwelijks of niet worden afgerekend (zie tabel 6.13). Schieven, Schrederhof en

Blok benoemen een financieel resultaat. Cornelissen en Schrijer geven uiteraard een politiek en maatschappelijk draagvlak aan en dit wordt ook door Konings en Schrederhof genoemd.

### **Beoordeling van de uitkomsten**

Uit de antwoorden wordt niet duidelijk dat presteren een belangrijke eigenschap voor mensen die sturen aan stedelijke herstructurering zou zijn. Hoewel wel wordt aangegeven dat presteren essentieel is voor maatschappelijk draagvlak wordt dat maar door enkelen genoemd als reden waarop je afgerekend wordt. Uit de interviews blijkt niet dat de sleutelfiguren “echte doeners” zijn. Ze lijken niet zozeer gericht op deadlines maar tonen wel gedrevenheid, doorzettingsvermogen en resultaten oog voor het belang van resultaten.

## B. Sturen aan een inhoudelijk complex materie

### 6.6 Grote denkkraft

Volgens het conceptueel model zouden mensen die sturen aan stedelijke herstructurering over een grote denkkraft beschikken. In deze complexe context is het immers nodig de chaos te structureren en te vereenvoudigen. Om de vinger op deze eigenschap te kunnen leggen is in de interviews gevraagd naar de eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie. De antwoorden van de respondenten zijn in tabel 6.14 weergegeven.

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?		
Publiek	Cornelissen	Ik probeerde alle partijen bij elkaar te brengen. Inhoudelijk was mijn rol niet zozeer.
	Schrijer	Ik probeerde altijd alert te zijn op de gevoelde urgentie in de wijk en zo de agenda van de vernieuwing te bepalen. Vervolgens probeerde ik daar partijen bij te halen.
	Schieven	Bij het opstellen van de inhoudelijke visie was ik nog niet actief in Hoogvliet. Ik ben zeer actief in het uitvoeren, interpreteren en bijstellen van de visie.
	Jansson	Die was erg klein. Ik heb me vooral met het proces bezig gehouden.
	Konings	Ik controleerde en faciliteerde de inhoudelijke planvorming.
Privaat	Schrederhof	Op basis van mijn ervaring in Den Haag Zuid-West heb ik best een grote rol gehad in het uitvinden van de tuinstad, in het zoeken naar een nieuwe vorm van gemeenschappelijkheid in de openbare ruimte.
	Wiegman	Ik heb geprobeerd de mensen die een visie hadden aan tafel te krijgen en die visie te delen. Ik faciliteerde het proces en probeerde confrontaties te laten ontstaan waardoor de plannenmakers elkaar wel of niet konden overtuigen.
	Blok	Ik bemoeide me sterk met de doelgroepenkeuze en welke producten daarbij hoorden.
maatschappelijk	De Jong	Onze inbreng was bij De Burgen niet zo groot en erg reactief.
	FHVH	Wij hadden hierin geen rol. De visie is bepaald door de corporaties, de deelgemeente en het OBR in opdracht van het stadhuis.
	Van der Laan	Ik kwam binnen toen de situatie op springen stond en ben gaan werken aan de betrouwbaarheid van Vestia en de bewonersorganisatie. Ik heb daarin Vestia bereid gevonden om een slag van grootschalige sloop naar renovatie van de eengezinswoningen te maken en de bewonersvereniging is in staat geweest om van actiegroep naar samenwerkingspartner te veranderen. Dat vertrouwen is er nu.

Tabel 6.14: Eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie

### Analyse van de antwoorden

Het valt op dat in de antwoorden maar door twee personen (Blok en Schrederhof) wordt verwezen naar een grote inhoudelijk eigen invloed. Jansson en Koning geven in dit onderdeel van het interview een rol te hebben die vooral is gericht op controleren en faciliteren. Uit antwoorden op andere vragen, bijvoorbeeld bij de eigenschap presteren blijkt echter dat Konings echter ook een inhoudelijk rol heeft. De meeste respondenten geven aan dat hun eigen rol vooral gericht is op het bij elkaar brengen van partijen (zie tabel 6.15).

<b>Respondenten beoordelen eigen invloed op inhoudelijke visie:</b>			
Grote inhoudelijk rol	Rol gericht op partijen bij elkaar brengen	Rol gericht op controleren en faciliteren	Een kleine rol
Schrederhof Blok	Cornelissen Schrijer Wiegman Van der Laan	Jansson Koning	De Jong FHVH

*Tabel 6.15: Eigen invloed op inhoudelijke visie*

### **Beoordeling van de uitkomsten**

Uit de gegeven antwoorden blijkt niet duidelijk dat een grote denkracht een belangrijke eigenschap zou zijn van mensen die sturen aan stedelijke herstructurering. De meeste sleutelfiguren zijn minder met de inhoud maar meer met het proces bezig zijn. Het is zelfs mogelijk dat de procesmanagers de inhoud niet meer zo belangrijk vinden.



## 6.7 Verkennen en vernieuwen

Volgens het conceptueel model is verkennen de kunst om op de hoogte te zijn van wat er in de wereld gaande is. Leiders onderzoeken en weten alles en zetten hun mensen aan tot eenzelfde proactieve houding. Zij zijn slimme politieke onderhandelaars en echte netwerkers. Vernieuwende leiders zijn visionairs, creatieve denkers en uitvinders. Zij zijn fantasierijk en houden van improviseren. Zij kunnen goed omgaan met abstractie en complexiteit en mijden protocollen en gebaande paden. Om achter deze eigenschap te komen is gevraagd waaraan de sleutelfiguren inspiratie vandaan halen om input aan het proces te leveren. De antwoorden zijn in tabel 6.16 weergegeven.

		Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?
Publieke actoren	Schieven	Inspiratie haal ik deels uit het team (de kleinste kern van OBR en dS+V) maar ook uit bagage uit het verleden.
	Cornelissen	Uit de samenleving.
	Schrijer	Uit zo'n verhaal van Tops over vitale coalities (met een gezamenlijk gevoel van urgentie, voldoende energie en creativiteit in niet-standaard oplossingen en bestuurders die rugdekking geven). Ik zie dat dat werkt
	Verheij	Uit de kwaliteit waar Vestia voor gaat. Vestia gaat bijvoorbeeld voor goede architecten. Dat geeft vertrouwen waardoor we het best los kunnen laten.
	Jansson	Uit mijn maatschappelijke betrokkenheid, ik geloof in de publieke zaak en onze publieke verantwoordelijkheid.
	Konings	Uit wat ik in het verleden heb gedaan en alle voorbeelden die ik om me heen zie.
Private actoren	Hoogvliet	Vooraf uit de overtuiging van het succes voor het nieuwe Hoogvliet. Uit de mensen die er nu en straks wonen.
	Lobée	Ik haal inspiratie uit de samenwerking met anderen: projectleiders en andere collega's, uit architecten, WIMBY en de bestaande bewoners hebben over het algemeen ook frisse ideeën
	Schrederhof	Bovenal uit de contacten met bewoners op bijvoorbeeld bewonersavonden of als ik door de wijk loop. Basaal contact is essentieel, ik moet wezenlijk voelen waar het over gaat.
	Wiegman	Geloof in de eigen verantwoordelijkheid van mensen en dat als mensen hun eigen verantwoordelijkheid nemen, acteren, actief zijn vanuit datgene wat hen bezielt dat dat uiteindelijk leidt tot een betere wereld.
	Blok	Uit de stad en haar bewoners.
Maatschappelijke actoren	FHVH	Wij willen graag de bewonersbelangen behartigen.
	De Jong	Heel breed, uit verhalen die je hoort, contacten die je hebt met bewoners en professionals.
	Van der Laan	Ik vind het ontzettend leuk om met mensen te werken die betrokken zijn bij de vernieuwing van hun wijk
	Van Es (FBNC)	Uit mijn ervaring als stedenbouwer in de stadsvernieuwing als directeur volkshuisvesting binnen DROS en met eigen bureau

Tabel 6.16: inspiratie om input aan proces te leveren

### Analyse van de antwoorden

In de antwoorden worden een viertal verschillende inspiratiebronnen genoemd. Inspiratie komt volgens de respondenten uit:

- de stad en haar betrokken bewoners (Cornelissen, Jansson, Hoogvliet, Schrederhof, Blok, Wiegman, Van der Laan, De Jong, FVHV)
- samenwerking (Schrijer, Schieven, Lobée)
- ruimtelijke kwaliteit (Verheij)
- ervaring (Schieven, Konings, Van Es)
- Frisse ideeën (Lobée)

## **Beoordeling van de uitkomsten**

Uit deze antwoorden blijkt niet dat verkennen en vernieuwen een eigenschap is van sleutelfiguren in stedelijke gebiedsontwikkeling. De respondenten halen geen inspiratie uit vernieuwing. Alleen Lobée noemt “frisse ideeën” als inspiratiebron in Maasranden.

Een verklaring voor het verschil tussen de gegeven antwoorden en het literatuuronderzoek waarin van diverse kanten aangegeven wordt dat verkennen en vernieuwen een groot belang wordt toegekend kan in een aantal aspecten zitten zoals:

- Er is de verkeerde vraag gesteld
- De sleutelfiguren zijn zich niet bewust van hun vernieuwende ideeën.
- Stedelijke herstructurering is een (vakgebied) waarin verkennen en vernieuwen niet nodig is om het proces te sturen.

Op basis van de interviewresultaten ligt de laatste verklaring voor de hand. Diverse respondenten geven “ervaring” of “betrokken bewoners” of “samenwerking” aan als inspiratiebron. Dit zijn in de regel geen bronnen voor vernieuwing. Toch lijkt dit in tegenstelling met de context van gebiedsontwikkeling waarin wel degelijk sprake is van nieuwe denkbeelden over de stad, de moderne stedeling opdrachtgeverschap en gewenste woonmilieus.

Op basis hiervan kan je concluderen dat wanneer mensen die sturen aan stedelijke herstructurering de eigenschap “verkennen en vernieuwen” beter ontwikkelen, zij beter zouden kunnen sturen aan inhoudelijk complexe materie.

## C. Sturen in een procesmatig complexe context

### 6.8 Samenbrengen

Het samenbrengen is in het conceptueel model geformuleerd als de kunst om collectief het beste uit mensen naar boven te halen. Leiders die dit goed kunnen zijn teambuilders, groepsleiders, samenwerkers en conflictmanagers. Zij weten verschillende kwaliteiten zodanig te bundelen dat er synergie ontstaat, zij creëren draagvlak, zorgen voor onderlinge afstemming en relationele stabiliteit. Leiders zijn coöperatief, flexibel en aardig. Ze weten hoe ze op een positieve manier moeilijke situaties kunnen herkadereën. Ze zijn teamspelers

#### Beschrijving van de antwoorden

In de interviews is onderzocht of de respondenten samenwerkers zijn door ze de volgende vragen te stellen:

- Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces? (Om te onderzoeken of er wordt gezocht naar win-winsituaties.)
- Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest en wordt daarover onderhandeld? (Om te kijken hoe er wordt omgegaan met conflicten.)
- Waar zitten in dit proces conflicterende of synergerende belangen? (Om te onderzoeken of mogelijkheden van synergie worden verkend.)

Samenbrengen in Maastranden					
	Schieven	Cornelissen	Hoogvliet	Lobée	FHVH
<b>Voldoen aan alle ambities?</b>	Dat lijkt in belangrijke mate te zijn gebeurd bij het opstellen van de structuurvisie.	Dat is zoveel mogelijk gelukt	Een grote mate van gezamenlijkheid in de hoofdlijnen van de vernieuwing	-	-
<b>Waarover is een conflict geweest?</b>	Over verlaging van het tempo in de woningbouw en over projecten als de Makreelstraat en de Dijkzone	Of we 30 of 31 woningen gingen bouwen bij het project Makreelstraat.	Over de Makreel-straat kreeg ik de deelgemeente aanvankelijk mee maar uiteindelijk ging het DB toch achter dS+V staan.	Onze canceling van het project "De Wiggen" en gerotzooi over het winkelcentrum De Fuik	Met Vestia over de wijze waarop de communicatie verloopt.
<b>Hoe wordt daarmee omgegaan</b>	Onderhandelen doen we eigenlijk niet. We proberen conflicten zo helder mogelijk op tafel te leggen. Tussen de partijen is een algemeen gevoel van geven en nemen	Eigenlijk hebben we niet echt conflicten maar verschillen van mening waarin na weging van argumenten knopen worden doorgehakt.	Bij de Makreel-straat heb ik me bij het besluit van de stuurgroep neergelegd. Onderhandelen gebeurt niet door mij maar door Joost Lobée in het voortraject.	Bij de Wiggen heeft Vestia heeft z'n poot stijf gehouden. De Fuik is opgelost samen met de bewoners een nieuw plan te bedenken.	Dit hebben we opgelost met een afspraak die vervolgens slecht wordt nageleefd
<b>Conflicterende of synergerende belangen</b>			Conflicterende belangen zitten met name in de uitvoering, niet op hoofdlijnen.		

Tabel 6.16: Samenbrengen in Maastranden

## Analyse van de antwoorden

Het lijkt in, behalve in Nieuw Crooswijk, alle cases redelijk mogelijk te zijn geweest om te voldoen aan de ambities van de diverse partijen. In Maasranden is dit het meest expliciet in de antwoorden terug te vinden. Hier wordt expliciet aangegeven dat de hoofdlijn van de ontwikkeling gedeeld wordt. Conflicten zitten in de uitvoering.

In De Burgen is daarentegen een conflict geweest over een hoofdlijn uit de uitvoering: wie de gebiedsontwikkelaar moest worden. Dit is opgelost door op hoog bestuurlijk niveau een knoop door te hakken. In De Burgen en Hordijkerveld wordt niet echt onderhandeld. Wel is er sprake van uitwisselen en weging van argumenten.

Samenbrengen in De Burgen				
	Schrijver	Verheij	Schrederhof	De Jong
<b>Voldoen aan alle ambities?</b>		Door de werking van de markt en de terugloop van de economie is er ingezet op een lager segment dan gewenst.	Natuurlijk sta je open voor ambities van anderen, op onderdelen hebben we toch echt consensus moeten vinden.	Er was geen uitgesproken ambitie, laat staan dat die gezamenlijk was.
<b>Waarover is een conflict geweest?</b>	Echt een conflict was er niet. Er is echter altijd een streven om er samen uit te komen, ondanks de verschillende belangen.	Over wie de gebiedsontwikkelaar van de Burgen moest worden.	We hebben niet echt conflicten gehad.	Conflict is een groot woord.
<b>Hoe wordt daarmee omgegaan</b>	Onderhandelen doe je over details als grondprijzen of iets dergelijks. Hier speelt toch vooral een meer traditionele vorm van beïnvloeden.	Over de keuze van de gebiedsontwikkelaar is op het hoogste niveau onderhandeld tussen Staal en Pastors.	Nee, geen onderhandeling. In een open debat worden argumenten uitgewisseld.	Onderhandelen kan je het niet noemen. Er vinden gesprekken plaats.
<b>Conflicterende of synergerende belangen</b>	<p>Conflicterende belangen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wie wat betaalt</li> <li>aantallen te slopen en nieuw te bouwen woningen.</li> </ul> <p>Maar het proces is zo open dat geen partij een soort monomane instelling kan hebben. Je moet respectvol met elkaar omgaan.</p>	<p>Conflicterende belangen in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>het programma</li> <li>wie de plannen voor de buiten-ruimte maakt</li> <li>Financiën</li> </ul> <p>Synergerende belangen zitten op het</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantrekken van hogere inkomensgroepen</li> <li>De kwaliteit van de buurt verbeteren.</li> </ul> <p>Dit wordt niet actief vergroot dat is er gewoon.</p>	<p>Conflicterende belangen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Een beetje op financiën maar vooral op macht.</li> </ul> <p>De overheid denkt traditioneel dat je macht hebt als je de regie voert, In dit soort gebieden ligt dat echt heel anders.</p> <p>Synergerende belangen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>maatschappelijk draagvlak</li> <li>organiseren van de vernieuwing</li> <li>op productie.</li> </ul>	<p>Synergerende belangen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kwaliteit van de inbreng van de bewoners.</li> </ul>

Tabel 6.17: Samenbrengen in De Burgen

<b>Samenbrengen in Hordijkerveld</b>			
	<b>Jansson</b>	<b>Wiegman</b>	<b>Van der Laan</b>
<b>Voldoen aan alle ambities?</b>	Vast niet, maar ambities zijn in Hordijkerveld niet meer statisch; dat is goed.	Nee, in de planvormingsfase hebben alle partijen wel een veer moeten laten. Binnen de kaders van het masterplan lukt het wel.	
<b>Waarover is een conflict geweest?</b>	Er is een grote bereidheid om er samen uit te komen en zijn er eigenlijk geen conflicten.	Over de sloop van deelgebied 2. Er ontstond verzet tegen de sloopplannen van 270 appartementen.	Over het beheer van de woningen door de corporatie. En door miscommunicatie.
<b>Hoe wordt daarmee omgegaan</b>	In de uitvoering kom je natuurlijk altijd wel wat tegen maar de scherpe kantjes zijn er vanaf. Er wordt onderhandeld over b.v. de financiering van de sociaal projectleider of de kosten van een onderzoek naar speelplekken in de wijk.	Er is hier niet over onderhandeld. Wel is beter uitgelegd waarom sloop nodig was en is een sociaal plan opgesteld. Bij de reken en tekensessies in de vorige planvormingsfase is wel over van alles onderhandeld.	Samenwerken en iedereen zijn zegje laten doen.
<b>Conflicterende of synergerende belangen</b>			De bewoners hebben gestreden tegen hogere woonlasten. Synergerende belangen zitten vooral in het goed doorlopen van het proces.

Tabel 6.18: Samenbrengen in Hordijkerveld

In Nieuw Crooswijk lijkt de FBNC lijnrecht tegenover de private en publieke partijen te staan over de hoofdlijnen uit het plan en de omvang van de herhuisvestings- en sloopopgave. Hoewel maatschappelijk draagvlak hier klein lijkt is politiek draagvlak onder de gezamenlijke ambities wel aanwezig. Ondanks deze grote verschillen in ambities wordt door Blok en impliciet ook door Konings aangegeven dat er geen conflicterende maar vooral synergerende belangen zijn. De mening van de FBNC hierin is wel bekend maar lijkt geen reden tot ongerustheid.

<b>Samenbrengen in Nieuw Crooswijk</b>			
	<b>Konings</b>	<b>Blok</b>	<b>Van Es (FBNC)</b>
<b>Voldoen aan alle ambities?</b>		In grote lijnen wel. De gemeente wilde dit heel graag.	nee
<b>Waarover is een conflict geweest?</b>	In het algemeen zijn er volgens mij niet echt conflicten geweest maar er is op directieniveau wel stevig tussen partijen onderhandeld. Zowel over de inhoud als over de grondexploitatie.	We hebben een aantal conflicten met een kleine groep die goed en professioneel oppositie voert over: de veranderende stedenbouwkundige structuur, een verschuiving in de fasering en de terugkeergarantie.	We wijzen de grootschalige sloop af maar willen wij een normaal stadsvernieuwingsproces met een grotere stedenbouwkundige flexibiliteit, meer differentiatie, en zonder voortijdige uitplaatsing van mensen. Wij willen dat de FBNC wordt erkend als volwaardige gesprekspartner.
<b>Hoe wordt daarmee omgegaan</b>		Er is eigenlijk geen sprake van onderhandeling. We wisselen argumenten uit, kiezen daarin of sluiten compromissen.	We zijn nog geen volwaardig gesprekspartner
<b>Conflicterende of synergerende belangen</b>		Conflicterende belangen zijn er niet. De synergerende belangen zijn voor iedereen duidelijk. Die hoeven we niet te vergroten.	Alleen conflicterende belangen

Tabel 6.19: Samenbrengen in Nieuw Crooswijk

## **Beoordeling van de uitkomsten**

Hoewel stedelijke herstructurering bij uitstek een context biedt om de eigenschap samenbrengen (als de kunst om collectief het beste uit mensen naar boven te halen) te etaleren, wordt in de antwoorden niet goed duidelijk dat deze eigenschap actief wordt ingezet om goed te sturen.

Teamvorming tussen partijen is bijvoorbeeld niet goed op te sporen. Partijen werken wel (intensief) samen maar het is niet zo eenduidig dat teams gezamenlijk problemen oplossen. In de antwoorden wordt ook niet expliciet aangegeven dat er synergie gezocht wordt. Wel wordt duidelijk dat die er blijkbaar gewoon is.

Oog voor draagvlak, onderlinge afstemming en relationele stabiliteit wordt wel duidelijk benoemd. De relationele stabiliteit is in dit soort langdurige trajecten echter eerder een gegeven, volgend uit het feit dat partijen niet zonder elkaar kunnen, dan iets dat actief vergroot kan worden.

## 6.9 Sensitiviteit

Sensitiviteit wordt in het conceptueel model als gevoel voor de omgeving, als empatisch vermogen gekenschetst. In een context waarbij voortgang alleen wordt geboekt als actoren intekenen op een idee moet diegene die stuurt goed kunnen inschatten hoe de positie van partijen ten opzichte van de besluitvorming is.

Om te onderzoeken of de eigenschap sensitiviteit bij de respondenten herkenbaar is, is gevraagd of de respondenten op de hoogte zijn van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces; of ze open staan voor ambities van anderen en bereid zijn eigen ambities daarop aan te passen.

### Beschrijving van de antwoorden

Cornelissen houdt zich op de hoogte door “zo vaak als nodig en in zeer verschillende momenten” met elkaar te praten en naar elkaar te luisteren. Soms moet je “slikken”, soms ga je “vol voor je eigen ambities”

Hoogvliet stelt “redelijk goed op de hoogte” te zijn door bijna wekelijks te luisteren en te praten. Hetzij in de stuurgroep, hetzij in andere, informeler bijeenkomsten. Hij signaleert een grotere gedrevenheid bij de corporaties en het bestuur van de deelgemeente dan bij de ambtenaren.

Lobée stelt dat er in grote lijnen is voldaan aan ambities die bij alle partijen gedeeld worden. Hij benoemt een relatief grote continuïteit in de bemensing bij de verschillende partijen als oorzaak daarvoor.

Verheij denkt “redelijk op de hoogte” te zijn “maar dat weet je natuurlijk nooit helemaal zeker”. Hij doet dat door aanwezigheid in formele vergaderingen als de Stuurgroep Zuidwijk en door contacten met de deelgemeente en af en toe een informeel contact met Vestia. Hij staat open voor de ambities van anderen en is bereid om zijn eigen ambitie daarop aan te passen als er “een vergelijkbare kwaliteit” gehaald wordt.

Schrederhof is op de hoogte door “heel veel te praten, te lezen, door te luisteren op bewonersavonden en door zich meer in de personen dan in het werk te realiseren.

Jansson heeft als lid van de regiegroep intensief contact met de projectleider. Daarnaast is er vier keer per jaar bestuurlijk overleg en zijn er natuurlijk vele tussentijdse contacten. “Natuurlijk” sta je open voor ambities van andere partijen in het proces.

Wiegman houdt zich op de hoogte door veel te praten: “achtergronden van overwegingen moet je ophalen”. Zij stelt dat Vestia heel duidelijk open staat voor de ambities van anderen. “De belangrijkste ambitie van Vestia is niet inhoudelijk maar gericht op samenwerking”.

Konings stelt “natuurlijk” open te staan voor ambities van de OCNC. “Je moet als toetser inzien dat er meer dan één oplossingen zijn en dat jouw persoonlijke oplossing niet per definitie de beste is”. Soms kies je echter voor het vasthouden aan je eigen ambities.

Blok stelt zich op de hoogte van ambities van anderen door veel met belanghebbenden te praten en zeer betrokken te zijn bij het proces. Hij staat “natuurlijk” open voor ambities van anderen en “op onderdelen pas je je ambities daar ook op aan”. “In andere gevallen ben je overtuigender en houd je vast aan je ambities. Je kweekt compromissen”.

Het bestuur van de federatie van huurders van Vestia-Hoogvliet is “heel slecht op de hoogte van de beweegredenen van de partijen in dit proces. Daar worden we niet in gekend”. De Jong is “maar heel beperkt” op de hoogte van de ambities van de partijen in De Burgen. “De planontwikkeling gebeurde in een werkgroep waar de BOZ niet bij betrokken was”. Hij heeft “niet de neiging om inhoudelijke ambities uit te dragen of aan vast te houden”. Als het gaat om het proces is die neiging er wel.

### **Analyse van de antwoorden**

Op de vraag of je op de hoogte bent van de ambities van de andere partijen antwoorden alle respondenten behalve die maatschappelijke actoren positief. Alle respondenten doen dat door met elkaar te praten op de vele formele en informele bijeenkomsten. Lobée voegt daaraan toe dat “continuïteit is de bemensing van het project van groot belang” is. Wiegman geeft aan niet alleen te luisteren maar “de achtergronden van overwegingen actief op te halen” Zij spreekt zich niet expliciet uit over de wijze waarop ze dat doet maar enige sensitiviteit lijkt hierin noodzakelijk. Schrederhof is de enige die expliciet aangeeft sensitief te zijn door “zich meer in de personen dan in het werk te interesseren en betrokkenheid en passie te willen uitrusten”.

Het bestuur van de FHVH wordt niet gekend in die ambities van anderen. De Jong was niet op de hoogte omdat de bewonersorganisatie toen niet voldoende bij de planvorming betrokken was.

Op de vraag of ze open staan voor ambities van anderen geven alle private en publieke respondenten geven in meer of minder woorden aan dat de gemeenschappelijke ambities breed door de partijen worden gedragen en dat ze op onderdelen de ene keer vasthouden aan hun eigen ambities om zich de andere keer te laten overtuigen. Het is opvallend dat in Hordijkerveld, in vergelijking met de andere cases, de ambities maar een zeer beperkt inhoudelijk karakter hebben vooral op het doorlopen van een goed en open (participatie)proces zijn gericht.

### **Beoordeling van de uitkomsten**

De bedoeling van deze vraag was om te onderzoeken of er bij deze sleutelfiguren sprake was van sensitief gedrag. Op de vraag of de respondenten op de hoogte zijn van de ambities van andere partijen hebben de meeste respondenten positief geantwoord. Het blijkt dat de sleutelfiguren in deze gebiedsontwikkelingen (in ieder geval die met een private en publieke achtergrond) elkaar heel veel zien. Bij Maasranden wordt expliciet wekelijks contact genoemd. Bij de andere cases lijkt het ritme wat lager maar ook hier lijken de partijen elkaar in ieder geval meer dan maandelijks te spreken.

Uit de beantwoording is behalve bij Schrederhof niet expliciet duidelijk geworden dat sensitiviteit een belangrijke rol speelt in het gedrag van de respondenten. Aannemelijk is wel dat sensitief gedrag impliciet wel in de vele formele en informele bijeenkomsten aan de orde is. De respondenten benoemen het met elkaar praten hierin expliciet. Aannemelijk is dat ze dan ook (goed) naar elkaar luisteren.



## **6.10 Stimuleren en enthousiasmeren**

Volgens het conceptueel model is stimuleren de kunst om individueel het beste uit mensen naar boven te halen. Leaders manifesteren zich als persoonlijke coaches en mentoren. Leaders zijn inspirerend. Hun benadering is gericht op wederzijds respect en vertrouwen. Stimulerende leaders zijn zorgzaam en meelevend. Stimulerende leaders enthousiasmeren andere partijen in het proces en zijn inspirerend. Stimulerende leaders proberen ook hun eigen partij te enthousiasmeren. In de interviews is in twee specifieke vragen aan de orde geweest of en hoe de respondenten andere partijen stimuleren en enthousiasmeren en of en hoe zij hun eigen organisatie enthousiasmeren.

### **Beschrijving van de antwoorden**

De vraag of de respondenten de andere partijen in het proces stimuleren of enthousiasmeren en de vraag of de respondenten hun eigen organisatie voor het proces probeerden te enthousiasmeren zijn beantwoord volgens tabel 6.20.

Twee respondenten: Jansson en De Jong geven aan andere partijen niet expliciet te inspireren of te enthousiasmeren. Schieven richt haar enthousiasme naar eigen zeggen vooral op haar interne organisatie. Konings is positief in zijn antwoord maar maakt niet duidelijk hoe. Beide corporatiedirecteuren Schrederhof en Hoogvliet geven aan dat het enthousiasmeren van hun eigen organisatie een uitdaging is omdat de corporatie van nature geen ontwikkelende partij is.

Op de vraag welke partijen inspirerend zijn is door diverse respondenten niet alleen over partijen maar ook over personen gereageerd. In Maasranden gaf Schieven aan dat inspiratie bij de drive van personen als Jaqueline Cornelissen en Peter Hoogvliet zit. In Hordijkerveld noemt Wiegman ook personen (Wim Wilbers, een bewonersondersteuner en een beleidsmedewerker van de deelgemeente) in plaats van partijen). Ook Van der Laan noemt Wim Wilbers, de projectleider Sociaal Investeren, de procesmanager Mireille Wiegman en Karin Schrederhof inspirerend omdat ze heel betrokken is. Blok noemt in Nieuw Crooswijk ontwerper Adriaan Geuze van West 8 inspirerend.

		<b>Stimuleren of enthousiasmeren van andere partijen</b>	<b>Enthousiasmeren van eigen organisatie</b>
<b>Publieke partijen</b>	<b>Cornelissen</b>	door informatie uit te wisselen en partijen niet strategisch informatie achter te laten houden,	
	<b>Schrijer</b>	Door de partijen de ruimte te geven.	Ik probeer dS+V en OBR vooral te enthousiasmeren om los te laten.
	<b>Schieven</b>		Door ruimte te geven aan nieuwe ideeën (binnen de bestaande kaders) en verantwoordelijkheden bij de projectteams te leggen.
	<b>Verheij</b>	Door bij het afronden van het masterplan extra aandacht te geven aan het bereiken van dit resultaat.	
	<b>Jansson</b>	Vanuit mijn rol is dat niet nodig.	Door het organiseren van inhoudelijke bijeenkomsten waarin anderen presenteren en ook door te laten merken dat je op de hoogte bent
	<b>Konings</b>	Ja, maar de andere partijen zijn zelf ook superenthousiast.	Door in teamverband te werken te presenteren in het ontwerpersoverleg binnen dS+V of in onze afdeling.
<b>Private partijen</b>	<b>Hoogvliet</b>	Uiteraard, vooral door dingen te doen en te laten zien.	Het is telkens weer zoeken naar mogelijkheden om ook de mensen die vanuit de beheerrol van de corporatie enthousiast te krijgen voor de projecten.
	<b>Lobée</b>	Door op een positieve wijze naar oplossingen te zoeken in plaats van problemen te zien.	
	<b>Schrederhof</b>	Ja, per definitie, door een grote eigen betrokkenheid te laten zien, door een prettige ambiance te verzorgen, door afronding van fasen gezamenlijk te vieren, door aandacht te schenken aan de privé-kant van mensen en ruimte te geven zodat de drijfveren van die mensen zichtbaar worden en te delen.	Daar zit nog wel een uitdaging. Ik probeer ze zoveel mogelijk te betrekken door bijeenkomsten te organiseren, door eenieder een rol te geven in het vernieuwingsproces.
	<b>Wiegman</b>	Ja natuurlijk. Door maximale ruimte en vrijheid binnen de kaders van de vernieuwing van de wijk te bieden.	Door het coachen van de mensen die de uitvoering trekken en open te staan voor ideeën die uit de organisatie komen.
	<b>Blok</b>	Door helder te zijn over je doelstellingen: je doet het in de eerste plaats voor de stad! Rotterdam staat er beroerd voor. Er moet ingegrepen worden.	In dit bedrijf is eenieder erg enthousiast
<b>Maatschap-petijke partijen</b>	<b>De Jong</b>	In deze gebiedsontwikkeling is dat niet echt aan de orde. De BOZ is hier vrij reactief.	Dit is het type werk dat we belangrijk vinden.
	<b>Van der Laan</b>	Ik probeer met name de projectleiders te enthousiasmeren in participatie met bewoners door te laten zien dat deze niet alleen klagen maar met nuttige informatie komen.	Het bestuur van de bewonersorganisatie is vanuit zichzelf enthousiast. Ik probeer ook de actieve bewoners en de rest van de wijk te enthousiasmeren door te laten zien dat hun inbreng nuttig is.

Tabel 6.20: stimuleren en enthousiasmeren

### Analyse van de uitkomsten

Deze vragen zijn gesteld vanwege de premisse in het conceptueel model dat mensen die sturen de mensen om zich heen stimuleren en enthousiasmeren. Hun benadering is gericht op wederzijds respect en vertrouwen. Stimulerende leiders zijn zorgzaam en meelevend.

Uit de antwoorden van de (andere) respondenten blijkt een groot aantal mogelijkheden om te enthousiasmeren en te inspireren.

- Ruimte geven aan initiatieven (Schrijer, Schieven, Wiegman)
- Aandacht te schenken aan het proces (Jansson, Konings, Hoogvliet, Schrederhof)
- Afronding van stappen met elkaar te vieren (Verheij, Schrederhof)

- Informatie uit te wisselen over doelstellingen (Cornelissen, Blok)
- Resultaten laten zien (Hoogvliet, Van der Laan)
- Positieve insteek (Lobée, Schrederhof, Wiegman, Van der Laan)
- Betrokkenheid bij privé-kant van mensen (Schrederhof)

Een aantal aspecten verdient nadere aandacht. In de eerste plaats geven Blok en Cornelissen beide aan te inspireren door informatie met partijen uit te wisselen. Cornelissen geeft aan dit positief te benaderen: omdat er informatie uitgewisseld wordt, ontstaat er vertrouwen tussen de partijen. Blok geeft informatie vanuit een soort rampscenario: uit onderzoek blijkt dat het heel slecht gaat met Rotterdam.

In de tweede plaats geeft Schrijer aan te enthousiasmeren door ruimte te willen geven aan initiatieven. Hij verwijst in het interview naar onderzoeken van Tops die aangeven dat herstructureringsprocessen succesvol zijn wanneer:

- partijen een gezamenlijk gevoel van urgentie hebben
- voldoende energie en creativiteit steken in niet-standaard oplossingen
- bestuurders die rugdekking geven.

Zo kan een “vitale coalitie” ontstaan die wordt gekenmerkt door: liefde voor de wijk, een respectvolle houding richting investeerders in de wijk, een open houding en doorzettingsvermogen.

Opvallend in dit schema is dat leiden of sturen aan gebiedsontwikkeling geen expliciet onderdeel is van het succes van herstructureringsprocessen. Schrijer probeert, door ruimte te geven en verwijzend naar Tops rugdekking te geven, te enthousiasmeren en op deze wijze te sturen aan gebiedsontwikkeling.

In de derde plaats wordt is de wijze waarop sleutelfiguren in cases inspirerend gevonden worden interessant. In Maasranden worden Jaqueline Cornelissen en Peter Hoogvliet hier bij naam genoemd In Hordijkerveld is dat Mireille Wiegman, Wim Wilbers en Karin Schrederhof. In Nieuw Crooswijk wordt Adriaan Geuze genoemd.

### **Beoordeling van de uitkomsten**

In relatie tot de premisse uit het conceptueel model dat mensen die sturen de mensen om zich heen stimuleren en enthousiasmeren kan op basis van deze uitkomsten worden geconcludeerd dat een flink deel van de respondenten inderdaad actief inspireert en enthousiasmeert. Dat doen ze op basis van wederzijds respect en vertrouwen. Schrederhof is op basis van de uitkomsten de enige die stimuleert door actief zorgzaam en meelevend te zijn. Wiegman geeft als enige expliciet aan te coachen.

## 6.11 Schakelen

In het conceptueel model is aangegeven dat de eigenschap “schakelen” belangrijk is om te sturen in een context van tegenstrijdigheden. Schakelen tussen stimuleren, enthousiasmeren en samenbrengen. Tussen koers bepalen, verkennen en vernieuwen organiseren en presteren. Maar ook schakelen tussen bestuurders, bewoners, directeuren en ambtenaren.

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?	
<b>Schieven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>je wil alles snel doen om de herstructurering op te starten en binnen jaren snel weer af te ronden terwijl ik eigenlijk denk dat Hoogvliet beter af is met een grotere spreiding over de tijd. Herstructurering moet eigenlijk een vorm van beheer zijn waarin je echt niet alles tegelijk hoeft te doen.</li> <li>het gemak waarin de kwaliteit van de woning ter discussie wordt gesteld maar de angst om de opbouw van de wijk ter discussie te stellen. Je zegt dat je wil vernieuwen maar grijpt op wijkniveau terug op principes als scheiding van wonen en werken, voorzieningen in aparte zones enzovoort</li> </ul>
<b>Cornelissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>de menging van middeldure en sociale woningbouw. Ik geloof in dit ideaalbeeld maar de resultaten in de eerste projecten zijn niet hoopvol. Gelukkig zijn er ook voorbeelden van projecten waar dat wel gelukt is.</li> </ul>
<b>Hoogvliet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dat je draagvlak bij de bestaande bewoners moet creëren terwijl je bouwt voor nieuwe Hoogvlieters.</li> <li>dat je nu veel bereikbare huur moet bouwen om de herhuisvesting op gang te brengen terwijl je juist een grotere differentiatie wil in je woningvoorraad met meer middeldure en duurdere koopwoningen.</li> <li>dat de woningcorporaties een aparte projectorganisatie heeft opgezet voor de productie van nieuwe woningen terwijl het voor de gemeentelijke organisatie “gewoon” uit de lijn organisatie komt.</li> <li>dat we afgesproken hebben dat Vestia niet alleen verantwoordelijk is voor de vastgoed, maar ook de grondexploitatie voor haar rekening neemt terwijl de ambtelijke diensten Vestia nog niet als opdrachtgever (willen) zien. Zij leunen nog heel veel op de traditionele rol van de deelgemeente als opdrachtgever.</li> </ul>
<b>Lobée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De stuurgroep neemt een mandaat dat ze formeel niet heeft. Ze vinden bijvoorbeeld iets over restwarmte, onze grondexploitatie, het bestemmingsplan of bouwplannen.</li> <li>De stuurgroep stuurt eigenlijk niet zoveel. De besluitvorming wordt heel erg van onder gevoed. Er komen weinig concrete opdrachten uit de stuurgroep.</li> <li>De stuurgroep zegt te willen sturen op hoofdlijnen maar bekommert zich op het detailniveau van beukmaten in voorlopige en definitieve ontwerpen.</li> </ul>
<b>Schrijer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dat we geen standaardbuurtje maken met twee lagen en een kap. Daar is de meeste vraag naar.</li> <li>De manier waarop we hier met elkaar werken is erg locatie- en mensafhankelijk.</li> </ul>
<b>Verheij</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenlijk is de hele ontwikkeling van de Burgen een paradox. In deze neergaande markt zou je dat mooiste stukje nu niet moeten ontwikkelen.</li> </ul>
<b>Schrederhof</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dat je dagelijks moet kiezen tussen de belangen van de zittende bewoners en de toekomst van de wijk. Dat zijn soms pijnlijke keuzes waar je integer mee moet omgaan.</li> <li>de paradox tussen de beheerorganisatie en de vernieuwingsorganisatie. Ik heb ze in Zuidwijk vrij snel uit elkaar gehaald maar dat is een valkuil.</li> <li>de paradox tussen de wens om tot integrale planvorming te komen maar ook resultaten te laten zien. Integraliteit kan ook een hindermacht worden omdat je het jezelf zo moeilijk maakt. In je hoofd moet je relaties kunnen leggen, in de praktijk moet je gewoon dingen doen!</li> <li>de parkeerproblematiek is paradoxaal, hoge parkeerambities zijn terecht maar kosten echt heel veel geld!</li> </ul>
<b>De Jong</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>We slagen er niet in om enerzijds een wijk te vernieuwen en anderzijds de bewoners die er nu wonen daarvan te laten profiteren.</li> <li>Een andere paradox is de wens om zo voortvarend mogelijk aan de slag te gaan maar door gebrek aan ervaring en kennis en onderschatting van de problematiek het tegendeel te bereiken en vertraging op te roepen en vervolgens het vertrouwen en draagvlak kwijt te raken.</li> </ul>
<b>Jansson</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spanning tussen wat bewoners het beste vinden voor de lange termijn en wat de deelgemeente en de corporatie belangrijk vinden.</li> </ul>
<b>Wiegman</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het lijkt soms dat ik erg weinig stuur terwijl ik juist, maar soms heel subtiel, heel veel stuur op randvoorwaarden en de rode draden van het project.</li> </ul>
<b>Van der Laan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schakelen tussen rol als “samenwerkingspartner” en de “belangenbehartiger”</li> </ul>
<b>Blok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn geen paradoxen</li> </ul>

Tabel 6.21: Belangrijkste paradoxen

## Beschrijving van de antwoorden

Om de vinger te leggen op deze eigenschap is in de interviews gevraagd naar de perceptie van de belangrijkste paradoxen in de cases. Ook is gevraagd op welk vlak het het moeilijkst is om betrouwbaar en integer te blijven. De antwoorden worden in tabel 6.21 en 6.22 opgesomd.

<b>Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven</b>	
<b>Schieven</b>	Als je buiten of boven je eigen beleidskaders wordt gesteld en af moet wijken van afspraken die je in het verleden hebt gemaakt bijvoorbeeld door andere politieke keuzes. Je voelt je hierdoor in een moeilijke positie gedrukt die kan leiden tot onduidelijkheid en onbetrouwbaarheid.
<b>Cornelissen</b>	Voor mij is dat niet moeilijk. Ik ben betrouwbaar, net als driftig en erg direct!
<b>Hoogvliet</b>	Dat zit 'm vooral in de financiële kant van de nieuwbouw. De ambities zijn hoog gesteld qua parkeren, politiekeurmerk, EPC-normen. Gelet op druk op de budgetten is het heel moeilijk om hieraan vast te houden.
<b>Lobée</b>	Nou dat is eigenlijk niet zo moeilijk.
<b>Schrijer</b>	Dat is niet moeilijk.
<b>Verheij</b>	Het is lastig om te beoordelen of in de stuurgroep de juiste mensen aan tafel zitten. Ik heb het idee dat zaken een slag hoger worden gedaan. Ik mis bij mijn eigen organisatie een goede lijn naar de directie. Het is lastig te beoordelen welke zeggenschap Karin Schrederhof en David Nagtegaal bij Vestia daarin hebben.
<b>Schrederhof</b>	Je moet je altijd afvragen of je handelt uit je eigen (politieke) ambitie of uit het belang van de wijk. Wij zijn een grote, maatschappelijke speler die niet democratisch wordt gecontroleerd. De wijze waarop je je eigen prestaties op een heldere manier kunt laten toetsen is voor de corporatie het belangrijkste vraagstuk voor de nabije toekomst.
<b>De Jong</b>	Voor mij is dat niet zo moeilijk.
<b>Jansson</b>	Bij politiek bestuur is continuïteit altijd een onzekerheid waarmee je moet leven. Volgende besturen worden niet geacht terug te komen op beslissingen van voorgangers maar dat lukt soms niet.
<b>Wiegman</b>	Ik werk nu 3,5 jaar in Hordijkerveld en ben vaak diegene die het meeste weet. Ik mis daardoor soms sparringpartners om me scherp te houden en kritische vragen stellen. De vraag of mijn gedrag in lijn is met de rode draad van het proces, of dat ik het proces te veel zelf in de hand wil houden is daarbij ook essentieel.
<b>Van der Laan</b>	Ik heb daar niet veel moeite mee. Het is soms wel moeilijk om in de pers onheus bejegend te worden. Ik kan tijdens bijeenkomsten mezelf goed verdedigen. In de pers is dat niet mogelijk.
<b>Blok</b>	Je mag je niet laten verleiden tot demagogie. Ik erger me aan de wijze waarop er in de media soms heel onfatsoenlijk en beschuldigend naar ons wordt gewezen. Daar kan je je niet tegen verzetten.

Tabel 6.22: betrouwbaarheid en integriteit

## Analyse van de antwoorden

De antwoorden op de vraag wat de belangrijkste paradoxen zijn, zijn heel divers. Blok geeft als enige aan dat er geen paradoxen aanwezig zijn. Alle andere respondenten konden er zo een of meer noemen. Een aantal paradoxen werden vaker genoemd:

- De gewenste snelheid van het proces in relatie tot een gewenste spreiding in de tijd (Schieven, De Jong en Jansson).
- De rol van partijen die niet wordt gespeeld conform de werkelijke verantwoordelijkheid van die partij (Hoogvliet, Lobée en Van der Laan).
- Het draagvlak bij bestaande bewoners terwijl je voor nieuwe bewoners bouwt (Hoogvliet, Schrederhof, De Jong)

Op de vraag of het moeilijk is om betrouwbaar en integer te blijven, antwoorden Cornelissen, Lobée, Schrijer en De Jong dat dit niet moeilijk is. Andere respondenten geven wel vlakken aan zoals:

- De onmogelijkheid om jezelf te verdedigen op demagogie in de media (Blok en Van der Laan)
- Een mogelijke discontinuïteit in politiek bestuur (Schieven en Jansson)

- Hoge ambities maar druk op budgetten (Hoogvliet)
- Of de juiste mensen aan tafel zitten (Verheij)
- Het handelen uit politieke overtuiging in plaats van het belang van de wijk (Schederhof)
- Het behoud van scherpte bij een gebrek aan sparringspartners (Wiegman)

### **Beoordeling van de uitkomsten**

Uit de beantwoording van deze vragen blijkt dat de eigenschap schakelen belangrijk is om te sturen aan stedelijke herstructurering. De meeste respondenten kunnen paradoxen in het proces goed benoemen en geven vervolgens aan dat het niet moeilijk is om daar betrouwbaar en integer in te blijven.

	<b>Maastrand</b>	<b>De Burgen</b>	<b>Hordijkerveld</b>	<b>Nieuw Crooswijk</b>	
<b>publieke partijen</b>	<b>Schieven:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• helikopterview</li> <li>• verbindingen kunnen maken tussen zowel inhoudelijke aspecten als tussen personen.</li> <li>• visie</li> <li>• consistent zijn</li> </ul>	<b>Cornelissen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• weten waar je mee bezig bent en serieus je werk doen</li> <li>• flexibel zijn en in staat zijn over je eigen muurtjes heen te kijken.</li> <li>• Uithoudingsvermogen</li> <li>• Goed communiceren</li> </ul>	<b>Schrijer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• overheid moet los kunnen laten</li> </ul> <b>Verheij:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vertrouwen</li> <li>• een gemeenschappelijk idee over de te realiseren kwaliteit.</li> </ul>	<b>Jansson:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• netwerkvaardigheden</li> <li>• het vermogen om mensen te binden</li> <li>• pushing power goed kunnen communiceren.</li> <li>• een basis van projectleidersvaardigheden</li> <li>• schakelen tussen bewoners en professionals.</li> </ul>	<b>Konings</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• goed beseft van de taken en bevoegdheden van de verschillende partijen</li> <li>• goed sturen op gemeenschappelijk belang.</li> </ul>
<b>private partijen</b>	<b>Hoogvliet:</b> consequent maar flexibel hanteren van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• een grote sociale betrokkenheid.</li> <li>• geloof in Hoogvliet</li> </ul>	<b>Lobée:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• volhouden</li> <li>• betrouwbaar zijn.</li> <li>• realistische ambitie.</li> </ul>	<b>Schrederhof:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis van het vak en van de partijen waarmee je werkt.</li> <li>• Je moet kunnen abstraheren en creatief zijn</li> <li>• een visie</li> <li>• empatisch vermogen</li> <li>• kunnen bewegen zonder je doel te verliezen.</li> <li>• Niet bang zijn voor conflicten en deze op kunnen lossen..</li> </ul>	<b>Wiegman:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensitiviteit</li> <li>• het vermogen om confrontaties aan te gaan</li> <li>• het vermogen om jezelf weg te cijferen</li> <li>• variëren in gedrag</li> <li>• slim zijn</li> <li>• breed geïnteresseerd (meer dan stenen!)</li> <li>• een interne drive vertalen in een concrete visie</li> </ul>	<b>Blok:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passie voor de stad</li> <li>• Een visie op (en verstand van) die stad</li> <li>• in lange horizons kunnen denken</li> <li>• een goed gevoel voor de complexiteit en de risico's die daarbij horen.</li> </ul>
<b>maatschappelijke partijen</b>	<b>bestuur van de FHVH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beter naar de mensen luisteren.</li> <li>• veel beter rekening houden met het verkrijgen van draagvlak bij hun achterban.</li> </ul>		<b>De Jong</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je moet het liefst elders ervaring opgedaan hebben.</li> <li>• snappen dat dit soort processen ingewikkeld zijn</li> <li>• aan de hand van procesgerichte doelstellingen, creatief omgaan met wat er onder bewoners leeft</li> <li>• draagvlak kunnen organiseren.</li> </ul>	<b>Van der Laan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• heldere structuren opstellen</li> <li>• de rol van bewoners daarin duidelijk formuleren</li> <li>• de politieke rollen goed verankeren</li> <li>• de overheid moet duidelijke kaders stellen voor dit soort ontwikkelingen.</li> </ul>	<b>Van Es</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een grotere overheidsbemoeienis die de ruimte geeft aan de consument.</li> <li>• de huidige en toekomstige bewoners gebruiken in planvormingsprocessen.</li> </ul>

Tabel 7.1 eigenschappen om te sturen aan gebiedsontwikkeling

## 7 Eigenschappen om te sturen

Als afsluiter is bij de interviews gevraagd wat volgens de respondenten de belangrijkste eigenschappen die nodig zijn om goed te sturen aan herstructurering. De antwoorden zijn in tabel 7.1 weergegeven.

### Analyse van de antwoorden

Op basis van de interviews is aan te geven of de respondenten het conceptueel model uit deze studie ondersteunen of dat zij een ander beeld hadden. Daartoe is in tabel 7.2 aangegeven hoe de eigenschappen uit het conceptueel model gescoord hebben en welke andere eigenschappen benoemd zijn.

### Beoordeling van de uitkomsten

Op basis van deze structurering van de antwoorden valt een aantal dingen op:

- de eigenschappen verantwoordelijkheid nemen, stimuleren en enthousiasmeren en charisma worden niet herkend als sturingseigenschap.
- de eigenschappen denkkraft en samenbrengen worden in diverse bewoording door vele respondenten genoemd; dat geldt ook, maar in iets mindere mate voor de eigenschappen sensitiviteit en schakelen.
- de eigenschappen verkennen en vernieuwen, presteren, organiseren en koers bepalen worden slechts door een enkeling genoemd.

Daarnaast worden in de antwoorden een groot aantal antwoorden genoemd die niet als eigenschap voor sturen aan herstructurering in het conceptueel model zijn opgenomen:

- door drie respondenten wordt de eigenschap uithoudingsvermogen genoemd; gelet op de lang lopende herstructureringsprocessen is dit niet zo vreemd; het is denkbaar om deze eigenschap bij presteren onder te brengen
- de eigenschap passie wordt door twee respondenten genoemd; dit is echter geen eigenschap om goed te kunnen sturen aan herstructureringsprocessen maar veel meer een eigenschap om wat dan ook goed te kunnen doen. Dat geldt ook voor de eigenschap “ervarenheid” die door De Jong wordt genoemd.
- ook voor de eigenschap “een grote sociale betrokkenheid” is gelet op de problematiek in herstructureringen van belang maar niet zozeer om goed te sturen; wel om überhaupt betrokken (passie) te willen zijn;
- “draagvlak organiseren” is niet zozeer een eigenschap maar één van de werkzaamheden is van iemand die stuurt lijkt te moeten doen;
- de eigenschap “los laten” die door Schrijer wordt genoemd staat tegenover de opmerking van Van der Laan en Van Es dat de overheid juist een grotere rol moet nemen en duidelijke(r) kaders moet stellen;
- de eigenschap “vertrouwen in een goede afloop” is reactief en staat tegenover een proactieve houding die volgens de (overigens door de respondenten niet genoemde) eigenschap verantwoordelijkheid nemen;
- dat geldt ook voor een “goed besef van de taken en verantwoordelijkheden van de partijen”; in het conceptueel model is gesteld dat taken en verantwoordelijkheden niet expliciet zijn vastgesteld;



<b>Sturen aan een open organisatie met veel verschillende actoren</b>	
Verantwoordelijkheid nemen	-
Charisma	-
Koers bepalen	een gemeenschappelijk idee over de te realiseren kwaliteit (Verheij)
Organiseren	heldere structuren opstellen (Van der Laan)
Presteren	pushing power (Jansson)
<b>Sturen aan een inhoudelijk complex materie</b>	
Grote denkkraft	helikopterview (Schieven) visie (Schieven, Schrederhof) een visie op (en verstand van) de stad (Blok) weten waar je mee bezig bent en serieus je werk doen (Cornelissen) een breed inhoudelijk gevoel voor de problematiek (Jansson) realistische ambitie (Lobée) kennis van het vak (Schrederhof) slim zijn (Wiegman) breed geïnteresseerd (Wiegman) gevoel voor de complexiteit en de risico's die daarbij horen (Blok) snappen dat dit soort processen ingewikkeld zijn (De Jong)
Verkennen en vernieuwen	abstraheren en creatief zijn (Schrederhof)
<b>Sturen aan een procesmatig complexe context</b>	
Samenbrengen	goed sturen op gemeenschappelijk belang (Konings) netwerkvaardigheden (Jansson) het vermogen om mensen te binden (Jansson) kennis van de partijen waarmee je werkt (Schrederhof) niet bang zijn voor conflicten en deze op kunnen lossen (Schrederhof) het vermogen om confrontaties aan te gaan (Wiegman)
Sensitiviteit	Goed communiceren (Cornelissen en Jansson) empatisch vermogen (Schrederhof) sensitiviteit (Wiegman) creatief omgaan met wat er onder bewoners leeft (De Jong) het vermogen om jezelf weg te cijferen (Wiegman) beter naar de mensen luisteren (FHVH)
Stimuleren en enthousiasmeren	-
Schakelen	verbindingen kunnen maken (Schieven) flexibel zijn (Cornelissen) schakelen tussen bewoners en professionals (Jansson) kunnen bewegen zonder je doel te verliezen (Schrederhof) variëren in gedrag (Wiegman)
<b>Niet in het conceptueel model genoemde eigenschappen</b>	
	uithoudingsvermogen (Cornelissen) volhouden (Lobée) in lange horizons kunnen denken (Blok)
	Overheid moet los kunnen laten (Schrijer)
	de overheid moet duidelijke kaders stellen voor dit soort ontwikkelingen (Van der Laan) grotere overheidsbemoediging die de ruimte geeft aan de consument (Van Es)
	een interne drive vertalen in een concrete visie (Wiegman) passie voor de stad (Blok)
	Vertrouwen in goede afloop (Verheij en Hoogvliet)
	betrouwbaar zijn (Lobée)
	goed beseft van de taken en bevoegdheden van de verschillende partijen (Konings)
	een grote sociale betrokkenheid (Hoogvliet).
	verkrijgen van draagvlak (FHVH) draagvlak kunnen organiseren (De Jong)
	Je moet het liefst elders ervaring opgedaan hebben (De Jong)

Tabel 7.2: herkenning bij de respondenten van de eigenschappen uit het conceptueel model

## 8 Conclusies en aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was het vergroten van begripsvorming rond sturen aan stedelijke herstructurering door eigenschappen te formuleren die voor dit sturen van belang zijn. Dit is gebeurd door aan te geven dat sturen aan stedelijke herstructurering bestaat uit sturen aan:

- a. een open organisatie met veel verschillende actoren;
- b. inhoudelijk complex materie;
- c. een procesmatig complexe context.

Op basis van deze drie aangrijpingspunten zijn op basis van literatuuronderzoek drie groepen eigenschappen benoemd.

Vervolgens is door interviews met sleutelfiguren uit vier Rotterdamse herstructureringsprocessen onderzocht of deze, in de literatuur gevonden eigenschappen ook werden herkend door de praktijk. Op basis van het literatuur- en praktijkonderzoek kan een aantal dingen worden geconcludeerd. In dit hoofdstuk worden eerst een aantal algemene conclusies getrokken. Daarna gebeurt dit per eigenschap waarbij de formulering van die eigenschap wordt aangescherpt.

### **Een integrale aanpak maar grote onderlinge verschillen**

In zijn geheel is er bij alle cases een eensgezinde benadering van de belangrijkste doel van de gebiedsontwikkeling. Overall is sprake van een min of meer integrale aanpak en zowel fysieke, sociale als economische verbetering van het woongebied. De ambities zijn echter over het algemeen weinig inhoudelijk en zeer abstract geformuleerd.

Ook de mate van de bewonersinbreng verschilt bij stedelijke herstructurering sterk. Soms is deze heel erg groot en wordt het verkrijgen van draagvlak nadrukkelijk als doel gesteld. Soms worden bewoners als partner genoemd maar is hun daadwerkelijke inbreng relatief klein of zelfs niet aanwijsbaar.

De rol van de overheid in de verschillende gebiedsontwikkelingen is zeer verschillend. Soms beperkt tot het faciliteren van het proces en het toetsen van de producten, Soms is de regie in de uitvoeringsfase nadrukkelijk overgedragen aan een corporatie. Soms blijft de overheid nog nadrukkelijk betrokken bij de uitvoering van de projecten.

### **Iedereen stuurt**

Op basis van de uitkomsten uit de interviews is de conclusie dat iedereen die betrokken is bij stedelijke herstructurering, in enige mate actief, bezig is met het sturen aan die ontwikkeling. De effectiviteit van dat sturen scheelt tussen de respondenten net zoals hun positie, mate van inzet en wijze waarop ze hun inbreng (mogen) doen. De effectiviteit van het sturen van de respondenten was echter geen onderzoeksveld.

### **Sturen aan een open organisatie met veel verschillende actoren**

Stedelijke herstructurering is het speelveld van een veelheid aan publieke, private en maatschappelijke actoren die met hun belangen en rollen invloed uitoefenen op het proces. Op basis van literatuuronderzoek zijn vijf eigenschappen geformuleerd

die van toepassing zijn. Concluderend kan worden gesteld dat van die vijf eigenschappen maar één (organiseren) onvoorwaardelijk door de respondenten wordt bevestigd. Bij drie andere (verantwoordelijkheid nemen, charisma en presteren) zijn de antwoorden niet evident maar wordt geconcludeerd dat ze toch van belang zijn voor sturen aan stedelijke herstructurering. Voor de eigenschap “koers bepalen” wordt geconcludeerd dat zij, zo expliciet als in de literatuur wordt gesteld, niet van belang is voor sturen aan stedelijke herstructurering.

### **Verantwoordelijkheid nemen**

Ondanks dat slechts 8 van de 15 respondenten een grotere verantwoordelijkheid nemen of zich uitdrukkelijk proactief opstellen en ondanks dat de sleutelfiguren deze eigenschap niet herkennen lijkt het op basis van de literatuur toch voor de hand te liggen dat het nemen van (grotere) verantwoordelijkheid in een context waarin die niet helder zijn vastgelegd, voor sturen aan stedelijke herstructurering van belang is.

*Verantwoordelijkheid nemen betekent een proactieve houding en je verantwoordelijkheden toe-eigenen. Betrouwbaarheid, de wil om iets te bereiken en initiatief nemen spelen hierbij een belangrijke rol.*

### **Charisma**

Charisma is aan de hand van dit soort onderzoeksmethode slecht te meten. Toch lijkt op basis van de literatuur een belangrijke eigenschap.

*Charisma is het vermogen om anderen te leiden en te inspireren door de overtuigingskracht van de eigen persoonlijkheid en zonder gebruik van dwang of materiële beloningen. Charisma hangt samen met timing (wanneer is de tijd rijp?), de symbolische kracht van het dramatiseren van actie en het managen van betekenissen.*

### **Organiseren**

Op basis van de antwoorden van de respondenten is organiseren, ondanks grote verschillen in het karakter van de voortgang en de wijze waarop wordt geconsolideerd, een herkenbare eigenschap van mensen die sturen aan stedelijke herstructurering.

*Organiseren betekent vastleggen en uitwerken wat mensen doen en hoe zij dat moeten doen door taken te ontwerpen en de werkzaamheden die daarvoor nodig zijn te coördineren. Organisatoren weten wat er speelt en kunnen dat waar nodig bijstellen. Ze zijn beslissers en hebben een goed gevoel voor timing.*

### **Presteren**

Uit de antwoorden wordt niet duidelijk dat presteren een belangrijke eigenschap voor mensen die sturen aan gebiedsontwikkeling zou zijn. Hoewel wel wordt aangegeven dat presteren essentieel is voor maatschappelijk draagvlak wordt dat maar door enkelen genoemd als reden waarop je afgerekend wordt. Uit de interviews blijkt niet dat de sleutelfiguren “echte doeners” zijn. Ze lijken niet zozeer gericht op deadlines maar tonen wel gedrevenheid, doorzettingsvermogen en hebben oog voor het belang van resultaten. Een deel van de respondenten benoemd uithoudingsvermogen als belangrijke eigenschap.

*Het presteren is de kunst om tot grootse prestaties te komen. Presterende mensen hebben een gedrevenheid waarmee ze mensen weten op te zwepen. Het zijn vaak ook zelf echte doeners. Ze zijn gericht op deadlines, productiviteit en resultaten en hebben een groot doorzettingsvermogen.*

### **Koers bepalen**

Het blijkt dat de formele leiders van de partijen wel vaak duidelijk eigen opvattingen hebben maar niet directief richting aangeven. De respondenten passen niet in het beeld van chauffeur, kapitein of voorzitter. Ze hebben voor een deel wel duidelijk eigen opvattingen maar geven de richting niet doortastend en directief aan.

Koers bepalen lijkt, op basis van deze interviews niet expliciet door formele leiders te gebeuren maar veel meer een gevolg te zijn van een samenspel van verschillende organisaties die gewild of ongewild, bewust of onbewust, gewenst of ongewenst sturing geven. Het ligt voor de hand dat, in een open organisatie met veel verschillende actoren, directieve leiders een negatieve uitstraling hebben op de anderen in de organisatie.

Op basis van deze uitkomst kun je concluderen dat koers bepalen bij nader inzicht blijkbaar geen belangrijke eigenschap is voor mensen die sturen aan stedelijke herstructurering.

### **Sturen aan inhoudelijk complex materie**

Stedelijke herstructurering is een complex proces omdat er vaak sprake is van grote functionele en fysieke veranderingen in een onderlinge samenhang van ruimtelijke kwaliteitseisen, functionele kwaliteitseisen en beschikbare middelen. Op basis van de literatuur zou je over een grote denkkraft moeten beschikken en moet je kunnen verkennen en vernieuwen.

Conclusie uit dit onderzoek is dat de respondenten bevestigen dat een grote denkkraft een belangrijke eigenschap is maar niet van mening zijn dat verkennen en vernieuwen een belangrijke eigenschap is om te sturen aan stedelijke herstructurering.

### **Grote denkkraft**

Uit de gegeven antwoorden blijkt niet duidelijk dat een grote denkkraft een belangrijke eigenschap zou zijn van mensen die sturen aan stedelijke herstructurering. Daarentegen geven de meeste respondenten aan in de algemene vraag naar benodigde eigenschappen dat een grote denkkraft wel degelijk van belang is. De verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de sleutelfiguren minder met de inhoud maar meer met het proces bezig zijn. Het is zelfs mogelijk dat de procesmanagers de inhoud niet meer zo belangrijk vinden.

*In de complexe context waarin het nodig is de chaos te structureren en te vereenvoudigen is het nodig om grotere verbanden onder de aandacht te brengen of radicaal nieuwe zienswijzen aan te bieden. Allebei vergen ze denkkraft die zich bewust is van de verbinding tussen nu en hier en daar en dan.*

### **Verkennen en vernieuwen**

Het blijkt dat verkennen en vernieuwen geen algemene eigenschap is van sleutelfiguren in stedelijke gebiedsontwikkeling. De respondenten halen, op één na, geen inspiratie uit vernieuwing. Natuurlijk zijn de respondenten op de hoogte van wat er in de wereld gaande is maar ze manifesteren zich niet als visionairs, creatieve denkers en uitvinders.

De verklaring voor het verschil tussen de gegeven antwoorden en het literatuuronderzoek waarin van diverse kanten aangegeven wordt dat verkennen en vernieuwen een groot belang wordt toegekend is gissen. Het kan zitten in de premisse dat stedelijke herstructurering een (vakgebied) is waarin verkennen en vernieuwen schijnbaar niet nodig is om het proces te sturen. Dit lijkt echter in tegenspraak met de context van gebiedsontwikkeling waarin wel degelijk sprake is van nieuwe denkbeelden over bijvoorbeeld de stad, de moderne stedeling opdrachtgeverschap en gewenste woonmilieus.

### **Sturen in een procesmatig complexe context**

Naast sturen aan een organisatie met zeer veel verschillende actoren en sturen aan inhoudelijk complexe materie betekent sturen aan gebiedsontwikkeling dat er gestuurd moet worden in een procesmatig complexe context van onderliggende tegenstrijdigheden en onvoorspelbare langlopende open processen. Op basis van de uitkomsten uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat vier eigenschappen daartoe van belang zijn.

### **Samenbrengen**

Op basis van de antwoorden op de algemene vragen is het niet evident dat deze eigenschap actief wordt ingezet om goed te sturen. Teamvorming tussen partijen is bijvoorbeeld niet goed op te sporen. Partijen werken wel (intensief) samen maar het is niet zo eenduidig dat teams gezamenlijk problemen oplossen. Ook wordt niet expliciet aangegeven dat er synergie gezocht wordt. Wel wordt duidelijk dat die er blijkbaar gewoon is.

De respondenten benoemen deze eigenschap echter wel heel duidelijk als er gevraagd wordt naar eigenschappen die nodig zijn om te sturen aan gebiedsontwikkeling. Oog voor draagvlak, onderlinge afstemming en relationele stabiliteit wordt duidelijk benoemd. De relationele stabiliteit is in dit soort langdurige trajecten echter eerder een gegeven, volgend uit het feit dat partijen niet zonder elkaar kunnen, dan iets dat actief vergroot wordt.

*Samenbrengen betekent collectief het beste uit mensen naar boven te halen. Mensen die dit goed kunnen zijn teambuilders, groepsleiders, samenwerkers en conflictmanagers. Zij weten verschillende kwaliteiten zodanig te bundelen dat er synergie ontstaat, zij creëren draagvlak, zorgen voor onderlinge afstemming en relationele stabiliteit. Ze weten hoe ze op een positieve manier moeilijke situaties kunnen herkaderen. Ze zijn teamspelers*

### **Sensitiviteit**

Uit de beantwoording van de vragen is niet expliciet duidelijk geworden dat sensitiviteit een belangrijke rol speelt in het gedrag van de respondenten. Op basis van het intensieve contact in de vele formele en informele bijeenkomsten is dit echter wel aannemelijk. De geïnterviewde sleutelfiguren herkennen deze

eigenschap ook bij de benoeming van de belangrijke aspecten van sturen aan gebiedsontwikkeling.

*In een context waarbij voortgang wordt geboekt als actoren intekenen op een idee moet je sensitief zijn voor je omgeving en goed kunnen inschatten hoe de positie van partijen ten opzichte van de besluitvorming is. Onbevangenheid is hierin noodzakelijk, naast empathie en het vermogen om eigen mening en vooroordelen opzij te schuiven.*

### **Stimuleren en enthousiasmeren**

Een flink deel van de respondenten stimuleert, inspireert en enthousiasmeert actief. Ze herkennen dat echter niet bij zichzelf en anderen als eigenschap. Dat doen ze op basis van wederzijds respect en vertrouwen, door zorgzaam en meelevend te zijn of te coachen.

*Stimuleren en enthousiasmeren betekent individueel het beste uit mensen naar boven halen door te coachen, zorgzaam en meelevend te zijn en zich te richten op wederzijds respect en vertrouwen. Stimulerende mensen enthousiasmeren andere partijen en hun eigen organisatie in het proces en zijn inspirerend.*

### **Schakelen**

Uit de beantwoording blijkt dat de eigenschap schakelen belangrijk is om te sturen aan stedelijke herstructurering. Dit wordt ook ondersteund door de diverse bewoording van de respondenten waarin ze eigenschappen zelf benoemen.

*Om te sturen in een context van tegenstrijdigheden is het belangrijk te schakelen. Schakelen tussen effectief inzetten van eigenschappen of zwaartepunten maar ook schakelen tussen communicatie met bestuurders, bewoners, directeuren en ambtenaren. Schakelen is enerzijds soepel meebewegen en anderzijds interventies plegen die noodzakelijk zijn met een persoonlijke stijl.*

### **Drie aangrijpingspunten en negen eigenschappen:**

De slotconclusie is hiermee dat sturen aan stedelijke herstructurering bestaat uit sturen aan drie aangrijpingspunten en dat daar negen eigenschappen voor te benoemen zijn:

- a. een open organisatie met veel verschillende actoren:
  - verantwoordelijkheid nemen
  - charisma
  - organiseren
  - presteren
- b. inhoudelijk complex materie:
  - grote denkkraft
- c. een procesmatig complexe context
  - Samenbrengen
  - Sensitiviteit
  - Stimuleren en enthousiasmeren
  - Schakelen

## Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was het vergroten van de begripsvorming rond sturen aan stedelijke herstructurering. Op een flink aantal punten is het wenselijk dit onderzoek voort te zetten. Mogelijke onderzoeksvragen zouden bijvoorbeeld zijn:

- Hoe komt het dat sleutelfiguren in de praktijk van de herstructurering eigenschappen als verantwoordelijkheid nemen, stimuleren en enthousiasmeren en charisma niet noemen als ze gevraagd worden naar belangrijke eigenschappen van mensen die sturen aan stedelijke herstructurering?
- Gelden deze eigenschappen ook voor gebiedsontwikkelingen in het algemeen?
- Is het mogelijk om aan de hand van deze eigenschappen een methode te ontwikkelen die de prestatie van mensen die sturen aan stedelijke herstructurering te meten?
- De eigenschap charisma lijkt niet goed aan de hand van interviews te meten. Is er een methode om dit wel te doen?

De methode van praktisch onderzoek door middel van het houden van interviews is in de eerste plaats leuk om te doen en lijkt in de tweede plaats ook goed te werken. Een kanttekening is wel dat deze methode niet heel erg “wetenschappelijk” is. Door andere gesprekstechnieken of een andere onderzoeksmethode met bijvoorbeeld gesloten vraagstellingen is het mogelijk een breder publiek te ondervragen en objectiever criteria te hanteren. In tweede kanttekening is dat de antwoorden die in eerste instantie gegeven worden in grote mate sociaal wenselijke antwoorden zijn. Door door te vragen is het mogelijk tot de essentie van eigenschappen te komen. Afhankelijk van “de klik” tussen interviewer en geïnterviewde is dat in de gehouden interviews daadwerkelijk gelukt.

De vragenlijst die gebruikt is bij de interviews is nog niet optimaal. Een aantal eigenschappen zijn door een te weinig gerichte vraag niet goed onderzoekbaar gebleken.

## Literatuur

Aardema, H., *Verbindend leiderschap, inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*, Inaxis, Elsevier Overheid, 2004.

Bekkering, T. Glas, H. Klaassen, D. Walter, J. *Management van processen, succesvol realiseren van complexe initiatieven*, Het Spectrum Utrecht, 2004.

Berg van den, Braun en Van der Meer, *Organising Capacity of Metropolitan Regions*, 1997.

Berg van den, Braun en Van der Meer, *Organiserend Vermogen in Perspectief*, 2002 (finale versie 18 oktober 2002).

Bruil, I., Hobma, F., Peek, G.J., Wigmans, G, *Integrale gebiedsontwikkeling, het stationsgebied 'sHertogenbosch*, SUN, Amsterdam 2004.

Covey, S.R., *The Seven Habits of Hihgly Effective People*, Simon & Schuster, New York, 1989.

Hart, Paul 't, in interview door Jos Moerkamp en Michiel Haighton, *Hollands Leiderschap, Wat is dat?*, Context, nummer 3, 2003 p. 5

Hendriks, F. en Tops, P.W., *Leiderschap in een consensusdemocratie*, Bestuurskunde; jaargang 9; nummer 6; 254-265, 2000.

Groote, G. Hugenholtz-Sasse, C. Klaassen, D. en anderen. *Projecten Leiden, methoden en technieken voor projectmatig werken*, Het Spectrum Utrecht, 2005 (14<sup>e</sup> geheel herziene druk).

Kets de Vries, M.F.R., *The Leadership Mystique – A User's Manual for the Human Enterprise*, Fiancial Times / Prentice Halle, London, 2001.

Kingdon, J.W., *Agendas, alternatives and public policies*. HarperCollins College Publishers, New York, 1995.

Kotter, J.P., *Leiderschap bij verandering*, Academic Service 1998 (2e oplage)

Landsberg, M., *The tools of Leadership; Vision, Inspiration, Momentum*, HarperCollinsPublishers, London, 2000.

Leeuwen, L. van, *Lokaal leiderschap: de gemeente als spin in het web*, Liberaal Reveil, p. 43 – 46. jaargang 40, nr. 2, 1999.

Nobelen, P., *Over Leiden, leidraad voor leiders*, Bert Bakker, Amsterdam, 2003.



Teisman, G.R., *Besluitvorming en Ruimtelijk Procesmanagement. Studie naar eigenschappen van ruimtelijke besluitvorming die realisatie van meervouding ruimtegebruik remmen of bevorderen*, Eburon, Delft, 2001.

Teisman, Geert.R., *Publiek Management op de grens van chaos en orde, over leidinggeven en organiseren in complexiteit*, Bedrijfskundige signalen, Academic Service, 2005

Termeer, K. en Königs, M., *Vitaliserend procesmanagement*, Bestuurskunde; jaargang 12; nummer 6; pp. 274-282, 2003

Twist, M.J.W van, Kort, M.B., Timmermann, M. *Organiserend vermogen in de grote stad*, Stip-studie in opdracht van NWO en het Kenniscentrum Grote Steden ; Nijmegen/Den Haag; maart 2004

Twist, M.J.W van. *Dubbelspel, Publiek-private samenwerking en het management van verwachtingen*, Lemma: Utrecht, 2001.

Verlaet, J. van 't, *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*, Rotterdam, 2003.

# 1 Bijlage Gespreksverslagen

## 1.1 Interview met Esseline Schieven

Ontwikkelingsmanager voor het OBR in Hoogvliet; (e.schieven@obr.rotterdam.nl). 18 mei 2005, 13.00 uur ten kantore van Estrade Projecten op het Weena.

### Inleiding

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*In 1998 is er een documentaire "Eindpunt Hoogvliet" verschenen, over hoe slecht het wel was in Hoogvliet. De huidige herontwikkeling van Hoogvliet is in één zin het best te omschrijven als: terug naar het begin van Hoogvliet. We willen een sterke leefgemeenschap maken. Dat betekent herstructurering van de detailhandel, verbetering van de woningvoorraad, verbetering van de buitenruimte en sinds kort hebben we ook de verbetering van de scholen in Hoogvliet tot doel gesteld.*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling?

*We werken samen "in schillen". De kleinste kern zijn OBR en dS+V. Daaromheen zit een schil waar ook de deelgemeente en gemeentewerken aansluit. In de derde schil van de stuurgroep zijn ook de corporaties (Vestia en Woonbron) en het deelgemeentebestuur aanwezig.*

Wie zijn je belangrijkste partners?

*De corporaties en de deelgemeente*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*Jaqueline Cornelissen van de deelgemeente, Martien Kromwijk en John van Eenenaam van Woonbron en Peter Hoogvliet en Joost Lobée van Vestia beïnvloeden het proces het meest. Waarbij de eerste drie het belangrijkste zijn.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*Petra Timmers van de deelgemeente, Anniemieke van der Kooi van dS+V en ikzelf namens het OBR zijn bepalend in de inzet en de voorbereiding van de stuurgroep en hebben daarmee de grootste invloed.*

### Je eigen rol, ambities en doelen

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol? Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*Formeel ben ik verantwoordelijk voor het bezit van de gemeente Rotterdam in Hoogvliet. Ik moet die verantwoordelijkheid nemen vanuit het mandaat van het college en de grondexploitatie van de herstructurering. Informeel is die verantwoordelijkheid echter groter. Bijvoorbeeld heb ik de discussie over het woningbouwprogramma naar me toe getrokken. Ook de rol van procesleider herstructurering probeer ik in te vullen. In deze rol probeer ik de smeerolie tussen diensten, deelgemeente en corporaties te zijn.*

Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces?

*Ik wil Hoogvliet als een volwaardig dorp of stad neer te zetten. Dat betekent niet alleen aandacht voor de fysieke maar zeker ook aan de economische en sociale kant van de herstructurering. Daarnaast vind ik het samenwerken ook wel heel belangrijk. Ik wil zorgen dat we in deze herstructurering samen de eindstreep halen.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Die is denk ik best groot en zit voor een deel in de wijze waarop we dingen benaderen (proces) en voor een deel in dat je merkt dat jouw ideeën door andere partijen overgenomen worden (inhoud). De wijze waarop is gebaseerd op een open proces waarin transparant en eerlijk naar elkaars agenda gekeken wordt.*

Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Nee, ik vind mijn invloed wel groot genoeg zo.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven? Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?

*Ja, ik probeer zeker te enthousiasmeren maar dat is met name gericht op de gemeentelijke diensten en de deelgemeente niet zozeer op de corporaties. Ik doe dat vooral door ruimte te geven aan nieuwe ideeën (binnen de bestaande kaders) en verantwoordelijkheden bij de projectteams te leggen..*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Inspiratie haal ik deels uit het team (de kleinste kern van OBR en dS+V) maar ook uit bagage uit het verleden. Mijn focus op economische aspecten komt uit de tijd waarin ik adviseur van ondernemers in de stadsvernieuwing was.*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*Inspiratie zit niet zozeer bij partijen maar bij de drive van personen. Jaqueline Cornelissen heeft een enorme drive om goed te doen voor Hoogvliet. Peter Hoogvliet is heel actief met het zoeken naar experimenten in architectuur en samenlevingsvormen. Gemeenschappelijk aan deze drive is wel dat het geen blinde is maar met een zekere redelijkheid gepaard gaat.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Ik word afgerekend op de woningproductie door de wethouder en op het saldo van de grondexploitatie door de directie van het OBR.*

#### **Ambities van anderen**

Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces?

*Dat lijkt inderdaad in belangrijke mate te zijn gebeurd in de planvorming voorafgaand aan het opstellen van de structuurvisie. Maar persoonlijk weet ik dat eigenlijk niet zo goed. Ik ben pas in dit proces actief geworden nadat de deal als gesloten waren.*

#### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Bij het opstellen van de inhoudelijke visie was ik nog niet actief in Hoogvliet. Ik ben zeer actief in het uitvoeren, interpreteren en bijstellen van de visie.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces?

*Ja, de basis van de koers ligt vast in de structuurvisie en de VH-monitor. Daarnaast is het jaarlijkse woningbouwprogramma en de projectenplanning ook belangrijk als baken in de koers. Dat wordt de verkoopmonitor hoop ik ook.*

Vind jij dat jijzelf een heldere koers vaart, richting zoekt, visie hebt? Vind je dat de andere partijen een heldere koers varen?

*Natuurlijk wijken we wel af van de koers die jaren geleden is vastgesteld. Dat doen we echter wel in samenspraak. Het enige echte nieuwe element dat we in de plannen hebben toegevoegd is de verbetering van het middelbaar onderwijs in Hoogvliet.*

#### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?

*Over de woningbouwprogramering (verlaging van het tempo) en over projecten als de Makreelstraat (afwijken van SPVE door Vestia) en de Dijkzone, over menging van sociale woningbouw met duurdere woningen in één project, over particulier opdrachtgeverschap.*

Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Nee, onderhandelen doen we eigenlijk niet. De projectgroep probeert dergelijke conflicten zo helder mogelijk op tafel te leggen en te voorzien van pros en cons. Oplossingen zitten vaak in het grijpen naar hogere waarden zoals de structuurvisie of de VH-monitor. Tussen de partijen is volgens mij wel een algemeen gevoel van geven en nemen.*

#### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*Iedere maand wordt een voortgangsrapportage met een vastgestelde en een nieuwe planning besproken in de stuurgroep. In deze rapportage gaan we niet alleen in op de gemeentelijke procedures maar ook op werkzaamheden die andere partijen moeten doen (opstellen VO, DO et cetera).*

*Daarnaast hebben we om de week programmaoverleg (tussen de partners in de tweede schil: OBR, dS+V, deelgemeente en gemeentewerken). De stuurgroep (de derde schil) stuurt ook heel stevig. Aanvankelijk kwam de stuurgroep om de week bij elkaar. Nu hebben we dat veranderd naar een maandelijks terugkerende bijeenkomst.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd?

*De wijze waarop we met elkaar samenwerken in de genoemde schillen van planteam, projectteams, programmteam en stuurgroep is afgesproken in de stuurgroep en formeel vastgelegd in een organisatie document dat we ook geregeld evalueren en bijstellen.*

#### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*Het vaststellen van het woningbouwprogramma voor 2004 en 2005 en daarmee het verlagen van het*

*productietempo was het belangrijkste omdat we daarmee als Hoogvliet als geheel de afweging hebben gemaakt (ondanks productieafspraken die afzonderlijk tussen partijen waren gemaakt). Dit besluit is zorgvuldig voorbereid door het programmateam en bij de stuurgroep in de week gelegd. De stuurgroep heeft het besluit uiteindelijk genomen.*

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*We hebben gebouwd wat we hadden afgesproken. De projecten zijn goed verkocht en het is daarmee gelukt om een nieuwe markt te openen. Daarnaast hebben we knopen doorgehakt over het winkelcentrum de Fuik en is het gelukt om DSO met de vernieuwing van de scholen mee te nemen in de planning van de herstructurering.*

Hoe belangrijk is het om tot prestaties te komen?

*Heel erg belangrijk. Fysieke ingrepen zijn manier om te laten zien aan bewoners dat je hard aan het werk bent. Je moet niet blijven hangen in plannen maken.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*Eenzijds wil je snel alles doen om de herstructurering op te starten en binnen jaren snel weer af te ronden terwijl ik eigenlijk denk dat Hoogvliet beter af is met een grotere spreiding over de tijd. Herstructurering moet eigenlijk een vorm van beheer zijn waarin je echt niet alles tegelijk hoeft te doen.*

*Een tweede paradox zit in het gemak waarin de kwaliteit van de woning ter discussie wordt gesteld maar de angst om de opbouw van de wijk, de kwaliteit van de woonomgeving ter discussie te stellen. Je zegt dat je wil vernieuwen maar grijpt op wijkniveau terug op principes als scheiding van wonen en werken, voorzieningen in aparte zones enzovoort.*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Als je buiten of boven je eigen beleidskaders wordt gesteld en af moet wijken van afspraken die je in het verleden hebt gemaakt bijvoorbeeld door andere politieke keuzes. Je voelt je hierdoor in een moeilijke positie gedrukt die kan leiden tot onduidelijkheid en onbetrouwbaarheid. Je bent dan niet meer de enige zender en ontvanger namens het OBR. Mijn oplossing hiervoor zit in openheid over deze zaken en aangeven dat je klem wordt gezet. Dat leidt dan weer tot begrip.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Dat zijn er een aantal: Je hebt overzicht of een helicopterview nodig. Je moet verbindingen kunnen maken tussen zowel inhoudelijke aspecten als tussen personen. En je hebt een visie of een aantal doelstellingen nodig die je als ijkpunt kunt gebruiken in je handelen en daarin dus ook consistent zijn. Verassen mag, maar niet onaangenaam.*

## 1.2 Interview met Jaqueline Cornelissen

Portefeuillehouder Ruimtelijke Ordening;  
(j.cornelissen@hoogvliet.rotterdam.nl).  
26 mei, 11.30 uur ten kantore van de deelgemeente  
Hoogvliet.

### Inleiding

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*De herstructurering van de Maasranden in Hoogvliet betreft de fysieke, economische en sociale vernieuwing van een gebied met te weinig woningdifferentiatie en een sociaal zwakke bevolkingssamenstelling. Hoogvliet is als eerste satellietstad na de oorlog uit de grond gestampt. Veel van de woningen hebben geen toekomst meer: ze zijn te klein en liggen in een perifeer gebied.*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling? Wie zijn je belangrijkste partners?

*In '98 hebben we de "Vitale Coalitie" gesmeed. Hierin werken we als deelgemeente samen met de corporaties Vestia en Woonbron Maasoeverers en het OBR samen aan de vernieuwing. In een tweede schil van partners werken we samen met dS+V en Gemeentewerken. In de derde schil zitten andere belangstellenden, architecten, bouwers et cetera. De samenwerking draait echter om de bewoners. Zij staan centraal.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*De gebiedsmanager van het OBR: Esseline Schieven, de directeur van Woonbron Martien Kromwijk, de directeur van Vestia Hoogvliet: Peter Hoogvliet en ik.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*De zelfde vier met dien verstande dat Peter Hoogvliet binnen de Vestia-organisatie toestemming van Erik Staal, de directeur-bestuurder van Vestia nodig heeft. Dat is een verschil met Woonbron waar we de eindverantwoordelijke aan tafel hebben.*

### Je eigen rol, ambities en doelen

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol? Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*Ik vertegenwoordig het gekozen bestuur van de deelgemeente en behartig daarin de belangen van de bewoners van dit gebied. Ik voel me verantwoordelijk*

*voor het functioneren van het totale overheidsapparaat van deelgemeente en centrale diensten. In deze rol ben ik een bruggenbouwer. Ik bemiddel tussen partijen en ben zo de smeerolie in het proces.*

Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces? Is het in dit proces gelukt om jouw ambities te verzilveren?

*Voor mij persoonlijk is het veranderen van het getto Hoogvliet uit '85 in een plaats waar mensen graag wonen. Deze ambitie is bijna hetzelfde als de gemeenschappelijke ambitie en je ziet dat het lukt om deze verandering op gang te brengen.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Ik doe dat vooral door informatie uit te wisselen en partijen niet strategisch informatie achter te laten houden. Ik trof in '98 een situatie aan waarin OBR en corporaties lijnrecht tegenover elkaar stonden en elkaar beschuldigden slapend rijk te worden. We hebben in die tijd een open model ontwikkeld waarin partijen inzicht geven in elkaars cijfers zodat er meer begrip en een eerlijke discussie plaats kan vinden. Sindsdien zijn we partners geworden en geen tegenpartijen.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Die is ruim voldoende.*

Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Niet ten behoeve van mijzelf maar soms wel ten behoeve van het eindresultaat. Ik benut mijn netwerk bij VROM of bij de provincie heel bewust om de kwaliteit van het resultaat te vergroten of processen te versnellen.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Uit de samenleving. Ik vertegenwoordig een lokale politieke partij met een fijnmazig netwerk.*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*Eigenlijk allemaal wel, maar ieder op zijn eigen gebied.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Ik word door velen afgerend op verschillende gronden. Door het stadhuis op de kaders uit de structuurschets. Door de deelraad ook en op het maatschappelijk draagvlak onder de bewoners van Hoogvliet. Ik word door de bewoners van Hoogvliet afgerekend tijdens de verkiezingen. Ik word door de partners in de Vitale Coalitie afgerekend op het gezamenlijk halen van de eindstreep.*

### **Ambities van anderen**

Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces?

*Volgens mij is het gelukt om zoveel mogelijk te voldoen aan ambities van alle partijen.*

Ben je op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte?

*Zo vaak als nodig en in zeer verschillende momenten praten we met elkaar, zoeken we elkaar op en luisteren we naar elkaar..*

Sta je open voor ambities van anderen en ben je bereid je eigen ambities daarop aan te passen? Kun je dat met een voorbeeld aangeven?

*Bijvoorbeeld met de omzetting van het project “de Wiggen” in “de Tuinkamer”. Wij moesten echt slikken toen Vestia in een heel laat stadium aangaf een ander plan te maken.*

Of kies je in plaats van aanpassen van eigen ambities voor het overtuigen van de andere partij? Kun je dat met een voorbeeld aangeven.

*Bij dit soort processen ga je soms ook vol voor je eigen ambities. Met medewerking van andere partijen willen wij bijvoorbeeld een aantal milieudoelstellingen hoog houden.*

### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Ik probeerde alle partijen bij elkaar te brengen. Inhoudelijk was mijn rol niet zozeer.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces?

*Ja, het ambitieniveau is in '98 in de structuurschets verwoord en vastgelegd. Deze is nog steeds leidend voor eenieder die in Hoogvliet aan de slag wil.*

Vindt jij dat jijzelf een heldere koers vaart, richting zoekt, visie hebt?

*Ja*

Vindt je dat de andere partijen een heldere koers varen?

*Ja, de koers van alle partijen is wel helder. Ik geloof niet dat partijen nog met verborgen agenda's in de weer zijn..*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?

*Of we 30 of 31 woningen gingen bouwen bij het project Makreelstraat. Bij het vaststellen van het SPVE hebben*

*we hier stevig over gediscussieerd. Maar eigenlijk hebben we niet echt conflicten. Eigenlijk zijn het verschillen van mening waarin na weging van de argumenten knopen worden doorgehakt.*

Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Dat uitwisselen van argumenten is eigenlijk een vorm van onderhandelen.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*In 2000 hebben we alle planning van alle partijen op een hoop gegooid en hanteren we hier de “integrale planning”. Deze wordt maandelijks met actuele informatie gevuld en door de stuurgroep geaccordeerd. Zo kan je met z'n allen kijken of partijen hun eigen stapjes goed hebben gezet en afgerond.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd? Wie zit bijeenkomsten voor? Wie bepaalt de agenda?

*De beslissingsbevoegdheid van de stuurgroep is formeel geregeld. De vitale coalitie niet. De deelgemeente zit de stuurgroep voor. De agenda wordt door de projectgroep gevuld naar aanleiding van stukken uit de diverse planteamen waar projecten worden uitgevoerd.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*Volgens mij was dat de algemene verklaring van geen bezwaar die de provincie uiteindelijk heeft verleend. Nu hoeven we niet voor elk project weer een artikel 19 procedure op te starten.*

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*De belangrijkste prestatie is het opleveren van nieuwbouwprojecten.*

Hoe belangrijk is het om tot prestaties te komen?

*Het is essentieel om te presteren. Door te laten zien dat je doet wat je hebt gezegd te doen, behoud je draagvlak en vertrouwen.*



## Paradoxen

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*Voor mij is dat de menging van middeldure en sociale woningbouw. Ik geloof in dit ideaalbeeld maar de resultaten in de eerste projecten zijn niet hoopvol. Gelukkig zijn er ook voorbeelden van projecten waar dat wel gelukt is.*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Voor mij is dat niet moeilijk. Ik ben betrouwbaar, net als driftig en erg direct!*

## Competenties om te sturen aan herstructurering

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Dat zijn er een aantal. Professionaliteit is een belangrijke: je moet weten waar je mee bezig bent en serieus je werk doen. Daarnaast moet je flexibel zijn en in staat zijn over je eigen muurtjes heen te kijken. Je moet ook uithoudingsvermogen hebben en als vierde moet je goed kunnen communiceren. Wij zeggen in Hoogvliet: "Gek zijn is geen vereiste, maar het helpt wel!"*

## 1.3 Interview met Peter Hoogvliet

Bedrijfsdirecteur Vestia Rotterdam Hoogvliet; (peter.hoogvliet@vestia.nl). Dinsdag 10 mei, 9.00 uur ten kantore van Peter Hoogvliet.

### Inleiding

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling Maasranden over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*De gebiedsontwikkeling van Maasranden is voor mij eigenlijk integraal onderdeel van de totale vernieuwing van Hoogvliet. De gebiedsontwikkeling kent een harde en een zachte kant. De harde betreft de verbetering van de woningvoorraad en het woonmilieu. De zachte gaat over verbetering van het imago van Hoogvliet, over veiligheid, tegengaan van verpaupering en verbetering van de voorzieningen.*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling?

*De deelgemeente Hoogvliet, Woonbron Maasoever, dS+V, OBR, Gemeentewerken*

Wie zijn je belangrijkste partners?

*De deelgemeente, dS+V en Woonbron*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*Jaqueline Cornelissen (DG), Esseliene Schieven en Bert Jonker (OBR), John van Eenenaam (Woonbron), Joost Lobée en ikzelf van Vestia*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*Dat is moeilijk te zeggen. Ik heb het gevoel dat wij samen met de deelgemeente en Woonbron echt met elkaar samenwerken. Jaqueline steekt er misschien iets boven uit*

### Je eigen rol en ambities

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?

*Ik mijn rol manoeuvreer ik zo goed mogelijk tussen wat kan vanuit het belang van Vestia als corporatie en tussen wat ik zou willen als Hoogvlieter in het belang van Hoogvliet als geheel.*

Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*De grotere verantwoordelijkheid zit in de rol die ik zou willen spelen in het belang van Hoogvliet als geheel maar ik heb niet de behoefte om mijn rol groter te doen voorkomen dan hij is. Ik ben niet de profeet van de vernieuwing. Ik vind het belangrijk om te kunnen laten*

*zien dat we aan de slag zijn. Ik geloof in de inhoud en ga er van uit dat dingen kunnen.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Uiteraard probeer je je partners te enthousiasmeren maar ik ben niet zo'n netwerker. Ik doe dat vooral door dingen te doen en te laten zien.*

Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?

*Nou, dat is best moeilijk. Het lukt heel goed om de mensen die bezig zijn met de projecten te enthousiasmeren maar het is telkens weer zoeken naar mogelijkheden om ook de mensen die vanuit de beheerrol van de corporatie enthousiast te krijgen voor de projecten.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Vooral uit de overtuiging van het succes voor het nieuwe Hoogvliet. Uit de mensen die er nu en straks wonen.*

### **Ambities van anderen**

Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces?

*Ik heb het gevoel dat er een grote mate van gezamenlijkheid in de hoofdlijnen van de vernieuwing van Hoogvliet aanwezig is.*

Ben je op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte?

*Ja, ik ben daar redelijk goed van op de hoogte. Dat doe ik door veel te luisteren en te praten. We hebben bijna wekelijks contact. Hetzij in de stuurgroep, hetzij in andere, informelere bijeenkomsten. Het is belangrijk om te zien dat Woonbron en Vestia er op een andere manier in zitten dan de gemeentelijke diensten. Bij de corporaties is er een grotere gedrevenheid dan bij de ambtenaren voor wie de vernieuwing gewoon dagelijks werk is. Overigens is het bestuur van de deelgemeente daar weer anders in. Daar is een zelfde soort gedrevenheid aanwezig als bij de corporaties.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waar zitten in dit proces conflicterende belangen?

*Conflicterende belangen zitten met name in de uitvoering, niet op hoofdlijnen.*

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?

*Heel concreet over een breek in een lang blok aan de Makreelstraat. Wij wilden uit financiële en uit veiligheidsoverwegingen één lang blok maken. In het SPVE van dS+V werd gesteld dat er een woning minder gebouwd kon worden en dat het twee blokken moesten worden. Aanvankelijk kreeg ik de deelgemeente mee in ons bezwaar tegen het SPVE maar uiteindelijk ging het DB toch achter dS+V staan. Er is nu een oplossing uit gekomen waarin we geen woning minder bouwen maar in de kwaliteit van de twee kopwoningen en de veiligheid van de doorgang zijn voor mij nog grote zorgen.*

*Ik heb besloten me bij het besluit van de stuurgroep, ondanks mijn eigen bezwaren neer te leggen. Een veto was misschien ook mogelijk maar daar schiet niemand wat mee op.*

Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Onderhandelen gebeurt niet zo zeer door mij. Joost Lobée is daar in het voortraject meer mee bezig.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen?

*We rapporteren de voortgang aan de hand van maandelijks rapportages. Projecten vertragen echter erg makkelijk en dan kan je wel mopperen maar dat heeft niet zo veel nut. Ik heb niet het gevoel dat we een goede greep hebben op het totaal. De rapportages richten zich met name op het harde spoor (fysieke projecten). Terwijl voor mijn gevoel de zachte projecten steeds belangrijker worden.*

Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*Controle op consolidatie in dit soort proces is heel moeilijk. Eigenlijk doen we daar nauwelijks aan. We denken dat we weten wat de ander denkt. Aan de binnenkant van het proces zie je thans dat er tevredenheid ontstaat over het succes van de vernieuwing maar ik heb zelf het gevoel dat het er juist in de komende periode op aan komt. Ondanks de hoge productie wordt het nu juist moeilijk om door te zetten. Het succes zal de komende periode niet zo zeer afhankelijk zijn van de harde kant van de vernieuwing maar de zachte kant, het imago, wordt steeds belangrijker.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd? Wie zit bijeenkomsten voor? Wie bepaalt de agenda?



*Nee, zover ik weet is de samenwerking niet formeel vastgelegd. Kees van de Pelt, de voorzitter van het DB zit de stuurgroep voor en er is een agendacommissie die de agenda van de stuurgroep voorbereid. Het is onduidelijk wie daarin zit. Als ik iets heb regel ik dat wel direct in de stuurgroep.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*Dat zijn er een aantal. In de eerste plaats de inhoudelijke paradox dat je draagvlak bij de bestaande bewoners moet creëren terwijl je bouwt voor nieuwe Hoogvlieters. Een tweede inhoudelijke paradox is dat je nu veel bereikbare huur moet bouwen om de herhuisvesting op gang te brengen terwijl je juist een grotere differentiatie wil in je woningvoorraad met meer middeldure en duurdere koopwoningen. Een bestuurlijke paradox zit in het verschil dat de woningcorporaties een aparte projectorganisatie heeft opgezet voor de productie van nieuwe woningen terwijl het voor de gemeentelijke organisatie “gewoon” uit de lijn organisatie komt. Een tweede bestuurlijke paradox is dat we afgesproken hebben dat Vestia niet alleen verantwoordelijk is voor de vastgoed, maar ook de grondexploitatie voor haar rekening neemt terwijl de ambtelijke diensten Vestia nog niet als opdrachtgever (willen) zien. Zij leunen nog heel veel op de traditionele rol van de deelgemeente als opdrachtgever.*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Dat zit 'm vooral in de financiële kant van de nieuwbouw. De ambities hebben we heel hoog gesteld qua parkeren, politiekeurmerk, EPC-normen. Gelet op druk op de budgetten is het heel moeilijk om hieraan vast te houden.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*Oei, dat is moeilijk. Ik denk het besluit dat we gaan onderzoeken of we de woningproductie gaan temporiseren. Na een notitie van Esseliene Schieven van het OBR, welke zij in kleiner verband op draagvlak heeft getoetst, heeft de stuurgroep besloten dit onderzoek uit te voeren. Beide corporaties zien vertragen op voorhand echter niet zitten. De gemeente denkt echter dat we de komende jaren teveel tegelijk gaan bouwen.*

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*De belangrijkste prestatie was het op gang brengen van de woningproductie. Deze prestatie is direct gekoppeld aan het belangrijkste doel: verbeteren van de woningvoorraad.*

Hoe belangrijk is het om tot prestaties te komen?

*Ik ben een resultaatdenker: geen woorden maar daden. Het is essentieel om tot zichtbare prestaties te komen. Anders verlies je draagvlak en vertrouwen van de mensen waarvoor je het doet.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Wat je nodig hebt om dit goed te kunnen doen is in de eerste plaats een grote sociale betrokkenheid. Zowel in persoon maar ook als organisatie. Daarnaast is geloof in Hoogvliet nieuwe stijl als woonplaats heel erg belangrijk. In de uitvoering van de deelprojecten is consequent maar flexibel hanteren van deze twee abstracte waarden van het grootste belang.*

#### 1.4 Interview met Joost Lobée

Ontwikkelingsmanager voor de Maasranden namens Estrade Projecten in opdracht van Vestia Rotterdam Hoogvliet (joost.lobee@estrade.nl). 12 mei 2005 om 16.00 uur op kantoor van Estrade aan het Weenapoint in Rotterdam.

##### Inleiding

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*De gebiedsontwikkeling Maasranden gaat in de eerste plaats over de vervanging van de verouderde woningvoorraad in een buurt die eigenlijk een van de meest luxe stukjes van Hoogvliet was met, voor die tijd, grote woningen. Veel van de eerste bewoners wonen hier nog steeds en zijn vergrijsd. De woningvoorraad is niet meegegroeid met de doelgroep. De herontwikkeling van de Maasranden gaat daarnaast ook om het omgaan met een dreiging vanuit andere gebieden van Hoogvliet waar de verpaupering flink is toegeslagen. In de derde plaats is de herontwikkeling van de Maasranden onlosmakelijk verbonden met de algehele ontwikkeling van Hoogvliet en is de verbetering van het imago daarin een belangrijk doel.*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling?

*De belangrijkste partners zijn Woonbron Maasoever en Vestia als ontwikkelende corporaties, de deelgemeente Hoogvliet. Daarnaast spelen de gemeentelijke diensten dS+V, OBR en Gemeentewerken hun (belangrijke) rol en op wat meer achtergrond heb je bewoners- en huurdersorganisaties, klankbordgroepen, winkeliers enzovoort.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces? En waarom?

*Voor mij zijn dat Peter Hoogvliet als opdrachtgever en Jaqueline Cornelissen als bestuurder namens de deelgemeente, met zeer goed ontwikkelde voelsprietten naar de bevolking.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*De richting van het proces is al een tijdje geleden bepaald in de structuurschets. Wat we nu doen zijn logische stappen om de kaders uit de structuurschets in te vullen. Binnen die invulling speel ikzelf een invloedrijke rol.*

##### Je eigen rol, ambities en doelen

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?

*Als ontwikkelingsmanager of liever nog als gebiedsontwikkelaar probeer ik de kaders uit de structuurschets zo goed mogelijk te vertalen in concrete opgaven voor de projectontwikkeling. Ik probeer als zodanig het bedje te spreiden voor de projectleiders en dat bedje af en toe op te schonen.*

Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*Ik neem een grotere verantwoordelijkheid maar kan dat niet zo als zodanig benoemen.*

Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces? Is het in dit proces gelukt om jouw ambities te verzilveren?

*Ik vind het heel belangrijk dat mijn werk vooral zin heeft. Zowel professionals als bewoners moeten het vertrouwen krijgen in de aanpak van Vestia.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Ik reken vooral mezelf af op het bereikte resultaat in de vorm van voortgang in de projecten, een goedlopende samenwerking en een goede PR..*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Ik probeer het glas altijd halfvol in plaats van halfleeg te zien en op een positieve enthousiasmerende wijze naar oplossingen te zoeken in plaats van problemen te zien. Ik probeer ook niet te lang ruzie te maken maar de draad snel weer op te pakken. Overigens is het wel belangrijk om af en toe ruzie te maken om eenieder weer scherp te krijgen.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Die is eigenlijk wel groot maar wordt steeds kleiner omdat we aan het eind van de voorziene herontwikkeling van Maasranden belanden. De meeste projecten zijn opgestart. De programma's zijn geformuleerd en de projectontwikkeling gestart.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Ik haal inspiratie uit de projectleiders en andere collega's, maar ook uit architecten. WIMBY speelt een leuke, inspirerende rol in Hoogvliet. De bestaande bewoners hebben over het algemeen ook frisse ideeën en stellen vaak hele eenvoudige vragen die toch heel moeilijk*

*blijken te kunnen worden beantwoord. In het kort haal ik inspiratie uit de samenwerking met anderen.*

### **Ambities van anderen**

Ben je op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte? Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces?

*Ja in grote lijnen is er voldaan aan ambities die bij alle partijen gedeeld worden. Door een relatief grote continuïteit in de bemensing bij de verschillende partijen is er sprake van vertrouwen tussen de partners.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest? Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Oei, even nadenken, ik kan er twee noemen. In de eerste plaats, maar dat is al langer dan een jaar geleden hebben we het project “De Wiggen” gecanceled en in plaats daarvan “De tuinkamer van Hoogvliet” opgestart. Daarover hebben we wel overlegd maar niet zozeer onderhandeld. Vestia heeft z’n poot stijf gehouden en de andere partijen trokken na verloop van tijd bij.*

*In de tweede plaats hebben we net een jaar geleden gerotzooid over het winkelcentrum De Fuik. Dat hebben we opgelost door ons oorspronkelijke plan te laten varen en samen met de bewoners een nieuw plan te bedenken.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*De werkwijze van de projectorganisatie is gebaseerd op handige tussenproducten zoals het Stedenbouwkundige Programma van Eisen en Voorlopige – en Definitieve Ontwerpen. Deze tussenproducten dienen om de voortgang in de projecten te consolideren.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd? Wie zit bijeenkomsten voor? Wie bepaalt de agenda?

*Volgens mij is er weinig tot niets formeel vastgelegd. Wel wordt er een productieafpraak tussen gemeente en Vestia ondertekend. Die gaat echter verder dan alleen de Maasranden in Hoogvliet. De bijeenkomsten van de stuurgroep worden voorgezeten door de deelgemeente en*

*de agenda wordt formeel door een agendacommissie of programmaraad of zoiets gevuld. In de praktijk wordt de agenda heel erg bottom up gevuld door projectleiders van gemeente en corporaties.*

Hoe houd je jezelf op de hoogte of afspraken worden nagekomen?

*Door bellen, mailen, stuurgroepverslagen maar toch vooral op basis van vertrouwen. Als iemand zegt dat hij iets gaat doen, komt het over het algemeen wel goed, soms moet je ze wel helpen herinneren.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*Paradoxen zitten op een aantal punten. In de eerste plaats pakt de stuurgroep een mandaat dat ze formeel niet hebben. Ze vinden bijvoorbeeld iets over restwarmte, onze grondexploitatie, het bestemmingsplan of bouwplannen. In de tweede plaats stuurt de stuurgroep eigenlijk niet zoveel. De besluitvorming wordt heel erg van onder gevoed. Er komen weinig concrete opdrachten uit de stuurgroep. In de derde plaats zit ook daar weer een paradox in. De stuurgroep zegt te willen sturen op hoofdlijnen maar bekommert zich op het detailniveau van beukmaten in voorlopige en definitieve ontwerpen.*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Nou dat is eigenlijk niet zo moeilijk.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was de belangrijkste gebeurtenis van afgelopen jaar?

*Ik vond de grote verkoopsnelheid in de Tuinkamer voor mijzelf heel belangrijk. Hier zat voor Vestia een groot eigen risico in omdat we onze zin, tegen de andere partners in, hadden doorgedrukt.*

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*Ik vind de besluitvorming over restwarmte denk ik het belangrijkste. Na anderhalf jaar praten lijkt er in zekere harmonie een besluit genomen te zijn door Woonbron, Vestia, de gemeente en de NUON. Dit besluit is zijdelings wel in de stuurgroep besproken maar niet genomen. Er is tussen de corporaties, het OBR en de NUON onderhandeld. De ambitie om met restwarmte aan de slag te gaan komt vooral uit de hoek van Woonbron.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Volgens mij moet je in de eerste plaats volhouden en in de tweede plaats betrouwbaar zijn. Daarnaast is een realistische ambitie van groot belang. Dat betekent dat je een goede visie hebt op dat wat je zou willen en dat af kunt zetten tegen dat wat mogelijk is.*

### **1.5 Interview met bestuur van de FHVH**

Bestuur federatie van huurders van Vestia-Hoogvliet: Nico Beijer, Wim Weenink, Ria van Mastrigt. Hans Koudstaal en Joop de Wit. (f.h.e.h@12move.nl). 15 juni om 16.00 uur ten kantore van de federatie in Hoogvliet.

#### **Inleiding**

Kunnen jullie beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*De herstructurering van Maasranden gaat over het opkrikken van het economisch draagvlak van Hoogvliet. Veel van de oude woningen zijn te klein. Deze worden vervangen. Dit is ook een remedie tegen overlast door bewoners die er echt een zootje van maken.*

Met wie werken jullie samen in deze gebiedsontwikkeling?

*Vestia, de deelgemeente, het OBR en Woonbron werken samen in een stuurgroep. Wij zitten op afstand.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*Voor ons zijn dat Peter Hoogvliet en Elise de Roos van Vestia Hoogvliet en het DB van de Deelgemeente Hoogvliet.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*De stuurgroep Maasranden.*

#### **Jullie eigen rol, ambities en doelen**

Welke rol spelen jullie in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?

*Om de circa zes weken hebben wij overleg met Peter Hoogvliet waarin we worden geïnformeerd over de ontwikkelingen. Wij zouden in dit overleg moeten adviseren over de ontwikkelingen maar in de praktijk komt het daar te weinig van. Ook Jaqueline Cornelissen doet dit niet goed. Wij worden bijna altijd pas achteraf geïnformeerd i.p.v voor dat het tin de publiciteit komt.*

Wat zijn voor jullie (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces? Is het in dit proces gelukt om die ambities te verzilveren?

*Wij willen meer 55+ woningen in Hoogvliet zodat er een doorstroming op gang komt en we willen meer goedkope huurwoningen realiseren. Nu worden er vooral dure en middeldure koopwoningen gerealiseerd. Dat is te eenzijdig. Het aandeel sociale huurwoningen in Hoogvliet*

*is nu 85%. Na de herstructurering komt dat in 2015 uit op 43%. Dat is te laag.*

Wat vinden jullie van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Wij hebben te weinig invloed. Er wordt te weinig gecommuniceerd en wij worden er buiten gehouden.*

Probeer je jullie invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Dat proberen we zeker maar het heeft tot nu toe nog niet veel resultaat. Wij hebben Peter Hoogvliet 3 maanden geleden bijvoorbeeld een brief gestuurd over het tempo in de sloop van de dura-coignet flats en de bouw van de tuinkamer. Daar is voorsnog geen aandacht aan geschonken. Ook op andere manieren proberen we onze thema's op de agenda te krijgen. Het is wel gelukt om jaarlijks de sloop en nieuwbouw te monitoren. Als we meer invloed hadden gehad was het project de tuinkamer anders geweest. Wij wilden een speelsere architectuur en een lager gebouw. Het oorspronkelijke plan was echt beter.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Wij willen graag de bewonersbelangen behartigen.*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*Ze zijn geen van allen inspirerend. Wij hebben het gevoel aan een dood paard te trekken. Het gaat allemaal heel moeizaam. Sinds Elemans weg is staat het veranderingsproces op een laag pitje.. Daar lijkt de gemeente, met name het OBR, voor verantwoordelijk. We moeten het nu met veel minder doen dan een paar jaar terug. Een voorbeeld van het lage tempo door het OBR is de kerk. Die heeft wel 10 jaar leeg gestaan omdat er een conflict met de eigenaar zou zijn.*

Zijn jullie op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte?

*Wij zijn eigenlijk heel slecht op de hoogte van de beweegredenen van de partijen in dit proces. Daar worden we niet in gekend.*

### **De koers van het proces**

Wat was jullie eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Wij hadden hierin geen rol. De visie is bepaald door de corporaties, de deelgemeente en het OBR in opdracht van het stadhuis.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces?

*De koers is duidelijk maar de invulling niet.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?

*Wij hebben een conflict met Vestia gehad over de wijze waarop de communicatie verloopt, omdat we zo slecht worden geïnformeerd. Dit conflict hebben we opgelost met een afspraak over hoe we waarover worden geïnformeerd en waarover we mogen meedenken en zelfs meebeslissen. Dat gebeurt op basis van een kruisjeslijst. Vervolgens wordt deze afspraak echter slecht nageleefd.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest?

*Er zijn te weinig prestaties. Er is te veel onduidelijkheid over planning.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Men moet beter naar de mensen luisteren. In IJsselmonde gebeurt dat bijvoorbeeld beter. Daar gaat een herstructurering heel goed ondanks dat na verzet van bewoners de sloop omgezet is in renovatie. Ze moeten ook veel beter rekening houden met het verkrijgen van draagvlak bij hun achterban.*



## 1.6 Interview met Dominic Schrijer

Dagelijks Bestuurder Deelgemeente Charlois; (dj.schrijer@charlois.rotterdam.nl). 15 juni om 9.30 uur ten kantore van de deelgemeente Charlois.

### Inleiding

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*We willen de wijk verbeteren en concretiseren dat in verbetering van het vastgoed, de openbare ruimte, voorzieningen, onderhoud en beheer. Zo wordt de doorstroming lager en de wijk stabiel.*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling?

*Corporatie, bewoners en deelgemeente. Vervolgens natuurlijk het OBR en dS+V en daarna Gemeentewerken, Roteb en Topscore maar ook huisartsen, scholen, de dienst stedelijk onderwijs.*

Wie zijn je belangrijkste partners?

*Als je geen draagvlak bij bewoners en corporatie hebt krijg je niets voor elkaar.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*Bij Vestia zijn dat bedrijfsdirecteur Karin Schrederhof en daaromheen David Nagtegaal als projectleider en Arie Moerman als directeur Estrade Projecten en Erik Staal directeur-bestuurder bij Vestia. Bij de bewonersorganisatie zijn dat Piet Bastein en Jeanette Phillips. Bij de gemeente moeten Frans de Jong en Marc Verheij genoemd. Deze mensen hebben ook de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces.*

### Je eigen rol, ambities en doelen

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol? Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*Als Dagelijks Bestuurder bij de deelgemeente heb je niet zoveel bevoegdheden. Die liggen formeel slechts bij het verlenen van bouwvergunningen en zorgen dat de inspraak netjes verloopt. Dus natuurlijk neem ik een grotere verantwoordelijkheid. Dat heb ik vooral gedaan door sinds 1998 het voortouw van de herstructurering bij de bewonersorganisatie en bij de corporatie te leggen. Zij bepalen het tempo, niet de overheid.*

Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces? Is het in dit proces gelukt om jouw ambities te verzilveren?

*Die zijn gelijk aan de algemene doelen: zorgen dat Zuidwijk vooruit kan blijven gaan.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Door ze de ruimte te geven. Pieter Tops heeft onderzoek gedaan naar succesvolle herstructureringsprocessen. Hij concludeert dat deze succesvol zijn wanneer: partijen een gezamenlijk gevoel van urgentie hebben, voldoende energie en creativiteit steken in niet-standaard oplossingen en bestuurders die rugdekking geven. Zo kan een "vitale coalitie" ontstaan die wordt gekenmerkt door: liefde voor de wijk, een respectvolle houding richting investeerders in de wijk, een open houding en doorzettingsvermogen.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Die is best goed.*

Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Natuurlijk, bijvoorbeeld in de discussie over het woonruimteverdelingssysteem. Bewoners vinden dat woningen selectiever moeten worden toegewezen aan nieuwkomers in de wijk. De corporatie wil daar niet aan. Ik blijf druk uitoefenen op de corporatie om met de bewoners mee te gaan.*

Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?

*Ik probeer dS+V en OBR vooral te enthousiasmeren om los te laten.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Uit zo'n verhaal van Tops over vitale coalities. Ik zie dat dat werkt.*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*Bij de start van het proces vanaf '98 waren dat vooral bewoners en corporatie. Dat is wel wat minder geworden doordat de corporatie fuseerde en er andere mensen op de sleutelposities plaats namen. Het gevoel van urgentie lijkt minder geworden. Dat zie je bijvoorbeeld in zo'n discussie over dat woonruimteverdelingssysteem.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Ik word politiek afgerekend op het serieus nemen van gevoelens die in de samenleving; bij bewoners en ondernemers liggen. Als ik dat niet doe en, ten behoeve van mijn eigen positie, wensen van bewoners niet serieus neem word ik daar bij de komende verkiezingen op afgerekend en ontstaat hier in Charlois ook een lokale*

*partij die zomaar 20% van de stemmen krijgt. Bij de laatste verkiezingen is de PvdA onder meer afgestraft omdat ze onvoldoende oor en oog heeft gehad over de zorgen die bij inwoners leefde over de snelle achteruitgang van de woon- en leefkwaliteit in buurten en wijken. Signalen van onvrede over een tekortschietende overheid dien je als politiek heel serieus te nemen.*

### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Ik probeerde altijd alert te zijn op de gevoelde urgentie in de wijk en zo de agenda van de vernieuwing te bepalen. Vervolgens probeerde ik daar partijen bij te halen die hierin ondersteunden om de wijk vooruit te helpen.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces?

*Jawel*

Vindt jij dat jijzelf een heldere koers vaart, richting zoekt, visie hebt?

*Ja.*

Vindt je dat de andere partijen een heldere koers varen?

*Volgens mij zijn alle partijen wel consistent.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?

*Echt een conflict was er niet. Wel verschillen meningen over de invulling op het terrein van Spartaan of de buitenruimte van de Drakenstein. Hier is echter altijd sprake van een streven om er samen uit te komen, ondanks de verschillende belangen.*

Waar zitten in dit proces conflicterende belangen?

*Dat kan gaan over geld, wie wat betaalt. Of over aantallen te slopen en nieuw te bouwen woningen. Maar het proces is zo open dat geen partij een soort monomane instelling kan hebben. Je moet respectvol met elkaar omgaan.*

Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Onderhandelen doe je over details als grondprijzen of iets dergelijks. Hier speelt toch vooral een meer traditionele vorm van beïnvloeden. Partijen die alles zelf willen bepalen zijn in dit soort processen niet op hun plek. Niemand is "de baas". De rollen en bevoegdheden zijn niet heel nauw traceerbaar.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*Formeel zit dat in de stuur- en agendagroep waarin een zelfde groep mensen voor een lange periode een het project werken. Zo'n continuïteit is in dit soort processen belangrijk. Je moet je niet focussen op wat niet kan maar op dat wat wel gebeurt.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd?

*Ik geloof het wel maar het is belangrijker dat dat in de hoofden van de betrokken mensen zit.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*Dat waren de productieafspraken tussen Vestia en de centrale stad. Die zijn buiten de stuurgroep tot stand gekomen.*

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*Dat is vooral de wijze waarop van herstructurering tot gebiedsontwikkeling is gekomen. We hebben de voorzieningen erbij getrokken, de ondernemers, het is gelukt om de tram door in plaats van langs de wijk te laten lopen. Zo is de herstructurering een stap verder gekomen.*

*Een andere prestatie zit in de wijze waarop we in De Burgen geen standaardbuurtje maken maar een groen en waterstructuur die de buurt en onderscheidend vermogen kunnen geven. Dat is belangrijk en zo beter uitgevent moeten worden.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*Ik noemde het net als belangrijke prestatie maar eigenlijk is het heel raar dat we geen standaardbuurtje maken met twee lagen en een kap. Daar is de meeste vraag naar.*

*Wat ook wel typisch is dat blijkt dat de manier waarop we hier met elkaar werken erg locatie- en mensafhankelijk is. Ik begrijp van contacten met zowel de gemeente Amsterdam als de aanwezige corporaties met enige*

*jalousie naar ons kijken en elkaar “verwijten” dat dat in Amsterdam niet kan.*

*De belangrijkste paradox is echter dat je als overheid los moet laten als je iets heel graag wilt. Wij willen de corporatie de ruimte maar daar mee ook de plecht geven deze ruimte te vullen.*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Dat is niet moeilijk.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Als overheid is het noodzakelijk om iets los te laten dat voorheen centraal bij deze overheid centraal geregeld was. De kerntaak van de overheid ligt hier niet. Die ligt bij het stellen en handhaven van regels, het beschermen van kwetsbare groepen en het aanbieden van goed onderwijs en goede voorzieningen zodat mensen zich staande kunnen houden en zichzelf kunnen verbeteren.*

## **1.7 Interview met Marc Verheij**

Teamleider van dS+V en vanuit die rol lid van de stuurgroep Herstructurering Zuidwijk; (mhm.verheij@dsv.rotterdam.nl). 18 mei 2005 om 16.00 uur ten kantore van dS+V op Europoint (later via e-mail aangevuld).

### **Inleiding**

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling van De Burgen in Zuidwijk over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*De belangrijkste doelen van de herstructurering van De Burgen zijn het aantrekken of vasthouden van hogere inkomensgroepen (de middenklasse) in Zuidwijk en het behoud van een mooie groenstructuur van de tuinstad de Burgen is 1 van de motoren van de upgrading van Zuidwijk.*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling?

*Vestia, de deelgemeente Charlois en de verschillende gemeentelijke diensten.*

Wie zijn je belangrijkste partners?

*Vestia en de deelgemeente.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*Dominic Schrijer en Karin Schrederhof. Intern Marien de Langen en Willem van Vliet.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*In mijn beeld was dat aanvankelijk Dominic en Karin maar uiteindelijk hebben Marco Pastors (wethouder gemeente Rotterdam) en Erik Staal (bestuurder Vestia) de meeste invloed op de haalbaarheid van het proces gehad in de onderhandeling over de financiële kaders.*

### **Je eigen rol, ambities en doelen**

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?

*Ik speel mijn rol vanuit de gevoelde verantwoordelijkheid voor de input van de dienst dS+V. Ik probeer de regie te voeren op de kwaliteit van die inbreng. Maar ik heb daarin eigenlijk maar een beperkte bevoegdheid.*

Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*Omdat ik merk dat ik met Vestia inhoudelijk vaak op één lijn zit leg ik mijn bevoegdheid eerder wat lager dan hoger. Mijn inzet zit meer op het goed faciliteren van het proces dan inzet op kwaliteit. Dat laatste vertrouw ik wel.*



Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces?

*Dezelfde als die van de gemeenschappelijke ambities: middeninkomens en kwaliteit van de tuinstad.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Ik probeer bijvoorbeeld bij het afronden van het masterplan extra aandacht te geven aan het bereiken van dit resultaat.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces? Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Ik worstel daar mee. Ik vind dat wij als gemeente meer invloed zouden moeten hebben op de kaders van de herstructurering, op de kwaliteit van de openbare ruimte. Nu er andere particuliere partijen op het toneel verschijnen op het werkveld dat wij als overheid vroeger altijd alleen deden blijkt dat we nog niet in staat om die kaders goed te stellen. Zo zijn we bezig met het opstellen van een regiekaart waarbij we proberen te sturen op de inrichting van de buitenruimte, het programma van eisen en de typologie. Maar we zijn nog niet goed in staat andere partijen goed te faciliteren, ik ben op zoek naar een andere handelingswijze van de overheid om de invloed op de regie te vergroten..*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Uit de kwaliteit waar Vestia voor gaat. Vestia gaat bijvoorbeeld voor goede architecten. Dat geeft vertrouwen waardoor we het best los kunnen laten.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Daar zijn we in deze organisatie nog niet aan toe. We rekenen elkaar nog niet echt af. Marco Pastors probeert dat wel te doen. Bijvoorbeeld op de subsidie die in de Burgen wordt gestopt om de parkeerplaatsen minimaal in de buitenruimte te realiseren.*

### **Ambities van anderen**

Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces?

*Ik denk dat de ambitie van de verschillende partijen hoger lag als het gaat om de bediening van het marktsegment. Door de werking van de markt en de terugloop van de economie is er ingezet op een lager segment dan gewenst. Er is niet gekozen voor een strategische reservering maar om door te gaan met ontwikkelen.*

Ben je op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte?

*Ik denk dat ik redelijk op de hoogte ben maar dat weet je natuurlijk nooit helemaal zeker. Ik krijg in ieder geval geen signalen dat dat niet zo zou zijn. Ik hou mezelf op de hoogte door aanwezigheid in formele vergaderingen als de Stuurgroep Zuidwijk en door contacten met de deelgemeente en af en toe een informeel contact met Vestia.*

Sta je open voor ambities van anderen en ben je bereid je eigen ambities daarop aan te passen? Kun je dat met een voorbeeld aangeven?

*Ik sta open voor de ambities van anderen en ben bereid om mijn eigen ambitie daarop aan te passen als ik denk dat er een vergelijkbare kwaliteit gehaald wordt. In De Burgen weet ik geen voorbeeld. Wel bij de Brede School waar ik in eerste instantie de vrije middenzone heb bepleit en waar vanuit Vestia een andere invulling werd gegeven.*

Of kies je in plaats van aanpassen van eigen ambities voor het overtuigen van de andere partij? Kun je dat met een voorbeeld aangeven

*Als er naar mijn idee kwaliteitsverlies optreedt dan zal ik proberen de ander te overtuigen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de plaatsing van de Hema. De DG op andere gedachten brengen is echter niet gelukt.*

### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Aan vullend op wat door Vestia en DG is geformuleerd op het tijdstip dat ik aan het project begon.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces?

*Naar mijn idee wel.*

Vind jij dat jijzelf een heldere koers vaart, richting zoekt, visie hebt?

*Ik vind van wel.*

Vind je dat de andere partijen een heldere koers varen?

*Ja.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest? Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Het belangrijkste conflict betrof wie de gebiedsontwikkelaar van de Burgen moest worden. Eerst was Vestia het uitgangspunt, later werd het het OBR en*

*toen uiteindelijk toch weer Vestia. Onderdeel van die afweging was dat OBR geloofde dat de producten niet pasten bij de doelgroep en prijsklassen. Over de keuze van de gebiedsontwikkelaar is op het hoogste niveau onderhandeld tussen Staal en Pastors.*

Waar zitten in dit proces conflicterende belangen?

*Programmatische belangen. Tussen Vestia en gemeente. Hoeveel huur, hoeveel koop. Hoe duur.*

*Conflicterende belangen in de buitenruimte. Wie maakt de plannen: dS+V of IBDH, wie voert uit GW R'dam of IBDH.*

*Financiële belangen: wie betaalt wat? De parkeervoorzieningen. Vestia of gemeente. Rol ISV2.*

Waar zitten in dit proces synergerende belangen? Hoe worden deze synergerende belangen vergroot? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Zowel Vestia als de gemeente wil graag hogere inkomensgroepen aantrekken en de kwaliteit van de buurt verbeteren. Dit gemeenschappelijk belang wordt niet actief vergroot dat is er gewoon. Het is een continue factor die niet groter of kleiner groeit.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*Ik hou me op de hoogte door regelmatig overleg met mijn projectleider en de Ontwikkelingsmanager OBR.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd? Wie zit bijeenkomsten voor? Wie bepaalt de agenda?

*Ik denk het wel maar weet nu niet waarin. Vestia zit Stuurgroep voor en bepaalt de agenda. Vestia zit ook agendagroep voor en bepaalt de agenda.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*Dat was hetzelfde als het belangrijkste conflict.*

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*De start van de productie, de eerste paal was dit jaar echt nodig. We hebben lang genoeg gepraat.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*Eigenlijk is de hele ontwikkeling van de Burgen een paradox. Dit is het mooiste stukje Zuidwijk. In deze neergaande markt zou je dat mooiste stukje nu niet moeten ontwikkelen. Je zou moeten wachten op betere tijden waarin je die middeninkomens nog beter kunt lokken. Je zou nu eigenlijk eerst andere stukjes van Zuidwijk in bijvoorbeeld de Velden moeten ontwikkelen. Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven*

*Het is lastig om te beoordelen of in de stuurgroep de juiste mensen aan tafel zitten. Ik heb het idee dat zaken een slag hoger worden gedaan. Ik mis bij mijn eigen organisatie een goede lijn naar de directie. Het is lastig te beoordelen welke zeggenschap Karin Schrederhof en David Nagtegaal bij Vestia daarin hebben.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Het gaat om vertrouwen en een gemeenschappelijk idee over de te realiseren kwaliteit.*

## 1.8 Interview met Karin Schrederhof

Bedrijfsdirecteur Vestia Rotterdam-Zuid (karin.schrederhof@vestia.nl). Woensdag 25 mei om 13.00 uur ten kantore van Karin

### Inleiding

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*Primair het realiseren van een andere woningdifferentiatie in De Burgen waar sprake was van een eenzijdige voorraad sociale huurwoningen en nu een zeer gedifferentieerde woonbuurt ontstaat. IN de tweede plaats is het heruitvinden van de tuinstad een specifieke doelstelling van de gebiedsontwikkeling. Hoe kan je op basis van de huidige ruimtelijke kwaliteiten een duurzaam woonmilieu realiseren?*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling?

*De overheid en de bewonersorganisatie Zuidwijk*

Wie zijn je belangrijkste partners?

*De deelgemeente Charlois is gevoelsmatig, namens de overheid de belangrijkste partner in het zoeken naar politiek en maatschappelijk draagvlak. De deelgemeente zit net als wij dicht bij de problemen in de wijk Daarnaast de bewonersorganisatie Zuidwijk.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*De portefeuillehouder van de deelgemeente (Dominic Schrijer) is belangrijk. Belangrijker dan Marco Pastors. Van onze kant heb ik de neiging te zeggen dat mijn directeur bestuurder, Erik Staal een belangrijke rol op de achtergrond speelt. Op de voorgrond is dat de procesmanager van Vestia/Estrade David Nagtegaal.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*Dat is uiteindelijk de procesmanager die relaties legt tussen deelgemeente, bewoners en Vestia. Je kan immers wel veel willen maar als er niet een sterke uitvoeringsgerichtheid achter zit, stranden grote ambities. De invloed zit vooral op het creëren van commitment. Het is in de eerste plaats mensenwerk..*

### Je eigen rol, ambities en doelen

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?

*Ik heb de rol van opdrachtgever. Dus ik moet weten wat ik op hoofdlijnen wil en ik moet betrokkenheid en passie*

*uitstralen. Ik moet loslaten en ruimte creëren, me laten gebruiken om knelpunten op te lossen.*

Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*Het vergroten van mijn verantwoordelijkheid zit vooral in de passie en betrokkenheid.*

Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces? Is het in dit proces gelukt om jouw ambities te verzilveren?

*Voor mij persoonlijk zit de ambitie in het creëren van een wijk waar mensen die er nu wonen dat nog jaren naar tevredenheid kunnen doen. Ik wil groepen mensen zelfredzamer maken zodat ze hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. Ik wil ze een wijk geven waar ze trots op kunnen zijn.*

*Daarnaast speelt ook een vakmatige trots. Je merkt dat in de vakwereld van architecten en andere opdrachtgevers met veel waardering naar de Burgen wordt gekeken.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Ja, per definitie, door een grote eigen betrokkenheid te laten zien, door een prettige ambiance te verzorgen, door afronding van fasen gezamenlijk te vieren, door aandacht te schenken aan de privé-kant van mensen en ruimte te geven om die te laten zien zodat de drijfveren van die mensen zichtbaar worden en te delen.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Die vind ik beangstigend groot. Ik schrik nog af en toe van mensen die aan mijn mening een groter gewicht geven op basis van mijn positie als bedrijfsdirecteur van Vestia Rotterdam-Zuid. Ik merk dat ik behoefte heb aan reflectie. Die balans is moeilijk te realiseren. Hierin ben je gebaat bij een sterke procesmanager.*

Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Nee, ik kan wel loslaten. Het proces loopt goed. Als dat niet het geval zou zijn moet ik mijn invloed juist vergroten.*

Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?

*Daar zit nog wel een uitdaging. Ik probeer ze zoveel mogelijk te betrekken door bijeenkomsten te organiseren, door eenieder een rol te geven in het vernieuwingsproces. Het blijkt moeilijk om in de corporatie, die een beheerorganisatie is, enthousiasme te vinden voor vernieuwing.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren? Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*Bovenal uit de contacten met bewoners op bijvoorbeeld bewonersavonden of als ik door de wijk loop.*

*Basaal contact is essentieel, ik moet wezenlijk voelen waar het over gaat.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Door de deelgemeente en de bewoners word ik afgerekend op het realiseren van maatschappelijk draagvlak. Door de Vestia groep word ik daarnaast afgerekend op een financieel resultaat en goede programmatische keuzes.*

### **Ambities van anderen**

Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces? Sta je open voor ambities van anderen en ben je bereid je eigen ambities daarop aan te passen? Of kies je in plaats van aanpassen van eigen ambities voor het overtuigen van de andere partij? Kun je dat met een voorbeeld aangeven

*Natuurlijk sta je open voor ambities van anderen, op onderdelen hebben we toch echt consensus moeten vinden. Wij hebben zelf op de hoogte van het gewenste kwaliteitsniveau moeten inleveren en ook de bewonersparticipatie had ik best nog intensiever willen doen, maar daar zijn niet genoeg middelen en tijd voor. Op onze beurt handelen wij af en toe in strijd met politieke belangen. Ambtelijke ambities lijken hierin minder van belang omdat daar minder passie achter lijkt te zitten. Ook bij de financiële onderbouwing van de parkeerambities hebben we het ontwikkelingsbedrijf echt moeten overtuigen.*

Ben je op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte?

*Door heel veel te praten, te lezen, door te luisteren op bewonersavonden door me meer in de personen dan in het werk te realiseren.*

### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Op basis van mijn ervaring in Den Haag Zuid-West heb ik best een grote rol gehad in het uitvinden van de tuinstad, in het zoeken naar een nieuwe vorm van gemeenschappelijkheid in de openbare ruimte.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces? Vind jij dat jijzelf een heldere koers vaart, richting zoekt, visie hebt?

*De koers van het proces is ook die van mijzelf en is gericht op het heruitvinden van de tuinstad. Deze koers is natuurlijk redelijk abstract geformuleerd maar vormt de rode draad. Die koers is helder, de richting is bepaald. Op details zie je natuurlijk dat er ook sprake van variatie is. Bijvoorbeeld in het aanpassen van de ambities in het woningbouwprogramma van duur naar minder dure woningen.*

Vind je dat de andere partijen een heldere koers varen?

*Dominic en dS+V wel maar het Ontwikkelingsbedrijf minder. Vanuit hun aard gaan ze voor financieel opportunisme. Ik heb me verbaasd over Willem van Vliet (directeur OBR) die bij de presentatie van het plan durft te vragen of sloop en nieuwbouw uit financieel oogpunt wel noodzakelijk en gewenst is.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?

*We hebben niet echt conflicten gehad. De vraag wie de regie heeft en de grondexploitatie voert had wel een conflict kunnen worden. Uiteindelijk is het de overheid best goed gelukt om dit los te laten en is het ons onze verantwoordelijkheid goed te nemen.*

Waar zitten in dit proces conflicterende belangen?

*Inhoudelijk zijn er nauwelijks conflicterende belangen. Een beetje op financiën. Het grootste belangenconflict zit denk ik op macht, op regie. De overheid denkt traditioneel dat je macht hebt als je de regie voert, als je verantwoordelijk bent voor de grondexploitatie. In dit soort gebieden ligt dat echt heel anders. In een open debat worden argumenten uitgewisseld. Door een oprechte en eerlijke houding van de partijen is er eigenlijk geen conflict geweest.*

Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Nee, geen onderhandeling.*

Waar zitten in dit proces synergerende belangen? Hoe worden deze synergerende belangen vergroot? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Synergerende belangen zitten vooral op het maatschappelijk draagvlak, op het organiseren van de vernieuwing en in banale zin op productieniveau in woningaantallen.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*Intern hebben we daar onze managementrapportages voor. Naar andere partijen is dat lastiger. Op het opstellen van een bestemmingsplan op basis van het gemaakte masterplan hebben wij weinig invloed.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd? Wie zit bijeenkomsten voor? Wie bepaalt de agenda?

*Ja er is ooit een formele onderlegger voor de samenwerking geweest. Ik denk dat die allang niet meer geldend is. In principe is Dominic de voorzitter van de stuurgroep. In de praktijk doe ik dat en bepalen wij de agenda.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*Het tekenen van de gebiedsafspraak tussen gemeente en stad is het belangrijkste besluit.*

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*De wijze waarop wij, met respect voor de andere partijen en met oog voor zorgvuldigheid en kwaliteit, de regie naar ons hebben toetrokken is de belangrijkste prestatie.*

Hoe belangrijk is het om tot prestaties te komen?

*Bijzonder belangrijk, Het zorgt voor trots in de wijk.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*Dat zijn er een aantal. De eerste paradox is dat je dagelijks moet kiezen tussen de belangen van de zittende bewoners en de toekomst van de wijk. Dat zijn soms pijnlijke keuzes waar je integer mee moet omgaan. De tweede is een interne: de paradox tussen de beheerorganisatie en de vernieuwingsorganisatie. Ik heb ze in Zuidwijk vrij snel uit elkaar gehaald maar dat is een valkuil. Als derde zou ik de paradox tussen de wens om tot integrale planvorming te komen maar ook resultaten te laten zien willen noemen. Integraliteit kan ook een hindermacht worden omdat je het jezelf zo moeilijk*

*maakt. In je hoofd moet je relaties kunnen leggen, in de praktijk moet je gewoon dingen doen! In de laatste plaats is de parkeerproblematiek paradoxaal, hoge parkeerambities zijn terecht maar kosten echt heel veel geld!*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Je moet je altijd afvragen of je handelt uit je eigen (politieke) ambitie of uit het belang van de wijk. Vestia vindt dat zij politiek neutraal is, maar dat is echt heel moeilijk. Wij zijn een grote, maatschappelijke speler die niet democratisch wordt gecontroleerd. De wijze waarop je je eigen prestaties op een heldere manier kunt laten toetsen is voor de corporatie het belangrijkste vraagstuk voor de nabije toekomst.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Ik denk in de eerste plaats aan een aantal vaardigheden zoals kennis van het vak, van de partijen waarmee je werkt. Je moet kunnen abstraheren en creatief zijn.*

*Bij competenties denk ik aan: een visie, empathisch vermogen, kunnen bewegen zonder je doel te verliezen. Niet bang zijn voor conflicten en deze op kunnen lossen. De laatste zijn moeilijk aan te leren.*



## 1.9 Interview met Hans de Jong

Ondersteuner/adviseur van de Bewonersorganisatie Zuidwijk (BOZ); (h.dejong@sw-r.nl). 6 juni 2005 om 9.00 uur op kantoor van Steunpunt Wonen te Rotterdam.

### Inleiding

Kun je beknopt weergeven waar de gebieds-ontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*Gebiedsontwikkeling kent mijns inziens een onderscheid in openlijke en vaak verborgen doelen. Openlijke doelen zijn in De Burgen een gedifferentieerder woningaanbod en bevolkingssamenstelling, Het woningaanbod in De Burgen was te eenzijdig en kwalitatief niet goed genoeg meer. Met de herontwikkeling is het de bedoeling om een hoger gemiddeld inkomen in de buurt te krijgen. Op deze wijze wordt een upgradering van Zuidwijk bereikt en het draagvlak voor voorzieningen vergroot. Een verborgen doel is het oplossen van samenlevingsproblemen in de buurt zoals overlast en portiekproblemen; ik veronderstel dat dit in Zuidwijk ook wel heeft meegespeeld.*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling?

*De Bewonersorganisatie, Vestia, de deelgemeente, architecten en stedenbouwkundigen. In De Burgen was de inbreng van de BOZ vooral reactief. Bij de ontwikkeling van De Velden en de Lo's zitten we in de werkgroep die de plannen maakt en is onze inbreng veel beter.*

Wie zijn je belangrijkste partners?

*De BOZ, Vestia en iets verder weg de deelgemeente.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*Dat is in de tijd veranderd. Tegenwoordig is dat David Nagtegaal, de projectleider van Vestia en Karin Schrederhof, de directeur van Vestia. In de beginfase was dat Hans de Wind, de ingehuurde projectleider van Vestia en de deelgemeente.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*Ik denk Dominic Schrijer, Karin Schrederhof en David Nagtegaal, de projectleider van Vestia.*

### Je eigen rol, ambities en doelen

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol? Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*Ik zorg er voor dat de actieve bewonersgroep in Zuidwijk een effectieve en kwalitatief goede inbreng kan leveren.*

*Mijn bevoegdheden of verantwoordelijkheden zijn niet goed begrensd. De belangrijkste is: "zorgen dat je voor de bewonersorganisatie en de andere partijen betrouwbaar blijft.*

*Ik ben niet het geweten van de BOZ. Zij bepaalt de richting van de inhoudelijk inbreng.*

Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces? Is het in dit proces gelukt om jouw ambities te verzilveren?

*Die zitten meer op het proces dan op inhoud en zijn gericht op een effectieve en kwalitatief goede inbreng van bewoners.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*In deze gebiedsontwikkeling is dat niet echt aan de orde. De BOZ is hier vrij reactief.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces? Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Die invloed is de "jeux" van het werk. Ik wil de signalen die ik van bewoners krijg een effect en dus invloed geven. Bijvoorbeeld bij de locatiekeuze van de Brede School of de hoeveelheid bereikbare huurwoningen.*

Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?

*Daar is bij het Steunpunt wonen geen reden voor. Dit is het type werk dat we belangrijk vinden.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Heel breed, uit verhalen die je hoort, contacten die je hebt met bewoners en professionals..*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*Allemaal wel een beetje maar er springt er geen een uit.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Poeh, mijn resultaat is denk ik niet meetbaar. Ik word niet direct afgerekend, ja misschien op het nakomen van afspraken of het samenbrengen van partijen, door de bewoners en door Vestia.*

### Ambities van anderen

Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces?

*In de Burgen was geloof ik geen uitgesproken ambitie, laat staan dat die gezamenlijk was. De stedenbouwkundige kreeg een vrije opdracht en veel ruimte waardoor aan ambities van bewoners niet veel aandacht is besteed.*

Ben je op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte?

*In de Burgen maar heel beperkt. De planontwikkeling gebeurde in een werkgroep waar de BOZ niet bij betrokken was.*

Sta je open voor ambities van anderen en ben je bereid je eigen ambities daarop aan te passen? Of kies je in plaats van aanpassen van eigen ambities voor het overtuigen van de andere partij? Kun je dat met een voorbeeld aangeven.

*Ik heb niet de neiging om inhoudelijke ambities uit te dragen of aan vast te houden. Als het gaat om het proces heb ik die neiging wel. Ik spreek de professionals aan op de effecten op het proces en wat daarvan de consequenties zijn.*

### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Onze inbreng was bij De Burgen niet zo groot en erg reactief. Dat gaat nu bij De Velden en De Lo's beter.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces?

*Nee, die indruk heb ik niet. Langs de Slinge was eerst een totaal ander bouwblok geprojecteerd dan nu het geval is. Men ging aanvankelijk voorbij aan onze opmerkingen over dit eerste bouwblok. Pas toen bleek dat er ook allerlei geluidproblemen speelden ging men toch om.*

Vindt jij dat jijzelf een heldere koers vaart, richting zoekt, visie hebt?

*De BOZ en de klankbordgroep De Burgen varen ook niet altijd een heldere koers. Het aantal bereikbare woningen is bijvoorbeeld steeds wel een issue geweest, maar niet echt duidelijk aan de orde gesteld bij de plannen voor de Burgen. Nu naar aanleiding van de discussies over het masterplan en in relatie tot de plannen voor de Velden heeft de BOZ ervoor gekozen dat wel duidelijk aan de orde te stellen.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?

*Conflict is een groot woord. Beperkt tot de gebiedsontwikkeling van De Burgen blijft dat bij de wijze waarop omgegaan wordt met de inbreng van de werkgroep beeld en kwaliteit. Iets breder was de wijze waarop de BOZ inbreng had in de discussie over het*

*masterplan iets waarover we met Vestia in discussie gingen.*

Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Onderhandelen kan je het niet noemen. Er vinden gesprekken plaats over bijvoorbeeld de plek van de brede school, het aandeel sociale huurwoningen in het programma of de woningdifferentiatie in het bestaand bezit.*

Waar zitten in dit proces synergerende belangen? Hoe worden deze synergerende belangen vergroot? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Ik denk op de kwaliteit van de inbreng van de bewoners waardoor een beter plan kan worden gerealiseerd.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*De eerste paal van het eerste project in De Burgen.*

Hoe belangrijk is het om tot prestaties te komen?

*Heel belangrijk. Het is de enige manier om geloofwaardig te blijven.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*We slagen er niet in om enerzijds een wijk te vernieuwen en anderzijds de bewoners die er nu wonen daarvan te laten profiteren. Het lukt niet om dat bij elkaar te brengen. Een andere paradox is de wens om zo voortvarend mogelijk aan de slag te gaan maar door gebrek aan ervaring en kennis en onderschatting van de problematiek het tegendeel te bereiken en vertraging op te roepen en vervolgens het vertrouwen en draagvlak kwijt te raken. Herstructurering is gewoon hartstikke complex; het idee dat je dat even doet is niet op zijn plaats.*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Voor mij is dat niet zo moeilijk. In het algemeen lijkt het me moeilijk om betrouwbaar te blijven als je een partij bent die verborgen doelstellingen met iets heeft. Het is lastig om dat concreet te benoemen maar ik heb het idee dat er bij bestuurders opportunisme zit bij een actieve bewonersinbreng. Deze is leuk totdat er ingegaan wordt tegen je eigen belangen. Ik merk dat er bij bewoners vaak*

*wantrouwen is richting de bestuurders en dat het idee bestaat, dat zij vast wel allerlei verborgen agenda's hebben. In gesprekken met bewoners probeer ik dat beeld te nuanceren, maar dat is lastig omdat bestuurders zelf de indruk wekken opportunistisch met bewonersinbreng om te gaan. Het is belangrijk steeds actief en heel open en expliciet randvoorwaarden en argumenten voor bepaalde keuzen te communiceren.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebieds-ontwikkeling?

*Dat zijn er een aantal. Je moet het liefst elders ervaring opgedaan hebben. Je moet snappen dat dit soort processen ingewikkeld zijn door een veelheid aan partijen en een veelheid aan issues. Je moet weten dat dit meer is dan het ontwikkelen van een woningbouwplannetje. Je moet aan de hand van wat procesgerichte doelstellingen, creatief kunnen omgaan met wat er onder bewoners leeft en draagvlak kunnen organiseren.*

### **1.10 Interview met Roy Jansson**

Sectorhoofd beleid; (roy.jansson@ijsselmonde.rotterdam.nl). 1 juni om 14.30 ten kantore van de deelgemeente IJsselmonde.

#### **Inleiding**

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*Het belangrijkste doel is eigenlijk het verkrijgen en het behouden van draagvlak in Hordijkerveld. Ik zal dat even in een historisch perspectief toelichten. In de jaren '90 wilden de deelgemeente en de corporatie snel, zonder werkelijke inspraak een masterplan opstellen om de sloop en nieuwbouw van grote delen van Hordijkerveld op de rails te zetten. Dit leidde tot grote maatschappelijke weerstand en een patstelling tussen corporatie en deelgemeente en de bewoners. Vervolgens is op een heel andere manier opnieuw begonnen met de planvorming. Vanaf dat moment stonden de bewoners en het draagvlak in de wijk centraal en gaat het niet meer om concrete sloop of bouw- doelstellingen maar om een abstracter geformuleerde vernieuwing van de wijk.*

Met wie werk je samen in deze gebieds-ontwikkeling?

*Dit is in eerste instantie een samenwerking tussen deelgemeente, corporatie en bewoners. Daarnaast werken we samen met het maatschappelijk middenveld, welzijnswerk en ondernemers.*

Wie zijn je belangrijkste partners?

*De belangrijkste partners zijn de corporatie en de bewoners. Overigens heeft het besef bij de overheid dat zij het niet meer alleen kan wel lang geduurd. De bestuurders van de deelgemeente moesten wel wennen aan deze nieuwe rol.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*De projectleider Mireille Wiegman beheerst het spel en kan dingen laten gebeuren. Zij is de makelaar die coalities tussen de vele partijen sluit. Daarna zijn de directeur van de corporatie en de bestuurders van de deelgemeente belangrijke personen.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*Kaderstellend hebben de (deel)gemeente bestuurders veel invloed maar in de uitvoering en financiële sturing heeft de corporatie het meeste invloed.*



### **Je eigen rol, ambities en doelen**

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?

*Vanuit mijn rol als sectorhoofd beleid kan ik me met heel veel bemoeien maar ik ben in de eerste plaats verantwoordelijk voor de personele inzet en de organisatie van de deelgemeentelijke inzet en die van de publieke kant van dS+V.*

Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*Ik heb vanuit mijn rol, die ik ruim definieer, de mogelijkheid om de smeerolie in een proces te zijn, om te zorgen dat het proces loopt.*

Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces? Is het in dit proces gelukt om jouw ambities te verzilveren?

*Ik voel me heel lekker bij de bewonersgerichte aanpak waarin we de ambities abstract hebben gedefinieerd maar waarin geen voorgenomen resultaat is gedefinieerd. Ik ben dan ook tevreden over de resultaten tot nu toe. Toen wij vier jaar geleden opnieuw moesten beginnen was er, bij het project Hordijkerveld, sprake van een zekere vermoeidheid in onze organisatie. De afgelopen jaren is het gelukt om het enthousiasme weer terug te krijgen.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Vanuit mijn rol is dat niet nodig. Ik moet vooral mijn eigen organisatie enthousiasmeren.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Ik ben daar wel over te spreken. Punten die wij aanleveren zie je later in bepaalde vormen weer terug.*

Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Nee, in deze fase is het wel goed. De uitvoering loopt goed. Er is geen reden waarom wij meer invloed zouden willen hebben.*

Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?

*Inhoudelijk heb ik geen grote rol maar door het organiseren van inhoudelijke bijeenkomsten waarin anderen presenteren en ook door te laten merken dat je op de hoogte bent van de inhoud probeer ik mensen bij de les te houden en te enthousiasmeren.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Uit mijn maatschappelijke betrokkenheid, ik geloof in de publieke zaak en onze publieke verantwoordelijkheid.*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*De bewoners zijn in de eerste plaats inspirerend.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Uiteindelijk word ik afgerekend op tevredenheid van het politiek bestuur. Dat is opgebouwd uit een gevoel voor de goede ontwikkelingsrichting en het draagvlak dat de ontwikkeling heeft onder de bevolking.*

### **Ambities van anderen**

Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces?

*Vast niet, maar ambities zijn in Hordijkerveld niet meer statisch; dat is goed.*

Ben je op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte?

*Ik ben lid van de regiegroep, ik heb intensief contact met de projectleider, Mireille Wiegman over hobbels in het proces. Er is vier keer per jaar bestuurlijk overleg. Daarnaast zijn er natuurlijk de vele tussentijdse contacten.*

Sta je open voor ambities van anderen en ben je bereid je eigen ambities daarop aan te passen? Kun je dat met een voorbeeld aangeven?

*Natuurlijk.*

### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Die was erg klein. Ik heb me vooral met het proces bezig gehouden.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces?

*Na de forse koerswijziging, bijna vier jaar geleden, is er nu een heldere lijn te zien. De kaders zijn duidelijk. Binnen die kaders is er heel veel ruimte voor input van bewoners.*

Vindt jij dat jijzelf een heldere koers vaart, richting zoekt, visie hebt?

*Ik denk het wel.*

Vindt je dat de andere partijen een heldere koers varen?

*Jawel, onder druk van bewoners wordt soms wel wat afgeweken maar dat gaat soms niet anders. Mireille zit er bovenop en bewaakt de hoofdlijnen erg goed.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?

*De eerste jaren vooral met de bewoners over de sloopambities maar dat is veel langer dan een jaar geleden. Nu is er een grote bereidheid tussen opdrachtgevers om er samen uit te komen en zijn er eigenlijk geen conflicten.*

Waar zitten in dit proces conflicterende belangen? Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*In de uitvoering kom je natuurlijk altijd wel wat tegen maar de scherpe kantjes zijn er vanaf. Er wordt wel onderhandeld over b.v. de financiering van de sociaal projectleider of de kosten van een onderzoek naar speelplekken in de wijk. Maar ik kan me niet herinneren dat ik daar – anders dan voor formele instemming of besluitvorming voor het laatst naar de bestuurders moest.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*Mireille heeft een zeldzaam uitgebreide manier om afspraken op wel vijf verschillende plekken vast te leggen en te stellen. Daarnaast is er een intern systeem van actielijsten.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd? Wie zit bijeenkomsten voor? Wie bepaalt de agenda?

*Ja de wijze waarop de regiegroep en het bestuurlijk overleg worden georganiseerd zijn formeel vastgelegd. De bijeenkomsten worden voorgezeten door de corporatie, in de stuurgroep door de directeur en door Mireille Wiegman. Mireille doet een voorstel voor de agenda, wij reageren daar op.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*De vaststelling van het masterplan in de gemeenteraad van de deelgemeente is tot stand gekomen na een stevige samenwerking met de corporatie.*

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*Het aan de gang krijgen van het proces is de belangrijkste prestatie. Hierdoor is enthousiasme ontstaan. Nu is het een van de best lopende projecten in de deelgemeente.*

Hoe belangrijk is het om tot prestaties te komen?

*Heel belangrijk, daar doe je het voor. Feitelijk resultaat geeft veel tevredenheid.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*Er is een spanning tussen wat bewoners het beste vinden voor de lange termijn van de wijk en wat de deelgemeente en de corporatie belangrijk vinden.*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Bij politiek bestuur is continuïteit altijd een onzekerheid waarmee je moet leven. Volgende besturen worden niet geacht terug te komen op beslissingen van voorgangers maar dat lukt soms niet.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Dat zijn er nogal wat: goede netwerkvaardigheden, het vermogen om mensen te binden, pushing power is heel belangrijk; het vermogen om dingen te laten gebeuren. Je moet ook beschikken over een breed inhoudelijk gevoel voor de problematiek. Je moet goed kunnen communiceren. Daarnaast heb je natuurlijk een basis van projectleidersvaardigheden nodig en je moet kunnen schakelen tussen communiceren met bewoners en professionals.*

## 1.11 Interview met Mireille Wiegman

Ontwikkelingsmanager Hordijkerveld voor Vestia Rotterdam-Zuid; ([mireille.wiegman@vestia.nl](mailto:mireille.wiegman@vestia.nl)); sinds 3,5 jaar gedetacheerd vanuit P2 managers. 17 mei 2005 om 15.30 in het projectbureau van Hordijkerveld aan de Kerstendijk te Rotterdam.

### Inleiding

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*De gebiedsontwikkeling Hordijkerveld betreft de integrale vernieuwing van de wijk. Ik noem het geen herstructurering omdat die term met name een fysieke betekenis heeft. Wij proberen met behulp van intensieve communicatie en participatie een nieuwe sociale, fysieke en economische toekomst voor de wijk en in samenwerking met haar bewoners te realiseren.*

Met wie werk je samen in deze gebieds-ontwikkeling?

*In de planvormingsfase was de vernieuwing van de wijk vooral een samenwerking van de gemeente, de deelgemeente IJsselmonde en Vestia. Na vaststelling van het masterplan en de ondertekening van de gebiedsafspraken is de uitvoeringsverantwoordelijkheid en de regie van het veranderingsproces bij Vestia komen te liggen. Hiermee is de gemeente wat op de achtergrond geraakt ten gunste van eenieder die belang heeft of zou willen hebben bij de vernieuwing. Zo is de samenwerking nu veel meer gericht op de deelgemeente, de gemeentewerf, de bewonersvereniging, bewonersgroepen, zorginstellingen, thuiszorg, de GGZ, winkeliers, de scouting enzovoort.*

Wie zijn je belangrijkste partners?

*Zie ook bovenstaande lijst met partners. Gelet op de regierol van Vestia in de huidige uitvoeringsfase is deze vraag niet echt aan de orde.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*De mensen die dagelijks rondlopen en acteren in de vernieuwing zoals de buurtconciërge, medewerkers beheer en leefbaarheid, projectleiders, bewoners, etc.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*De richting is vooral in de vorige planvormingsfase vastgesteld in samenwerking met Karin Schrederhof (Vestia), Rene Korstanje (OBR), Roy Jansson van de deelgemeente IJsselmonde, de Bewonersvereniging Hordijkerveld en mijzelf. Ik neem nu veel vrijheid om de*

*ruimte die voortkomt uit de regierol in nauw overleg in te vullen met anderen.*

### Je eigen rol, ambities en doelen

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol? Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*In de uitvoering van mijn rol als ontwikkelingsmanager probeer ik vooral te delegeren en houd ik mij zoveel mogelijk bezig met het coachen van de mensen die de uitvoering trekken. Daardoor heb ik ook voldoende ruimte om de consistentie te bewaken tussen masterplan en uitvoering. Voor mijn gevoel doe ik veel meer dan mijn formele rol eigenlijk is door me persoonlijk te bemoeien met bewoners, winkeliers of zorginstellingen.*

Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities en doelen in het proces? Is het in dit proces gelukt om die te verzilveren?

*Persoonlijk probeer ik het mogelijk te maken dat mensen (bewoners maar ook professionals) hun eigen verantwoordelijkheid nemen. De huurders moeten mondige burgers worden. Dat lukt best goed.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Ja natuurlijk. Door maximale ruimte en vrijheid binnen de kaders van de vernieuwing van de wijk te bieden. Ik probeer initiatieven van zowel bewoners als professionals zo veel mogelijk te honoreren en tegelijkertijd erg duidelijk te zijn over wat er wel en niet kan en waarom dan niet.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Ik ben daar wel tevreden over. Die is best groot.*

Welke partij of persoon heeft volgens jou de meeste invloed op het proces?

*Dat weet ik niet. Informeel, binnen het kader van het masterplan heb ik de meeste potentiële invloed. Maar ik wend die vaak niet volledig aan omdat er ook ruimte in gevuld moet kunnen worden door anderen..*

Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Ja, natuurlijk. Door bijvoorbeeld een buxusincident extreem te vergroten waardoor voor eenieder de rode draad van de vernieuwing weer duidelijk wordt. Of door heel direct te confronteren over de wijze waarop projectleiders communiceren met de bewoners Interventies op normen en waarden niveau..*

Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?

*In overleggen probeer ik open te staan voor alle initiatieven en in te gaan op alle ideeën die uit de organisatie komen. Ik zeg op alles in eerste instantie ja! Goede dingen kunnen!*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Geloof in de eigen verantwoordelijkheid van mensen en dat als mensen hun eigen verantwoordelijkheid nemen, acteren, actief zijn vanuit datgene wat hen bezielt dat dat uiteindelijk leidt tot een betere wereld.*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*Dat zijn eerder personen. Wim Wilbers, een bewonersondersteuner, een beleidsmedewerker van de deelgemeente steken er boven uit.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Poeh, ik word eigenlijk maar heel indirect afgerekend op iets als “gladjes verloop van het proces” en alle betrokkenen doen dat. Natuurlijk wordt er ook naar tijd en geld gekeken maar het gesprek gaat bijna niet daarover..*

### **Ambities van anderen**

Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces?

*Nee, in de planvormingsfase hebben alle partijen wel een veer moeten laten. Binnen de kaders van het masterplan lukt het wel.*

Ben je op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte?

*In de planvormingsfase door met deelgemeente en gemeente en Vestia veel en tegelijk te rekenen en te tekenen. Nu door veel te praten, achtergronden van overwegingen moet je “ophalen”.*

Sta je open voor ambities van anderen en ben je bereid je eigen ambities daarop aan te passen? Of kies je in plaats van aanpassen van eigen ambities voor het overtuigen van de andere partij? Kun je dat met een voorbeeld aangeven? *Vestia staat heel duidelijk open voor de ambities van anderen. De belangrijkste ambitie van Vestia is niet inhoudelijk maar gericht op samenwerking. Met dit argument ben je inhoudelijk heel erg flexibel. Als je het maar samen doet is het al snel goed. Ook mijn eigen persoonlijke ambitie is niet inhoudelijk. Ik ben van het*

*proces en van de bewaking van de rode draad (de ziel) van de vernieuwing van de wijk..*

### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Ik heb geprobeerd de mensen die een visie hadden aan tafel te krijgen en die visie te delen. Ik faciliteerde het proces en probeerde confrontaties te laten ontstaan waardoor de plannenmakers (gemeente, deelgemeente, Vestia of stedenbouw-kundig bureau) elkaar wel of niet konden overtuigen.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces?

*Na de fundamentele koerswijziging van vier jaar geleden (geen grootschalige sloop meer) is de koers procesmatig standvastig en inhoudelijk flexibel.*

Vindt jij dat jijzelf een heldere koers vaart, richting zoekt, visie hebt?

*Ja, ik bewaak de rode draad van het veranderingsproces en wil zo ook gezien worden door de omgeving. Daarnaast als iemand die je in geval van problemen kunt opzoeken en die samen met je op zoek zal gaan naar een oplossing .*

Vindt je dat de andere partijen een heldere koers varen?

*Ambtenaren bij deelgemeente en dS+V uiten zich vaak heel impliciet. Wanneer ze “zomaar” poneren dat iets niet kan, moet je afpellen en kijken waar het werkelijk om gaat en wat ze bedoelen. In essentie is hun koers vaak wel helder.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest? Wordt daarover onderhandeld?

*Over de sloop van deelgebied 2. Er ontstond verzet tegen de sloopplannen van 270 appartementen. Er is hier niet over onderhandeld. Wel is beter uitgelegd waarom sloop nodig was en is een sociaal plan opgesteld waarin de ellende zo klein mogelijk werd gehouden.*

*Bij de reken en tekensessies in de vorige planvormingsfase is wel tussen gemeente, deelgemeente en Vestia onderhandeld over sloop, over de regievoering, over van alles eigenlijk.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen?

Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*Ik focus op delegeren en op beslisdocumenten waarin de voortgang wordt vastgelegd. Daarnaast maak ik voor de deelgemeente twee keer per jaar een voortgangsrapportage waarin ik in ga op wat we hebben gedaan en wat we gaan doen. Ik maak deze rapportage eigenlijk zwaarder dan hij eigenlijk formeel zou moeten zijn zodat het ook weer stimulerend werkt om stappen af te ronden*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd? Wie zit bijeenkomsten voor? Wie bepaalt de agenda?

*De samenwerkingsregels zijn ontstaan tijdens een conferentie die na duidelijkheid over de regievoering door Vestia, nu ruim een jaar geleden, is georganiseerd. Deze afspraken hebben we afgelopen maart geëvalueerd. We overleggen in diverse gremia met elkaar. In het projectleidersoverleg en het coördinatieoverleg worden afspraken op uitvoeringsniveau met elkaar gemaakt. In het bestuurlijk overleg legt Vestia (bestuurlijk) verantwoording af aan deelgemeente en gemeente over de voortgang die is gemaakt en dingen die niet in het masterplan zijn vastgelegd.*

*Het regieoverleg hadden we nog tussen uitvoering en bestuur in staan maar dat hebben we afgeschaft. Dat was niet meer nodig omdat er een voldoende vertrouwensbasis is.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*We zitten in de uitvoeringsfase. Belangrijke besluiten zijn in de planvormingsfase genomen. Het besluit van de deelgemeente en Vestia om beheer in de wijk op elkaar af te stemmen en te onderzoeken of dat gezamenlijk kan worden aanbesteed is het belangrijkste besluit van deze fase.*

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*De start bouw van de Hoek en de Markt en de teruggekeerde rust in deelgebied 2.*

Hoe belangrijk is het om tot prestaties te komen?

*Nu is het heel belangrijk om te presteren. In de planvormingsfase heeft het veel te lang geduurd voordat er gepresteerd werd.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*Het lijkt soms dat ik erg weinig stuur terwijl ik juist, maar soms heel subtiel, heel veel stuur, maar dan voornamelijk op randvoorwaarden en de essentie, rode draden van het project..*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Ik werk nu 3,5 jaar in Hordijkerveld en ben vaak diegene die het meeste weet. Ik mis daardoor soms sparringpartners om me scherp te houden en kritische vragen stellen. De vraag of mijn gedrag in lijn is met de rode draad van het proces, of dat ik het proces te veel zelf in de hand wil houden is daarbij ook essentieel.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Dat zijn de bekende: Sensitiviteit, het vermogen om confrontaties aan te gaan, het vermogen om jezelf weg te cijferen, variëren in gedrag, slim zijn, breed geïnteresseerd (meer dan stenen!) en een interne drive vertalen in een concrete visie (concreet in de zin dat je morgen weet waar je aan moet beginnen).*



## 1.12 Interview met Arno van der Laan

Adviseur bewonersorganisatie Hordijkerveld en projectleider participatie; (a.vanderlaan@ hetkwartier.nl). 14 juni 2005 om 11 uur op kantoor van Estrade Projecten in Rotterdam.

### Inleiding

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*Volgens het Masterplan is het belangrijkste doel gericht op vergroten van de differentiatie in de wijk. Die was heel klein met vooral sociale huurwoningen. Het doel is meer koop en minder huur en een kwaliteitslag in de woningen.*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling?

*Met de projectleider Sociaal Investeren van Vestia (Wim Wilbers), met Mireille Wiegman de ontwikkelingsmanager en met de diverse projectleiders om hen te adviseren in de vertaalslag tussen projectontwikkeling en bewonerswensen. Daarnaast natuurlijk met het bestuur van de bewonersvereniging en met enkele ambtenaren.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*Dat zijn de bewoners, en dan vooral het bestuur van de BVH. Vooral Mireille Wiegman als ontwikkelingsmanager en Wim Wilbers de projectleider sociaal investeren. Op de achtergrond Karin Schrederhof, de bedrijfsdirecteur van Vestia.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*Mireille is de belangrijkste omdat ze verbindingen kan leggen tussen fysiek en sociaal investeren.*

### Je eigen rol, ambities en doelen

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?

*Ik ben in dit project terechtgekomen toen de bewoners van de eengezinswoningen in de wijk na een enquête over de (on)gewenstheid van de sloop van de eengezinswoningen in een impasse met Vestia verkeerde omdat Vestia niet aangaf wat zij met de massale afkeer van de sloopplannen ging doen.*

*Thans ben ik voor professionals de spil in de participatie en het eerste aanspreekpunt voor bewoners. In die rol praat ik niet namens de bewoners maar ben een soort vooruitgeschoven post. Mijn functioneren draait op*

*vertrouwen en een mandaat dat ik bij de bewoners heb opgebouwd.*

Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces? Is het in dit proces gelukt om jouw ambities te verzilveren?

*Ik wil dat er een proces wordt doorlopen waarin bewoners zich herkennen zodat ze het proces kunnen volgen en mee kunnen praten als dat van belang is.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Ik probeer met name de projectleiders te enthousiasmeren in participatie met bewoners door te laten zien dat deze niet alleen klagen maar met nuttige informatie komen. Voorbeelden zijn de avonden over de inrichtingsplannen en de bijeenkomsten met ouderen over ouderenwoningen.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Die is voldoende en past bij mijn rol die ik speel.*

Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Als dat nodig is probeer ik wat nadrukkelijker aanwezig te zijn. Bijvoorbeeld neem ik het voortouw als er op een cruciaal moment of een gevoelige informatieavond wordt gehouden. Ik trek dat naar me toe.*

Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?

*Het bestuur van de bewonersorganisatie is vanuit zichzelf enthousiast. Als projectleider participatie probeer ik ook de actieve bewoners en de rest van de wijk te enthousiasmeren door te laten zien dat hun inbreng nuttig is.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Ik vind het ontzettend leuk om met mensen te werken die zo betrokken zijn bij de vernieuwing van hun wijk en dat ik een plek kan geven aan de emoties die spelen bij de sloop en nieuwbouw.*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*De mensen van de bewonersvereniging, vooral door hun gedrevenheid. Het zijn met name personen als Wim Wilbers, de projectleider Sociaal Investeren. Hij voelt heel goed aan wat mensen beweegt. Mireille heeft goed oog voor rollen en belangen van participanten in dit proces. Karin is ook inspirerend omdat ze heel betrokken is.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Ik word afgerekend op mijn betrouwbaarheid en het nakomen van afspraken. Ik werk in deze rol niet zozeer als belangenbehartiger maar om te zorgen dat het proces eerlijk verloopt en recht doet aan de belangen van bewoners. Ik word daar door enkele bewoners op dit moment op afgerekend omdat ik niet pal achter hen sta.*

### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Ik kwam binnen toen de situatie op springen stond en ben gaan werken aan de betrouwbaarheid van Vestia en de bewonersorganisatie. Ik heb daarin Vestia bereid gevonden om een slag van grootschalige sloop naar renovatie van de eengezinswoningen te maken en de bewonersvereniging is in staat geweest om van actiegroep naar samenwerkingspartner te veranderen. Dat vertrouwen is er nu.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces?

*Ja, de grote lijn is na het vaststellen van het masterplan voor iedereen duidelijk.*

Vindt jij dat jijzelf een heldere koers vaart, richting zoekt, visie hebt?

*Jazeker, althans dat probeer ik.*

Vindt je dat de andere partijen een heldere koers varen?

*Ja.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?

*Er is altijd "gezeur" over het beheer van de woningen door de corporatie. Als Vestia dat niet goed doet, kun je geen vertrouwen winnen. Daarnaast waren er altijd conflicten ten gevolge van "miscommunicatie". We willen nog steeds een mis(s) communicatieverkiezing houden. Het wekt heel veel irritatie als je als corporatie verschillende verhalen verteld over wat er in de wijk aan de hand is. Dat is overigens een stuk beter geworden, maar je merkt dat iemand bij Vestia goed de regie in handen moet houden.*

Waar zitten in dit proces conflicterende of synergerende belangen? Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Even nadenken, Nou, over conflicterende belangen: de bewoners hebben gestreden tegen hogere woonlasten wanneer ze moeten verhuizen. Daar is in het kader van het opstellen van het sociaal plan over onderhandeld.*

*Helaas is Vestia de bewoners op dat punt niet tegemoet gekomen. Dat is ook gebeurd over het beheerplan. Synergerende belangen zitten vooral in het goed doorlopen van het proces. Dat is op dit moment de kracht van Vestia. Samenwerken en iedereen zijn zegje laten doen.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*Dat gebeurt in het coördinatieoverleg. Hier wordt de planning doorgesproken. Wat communicatie en participatie betreft hebben we een activiteitenkalender gemaakt waarin we alles met elkaar afstemmen en afspraken maken.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd?

*Ja, de communicatie en participatieconvenant die we met de deelgemeente en Vestia hebben afgesproken.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*De wijze waarop besloten is over de sloop van deelgebied twee. Begin dit jaar bleek een deel van de bewoners een grote weerstand te ontwikkelen. Begin maart is tijdens een informatiebijeenkomst gestart met een proces waarin iedereen is betrokken en mensen individueel worden benaderd. Komende week brengt Vestia het besluit naar buiten of ze, iedereen gehoord hebbende, de sloop toch doorzetten.*

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*De wijze waarop we het proces voor de sloop van deelgebied twee tot een goed einde brengen is de belangrijkste prestatie. Iedereen heeft geprobeerd boven zijn eigen belangen uit te stijgen en dat is gelukt.*

Hoe belangrijk is het om tot prestaties te komen?

*Het is eigenlijk belangrijker dat je een goed proces doorloopt en dat je prestaties met z'n allen viert.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*In dit proces zijn er niet echt paradoxen aanwezig. Nou misschien eenje: Toen we on speaking terms met Vestia kwamen, kregen we signalen dat de ongeriefsvergoeding bij het onderhoud van een project te laag was. Ik vond het lastig om vanuit mijn rol als “samenwerkingspartner” in die van de “belangenbehartiger” te duiken en over deze vergoeding te onderhandelen. Die onderhandeling was uiteindelijk wel succesvol waarna Karin ons het succes gunde en zo de positie van de bewonersvereniging versterkte en ook de vertrouwensrelatie tussen bewonersorganisatie en Vestia uitbouwde.*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Ik heb daar niet veel moeite mee. Het is soms wel moeilijk om in de pers onheus bejegend te worden. Ik kan tijdens bijeenkomsten mezelf goed verdedigen. In de pers is dat niet mogelijk.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Je moet heldere structuren opstellen waarin duidelijkheid is over de besluiten die zijn of worden genomen. Je moet de rol van bewoners daarin duidelijk formuleren om een scala aan individuele beelden te voorkomen. Daarnaast moet je de politieke rollen goed in dit proces verankeren en de overheid moet duidelijke kaders stellen voor dit soort ontwikkelingen.*

### **1.13 Interview met Francois Konings**

Hoofdontwerper dS+V; (fjmj.konings@dsv.rotterdam.nl). 2 juni 2005 om 10.30 uur ten kantore van dS+V op Europoint.

#### **Inleiding**

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*Deze gebiedsontwikkeling heeft tot doel om de herstructurering van de woningvoorraad in dit deel van Kralingen-Crooswijk op te pakken. Sloop van 1800 van de 2100 woningen is nodig omdat deze woningen niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd en omdat de woningen te weinig gedifferentieerd zijn. We ambiëren een “groene aantrekkelijke stadswijk” voor verschillende woningtypes en inkomensgroepen zoals je dat ook ziet in delen van Kralingen.*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling?

*De OntwikkelingsCombinatie Nieuw Crooswijk (OCNC) is de belangrijkste partner. De OCNC bestaat uit woningcorporatie WBR, ERA Bouw en Proper-Stok. Bijzonder aan deze gebiedsontwikkeling is dat de gemeente vooral een controlerende en faciliterende rol speelt. Dat bevalt ons hier goed. We hebben in betrekkelijk korte tijd een masterplan opgesteld dat denk ik bovenverwachting concreet is en waarover bindende afspraken met de ontwikkelende partijen konden worden gemaakt.*

Wie zijn je belangrijkste partners?

*De OCNC als initiatiefnemer.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*Peter van de Gugten van Proper-Stok is de verpersoonlijking van de ontwikkelkant. Daarnaast spelen de directeurs van ERA Bouw (Ko Blok) en van het WBR naar de buitenwereld een belangrijke rol. Namens de gemeente is wethouder Lucas Bolsius belangrijk.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*Op voordracht van Peter van de Gugten is West 8 als ontwerpend bureau betrokken. Het is bijzonder om te zien dat de ontwikkelaars heel veel ruimte en vertrouwen geven aan Adriaan Geuze en Edzo Bindels van West 8. Daarmee spelen deze inhoudelijk een zeer richtinggevende rol. Binnen de gemeente is Jan van der Ree namens de directie van het OBR (Willem van Vliet) en dS+V (Marien de Langen) richtinggevend.*



### **Je eigen rol, ambities en doelen**

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?

*Ik heb als hoofdontwerper van de stedenbouwkundige dienst een controlerende en faciliterende rol waarin ik de gemeentelijke projectleider, de directie van dS+V en OBR en de besturen van de deelgemeente en gemeente inhoudelijk adviseer over de stedenbouwkundige structuur en de kwaliteit en inrichting van de buitenruimte.*

Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*Deze bevoegdheid is voldoende.*

Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Ja, maar de andere partijen zijn zelf ook superenthousiast.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Daar ben ik zeer tevreden over. Dat begon al bij de start waarin onze input bij de selectie van de ontwerpers door Peter van de Gugten zeer serieus werd genomen. We hebben deze keuze samen en unaniem gemaakt.*

Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Omdat het proces goed gaat, moet je je invloed niet groter willen maken. Je moet het niet ingewikkelder maken dan het is.*

Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?

*Door in teamverband te werken. Daarnaast treden we in de workshops zoveel mogelijk samen op en gebruiken we het ontwerpersoverleg binnen dS+V of in onze afdeling regelmatig presentaties.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Uit wat ik in het verleden heb gedaan en alle voorbeelden die ik om me heen zie.*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*Alle partijen zijn op hun eigen manier inspirerend door het inzicht in de achterliggende ambities wat je krijgt tijdens workshops. Omdat we die workshops zonder daadwerkelijke gebruikers organiseerden, kwam de input van de gebruikers met name uit de ontwikkelaars. De OCNC heeft er voor gekozen om met de bewoners te praten als we zeker wisten dat het getoonde resultaat haalbaar en betaalbaar zou zijn. De reacties die vervolgens van de burgers kwamen hebben ook geleid tot*

*aanpassing van het plan. Vervolgens is er zonder voorbehouden door de deelgemeenteraad en de gemeenteraad ingestemd met het plan.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Uiteindelijk door het stads- en deelgemeentebestuur op de kwaliteit en haalbaarheid van het plan.*

### **Ambities van anderen**

Sta je open voor ambities van anderen en ben je bereid je eigen ambities daarop aan te passen? Kun je dat met een voorbeeld aangeven?

*Natuurlijk sta je in deze rol open voor ambities van de OCNC. Je moet als toetsers inzien dat er meer dan één oplossingen zijn en dat jouw persoonlijke oplossing niet per definitie de beste is.*

Of kies je in plaats van aanpassen van eigen ambities voor het overtuigen van de andere partij? Kun je dat met een voorbeeld aangeven

*Dat doe je ook, al is dat in dit proces weinig voorgekomen maar we hebben bijvoorbeeld veel gediscussieerd over de bouwhoogten in het plan en ook de formule van de specials en de slankheidsformule is aangepast omdat ik de OCNC hiervan overtuigde.*

### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Ik controleerde en faciliteerde de inhoudelijke planvorming.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest? Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Op stedenbouwkundig gebied zijn er geen conflicten geweest. In het algemeen zijn er volgens mij ook niet echt conflicten geweest maar er is op directieniveau wel stevig tussen partijen onderhandeld. Zowel over de inhoud als over de grondexploitatie. Er zijn steeds op basis van afweging van argumenten volgende stappen gezet.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*In een projectraad wordt onder secretariaat van de gemeentelijke projectleider overleg gevoerd tussen de verschillende directeurs van de OCNC en van de gemeentelijke diensten. De OCNC bewaakt de planning van het gehele project. Binnen de gemeente wordt de planning bewaakt door de gemeentelijke projectleider.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd? Wie zit bijeenkomsten voor? Wie bepaalt de agenda?

*In grote lijnen is deze wijze van samenwerken in de ontwikkelingsovereenkomst vastgelegd.*

#### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Het is belangrijk om goed beseft te hebben van de taken en bevoegdheden van de verschillende partijen in het proces. Waar heb je de ontwikkelende partijen voor nodig en waarom hebben ze de gemeente nodig? Met dat besef kan je goed sturen op een gemeenschappelijk belang.*

#### **1.14 Interview met Ko Blok**

Directievoorzitter ERA Bouw b.v.; (blokk@era bouw.nl).  
20 juni, 11.30 uur ten kantoor van ERA Bouw in Zoetermeer.

##### **Inleiding**

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling over gaat? Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*Bij Nieuw Crooswijk proberen we waarde toe te voegen aan de stad door een duurzaam woongebied te maken dat bedoeld is voor middengroepen gezinnen die we aan de stad willen hechten. Deze middengroepen gezinnen hebben een grote binding met de stad. Het gaat daarbij om in hoge mate allochtone gezinnen. Daarnaast hebben we bij dit herstructureringsproces een randvoorwaarde gesteld: we willen zorgvuldig zijn met belangen van zittende bewoners die verhuizen.*

Met wie werk je samen in deze gebiedsontwikkeling?

*ERA Bouw is samen met Proper-Stok en het WBR verenigd in de ontwikkelingscombinatie Nieuw Crooswijk. Deze OCNC werkt samen met de gemeentelijke diensten en de bewoners.*

Wie zijn je belangrijkste partners?

*Proper-Stok en het WBR.*

Wie zijn de belangrijkste personen voor dit proces?

*Dat zijn de bazen en de rechterhanden van de drie bedrijven in de OCNC aan de private kant, Marien de Lange en Willem van Vliet met hun rechterhanden aan de publieke kant, de bestuurders van de deelgemeente en wethouder Lucas Bolsius.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*Lucas Bolsius, Gerard Schuiling, Marien de Lange, Willem van Vliet, Peter van de Gugten, Arjen Schakenbos en ik.*

##### **Je eigen rol, ambities en doelen**

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?

*Ik ben voor 1/3 deel aandeelhouder in de ontwikkelingscombinatie. Ik probeer daarin bruggen te slaan tussen de private en publieke partijen zodat de plannen een groot draagvlak kennen.*

Speel je je rol vanuit de bevoegdheid die je hebt of neem je een andere/grotere verantwoordelijkheid?

*Ik heb een grote vrijheid om de rol van aandeelhouder in te vullen.*

Wat zijn voor jou (persoonlijk) de belangrijkste ambities in het proces? Is het in dit proces gelukt om jouw ambities te verzilveren?

*Dat zijn dezelfde als de gemeenschappelijk geformuleerde ambitie. Ik wil waarde toevoegen aan de stad Rotterdam. Ik heb dit vanuit mijn functie aangevuld met de wens om daar een boterham aan te verdienen. Dat moet mogelijk zijn.*

Hoe Stimuleer of enthousiasmeer je andere partijen in het proces? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Je moet helder zijn over je doelstellingen: je doet het in de eerste plaats voor de stad! Dat doe ik bijvoorbeeld door de resultaten uit de Grote Woontest te presenteren. Die zijn niet best. Rotterdam staat er beroerd voor. Er moet ingegrepen worden om een grote groep middeninkomens aan de stad te binden.*

Wat vindt je van de mate van invloed die je hebt op het proces?

*Die is groot en dat geeft een goed gevoel. Het is mogelijk om met bewoners, wethouders tot zelfs de minister over dit proces te spreken.*

Probeer je jouw invloed op het proces te vergroten? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Nee, er is een groot onderling vertrouwen tussen de partners waardoor ik mijn invloed niet hoeft te vergroten.*

Hoe probeer je je eigen organisatie voor je proces te enthousiasmeren?

*In dit bedrijf is eenieder erg enthousiast omdat we zien dat dit een betekenisvol proces is waar we maatschappelijk voor gewaardeerd worden, waarin we met plezier werken en naar een grote klantentevredenheid kunnen streven. Samen met het feit dat we een gezonde onderneming willen zijn komt dat overeen met onze bedrijfsmissie.*

Waar haal je inspiratie vandaan om input aan het proces te leveren?

*Uit de stad en haar bewoners.*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*Adriaan Geuze is in staat je mee te nemen naar verre horizons. Daarnaast haal ik veel inspiratie uit contacten met bewoners met een liefde voor de stad.*

Waarop word je afgerekend? Door wie word je daarop afgerekend?

*Ik word door de zittende bewoners afgerekend op een zorgvuldig herhuisvestingsproces. Ik word door de stad afgerekend op het waarmaken van de ambities en ik word*

*door mijn aandeelhouder TBI afgerekend op een rendement op langere termijn en een goede organisatie van het proces.*

### **Ambities van anderen**

Is het mogelijk (geweest) om te voldoen aan ambities van alle partijen in dit proces?

*In grote lijnen wel. De gemeente wilde dit heel graag. Vanaf het begin onderschreven ze de doelen en het grote belang van een echte functieverandering.*

Ben je op de hoogte van achtergronden van overwegingen van andere partijen in het proces? Hoe stel je jezelf daarvan op de hoogte?

*Ik stel me daarvan op de hoogte door veel met belanghebbenden te praten. Ik ben zelf zeer bij het proces betrokken, heb aan de structuurvisie meegewerkt en ben aanwezig geweest bij tal van inspraakavonden over het masterplan. Daardoor heb ik een goede voeling met wat er speelt..*

Sta je open voor ambities van anderen en ben je bereid je eigen ambities daarop aan te passen? Kun je dat met een voorbeeld aangeven? Of kies je in plaats van aanpassen van eigen ambities voor het overtuigen van de andere partij? Kun je dat met een voorbeeld aangeven.

*Natuurlijk sta je daar open voor en op onderdelen pas je je ambities daar ook op aan. Bijvoorbeeld bij het handhaven van een aantal jonge woningen. Voor een nog beter plan zou je die eigenlijk ook moeten slopen. Ik snap dat andere partijen daar anders naar kijken. In andere gevallen ben je overtuigender en houd je vast aan je ambities. Je kweekt compromissen.*

### **De koers van het proces**

Wat was je eigen rol bij het bepalen van de inhoudelijke visie?

*Ik bemoeide me sterk met de doelgroepenkeuze en de vraag welke producten daarbij hoorden. Ik hield me minder bezig met de vraag wat waar te doen.*

Is er sprake van een standvastige koers in dit proces?

*Ja, alle partijen varen een heldere koers.*

### **Conflicten en onderhandelen**

Waarover is in dit proces afgelopen jaar een conflict geweest?

*We hebben een aantal conflicten met een kleine groep die goed en professioneel oppositie voert over: 1. De grote impact van de veranderende stedenbouwkundige*

structuur, 2. Een verschuiving in de fasering naar aanleiding van de inspraak op het masterplan. De communicatie van de verschuiving was onvoldoende en 3. De terugkeergarantie in relatie tot een huurverhoging. Daar kunnen we niet zo veel aan doen.

Waar zitten in dit proces conflicterende belangen?

*Die zijn er niet. Deelgemeente, gemeente en de OCNC zitten op één lijn.*

Wordt daarover onderhandeld? Kun je dat met voorbeelden aangeven?

*Er is eigenlijk geen sprake van onderhandeling. We wisselen argumenten uit, kiezen daarin of sluiten compromissen.*

Waar zitten in dit proces synergerende belangen? Hoe worden deze synergerende belangen vergroot? Kan je dat met voorbeelden aangeven?

*Het is voor iedereen duidelijk dat er een aantal synergerende belangen zijn. Die hoeven we niet te vergroten.*

### **Voortgang en consolidatie**

Hoe wordt gezorgd voor voortgang in het proces? Hoe houd je je op de hoogte of afspraken worden nagekomen? Hoe wordt gezorgd voor consolidatie van gedane stappen?

*Het belangrijkste daarin zijn de korte lijnen en een groot respect in het college voor de bemoeienis op directieniveau van de aandeelhouders van de OCNC met de plannen. We komen om de zes weken in een projectraad bijeen. Om de twee maanden hebben we een bestuurlijk overleg.*

Is de wijze van samenwerken tussen partijen formeel vastgelegd? Wie zit bijeenkomsten voor? Wie bepaalt de agenda?

*Ja natuurlijk. De interne afspraken in de OCNC zijn vastgelegd in een CV/BV constructie. De samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Rotterdam is samen met het masterplan onderdeel van de besluitvorming in de raad geweest. Hierin hebben we afgesproken dat de projectraad om de beurt door publieke of private partijen worden voorgezeten. Het bestuurlijk overleg wordt voorgezeten door Lucas Bolsius, de wethouder.*

### **Belangrijkste gebeurtenis en prestatie**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar? Wiens besluit was dat? En hoe is het tot stand gekomen?

*Het belangrijkste besluit was 3 februari het besluit over het masterplan in de raad. Met ruime meerderheid is het plan hiermee politiek verankerd.*

Wat is afgelopen jaar de belangrijkste prestatie in het proces geweest? Hoe verhoudt deze prestatie zich met het eerder gegeven belangrijkste doel van de samenwerking?

*De besluitvorming in de raad was een belangrijke prestatie maar eigenlijk nog belangrijker was het om daarna meteen weer met de bewonersorganisaties en een aantal particuliere huiseigenaren om de tafel te gaan zitten over hoe we de tegenstelling tussen elkaar konden verkleinen.*

### **Paradoxen**

Wat zijn volgens jou de belangrijkste paradoxen in dit proces?

*Er zijn niet echt paradoxen. We zijn helder over de doelstellingen, noemen de dingen bij hun naam, er wordt niet politiek correct gedaan.*

Op welk vlak is het het moeilijkst om betrouwbaar en integer te blijven

*Je mag je niet laten verleiden tot demagogie. Ik erger me aan de wijze waarop er in de media soms heel onfatsoenlijk en beschuldigend naar ons wordt gewezen. Dat is niet in de haak. Daar kan je je niet tegen verzetten.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Dat zijn er een aantal: 1. Passie voor de stad, 2. Een visie op (en verstand van) die stad, 3. in lange horizons kunnen denken en 4. Een goed gevoel voor de complexiteit en de risico's die daarbij horen. Je moet bijvoorbeeld goed om kunnen gaan met opposanten, niet bang zijn voor tegenslag en buitengewoon alert zijn op kansen. Het is daarin van belang om daar op het hoogste niveau, als directeur van de ondernemer, betrokken bij te zijn.*

### 1.15 Interview met Wim van Es

Adviseur van de Federatie Bewonersorganisaties in Nieuw Crooswijk; (eu.poot@hetnet.nl). Donderdag 12 mei, 14.00 uur ten huize van Wim van Es. Aangevuld per brief van 24 mei.

#### Inleiding

Kun je beknopt weergeven waar de gebiedsontwikkeling Nieuw Crooswijk over gaat?, Wat zijn de belangrijkste doelen van de samenwerking?

*De plannen voor Nieuw Crooswijk zijn gericht op het aantrekken van middeninkomens en het maken van een aantrekkelijker en populairdere stad.. Het is een vorm van herstructurering van een reeds bestaande woonfunctie. De belangrijkste doelen zijn erg impliciet geformuleerd. De E.T.A. (estimated time of arrival) is bijvoorbeeld niet gedefinieerd maar sterk afhankelijk gesteld van financiële parameters. Ook de succesdefinitie van het proces is heel onduidelijk. In die zin is het plan erg flexibel.*

Wie zijn de belangrijkste partijen en personen in dit proces?

*De publieke kant van het proces is heel diffuus. De deelgemeente is onzichtbaar; de herstructurering is door het gemeentebestuur weggegeven aan private ontwikkelaars. Vooral Peter van de Gugten van Proper Stok is de spil in de planvorming en daarnaast Ko Blok van Erabouw. De publieke partijen hebben het aflaten weten. In het ambtelijk apparaat zou je nog Francois Konings (als stedenbouwer) en daarnaast de projectmanager (Jan van de Ree) van dS+V of op de achtergrond Marien de Lange (directeur dS+V) of Willem van Vliet (directeur OBR) aan kunnen wijzen maar zij spelen tweede viool. Van Publiek Private Samenwerking is dan ook eigenlijk helemaal geen sprake. De publieke zaak is overgeleverd aan private ontwikkelaars en bouwers.*

Welke mensen hebben in dit proces de meeste invloed op de richting en voortgang in het proces?

*Peter van de Gugten van Proper Stok en Ko Blok van Erabouw zijn de belangrijkste richtinggevers in het proces, met als bestuurders Pastors en Bolsius op de achtergrond..*

#### Je eigen rol en ambities

Welke rol speel jij in dit proces en welke bevoegdheden of verantwoordelijkheid heb je vanuit die rol?

*Ik ben in dit proces betrokken geraakt omdat ik door het Architectuurinstituut gevraagd werd om inhoudelijk op de plannen van West 8, vastgelegd in het concept masterplan te reageren. Mijn reactie was zeer negatief. Ik vond het een slecht plan. Later ben ik door de Federatie van Bewonersorganisaties in Nieuw Crooswijk gevraagd om als adviseur van de FBNC betrokken te blijven. Uiteraard als niet betaalde vrijwilliger.*

Wat zijn jullie ambities in dit proces?

*Onze ambities zijn drieledig. In de eerste plaats wijzen we de grootschalige sloop af maar willen wij een normaal stadsvernieuwingsproces waarin een kwart van de wijk gesloopt moet worden en waarin veel meer ruimte is voor renovatie. We wijzen het huidige plan af en willen grotere stedenbouwkundige flexibiliteit door meer gebruik te maken van de bestaande stedenbouwkundige structuur. Wij willen net als de ontwikkelaars meer differentiatie in de wijk maar het moet nadrukkelijk geen dure wijk voor dure mensen worden. Gemeentebestuur en ontwikkelaars moeten niet zo moeilijk doen over het grote aantal buitenlanders dat in de wijk woont. . In de tweede plaats willen wij geen voortijdige uitplaatsing van mensen. En in de derde plaats willen wij dat de FBNC wordt erkend als volwaardige gesprekspartner. Nu wordt de bewonersparticipatie afgedaan met het oude wijkorgaan. Hierin hebben vooral jazeggers hun zegje gedaan.*

Probeer je jullie invloed op het proces te vergroten?

*Daar krijgen we geen ruimte voor. Door de ontwikkelaars en de gemeente wordt onze invloed niet geaccepteerd. Onze invloed zit nu nog vooral in de procedurekant. Wij zullen gebruik maken van de wettelijke ruimtelijke ordening-, herhuisvesting-, sloop- en milieu procedures om onze invloed op het proces te vergroten.*

Waar haal je je inspiratie vandaan om input aan dit proces te leveren?

*Uit mijn ervaring als stedenbouwer. In '74 kwam ik in Rotterdam om onder wethouder Van der Ploeg in de stadsvernieuwing aan de slag te gaan. Ik werd directeur stadsvernieuwing en later directeur volkshuisvesting binnen DROS, de voorloper van de dienst dS+V. Eind jaren '80 ben ik weggegaan bij de gemeente en een eigen bureau begonnen dat vooral werkzaam was in de stadsvernieuwing. Daarnaast heb ik in 1990, 1995 en 2001 historie-tentoonstellingen over Rotterdam gemaakt.*

Welke partijen zijn in dit proces inspirerend?

*Bij de "tegenpartij" zit weinig inspiratie. De nieuwe directeur van het WBR, Schakenbos, probeert het wel maar dat lukt nog niet zo goed.*

### **Belangrijkste gebeurtenis**

Wat was het belangrijkste besluit van afgelopen jaar?  
Wiens besluit was dat?

*Dat is zonder twijfel de 3<sup>e</sup> februari jongstleden. Die avond werd na een lange serie besluitjes het finale besluit in de gemeenteraad genomen om het concept masterplan vast te stellen en door te gaan op de ingeslagen weg.*

Hoe is dat tot stand gekomen?

*De basis voor de besluitvorming ligt in de structuurschets voor Nieuw Crooswijk. Een deel van de wijk heeft door middel van het wijkorgaan mee mogen praten over de totstandkoming van deze schets. Vervolgens is in zeer korte tijd onder regie van de private partijen het masterplan opgesteld. Hier zijn de bewoners van de wijk opgelicht. De marges zijn helemaal doorgeslagen in het voordeel van de ontwikkelende partijen. De ruimtelijke flexibiliteit is minimaal; de wijk wordt gesloopt. Dit was door de bewonersorganisaties niet voorzien bij het opstellen van de structuurschets.*

### **Competenties om te sturen aan herstructurering**

Welke competenties of eigenschappen zijn nodig om goed te kunnen sturen aan deze gebiedsontwikkeling?

*Je hebt in de eerste plaats een grotere overheidsbemoeienis nodig die de ruimte geeft aan de consument. Eigenlijk zoals dat in de stadsvernieuwing ook zo was. De deskundigheid over de zittende bewoners als consument zit niet voldoende bij de ontwikkelaars. Zie daarvoor ook het VN-artikel van Winsemius.*

*In de tweede plaats moet je de planvorming laten begeleiden door mensen die er nu zitten. Je moet de huidige en toekomstige bewoners gebruiken in planvormingsprocessen.*

*Consumenten (toekomstige bewoners, zowel eigenaren als huurders) en zittende bewoners (meestal sociale huurders) verdienen bescherming tegen willekeur van "marktpartijen". Zeker in een tijdperk van schaarste in de "woningmarkt". Zie het artikel "de markt schreeuwt om nieuwe goedkope huizen" (of goede netjes gerenoveerde woningen).*