
ONDERLIGGENDE WAARDEN BIJ GEBIEDSONTWIKKELING

Een onderzoek naar onderliggende waarden bij PPS in gebiedsontwikkeling

Master City Developer - Erasmus Universiteit, TU Delft, Ontwikkelings Bedrijf Rotterdam

Professional Thesis

Door: drs. S.M. Quint

Titel: **Onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling**

Datum: 22 augustus 2005

Begeleiding: drs. R.M. van Hoek

2^o Lezer: dr. J. van 't Verlaat



Inhoudopgave

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

- ...Inleiding
- ...Opzet van de scriptie
- ...Achtergrond
- ...Probleemanalyse
- ...Probleemstelling
- ...Onderzoeksvragen
- ...Methodologie

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

- ...Inleiding
- ...Waarden
- ...Algemene indicaties
- ...Conceptueel kader
 -*Lef*
 -*Emotie*
 -*Gevoel voor de plek*
 -*Verantwoordelijkheid*
- ...Analytisch kader
- ...Conclusie

Hoofdstuk 3: Interviews

- ...Inleiding
- ...Methodologie
- ...Algemene reactie op probleemstelling
- ...Toetsing Lef
- ...Toetsing Emotie
- ...Toetsing Gevoel voor de Plek
- ...Toetsing Verantwoordelijkheid
- ...Aanvullende Elementen
- ...Conclusie Interviews

Hoofdstuk 4: Conclusie en aanbevelingen

- ...Inleiding
- ...Beantwoording Onderzoeksvragen
- ...Eindconclusie
- ...Aanbevelingen
- ...Tot slot

H1 : Probleemstelling

Inleiding

In het kader van de opleiding tot Master City Developer, ook wel genoemd Masteropleiding Stedelijke Gebiedsontwikkeling, is deze Professional Thesis geschreven.

Gebiedsontwikkeling, tegenwoordig veelal in een publiek-private samenwerking, is een actueel onderwerp. Een actualiteit die beleidsmatig afleesbaar is. In het recente verleden is er het Kenniscentrum PPS¹ opgericht die zich mede, zeker de laatste jaren, sterk bezighoudt met het schaalniveau van ruimtelijke ontwikkelingen waar Stedelijke Gebiedsontwikkeling mee samenvalt. Ook in de Nota Ruimte van het ministerie van VROM aangehaalde 'Ontwikkelingsplanologie' heeft betrekking op juist dat schaalniveau van ruimtelijke ontwikkeling en de manier waarop partijen samenwerken². Vervolgens is er eind 2004 een Adviescommissie Gebiedsontwikkeling opgericht, met als klap op de vuurpijl de benoeming van een adviseur voor gebiedsontwikkeling. In haar tussenrapportage¹, wordt in het voorwoord treffend deze actualiteit beschreven: *“Vele enthousiaste en bekwame mensen werken in het land aan gebiedsontwikkeling. Een activiteit die in praktijk brengt wat in de Nota Ruimte als een van de hoofdpunten van beleid is omarmd. Niet langer volstaan Rijk en provincie met ‘toelatingsplanologie’ en definiëren ze wat niet kan. Zij ondernemen en ontlokken op een actieve manier bijzondere ruimtelijke ontwikkelingen. En maken mogelijk wat wél kan. Met de opkomst van de praktijk van gebiedsontwikkeling is er grote behoefte aan kennis en inzicht in wat gebiedsontwikkeling nu precies is”*.

Binnen de Stedelijke Gebieds Ontwikkeling (SGO) is de theorievorming, onderzoek en professionalisering een relatief jong proces. Gekoppeld aan structurele veranderingen in de maatschappij, de opkomst van de private sector c.q. een terugtrekkende overheid en de steeds nauwere banden tussen publieke en private partijen in de complexe processen van SGO, geeft gebiedsontwikkelaars te denken.

¹ Het Kenniscentrum PPS, onderdeel van het Ministerie van Financiën, is opgericht om kennis en ervaring van bedrijven en overheden te bundelen en toegankelijk te maken. Om duidelijke en effectieve spelregels te ontwerpen voor de samenwerking tussen overheden en private partijen. Om voorstellen te doen voor aantrekkelijke projecten en om regelmatig verslag te doen van de stand van zaken.

² Ontwikkelingsplanologie, volgens het Ministerie van VROM: “Ontwikkelingsplanologie is een manier van werken in gebiedsontwikkelingen, die het uitvoeren van ruimtelijke visies, plannen en projecten meer centraal stelt. Kenmerken van ontwikkelingsplanologie zijn dat er uitgegaan wordt van de kansen die zich voordoen, van wat mogelijk is en dat met de juiste partijen duidelijke afspraken worden gemaakt over wie wat wanneer en waar gaat doen.

Vanuit het recente verleden is inmiddels redelijk wat onderzoek en theorievorming gedaan naar de inhoud en het proces van SGO (Verlaet, vd Berg, etc.), het lijkt er echter op dat de zoektocht naar de succes- en faalfactoren van een gebiedsontwikkeling nog niet is afgerond.

In het MCD college van 12 oktober 2004 door Hans de Jonge, was het onderwerp succes- en faalfactoren bij gebiedsontwikkeling. In de readerⁱⁱ wordt na een aantal methodologische opmerkingen over succes, een onderscheid gemaakt tussen twee criteria: een productcriterium (zijn de kerndoelen van publieke- en private- partijen bereikt) en een procescriterium (zijn actoren na een interactieproces in geslaagd een samenwerkingsovereenkomst te sluiten). Vervolgens is de vraag welke factoren het succes bepalen: de reacties geven een divers beeld, maar als meest bepalende factoren komen leiderschap en vertrouwen naar voren. Deze factoren zijn tamelijk ongrijpbaar en maken juist daarom erg nieuwsgierig. Het doet vermoeden dat er een “ongrijpbare” factor is die van belang is voor het begrip en het theoretiseren van SGO. Vanuit deze achtergrond ben ik gekomen tot het onderwerp van mijn scriptie: “*Onderliggende Waarden bij gebiedsontwikkeling*”, waarbij deze onderliggende waarden staan voor die “ongrijpbare” factor. Hier wordt in deze scriptie verder op ingegaan.

Opzet van de scriptie

De structuur van deze scriptie is als volgt:

- in dit hoofdstuk zal worden toegewerkt naar een probleemstelling met een aantal onderzoeksvragen. Hiertoe zal eerst een stuk achtergrond bij gebiedsontwikkeling worden geschetst. Vervolgens wordt een probleemanalyse gemaakt, om vervolgens te komen tot de vraagstelling.
- In hoofdstuk 2 wordt aan de hand van een conceptueel kader de onderzoeksvraag getoetst aan bestaande theorieën uit de literatuur. Afgesloten wordt met een analytisch kader.
- Vervolgens vindt in hoofdstuk 3 een empirische toetsing plaats aan de hand van eigen onderzoek, in dit geval een reeks interviews.
- Ten slotte wordt in hoofdstuk 4 afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

Achtergrond

Deze studie is er op gericht meer greep te krijgen op de onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling. Alvorens in te gaan op deze onderliggende waarden, is het allereerst van belang een aantal begrippen en achtergronden toe te lichten. Vervolgens zal worden toegelicht vanuit welk perspectief er tot een probleem analyse is gekomen.

De term Gebiedsontwikkeling is een veelgebruikt woord voor tal van verschillende ruimtelijke ontwikkelingen. Deze ruimtelijke ontwikkelingen verschillen op tal van aspecten, zoals ligging, omvang, context, programma, actoren, randvoorwaarden en financiën. Vaak is er ook nog sprake van complexe samenwerkingsverbanden en lange looptijden. Wigmansⁱⁱⁱ stelt als definitie: “Gebiedsontwikkeling is een vorm van complexe interactie tussen diverse partijen”, hetgeen al een eerste indicatie is voor het onderwerp van deze scriptie: aangezien het gaat om complexe interactie, hetgeen door mensen gebeurt en dus ook te maken heeft met gevoel(ens), emotie en vertrouwen. Elders in de dezelfde publicatie komt dit ook naar voren als het gaat om PPS dat partnerschap tussen publieke en private organisaties volop wordt bepleit. Partnerschap moet leiden tot efficiëntere en effectievere besluitvorming. In de praktijk blijkt partnerschap echter minder eenvoudig te realiseren zijn. Het vertrouwen tussen publieke en private partijen is kwetsbaar en tijdelijk. Er zullen daarom inspanningen moeten worden geleverd, die te typeren zijn als het “management van vertrouwen”. Dit management van vertrouwen krijgt in onderzoek steeds meer aandacht^{iv}. Naast de inhoud en het proces is het menselijke aspect in de meest brede zin van het woord een factor van belang. Immers, aspecten als communicatie, vertrouwen, gunnen en gegund worden en relatiemanagement, zit tussen de actoren. En deze aspecten hebben, als gevolg van dat het tussen mensen zit, ook te maken met die mens zelf.

Die mens of persoon acteert in een rol bij een gebiedsontwikkeling en brengt met zich mee een eigen historie van ervaringen, wereldbeeld en humeur. Natuurlijk zal de rationele procesleer stellen dat deze elementen met een goede procesarchitectuur ondervangen kunnen worden. De Bruijn^v, zoals in eerder genoemde boek beschreven, verschaft weliswaar inzicht in de verschillen tussen managementmethoden (lijn, project en proces), maar zij biedt weinig verheldering in de mechanismen die bijdragen aan het succesvol bereiken van een eindresultaat als het proces niet bewust is gepland en gestuurd. De Bruijn hanteert het uitgangspunt dat de vormgeving van het proces van belang is voor de inhoud van het product, echter ook niet-rationeel geplande en verlopende processen produceren inhoud.

De volgende term is, aansluitend bij bovenstaande, “onderliggende waarden”. Deze niet bestaande term is specifiek voor deze scriptie geformuleerd. Het vertegenwoordigt een set van factoren die, nog niet nader gedefinieerd, middels niet rationele weg invloed uitoefenen op proces en inhoud. Juist deze onderliggende waarden komen in de praktijk van gebiedsontwikkeling vaak als (mede) bepalende factor naar voren zodra bij betrokkenen gevraagd wordt naar het succes van een project. Met name de combinatie van, enerzijds de in de praktijk groeiende rol van de private sector, waarvan verondersteld wordt dat sterker dan aan de publieke kant onderliggende waarden van belang zijn, en anderzijds het steeds

meer in PPS vorm plaatsvinden van gebiedsontwikkeling, maakt het een interessant onderwerp om nader te verkennen in relatie tot de vaak langjarige samenwerkingen.

Deze onderliggende waarden worden vaak aangehaald als het gaat over leiderschap, vertrouwen, lef, ondernemerschap en aanvoelen wat de markt wil. Het gaat dan om “zachte waarden”, waarmee wordt bedoeld dat het aspecten zijn die zich maar lastig laten meten en niet te maken hebben met procesmatige of inhoudelijk variabelen, maar waarvan veel mensen op basis van hun opinie of gevoel aangeven dat het belangrijke aspecten zijn in Gebiedsontwikkeling.

Ook vanuit mijn eigen praktijk als medewerker bij AM Wonen, een van de grootste projectontwikkelings maatschappijen van Nederland, zijn deze “zachtere” waarden voelbaar van belang. De ervaringen uit de praktijk van mijzelf gekoppeld aan de colleges van de opleiding MCD, vormen de aanleiding om juist over dit onderwerp een scriptie te schrijven zodat er wellicht meer bewustwording ontstaat over het bestaan van deze waarden die verder gaat dan de constatering “..ik denk dat het wel van belang is”. Aan de andere kant zijn deze onderliggende waarden moeilijk grijpbaar en is er relatief weinig over bekend.

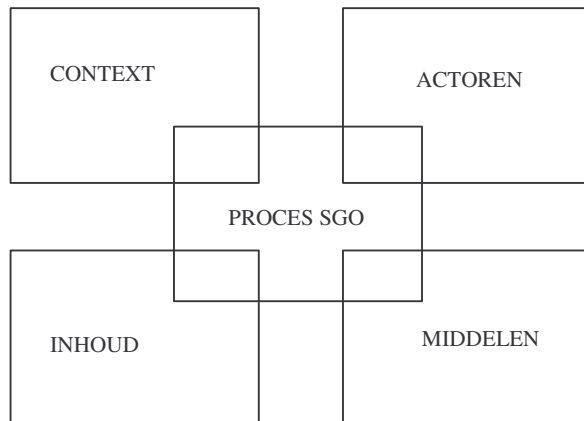
Probleemanalyse

In deze paragraaf wordt de bovenstaande achtergrond voorzien van een theoretisch kader, waarbinnen een en ander te plaatsen valt. In dit geval zal uitgegaan worden van de basistheorieën met betrekking op SGO. De bedoelde focus op onderliggende waarden dient een plek te krijgen vanuit een theoretisch perspectief, nog los van het eventuele bestaan ervan en welke waarden dit dan zijn, want dat is subject van deze scriptie. Vervolgens zullen de probleemstelling en de onderzoeksvragen worden geformuleerd.

Stedelijke Gebiedsontwikkeling

De theorieën die gezamenlijk de basis vormen voor stedelijke gebiedsontwikkeling (SGO) in de opleiding Master City Developer^{vi}, zijn achtereenvolgens het proces van SGO, het optimalisatiemodel (de driehoek) en organiserend vermogen. Op zich wordt de onderstaande theorievorming niet verder ter discussie gebracht, maar vormt het de achtergrond waartegen deze scriptie is geschreven.

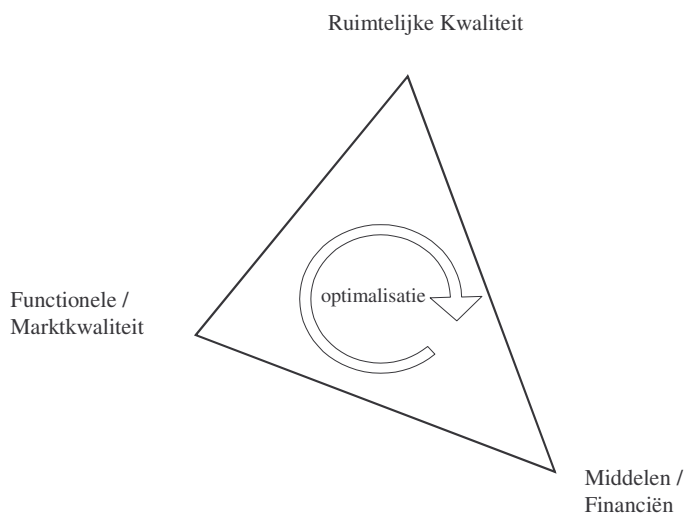
Het proces van SGO bestaat uit de volgende elementen en wordt in onderstaande schematisch samengebracht: context, inhoud, actoren, middelen en proces.



figuur: schema proces SGO

De verschillende sectorale en facetmatige insteken worden zodanig geïntegreerd in het proces van SGO dat het resultaat daarvan voldoende ruimtelijke en functionele kwaliteit heeft. Tezamen met de beschikbare middelen, ontstaan drie invalshoeken waaruit geoptimaliseerd wordt (onderstaand figuur): een driehoek waarbij het continue proces van optimalisatie tussen de hoekpunten het succes bepaalt van een SGO.

Samenbindende factor hierbij wordt gevormd door het “organiserend vermogen” ofwel “organizing capacity” van een gebiedsontwikkeling, stad of regio. Samengevat onder de noemer draagvlak geeft dit aan dat het organiserend vermogen een cruciale factor is om het proces van SGO en de optimalisatie tussen de drie hoekpunten gestalte te geven.



figuur: optimalisatiemodel SGO

Het bovenstaande model met de drie hoekpunten wint aan kracht door het Organiserend Vermogen.^{vii} Als definitie van “*Organising Capacity*” wordt gegeven “*As the ability to enlist all actors involved, and with their help generate new ideas and develop and implement a policy to respond to fundamental developments and create conditions for sustainable development*”. Het kan als succesfactor binnen de continue optimalisatie van de drie hoekpunten worden gekenschetst.^{viii} De kern van organiserend vermogen, bovenop de bovenstaande definitie, is dat het gaat om hetgeen uitstijgt boven de administratieve structuur. De effectiviteit van organiserend vermogen (zie onderstaande figuur) kan binnen dit model worden bepaald door te kijken naar de rol van een aantal pijlers.

De eerste omvat de rol van Leiderschap: zonder leiderschap komt een project maar moeilijk tot het gewenste resultaat. Hiervan worden in het eerder aangehaalde stuk van Van den Berg een aantal voorbeelden aangehaald. Tevens constateert hij dat leiderschap meestal te maken heeft met formele en/of materiele zeggenschap, en als zodanig vaak opgepakt wordt door de persoon of institutie die daar het meest toe geëigend is in formele zin. Ook belangrijk is een opeenvolging van verschillende leiders in verschillende fasen van een project of verschillende typen projecten.

Een tweede pijler omvat de rol van visie en strategie: een project hoort te passen binnen een breder kader van stedelijke ontwikkeling. De interactie tussen visie en strategie is minstens zo belangrijk: namelijk een visie zonder verdere uitwerking met een strategie zal snel opdrogen en dus vastlopen.

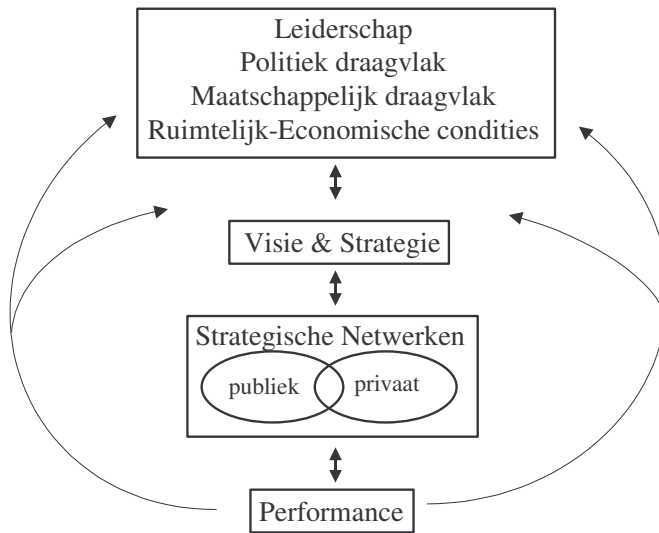
Als derde pijler is de rol van strategische netwerken van belang: vrijwel geen enkel project kan van de grond komen zonder dat daar meerdere actoren voor nodig zijn. Gegeven de juiste actoren kunnen strategische netwerken een goede basis zijn voor de ontwikkeling van nieuwe ideeën initiatieven, en bieden de flexibiliteit die nodig is om innovatieve projecten van de grond te krijgen.

De vierde pijler heeft betrekking op de ruimtelijk economische condities. Vaak geeft het vanuit een negatieve impuls, de ruimtelijk economische condities zijn niet gunstig, een stimulans tot samenwerking.

De laatste pijler, de vijfde, heeft betrekking op draagvlak: politiek en maatschappelijk, beide natuurlijk evident essentieel. Het politiek draagvlak moet kristalhelder zijn anders is het een voorbode van problemen ergens in het project-proces. Het maatschappelijk draagvlak lijkt

nog wel eens te worden onderschat (immers het is gedekt door de politiek), het organiseren van maatschappelijk draagvlak kan een geheel project in gevaar brengen, zie ook de ervaringen dit jaar met de Europese Grondwet. Draagvlak organiseren is tot op bepaalde hoogte mogelijk en vergt veel aandacht en inspanning; minstens zo van belang hierbij is de communicatie.

ORGANISEREND VERMOGEN



figuur: schema organiserend vermogen

Potentiële onderliggende waarden in de theorie van SGO

De bovenstaande analyse raakt voor een deel een aantal potentiële onderliggende waarden, wat onderdeel uitmaakt van de probleemanalyse. Daar waar Organiserend Vermogen uitgaat van de mogelijkheid onderdelen te beïnvloeden of te organiseren, gaat het voor de Onderliggende Waarden juist om het bestaan van veel minder beïnvloedbare, minder rationele, eigenschappen die mede bepalend zijn in de praktijk van SGO.

Op een aantal onderdelen is te constateren dat er sprake is van elementen van organiserend vermogen die de onderliggende waarden raken:

- Strategische Netwerken: hierin zit vervat dat de performance mede afhankelijk is van de bereidheid tot samenwerken en of er een basis van vertrouwen is.
- Leiderschap: elementen als ondernemerschap en charisma vormen hier belangrijke eigenschappen van sleutel(figuren).

Zoals blijkt uit andere onderzoeken is het element vertrouwen zeer van belang en overstijgt het niveau als element van strategische netwerken, waar dit binnen het organiserend vermogen inhoud wordt gegeven door een “bereidheid tot”, of “een basis van”. In het Paleiskwartier^{ix}, een gebiedsontwikkeling van het stationsgebied in Den Bosch, daarentegen blijkt dat Stedenbouwkundige Khandekar veel verder gaat: “...twee succesvoorwaarden die zijn vervuld: vertrouwen op persoonlijk niveau en persoonlijk langetermijncommitment”, ook directeur Van der Made wijst op het belang van vertrouwen en heeft het over “een hecht team”. Twee dingen vallen hier allereerst op, namelijk de nadruk op persoonlijk en de term team, of commitment, hetgeen een aanduiding is van iets dat diep zit en waarvan het de vraag is of het zich als zodanig laat organiseren.

Leiderschap biedt als het gaat om eigenschappen van een sleutelfiguur, vaak ook aangeduid met charisma, een sterke focus op de competenties van een persoon tevens een beperking. Dat dit een element is dat ontegenzeggelijk van belang kan zijn, is niet zozeer het punt; echter een doorvertaling naar onderliggende waarden ontbreekt, aangezien de gedachte is dat leiderschap zich laat organiseren: soms ook terecht als het gaat om “het bewust zoeken naar een gezicht voor een project of een sterke figuur die het project omarmt”. Charisma is in die zin dus niet een onderliggende waarde maar terecht een onderdeel van leiderschap.

Ondernemerschap is ontegenzeggelijk onderdeel van leiderschap, of het ook onderdeel uitmaakt van onderliggende waarden hangt af van de operationalisering van deze term. In de eerder genoemde studie naar Paleiskwartier vindt dit op de volgende wijze plaats: het gaat in deze studie dan om “Kansen grijpen, momentum creëren, het policy window benutten (iets dat een entrepreneur doet), toeval benutten: zaken die van groot belang zijn voor een succesvolle gebiedsontwikkeling”. Op deze wijze geïnterpreteerd is nog niet het niveau van de onderliggende waarden bereikt, maar lijkt meer op een combinatie van leiderschap, strategisch netwerk en draagvlak. Als het vervolgens gaat om de eigenschappen van een entrepreneur is het een mix van leiderschapkenmerken en onderliggende waarden: “..expertise, gezag, politieke contacten, onderhandelingsvaardigheden en volharding”. Met name het element volharding doet erg denken aan een onderliggende waarde, het is een belangrijke eigenschap van een entrepreneur.

Andere potentiële onderliggende waarden

Vanuit de verdere gedachtevorming rond potentiële onderliggende waarden, treden er twee trends in de maatschappij en in het ondernemen zeer duidelijk voor het voetlicht: globalisering en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De wereldwijde verspreiding van kennis en technologie heeft in zekere zin geleid tot uniformering, afvlakking en homogenisering. Deze trend staat ook wel bekend onder de term globalisering. De tegenhanger van globalisering is juist het regiogevoel, of juist de kracht van het locale (of specifieke, of unieke, of bijzondere). Dit laatste komt voort uit een verder gaande differentiatie en fragmentatie, als tegenhanger van het benadrukken van kwaliteitsverschillen in een wereld die steeds gelijkvormiger wordt. Tijd en ruimte wordt relatiever in het huidige tijdsgewricht, echter hier tegenover staat een herwaardering van een regionaal en stedelijk bewustzijn. Tegenover de massaliteit, uniformering en vervlakking van de mondiale mediacultuur is een groeiende behoefte van mensen aan verankering in een vertrouwde leefomgeving waar te nemen^x. Het gevolg hiervan is dat op lokaal niveau de concurrentie tussen vestigingsplaatsen toeneemt en dat er een toegenomen bewustzijn is van wat een plek of locatie aan concurrentievoordeel biedt. Dit impliceert dat er door consumenten, afnemers en gebruikers steeds meer wordt gelet op de identiteit van de locatie in de stad.

Een ander in het oog springend onderwerp bij zowel overheden, bedrijfsleven als ook in de sfeer van individuele personen, is de tegenhanger van de individualisering: maatschappelijke verantwoordelijkheid, betrokkenheid en sociaal-cultureel engagement. De behoefte van veel individuen om iets te betekenen en verantwoordelijkheid te nemen lijkt het antwoord op de anonimisering van de maatschappij en de cultuur van individualisering die juist einde van de 20^e eeuw hoogtij vierde. Als bedrijf kan je het tegenwoordig bijna niet maken om helemaal niets te doen met maatschappelijk verantwoord ondernemen; bedrijven als Unilever, Shell en ING hebben het tegenwoordig zelfs in hun "mission statement" opgenomen. Deze bedrijven doen dat onder druk van een toegenomen behoefte vanuit de individuele consument (van de aandeelhouder hoeft het niet), het is niet meer 'sjiek' om alleen maar winst te maken. Echter de behoefte zit veel dieper, de burger, werknemer en consument wil vanuit zich zelf 'goed-doen', dit houdt in dat er een toegenomen verantwoordelijkheidsgevoel zit, dat oprecht is. De vraag is natuurlijk hoe dit geuit wordt in het dagelijks handelen, zowel op individueel niveau van personen, als ook op institutioneel niveau. Filantropie is de makkelijkste methode, "elke maand via de automatische overboeking een bedrag naar een goed doel, en het schuldgevoel is afgekocht", of voor bedrijven die een percentage van de omzet ter beschikking stellen voor goede doelen geldt hetzelfde: uiteindelijk levert dat niet de gewenste bevrediging op. Mensen, maar ook bedrijven willen, mits dat financieel kan, verantwoordelijk bezig zijn, vaak uit dat zich als liefdadigheid. Echter die ingebakken verantwoordelijkheid uit zich tegenwoordig steeds openlijker ook in het handelen van directeuren, medewerkers individuen (al dan niet aangespoord door een "statement"), waarbij er ruimte is voor mensen die bewust hun verantwoordelijkheid voelen en willen nemen.

Subconclusie

Gezien de bovenstaande probleemanalyse is er voor gekozen in deze scriptie verder te gaan op in eerste instantie vier potentiële onderliggende waarden, als onderbouwde uitwerking van een breder gevoel van allerlei subjectieve aspecten:

- Lef: een vertaling van ondernemerschap uit het aspect leiderschap vanuit de theorie van “organiserend vermogen”; omdat het gaat om met name de niet-rationele kant, en juist in de analyse ruimte moet zijn in alle breedte van dit onderzoekskader.
- Emotie: een algemene term voor wat eerder als vertrouwen naar voren kwam als essentieel, maar waarvoor binnen het gehanteerde theoretisch kader nog geen volwaardige plek is.
- Gevoel voor de plek: aansluitend bij het toegenomen belang van identiteit van locaties en de impact dit dat kan hebben op het slagen van een gebiedsontwikkeling
- Verantwoordelijkheid: een term die verantwoordelijkheid omvat die personen voelen en willen nemen, tot en met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven.

Probleemstelling

Onderzoek heeft aangetoond hoe het proces en inhoud van gebiedsontwikkeling plaatsvindt, daarnaast is er ook onderzoek gedaan naar de rol van organiserend vermogen. Echter om te komen tot een bredere verklaring van succes en falen, waarom de ene gebiedsontwikkeling “soepeler” loopt dan een andere gebiedsontwikkeling, lijken ook niet-rationele aspecten een rol te spelen. De vraag is of onderliggende waarden, zoals hierboven beschreven hierbij een rol spelen.

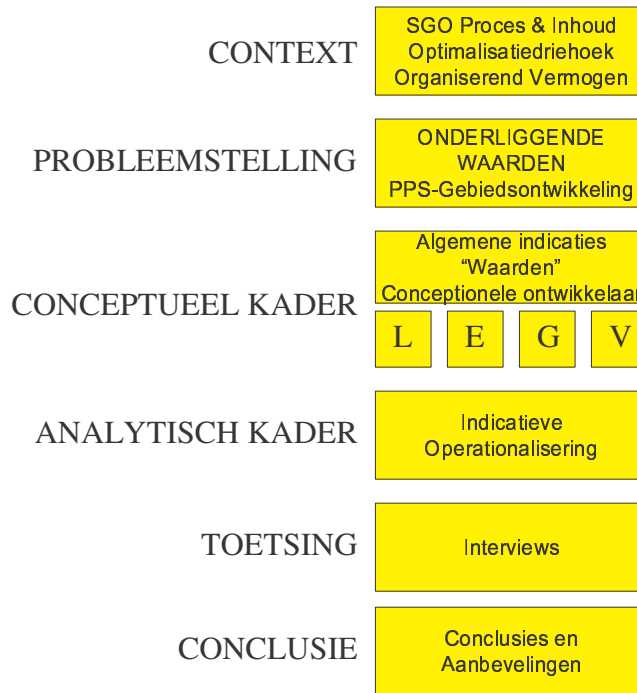
De probleemstelling is als volgt geformuleerd:

Wat zijn onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling?

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden, heb ik een aantal onderzoeksvragen geformuleerd:

- Welke algemene indicaties zijn er voor onderliggende waarden?
- Welke rol spelen Lef, Emotie, Gevoel voor de Plek en Verantwoordelijkheid bij PPS- en voor gebiedsontwikkeling in Nederland?

Geprobeerd zal worden om in het laatste hoofdstuk te komen tot een set van waarden die zouden kunnen kwalificeren als onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling.



figuur: schematisch overzicht scriptieopzet

Doelstelling

Onderzoeken, binnen de context van Stedelijke Gebieds Ontwikkeling, of onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling een wezenlijke factor van belang vormen voor gebiedsontwikkelaars.

Subdoel

Onderzoeken of er concrete conclusies c.q. aanbevelingen te geven zijn voor AM Wonen als het gaat om de onderliggende waarden van gebiedsontwikkeling.

Methodologie

Om de voorliggende hypothese te kunnen onderzoeken ligt het gezien de vraagstelling in eerste instantie niet voor de hand een sterk kwantitatieve insteek te kiezen als onderzoeksmethodiek. De onderzoeksvraag op de volgende wijze te benaderen: middels literatuuronderzoek en kwalitatieve interviews. Het doel van deze onderzoeksmethode en deze scriptie is niet wetenschappelijk volledig uitputtend te zijn, maar een betrouwbare analyse te verzorgen m.b.t. tot de vraagstelling, zodat tot een beantwoording gekomen kan worden.

H2: Literatuuronderzoek

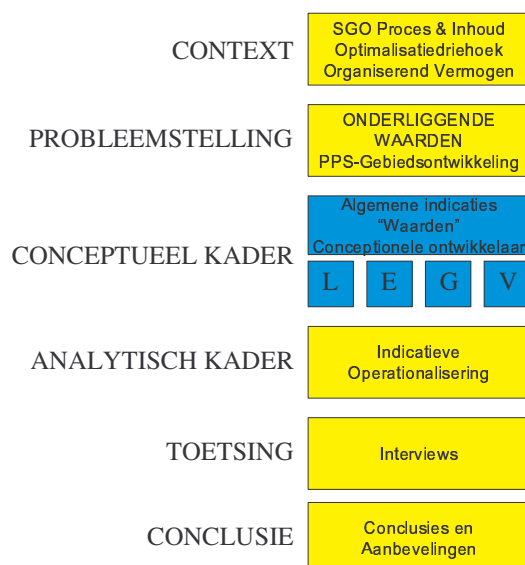
Inleiding

Het doel van dit hoofdstuk is om middels literatuuronderzoek te komen tot een beantwoording van de onderzoeksvragen. Dit wordt gedaan vanuit een conceptueel kader waarbinnen gekeken wordt naar achterliggende literatuurbronnen, om zo in een beantwoording vanuit de literatuur te voorzien. Daarna zal in de paragraaf analytisch kader gekomen worden tot een operationalisering van Onderliggende Waarden; dit is vervolgens weer uitgangspunt voor de toetsing in Hoofdstuk 3.

Waarden

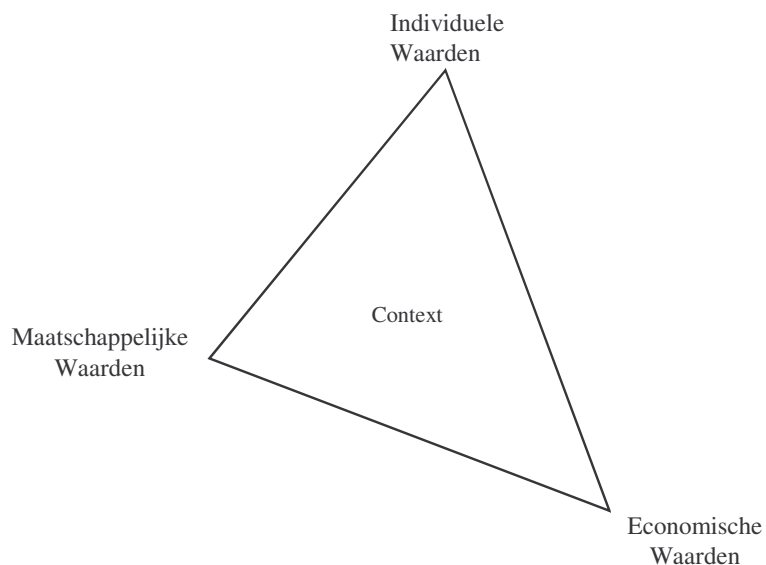
In de beantwoording van de onderzoeksvragen, komt allereerst de vraag naar voren wat deze onderliggende waarden zijn. Deze wordt in dit hoofdstuk benaderd vanuit een getrapte benadering: allereerst wordt er gekeken, welke aanleidingen er zijn, in algemene zin (dus nog niet specifiek op gebiedsontwikkeling), voor onderliggende waarden. Vervolgens wordt vanuit de recente discussie over normen en waarden, een vertaalslag gemaakt van “waarden” die uit een algemeen onderzoek van Klamer naar voren zijn gekomen, naar gebiedsontwikkeling. Via de theorie van Hol en Vester, wordt de vertaalslag naar onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling gemaakt. Hierna vindt de formulering van het conceptueel kader plaats om zo te komen tot een indicatieve operationalisering van vier onderliggende waarden.

Dus schematisch komt het er op neer dat in het huidige hoofdstuk inhoud wordt gegeven aan het in de onderstaande figuur “blauw” gekleurde onderdeel.



Algemene indicaties

In deze paragraaf komen een aantal algemene indicaties van Onderliggende Waarden uit de literatuur aan de orde die het gevoel dat het van belang is, mogelijk kunnen onderschrijven. Een eerste verkenning vanuit drie invalshoeken moet duidelijk maken dat de context van onderliggende waarden van belang is, en tevens ook relatief star is. Met algemene indicaties vanuit de psychologie, vanuit de economie (het ondernemerschap), en de maatschappij kan een doorvertaling naar de gebiedsontwikkeling gemaakt worden. Tezamen vormen ze een relatief starre context voor onderliggende waarden, immers, de individuele psyche is maar matig flexibel, ook de economische wetten van ondernemerschap zijn enerzijds niet honderd procent meetbaar, maar zijn anderzijds wel duidelijk, en stroperig, maar daarom niet minder belangrijk fenomeen. Ten slotte zijn ook de maatschappelijke waarden maar matig flexibel. De balans tussen het individu (de psyche van de mens), de economie (hier als ondernemen) en de maatschappij met haar normen en waarden, bepalen in wezen de context van een actor en in die zin dus ook de onderliggende waarden.



figuur: aangenomen evenwicht in de context van onderliggende waarden

Daarom worden hieronder aan de hand van een studie van Klamer de “waarden” beschreven die voort komen uit de algemene theorievorming omtrent Waarden & Normen. Vanuit deze algemene waarden zal een koppeling gelegd worden met de thematiek van Gebiedsontwikkeling, middels een recente publicatie van Hol en Vester inzake de “conceptionele ontwikkelaar”, een gebiedsontwikkelaar die een aantal nieuwe waarden in zich verenigd.

Individuele Waarden - Psyche

Begin van het afgelopen jaar is een boek verschenen, waardoor gedachten omtrent de eerder omschreven “zachte” kant van de mens bij interactie nog eens bevestigd werden. Malcolm Gladwell is de auteur van een boek^{xi} dat handelt over de kracht van een eerste indruk, het gevoel en het onbewuste versus het bewuste. Zijn pleidooi is dat de kracht van het menselijk oordeel in een paar seconden ligt en dat vaak het verder rationaliseren en overwegen zelfs afbreuk kan doen aan het initiële gevoel. Een van de voorbeelden die hij aanhaalt is een onderzoek naar de omgang tussen getrouwde stellen. Het observeren van de interactie van het stel bij het oplossen van een fictief probleem (“nemen we wel of geen hond”), leidde na een uur observatie tot een voorspelling met een zekerheid van 95% van het huwelijkssucces. Daarna bleken de voorspellingen vrijwel even betrouwbaar bij 15 minuten observatie, en ten slotte bleef de voorspellingkracht zelfs overeind als de observatieduur teruggebracht werd naar drie minuten! Zijn stelling is dan ook dat de mens zichzelf graag ziet als rationeel, die bewuste en weloverwogen keuzes maken; echter Gladwell gelooft in het gevoel en de onbewuste voorkeur en afkeer. De gedachte aan een niet-rationele kant bij de interactie tussen mensen bij gebiedsontwikkeling wordt op deze manier gevoed. Dit is echter meer een algemene indicatie vanuit de psychologie.

Economische Waarden - Ondernemerschap

Vanuit de kant van het bedrijfsleven is er ook heel wat gepubliceerd en onderzocht over ondernemerschap en het succesvol daarin zijn. In een publicatie^{xii} van Brandhome over merken en branding, is een reeks interviews opgenomen met sleutelfiguren uit het bedrijfsleven.

Het is een compilatie van tal van ondernemers die gevraagd zijn hun kernwaarden, danwel succesvoorwaarden te omschrijven als het gaat om ondernemerschap. Zo zijn er de verschillende mensen die de volgende statements afgeven:

- M. Huibregtsen, Member Advisory Council McKinsey & Company: over belangrijke kernwaarden gevraagd, noemt hij er drie. “Professionaliteit, Competentie en Integriteit”. De laatste is een waarde die niet van technische aard is, maar een waarde die een beroep doet op eigenschappen van betrokkenen.
- B. Jansen, Member Executive Board Campina: over de afstand tot de eindgebruiker (overigens in een totaal andere industrie) in internationale concerns, “Ik geloof in lokaal ondernemerschap”. Wellicht dat dit ook kan worden vertaald als gevoel voor een plek, ‘sense of place’.

- F. Lingg, Directievoorzitter Achmea Health: met een advies voor ondernemers in de toekomst, "...maak een concept en volg je intuïtie. Met een concept bedoel ik een geïntegreerd geheel met toegevoegde waarde. Met intuïtie bedoel ik dat je niet alles tot in de puntjes moet uitzoeken".
- P. Morley, Chief Operating Officer O2: met zijn aanbeveling voor ondernemen in de toekomst, "De eerste (...) is energie. Wees betrokken en bezeten van wat je doet. (...) Uiteindelijk wint integriteit en doorzettingsvermogen (...). De derde is teamsport".
- G. van Odijk, General Manager GlaxoSmithKline: over de toekomst van bedrijven, "...mensen met passie, met de wil om een verschil te maken. (...) Passie, gedrevenheid, het gevoel dat je in en met een firma een verschil kan maken in de samenleving, dat is belangrijk voor het succes". Hierbij zou je bovenstaande "firma" kunnen vervangen door "gebiedsontwikkeling".

Bovenstaande quotes uit het boek van Brandhome zijn verder niet uitgediept, maar vormen in zijn algemeenheid wel een beeld, dat als het gaat om ondernemen, er andere elementen van belang zijn dan puur de inhoudelijke en procesmatige: integriteit, intuïtie, doorzettingsvermogen en passie. Een deel van de uitspraken over ondernemen laten zich wellicht vertalen naar SGO, zeker als we onderkennen dat ondernemerschap van belang is in gebiedsontwikkeling. Het is overigens geenszins de bedoeling bovenstaande 1 op 1 te vertalen naar SGO, maar wel te interpreteren als een algemene indicatie voor onderliggende waarden.

Maatschappelijke Waarden

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid wijdt in haar publicatie^{xiii} "Bijdragen aan Waarden en Normen" een hoofdstuk geschreven door A. Klamer aan "Waarden doen ertoe in de economie". Het is evident dat dit stuk niet is toegespitst op gebiedsontwikkeling, maar is geschreven in het kader van de recente normen en waarden discussie in Nederland. Het wordt echter in het kader van deze scriptie wel van belang geacht, omdat het schetsen van een breder beeld vanuit de maatschappelijke waarden, het startpunt vormt in de aanloop naar de beantwoording van de probleemstelling.

Het begint met "Waarden zijn overal en nergens. Ze zijn overal omdat geen handeling zonder waarde is. Ze zijn nergens omdat ze niet tastbaar zijn en vrijwel nooit expliciet benoemd worden. Weet u uw belangrijkste waarden op te noemen?". Vervolgens wordt aan de hand van twee voorbeelden gewerkt naar een onderscheid tussen waarden voor de overheid en voor de markt. Het resultaat is een overzicht van positieve en negatieve waarden voor beide sferen (zie figuur).

De sfeer van waarden van de markt

+ (pos)

– (neg)

vrijheid van keuze	machtsconcentratie
consumentensoevereiniteit	manipulatie via reclame
onafhankelijkheid	onzekerheid en instabiliteit
prestatiegericht	prestatiedwang
ondernemingslust	hebzucht
objectieve waardering via prijzen	idem
individueelgericht	anonimiteit
individuele verantwoordelijkheid	asociaal en immoreel

De sfeer van waarden van de overheid

+ (pos)

– (neg)

rechtvaardigheid	meedogenloos, harteloos
solidariteit	belastingen
het collectieve belang	nationalisme
regelgeving	dwang en regelzucht
overleg	stroperigheid
gelijkheid	verkeerde prikkels
democratische procedures	inefficiëntie
objectiviteit	onpersoonlijk

figuur: overzicht waarden naar sfeer

Volgens Klamer: “Het terugdringen van de overheid betekent dus het terugdringen van haar sfeer van waarden. Meer ruimte voor de markt en het individu betekent minder nadruk op het collectief belang, op waarden als solidariteit, een zorgzame samenleving, (sociale) zekerheid ten bate van waarden als keuzevrijheid, efficiëntie, prestatie, maar ook die van ongelijkheid, hebzucht, onzekerheid en instabiliteit. Na jaren geopereerd te hebben in een samenleving die beheerst werd door de sfeer van de overheid, geeft die omschakeling problemen. Belangrijke groeperingen onder de bevolking ervaren vooral een verlies. Privatisering en liberalisering leveren onverwachte problemen op, omdat blijkbaar niet rekening gehouden is met de noodzakelijke waardeomslag.

Klantgericht en prestatiegericht werken klinkt goed, maar niet als het ten koste gaat van waarden als zekerheid, stabiliteit, gelijkheid en het collectieve belang. Als gevolg daarvan neemt het verzet tegen zaken als de liberalisering van de energiemarkt' en de 'exorbitante zelfverrijking' van de bestuurlijke top toe. (...) De markt is ten minste niet zaligmakend. Wellicht dat de balans weer richting overheid aan het verschuiven is”.

Bovenstaande maakt duidelijk dat indien een private gebiedsontwikkelaar effectief en succesvol wil zijn in SGO, zal hij een aantal waarden moeten adopteren vanuit de overheidskant. Andersom zal de overheids-gebiedsontwikkelaar een aantal waarden van de markt-sfeer kunnen gebruiken. Vanuit beide kanten bezien zal de gebiedsontwikkeling mede bepaald worden door een balans in deze waarden, hiervan zullen sommige waarden zich als Onderliggende Waarde “eigen” moeten zijn aan de betreffende gebiedsontwikkelaar. Om verder richting onderliggende waarden te komen is er meer dan alleen het onderscheid tussen publiek en privaat. Dit erkent ook Klamer en hij stelt dan ook dat bovenstaande twee dimensies wellicht te beperkt zijn. Een derde dimensie heeft te maken met de informele interacties, één die meer de culturele waarden aanduidt. “De informele interacties blijken bepalend voor tal van waarden”, zie hiertoe onderstaand figuur. De gift is een typisch voorbeeld van de derde sfeer.

Waarden van de derde sfeer

+ (pos)

– (neg)

verantwoordelijkheid	plichtmatig
loyaliteit	onderdrukking
verbondenheid	afhankelijkheid
zorgzaamheid	betutteling
generositeit	liefdadigheid
gemeenschappelijkheid	idem

figuur: extra waarden

Ten slotte is zijn pleidooi dat het belangrijk is oog te hebben voor de verschillende waardesferen. Van groot belang is bijvoorbeeld om meer zicht te hebben op de rol en de betekenis van de derde sfeer. Klamer eindigt met de vraag of het zo zou het kunnen zijn dat deze sfeer in verdrukking komt vanwege een te dominante overheid aan de ene zijde en een oprukkende markt aan de andere? Omgekeerd is de vraag of waarden als verantwoordelijkheid, loyaliteit, verbondenheid, etc. in de verdrukking komen, tevens een erkenning van het bestaan en het belang ervan.

Vertaling naar SGO

De vraag is natuurlijk of deze waarden of een aantal van deze waarden te vertalen zijn naar, of van belang zijn voor Onderliggende Waarden bij SGO. Een deel van de bovenstaande vraag wordt beantwoord in het betreffende nieuwe “Ontwikkelingsplanologie”, waarin een doorvertaling van het spanningsveld publiek-privaat zich juist uit op de bovenstaande derde sfeer. Dit heeft betrekking op de instrumentele en institutionele kant, hierover in de volgende alinea meer. Een tweede deel wordt beantwoord door te kijken naar de kenmerken of eigenschappen van een gebiedsontwikkelaar. Hierop wordt ook later ingegaan.

Allereerst het betreffende nieuwe “Ontwikkelingsplanologie”, hiervan zeggen de critici dat het oude wijn in nieuwe zakken zou zijn. De Utrechtse wethouder Lenting in het blad PRO^{xiv}: “Oude PPS in nieuwe zakken. Ook hier draait het uiteindelijk toch weer om geloven in jezelf, vertrouwen hebben en geven, telkenmale je doelen toetsen en lol hebben in het proces”. Een ander geluid over ontwikkelingsplanologie, maar met de zelfde uitkomst voor deze scriptie, is afkomstig van de Coördinator Gebiedsontwikkeling van het kenniscentrum PPS, Peter Ousoren^{xv}. PPS en Ontwikkelingsplanologie zijn nauw met elkaar verbonden, ze kunnen beide gekenschetst worden als instrumenten voor gebiedsontwikkeling. De kenmerken van ontwikkelingsplanologie worden door VROM in het rapport: ‘van hindermacht naar ontwikkelkracht’ aangegeven:

- Integrale gebiedsontwikkeling
- als een gezamenlijk proces
- van complementaire partijen
- die streven naar verbetering van de ruimtelijke kwaliteit
- door uitvoering en financiering van een aantal samenhangende ruimtelijke projecten (projectenvelop)

Van de bovenstaande vijf kenmerken zijn er vier reeds langer in beeld binnen het PPS-denken: Scope-optimalisatie, procesarchitectuur, optimalisatie van de taak, en risicoverdeling en verevening (rendabele en onrendabele planonderdelen), zijn allemaal begrippen die al jaren circuleren binnen de PPS–gebiedsontwikkelingspraktijk. Is er bij ontwikkelingsplanologie derhalve sprake van oude wijn in nieuwe zakken, vraagt Ousoren zich vervolgens af: helemaal niet, is zijn stelling. Het begrip ontwikkelingsplanologie is veel ruimer dan het uitvoeringsvehikel PPS. Ontwikkelingsplanologie koppelt de mogelijkheden die de WRO moet bieden voor ruimtelijke ontwikkelingen aan een soort van haalbaarheidstoets; als er geen of onvoldoende draagvlak voor een project is of als er geen of onvoldoende middelen voor een project zijn dan zal het geen doorgang vinden. Als voor een project een zogenaamde ‘financiële envelop’ wordt gecreëerd moet deze gevuld worden

met middelen. (...) De projectbenadering draagt echter ook grote risico's in zich. Als we allemaal gaan zitten wachten op de mogelijke opbrengsten van een gebied dan is niemand op voorhand bereid om fors te investeren. Men zal derhalve wel de bereidheid moeten tonen om voorinvesteringen te doen en gezamenlijk af te wachten of – door middel van 'benefitsharing' of risicodragende participatie – er daarna iets te verdelen valt. De overheden zullen daarmee derhalve creatief aan de slag moeten. Ontwikkelingsplanologie schept een kader, een speelveld, waarop de spelers in PPS-verband zich gemakkelijker bewegen dan binnen de oude toelatingsplanologie. Er kan gezocht worden naar creatievere oplossingen in de ruimtelijke sfeer. Zowel bij Lenting als Ousoren gaat het om gemeenschappelijkheid, vertrouwen en verbondenheid. Interessant is de verwijzing van Ousoren naar creativiteit, die wellicht weer te maken heeft met specifieke kenmerken.

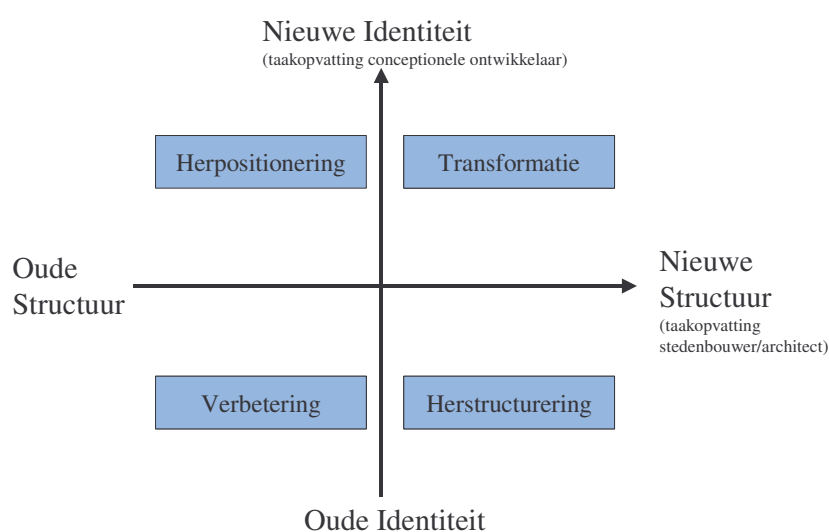
In de tweede plaats is het zoeken naar kenmerken, wellicht onderdeel van, of afgeleid van, de derde sfeer van Klamer, het spanningsveld van publiek en privaat; dan wel eigenschappen die te herleiden zijn tot onderliggende waarden bij SGO. De projectontwikkelaars Hol en Vester hebben recentelijk in een publicatie^{xvi} de term "conceptuele gebiedsontwikkelaar" geïntroduceerd, waarbij dergelijke elementen een hoofdrol spelen.

Startpunt van hun redenering is dat vanuit de maakbare samenlevingsfilosofie van decennia geleden, de denkbeelden rond stedelijke ontwikkeling of gebiedsontwikkeling gevorderd zijn tot het denken in een integrale benadering. Nog steeds verkeren wij in deze fase. De samenleving blijkt niet maakbaar en, zo constateren zij, op die manier kan niet alles integraal zijn: "Voor een stedelijke locatie worden plannen ontwikkeld, waarmee vanuit een soort perfectionisme alles met alles wordt verbonden. (...) De integrale benadering leerde ons om op een heleboel verschillende manieren en vanuit alle mogelijke disciplines naar een locatie te kijken. Maar het resulteerde veelal in plannen die aan hun eigen integraliteit ten onder gingen, want in de praktijk onuitvoerbaar bleken: te complex, te veel partijen, te veel ideeën".

Hun kritiek op de huidige gang van zaken rond gebiedsontwikkeling heeft vooral te maken met de onderwerpen van gesprek in de initiële fase en de rolverdeling tussen partijen. De discussie gaat met name over bouwprogramma's en bouwvolumes, ingegeven door de eigen inschatting van de problemen (en benodigde oplossingen) in een bepaald gebied; het marktdenken speelt daarin een hoofdrol, soms "al dan niet gelardeerd met een vleugje maatschappelijk ondernemerschap". Door de werkwijze, en juridificering, zijn partijen bezig elkaars teleurstelling te organiseren. De start vanuit financiële haalbaarheid, kosten en

speelruimte, maakt gecombineerd met bovenstaande dat iedere neiging tot creativiteit de grond wordt ingeboord.

Vervolgens stellen Hol en Vester dat er een nieuwe fase nodig is die de techniek van het vastgoed ten dienste stelt van de emotie van de stad. "Onder conceptionele gebiedsontwikkeling kan worden verstaan de stelselmatige en gezamenlijke inspanning van betrokken en ondernemende partijen, gericht op de structurele verandering van (delen van) een stadsgebied, uitgaande van een conceptionele visie op dat gebied en via strategische interventies aangestuurd". Overigens moet in deze visie conceptioneel niet verward worden met conceptueel: het gaat om een niet vrijblijvende visie (conceptioneel) versus een conceptuele visie (te vrijblijvend), die een bevruchting van de locatie vormt, waarvoor een eigen identiteit en een eigen structuur ontstaat. "Het is de creatieve keuze voor een specifieke invulling". Elementen die van belang zijn: emoties, ruiken, voelen, proeven. Het gaat om het starten van een denkproces, en dat de ruimte geven, starten vanuit ambitie; een start vanuit haalbaarheid zorgt ervoor dat de uitkomst voorspelbaar is. Het grensverleggende is af te meten aan het zoeken naar haalbaarheid in plaats van het denken vanuit haalbaarheid. Om deze Conceptionele Gebiedsontwikkelaar goed te kunnen positioneren, stellen Hol en Vester het proces van het omvormen van een oude naar een nieuwe structuur kan worden betiteld als de taakopvatting van de stedenbouwer c.q. architect, en het focussen op de evolutie van de oude naar een nieuwe identiteit van de locatie, kenmerk is van de taakopvatting van de conceptionele ontwikkelaar (zie figuur onder).

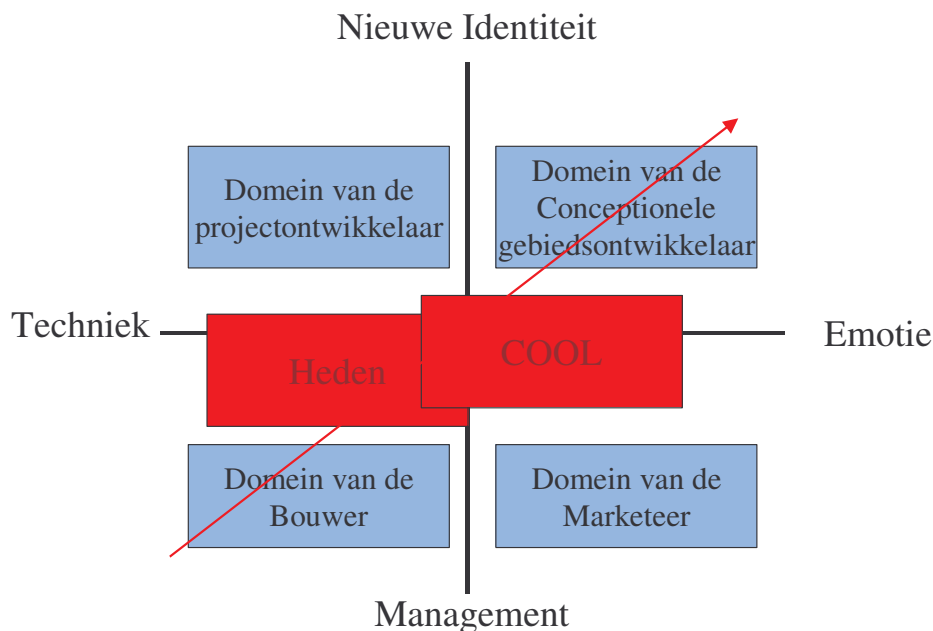


Figuur: verschillende opgaven in gebiedsontwikkeling

Verbetering en herstructurering vormen het domein van de stedelijke vernieuwers en herpositionering en transformatie vormen het domein van deze nieuwe gebiedsontwikkelaar.

Gekeken naar de eigenschappen en kenmerken komen juist bij het zoeken naar een nieuwe identiteit een aantal elementen naar voren die aansluiten bij de hypothese uit deze scriptie. Zo hebben Hol en Vester het over de volgende elementen: Lef, om te dromen, om te ontdekken en om zonder randvoorwaarden denken. Vervolgens is het natuurlijk wel van belang om de link te leggen tussen vraag en aanbod. Dus de volgende kerncompetenties zijn ook van belang: het vermogen om emotie aan ondernemerschap te verbinden, het vermogen om bij anderen bezieling op te wekken, en het vermogen te inspireren tot meer creativiteit.

In de termen van Hol en Vester ontstaat er een concept onder de term "COOL", dat staat voor Conceptioneel Opdrachtgeverschap, Ondernemerschap en Leiderschap. De huidige generatie ontwikkelaars staat dan ook aan de vooravond van een verandering van eigenschappen, kerncompetenties en handelswijze (zie figuur onder).



Figuur: Ontwikkelingsrichting toekomstige ontwikkelaars

De hierboven geschetste ontwikkelingsrichting wordt gevoed vanuit een aantal karakteristieken die inhoud geven aan de ontwikkeling van de huidige praktijk, richting het concept "COOL":

- vermogen te kunnen abstraheren, los komen van de werkelijkheid
- grensoverschrijdend denken, anderzijds de grenzen niet vergeten
- inspireren en emotioneren
- vermogen om te schakelen tussen: vraag en aanbod, partijen, belangen, schaalniveaus
- krachten kunnen bundelen
- durven kiezen
- jezelf blijven

Bovenstaande verhandeling van Hol en Vester is bewust nadrukkelijk en uitgebreid aan bod gekomen omdat het een drietal dingen duidelijk maakt: ten eerste zitten er veel elementen in die raken aan de probleemstelling, in de tweede plaats maakt het duidelijk dat het nodig is een kader te schetsen voor onderliggende waarden en ten derde het belang voor gebiedsontwikkeling helder te krijgen.

Subconclusie

De bovenstaande algemene indicaties maken duidelijk dat gesteld mag worden dat onderliggende waarden van belang zijn bij gebiedsontwikkeling, en uit een breder individueel, economisch en maatschappelijke context afkomstig zijn. Natuurlijk zijn deze indicaties niet wetenschappelijk uitputtend genoeg om honderd procent te verklaren hoe dit precies functioneert en ook niet welk gewicht het heeft. Echter het geeft voldoende aanleiding om verder in te gaan op een aantal onderliggende waarden.

Juist ook vanuit de analyse van Klamer wordt duidelijk dat juist in het spanningveld van publiek en privaat er een extra dimensie ligt op waardenpatronen (ook al ging die studie over Normen en Waarden): juist zaken zoals vertrouwen, gemeenschappelijkheid en verantwoordelijkheid blijken hier positieve waarden.

In de stellingname van Hol en Vester wordt dit nog verder uitgebouwd op eigenschappen van ontwikkelaars: het vermogen te kunnen emotioneren, inspireren, het durven kiezen en jezelf blijven, zijn voorbeelden van eigenschappen, kerncompetenties en handwijzen van wat zij noemen de nieuwe ontwikkelaar, ofwel conceptionele ontwikkelaar.

Conceptueel kader

Om te komen tot een conceptueel kader voor onderliggende waarden moet er een combinatie gemaakt worden van verschillende theorieën. Er is namelijk geen overall theorie waaraan de probleemstelling opgehangen kan worden. Er wordt in deze scriptie ervoor gekozen om een nieuw conceptueel kader te creëren bestaande uit een viertal subtheorieën die gezamenlijk inhoud moeten gaan geven aan wat onderliggende waarden zijn. De vier genoemde elementen Lef, Emotie, gevoel voor de plek en Verantwoordelijkheid worden respectievelijk gekoppeld aan de theorieën van Kingdon, Mosch, Simon en Schrijvers.

Conceptueel kader voor Lef

Als conceptueel kader voor “Lef”, wordt gehanteerd een bewerking van het model van Kingdon^{xvii}. Lef is hier geïnterpreteerd als ‘ondernemerschap’. Het ‘ondernemerschap’ heeft zoals bekend, vanuit het organiserend vermogen een directe relatie met ‘leiderschap’ zoals eerder beschreven, als operationalisering wordt “entrepreneurschap” gehanteerd vanuit de theorie van Kingdon.

De Amerikaanse politicoloog Kingdon heeft eind jaren zeventig uitgebreid empirisch onderzoek verricht naar de agenda- en beleidsvorming op het terrein van de gezondheidszorg en transportaangelegenheden. Kingdon vroeg zich in zijn studie af hoe issues politieke aandacht krijgen en op de governmental agenda komen. Een volgende vraag was hoe de alternatieven die uiteindelijk een plaats kregen op de decision agenda werden gegenereerd. De decision agenda is de lijst van onderwerpen waarover een beslissing zal worden genomen. Centraal daarbij stond de vraag wanneer de tijd rijp is voor een bepaald idee en er blijkaar een gunstige situatie is om een doorbraak in het beleid te bewerkstelligen. Rationele besluitvormingstheorieën voldeden hier niet, omdat onzekerheid bestaat over de doelen die moeten worden nagestreefd, vaste procedures om problemen aan te pakken ontbreken en niet vaststaat wie aan de besluitvorming zullen deelnemen. Kingdon onderscheidt drie processtromen: het herkennen en erkennen van problemen (problemenstroom), de formulering van beleidsalternatieven (beleidsalternatievenstroom) en politieke ontwikkelingen (politiek-bestuurlijke stroom). De participanten zijn niet gekoppeld aan een specifiek proces, maar kunnen betrokken zijn bij elk van de drie stromen en in sommige gevallen bij twee stromen tegelijk. Verder heeft Kingdon speciale aandacht voor de momenten waarop alle stromen samenkomen en de tijd rijp lijkt te zijn voor een doorbraak in het beleid. Hiervoor introduceert hij het concept policy window. Dat betekent dat als de politieke omstandigheden gunstig zijn, zogenaamde pleitbezorgers erkende problemen koppelen aan beschikbare beleidsalternatieven.

Kingdon wordt voornamelijk gewaardeerd als model om veranderingsprocessen te kunnen reconstrueren. Deze theorie biedt handvaten om de resultaten van de interviews te ordenen en te analyseren. Het metaforische karakter van zijn begrippenkader maakt het echter moeilijk om de concepten te operationaliseren. Dit betekent dat het logisch is om voornamelijk gericht te zijn op het bestaan van stromen en policy windows en minder op de processen die volgens Kingdon binnen die stromen plaatsvinden.

Het model van Kingdon is bedoeld om processen van agendavorming en beleidsvorming te analyseren, maar wordt misschien juist door het metaforische karakter breder toegepast. De kracht van de benadering van Kingdon ligt voornamelijk in het feit dat rekening wordt gehouden met het simultaan plaatsvinden van ontwikkelingen: dus niet in opeenvolgende fases, maar gelijktijdig. Ook zet het stromenmodel de notie van rationele besluitvorming op zijn kop, omdat problemen en oplossingen niet op voorhand aan elkaar gekoppeld zijn, maar dat daar juist een policy window en een entrepreneur voor nodig is.

Het policy window, is een aangelegenheid voor voorstanders van bepaalde ideeën om hun oplossingen, of plannen, te presenteren: het zijn dus kansen om initiatieven te realiseren. Een open venster heeft als kenmerk, dat het schaars is, zich onregelmatig voor doet en niet lang open blijven. De entrepreneur is degene die het ijzer smeedt als het heet is. De timing is voor doorbraken of een grote sprong dan ook heel belangrijk, en de mensen die dit beheersen bezitten dan ook een combinatie van bijzondere kwaliteiten:

1. recht om gehoord te worden (vanuit expertise of status),
2. bekend vanwege politieke contacten en onderhandelingsvaardigheden,
3. maar vooral: volharding.

Conceptueel kader Emotie

Als conceptueel kader voor Emotie wordt gehanteerd een bewerking van de publicatie van Mosch en Verhoeven^{xviii} over vertrouwensmechanismen. De vertaling van "emotie" vindt plaats in "vertrouwen". Emotie in PPS-gebiedsontwikkeling is te interpreteren als de complexe emotie van vertrouwen. Het ontstaan van vertrouwen vormt zowel in conceptuele als analytische zin een uiterst complexe materie. Er rijst een beeld van vertrouwen tussen individuen als product van relationele en rationele afwegingen, dat niet exclusief tot stand komt op basis van volledige calculatie. Bovendien blijkt uit deze publicatie dat het ontstaan van vertrouwen onlosmakelijk verbonden is met formele en informele instituties die het gedrag van individuen beïnvloeden en vice versa.

Om meer greep te krijgen op de complexiteit die achter deze verbanden schuilt, wordt ingegaan op een ordening tussen de verschillende perspectieven met behulp van een vertrouwenstypologie. Om ordening aan te brengen in de vele factoren die het ontstaan van vertrouwen beïnvloeden, is het onontkoombaar om te werken met een multidimensionale vertrouwenstypologie. Geïnspireerd door Nooteboom^{xix} is een typologie geconstrueerd die uit twee dimensies bestaat: het vertrouwensniveau en de vertrouwensgrondslag. Deze twee dimensies zijn op hun beurt verder onder te verdelen in het individuele (persoonlijke) en het institutionele (bovenpersoonlijke) niveau en de formele en informele grondslag. Door niveaus en grondslagen met elkaar te verbinden, creëren we een vertrouwenstypologie die vier soorten invloeden op het ontstaan van vertrouwen en hun onderliggende vertrouwensmechanismen identificeert. Het gaat om respectievelijk instrumentele, sociale, systemische en normatieve invloeden.

Op het individuele niveau is het ontstaan van vertrouwen vooral gerelateerd aan de intenties en de competenties van personen. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van vertrouwen 'in' een persoon. Het gaat om concrete verwachtingen, persoonlijke criteria voor betrouwbaarheid en tolerantiegrenzen voor vertrouwen, die tezamen de afwegingen bij het ontstaan van vertrouwen beïnvloeden. Vertrouwen is op dit niveau een relationeel product, dat ontstaat uit een mix van formele en informele vertrouwensmechanismen. Hierbij spelen zowel instrumentele als sociale invloeden een rol. Beide soorten invloeden worden hieronder kort toegelicht.

Instrumentele invloeden op het ontstaan van vertrouwen spelen op individueel niveau en zijn formeel van aard. Het gaat veelal om berekenende en beredeneerde afwegingen, waarbij op basis van rationele calculaties de kansen op winst en verlies worden ingeschat.

Instrumentele invloeden werken beter naarmate er meer 'harde' informatie beschikbaar is over de mogelijke gevolgen van het vertrouwen in een andere persoon. Verwachtingen over wederkerig gedrag van de ander in de toekomst zijn bepalend voor de mate waarin instrumentele afwegingen het ontstaan van vertrouwen beïnvloeden. De belangrijkste instrumentele vertrouwensmechanismen zijn allemaal formeel van aard. Het gaat bijvoorbeeld om sanctiegerichte prestatiemechanismen (onderpanden, borgsommen) of om beloningsgerichte prestatiemechanismen (bonussen). Het gaat ook om zelfbeperkingsmechanismen via intermediairs (certificering, keurmerken en kredietbrieven).

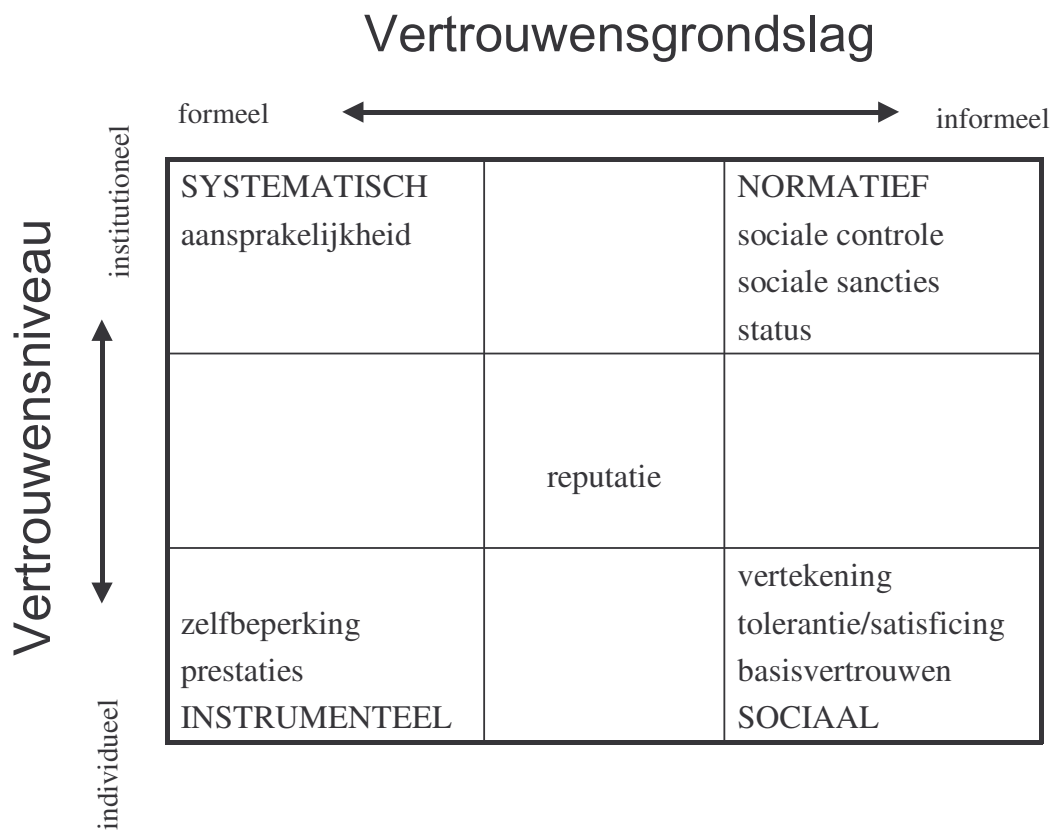
Sociale invloeden op het ontstaan van vertrouwen spelen eveneens op individueel niveau, maar zijn informeel van aard. Ze zijn vooral van belang op het moment dat individuen elkaar al persoonlijk kennen, of naarmate ze door de tijd heen een hechtere relatie met elkaar

ontwikkelen. Sociaal vertrouwen is derhalve een relationeel product waarvoor empathie, liefde, vriendschap, identificatie en gewoonte een belangrijke grondstof vormen. Harde informatie, zoals bij instrumentele afwegingen, speelt bij sociale afwegingen nauwelijks een rol. Uit een eerder onderzoek^{xx} blijkt dat sociale afwegingen eveneens een reëel aspect vormen van het persoonlijke vertrouwensrepertoire. Bij deze invloed op het ontstaan van vertrouwen horen vertrouwensmechanismen die informeel van aard zijn zoals basisvertrouwen, satisficing (vertrouwensheuristiek, typecasting), tolerantiemechanismen, informaliseringsmechanismen en vertekeningmechanismen (cognitieve dissonantie).

Op het institutionele niveau zijn de bronnen van vertrouwen ongrijpbaarder dan op het individuele niveau. Hierbij gaat het niet om afwegingen over vertrouwen 'in' een persoon, maar bijvoorbeeld wel om afwegingen over de werking van een formele institutie. Als deze afwegingen positief uitvallen ontstaat er vertrouwen 'op' een institutie en de sanctionerende werking die daarvan uitgaat op individueel gedrag. Dit geldt ook voor informele instituties, zoals culturele vertrouwensnormen. Het vertrouwen 'op' formele en informele instituties ontstaat, omdat we ervan uitgaan dat anderen ook 'op' de bijbehorende normen zullen vertrouwen en normconform gedrag zullen vertonen. Vertrouwen 'op' is derhalve te beschouwen als een interveniërende variabele op het individuele niveau.

In deze betekenis zijn aan de hand van systemische en normatieve invloeden invloeden te onderscheiden op het ontstaan van vertrouwen tussen individuen. Systemische invloeden^{xxi} op het ontstaan van vertrouwen zijn gelegen in de formele omgevingscondities die mensen tot positieve afwegingen brengen over toekomstig gedrag van de meeste medemensen. Wanneer men uit kan gaan van de werking van het contractenrecht en de handhaving daarvan door de rechterlijke macht, leveren deze formele instituties bijvoorbeeld extra materiële prikkels voor rationeel handelende personen. Een schending van de overeenkomst kan immers worden gevolgd door juridische sancties. Formele aansprakelijkheidsmechanismen, zoals boeten, dwangsommen, verplichte uitvoering en gevangenneming, dragen bij aan de positieve afweging van de betrouwbaarheid van zakenpartners.

Ook netwerken kenmerken zich door systemische invloeden op het ontstaan van vertrouwen, omdat reputatiemechanismen daarbinnen een materiële ondersteunende prikkel bieden om betrouwbaar gedrag te vertonen. Een goede reputatie is immers waardevol, omdat deze kansen op toekomstige transacties verhoogt. Het reputatiemechanisme is in de het figuur (onder) in het midden getekend, omdat netwerken eigenlijk zijn op te vatten als structuren die zich tussen het institutionele en het individuele niveau bevinden.



figuur: Bewerking vertrouwensmodel door Mosch

Normatieve invloeden op het ontstaan van vertrouwen zijn verbonden met culturele vertrouwensnormen en de gemeenschappen waaruit ze ontspringen. Het gaat om culturele normen voor betrouwbaar gedrag en voor de tolerantiegrenzen waarbinnen men hier van af mag wijken. Deze normen worden door personen als extern gegeven beschouwd. Er ontstaat vertrouwen op basis van gedeelde waarden, normen, gewoonten en identiteiten die individuen na verloop van tijd als gevolg van socialisatie binnen het gezin, de school en andere organisaties in de civil society met elkaar opbouwen. De reikwijdte van deze normen kan sterk variëren tussen gemeenschappen, afhankelijk van de organisatiegraad van bijvoorbeeld vrijwillige associaties. Verder kan de invloed van deze normen op gedrag sterk variëren, afhankelijk van sociale controlemechanismen, sociale sanctiemechanismen (bijvoorbeeld sociale uitsluiting binnen een netwerk of gemeenschap) en van statusmechanismen zoals trots en respect. De typologie van vertrouwen is op te vatten als een analytisch kader dat de verschillende vertrouwensmechanismen onderscheidt en ordent. Deze mechanismen hangen in de praktijk vaak nauw met elkaar samen.

Conceptueel kader Gevoel voor de Plek

Als conceptueel kader voor “gevoel voor de plek”, wordt gehanteerd een bewerking van het proefschrift van Simon, die onlangs promoveerde aan de Rijks Universiteit Groningen op het onderwerp ‘streekidentiteit’. Streek is hier geïnterpreteerd als ‘gebied’. Het ‘gevoel voor de plek’ heeft een directe relatie met ‘Gevoel voor identiteit’, als operationalisering van “de plek” wordt “identiteit” gehanteerd: relatief veel onderzoek is gedaan naar dit onderwerp. Voordat kan worden ingegaan op een beschrijving van het begrip gevoel voor identiteit is het van belang om te bepalen wat identiteit is.

Er zijn twee manieren van denken over het begrip identiteit: een essentialistische en constructivistische denkwijze^{xxii}. In de eerste denkwijze wordt ervan uitgegaan dat identiteit een vanzelfsprekend, statisch en homogeen gegeven is. Dit sluit nauw aan bij essentialistische overtuigingen, of de neiging om ‘alles’ te herleiden tot één verklaring. Gesproken wordt over ‘de’ identiteit gebaseerd op één type kenmerk, bijvoorbeeld ‘de’ identiteit van Nederland. Pellenbarg^{xxiii} hanteert deze gedachte bij het onderscheid tussen identiteit en imago: identiteit is hoe een streek er werkelijk uitziet, of dat wat het daadwerkelijk is, en imago is het beeld van een streek, of dat wat het lijkt. De identiteit van een gebied wordt dan voorgesteld als een min of meer natuurlijk fenomeen, bijna als een onschendbare eigenschap en als “een soort ding dat mensen ‘hebben’, waar ze ‘bij horen’, of ‘lid’ van zijn”. Dit betekent dat identiteit wordt gezien als een objectief iets dat onafhankelijk is van wie het waarneemt en van degene die het gebruikt. Sinds de jaren 1980 is er in de sociale wetenschappen veel kritiek ontstaan op deze essentialistische manier van denken. Toevallige en veranderende omstandigheden en relaties gebaseerd op macht of sociale interacties worden namelijk in de essentialistische denkwijze niet erkend.

De tweede denkwijze, de constructivistische benadering, erkent deze wel. Identiteiten worden in deze stroming niet gezien als iets vanzelfsprekend maar als iets dynamisch^{xxiv}: “Things don’t mean: we construct meaning, using representational systems – concepts and signs”. In de constructivistische benadering wordt dan ook niet meer gesproken over ‘de’ of ‘één’ identiteit maar over verschillende identiteiten. De interesse in de verschillende culturele waarden en betekenissen van streken kan worden gerelateerd aan de opkomst van de nieuwe culturele geografie, door deze verschuiving is cultuur een fundamenteel onderdeel geworden in onderzoek naar sociale processen, sociale veranderingen en andere cultuur gerelateerde processen.

In de publicatie 'Imagined Communities' heeft Anderson^{xxv} op nationaal niveau aangetoond hoe belangrijk het is voor gemeenschappen ('communities') om daadwerkelijk verbeeld ('imagined') te worden. Hij schrijft onder andere dat een natie kan worden gezien als een verbeelde politieke gemeenschap: "...It is imagined because the members of even the smallest nations will never know most of their fellow-members, meet them, or even hear of them, yet in the minds of each lives the image of their communion". Worden deze gedachten doorgetrokken naar het schaalniveau van gebiedsontwikkeling dan staat verbeelding gelijk aan het toekennen van een betekenis aan een gebied^{xxvi}: "the broad range of social relations which contribute to the construction of a 'sense of place', a sense which enables people to feel that they 'belong' to a place, or that a place 'belongs' to them".

De betekenissen en waarden die mensen toekennen aan gebied kunnen worden omschreven als het begrip 'gebiedsidentiteit'. Identiteit wordt in dit onderzoek niet gezien als 'natuurlijke' en 'objectieve' karakteristieken van een gebied, maar er wordt van uitgegaan dat identiteiten worden toegekend door mensen. Wij, als individuen of als groep, kennen identiteiten toe aan een gebied. Identiteiten zijn gerelateerd aan sociale relaties en zijn 'acts of power'.

Omdat gebiedsidentiteiten worden geconstrueerd of geproduceerd door actoren zijn ze verankerd in sociale relaties. Beleidsmakers, academici, ondernemers, toeristen en bewoners zullen allemaal op verschillende wijzen hun 'verhaal' vertellen. Dit betekent dat verschillende actoren streken op uiteenlopende manieren ervaren, beleven, interpreteren en representeren. Op hetzelfde tijdstip kunnen daarom verschillende identiteiten aan een gebied worden toegekend. Sommige actoren zullen actiever zijn in de constructie of productie van gebiedsidentiteiten. Bepaalde (groepen van) actoren hebben meer macht om hun ideeën over hoe een streek eruit moet zien te laten domineren, terwijl anderen relatief machteloos zijn.

Vervolgens is het mogelijk dat verschillende betekenissen die mensen toekennen aan plaatsen (of streken) worden genegeerd ten gunste van de betekenissen die meer machtige sociale groepen, welke ook meer mogelijkheid hebben om streekidentiteiten te definiëren, toekennen aan streken. Politici, projectontwikkelaars, de media en onderzoekers hebben bijvoorbeeld meer middelen om dominante identiteiten te produceren dan de bewoners en bezoekers van een gebied. De machtsverhouding tussen (groepen van) actoren bepaalt daarom voor een belangrijk deel welke identiteiten dominant zijn. Dit hangt mede samen met de doelstellingen van de actoren. In deze scriptie wordt er dan ook van uitgegaan dat actoren identiteiten construeren om bepaalde doelen te bereiken.

Vaak zijn de kenmerken van gebieden gerelateerd aan het verleden. Omdat de toekomst nog niet bekend is hangen actoren identiteiten op aan kenmerken die wel bekend zijn. Het verleden speelt dus een belangrijke rol in de constructie van streekidentiteiten. Ashworth^{xxvii} definieert het actuele gebruik van het verleden als 'heritage', dat kan variëren van historische gebeurtenissen en personen tot de plaatsen en streken waarmee het verleden of elementen uit het verleden geassocieerd worden. Actoren gebruiken vooral die historische elementen die zij zelf als interessant en bindend zien voor een streek. Dit kunnen bestaande elementen of nieuw verzonden producten zijn. Hierbij gaat het om hoe de actoren zelf zouden willen dat een gebied eruit zou zien.

Verschillende manieren van identiteitstoekenning met streken kunnen worden onderscheiden. Dit wordt onder meer bepaald door de gevoelswaarden en emotionele binding met een plaats of streek, ook wel 'sense of place' genoemd. De gevoelens met een streek kunnen per actor verschillen en daardoor kunnen verschillende identiteiten worden toegekend.

'Insiders' kunnen andere gevoelens met een streek hebben en kunnen andere identiteiten toekennen dan de mensen die 'outsiders' zijn. Hay^{xxviii} benadrukt hierbij dat mensen die kunnen worden beschouwd als 'insiders' meestal een rooted sense of place hebben door persoonlijke binding, maatschappelijke betrokkenheid en een hecht sociaal netwerk. Naast de verschillende gevoelens kan ook de houding tegenover een streek ervoor zorgen dat verschillende gedrag patronen tentoongespreid worden. Dit kan weer afhangen van de doelstellingen en de machtspositie van actoren.

De machtspositie van actoren heeft invloed op het toekennen van gebiedsidentiteiten. Dit betekent dat streekidentiteiten 'acts of power' zijn. Drie mogelijke situaties zijn dan denkbaar.

In de eerste situatie heeft een actor geen relatie met een gebied. De actor is bijvoorbeeld niet bekend met het gebied en heeft er dus geen beeld van of binding mee. De tweede situatie omschrijft de productiefase. Verschillende actoren (hetzij individueel, hetzij collectief) kennen identiteiten toe aan een gebied, bijvoorbeeld omdat ze daar wonen of werken. Dit kunnen actoren uit het leken, professionals en academici zijn. Een gebied krijgt dan betekenis en wordt symbolisch weergegeven in de naam, vorm, locatie etc. Op deze manier wordt een streek gevormd en geproduceerd.

Sommige actoren zijn meer betrokken zijn bij het produceren van identiteiten dan anderen. Het gaat dan om actoren die bijvoorbeeld beroepsmatig interesse hebben in een gebied of die invloed uit kunnen oefenen via de media. Deze actoren produceren identiteiten vanuit een bepaalde doelstelling en hebben zo meer invloed op het gebied en op gebiedsontwikkeling. De derde situatie kan worden omschreven als de reproductiefase. Minder dominante actoren kunnen dan deze identiteit op een volledig andere manier interpreteren, en daarmee ook verschillende identiteiten toekennen. Ze reproduceren en consumeren de identiteiten van de actoren met een grotere machtspositie.

Het toekennen van identiteiten staat niet op zichzelf, maar vindt plaats binnen een bepaalde context. Treden er veranderingen op in de context waarbinnen identiteiten worden toegekend dan zullen er ook veranderingen optreden in de identiteitstoekenning zelf. Dit heeft alles te maken met veranderingen in de gevoelswaarde met een gebied. Zo kunnen bepaalde gebiedsontwikkelingen als bedreigend worden ervaren, waardoor meestal positieve gevoelens voor dat gebied opkomen bij mensen. Vaak is men zich zelfs niet bewust van deze gevoelens totdat er bijvoorbeeld plannen worden ontwikkeld die een wijziging brengen in de specifieke kenmerken van een streek, zoals bouwprojecten of territoriale herindelingen. Veranderingen in de gevoelswaarden zijn dus veelal het gevolg van ruimtelijke, economische en sociaal-culturele veranderingen.

Samengevat kan worden geconstateerd dat identiteiten onderhevig zijn aan veranderingen omdat de context waarbinnen identiteiten worden toegekend verandert. Dit kan zijn door veranderingen in de fysieke inrichting van gebieden of door veranderingen in beeldvorming. Ook vallen hieronder de veranderingen die kunnen plaatsvinden als de doelstellingen van actoren en de machtsverhoudingen tussen actoren veranderen. Hieruit volgt dat identiteiten voortdurend worden gereproduceerd en getransformeerd door de ideeën, gevoelens en beeldvorming van actoren. Geconcludeerd mag dan ook worden dat gebiedsontwikkelaars, privaat of publiek, tot de categorie producenten van gebiedsidentiteiten behoren en als gevolg daarvan verondersteld mag worden dat de sensitiviteit voor een identiteit of plek van invloed is op het succes van een gebiedsontwikkeling. Het Gevoel voor de plek als onderliggende waarde: "sense of place".

Conceptueel kader Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid kan verschillend worden opgevat. Het uiterste van de ene kant van het continuüm ligt bij het juridische begrip aansprakelijkheid. Aan het andere uiterste bevindt zich de verantwoordelijkheid die gesymboliseerd wordt in de moeder-kind relatie en de metafoor van de barmhartige Samaritaan, hetgeen zoveel wil zeggen als een volledig opgaan in de

zorg voor een ander met wegcijfering van zichzelf en wars van conventies. Een conceptueel kader voor het element verantwoordelijkheid in het kader van PPS-gebiedsontwikkeling, valt in dit verband eigenlijk in twee delen uiteen. Enerzijds wordt een individuele verantwoordelijkheid bedoeld. Anderzijds wordt ook de institutionele verantwoordelijkheid bedoeld. De operationalisering van de term “verantwoordelijkheid” vindt dan ook in twee delen plaats.

Individueel

In dit deel van het conceptueel kader wordt een interpretatie gemaakt naar een advies van Van der Arend^{xxxix}. Verantwoordelijkheid wordt in een definitie kernachtig getypeerd door het begrip skilled companionship. Het begrip is een treffende en adequate uitdrukking van waar het in essentie bij gebiedsontwikkeling om gaat: de integratie van deskundigheid en betrokkenheid. “Het begrip skilled companionship is nauw verwant aan het begrip advocacy dat voornamelijk door Curtin en Gadow in de jaren zeventig en tachtig voor de gezondheidszorg inhoudelijk vorm kreeg. Zij omschreven het ook wel als existentiële belangenbehartiging. Het leven en welzijn wordt hier als een morele opdracht gezien en verantwoordelijkheid wordt in existentiële termen geformuleerd.”

Het is de inhoud van het werk die een persoonlijke inzet vraagt. Deze persoonlijke inzet is individueel bepaald en kan derhalve moeilijk in maat en getal worden uitgedrukt maar dient wel als ‘extra’ toevoeging te worden beschouwd aan hetgeen op basis van bijvoorbeeld een functieomschrijvingen wordt gevraagd. Omdat aldus de verantwoordelijkheid binnen de gezondheidszorg in existentiële termen moet worden begrepen is derhalve een vertaalslag gepleegd naar gebiedsontwikkeling. De verantwoordelijkheden kunnen worden onderverdeeld in vakinhoudelijk en persoonlijk:

Generiek vakinhoudelijk:

- zelfstandigheid in beslissingen
- beheersing complexiteit van kennis en vaardigheden
- organisatievermogen
- netwerk onderhouden

Specifiek persoonlijk:

- relationele en persoonlijke interesse
- moreel en ethisch besef
- verantwoordelijkheidsgevoel
- probleemoplossend vermogen
- goed kunnen luisteren
- helder kunnen communiceren

Institutioneel

In dit deel wordt van het conceptueel kader wordt een eigen interpretatie gemaakt van Maatschappelijk verantwoord Ondernemen. Maatschappelijk verantwoord op institutionele aspecten wordt hier gedefinieerd als duurzaam. Een onderneming of instelling kan op verschillende wijze aandacht besteden aan duurzaamheid. Deze aandacht kan zo gering zijn dat zelfs niet wordt voldaan aan de regelgeving, maar kan ook zo ver gaan dat de onderneming in al haar facetten een bijdrage levert aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving. Het is mogelijk om de verschillende manieren waarop aandacht kan worden besteed aan duurzaamheid te rangschikken. Het VNO-NCW kent tien stadia van ontwikkeling die een onderneming kan doormaken op de weg naar een duurzame onderneming (zie figuur onder).

	Ontwikkelingsstadium	Rol van de Overheid	Oriëntatie
1	Achterblijver	Sanctioneren	Subject
2	Minimale standaarden	Actieve controle	Locatie
3	Huidige standaarden		
4	Preventie		
5	Milieuzorgsysteem	Coachen	Keten
6	Product management		
7	Geïntegreerd milieumanagement		
8	Samenwerken	Overheid op afstand	Mondiaal
9	Sociale aspecten onder de aandacht		
10	Duurzame Ontwikkeling		

Figuur: Tien stadia van ontwikkeling van een duurzame onderneming

Het is echter niet zo dat elke onderneming die van start gaat met duurzaam ondernemen de bovenstaande stadia vanaf onderaan moet doorlopen. Ook is het mogelijk dat het bedrijf aan bepaalde stadia minder aandacht besteedt of zelfs overslaat. Dit heeft met name met de bedrijfsactiviteit te maken. Zo zal een chemie concern veel aandacht besteden aan het doorlopen van de stappen 2 tot en met 7 omdat de meeste winst op duurzaamheid te behalen valt door de eigen productie op orde te krijgen en vervolgens te zorgen dat de zaken op orde zijn in de eigen materiaalketen. Voor een handelsonderneming of een financiële dienstverlener valt de winst echter meer extern te behalen, waardoor dit soort bedrijven zich sneller zullen richten op de stappen 8 en 9. In de stappen 5 tot en met 7 en zeker in de

stappen 8 tot en met 10 komt nog een ander belangrijk verschil naar voren. Op het moment dat de aandacht voor duurzaamheid zich meer extern gaat richten, komen al snel verschillen van culturele aard naar boven:

- Trust me - Een cultuur die uitgaat van het vertrouwen van de informatievrager.
- Tell me - Een cultuur waar de informatieverstrekker zelf bepaalt wat en hoe hij iets vertelt.
- Show me - Een cultuur waarin de informatievrager vraagt om bewijs voor de claims die gemaakt worden.
- Involve me – Een cultuur waarin de informatievrager vraagt om betrokken te worden.

Hierbij spelen zowel vertrouwen, informatie overdracht als onderbouwing van de prestaties een grote rol. De onderneming gaat echter verder door te vragen om actief betrokken te worden bij de duurzame ontwikkeling van de context waarin ze opereert.

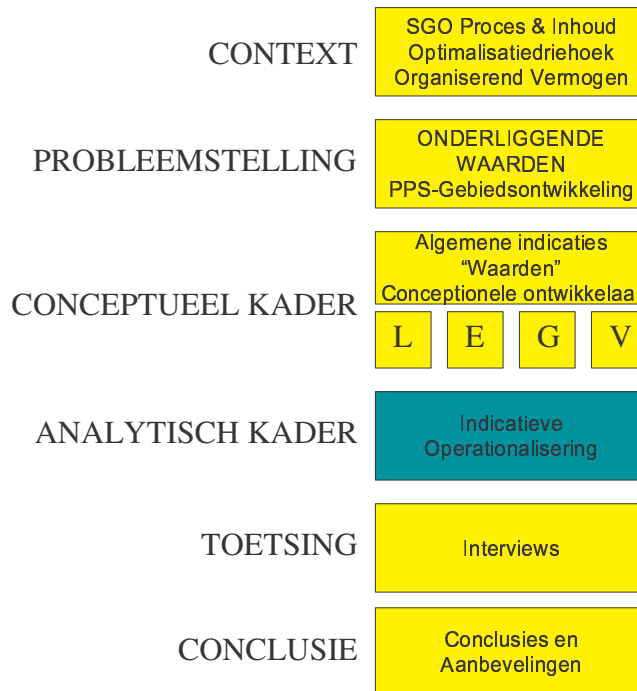
Als definitie kan worden gehanteerd: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is verantwoord ondernemen in een maatschappelijke context. Eigenlijk is dit dubbelop omdat ondernemen zich altijd in een maatschappelijke context zal afspelen. Bij MVO gaat het echter vooral over "verantwoord" ondernemen. Hierbij heeft "verantwoord" twee betekenissen: zorgvuldig omgaan met de in het geding zijnde belangen van anderen en verantwoording afleggen over de gemaakte keuzes. Volgens de Sociaal Economische Raad bepalen in de kern twee elementen of met recht van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kan worden gesproken:

- het bewust richten van ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op lange termijn in drie dimensies - Profit, People, Planet -en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
- een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

De SER volgt daarin het "triple bottom line" denken. Dit betekent dat een onderneming niet louter dient te worden beoordeeld op haar financiële prestaties, maar dat ook sociale en ecologische aspecten moeten worden meegewogen. Met andere woorden de "Triple P"-benadering van "People, Planet en Profit". Kenmerkend voor het "Triple P"-denken is de koppeling van MVO aan de bedrijfsactiviteiten van de onderneming. De SER neemt dit over door MVO te kenmerken als "de zorg voor de maatschappelijke effecten" van de bedrijfsactiviteiten, ongeacht of het gaat om kernactiviteiten of niet-kernactiviteiten. Opgemerkt dient te worden dat MVO niet gaat over activiteiten die los staan van de bedrijfsactiviteiten, al kan het steunen van goede doelen wel passen in de MVO strategie van een onderneming.

Indicatieve Operationalisering Hypothese

Om verder in te kunnen gaan op de Onderliggende Waarden in SGO biedt met name de operationalisering van het tweede deel van de probleemstelling een mogelijkheid om de onderliggende waarden toegepast op gebiedsontwikkeling helder in beeld te krijgen.



In de probleemstelling worden achtereenvolgens de elementen Lef, Emotie, Gevoel voor de Plek en Verantwoordelijkheid genoemd, die getracht worden op indicatieve wijze hieronder te operationaliseren.

Lef

Tegen de achtergrond van Kingdon is het element lef te operationaliseren als ondernemerschap bij gebiedsontwikkeling. De entrepreneur die met de juiste timing het momentum benut. In de eerder genoemde publicatie rond Paleiskwartier van Bruil komt dit duidelijk naar voren: de benutting van de policy windows is daar zeer effectief gebleken.

Kingdons beleidsbegrippen kunnen worden vertaald naar vergelijkbare begrippen bij gebiedsontwikkeling. De term "beleidsveranderingen" waar hij het over heeft, laat zich vertalen in "gebiedsontwikkeling", hierdoor kunnen ook de drie stromen vertaald worden:

- De eerste stroom "de problemenstroom", kan vertaald worden als de sense of urgency van een gebiedsontwikkeling of project.

- De tweede stroom “de beleidsalternatievenstroom”, kan vertaald worden als het pakket van (master)plannen, structuurschetsen en ontwikkelingsvisies.
- De derde stroom “de politiek-bestuurlijke stroom”, laat zich op een drietal manieren vertalen voor gebiedsontwikkeling: ten eerste zijn het politieke wensen op nationaal niveau, voorwaarden afkomstig vanuit het Ministerie van VROM, of zoals Bruil het noemt “de Haagse stroom”. De tweede is, in die zelfde lijn, maar dan veel normatiever en minder inhoudelijk toegespitst op een specifieke locatie, de Europese randvoorwaarden en regelgeving. De derde vertaling zou kunnen worden gemaakt door de dynamiek van het dualisme, en de invloed die dat heeft op specifieke gebiedsontwikkelingen.

De rol van een entrepreneur en het policy window laten zich vrij gemakkelijk vertalen naar gebiedsontwikkeling: het momentum benutten ofwel het grijpen van kansen is in feite de vertaling van het open venster. En het uitlokken van die kansen of het creëren van dit momentum en de volharding die daarmee gepaard gaat, is in feite de vertaling van de rol van de entrepreneur.

Emotie

Tegen de achtergrond van Mosch is Emotie te operationaliseren als vertrouwen bij gebiedsontwikkeling. In de typologie van vertrouwen is er een onderscheid in vertrouwensniveau en vertrouwensgrondslag.

Het vertrouwensniveau laat zich onderscheiden in een individueel niveau en een institutioneel niveau. Op het individuele niveau laat vertrouwen zich dan vertalen als “het vertrouwen in”. Hierbij gaat het dan om de intenties en competenties van een persoon: bijvoorbeeld het vertrouwen dat personen in elkaar stellen in een complex project, of het vertrouwen dat wordt gesteld in een persoon om een bepaalde klus te klaren (als bijvoorbeeld projectdirecteur). Op het institutionele niveau laat vertrouwen zich vertalen in “het vertrouwen op”. Hierbij gaat het dan om met wie je zaken doet als bedrijf of gemeente: dus een gemeente X en een marktpartij Y stappen samen in een PPS, heeft te maken met het institutionele vertrouwen dat deze twee in elkaar hebben.

De vertrouwensgrondslag laat zich uitsplitsen in een formeel vertrouwen en een informeel vertrouwen. Dit formele vertrouwen kan vertaald worden als een contract of samenwerkingsovereenkomst in een PPS-gebiedsontwikkeling. De informele vertrouwensgrondslag heeft te maken met de manier van zaken doen. Dus in een gebiedsontwikkeling laat dit zich vertalen als bijvoorbeeld “afpraak is afspraak”.

Gevoel voor de Plek

Op basis van de theorie van Simon, die onderzoek deed naar streekidentiteiten, kan de vertaalslag naar gebiedsontwikkeling als volgt worden gemaakt. Door de term “plek” te vertalen als “identiteit” is het mogelijk voor gebiedsontwikkeling een vertaling te maken van de identiteitstoekenning voor een “gebied” of “streek”. Vervolgens is binnen een gebiedsontwikkeling de sensitiviteit voor de identiteit van een plek, de onderliggende waarde “gevoel voor de plek”.

In eerste instantie is er een onderscheid tussen een essentialistische manier en een constructivistische manier van identiteitstoekenning. De essentialistische manier is statisch en gaat uit van one-liners. Dit gebeurt nog relatief veel, voorwaarde is dat het bijna objectief te zien moet zijn. Dus in gebiedsontwikkeling wordt dit meestal vertaald als de slogan, of “pay off” zoals ze dat in de reclamewereld noemen, van een locatie. In de tweede plaats is er een dynamische identiteitstoekenning: de constructivistische. Deze manier staat onder invloed van veranderende omstandigheden en relaties rond een gebiedsontwikkeling. Hierbij kunnen verschillende identiteiten ontstaan. Bij gebiedsontwikkeling moet je dan denken aan de identiteit van een project voor omwonenden, die anders is dan de identiteit van ditzelfde plan voor bijvoorbeeld de nieuwe gebruikers/bewoners of architecten die op excursie komen kijken naar deze gebiedsontwikkeling.

Bij identiteitstoekenning binnen gebiedsontwikkeling gaat het uiteindelijk om de “sense of place”, het is hierbij van belang te onderkennen dat hierbij de gevoelswaarde en de emotionele binding bepalend zijn. De sensitiviteit van actoren voor deze sense of place, maakt samen uit met wie daar in formele zin over gaat (het machts criterium), hoe en door wie deze bepaald wordt. De sensitiviteit ofwel gevoel is in die zin in gebiedsontwikkeling een onderliggende waarde.

Verantwoordelijkheid

De term verantwoordelijkheid laat zich op twee manieren vertalen die relevant zijn voor onderliggende waarden in gebiedsontwikkeling: op individueel niveau en op institutioneel niveau. Verantwoordelijkheid als onderliggende waarde wordt dus op twee schaalniveaus geoperationaliseerd.

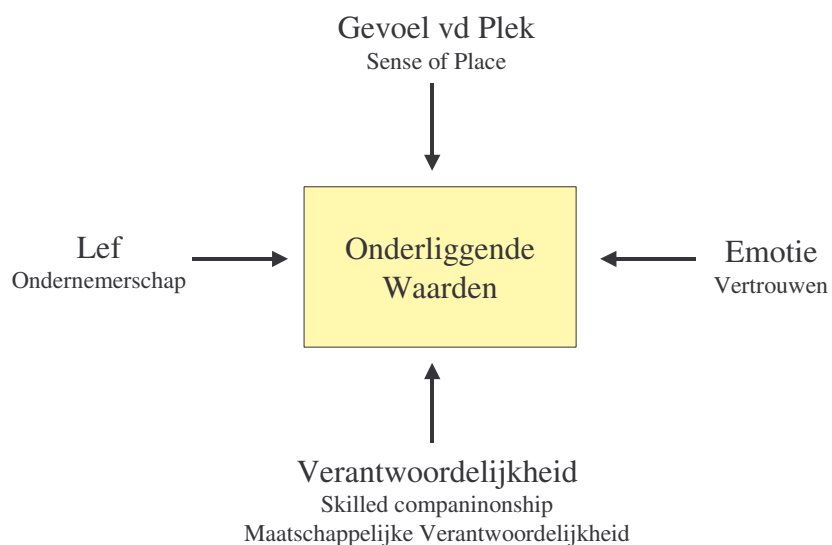
Op individueel niveau heeft verantwoordelijkheid te maken met de integratie van deskundigheid en persoonlijke betrokkenheid. Dit wordt verrat in de term “skilled

companionship". Deze term is ook in de gebiedsontwikkeling terug te vinden bij met name de verantwoordelijke actoren en de beslissers in een gebiedsontwikkeling.

Op institutioneel niveau is verantwoordelijkheid in gebiedsontwikkeling een keuze van een partij om Maatschappelijk Verantwoord te werken. In gebiedsontwikkelingen uit dat zich door keuzes die een bijdrage leveren aan het lange termijn perspectief van de gebouwde omgeving. Zo kan een gebiedsontwikkeling een bijdrage leveren aan de maatschappelijke context op sociaal vlak, op economisch vlak en op ecologisch vlak (duurzaamheidsaspecten). In een PPS is het belang van transparantie en een open dialoog met de burgers, politiek en belanghebbenden onderkend; dit is in feite ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. De betrokkenheid van partijen of een samenwerkingsverband met de langetermijnscontext van een gebiedsontwikkeling maakt het een onderliggende waarde.

Analystisch Kader

Op basis van bovenstaande operationalisering van het conceptueel kader is een nieuw analytisch kader samengesteld voor onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling.

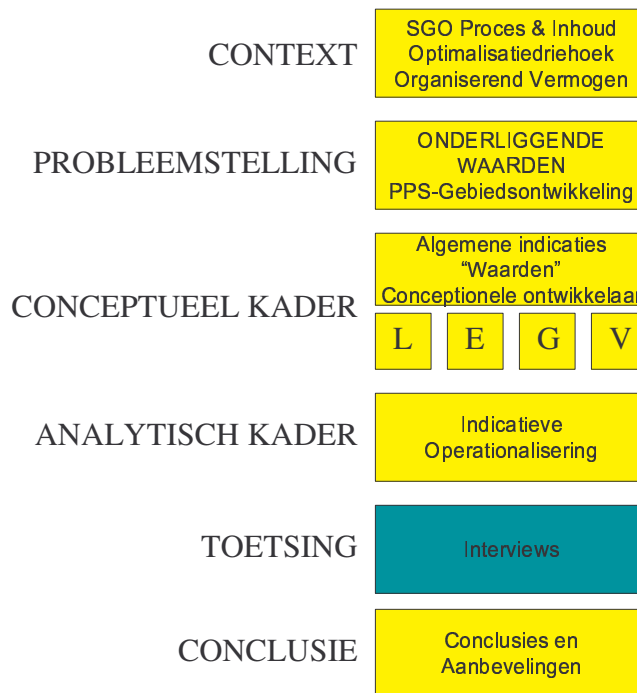


In de figuur is schematisch weergegeven dat de vier benoemde elementen Lef, Emotie, Gevoel voor de Plek en Verantwoordelijkheid het analytisch kader vormen voor onderliggende waarden. Dit kader wordt in het volgende hoofdstuk getoetst middels een aantal interviews.

H3: Kwalitatief Onderzoek: interviews

Inleiding

Om nadere invulling te kunnen geven aan de probleemstelling is met een beperkt aantal experts een gesprek gevoerd. De interviews zijn er steeds op gericht de probleemstelling te toetsen vanuit het analytisch kader uit het vorige hoofdstuk. In het onderstaande schema is aangegeven op welke plek in deze scriptie de interviews zijn te plaatsen.



In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de gehanteerde onderzoeksmethode, in dit geval de gehanteerde interviewmethode. Vervolgens wordt een verslag gedaan van de algemene reactie op de probleemstelling. Daarna worden, conform de tweede onderzoeksvraag, per subelement de resultaten doorgenomen. Dit vindt plaats door een korte samenvatting van de meest belangrijke uitspraken per element, waarna per subelement een subconclusie wordt getrokken.

Methodologie

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden en meer greep te krijgen op wat onderliggende waarden zijn, is gebruik gemaakt van een open interview. Hiertoe is geen standaard vragenlijst gemaakt, omdat het juist nodig is de diepte in te kunnen gaan en als zodanig mee

te gaan in hetgeen iemand aan het vertellen is. Er is wel gewerkt aan de hand van eenzelfde gespreksstructuur, die erop gericht was voorbeelden te verkrijgen.

Deze gespreksstructuur was als volgt vorm gegeven:

- toelichting doel en structuur van het gesprek
- uitleg startpunt theoretisch kader SGO: drie hoofdelementen proces, optimalisatie en organiserend vermogen
- voorleggen hypothese: algemene reactie
- langslopen viertal aangenomen onderliggende waarden
- afsluiting: mogelijkheid toevoegen van onderliggende waarden

Over het algemeen duurden de gesprekken minimaal 1 uur en maximaal 2,5 uur.

Bij de selectie van experts is gezocht naar mensen die een bewezen langjarige ervaring met SGO hebben, met name daar waar het gaat om gebiedsontwikkelingen met een samenwerking tussen publieke en private partijen. Bewust is gekozen voor een aantal verschillende invalshoeken: belegger, gemeente, PPS-samenwerkingsverband, onderwijsinstelling, bank-ontwikkelaar en private gebiedsontwikkelaar. Verder is gekeken naar een mix van leeftijd, sekse en beschikbaarheid, alhoewel dit meer een uitkomst is dan dat dit in de selectie bepalend was.

De volgende mensen hebben meegewerkt aan de genoemde gesprekken:

- Heleen Aarts Manager Gebiedsontwikkeling, AMVEST
- Arnoud Ashouwer Hoofd Grondzaken, Gemeente Amersfoort
- Pim Engelsman Directeur, Grond Exploitatie Maatschappij Schuytgraaf
- Frank van Genne Lector Vastgoed, Hanzehogeschool Groningen
- Arthur van Neerijnen Adjunct Directeur, ING Real Estate Development
- Renate Roetgerink Locatiemanager, AM Grondbedrijf
- Mariet Schoenmakers Directeur Gebiedsontwikkeling, AM Wonen

Algemene reactie op de probleemstelling

In zijn algemeenheid hebben alle geïnterviewden aangegeven dat Onderliggende Waarden op enige wijze van belang zijn, wel zijn er duidelijke accentverschillen. Hieronder een korte samenvatting van de belangrijkste uitspraken per geïnterviewde. Daarna een korte subconclusie.

Highlights Interviews: algemene reactie

Mevrouw Aarts gaat in haar eerste reactie zo ver om termen als “onvoorstelbaar cruciaal” te gebruiken, “het gaat om gunnen en gegund worden”, een in meerdere interviews gehoord geluid. Een nuancering wordt later door haar aangebracht door te stellen dat het belang samenhangt met de complexiteit en looptijd van een project. Zo is het bij gebiedsontwikkeling sterker van belang als bij projectontwikkeling, en bij projectontwikkeling sterker van belang dan bij een technische bouwopgave.

Engelsman stelt in een eerste reactie dat het mede bepalend is, “de aanwezigheid van de juiste onderliggende waarden maakt het in ieder geval beter, in sommige gevallen kan het bepalend zijn”. Het verschil zit volgens Engelsman hierin, dat het soort werk bepalend is: “in sommige gevallen is het essentieel, omdat het anders niet van de grond komt; echter vaak leidt het tot kwaliteitsverbeteringen (goedkoper, efficiënter)”. Voorbeeld hiervan, stelt hij, is de Vinexlocatie Schuytgraaf te Arnhem: zonder onderliggende waarden, was de locatieontwikkeling wel voortgekabbeld omdat de grond nu eenmaal is aangekocht, omdat de publieke noodzaak tot woningbouw er nu eenmaal is en er een contractuele basis ligt. Het leidt op deze Vinexlocatie wel tot meer kwaliteit. Een voorbeeld van waar het essentieel is, komt uit een vorige betrekking van hem, waar hij betrokken was bij de totstandkoming van een HOV project in Eindhoven; dit was anders niet gelukt. Het HOV project ontleent zijn succes voor een groot deel aan het feit dat er mensen waren die het project dragen, er geloof in hadden en hielden; kortom mensen die er wakker van liggen. “Dit is meer dan leiderschap, het had te maken met chemie tussen de mensen”.

Van Genne kan zich vinden in het belang van Onderliggende Waarden, omdat hij stelt dat elke actor zijn eigen geschiedenis mee brengt. Dit wordt overigens onderstreept door in een aantal interviews die in het kader van deze scriptie zijn gehouden, waar de geïnterviewden eraan hechten hun eigen historie en invalshoek toe te lichten zodat hun reactie beter geplaatst kan worden.

Voorbeeld hiervan komt van Ashouwer, die duidelijk maakt dat zijn achtergrond een juridische is: eerste gewerkt als kandidaat notaris, vervolgens als hoofd juridische zaken bij de gemeente Utrecht en vervolgens bij de gemeente Amersfoort, waar hij terecht kwam in een periode dat de wijk Kattenbroek tot ontwikkeling werd gebracht. Deze eerste ervaring met SGO was natuurlijk gelijk een hele bijzondere, waarbij de rol van een sterke wethouder, Asselbergs, en de sterke keuze voor ruimtelijke kwaliteit zeer bepalend waren voor deze gebiedsontwikkeling. Waarmee Ashouwer duidelijk maakt dat zijn geschiedenis bepalend is geweest voor opvolgende gebiedsontwikkelingen.

Van Neerijnen en Roetgerink stellen in eerste instantie, na de toelichting op het theoretisch model en de probleemstelling, een verandering voor van de theorie. Roetgerink is er eigenlijk van overtuigd dat dit een vierde hoekpunt van de driehoek is, dus zeer van belang is.

“Iemand moet er van wakker liggen, om het een succes te laten zijn”, het is echter een punt waar te weinig bewust over nagedacht wordt. Het vertrouwen tussen personen en de achterliggende partijen zou bewuster vooraf moeten worden gezien, aldus Roetgerink.

Schoenmakers benaderd het belang van Onderliggende Waarden vanuit het doel van een gebiedsontwikkeling, daarmee in dit geval doelend op de niet technische en vakmatige aspecten, maar de gezamenlijkheid van maatschappelijke waarden en geheugen.

Belangrijke voorwaarde hierbij is de persoonlijke integriteit van de betrokkenen en het doorbreken van individuele belangen, plus het onderkennen van een gezamenlijk belang.

Een kritische geluid van haar met betrekking op de overheid : “de overheid is niet de enige met verantwoordelijkheid, private partijen hebben dit ook en zijn ook bereid deze verantwoordelijkheid te dragen. Dit moet bij veel overheden nog doordringen.”

Subconclusie Algemene reacties

Om te komen tot een subconclusie worden de interviews geplaatst in het licht van het analytisch kader, juist de algemene reacties kenmerken zich doordat ze moeilijk in het analytisch kader van de vier elementen te plaatsen zijn. Deze opmerkingen zullen worden meegenomen als nuancerings of aanvulling.

Ook combinaties elementen uit het analytisch kader komen voor: zo geeft Engelsman als hij het heeft over de HOV een combinatie van Lef, Emotie en Verantwoordelijkheid aan.

Namelijk er was sprake van ondernemerschap als het gaat om het creëren van kansen, ofwel policy windows, er was sprake van een hoog vertrouwensniveau tussen betrokkenen (chemie) en er was sprake van skilled companionship vanuit een hoge mate van persoonlijke betrokkenheid.

Een andere nuancerings is, dat het belang van onderliggende waarden afhankelijk is van het innovatieve karakter (Engelsman), maar ook samenhangt met de complexiteit (Aarts); dit is verder niet meegenomen in de analyse en studies, omdat dit ook als zodanig niet in de probleemstelling zit opgenomen. Het is evenwel een logische aanvulling.

De eigen persoonlijke achtergrond van een actor lijkt eveneens van belang: de persoonlijke geschiedenis (Van Genne, Ashouwer), weegt mee in de totstandkoming van onderliggende waarden.

Toetsing Lef

Het in de probleemstelling genoemde element lef wordt op verschillende wijzen gezien door de geïnterviewden. Hieronder eerst de highlights van de verschillende interviews, waarna een korte subconclusie wordt getrokken.

Highlights Lef

Ashouwer noemt twee vormen van lef vanuit zijn praktijk bij de gemeente Amersfoort. Ten eerste stelt hij dat de keuze om een hoekpunt van het optimalisatiemodel te laten prevaleren of het startpunt te laten zijn, een voorbeeld is van lef. Zowel in de ontwikkeling van de wijk Kattenbroek, als in de wijk Zielhorst het project Zielhorstpark, is gekozen voor een visie (ipv geld). In Zielhorstpark is het “Etalageproject” van de grond gekomen, een bijna “Weber-achtige” ontwikkeling met veel vrijheden voor ontwerpers en weinig randvoorwaarden vanuit de gemeente. In die tijd, meer dan 15 jaar geleden, getuigt dit van lef aangezien de stedenbouwkundige traditie daar nog niet rijp voor was (ook Weber in die tijd niet). Ten tweede blijkt het ontlokken van lef ook een vorm. In de wijk Kattenbroek was sprake van een hoge mate van Organiserend Vermogen: een beperkt team van tien man kregen met een relatief groot mandaat de vrijheid hun visie te volgen, gecombineerd met het leiderschap van Asselbergs kon mede ook door ondernemerschap een ontwikkeling plaatsvinden die grenzen verlegde. Vanuit dit ondernemerschap werden ook partners gestimuleerd verder te gaan dan dat ze van nature zouden doen; een mooi voorbeeld hiervan zijn de zogenaamde “brugwoningen”.



figuur: Brugwoningen in Kattenbroek te Amersfoort

Deze brugwoningen waren met bravour door de stedenbouwers getekend, maar er was veel scepsis, gezien het aparte concept en gezien de dan geldende marktomstandigheden, bij zowel ambtenaren (mn. uitgifte), als makelaars als ook bouwers/ontwikkelaars. De wethouder Asselbergs en de supervisor Bhalotra zeiden “gewoon doen”, en zo zou geschiede. Mede door een stimulans te geven middels een korting op de grondprijs was het bedrijf Heiligers bereid dit woningconcept op risico te ontwikkelen. In de ogen van alle betrokkenen was dat toch een sterk staaltje van lef.

Een voorbeeld in diezelfde trant kan het deelproject De Laak met grachtwoningen in de wijk Vathorst genoemd worden: een project met grachten, hoge dichtheid, kortom een niet Vinex-typische ontwikkeling. Tevens wordt er geanticipeerd op toekomstige ontwikkelingen, namelijk het verbinden van het water met open vaarwater; op het moment van plannen maken en verkoop/realisatie van de woningen is het niet duidelijk of dit er ooit zal komen. Dus een stedelijk concept in een buitenwijk, gecombineerd met onzekerheid op het “unique selling point”. Zie overigens ook onder kopje verantwoordelijkheid.



figuur: Grachtenmilieu De Laak, Vathorst, Amersfoort

Engelsman heeft het als het over lef gaat over personen die hun nek hebben uitgestoken, tegen de verdrinking in. Het voorbeeld voor hem is de HOV in Eindhoven, waar een viertal trekkers vanaf het begin elkaar hebben vastgehouden, en het succes in hoofdzaak hebben bepaald. Deze mensen hebben op basis van een stedenbouwkundige visie, de Westcorridor, besloten hun nek uit te steken: het hoofd verkeer van de gemeente Eindhoven, een man van Nedcar (DAF) die de technische innovatie zag, iemand van de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij die geloof had en wilde voorfinancieren (zgn klein geld, voor studies etc.) en

ten slotte een bestuurder van het Regionale Orgaan (kaderwetgebied) die als uitvoerend orgaan betrokken was. “Deze vier hebben het gemaakt” zo stelt Engelsman, later wordt het project omarmd door Burgemeester Welschen, die zeer van belang was voor het benodigde draagvlak. En weer later volgde een uitbreiding met een projectleider en een projectorganisatie om het echt te gaan maken, “boven op de uitvinderssfeer”.

Van Genne heeft het als het over lef gaat over “vasthouden aan wat voor je partner van belang is (ook al is het voor jezelf minder van belang)”; als voorbeeld geeft hij het project Holterbroek, een herstructureringswijk in Zwolle, waar de gemeente in eerste instantie samen met de corporaties en een private partij dit project wil aanpakken. Echter het gaat niet alleen om de krenten, maar om de pap. De corporaties haken op een bepaald moment af, omdat ze eerst de dure woningen willen maken. De gemeente en de ontwikkelaar blijven over om iets te doen voor de bewoners (goedkopere woningen).

Aarts noemt als voorbeeld van lef een project van AM Wonen: Tarwewijk. De locatie is eigenlijk niet goed en ook op het proces valt een hoop aan te merken. Tegen de verwachting stapt AM Wonen erin, en ziet daar wel (winst)potentie in. Volgens haar was op dat moment, ook in de interne verhoudingen van AM Wonen, de tijd rijp voor een dergelijk herstructureringsproject: ze wilde per se deelnemen in Tarwewijk. Hier spelen dus andere aspecten een rol dan inhoudelijke of procesmatige.

Van Neerijnen heeft het over drie niveaus van lef hebben: vanuit ambitie, vanuit risico-inschatting en intern bedrijfsmatige aspecten. Een voorbeeld van ambitie is het project Montevideo te Rotterdam, waarvan de realisatie van de hoogste woontoren van Nederland veel met imago en prestige te maken heeft. Vanuit de risico-inschatting heeft ING lef getoond bij de verwerving van het Shell terrein in Amsterdam-Noord, dit is gelukt doordat ING in een vroeg stadium reeds bereid was een grondbodgarantie af te geven. En in de laatste plaats heeft lef te maken met intern bedrijfsmatige aspecten zoals dekking en de kracht om interne procedures te doorbreken. Zo zijn er een beperkt aantal mensen bij ING die eerst een onderhandelingsresultaat bereiken en het daarna valideren binnen hun organisatie. De mensen die dit doen weten hoever ze kunnen gaan, hebben een goede worteling binnen de organisatie en ten slotte, niet onbelangrijk, er is vertrouwen bij de directie in de betreffende persoon (track record). Van Neerijnen is er van overtuigd dat alle drie de soorten van lef van belang zijn, zeker voor een private ontwikkelaar.

Roetgerink vult van Neerijnen aan door te stellen dat lef ook een belangrijke risicofactor is als het te ver doorschiet: “zonder tegenhanger is het gevaarlijk in het proces”. Haar lijkt het

tevens meer passen bij een directeur-eigenaar, dan bij een organisatie als AM Wonen. Binnen een dergelijke, grotere, organisatie speelt dit op twee manieren een rol: ten eerste de gelaagdheid binnen de organisatie doet afbreuk aan de slagkracht die bij een element als lef hoort en in de tweede plaats is er “een soort angst” om nee te zeggen (nee zeggen getuigt ook van lef). Een voorbeeld van het laatste is recentelijk een prijsvraag in het noorden van het land, voor een locatie waar AM eigenlijk geen geloof in heeft, maar omdat we geen nee “kunnen” zeggen besluiten we mee te doen: om goede 2^e te worden. “Gelukkig werden we later echt enthousiast, en besloot AM Wonen er wel serieus voor te gaan”.

Schoenmakers beschrijft in dit kader lef als durf en ondernemerschap. “Essentieel is ook het durven maken van fouten”, als voorbeeld noemt ze een project dat ze in haar verleden bij de overheid heeft opgezet en begeleid waarbij medewerkers iets in een project moesten doen dat buiten hun eigen kunnen lag. Afrekening vond vervolgens niet plaats op het wel of geen fouten maken, maar op samenwerken (zonder bonje), op resultaat boeken (er moet een resultaat zijn) en op fouten evalueren.

Volgens Schoenmakers kan lef succesvol zijn als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- kennis – boven de stof staan
- trendgevoeligheid
- intelligentie
- generalisme (in positieve zin)

Het voorbeeld van het project De Driehoek te Den Haag illustreert een laatste punt dat ze van belang vindt: “met een beetje lef kom je er niet, soms moet het heel gewaagd”. In dit voorbeeld draait het om Ton Meijer van MAB (waar zij toen ook werkzaam was), die zich zeer verbonden voelt bij Den Haag en een ultra gevoel heeft bij deze locatie. In een slechte buurt kwam hij met een concept dat een omkering van de keuze was: niet voorzichtig, maar juist een extreme oplossing; en dat heeft in dit geval gewerkt. Juist niet een “minimum” lef, maar een “maximum” lef.

Subconclusie Lef

De resultaten van de interviews worden afgezet tegen het analytisch kader dat ontleend is aan het ondernemerschap van Kingdon. Uit de interviews bleek dat de elementen van ondernemerschap, het benutten van policy windows en de rol van een entrepreneur, op meerdere plekken terug kwam. Het ontlokken van lef, zoals in de case van de brugwoningen en ook het plandeel De Laak in Vathorst, kan gezien worden als het creëren van kansen en

vervolgens benutten, zoals een entrepreneur doet. Tevens blijkt ook een grote mate van vasthoudendheid, juist ook in de Amersfoortse cases.

Dit grijpen van kansen komt ook terug in het geval van de HOV in Eindhoven, maar zoals aangeduid door Engelsman in een combinatie met een ander element, in dit geval het element vertrouwen. Ook uit de voorbeelden van Aarts en Van Genne komt dit terug, een combinatie van ondernemerschap en vertrouwen, vertrouwen en verantwoordelijkheid of zelfs een combinatie van lef en maatschappelijke verantwoordelijkheid (Tarwewijk)

Vasthoudendheid, een van de belangrijkste eigenschappen van een entrepreneur volgens Kingdon, blijkt ook uit de case Holterbroek, waar een van de drie partners eruit stapt, en de andere twee toch doorgaan op de oorspronkelijke ambitie. Een ander sterk staaltje van vasthoudendheid en de positie (het recht gehoord te worden: Kingdon), komt in de case van het Shell terrein in Amsterdam naar voren als Van Neerijnen het heeft over de rol van de entrepreneur.

Andere elementen van Lef en/of ondernemerschap die door de geïnterviewden worden genoemd zijn durf, de noodzakelijkheid van een tegenhanger en "negatieve lef". Om met het laatste te beginnen, door Roetgerink wordt duidelijk dat het ook voor nee-zeggen, lef nodig is. Vergelijkbaar met Schoenmakers die stelt dat voor het maken van fouten ook durf nodig is; tegelijkertijd geeft ze een aanzet voor elementen die lef succesvol maken.

Toetsing Emotie

Vertrouwen wordt als een van de belangrijkste emoties genoemd in de voorbeelden van de geïnterviewden. Hieronder wordt eerst een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen tijdens de interviews. Daarna een korte subconclusie.

Highlights Emotie

Deze emotie hangt volgens Engelsman samen met "er geloof in hebben" en er van wakker liggen, alhoewel dat laatste ook aan verantwoordelijkheid raakt. De emotie van vertrouwen versus wantrouwen is zo essentieel, dat hij stelt dat dit maar beter een apart punt kan zijn in de hele theorievorming van gebiedsontwikkeling. Dit komt overeen met hetgeen Van Neerijnen daarvan zegt in het deel van de algemene reactie.

Voor Engelsman is een mooi voorbeeld het project Schuytgraaf te Arnhem. Op het moment dat hij in het, overigens reeds aantal jaren lopende, project stapte was er veel wantrouwen tussen de partijen en de mensen. "Er was geen klik; een op dat moment redelijk toevallige

wisseling van mensen in de AVA (aandeelhouders vergadering), gaf de mogelijkheid om een hernieuwde start te maken. Het bewust naar elkaar uitspreken dat men door wil, bracht openheid en vertrouwen. Daarnaast blijkt dat de huidige leden van de AVA qua karakter beter matchen. Anders zat het in de laag eronder, in de klankbordgroep: “met name in de klankbordgroep zat een combinatie van wantrouwen tussen de mensen, maar ook met name in institutionele zin”. Dus de gemeente vs. de ontwikkelaar. Na het herwonnen vertrouwen in de AVA, sijpelde dat ook door naar de klankbordgroep. Overigens gaf Engelsman aan wel bewust te sturen bij de selectie van mensen voor de project organisatie, door zodanig te selecteren dat er mensen komen te zitten die ervaring en gevoel hebben voor de belangen van alle partijen in de PPS Schuytgraaf. Van belang bij een PPS en de rol van het punt vertrouwen is de verdeling van risico's. In een situatie van wantrouwen en geen gevoel van gezamenlijkheid is er de neiging om risico's zo ver mogelijk weg te schuiven. Terwijl, volgens hem, in een situatie van vertrouwen de risico's kunnen worden neergelegd bij de meest geëigende partij: bijvoorbeeld de planologische risico's bij de overheid en de afzetrisico's bij een marktpartij. “Indien een partij, door slimme onderhandeling of onder druk van een selectie, risico's weglegt (dus voor de andere partij oneigenlijke risico's), is een PPS gedoemd te mislukken”.

Van Neerijnen stelt dat met name het punt “vertrouwen” een basisvoorwaarde is, en dat dit element eigenlijk separaat een punt in de theorie moet zijn (en niet onderdeel van een sub-element). Bij de start van een project gaat het vaak om visie en geld, dan is vaak op het niveau van personen dit punt van vertrouwen geen issue, soms op het niveau van de onderneming wel. Als voorbeeld noemt hij dat bij selecties, bij de start van een project, het vertrouwen op ondernemingsniveau wel een rol speelt. ING stuurt daar in ieder geval wel bewust op: “degelijk, lange adem, financiële zekerheid en bedrijfscultuur, zijn punten die op zo'n moment sterk naar voren worden gebracht. Met bedrijfscultuur bedoel ik 'afpraak is afspraak' bijvoorbeeld”.

Van Neerijnen: “Het gaat om vertrouwen, met de kaarten open kom je verder; dat merken wij in veel projecten, waar de contracten op dit moment worden open gebroken”. Met name bij grote gebiedsontwikkelingen zit alles erg verstrengeld in elkaar, en zit je er samen in. Het onderkennen van elkaars financiële kaders en, heel belangrijk, je durven kwetsbaar op te stellen. Voorbeeld hiervan is het Shell project in Amsterdam Noord: “er zitten 3 partijen aan tafel, elke partij staat op scherp; ik heb aangegeven waar ik voor durf te gaan, dit heb ik terug gekregen van de counterparts. Dus er is nu meer inzicht en meer begrip aan tafel”.

Ook Ashouwer hamert op het belang van emotie. Hij geeft daar drieledige uitleg aan: vertrouwen, de klik en elkaar vasthouden. Die emotie wordt bij hemzelf voor een deel vorm gegeven door gevoelens van oprechtheid en “de goede zaak dienen”; dit is ook wat hij bij anderen zoekt en waardeert als hij het tegenkomt. Ten eerste weer het punt vertrouwen, een voorbeeld waar duidelijk het succes uit blijkt komt uit het project Vathorst te Amersfoort. In de fase van planvorming werd het dorp Hooglanderveen “opgeslokt” door de Vinex-ontwikkeling, en maakte als zodanig onderdeel uit van de grondexploitatie. Vervolgens kwam via een motie van de gemeenteraad de verplichtende wens tot een “betere” inpassing van het bestaande dorp. Dit hield in een ca. 30 ha. groenbuffer rondom het bestaande dorp, probleem was echter dat in de planvorming, grondexploitatie en verwerving er reeds van uitgegaan zijn dat 20 ha. daarvan uitgeefbaar was! “Zonder dat er een concrete oplossing voor handen was op dat moment, heeft de gemeente aan de PPS partners voor gesteld om dit samen op te lossen. Het punt is nooit een twistpunt geworden, dit kwam door het vertrouwen tussen de mensen en het zat in de mensen zelf.” Ashouwer stelt dat hieruit maar weer het belang van partnerselectie blijkt. Een andere emotie is de klik tussen mensen, de kracht daarvan blijkt uit bijvoorbeeld de, helaas recentelijk overleden, heer Ties Baarsma van het bedrijf NCB, die succesvol was vanwege zijn persoonlijkheid: “omdat het een mens was”. Ten slotte haalt Ashouwer een emotie aan die met name geldt voor lange gebiedsontwikkelingen: het elkaar vasthouden, heeft natuurlijk ook te maken met de eerste twee punten, maar het gaat hier dan met name om het punt commitment. “Dit bleek bijvoorbeeld, ook weer Vathorst, bij het 10-jarig jubileum: het gezamenlijk vieren van successen was bij dit feestje geen flauwe bedoening van een paar mensen, maar samenkomst van iedereen die ermee te maken heeft en ooit te maken heeft gehad (een reünie van de mensen van het eerste uur); dit zegt genoeg”.

Van Genne gaat door op “de klik”, waarbij hij het uitlegt als de “oprechte bruggenbouwer: het gaat om echte interesse in de actoren, ook privé, maar met name om ‘de mens en zijn rol’, de authentieke mensen trekken in die zin altijd aan het langste eind”. Maar, waarschuwt hij, er is een gevaar voor een dubbel gevoel, het moet geen manipulatie zijn.

Samenwerkingsgericht, wederzijds commitment, zijn de kernwoorden voor Aarts als het om emotie gaat. “De taal van de gemeente begrijpen, maar je hoeft het niet te spreken”. Een voorbeeld van waar emotie ook een negatieve uitwerking kan hebben is het project Bergse Haven in Bergen op Zoom. De samenwerking is een PPS met een zeer groot vertrouwen tussen de partijen en tussen de mensen, er is een gezamenlijk plan gemaakt. “Voor dit plan voelt iedereen zich verantwoordelijk, kortom regelrechte euforie rond het Masterplan Bergse Haven”. Echter nu blijkt volgens Aarts een vorm van verstarring doordat het plan heel erg

sterk gedragen wordt, en is er emotie tegen mensen die twijfels hebben en uiten. De emotie zorgt voor te weinig reflectie (men wil niet horen dat bepaalde dingen niet kunnen): “er is zo’n grote verbondenheid, dat kritiek geen ruimte krijgt”. In een ander project heeft Aarts ook een ervaring met emotie, hierbij gaat het om “eagerness”. “Gretigheid als emotie voelen: als we samenwerken kan het echt mooi worden: dit kunnen uitstralen en overbrengen is in gebiedsontwikkeling een potentiële succesfactor”.

Ook Roetgerink heeft ervaring dat “emotie tegen kan werken”. Cultuurverschillen tussen bedrijven, maar ook zelfs binnen bedrijven kunnen frustrerend werken op emoties, zoals bijvoorbeeld vertrouwen. In het project Malbergen, een herstructureringswijk in Maastricht, is een PPS gevormd waarbij AM Wonen aan de oorsprong staat van de samenwerking en, binnen hetzelfde bedrijf, AM Grondbedrijf later aan is geschoven. Eenmaal bezig blijkt er een duidelijk verschil tussen de regiovestiging van AM Wonen, bekend met de cultuur van het zuiden en het bestaande commitment en vertrouwen tussen de mensen, en AM Grondbedrijf, die strikter, maar ook afstandelijker, naar het proces kijkt. “Waar de regiovestiging meer vertrouwen had in het feit, dat het wel goed komt, ontbrak bij AM Grondbedrijf het gevoel dat de PPS alles wel correct vastlegt in contracten.” AM Grondbedrijf is vervolgens eruit gestapt, op basis van rationele argumenten, terwijl AM Wonen, de regiovestiging, op basis van persoonlijk commitment mee doet. “Vertrouwen en persoonlijk commitment gaat hand in hand met zakelijkheid en procesmanagement”, juist het evenwicht is van belang. Daar zit echter ook de complicatie, hetgeen het ingewikkeld maakt: het bepalen van deze lijn is lastig en zeer persoonlijk (maar wel de crux), aldus Roetgerink. “De oplossing zit in transparantie tussen partijen, dit betekent begrip voor elkaars proces en inhoud”.

Subconclusie Emotie

De resultaten van de interviews worden afgezet tegen het analytisch kader dat ontleent is aan het vertrouwen van Mosch. Uit de interviews bleek dat de elementen van vertrouwen, zowel het niveau (individueel en institutioneel) als ook de grondslag (formeel en informeel), herkenbaar waren. Het relatieve belang werd als heel groot ervaren.

Het vertrouwensniveau is herkenbaar als Ashouwer het heeft over de inpassing van de groenbuffer in Vathorst, waarbij het vertrouwen zowel op individueel niveau als op institutioneel niveau zich heeft terugbetaald door de juiste partners te selecteren. In die zelfde trant zie je dat met name in selecties of prijsvragen het institutionele vertrouwensniveau de overhand heeft (Van Neerijnen). Terwijl tijdens het proces van gebiedsontwikkeling op individueel niveau oprechtheid en kwetsbaarheid van belang zijn.

De vertrouwensgrondslag is natuurlijk altijd aanwezig op het moment dat er een PPS-contract is voor een gebiedsontwikkeling. Het belang van deze formele vertrouwensgrondslag blijkt uit de case Schuytgraaf, waar het vertrouwensniveau laag was (individueel en institutioneel), er ook geen informele vertrouwensgrondslag meer was. In feiten hangt zo'n PPS dan puur op de formele contracten, "als dat niet goed geregeld was in het verleden, dan was reparatie niet meer mogelijk geweest", aldus Engelsman.

De bedrijfscultuur kan sturend zijn op de informele vertrouwensgrondslag (Van Neerijnen), maar kan ook tegenwerken (Roetgerink). Het tegenwerken uit zich dan bijvoorbeeld in een frictie tussen formeel en informeel. Een andere keerzijde is als zowel het vertrouwensniveau als ook de vertrouwensgrondslag zo groot is, dat men minder scherp wordt op elkaar en op de gebiedsontwikkeling.

Toetsing Gevoel met de Plek

Dit element bleek toch wel de moeilijkste om greep op te krijgen, van de vier elementen die in de hypothese genoemd worden. Eerst weer een korte samenvatting van de highlights van de diverse gesprekken, daarna de subconclusies.

Highlights Gevoel met de Plek

Engelsman kan zich maar moeilijk herkennen in het gevoel voor een plek. In die zin ziet hij de verschillende locaties c.q. projecten waar hij bij betrokken is, of is geweest, vrij procesmatig. Van Neerijnen sluit daar bij aan, maar ziet een nuance: "voor sommige locaties is het noodzakelijk om gevoel met de plek te hebben, andere weer niet; het verschil zit in de complexiteit. Naar mate een opgave meer een bouwopgave is dan een conceptuele- of gebiedsontwikkeling, is het minder van belang". Als voorbeeld van een opgave waar het niet van belang was noemt hij de ontwikkeling van Regentenkwartier te Eindhoven (500 appartementen, 2500 m² commercieel, 1000 m² voorzieningen en een parkeergarage): "hierbij heb ik, of iemand anders bij ING, geen gevoel gehad, er zijn verder ook geen relaties opgebouwd met de gemeente of anderen. Het was meer een bouwopgave omdat het afzetrisico er al snel uit was: het merendeel van de appartementen hebben we bij een belegger weten te plaatsen". Maar het kan ook anders, bij het Grolsch-terrein in Enschede bleek juist het gevoel voor de plek zeer van belang, maar ook de locale netwerken en persoonlijke relaties. "Hierin ging het project in eerste instantie stroef door de te grote afstand tussen Den Haag en Enschede, hierdoor had ING geen gevoel bij de locatie, was te academisch en had te weinig oog voor de lokale belangen. Dit heb ik gerepareerd in de

persoonlijke sfeer, onder meer door veel aanwezig te zijn en door emotie in de onderhandelingen te brengen”.

Schoenmakers ziet vanuit de betekenis van een gebied en het creëren van de nieuwe identiteit wel een link met “gevoel voor de plek”, vanuit het begrijpen van deze betekenis kan het hebben van gevoel bij een locatie volgens haar van belang zijn in de gebiedsontwikkeling.

Van Genne ziet deze Onderliggende Waarde meer vanuit betrokkenheid, terwijl Aarts aangeeft persoonlijk er niet zo veel bij te voelen, maar ze ziet het wel in haar omgeving, maar dan meer in de vorm van geloof in een locatie. Echter dit geloof is weer lastig toetsbaar te maken. Ze geeft wel een voorbeeld aan de hand van Bergse Haven: “de identiteit is een vorm van nieuwe stedelijkheid voor Bergen op Zoom, hiervoor moet je een bovenregionale markt zien. Want 70% stapeling en een gemiddelde m2-prijs van 2700,- euro, waar in die stad gemiddelden van 2000,- tot 2300,- gebruikelijk is, vergt bij een religieus geloof”.

Subconclusie Gevoel voor de Plek

Het belang van gevoel voor de plek, ofwel sence of place, wordt afgemeten aan het conceptueel kader van Simon, is in gebiedsontwikkeling meer van belang indien de identiteitstoekenning minder statisch en meer dynamisch plaatsvindt. De dynamische, constructivistische identiteit is kenmerkend voor complexe processen. Er zijn dan verschillende identiteiten voor verschillende actoren, zoals in de case van Enschede, het voormalige Grolsch terrein.

De gebiedsontwikkelaars zitten vaak aan de “producentenkant” bij het proces van identiteitstoekenning. De sence of place vereist een emotionele binding en heeft te maken met gevoelswaarde. Dit kan zo ver gaan dat dit “een religieus geloof” wordt (Aarts): in feite dus zo’n groot gevoel voor de locatie, dat de producenten de markt verwachten te kunnen maken.

Toetsing Verantwoordelijkheid

Deze onderliggende waarde heeft veel discussie los gemaakt. Het was in de interviews merkbaar dat dit onderwerp de mensen raakt: ze hebben er een mening over, vinden het belangrijk en waren in de gesprekken ook vaak hardop aan het nadenken i.p.v. dat men gelijk een mening erover had.

Op meerdere schaalniveaus leidt de term verantwoordelijkheid tot een uitleg: verantwoordelijkheid in personen, verantwoordelijkheid in projecten en verantwoordelijkheid in bedrijven. Uiteindelijk leveren de interviews het beeld op, zoals beschreven is in de onderstaande samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

Highlights Verantwoordelijkheid

Schoenmakers begint met de vraag: “waarom wil je verantwoordelijk doen, dat is het startpunt”. Vanuit de benadering dat bouwen een culturele waarde is (of opgave), stelt ze dat er wezenlijke dingen zijn en nutteloze dingen. “Een voorbeeld van dat laatste is bijvoorbeeld muziek: waarom doen we dit, is het noodzakelijk voor het leven? Toch heeft dit te maken met de cultuur van de samenleving, dit gaat over de kunsten en de manier van samenleven (het gaat om de binding met de samenleving.)” Doorvertaald naar gebiedsontwikkeling gaat het volgens haar dus om de wil iets moois te maken. “Elke goede gebiedsontwikkeling overstijgt het projectbelang”, als voorbeeld noemt ze uit haar tijd bij de MAB de daar gehanteerde stelling dat het een goede ontwikkeling is als het de ziel van een gemeenschap raakt.

Een veel genoemd punt, als het om verantwoordelijkheid gaat is: “ergens wakker van liggen”. Ook Engelsman noemt dit letterlijk, en koppelt dit aan een verminderd gevoel voor kwaliteit (of werk), bij de tegenwoordige generatie. “Het gaat om rentmeesterschap, hier in de Schuytgraaf hebben wij bewust een aantal keuzes gemaakt voor kwaliteit. De manier hoe wij omgaan met archeologie, maakt van een tegenvaller juist een kracht, en daardoor is het weer mogelijk extra investeringen te doen die voortkomen uit een verantwoordelijkheids besef. Een ander voorbeeld is de keuze om in de Schuytgraaf een “duurzame” programmatische keuze te maken: wij gaat niet mee in de trend om vanwege de voortgang het programma te veranderen ten gunste van veel goedkope huizen. Wij maken hier een lange-termijnskeuze, door te kiezen voor een volwaardig programma voor een gedifferentieerde differentiatie (i.p.v. eenzijdig)”. Op een ander schaalniveau maakt het bedrijf waarvoor Engelsman werkt, DHV, ook belangrijke keuzen die te maken hebben met Maatschappelijke Verantwoordelijkheid: de kern van de bedrijfsvoering van DHV draait om Continuïteit, Ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers en Maatschappelijk Verantwoord werken. Dit blijkt onder meer uit het feit dat DHV niet meewerkt aan de totstandkoming van Kerncentrales of indertijd geen zaken deed in Zuid Afrika i.v.m. Apartheid.

Het rentmeesterschap kwam ook bij Ashouwer naar voren als een belangrijk punt, waarbij het volgens hem ook raakt aan emotie. Daarnaast is een belangrijke verantwoordelijkheid commitment vanuit “de wil om te luisteren”, in dit verband met name vanuit het gemeentebestuur. Voorbeeld hierbij is de stap die de gemeente Amersfoort wilde maken

richting de herstructurering en mislukt is door een te veel 'top down'-benadering. "Vrij op zich zelf staand is indertijd een Strategisch Plan van Aanpak tot stand gebracht, zonder hierbij de burgers te betrekken, zonder hierbij de politiek te betrekken en zonder hierbij gebruik te maken, of in ieder geval zeer beperkt, van de kennis in het stadhuis. Vervolgens leidde dit tot een volledige ontsporing toen het stuk in de gemeenteraad werd ingebracht." Een ander voorbeeld van verantwoordelijkheid komt uit Vathorst. "In het gewaagde plandeel De Laak, is bij de verkoop van de huizen door de ontwikkelaars een (bouwpakket voor een) sloep cadeau gedaan, mede als verkoopstimulerende maatregel, maar ook om het aanwezige water te benadrukken. Vervolgens is door het Ontwikkelings Bedrijf Vathorst een loods ter beschikking gesteld voor het bouwen van de bootjes. Dit leidde tot extra sociale cohesie in deze nieuwe wijk."



figuur: bewoners bouwen sloepen in plan De Laak

Van Genne stelt dat verantwoordelijkheid bij ontwikkelingen niet altijd hoeft, maar dat het vaak juist ook commercieel handig is. Daarnaast speelt het termijnsaspect een belangrijke rol: investeringen in de omgeving in plaats van te kiezen voor de korte termijn revenuen, vindt alleen plaats als er een lange termijn perspectief is, in welk opzicht dan ook. Een voorbeeld van Maatschappelijke Verantwoordelijkheid is in Zwolle te zien doordat bij de realisatie van een winkelcentrum in de wijk Holterbroek (herstructureringswijk) een bewuste keuze wordt gemaakt voor de opbouw in stedenbouwkundige zin en structuur van het centrum. Boven de winkels worden studentenwoningen gerealiseerd: deze kosten geld! Echter, "je bent zelf verantwoordelijk, en dit is een keuze voor extra kwaliteit".

Ook Aarts benadert de verantwoordelijkheid vanuit een termijnspectief: "lange termijn vergt investeringen die puur de realisatie overstijgen": als voorbeeld hiervan noemt ze de deelname van AM in tarwewijk, er is hier sprake van een imagobelang van AM. Een tweede

insteek komt volgens haar voort uit het oergevoel om iets achter te laten (iets te creëren), waarbij trots het resultaat is op persoonlijk niveau.

Deze “wil om iets moois te maken”, zoals ze dat noemt bleek ook in het project Bergse Haven. Na de vaststelling van het Masterplan waar iedereen enthousiast over was, werd gestart met de uitwerking van het eerste deelplan; de architect Soeters kwam met drie modellen, waaruit er een verder uitontwikkeld werd. “In de structuur van de theorie van gebiedsontwikkeling, paste deze uitwerking op alle drie de hoekpunten, toch was er twijfel. De betrokkenen voelden toch teleurstelling, omdat men er zelf niet enthousiast van werd. Vervolgens is een nieuwe opdracht gegeven, die uiteindelijk wel het gewenste beeld en ambitie niveau bij alle betrokkenen bood. Deze laatste slag kwam voort uit een gemeenschappelijk gevoel van ambitie en drive, terwijl de eerste modellen op zich kwalitatief goed waren, rekenkundig klopten en volgens marktonderzoek aansloten bij de wensen van de markt.”

Roetgerink plaatst nog een nuancering bij het verhaal van de deelname van AM in herstructurering: enerzijds is het een bewuste keuze vanuit inderdaad een maatschappelijke, oprechte verantwoordelijkheid, maar anderzijds wordt daarna wel onder de normale “afreken parameters” gewerkt; “dit is niet maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar commercieel”. Het hoeft natuurlijk niet filantropisch volgens haar, maar er moet eigenlijk wel beter gekeken worden naar project en rendement bij dit soort projecten. Een ander voorbeeld dat ze noemt is het project ENKA te Ede: “het is van belang om hier iets moois te maken, hier voel ik een verantwoordelijkheid voor die belangrijke plek in de stad”.

Van Neerijnen voelt een verantwoordelijkheid vanuit het werken voor een bank (ING); het maatschappelijk verantwoord ondernemen zit diep geworteld in het concern³. Daarnaast is het werken aan een project verantwoordelijk werk: verantwoordelijkheid binnen het project, maar ook voor het project in de stad en z'n impact. Vaak gaat dit laatste hand in hand. Het Shell terrein in Amsterdam Noord is daar een voorbeeld van: om Amsterdam Noord op de kaart te zetten komt het filmmuseum naar Noord, dit speelt in op het associatieve gedrag van de bevolking. De ambitie is projectoverstijgend, echter projectinhoudelijk is het ook een vliegwiel voor de ontwikkeling. “Nu zie je langzaam het Y-front (Noord) toenemen in populariteit. De creatieve sector komt nu naar het NDSM, en er worden hotspots gecreëerd. Persoonlijk voelt hij de verantwoordelijkheid ook, hij gaat naar praat sessies in de buurt, om

³ Ook recentelijk weer onderstreept in een intern mailbericht “message from George Jautze about Planning Letter MTP 2006-2008” d.d. 21 July 2005; hierin is “integrity” een van de drie “strategic priorities”.

te luisteren en te praten; dit is echter niet van invloed op de marktpotentie of het ontwerp danwel de financiële uitgangspunten.

Subconclusie Verantwoordelijkheid

Afgezet tegen de uit het conceptueel kader afkomstige niveaus van verantwoordelijkheid, kan op individueel niveau en op institutioneel niveau gekeken worden.

Op individueel niveau gaat het om “skilled companionship”, dit is terug te zien bij de zeer veel gemaakte opmerking (bijna door alle geïnterviewden) dat iemand “ergens van wakker moet liggen”. Het rentmeesterschap voelen op individueel niveau heeft een zelfde betekenis op individueel niveau, volgens Schoenmakers heeft dit vervolgens weer te maken met de cultuur van de samenleving (Engelsman heeft hierover ook in zijn interview gezegd, dat het hem zorgen baarde dat steeds minder mensen van hun project wakker liggen).

De wil om er iets moois van te maken werd ook als individuele verantwoordelijkheid genoemd, en hangt samen met in feite projectoverstijgende investeringen doen of belangen dienen. Namelijk projectoverstijgende investeringen (in geld of anderszins), is een verantwoordelijkheid die uit de individuele, persoonlijke keuze voortkomt en die hoogstens door een institutioneel kader wordt gestimuleerd.

Op dit institutionele niveau gaat het om het lange-termijnspectief, hier vertaald als maatschappelijke verantwoordelijkheid op het gebied van sociale, ecologische en economische aspecten. In gebiedsontwikkelingsprojecten zijn sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid, zie de case van de bootjes in het plandeel De Laak van Vathorst, ecologische verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld duurzaam bouwen c.q. duurzame stedenbouw, en economische verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld programmatische keuzes, herkenbaar terug te vinden. Ook op een hoger institutioneel niveau is maatschappelijke verantwoordelijkheid een belangrijke issue, zie de voorbeelden van DHV en ING.

De keerzijde van verantwoordelijkheid is het gevaar dat het een “truc” wordt, dus het moet vanuit een oprechtheid komen “anders werkt het niet” (Van Genne). En op institutioneel niveau is het ook van belang reëel te blijven in de balans tussen enerzijds een maatschappelijk verantwoorde beslissing te nemen, en anderzijds deze bedrijfsmatige keuze onder normale rendementscriteria te willen blijven beoordelen. Deze balans vormt mogelijk een spanningsveld in gebiedsontwikkeling bij private partijen.

Aanvullende elementen

In de diverse interviews is naast het onderzoek naar de vier beschreven elementen van onderliggende waarden, ook gevraagd of de geïnterviewde zelf nog een onderliggende waarde zou kunnen noemen die, volgens diegene er eigenlijk ook bij hoort.

Ingaand op samenwerking stelt Schoenmakers dat het daarbij in de basis in eerste instantie gaat om de houding of attitude. Deze attitude wordt vormgegeven door 7 deugden, tegenover 7 zonden; door haar ook wel de zonden en deugden van ontwikkelingsplanologie genoemd (figuur).

7 hoofdzonden	7 hoofddeugden
Ijdelheid	Verbinden
Gulzigheid	Respect
Gemakzucht	Ambitie
Kwaadspreken	Inlevingsvermogen
Geestelijke Luiheid	Nieuwsgierigheid
Mooipraterij	Verantwoordelijkheid
Hoogmoed	Liefde

Figuur: Ontwikkelingsgerichte houding

Alleen bij een positieve houding op deze 7 deugden is het mogelijk veranderingen aan te brengen op de drie niveaus die zo nu en dan in beweging zijn: de instituties, het ontwerp en de burger. Alle drie vragen zij om een inhoudelijke benadering: waar het nu eigenlijk echt om gaat: de echte sense of urgency. Houding of attitude zou wat haar betreft ook kwalificeren als een onderliggende waarde.

Aarts en Van Neerijnen hadden het beiden over integriteit als belangrijke waarde voor iemand die zich bezig houdt met gebiedsontwikkeling.

Engelsman had niet zozeer een aanvullende waarde als wel de stelling dat: "hoe innovatiever het project, des te belangrijker zijn onderliggende waarden". Hij vergelijkt het met kunstenaars en creatieven: "hierbij zijn zachte waarden heel erg van belang".

Conclusie Interviews

Om te komen tot een conclusie voor wat betreft de resultaten van de interviews, wordt deze conclusie in twee conclusies uiteengelegd. De eerste zal ingaan op in welke mate het

analytisch kader door de toetsing is bevestigd of juist is verworpen. De tweede gaat in op eventuele nuanceringen of aanvullingen en gaat in op eventuele nieuwe elementen of aanvullingen op het analytisch kader.

Het analytisch kader gaat uit van de vier elementen Lef, Emotie, Gevoel voor de Plek en Verantwoordelijkheid als elementen die voor gebiedsontwikkeling, en publiek-private samenwerking in het bijzonder, van belang zijn als onderliggende waarde.

Het element Lef, dat hier geoperationaliseerd is als ondernemerschap, mag op basis van de interviews als herkende onderliggende waarde worden benoemd. Vanuit de rol van de entrepreneur, het creëren en grijpen van kansen en vasthoudendheid, kwam ook uit de interviews als belangrijk element naar voren.

Het element Emotie, dat geoperationaliseerd is als vertrouwen, wordt van de vier elementen het sterkst bevestigd als onderliggende waarde. Zelfs wordt gesteld dat dit een dusdanig belangrijk, wellicht onderliggende, waarde is dat het een grotere rol in de theorie van SGO verdient. Zowel het vertrouwensniveau als ook de vertrouwensgrondslag worden door de interviews als subelementen bevestigd als van belang.

Het element Gevoel voor de Plek, is via identiteit geoperationaliseerd als Sense of Place, en met name vanuit het proces van identiteitstoekenning, zijn er aanwijzingen uit de interviews dat het van belang kan zijn als onderliggende waarde. Echter opgemerkt moet worden dat een brede onderkenning van dit element onder de geïnterviewden uit bleef. Wel mag geconcludeerd worden dat het de minst grijpbare onderliggende waarde is, van de vier genoemde elementen in deze scriptie. Waarschijnlijk te verklaren omdat deze het meest te maken heeft met gevoelswaarden en emotionele binding.

Het element Verantwoordelijkheid, uitgesplitst in een individuele en een institutionele operationalisering, is sterk herkenbaar voor de geïnterviewden. Het vanuit de theorie aangehaalde 'skilled companionship' wordt door uitspraken en voorbeelden op het gebied "ergens wakker van liggen" en "de wil iets moois te maken" bevestigd als subelement op individueel niveau. De lange-termijnaspecten, duurzame keuzes en maatschappelijke verantwoordelijkheid worden met name in het institutionele subelement bevestigd.

De eerste deelconclusie op basis van de interviews is dat het analytisch kader onderschreven kan worden op basis van deze interviews, echter de mate waarin bevestigd is dat de vier elementen van belang zijn, verschilt per element. Zeer sterk onderschreven is de

onderliggende waarde Emotie, minder sterk onderschreven is de onderliggende waarde Gevoel voor de plek; de andere twee zitten daar tussen in.

Nuanceringen op het analytisch kader komen neer op twee belangrijke invloeden:

- Ten eerste is geconstateerd in de diverse interviews dat het vaak combinaties van onderliggende waarden zijn: dus bijvoorbeeld combinaties van vertrouwen en verantwoordelijkheid, of ondernemerschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- Ten tweede de nuancering dat onderliggende waarden erg betrekking hebben op het “zijn” van een individu, en dat in die zin de persoonlijke achtergrond en historie ook van invloed is op de psyche, oordeelsvorming en dus op het handelen.

Een belangrijke aanvulling op het analytisch kader mag worden genoemd dat het relatieve belang van onderliggende waarden voor gebiedsontwikkeling mede afhankelijk kan worden gesteld van het innovatieve karakter en de complexiteit van een project. Dus hoe innovatiever en hoe complexer de PPS-gebiedsontwikkeling, des te meer zijn onderliggende waarden van belang.

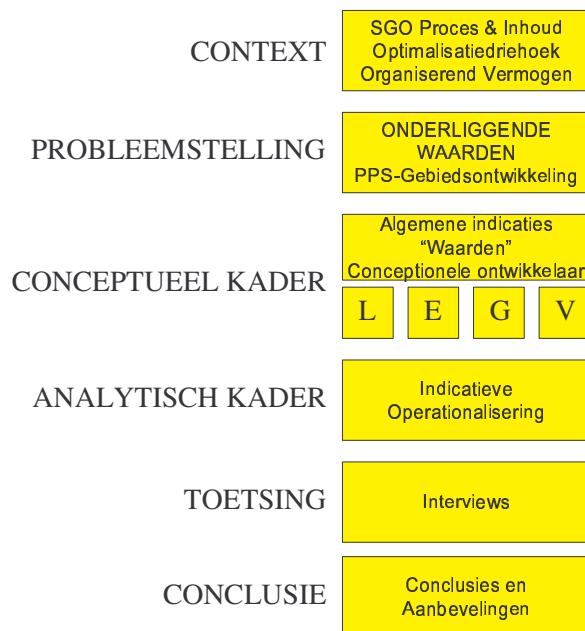
Ten slotte zijn er nog twee elementen naar voren gekomen die wellicht ook als onderliggende waarde zouden kunnen kwalificeren. Het element houding, of attitude, en het element integriteit, zijn meermalen genoemd. Echter in het kader van deze scriptie zijn deze elementen niet verder onderzocht.

H4: Conclusie

Inleiding

Vanuit het startpunt van deze scriptie, dat er niet rationele aspecten zijn aan het proces van gebiedsontwikkeling en bij publiek private samenwerking in dit kader in het bijzonder, is een zoektocht gestart naar de “ongrijpbare” factor(en) die (mede) bepalend kunnen zijn voor het succes van een gebiedsontwikkeling. In deze scriptie is de term “onderliggende waarden” geïntroduceerd, als samenvattende term voor deze ongrijpbare factoren. Het vertegenwoordigt een set van factoren die, nog niet nader gedefinieerd, middels niet rationele weg invloed uitoefenen op proces en inhoud. Juist deze onderliggende waarden komen in de praktijk van gebiedsontwikkeling vaak als (mede) bepalende factor naar voren zodra bij betrokkenen gevraagd wordt naar het succes van een project.

Om deze onderliggende waarden in beeld te krijgen is in deze scriptie een opzet gehanteerd, die vanuit de context van Stedelijke Gebieds Ontwikkeling (SGO), tot een probleemstelling leidt. Vervolgens is via een nieuw geconstrueerd (samengesteld) conceptueel kader gekomen tot een analytisch kader, dat hierna getoetst is middels eigen onderzoek. De schematische weergave van deze scriptie is in de figuur weergegeven.



figuur: schematisch overzicht scriptieopzet

Achtereenvolgens worden in dit hoofdstuk de onderzoeksvragen beantwoord, eindconclusies getrokken en worden er enkele aanbevelingen gedaan.

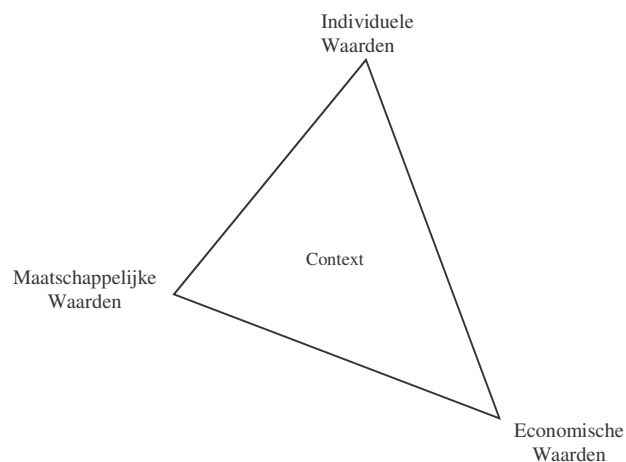
Beantwoording onderzoeksvragen

Binnen de conclusies van deze scriptie past het onder de loep nemen van de onderzoeksvragen zoals die in het eerste hoofdstuk zijn geformuleerd. Deze onderzoeksvragen hebben de richting en inhoud van deze scriptie bepaald. Er is een centrale vraag geformuleerd en een tweetal deelvragen.

De eerste deelvraag luidde als volgt:

Welke algemene indicaties zijn er voor onderliggende waarden?

Het blijkt dat er algemene indicaties zijn die maken dat gesteld mag worden dat onderliggende waarden van belang zijn bij gebiedsontwikkeling, en uit een breder individueel, economisch en maatschappelijke context afkomstig zijn. De balans tussen het individu (de psyche van de mens), de economie (hier als ondernemen) en de maatschappij met haar normen en waarden, bepalen in wezen de context van een actor en in die zin dus ook de onderliggende waarden.



figuur: aangenomen evenwicht in de context van onderliggende waarden

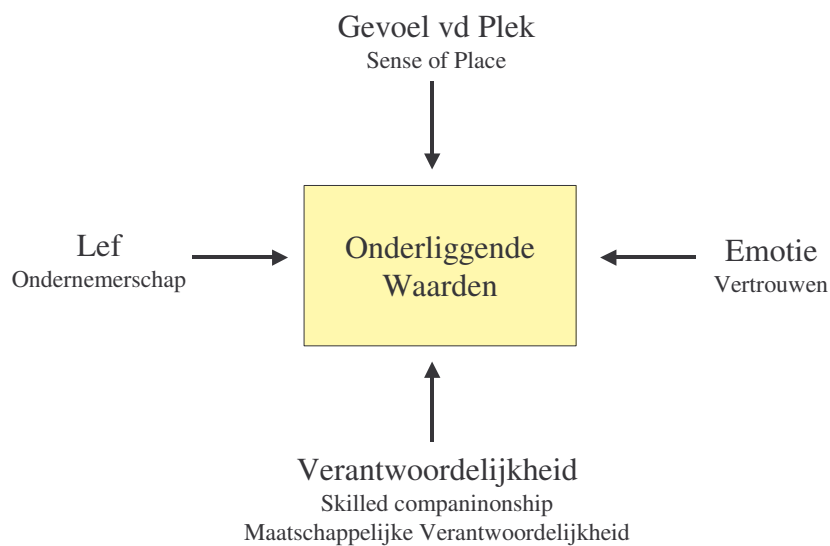
De gevonden indicaties zijn niet uitputtend genoeg om te verklaren hoe dit precies functioneert en ook niet welk gewicht het heeft. Echter het geeft voldoende aanleiding om verder in te gaan op een aantal onderliggende waarden. Vanuit de analyse van Klamer wordt duidelijk dat juist in het spanningveld van publiek en privaat er een extra dimensie ligt op waardenpatronen (ook al ging die studie over Normen en Waarden): juist zaken als vertrouwen, gemeenschappelijkheid en verantwoordelijkheid blijken hier positieve waarden. In de vertaling naar gebiedsontwikkeling wordt dit nog verder uitgebouwd op eigenschappen

van ontwikkelaars: het vermogen te kunnen emotioneren, inspireren, het durven kiezen en jezelf blijven, zijn voorbeelden van eigenschappen, kerncompetenties en handelwijzen van wat zij noemen de nieuwe ontwikkelaar, ofwel conceptionele ontwikkelaar.

De tweede deelvraag luidde als volgt:

Welke rol spelen Lef, Emotie, Gevoel voor de Plek en Verantwoordelijkheid bij PPS-en voor gebiedsontwikkeling in Nederland?

Deze tweede onderzoeksvraag hangt samen met de inhoud die gegeven kan worden aan onderliggende waarden bij PPS-gebiedsontwikkeling. Hiertoe is via een conceptueel kader gekomen tot het onderstaande schematisch weergegeven analytisch kader.



Na de toetsing van dit analytisch kader voor onderliggende waarden bleek dat, voor deze vier elementen, de rol die ze hebben bij PPS-en in gebiedsontwikkelingen verschillend was.

Het element Lef, geoperationaliseerd als ondernemerschap, mag op basis van de interviews als herkende onderliggende waarde worden benoemd. In een recente publicatie^{xxx} van het ministerie van VROM over leiderschap, lef en ondernemerschap wordt dit nog eens treffend neergezet: "Managers zijn mensen die de dingen juist doen, leiders (entrepreneurs) daarentegen zijn mensen die de juiste dingen doen".

Het element Emotie, geoperationaliseerd als vertrouwen, wordt zeer sterk bevestigd als onderliggende waarde. Ook uit een evaluatie van het Utrechts Centrum Project door Teisman^{xxxi} blijkt dat hij voor succesvolle interactie tussen publieke en private partijen vertrouwen essentieel acht. “Vertrouwen is de basis voor het creëren van meerwaarde. (...) Het accent bij contracten zal meer dan voorheen moeten liggen op afspraken over de wijze van interactie en conflicthantering en minder op een vroegtijdig fixeren van de inhoud van het proces.” Daarna stelt hij dat kennis over het “management van vertrouwen” nog nauwelijks beschikbaar is, en nader onderzoek in de toekomst zal vergen.

Voor het element Gevoel voor de Plek, via identiteit geoperationaliseerd als “Sense of Place”, zijn aanwijzingen uit de interviews, dat het van belang kan zijn als onderliggende waarde. Echter opgemerkt moet worden dat een brede onderkenning van dit element onder de geïnterviewden uit bleef. Wel mag geconcludeerd worden dat het de minst grijpbare onderliggende waarde is, van de vier genoemde elementen in deze scriptie. Waarschijnlijk te verklaren omdat deze het meest te maken heeft met gevoelswaarden en emotionele binding. De identiteit als onderdeel van integraliteit bij een gebiedsontwikkeling wordt ook gezien door Khandekhar^{xxxii} als het gaat het ontwerp: hij formuleert zes aandachtspunten, waaronder identiteit.

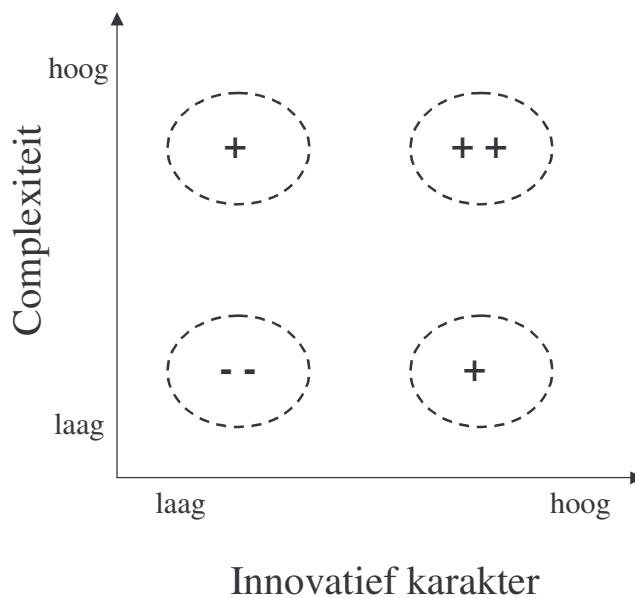
Het element Verantwoordelijkheid, uitgesplitst in een individuele en een institutionele operationalisering, is sterk herkenbaar voor de geïnterviewden. Het spanningsveld en de actualiteit van private (particuliere) en publieke verantwoordelijkheid en individuele en institutionele verantwoordelijkheid (in relatie tot de stedenbouw en stadsplanning) wordt door De Klerk^{xxxiii} nog eens sterk neergezet, door te pleiten voor een heldere scheiding en ordening van verantwoordelijkheden: dus niet doorschieten in oneigenlijke verantwoordelijkheden nemen of voelen.

Ook komen twee nuancerings naar voren: allereerst is uit dit onderzoek gebleken dat de vier onderliggende waarden uit deze onderzoeksvraag niet allemaal even herkenbaar zijn, ofwel niet duidelijk is of ze even zwaar wegen.

Een tweede nuancering op het analytisch kader komt neer op twee belangrijke invloeden: er is geconstateerd in de diverse interviews dat het vaak combinaties van onderliggende waarden zijn en er is geconstateerd dat onderliggende waarden erg onder invloed kunnen staan van de persoonlijke achtergrond en historie van een actor.

Een belangrijke aanvulling op het analytisch kader is, de aanwijzing dat het relatieve belang van onderliggende waarden voor gebiedsontwikkeling mede afhankelijk kan worden gesteld van het innovatieve karakter en de complexiteit van een project. Dus hoe innovatiever en hoe complexer de PPS-gebiedsontwikkeling, des te meer zijn onderliggende waarden van belang.

Het relatieve belang van Onderliggende Waarden



De rol van Lef, Emotie, Gevoel voor de Plek en Verantwoordelijkheid voor PPS-Gebiedsontwikkeling kan worden gekenschetst als onderliggende waarden, waarbij bovenstaande nuancerings in ogenschouw genomen dienen te worden.

Ten slotte de probleemstelling, die als luidde:

Wat zijn onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling?

Deze onderzoeksvraag is de centrale vraag van deze scriptie en was uitgangspunt voor het onderzoek en de twee onderzoeksvragen. Het is duidelijk dat greep krijgen op ongrijpbare, ofwel zoals eerder verwoord "zachte", aspecten bij gebiedsontwikkeling veel herkenning oproept en als van belang kan worden gezien.

De beantwoording van de twee onderzoeksvragen gaan reeds in op algemene indicaties van het bestaan van onderliggende waarden en op elementen die inhoud geven aan deze onderliggende waarden. Naar aanleiding van dit onderzoek leidt de beantwoording van de probleemstelling tot het herzien en aanscherpen van de definitie van onderliggende waarden. Eerder werden de onderliggende waarden gezien als de samenvattende term voor ongreepbare, niet rationele, factoren: “het vertegenwoordigt een set van factoren die, nog niet nader gedefinieerd, middels niet rationele weg invloed uitoefenen op proces en inhoud”.

Na aanscherping wordt de hernieuwde definitie:

Onderliggende Waarden bij (PPS-) Gebiedsontwikkeling wordt gevormd door een complex onderling samenhangende elementen, die gezamenlijk een tamelijk ongreepbare kracht vormen en die van invloed is op het proces van gebiedsontwikkeling: vanuit de context van onderliggende waarden (individueel, economisch en maatschappelijk) vindt complexe interactie tussen actoren plaats, waarbij de niet rationele aspecten een belangrijke rol spelen. Elementen zoals Lef, Emotie, Gevoel voor de Plek en Verantwoordelijkheid geven (mede) inhoud aan deze onderliggende waarden, hierbij is het relatieve belang van onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling afhankelijk van de complexiteit en het innovatief karakter van het project.

De bovenstaande definitie van onderliggende waarden is gebaseerd op het onderzoek van deze scriptie, hierbij moet worden aangetekend dat dit als een “tussenstand” moet worden gezien. Immers, niet onderzocht in deze scriptie is precies het belang, de rol en de betekenis van onderliggende waarden voor gebiedsontwikkeling. Ook zijn er nu vier elementen benoemd waaraan een rol bij gebiedsontwikkeling kan worden toegeschreven, die inhoud geeft aan deze onderliggende waarden; echter, wellicht dat er meer elementen zijn.

Eindconclusie

“Aan bewust nadenken heb je bij grote beslissingen zelden iets” stelt de sociaal-psycholoog Ap Dijksterhuis^{xxxiv}. Deze hoogleraar van de UvA doet deze prikkelende, ietwat provocerende, uitspraak, juist om aandacht te vragen voor het belang van intuïtieve processen. Tegelijk nuanceert hij door te onderstrepen dat het van belang is te weten hoe je aan die intuïtie bent gekomen en dat je toegang hebt gehad tot alle relevante informatie.

De eerder als “ongrijpbare” kracht omschreven onderliggende waarden kent hetzelfde euvel: zoals in de inleiding van deze scriptie beschreven is er een hoge mate van herkenning van het onderwerp van deze scriptie bij mensen die zich in de praktijk bezig houden met gebiedsontwikkeling. De kunst is te komen van een uitspraak als “ik denk dat het cruciaal is”, naar het op de juiste wijze in relatie brengen met de bestaande kennis over de inhoud en het proces van SGO. In feite betekent dit dat als een deel van het gebiedsontwikkelingsproces niet helemaal grijpbaar is, de vraag wat onderliggende waarden zijn onmiddellijk wordt gevolgd door waar dit te plaatsen valt in de theoretisering van SGO en hoe dit zich verhoudt tot het proces van gebiedsontwikkeling.

In deze scriptie is als het om onderliggende waarden gaat, concreet onderzocht welke rol de elementen Lef, Emotie, Gevoel voor de Plek en Verantwoordelijkheid, bij gebiedsontwikkeling hebben. In het onderzoek daarnaar zijn meer elementen die mogelijk van belang kunnen zijn naar voren gekomen en is geconcludeerd dat het een complex van onderling samenhangende elementen is.

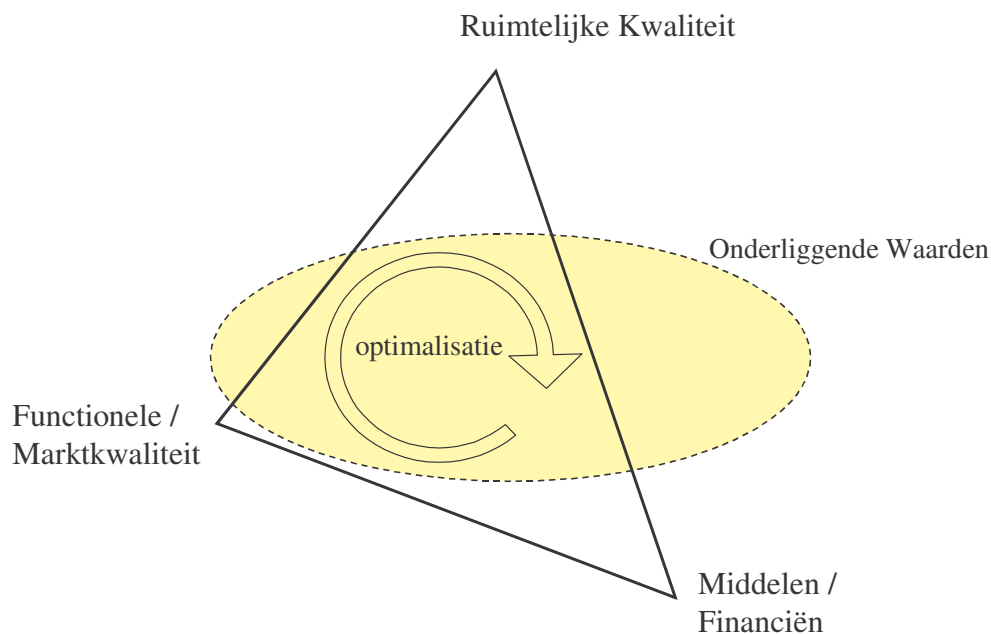
ONDERLIGGENDE WAARDEN SGO



De onderliggende waarden zoals in bovenstaande figuur weergegeven omvatten een drietal waarden (Lef, Emotie en Verantwoordelijkheid) waarvan, op basis van deze scriptie, gesteld mag worden dat deze waarschijnlijk een rol spelen bij gebiedsontwikkeling. Het Gevoel voor de Plek speelt vermoedelijk een rol, dus iets minder stellig. En ten slotte een aantal elementen bij gebiedsontwikkeling, waarvan je zou kunnen stellen dat ze “verdacht” zijn als onderliggende waarden. In de figuur zijn de elementen indicatief weergegeven, inclusief hun

onderling veronderstellende samenhang en gecategoriseerd naar “waarschijnlijk, vermoedelijk en eventueel”.

Doorvertaald naar de theorie van SGO, worden de onderliggende waarden met name gekoppeld aan het optimalisatieproces. De optimalisatiedriehoek in het proces van gebiedsontwikkeling is enerzijds gekoppeld aan de inhoud en het proces en anderzijds gekoppeld aan de kracht die het kan ontleen aan organiserend vermogen. Vanuit de gedachte dat bij toegenomen complexiteit en innovativiteit de onderliggende waarden aan belang toenemen, is juist bij de optimalisatie het belang het grootste, en kan als zodanig invloed uitoefenen op het succes van het project. In de onderstaande figuur is schematisch een koppeling gelegd met de bestaande theorie van SGO.



Aanbevelingen

De onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling kunnen op meerdere vlakken iets betekenen: in de toekomst kan er inhoudelijk, procesmatig en wetenschappelijk, als het gaat om gebiedsontwikkeling, bewuster rekening worden gehouden met deze “zachtere” maar wel belangrijk veronderstelde waarden.

Inhoudelijk en procesmatig biedt de kennis dat er onderliggende waarden zijn, mogelijkheden om daar in de praktijk van gebiedsontwikkelingen iets mee te doen. Met name het bewuster omgaan met dit aspect van gebiedsontwikkeling, maakt dat er veelal kwalitatief,

op snelheid en in financieel opzicht winst te behalen valt. In veel gevallen kunnen de onderliggende waarden een positieve bijdrage leveren en zo als smeerolie fungeren, in sommige gevallen zal blijken dat de onderliggende waarden doorslaggevend zijn voor het succes c.q. de totstandkoming. Wetenschappelijk gezien is deze scriptie een tussenstand, en in feite een aanleiding voor meer onderzoek. Nader onderzoek is nodig naar de elementen van onderliggende waarden (zijn ze al compleet), de relatieve gewichten daarvan en de relatie met de theorie.

Tot slot

Met veel plezier heb ik gewerkt aan deze scriptie. In de dagelijkse hectiek in combinatie met persoonlijke omstandigheden merk je dat je niet altijd evenveel prioriteit kan geven aan het werken eraan, tevens blijkt dat wetenschap echt iets anders is dan het werken in de praktijk.

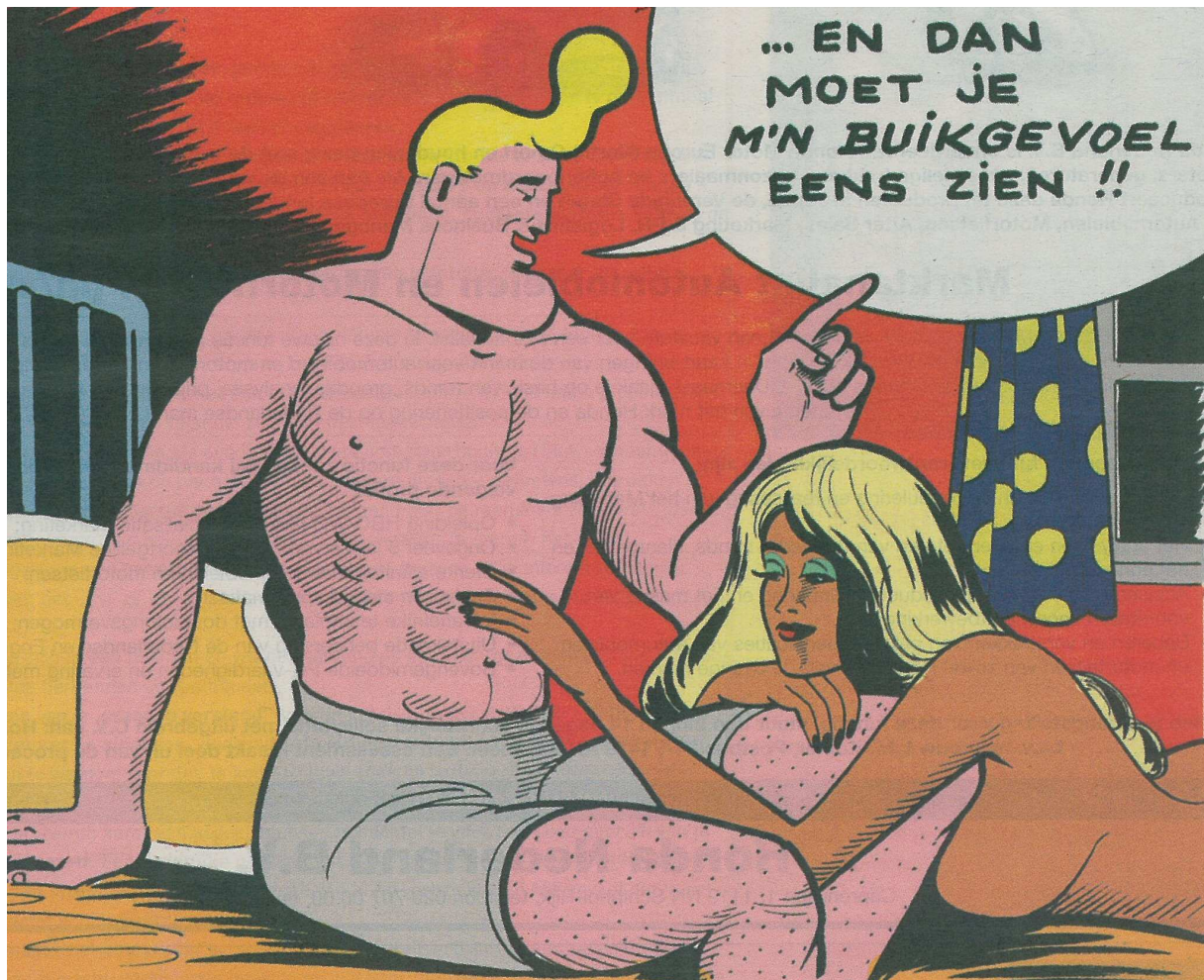
Het feit dat dit product er nu ligt, is mede dankzij:

Anoushka, mijn partner;

Marco van Hoek, mijn begeleider vanuit de MCD en;

AM Wonen, mijn werkgever.

Alliedrie bedankt!



Verantwoording

- ⁱ Bakker, R. (2005), De praktijk van gebiedsontwikkeling, Tussenrapportage van de adviescommissie gebiedsontwikkeling, ministerie van VROM, Lysias Consulting Group, Amersfoort
- ⁱⁱ Jonge, Hans de (2004), Realisatiemanagement van gebiedsontwikkeling, Succes- en faalfactoren, MCD college 12 oktober 2004 - Sessie A, EUR, Rotterdam
- ⁱⁱⁱ Bruil, Ineke, Fred Hobma, Gert-Joost Peek, Gerard Wigmans (2004), Integrale Gebiedsontwikkeling-Het Stationsgebied 's-Hertogenbosch, TUD-Faculteit Bouwkunde, Delft
- ^{iv} Twist, M. van (2002), Dubbelspel. Publiek-private samenwerking en de management van verwachtingen, Lemma, Utrecht
- ^v Bruijn, J. de, E. ten Heuvelhof, R. in 't Veld (1999), Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming. Academic Service, Schoonhoven
- ^{vi} Verlaat, Dr. J. van 't (2003), Stedelijke Gebiedsontwikkeling in Hoofdlijnen, MCD, Rotterdam
- ^{vii} Berg, Leo van den, Erik Braun, Jan van der Meer (1997), Organising Capacity of Metropolitan Regions, Erasmus Universiteit, Rotterdam
- ^{viii} Berg, Leo van den, Marco van Hoek (2004), MCD College 3 februari 2004, Erasmus Universiteit, Rotterdam
- ^{ix} Bruil, Ineke, Fred Hobma, Gert-Joost Peek, Gerard Wigmans (2004), Integrale Gebiedsontwikkeling-Het Stationsgebied 's-Hertogenbosch, TUD-Faculteit Bouwkunde, Delft
- ^x Loo, H. van der, W. van Reijen (1997), Paradoxen van Modernisering, Coutinho, Bussum
- ^{xi} Gladwell, Malcolm (2005), Blink – The power of Thinking without Thinking, Little Brown, New York
- ^{xii} Saelens, Erik, Rudger Smits, Jan Alkemade (2002), Platform I, Brandhome Publishing, Antwerpen
- ^{xiii} Beer, P.T. de, C.J.M. Schuyt (red.) (2004), Bijdragen aan Normen en Waarden, WRR, Den Haag
- ^{xiv} Custers, John (2005), Ontwikkelingsplanologie vraagt om andere houding, PRO juni 2005, NEPROM, Voorburg
- ^{xv} Ousoren, Peter (2004), Ontwikkelingsplanologie veel ruimer dan PPS, Cobouw 13 oktober 2004
- ^{xvi} Hol, Carol, Rob Vester (2005), Werken aan de stad op een 'cool' niveau – Vastgoedsector is toe aan conceptuele gebiedsontwikkelaar, Real Estate Magazine maart 2005, ARKO, Nieuwegein
- ^{xvii} Kingdon, John W., Agendas, Alternatives and Public Policies, HarperCollins College Publishers, New York
- ^{xviii} Mosch, R. I. Verhoeven (2003), Blauwe ogen of zwart op wit? Een contingentiebenadering van vertrouwensmechanismen, VU, Amsterdam
- ^{xix} Nooteboom, B. (2002), Vertrouwen: vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen, Academic Service, Schoonhoven
- ^{xx} Tyler, T.R. (2001), 'Why do people rely on others? Social identity and social aspects of trust', in Cook, K.S. (ed.) Trust in society, Russel Sage Foundation New York
- ^{xxi} Bachmann, R. (2001), Trust, power and control in trans-organizational relations, Organization Studies

- ^{xxii} Simon, C. (2005) Ruimte voor identiteit, de productie en reproductie van streekidentiteiten in Nederland, University Library RUG, Groningen
- ^{xxiii} Pellenburg, P.H. (1991), Identiteit, imago en economische ontwikkeling van regio's, Geo Pers, Groningen
- ^{xxiv} Hall, S. (1997), The work of representation, cultural representations and signifying practices, Sage, London
- ^{xxv} Anderson, B. (1983), Imagined communities, reflections on the origin and spread of nationalism, London.
- ^{xxvi} Kneafsey, M. (1998), 'Tourism and place identity, a case-study in rural Ireland', Irish Geography,
- ^{xxvii} Ashworth, G.J. (1994), 'From history to heritage - from heritage to identity. In search of concepts and models'. In: G.J. Ashworth. & P.J. Larkham (eds), Building a New Heritage, Tourism, Culture and Identity in the New Europe, Routledge, London
- ^{xxviii} Hay, R. (1998), 'A rooted sense of place in cross-cultural perspective'. The Canadian Geographer
- ^{xxix} Arend, A van der (2003), Zwaarte van zorg, Advies van de Vakinhoudelijke Raad, Faculteit Gezondheidswetenschappen, universiteit Maastricht.
- ^{xxx} Koper, A (2005), De juiste dingen doen – over Durf en Daadkracht, In: De kracht van de stad, Praktijkboek stedelijke herstructurering 2004-2005, Ministerie van VROM, Den Haag
- ^{xxxi} Teisman, G. en E.H. Klijn (2002), In: Publiek Private Samenwerking bij transportinfrastructuur van J.F.M. Koppenjan en H. van Ham, Lemma
- ^{xxxii} Khandekar, S. (2004), Grootstedelijkheid als inspiratie in 's Hertogenbosch – Een stedenbouwkundige visie, In: Real Estate Magazine 2004-33, Arko, Nieuwegein
- ^{xxxiii} Klerk, L. de (1998), Particuliere Plannen – denkbeelden en initiatieven van de stedelijke elite inzake de volkswoningbouw en de stedenbouw in Rotterdam, 1860-1950, NAI, Rotterdam
- ^{xxxiv} Sprangers, C. (2005), Denken met je buik – Afgaan op je intuïtie in het bedrijfsleven steeds normaler, Intermediair, 04-08-05, VNU