

**Talent in ontwikkeling**

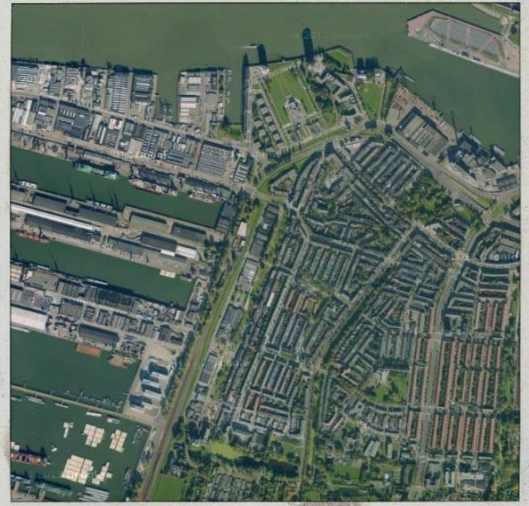
**met de Wijkers**

**en de Dijkers**

Lisanne van der Linden  
Studentnummer: 331767

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Bestuurskunde  
Master Governance en Management van Complexe Systemen

Eerste lezer: Dr. R.F.I. Moody  
Tweede lezer: Prof. Dr. V.J.J.M. Bekkers  
Oktober 2013



Oud-Charlois



RET-Remise



Waalhaven

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
Hoofdstuk 1 – Inleiding.....	8
1.1.    Aanleiding.....	8
1.2.    Probleemstelling.....	9
1.3.    Relevantie.....	10
1.4.    Doorkijk naar theorie.....	11
1.5.    Onderzoeksopzet.....	11
1.6.    Leeswijzer.....	12
Hoofdstuk 2 – Casusbeschrijving.....	13
2.1.    Inleiding.....	13
2.2.    Situatie Rotterdam-Zuid.....	13
2.3.    Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid.....	13
2.4.    Pijler talentontwikkeling.....	14
2.5.    RET-Remise.....	15
Hoofdstuk 3 – Netwerktheorie.....	17
3.1.    Inleiding.....	17
3.2.    Netwerktheorie.....	17
3.3.    Onderdelen netwerk.....	18
3.4.    Netwerkanalyse.....	20
3.5.    Verantwoording auteurs.....	21
Hoofdstuk 4 – Scenarioplanning.....	22
4.1.    Inleiding.....	22
4.2.    Onzekerheden.....	22
4.3.    Omgaan met onzekerheden.....	23
4.4.    Scenarioplanning.....	23
Hoofdstuk 5 – Methodologie.....	28
5.1.    Inleiding.....	28
5.2.    Conceptueel model.....	28
5.3.    Onderzoeksstrategie.....	30
5.4.    Onderzoeksmethoden en –technieken.....	30
5.5.    Betrouwbaarheid & validiteit.....	31
5.6.    Operationalisatie.....	32
Hoofdstuk 6 – Netwerkanalyse.....	35

6.1.	Inleiding.....	35
6.2.	Geschiedenis RET-Remise.....	35
6.3.	Actorenanalyse.....	37
6.4.	Tot slot.....	44
Hoofdstuk 7 – Voorbereiding scenariostudie.....		46
7.1.	Inleiding.....	46
7.2.	Trends.....	46
7.3.	Zekerheden.....	55
7.4.	Onzekerheden.....	55
Hoofdstuk 8 – Scenario’s.....		60
8.1.	Inleiding.....	60
8.2.	Keuze onzekerheden.....	60
8.3.	Kwadrantenstudie.....	62
8.4.	Scenario I: “Charlois got talent”.....	63
8.5.	Scenario II: “Talentenjacht”.....	64
8.6.	Scenario III: “Talent in ontwikkeling”.....	65
8.7.	Scenario IV: “Ongekend talent”.....	66
Hoofdstuk 9 – Conclusie.....		68
9.1.	Inleiding.....	68
9.2.	Conclusies.....	68
9.3.	Reflectie.....	73
9.4.	Aanbevelingen.....	75
Literatuurlijst.....		77
Bijlage 1 - Respondentenoverzicht.....		83

## Voorwoord

In september 2009 startte ik de studie Bestuurskunde. Het was op dat moment de enige studie die me interessant leek. Nieuwsgierig stapte ik de collegebankjes in. Inmiddels is het vier jaar later. De keuze bleek de juiste te zijn geweest. De afgelopen jaren zijn omgevlogen en heb ik veel geleerd over het openbaar bestuur, besluitvorming en de maatschappij. (En nee, niet over de overheid. In het eerste college werd duidelijk gemaakt dat dé overheid niet bestaat!) In die jaren merkte ik ook dat ik maatschappelijke problemen heel boeiend vond en dan vooral het sociale aspect. Hoe kan beleid gemaakt worden dat helpt bij het oplossen van problemen die mensen ervaren?

Met die interesse begon ik in oktober 2012 mijn zoektocht naar een afstudeerstage. Na één mailtje met de Veldacademie en één gesprek in het oude pand was dit geregeld. Vanaf februari 2013 ging ik mij bezig houden met Rotterdamdam-Zuid, de pijler talentontwikkeling, het voormalig kantoorgebouw van de RET-Remise in de Waalhaven en alle betrokkenen daaromheen. Het resultaat ligt voor u. Een scriptie waarin deze zaken samenkomen door middel van een netwerkanalyse en scenarioplanning. Via deze weg wil ik dan ook mijn stagebegeleider vanuit de Veldacademie, Otto Trienekens, hartelijk bedanken voor zijn begeleiding tijdens dit proces. Zijn enthousiasme en kritische blik hebben ervoor gezorgd dat het eindproduct er nu zo uit ziet. Ook wil ik alle respondenten bedanken die bereid waren om met mij te praten over nieuwe project dat moet zorgen voor verbinding tussen de wijkers en de dijkers in Charlois. Ik hoop van harte dat alle plannen mogen slagen en dat er over niet al te lange tijd een pand staat dat zorgt voor extra levendigheid in de wijk!

Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleidster vanuit de universiteit, dr. R.F.I. Moody, bedanken. Ze heeft mij de beginselen van de scenarioplanning bijgebracht, mijn twijfels weggenomen als ik even niet meer wist waarom ik deze methoden ook al weer gebruikte en mij met haar positieve blik geholpen bij het schrijven van de hoofdstukken. Hierdoor heeft zij een belangrijke bijdrage geleverd aan de kwaliteit van dit stuk.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken. Zij hebben ervoor gezorgd dat ik de afgelopen vier jaar kon studeren. Dank jullie wel voor het vertrouwen en de steun die ik van jullie heb gekregen.

Ik wens u veel leesplezier.

Lisanne van der Linden  
Barendrecht, oktober 2013

## Samenvatting

In dit onderzoek staat de complexe situatie op Rotterdam-Zuid centraal. In het relatief grote gebied spelen veel (sociale) problemen. In dit onderzoek is de pijler talentontwikkeling uit het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid en het netwerk dat zich organiseert rondom het voormalig kantoorgebouw van de RET-Remise in Rotterdam geanalyseerd. Het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid is eind 2011 opgericht naar aanleiding van het rapport van de commissie Deetman/Mans. Zij deden onderzoek naar de situatie op Rotterdam-Zuid en concludeerde dat de verschillende aanpakken in het gebied nauwelijks samenhang vertoonden (Team Deetman/Mans, 2011). Met de oprichting van een Nationaal Programma waar krachten van verschillende partijen werden verbonden, moest dit worden voorkomen. De oplossingen worden in het Nationaal Programma gepresenteerd in drie pijlers. De pijler fysieke kwaliteitsverbetering moet ervoor zorgen dat iedereen op Zuid wil blijven wonen. De pijler economische versterking richt zich op werk. Wanneer iedereen aan het werk gaat, vergroten zij hun kans op een goede toekomst. De pijler talentontwikkeling richt zich op jongeren. Er wordt een Children's Zone opgericht met excellent onderwijs, er wordt extra geïnvesteerd in vakmanschap in de techniek en zorg, leren in de praktijk, stages, ondernemerschap en doorgaande leerlijnen. Daarnaast wordt een aanpak opgezet tegen voortijdig schoolverlaters, waar Rotterdam-Zuid er veel van heeft (Programmabureau NPRZ, 2012).

Rond het voormalig kantoorgebouw van de RET-Remise heeft zich een netwerk gevormd dat de beleidsplannen in de praktijk wil brengen. Ze willen de ondernemers op de Sluisjesdijk, de dijkers, verbinden met de bewoners uit Oud-Charlois, de wijkers. Op de onderste verdieping bevindt zich op dit moment Veldacademie. In samenwerking met studenten werken zij aan opgaven uit de stad. Op de verdiepingen moeten andere partijen zich vestigen, zodat een project gerealiseerd kan worden dat aansluit bij de pijler talentontwikkeling. In dit onderzoek is dit verder onderzocht aan de hand van de volgende hoofdvraag:

*Wat zijn de percepties van de actoren rond de ontwikkeling van de voormalige RET-Remise als plek waar de pijler talentontwikkeling uit het Nationaal Programma Kwaliteitssprong tot uiting komt en welke scenario's zijn hierbij te onderscheiden?*

Eerst is aan de hand van de theorie van Koppenjan en Klijn (2004) het netwerk in kaart gebracht. Daaruit blijkt dat er tot op heden vier rondes hebben plaatsgevonden. In de eerste ronde (2009) startte de ontwikkeling van de RET-Remise met een inventarisatie door Veldacademie in opdracht van Woonstad en Pact op Zuid. Als het Havenbedrijf besluit om het gebied te adopteren, start ronde twee. Veldacademie presenteert de ontwikkelvisie Urban Interfaces. Daarnaast presenteert commissie Deetman/Mans zijn rapport over Rotterdam-Zuid. Later dat jaar wordt het Nationaal Programma opgericht. Het vormt de aanleiding voor het Havenbedrijf/Stadshavens om Concire, Sedha (adviseur van het Havenbedrijf), Arcadis en Henk Oosterling te laten zoeken naar een geschikte coalitie voor het pand. In de derde ronde neemt Veldacademie het initiatief om het pand te betrekken. De stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk wordt opgericht om verdere exploitatie mogelijk te maken. In ronde vier wordt het pand door Veldacademie in gebruik genomen. Daarnaast wordt het netwerk samengesteld dat zich richt op het exploiteren van het pand. Het netwerk bestaat dan uit de volgende organisaties: stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk, Veldacademie, Havenbedrijf/Sedha, Projectbureau Stadshavens, Calibris, O'Talent en Future Financials.

De stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk is opgericht om de exploitatie van het gebouw mogelijk te maken. Om hun investeringen bij de start terug te verdienen, willen zij zo snel mogelijk actie ondernemen. Om dit mogelijk te maken beschikken zij over productiemiddelen en competenties. Echter zijn zij wederzijds afhankelijk en maken daarom gebruik van een faciliterende strategie.

De eerste gebruiker van het pand, Veldacademie, wil de koppeling tussen werk en jeugd stimuleren. Toen er niets gebeurde, namen zij zelf het initiatief. Deze go-alone strategie hebben zij omgezet in een coöperatieve strategie toen meer actoren betrokken werden. Hun afhankelijkheid is eenzijdig.

Het Havenbedrijf, geadviseerd door Sedha, richt zich op het aantrekkelijk maken van het gebied voor ondernemers. Hiervoor zetten zij hun financiële en productiemiddelen in. Om hun maatschappelijke betrokkenheid te tonen, zijn zij afhankelijk van andere partijen uit het netwerk. Hierbij volgen zij een faciliterende strategie.

De belangen van het Havenbedrijf worden vertegenwoordigd door het programmabureau Stadshavens. Zij spelen slechts een beperkte rol, maar zijn met hun productiemiddelen, kennis en coöperatieve strategie zeker van belang voor het netwerk.

De volgende drie actoren willen, net als Veldacademie, hun eigen projecten openen in het pand. Zo wil Calibris zich profileren met een XL-WijkLeerbedrijf dat zich richt op zorgtechniek. Om dit te bereiken zijn zij wederzijds afhankelijk. Zelf beschikken ze over productiemiddelen en kennis. Ook zij maken gebruik van een coöperatieve strategie.

Door middel van een game wil O'Talent kinderen hun talent laten ontdekken. Voor de opening van de eerste vestiging in de RET-Remise hebben zij de beschikking over productiemiddelen en kennis. Hiervoor zijn zij wederzijds afhankelijk en maken gebruik van de coöperatieve strategie.

Future Financials wil de verbinding tussen de wijk en de haven creëren door de "nieuwe financiële expert" op te leiden. Zij kunnen gebruik maken over productiemiddelen en kennis. Volgens de actor is het van belang dat actie ondernomen wordt en hiervoor maken zij gebruik van de coöperatieve strategie.

Wanneer alle percepties naast elkaar worden gelegd, blijkt dat deze niet conflicteren maar elkaar aanvullen. Ze geven een duidelijk beeld van de structuren binnen het netwerk. Een zekerheid is dat de omgeving waarin het netwerk acteert, Rotterdam-Zuid, complex is. Veel factoren hangen met elkaar samen. Daarnaast ervaren de actoren een aantal onzekerheden. Allereerst is het onzeker of een vruchtbare samenwerking ontstaat. De problemen zijn complex en vragen een eenduidige aanpak van veel partijen. Die partijen komen samen in het Nationaal Programma, maar het is onzeker of er voldoende financiële middelen zijn om de plannen uit te voeren. Daarnaast beschikt het netwerk zelf over onvoldoende middelen om de plannen te realiseren. Zij moeten hiervoor subsidies aantrekken. Ook is het onzeker of de projecten van het netwerk aansluiting kunnen vinden bij de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma. De projecten sluiten aan, maar het project is nog niet in de plannen opgenomen. Tot slot is het onzeker of de bewoners uit Oud-Charlois daadwerkelijk mee willen werken aan alle plannen.

Uit interviews met de respondenten kwamen twee onzekerheden duidelijk naar voren. Deze twee zijn met elkaar gecombineerd in een kwadrantenstudie door van elke onzekerheid de extreme situatie te nemen. Als gevolg hiervan ontstaan de volgende vier assen: de financiering van de RET-Remise is rond, er is geen financiering voor de RET-Remise, er is aansluiting gevonden bij het Nationaal Programma, er is geen aansluiting gevonden bij het nationaal programma. Als gevolg hiervan ontstaan de volgende vier scenario's:

Bij *Charlois got talent* verkeert het netwerk in een luxe positie, doordat er zowel voldoende financiën zijn als dat er aansluiting is gevonden bij de pijler talentontwikkeling. Het netwerk richt zich volledig op de inrichting van het pand en de ontwikkeling van talent uit Charlois.

De aansluiting bij het Nationaal Programma ontbreekt bij het scenario *Talentenjacht*. Het netwerk heeft echter wel voldoende financiële middelen om de projecten op te starten. Daarvoor moeten ze wel zelf op

zoek naar talenten, aangezien ze geen gebruik kunnen maken van het Nationaal Programma. Al hun eigen contacten moeten ingezet worden op zoek naar de juiste doelgroep.

Bij het scenario *Talent in ontwikkeling* is de situatie juist omgedraaid. Hier is wel aansluiting gevonden bij het nationaal programma, maar ontbreekt het aan de financiële middelen. Als nog moeten de netwerkpartners al hun contacten inzetten, maar dan om de benodigde financiën bij elkaar te krijgen. Anders kan het project niet starten. Het exploiteren van het pand en het inzetten van talent is nog in ontwikkeling.

Bij het laatste scenario, *Ongekend talent*, is de doorgang van het project in gevaar. Door het ontbreken van financiën en aansluiting bij het Nationaal Programma is het netwerk helemaal op zichzelf aangewezen. Het gevaar hiervan is dat het talent in Charlois ongekend blijft en niet tot ontwikkeling komt.



## Hoofdstuk 1 – Inleiding

---

### 1.1. Aanleiding

Rotterdam-Zuid is een gebied met unieke eigenschappen (Rijksoverheid, 2011). De commissie Deetman/Mans concludeerde in februari 2011 dat het unieke karakter het gevolg is van een aantal factoren (Team Deetman/Mans, 2011, p. 8):

- Het gaat om een gebied met relatief veel inwoners, namelijk bijna 200 000. Dit is vergelijkbaar met de stad Groningen.
- Het gebied bestaat uit drie deelgemeenten die onder te verdelen zijn in drieëndertig verschillende wijken met hun eigen problematieken, waardoor één aanpak voor het totale gebied zeer waarschijnlijk niet succesvol is.
- De problemen hebben zich in de loop van het jaar opgestapeld en hangen met elkaar samen, waardoor het oplossen ervan niet eenvoudig is.

Volgens de commissie zijn de problemen dermate groot dat de stad Rotterdam ze niet alleen kan oplossen. De problemen zijn onder te verdelen in twee delen (Team Deetman/Mans, 2011, p. 9). Ten eerste is sprake van een zwakke sociaal-economische structuur (het gemiddelde besteedbaar inkomen per huishouden is laag, de veiligheidsindex scoort een onvoldoende en het opleidingsniveau is relatief laag). Ten tweede is de fysieke kwaliteit van het gebied zwak (zeer kwetsbare woningvoorraad, de waardecreatie van de woningen is laag en de mobiliteitsmogelijkheden zijn beperkt). De conclusie van de commissie was helder. Door een Nationaal Programma op te richten waar het Rijk zich aan bindt, zou resultaat geboekt kunnen worden in het gebied (Team Deetman/Mans, 2011, p. 23). In september van datzelfde jaar presenteerde toenmalige minister Donner van Binnenlandse Zaken en burgemeester Aboutaleb het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid. De plannen werden ondertekend door zeventien verschillende overheden en organisaties<sup>1</sup> (Zuid Werkt! Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid, 2011, p. 9). Zij verklaarden twintig jaar nodig te hebben om van het gebied op hetzelfde gemiddelde niveau te krijgen als Amsterdam, Den Haag, Utrecht en Rotterdam (Rijksoverheid, 2011). De aanpak is ingedeeld in drie pijlers, welke zijn overgenomen van de commissie Deetman/Mans. De pijler fysieke kwaliteitsverbetering richt zich op de sociale en economische versterking van het gebied door de woningvoorraad te verbeteren en/of vervangen. Zo moet een goed vestigingsklimaat voor bewoners én ondernemers ontstaan. De pijler economie focust zich op het terugdringen van het aantal uitkeringen. Ook richt men zich op het arbeidspotentieel door gediplomeerde schoolverlaters zo snel mogelijk aan de slag te krijgen (Programmabureau NPRZ, 2012, pp. 27-30).

Binnen de pijler talentontwikkeling wil men zich richten op de hardnekkige achterstanden. Het blijkt dat het voor jongeren in Rotterdam-Zuid lastig is om een opleiding af te ronden en een baan te vinden met carrièreperspectief (Ibid., p. 10). Om die reden focust men zich binnen deze pijler op twee zaken, namelijk het opzetten van excellent onderwijs en de aanval op uitval. Met deze laatste strategie wil men een programma opzetten dat zich speciaal richt op vakmanschap binnen de zorg en de techniekbranche (Ibid.). Een plek waar dit in de praktijk gebracht zou kunnen worden, is de voormalig kantoorgebouw van de RET-Remise in Oud-Charlois. De plek wordt in het Nationaal Programma aangemerkt als economisch brandpunt. De relatie tussen de ondernemers op de Sluisjesdijk, de dijkers, en de mensen uit de wijk, de wijkers, zou hier verstevigd moeten worden (Zuid Werkt! Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid, 2011, p. 13). Hoe

---

<sup>1</sup> Partijen die het programma ondertekenden zijn: Gemeente Rotterdam, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Bewonersadviesraad, Aafje, Albeda college, CSG Calvijn, Stichting BOOR, Havensteder, Woonstad Rotterdam, Woonbron, Vestia Groep, Deelgemeente Charlois, Deelgemeente Feijenoord, Deelgemeente IJsselmonde, Stichting Ik Zit op Zuid, Kamer van Koophandel en Deltalinqs



dit economische brandpunt in de toekomst vorm moet krijgen, is onderwerp van dit onderzoek. Centraal staan de verschillende partijen, hun belangen, percepties en afhankelijkheden. Hoe deze pijler in de praktijk tot uiting komt is nog onzeker. Door in het onderzoek scenario's te ontwikkelen, ontstaan vier mogelijke toekomstbeelden en krijgt de onzekerheid een plek. In het kader hiervan is de onderstaande probleemstelling geformuleerd.

## 1.2. Probleemstelling

### 1.2.1 Doelstelling

Het onderzoek naar de pijler talentontwikkeling en de vormgeving hiervan in de RET-Remise wordt uitgevoerd op basis van onderstaande doelstelling:

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van actoren en hun percepties met betrekking tot de ontwikkeling van de voormalige RET-Remise als plek waar de pijler talentontwikkeling uit het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid tot uiting komt. Door deze percepties te gebruiken voor het formuleren van scenario's, wordt inzicht gegeven in mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

### 1.2.2 Vraagstelling

Op basis van voorgaande problematisering en de beschreven doelstelling kan de centrale vraagstelling gedefinieerd worden. Deze centrale vraag zal de leidraad van dit onderzoek vormen en dient aan het einde van dit onderzoek beantwoord te zijn. De centrale vraag luidt als volgt:

*Wat zijn de percepties van de actoren rond de ontwikkeling van de voormalige RET-Remise als plek waar de pijler talentontwikkeling uit het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid tot uiting komt en welke scenario's zijn hierbij te onderscheiden?*

### 1.2.3 Deelvragen

De centrale vraag is onderverdeeld in een aantal deelvragen om een volledig antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. Eerst zal de aandacht gelegd worden op het Nationaal Programma en de problemen in Rotterdam-Zuid en specifiek op onderwijsgebied. Daarna wordt de focus gelegd op de pijler talentontwikkeling. Tevens zal een korte beschrijving te vinden zijn van de doelen die men heeft met de voormalige RET-Remise.

#### 1. Waaruit bestaat de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid?

Om in de RET-Remise de pijler talentontwikkeling tot uiting te laten komen zijn actoren en hun bronnen nodig. Bij deze deelvraag zal de theorie rond netwerken worden beschreven die als basis dient voor dit onderzoek.

#### 2. Wat houdt de netwerktheorie in?

Bij dit onderzoek wordt de methode scenarioplanning gehanteerd. Over deze methode bestaan diverse theorieën. Deze theorieën komen bij deze deelvraag aan bod, door verschillende auteurs te belichten en op basis daarvan een afgewogen keuze te maken. Daarnaast wordt uiteengezet welke stappen ondernomen dienen te worden om tot vier scenario's te komen.

#### 3. Wat is een scenariostudie?

In dit onderzoek worden twee theorieën gebruikt. Bij deze deelvraag wordt meer inzicht gegeven in de specifieke keuze voor beide theorieën. Daarnaast wordt uiteengezet hoe beide theorieën aan elkaar worden gekoppeld in dit onderzoek. Zo worden de scenario's beschreven aan de hand van de netwerktheorie.

#### 4. Op welke wijze kan de netwerktheorie gekoppeld worden aan de scenariostudie?

Bij deze deelvraag verschuift de focus naar de empirie. Bij de RET-Remise werken verschillende actoren met elkaar samen in een netwerk. Door middel van een netwerkanalyse wordt geanalyseerd wie zij zijn, wat ze willen en hoe ze dat denken te bereiken.

5. *Welke actoren spelen een rol bij de ontwikkeling van de pijler talentontwikkeling in de voormalige RET-remise en wat zijn hun belangen, percepties en afhankelijkheden?*

Om scenario's te kunnen ontwikkelen die een representatief beeld van de toekomst geven zijn trends, zekerheden en onzekerheden van belang. Deze zullen worden geschreven op basis van informatie van de eerder verzamelde actoren.

6. *Welke trends, zekerheden en onzekerheden spelen een rol bij de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid?*

Uit bovenstaande verzameling van onzekerheden zullen vervolgens de grootste twee onzekerheden met elkaar worden gecombineerd in een kwadrantenstudie. Daaruit ontstaan vier scenario's die zullen worden uitgewerkt en zo een mogelijk beeld van de toekomst vormen.

7. *Welke scenario's kunnen hieruit worden geformuleerd?*

Op basis van deze scenario's ontstaan verschillende toekomstbeelden voor de RET-Remise. Al deze toekomstbeelden zorgen oplossingsrichtingen met verschillende gevolgen. Hoe deze oplossingsrichtingen vormgegeven kunnen worden in de RET-Remise staat centraal in de laatste deelvraag.

8. *Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor de RET-Remise?*

### **1.3. Relevantie**

#### **1.3.1 Maatschappelijke relevantie**

In dit onderzoek worden scenario's ontwikkeld voor de pijler talentontwikkeling. Deze pijler, als onderdeel van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid, richt zich op twee zaken. Allereerst moet een zone met excellent onderwijs worden opgericht. Ten tweede wil men zich richten op het opleiden van vakmanschap in de haven, zorg en techniek. De RET-Remise zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het bereiken van dit tweede doel. Verschillende organisaties die zich willen vestigen in het gebouw vormen samen een netwerk. Door jongeren uit de wijk en ondernemers uit de haven met elkaar te koppelen willen zij een bijdrage leveren aan de verschillende problematieken die spelen. Daarbij willen zij aanhaken bij de pijler talentontwikkeling. In dit onderzoek wordt dit netwerk nader geanalyseerd. Ten eerste wordt een netwerkanalyse opgesteld. Hiermee wordt de onzekerheid die actoren uit het netwerk ervaren onderzocht. Doormiddel van een netwerkanalyse wordt onder andere in kaart gebracht wat de middelen, afhankelijkheden en doelen van de actoren zijn. Hierdoor ontstaat meer inzicht binnen het netwerk. Voor de actoren wordt het duidelijker hoe de partijen in het netwerk staan. Daarnaast vormt de netwerkanalyse de basis voor scenarioplanning die wordt uitgevoerd. Hiermee ontstaat meer inzicht in de verschillende trends, zekerheden en onzekerheden die spelen. Actoren krijgen zo meer inzicht in de omgeving waarin zij opereren en welke ontwikkelingen daar spelen. Door op basis hiervan scenario's op te stellen ontstaat een beeld van in mogelijke onzekerheden waar het netwerk mee kan worden geconfronteerd. Zo wordt het voor het netwerk mogelijk om toekomstige acties hierop af te stemmen en beter op ontwikkelingen in te spelen.

#### **1.3.2 Wetenschappelijke relevantie**

Het netwerk van de RET-Remise wordt geconfronteerd met onzekerheden op verschillende fronten. Het is onzeker hoe de trends in de omgeving zich zullen ontwikkelen, het is onzeker hoe de partijen binnen het netwerk gaan handelen en het is onzeker wat de effecten van de pijler talentontwikkelingen zullen zijn. In dit onderzoek worden methoden gebruikt die onzekerheid een plek geven. De netwerkanalyse is erop gericht om de onzekerheid rond het netwerk te reduceren door meer inzicht te geven in de percepties van actoren.

Door middel van scenarioplanning wordt de onzekerheid met betrekking tot de toekomst een plek gegeven. De koppeling van beide methoden vindt onder andere plaats in het beschrijven van de scenario's. Deze invulling wordt uitgewerkt aan de hand van de variabelen uit de netwerktheorie. De combinatie van beide methoden is uniek. Nog niet eerder is deze zijn deze methoden samen gebruikt in één onderzoek. Door deze toepassing hier wel te kiezen, ontstaat meer inzicht in de vraag of onzekerheden daadwerkelijk worden gereduceerd. Daarnaast laat het de meerwaarde van de combinatie van deze specifieke methoden zien.

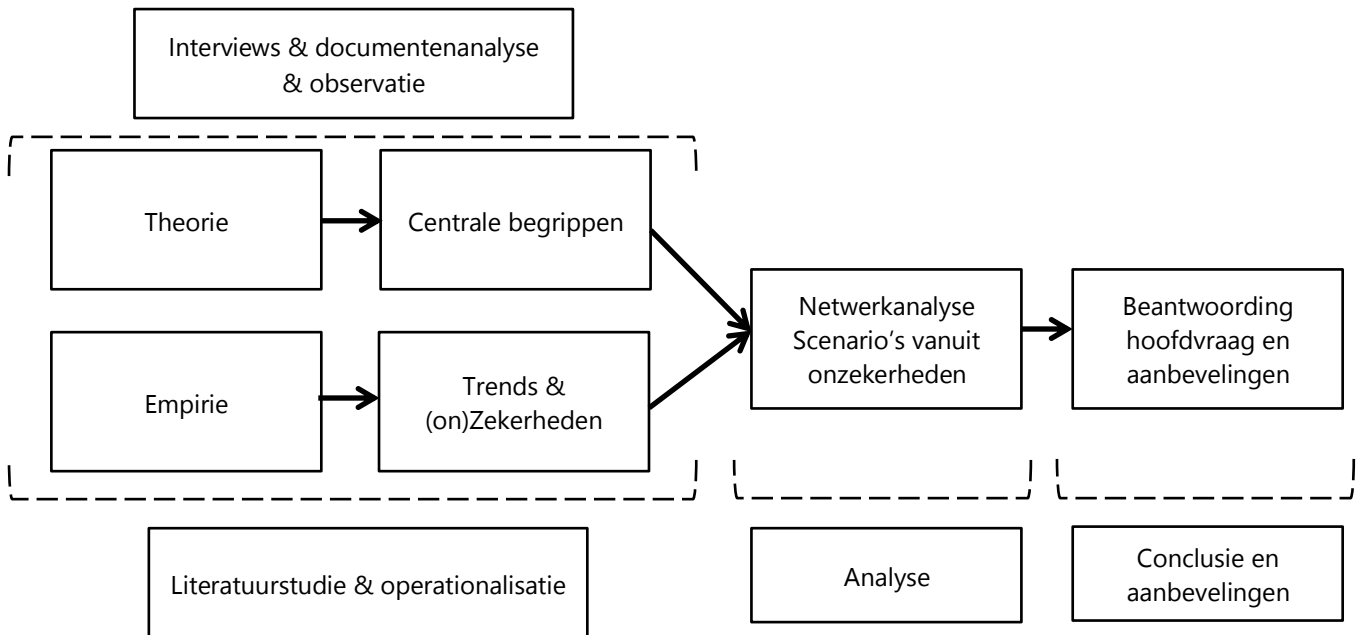
#### **1.4. Doorkijk naar theorie**

De problemen die spelen onderwijsgebied in Rotterdam-Zuid kunnen worden gezien als complex. Om deze op te lossen zullen meerdere actoren met elkaar worden verbonden. Het netwerk rond de RET-Remise erkent dit en wil met elkaar samenwerken in het voormalige kantoorgebouw. Door met elkaar te worden verbonden kunnen ze elkaars kennis aanvullen en zo beter aansluiten bij de ondernemers uit de haven, de dijkers, en de jongeren uit de wijk, de wijkers. Om in kaart te brengen welke partijen een rol spelen en wat hun doelen, middelen, afhankelijkheden en strategieën zijn, wordt een netwerkanalyse uitgevoerd. Op basis van de theorie van Koppenjan en Klijn ontstaat een beeld van het netwerk dat actief is in Rotterdam-Zuid. Ook vormt het een manier die aansluit bij het complexe proces waar de actoren inzitten. De netwerkbenadering erkent de complexiteit van de omgeving.

Daarnaast vormt de netwerkanalyse een voorbereiding bij het opstellen van scenario's. Door in kaart te brengen welke actoren een rol spelen, ontstaat tevens een beeld van de ontwikkelingen waar deze actoren mee te maken hebben. Deze ontwikkelingen worden vervolgens vertaald naar trends, zekerheden en onzekerheden. Het vormt de basis voor de uiteindelijke scenario's. Deze scenario's worden verder uitgewerkt op basis van de netwerktheorie. Hierdoor ontstaan scenario's die goed aansluiten bij de praktijk. Ze vergroten de toepasbaarheid van het onderzoek. Daarnaast zorgen beide methoden voor een onzekerheidsreductie. De netwerktheorie neemt onzekerheid die heerst binnen het netwerk weg. De scenario's geven de onzekerheden over de toekomst een plek. Tot slot krijgt de onzekerheid van het netwerk een plek door het beschrijven van de scenario's aan de hand van de netwerktheorie. Twee onzekerheidsreducerende methoden worden op deze plek met elkaar gecombineerd.

#### **1.5. Onderzoekopzet**

In dit onderzoek speelt het netwerk dat zich heeft georganiseerd rond de RET-Remise een centrale rol. Door aan te haken bij de pijler talentontwikkeling uit het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid willen zij de problematiek die speelt onder de jeugd van (Oud-)Charlois aanpakken. Met een netwerkanalyse wordt de verschillende partijen in kaart gebracht. Het vormt één van de voorbereidende stappen voor het opstellen van scenario's. Op basis van interviews en observaties ontstaat een zo volledig mogelijk beeld van de actoren die een rol spelen. Daarnaast worden door de actoren een aantal trends, zekerheden en onzekerheden geformuleerd. Zij vormen een belangrijk fundament voor de uiteindelijke scenario's. Twee onzekerheden worden met elkaar gecombineerd en zo ontstaat een kwadrantenstudie op basis waarvan vier verschillende scenario's worden uitgewerkt. Deze uitwerking geschiedt aan de hand van de variabelen van de netwerktheorie. Zo worden mogelijke toekomstige ontwikkelingen voor het netwerk rond de RET-Remise geschetst. Hierna kan antwoord worden gegeven op de volgende vraag: "Wat zijn de percepties van de actoren rond de ontwikkeling van de voormalige RET-Remise als plek waar de pijler talentontwikkeling uit het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid tot uiting komt en welke scenario's zijn hierbij te onderscheiden?". Het onderzoek wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor het netwerk. Hier wordt weergegeven waar het netwerk in de toekomst meer aandacht aan kan besteden om de ambities die zij hebben in de praktijk te brengen. In de onderstaande figuur wordt de opzet van dit onderzoek weergegeven. Het toont de verschillende stappen die worden genomen en hoe die stappen onderling verband houden.



Figuur 1.1: Onderzoeksopzet

## 1.6. Leeswijzer

In hoofdstuk twee worden de problemen die spelen op Rotterdam-Zuid en onderwijsgebied verder toegelicht. Daarna volgt een beschrijving van het Nationaal Programma en de pijler talentontwikkeling. In dit hoofdstuk wordt deelvraag één beantwoord. In hoofdstuk drie en vier komen de theorieën uit dit onderzoek aan bod. Eerst wordt de netwerkbenadering van Koppenjan en Klijn belicht in hoofdstuk drie, om zo de tweede deelvraag te beantwoorden. Scenarioplanning staat centraal in hoofdstuk vier. Door de geschiedenis, definities, scholen en vormen te belichten kan een antwoord worden gegeven op deelvraag drie. Deelvraag vier stelt de vraag hoe de netwerktheorie gekoppeld kan worden aan de scenariostudie. Deze vraag wordt beantwoord in hoofdstuk vijf waar naast de methoden en technieken van onderzoek, het conceptueel model aan bod komt. Hier wordt uitgelegd hoe de beide theorieën met elkaar worden verbonden. Vervolgens wordt de theorie in praktijk gebracht door middel van een netwerkanalyse in hoofdstuk zes. Onderzocht wordt welke actoren een rol spelen en wat hun belangen, percepties en afhankelijkheden zijn. Tevens wordt hiermee deelvraag vijf beantwoord. Met de beantwoording van deelvraag zes worden de trends, zekerheden en onzekerheden geformuleerd. Ze vormen de voorbereiding op hoofdstuk acht, waarin op basis van twee onzekerheden vier scenario's worden geschetst. Dit hoofdstuk is het antwoord op deelvraag zeven. Het geheel wordt afgesloten met het laatste hoofdstuk waarin de conclusies naar voren komen. Welk antwoord kan worden geformuleerd op de hoofdvraag? Daarnaast komen enkele aanbevelingen aan bod die zich voornamelijk richten op het netwerk rond de RET-Remise. Hiermee wordt ook deelvraag acht beantwoord.

## Hoofdstuk 2 – Casusbeschrijving

---

### 2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de casus van dit onderzoek verder toegelicht. Eerst wordt de situatie op Rotterdam-Zuid geschetst (2.2). Hierbij worden diverse cijfers gepresenteerd om de situatie in perspectief te zetten. Vervolgens wordt ingezoomd op het Nationaal Programma Kwaliteitsprong Zuid (2.3). De problemen worden verbonden met de pijlers uit het programma die voor doorbraken in het gebied zouden moeten zorgen. Vervolgens wordt de focus gelegd op de pijler talentontwikkeling. Deze pijler staat centraal in dit onderzoek. De verschillende doelen en maatregelen komen aan bod. Een plek waar deze pijler tot uiting moet komen is het voormalig kantoorgebouw van de RET-Remise aan de Sluisjesdijk. In de laatste paragraaf (2.4) worden de doelen die men met dit pand wil bereiken verder beschreven.

### 2.2. Situatie Rotterdam-Zuid

De commissie Deetman/Mans concludeerde dat de problemen op Rotterdam-Zuid uniek zijn (2011, p. 7). Allereerst scoort Rotterdam-Zuid al verschillende jaren relatief laag op de sociale index. Bij deze index wordt gekeken naar de capaciteiten van een buurt, de leefomgeving, de participatie van mensen en of sprake is van sociale binding. Hierdoor ontstaat een beeld van de sociale gesteldheid in het gebied (COS, 2012). Rotterdam scoort gemiddeld een 5,8. Voor de wijken op Zuid (Charlois, Feijenoord en IJsselmonde) wordt respectievelijk een 5,2, 5,1 en een 5,8 gescoord. Ook ligt het gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden in deze wijken ongeveer €3.000 lager dan in de rest van Rotterdam. Daarnaast ligt de procentuele inkomensgroei in het gebied achter bij de rest van Rotterdam. Tot slot worden onvoldoendes gescoord op de veiligheidsindex. Rotterdam krijgt gemiddeld een 7,3. Charlois (5,8) en Feijenoord (5,9) scoren beiden een onvoldoende. IJsselmonde scoort hetzelfde cijfer als Rotterdam gemiddeld. De onvoldoendes zijn onder andere het gevolg van overlast van jongeren (Team Deetman/Mans, 2011, pp. 7-9)

Naast de problemen op sociaal gebied, spelen ook een aantal fysieke problemen. Rotterdam-Zuid kenmerkt zich door een groot aantal kleine, verouderde woningen. Veel van deze woningen hebben te maken met achterstallig onderhoud. Het gaat voornamelijk om woningen van particulieren die niet de financiële middelen hebben om het onderhoud aan te pakken. Ook kent het gebied grote verschillen in de stijging van de WOZ-waarde. Aan de randen van het gebied (onder andere bij de Kop van Zuid) stijgen de waardes van de woningen bovengemiddeld. In de rest van het gebied ligt de waardeverhoging ongeveer €55000 onder het gemiddelde van de rest van Rotterdam. Een ander fysiek probleem speelt op het gebied van het openbaar vervoer. De verbinding tussen het oosten en het westen van Rotterdam-Zuid is relatief slecht (Ibid.).

De problemen uit zich ook op de onderwijssituatie in Rotterdam-Zuid. De deelgemeenten hebben zelfs besloten om eerst te investeren in onderwijs, voordat zij de huizen gaan opknappen (RTV Rijnmond, 2012b). Zo is sprake van een relatief grote groep voortijdig schoolverlaters. Met een voortijdig schoolverlater wordt een leerling bedoeld die geen diploma van een havo, vwo of mbo2 opleiding heeft behaald. Eén van deze diploma's is minimaal nodig om relatief goede kansen op de arbeidsmarkt te maken (CBS, 2012). Van alle voortijdige schoolverlaters uit Rotterdam in 2011 (8.242 leerlingen), kwam 33,4% uit één van de deelgemeenten van Rotterdam-Zuid. In 2012 is dat percentage opgelopen tot 38,6% (COS Gemeente Rotterdam, 2013). Ook zijn cijfers beschikbaar over het totaal aantal scholieren zonder startkwalificatie. In 2011 had Rotterdam 55 987 personen zonder startkwalificatie. Daarvan woonden 34,8% op Rotterdam-Zuid. In 2012 was dit aantal met 0,2% afgenomen tot 34,6% (Ibid.).

### 2.3. Nationaal Programma Kwaliteitsprong Zuid

*"We willen de ernstige problemen aanpakken door juist de kansen die Zuid biedt te benutten"* (Rijksoverheid, 2011, p. 1). Deze zin geeft kort weer waar het in het Nationaal Programma om draait. Niet de problemen,

maar juist de kansen van bewoners staan centraal. Het programma vormt een middel om deze kansen te ontwikkelen. Daarnaast hebben de bewoners een belangrijke rol in de vormgeving van de plannen om het uiteindelijke doel te bereiken. Daarbij is het de bedoeling dat iedereen op Zuid een zinvolle dagbesteding heeft. Hierbij moet gedacht worden aan naar school gaan, werken of zorgen voor een gezin, buurt en/of samenleving (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 11). Dit doel is uitgewerkt vier verschillende beelden. Allereerst is Zuid een gebied waar met elkaar wordt samengewerkt aan de toekomst en waar bewoners willen blijven wonen. Het wordt een gewilde plek. Bij het tweede beeld staat de investering in jongeren en volwassenen centraal. Op scholen worden toptalenten ontwikkeld. Daarnaast is men streng voor diegenen die hun talenten laten lopen. Het derde beeld gaat om het ontwikkelen van een economie op Zuid die meedoet met de rest van de regio. Door ondernemen te stimuleren ontstaat meer werkgelegenheid, dat vervolgens een aantrekkingskracht heeft op anderen. In het laatste beeld wordt de kracht van de samenwerking sterk benadrukt. Hier werken onderwijs, bedrijfsleven, zorginstellingen, woningcorporaties en overheid met elkaar samen om in te spelen op actuele ontwikkelingen en wensen van bewoners (Zuid Werkt! Nationaal programma Kwaliteitssprong Zuid, 2011, p. 7). Om deze beelden uiteindelijk te bereiken zijn drie doelen gesteld die zijn gebaseerd op de drie pijlers uit het rapport van de commissie Deetman/Mans. Zo wordt de pijler fysieke kwaliteitsverbetering verbonden met het doel dat iedereen op Zuid wil (blijven) wonen. De pijler economische versterking is vertaald naar het doel dat iedereen op Zuid aan het werk is en bouwt aan zijn toekomst. Het laatste doel heeft te maken met de pijler talentontwikkeling, namelijk dat alle jongeren zich op een zo hoog mogelijk niveau kwalificeren, waarbij een startkwalificatie het minimum is, en dat zij doorstromen naar bestaande en nieuwe banen (Zuid Werkt! Nationaal programma Kwaliteitssprong Zuid, 2011, p. 9). In dit onderzoek ligt de focus op de pijler talentontwikkeling. Om die reden zal deze pijler in de volgende paragraaf verder uitgediept worden.

## **2.4. Pijler talentontwikkeling**

In de verschillende wijken van Rotterdam-Zuid wonen veel jongeren. Zij vormen een groot arbeidspotentieel die de economie van Rotterdam en de regio kan versterken. Daarbij zijn investeringen in het algemene opleidingsniveau, het behalen van startkwalificaties en de sociale vaardigheden van mensen nodig. Om de situatie op Zuid structureel te verbeteren moeten twee doorbraken worden gerealiseerd (Zuid Werkt! Nationaal programma Kwaliteitssprong Zuid, 2011, p. 10).

- 1. Beter presteren door de uitwerking van Children's Zone, waarbij een zone met excellent onderwijs ontstaat.*

De Harlem Children's Zone uit New York vormt een belangrijke inspiratiebron voor de eerste doorbraak. In de jaren '90 werden strengere eisen gesteld aan docenten, de leerweken verlengd en kregen ouders onder andere hulp bij de opvoeding. In deze achterstandswijk waren kinderen relatief succesvol in het vinden van een kansrijke toekomst (Harlem Children's Zone, 2013). In Rotterdam wordt dit voorbeeld gevolgd door extra te investeren in scholen en de opleiding van leraren. Ook wordt de onderwijstijd verlengd om leerlingen zo snel mogelijk op hun hoogste niveau te brengen. Daarbij is ook een belangrijke rol weggelegd voor de ouders die ervoor moeten zorgen dat de kinderen goed verzorgd naar school gaan en een stimulerende omgeving thuis hebben (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 13).

- 2. Aanval op uitval. Door aandacht te besteden aan vakmanschap in de techniek en de zorg, leren in de praktijk, stages en ondernemerschap ontstaan doorgaande leerlijnen.*

In Rotterdam-Zuid kiezen relatief weinig leerlingen voor een opleiding in de techniek of de zorg. Om te voorkomen dat bedrijven een tekort aan goed opgeleid personeel krijgen gaan het onderwijs, het bedrijfsleven en de gemeente intensief samenwerken. Zij willen jongeren meer motiveren voor een opleiding in de sector zorg en techniek binnen de haven. In 2020 is het de bedoeling dat 35% van de leerlingen in het mbo een opleiding volgt in de techniek en 15% van de leerlingen een opleiding in de zorg

(Programmabureau NPRZ, 2012, p. 21). De aanpak is hierbij gericht op het terugdringen van voortijdig schoolverlaten door jongeren een meer bewuste keuze voor een vervolgopleiding te laten maken. Daarbij worden de volgende maatregelen genomen (Programmabureau NPRZ, 2012, pp. 22-24):

- Door voorlichting over en begeleiding van studie- en beroepskeuzes moeten leerlingen een beter beeld krijgen van de beroepen waarvoor ze opgeleid kunnen worden.
- Wijk scholen moeten jongeren leiden naar speciale onderwijstrajecten op het ROC.
- Speciale vakscholen zorgen met het bedrijfsleven voor praktijkgerichte opleidingen waarbij vakmanschap voorop staat.
- Via domeingroepen, brede opleidingen waarbij de keuze voor een opleiding binnen de zorg, haven of techniek wordt bevorderd, komen leerlingen die geen keuze kunnen maken.
- De leerplicht, het voorgezet onderwijs en het mbo werken samen in intensieve integrale schoolloopbaanteams. Risicoleerlingen worden hierin begeleid met als doel een duurzame plaatsing op het mbo.
- Op het vmbo en het mbo worden leerlingen de eerste drie maanden nauwlettend gevolgd om een verkeerde studiekeuze te signaleren en te corrigeren.
- Het mbo zal de focus leggen op arbeidsmarktrelevante opleidingen.
- Vmbo en mbo scholen maken afspraken met werkgevers over het aantal leerlingen dat kiest voor de zorg en de techniek. Werk- en leeropleidingen worden daarnaast uitgebreid.
- Leerlingen kunnen deelcertificaten in praktijk scholen behalen om vervolgens relatief snel aan het werk te komen.

Met deze maatregelen moeten een aantal doorbraken worden gerealiseerd die de situatie rond talentontwikkeling op Rotterdam-Zuid structureel moeten verbeteren. Ten eerste moeten er baangaranties komen van werkgevers in de zorg en de techniek voor leerlingen op Zuid. Door vakmensen in te zetten in het onderwijs sluit en het onderwijs en het bedrijfsleven beter op elkaar aan. Ten tweede moet in 2020 50% van de leerlingen uit het mbo ingeschreven staan voor een techniek opleiding. Op die manier wordt voldaan aan de toekomstige arbeidsvraag. Ten derde wordt meer aandacht besteedt aan de intake en de plaatsing van leerlingen. Ten vierde worden, om het tekort in de zorg en de techniek op te vangen, speciale vakscholen opgezet. In november 2012 is de eerste vakschool techniek geopend. Leerlingen krijgen vanaf het eerste jaar gemiddeld tien uur techniek per week. Ook worden zij in contact gebracht met bedrijven (RTV Rijnmond, 2012). Om leerlingen uit het praktijkonderwijs aan te moedigen een startkwalificatie te halen, kunnen zij, ten vijfde, tussentijds deelcertificaten behalen. Hierdoor worden zij gemotiveerd om hun opleiding af te maken. Tot slot wordt in samenspraak met het Rijk de mogelijkheden besproken om jongeren van 18 jaar en ouder aan te spreken op het afronden van hun opleiding op basis van de Rotterdamwet.

## **2.5. RET-Remise**

Een plek waar de pijler talentontwikkeling tot uiting zou kunnen komen, is het voormalige kantoorgebouw van de RET-Remise aan de Sluisjesdijk in Oud-Charlois. In het Nationaal Programma wordt de plek aangemerkt als economisch brandpunt. De relatie tussen de ondernemers op de Sluisjesdijk, de dijkers, en de bewoners, de wijkers, zou verstevigd moeten worden (Programmabureau Stadshavens Rotterdam, 2011, p. 33). Het gebouw ligt op een kruispunt tussen de wijk en de haven. Het gebouw moet verschillende functies (gaan) vervullen (Veldacademie, 2012):

- Etalage; een plek waar het bedrijfsleven zich toont, zodat de belangstelling van jongeren voor een werkplek in de haven en de techniek wordt gewekt.
- Ontdekhoek; een plek voor jongeren waar zij hun talenten en passies kunnen ontdekken. Ook kunnen zij uitvinden welke opleidingen en banen uit de haven hierbij passen.



- Informatieloket; een plek waar alle organisaties die bezig zijn met talentontwikkeling met elkaar worden verbonden.
- Trainingscentrum; Veldacademie werkt hier samen met hbo en wo-studenten aan concrete opgaves om de wijk te verbeteren. Deze functie wordt op dit moment al vervuld.
- Ontwikkelbureau; een plek waar gebiedsmanagement, beheer, veilig voor het gebied rond de Sluisjesdijk samenkomt.
- Lounge; een uitvalbasis voor gebruikers en ondernemers uit het gebied.

Om te kunnen analyseren hoe de doelen uit de pijler talentontwikkeling kunnen worden verenigd met de (toekomstige) functies van de RET-Remise, zullen eerst de betrokken partijen en hun doelen in kaart gebracht moeten worden. De theorie die hiervoor wordt gebruikt, zal verder worden uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

## Hoofdstuk 3 – Netwerktheorie

---

### 3.1. Inleiding

Om van de RET-Remise een plek te maken die in wisselwerking staat met de omgeving zijn meerdere partijen nodig die met elkaar samenwerken. Om te kunnen onderzoeken welke partijen een rol spelen en wat hun achtergrond is wordt gebruik gemaakt van de netwerktheorie van Koppenjan en Klijn. Eerst wordt geschetst waarom voor de theorie van deze auteurs is gekozen (3.2). Vervolgens wordt aandacht geschonken aan netwerken (3.3). Hoe ontstaan zij en welke kenmerken hebben zij. Daarna staan de onderdelen van netwerken centraal (3.5). Daarbij moet gedacht worden aan actoren, belangen, percepties en strategieën. Tot slot komen al deze onderdelen samen in de netwerkanalyse (3.6).

### 3.2. Netwerktheorie

Wanneer de actoren doelen willen realiseren, hebben zij de middelen en kennis van anderen nodig. In de huidige samenleving is kennis en deskundigheid meer over de actoren verdeeld. Iedere actor beschikt over eigen deskundigheid die relevant kan zijn voor anderen. Dit geldt ook voor de overheid. De aanpak van maatschappelijke problemen, zoals voortijdig schooluitval, kan zij niet meer alleen oplossen. Zij opereert binnen een samenwerkingsverband waarbij men wederzijds afhankelijk is (Klijn & van Twist, 2000, p. 40). Deze wederzijdse afhankelijkheid is de laatste jaren toegenomen als gevolg van vier ontwikkelingen:

1. Toename van *wicked problems*, dat wil zeggen problemen die relatief complex zijn en waarbij veronderstellingen over goede oplossingen elkaar tegen spreken. Medewerkers binnen een organisatie hebben meer expertise nodig om deze problemen aan te kunnen pakken (de Bruyn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 10).
2. De nationale grens wordt steeds minder belangrijk als gevolg van globalisering. Actoren moeten steeds meer met elkaar afstemmen in een internationale context (Ibid.).
3. Publieke en private partijen zijn steeds meer met elkaar vervlochten. Een aantal zaken heeft de overheid afgestoten naar private partijen, waardoor publiek en privaat meer en meer van elkaar afhankelijk wordt (de Bruyn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 11).
4. Als gevolg van ontwikkelingen met de informatietechnologie wordt het actoren relatief gemakkelijk gemaakt om met elkaar samen te werken. Grenzen tussen organisaties vervagen, waardoor netwerkachtige organisatievormen ontstaan (de Bruyn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 12).

Als gevolg van de toegenomen wederzijdse afhankelijkheid is een netwerksamenleving ontstaan. De samenleving kenmerkt zich door netwerken die met elkaar verbonden zijn. Het oplossen van maatschappelijke problemen, zoals de situatie op Rotterdam-Zuid, gebeurt dan ook steeds meer in netwerken (van der Steen, Peeters & Van Twist, 2010). Hierdoor is ook de rol van de overheid verandert. Waar zij vroeger hiërarchisch kon sturen, ligt dat nu complexer. Daarnaast vindt verantwoording plaats op een ander moment, namelijk achteraf (Ibid.).

#### 3.2.1 Ontstaan netwerken

Een netwerk is een cluster of geheel van organisaties die met elkaar zijn verbonden door afhankelijkheid van middelen (Rhodes, 1997, p. 37). Netwerken kunnen op drie manieren ontstaan (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 83). Allereerst kan sprake zijn van een gezamenlijke probleemdefinitie of een gedeelde gewenste oplossing. Actoren zoeken elkaar op om het probleem aan te pakken of om tot de oplossing te komen. Een tweede reden kan een gedwongen formatie zijn. Vanuit de overheid kan netwerkvorming gestimuleerd of geforceerd worden. Door zaken te verplichten of door actoren te prikkelen tot strategische samenwerking kan men samen aan één belang werken. Een derde en laatste manier is een vrijwillige samenwerking.

Actoren zien kansen op het bereiken van een doel vergroten door samen te werken met anderen in een netwerk (Ibid.).

### 3.2.1 Kenmerken van netwerken

Een belangrijk kenmerk van netwerken is de *continue interactie* tussen de actoren. Zo worden middelen uitgewisseld en wordt onderhandeld over de gemeenschappelijke doelen. Een ander kenmerk van netwerken is *pluriformiteit*. Tussen actoren in een netwerk bestaan verschillen. Hierdoor kunnen zij elkaar versterken, wanneer zij de middelen die zij hebben met elkaar uitwisselen. Ook zorgt het ervoor dat, wanneer actoren sterk van elkaar verschillen, het voor een actor relatief lastig wordt om toegang te krijgen tot een netwerk. Daarnaast is iedere partij in het netwerk gevoelig voor een ander type aanpak (de Bruyn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 18). Een derde kenmerk is *interdependentie*. Actoren zijn van elkaar afhankelijk om doelen te kunnen bereiken. Als gevolg hiervan zullen zij machtsmiddelen inzetten. Dit zorgt voor het principe van 'geven en nemen'. Wanneer actoren alleen nemen en zelfs niets toevoegen aan het netwerk, dan zullen zij door anderen uit het netwerk verwijderd worden (de Bruyn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 19). Tot slot kenmerken netwerken zich door het *dynamische karakter*. Dit uit zich in de samenstelling van het netwerk en de positie van actoren. Ook is het mogelijk dat netwerken uit elkaar vallen (de Bruyn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 20).

De verschijningsvorm van netwerken kan verschillen. Zo kunnen organisaties met elkaar samenwerken op bestuursniveau, maar het kan ook zo zijn dat het netwerk uit meerdere schaalniveaus bestaat. Het netwerk kan bestaan uit personen van dezelfde organisatie. Het draagt dan een intra organisatorisch karakter. Wanneer het gaat om uit actoren van verschillende organisaties wordt gesproken over een interorganisatorisch karakter (Hajer, van Tatenhoven, & Laurent, 2004). Tot slot kan het netwerk een formeel of een informeel karakter hebben. Het verschil komt naar voren in de mate waarin afspraken worden vastgelegd (Provan & Kenis, 2007).

Netwerken kunnen verschillende doelen nastreven. Wanneer netwerken zich tot doel hebben gesteld om iets nieuws te ontwikkelen of bijvoorbeeld een experiment willen opstarten, dan worden zij ontwikkelingsnetwerken genoemd. In coalitienetwerken zoeken actoren elkaar op omdat zij zich realiseren dat zij met elkaar meer kunnen bereiken. Wanneer actoren met elkaar een doel willen bereiken worden zij uitwisselingsnetwerken genoemd. Actoren wisselen gegevens en ervaringen uit en bouwen op basis hiervan een duurzame relatie op (Hofman & Dijkstra, 2010).

## 3.3. Onderdelen netwerk

Volgens de netwerktheorie van Koppenjan en Klijn bestaan netwerken uit een aantal onderdelen. De verschillende onderdelen zullen hieronder worden uitgewerkt.

### 3.3.1 Actoren

Het is de bedoeling dat op de RET-Remise meerdere partijen gaan samenwerken. Een partij wordt in de literatuur omschreven als een actor. Actoren zijn volgens Klijn en Van Twist handelende eenheden (2000, p. 46). Elke actor heeft eigen doelen en strategieën. Wanneer actoren beschikken over middelen die cruciaal zijn voor het bereiken van de doelen, dan worden zij door diverse auteurs als relevant onderscheiden (O'Toole, Jr., 1993). Klijn en Van Twist hebben nog vier andere factoren benoemd die van belang kunnen zijn bij het identificeren van actoren (2000, p. 47).

1. Hebben actoren bronnen die onmisbaar zijn voor de andere partijen waar mee wordt samengewerkt? Het gaat om de vraag of sprake is van bronafhankelijkheid.
2. Daarnaast kunnen actoren beschikken over hinder- en/of realisatiemacht. Bij hindermacht gaat het om de macht om besluiten van anderen te blokkeren. Bij realisatiemacht gaat het om het tegenovergestelde, dat wil zeggen het realiseren van zaken.

3. Een derde vraag die gesteld kan worden is of de actor belanghebbend is. Hierbij draait het om het feit waar het netwerk van actoren zich op richt en wie door bepaalde besluiten worden geraakt. Wanneer bevestigend op deze één van deze twee vragen kan worden beantwoord, dan is de actor belanghebbend.
4. Een laatste kenmerk heeft te maken met het feit of de actor met kennis, inzichten en ideeën bijdraagt aan de besluitvorming in het netwerk.

### 3.3.2 Bronnen

De bronnen die actoren hebben vallen uiteen in verschillende soorten. Vijf worden door Koppenjan & Klijn benoemd (2004, p. 144). Allereerst hebben zij het over *financiële middelen*. Om initiatieven te ontwikkelen of om complexe problemen op te lossen, zoals op onderwijsgebied, is geld nodig. Een tweede bron vormen *productiemiddelen* om beleidsinitiatieven mogelijk te maken. Naast fysieke bronnen kan het ook om dienstverlening gaan. Eigenaren van deze middelen zijn afhankelijk van de initiatieven en besluiten om de middelen daadwerkelijk te gebruiken. Een derde bron zijn *competenties*. De overheid is een actor die dit middel bezit. Het gaat om formele en of juridische autoriteit om bepaalde besluiten te nemen. Een vierde bron is *kennis*. Deze bron is voornamelijk belangrijk in het ontwikkelen van oplossingen of bij het onderzoeken van de aard van problemen. Deze kennis kan vastliggen in documenten, maar ook aanwezig zijn als ervaring. Een nadeel is dat het dan lastig over te brengen is op anderen. Het is daarom van belang om actoren met ervaringskennis te activeren deze kennis in proces te gebruiken. Een laatste bron is *legitimiteit*. Sommige actoren bezitten legitimiteit en kunnen dit aan besluiten geven om zaken op te lossen. Een voorbeeld is de gemeenteraad die kan besluiten om leer/werkplekken te huisvesten op een bepaalde locatie. Het zijn voornamelijk onderdelen van de overheid (de gemeenteraad en de Tweede Kamer) die deze bron bezitten.

### 3.3.3 Belangen

Belangen zijn waarden die de actor nastreeft. In tegenstelling tot doelen zijn belangen niet direct gelinkt aan een probleemsituatie. Belangen liggen dicht bij de identiteit en de percepties van een actor. Daarnaast zijn ze meer duurzaam dan een doel. Wanneer de belangen van actoren worden vastgesteld, kan worden geanalyseerd wanneer een verandering van de doelen voor een actor acceptabel is. Voor het achterhalen van belangen kan de vraag gesteld worden: waarom wil de actor dit doel bereiken met het oog op de probleemsituatie (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 48)? Het doel achter het te bereiken doel kan zo worden achterhaald.

### 3.3.4 Percepties

Actoren hebben beelden van de omgeving en de problemen en kansen die in dit gebied spelen. Deze beelden worden percepties genoemd. Hoe actoren zichzelf zien, hun omgeving en hun belangen is af te lezen aan hun percepties. Omdat percepties geleidelijk worden gevormd aan de hand van ervaringen die zich voordoen over een relatief lange tijd vormen ze een stabiele basis. Als gevolg van percepties worden doelen gevormd. Deze doelen zijn een meer concrete vorm van percepties. Actoren maken op basis van hun percepties keuzes over welke doelen ze willen nastreven (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 48).

Het onderwerp van de percepties kan sterk verschillen. Ten eerste kunnen actoren percepties hebben van problemen. Hierbij staat de aard, de betekenis en de mate van belangrijkheid centraal. Actoren kunnen ook verschillende beelden hebben over hoe problemen opgelost dienen te worden. Deze opvattingen hebben maken met welke voor- en nadelen de actor bij een oplossing ziet. Andere actoren uit het netwerk kunnen ook onderdeel zijn van de percepties. Zo kunnen actoren een beeld hebben van de doelen van anderen, hun bronnen en de strategieën die worden ingezet. Een laatste perceptie is een beeld van de omgeving waarin het netwerk is geplaatst. Hierbij gaat het om de ontwikkelingen die zich in deze omgeving plaatsvinden. Deze ontwikkelingen, die zich kunnen afspelen op allerlei gebieden en hebben mogelijk hun invloed op de (probleem)situatie (Ibid.).

### 3.3.5 Strategieën

Voor actoren is een perceptie een weergave van de situatie die zij als waarheid beschouwen. Op basis hiervan handelen zij. Er is sprake van het Thomas-theorema: *"If men define situations as real, they are real in their consequences"* (Thomas, 1928). Als gevolg hiervan ontwikkelen actoren strategieën om hun doelen te bereiken. Strategieën zijn acties of intenties met als doel het beïnvloeden van andere partijen, de inhoud van de probleemformulering en de oplossingen of de ontwikkeling van het oplossingsproces. Verschillende typen strategieën kunnen worden onderscheiden (Koppenjan & Klijn, 2004, pp. 49-50):

1. *Go-alone strategie*: de betrokken actor kiest ervoor om, ondanks mogelijke afhankelijkheden van andere actoren, zijn oplossing alleen te realiseren. Deze strategie is relatief gevoelig voor weerstand van anderen kan leiden tot conflicten in het netwerk.
2. *Conflicterende strategie*: actoren die deze strategie volgen hebben als doel oplossingen van andere actoren te voorkomen of blokkeren.
3. *Ontwijkende strategie*: de actoren nemen een passieve of ontwijkende houding aan, omdat zij niet geïnteresseerd zijn of omdat zij de kosten die met bepaalde oplossingen gemoeid zijn willen vermijden.
4. *Coöperatieve strategie*: actoren erkennen de afhankelijkheden tussen partijen, doen alles om andere partijen in hun plannen te interesseren en proberen gunstige resultaten in het onderhandelingsproces te bereiken.
5. *Faciliterende strategie*: wanneer actoren deze strategie nastreven dan willen zij partijen bij elkaar brengen en bemiddelen in conflicten. Actoren zijn zich bewust van het voordeel dat zij behalen door samen te werken. Hierdoor worden transactiekosten verlaagd.

### 3.3.6 Arena

Bovenstaande onderdelen komen samen in een arena. Een arena is plek waar actoren hun strategieën aan elkaar presenteren (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 50). Daar waar actoren elkaar ontmoeten en percepties van problemen en oplossingen worden uitgewisseld. Hierdoor ontstaan nieuwe percepties. De strategieën die de actoren gebruiken zijn van invloed op het verloop van de gebeurtenissen in de arena. Hierdoor kunnen bij actoren nieuwe inzichten ontstaan. Het kan leiden tot meer of betere samenwerking of juist tot stagnatie.

### 3.3.7 Ronden

Interactie speelt een belangrijke rol binnen netwerken. Door communicatie ontmoeten actoren elkaar in arena's. Deze arena's kunnen zich bevinden in een ronde. Een ronde kan gezien worden als een onderdeel van het complete "beleidsspel" waar het netwerk zich in bevindt. Een ronde wordt geopend wanneer één van de partijen uit het netwerk het initiatief neemt. Andere partijen reageren hierop. Hierop volgen discussies, overleggen en onderhandelingen. Met elkaar wordt gezocht naar een oplossing (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 60). De ronde wordt afgesloten door een cruciale beslissing: er komt verandering in het spel. Deze verandering kan drie vormen hebben: verandering in het aantal partijen (1), verandering met betrekking tot de inhoud van de arena (2) en verandering in de aard van de interacties (3).

## 3.4. Netwerkanalyse

Met een netwerkanalyse kan de achtergrond van de actoren naar voren worden gebracht. Hiervoor moet een aantal stappen worden doorlopen (Koppenjan & Klijn, 2004).

Allereerst moeten de relevante actoren in het netwerk worden geïdentificeerd. Welke actoren spelen een rol bij de inrichting de RET-Remise als plek waar de pijler talentontwikkeling tot uiting kan komen? Ook moet gekeken worden naar de middelen van actoren. Op basis daarvan kunnen relevante actoren worden onderscheiden. Ten derde zijn de posities van actoren van belang. De middelen die bij de vorige stap zijn

achterhaald komen hier opnieuw naar voren. Hoe afhankelijk is men van deze bronnen? Daarbij kan onderstaande tabel worden gebruikt.

<b>B's afhankelijkheid van A</b>	<b>A's afhankelijkheid van B</b>	
	<i>Hoog</i>	<i>Laag</i>
<i>Hoog</i>	Wederzijdse afhankelijkheid	Eenzijdige afhankelijkheid
<i>Laag</i>	Eenzijdige afhankelijkheid	Onafhankelijkheid

Tabel 3.1 Afhankelijkheidspatronen (Klijn & van Twist, 2000, p. 47)

Nu is een beeld ontstaan van de relevante actoren, hun middelen en de afhankelijkheden. Dit maakt het mogelijk om de interactiepatronen uit het netwerk te inventariseren. Het verschaft inzicht in het feit welke centrale actoren te onderscheiden zijn en welke actoren met elkaar zijn verbonden. Centraal hierbij staat de interactiefrequentie en de variëteit (met wie wordt geïnteracteed). Hierdoor ontstaat inzicht in welke actoren een centrale rol spelen in het netwerk en welke actoren meer een rol op de achtergrond hebben.

Ook de percepties van actoren zijn belangrijk. Zij bepalen de haalbaarheid van de doelen van organisaties uit het netwerk. Op basis van percepties bepalen actoren hun strategieën.

Met een netwerkanalyse wordt data van individuen en organisaties verzameld om te onderzoeken hoe zij met elkaar interacteren. Zo kunnen de betrokkenen en hun onderlinge relaties in kaart worden gebracht en ontstaat een beeld van het proces waar de actoren inzitten (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 145).

### 3.5. Verantwoording auteurs

Verschillende auteurs hebben zich gebogen over de netwerktheorie. Gekozen is om de theorie van Koppenjan en Klijn als basis te gebruiken in dit onderzoek. Hun uitgangspunten (veel actoren die met elkaar samenwerken omdat zij wederzijds afhankelijk zijn) zijn voor een groot deel terug te vinden in de onderzoekssituatie. Ook besteden zij veel aandacht aan hoe een netwerk geanalyseerd kan worden. Andere auteurs die geschreven hebben over de netwerktheorie zijn De Bruijn, Ten Heuvelhof (2007). Zij richten zich voornamelijk op netwerksturing. In de onderzochte casus moeten relevante actoren nog worden onderscheiden en bij elkaar gebracht. Sturing is een volgende stap en wordt daarom in dit onderzoek niet meegenomen. Daarnaast beschrijven zij vooral hoe netwerken in de politiek verlopen. In de casus speelt de politiek een ondergeschikte rol en gaat het voornamelijk om private partijen. Een andere auteur die over netwerken heeft geschreven is Rhodes (1997). In zijn boek richt hij zich voornamelijk op beleidsnetwerken die onderdeel zijn van de overheid. Beleid kan gevormd worden in netwerken om zo beter in te kunnen spelen op ontwikkelingen uit de omgeving. In het netwerk uit de onderzochte casus speelt de overheid geen directe rol. Om die reden is deze theorie niet als basis gekozen.

Op de theorie van Koppenjan en Klijn is ook kritiek gegeven. De auteurs geven alleen een beschrijving en geen verklaringen voor succes en falen in de netwerken. Een ander kritiekpunt is dat macht van actoren en conflicten onderbelicht blijven (Bax, 2003). In dit onderzoek hoeven de succes en faalfactoren van een mogelijke samenwerking niet te worden onderzocht, aangezien de actoren (nog) niet samenwerken. Dit kritiekpunt speelt hierdoor een ondergeschikte rol.

## Hoofdstuk 4 – Scenarioplanning

---

### 4.1. Inleiding

Het theoretisch kader van dit onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel (hoofdstuk 3) beschrijft de netwerktheorie. In dit hoofdstuk wordt scenarioplanning verder uitgewerkt. Ten eerste komen drie verschillende onzekerheden aan bod waar men op onderwijsgebied in Rotterdam-Zuid mee geconfronteerd kan worden (4.2). Vervolgens staan manieren om met onzekerheid om te kunnen gaan centraal (4.3). Tot slot wordt ingezoomd op scenarioplanning (4.4).

### 4.2. Onzekerheden

Het groot aantal voortijdig-schoolverlaters op Rotterdam-Zuid (COS Gemeente Rotterdam, 2013) kan gezien worden als een complex sociaal probleem. Wanneer jongeren voortijdig schoolverlaten hebben zij meer kans om in aanraking te komen met jeugdcriminaliteit (Traag, Marie, & v.d. Velden, 2010, p. 60). Daarnaast maken deze jongeren minder kans op de arbeidsmarkt en hebben zij het vooral in tijden van crisis moeilijk (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2013). De situatie in het Rotterdamse onderwijs heeft om die reden op meerdere terreinen effect en kan daarom als complex worden omschreven. Het is voor actoren relatief onduidelijk waar de problemen zich precies bevinden en hoe deze kunnen worden opgelost. Om samen te werken aan oplossingen, kunnen actoren zich organiseren in een netwerk. Hierbij ontdekken zij meerdere onzekerheden (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 6)

#### 4.2.1 Substantiële onzekerheid

De eerste onzekerheid heeft te maken met de aard van de complexe problemen. Informatie hierover is vaak (nog) niet beschikbaar wanneer dat nodig is. De wetenschap kan weinig onderzoek naar het onderwerp gedaan hebben. Ook is het mogelijk dat relatief veel verschillende variabelen een rol spelen en onderling een verband hebben. Hierdoor krijgt de situatie een complex karakter. Daarnaast staan informatie en kennis vaak ter discussie. Actoren hebben verschillende percepties van het probleem, doordat zij vanuit een ander referentiekader naar de situatie kijken (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 6). Als gevolg hiervan ontstaat substantiële onzekerheid.

#### 4.2.2 Strategische onzekerheid

Actoren binnen een netwerk maken keuzes over hoe zij een probleem benadrukken en welke perceptie zij hanteren. Dit zorgt voor onzekerheid bij de probleemformulering. Een situatie wordt een probleem wanneer actoren een verschil ervaren tussen de bestaande en de gewenste situatie (Ringeling, 2000, p. 19). Deze situatie zorgt voor ontevredenheid bij actoren. Om die reden willen zij hun aandacht, energie en middelen in stoppen om dit te veranderen. Hoe actoren de gewenste situatie voor zich zien, is afhankelijk van hun referentiekader. Het referentiekader wordt bepaald door feiten, belangen, normen en waarden over de werkelijkheid en de positie van actoren daarin. Als gevolg van interactie met andere actoren wordt het referentiekader constant beïnvloed (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 30). Op basis hiervan bepalen actoren hun strategie. Door deze constante veranderingen is het voor actoren onduidelijk welke strategie anderen (gaan) hanteren. Hierdoor ontstaat strategische onzekerheid. Omdat onduidelijk heerst over de strategie van anderen is het voor de actoren zelf relatief lastig te bepalen welke strategie gevolgd kan worden. Hierdoor krijgt de interactie tussen actoren in het netwerk een complex karakter (Ibid.).

Bovenstaande onzekerheden zijn van invloed op de probleemformulering. In onderstaand schema zijn de twee onzekerheden tegenover elkaar gezet. Vervolgens ontstaan vier verschillende soorten problemen (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 28):



1. Technisch probleem: bij dit probleem bestaat een conflict over de vraag of het een probleem is. Ook is de kennis over het probleem en de mogelijke oplossingen groot. Door experts in te schakelen en onderzoek uit te voeren, kan de situatie worden veranderd.
2. Ongetemd technisch probleem: men is het eens over het feit dat het probleem bestaat en dat het opgelost dient te worden. Echter over de vraag welke oplossing het meest succesvol is bestaat relatief veel onzekerheid. Om deze onzekerheid te verminderen zullen experts met elkaar discussiëren over de kennis.
3. Politieke probleem: bij dit soort problemen zijn oplossingen beschikbaar, maar over de toepassing ervan bestaat onenigheid. Problemen met een ethisch karakter kunnen hier ondergebracht worden.
4. Wicked problem: bij dit soort problemen is onzekerheid over zowel de (wetenschappelijke) kennis als over het probleem zelf. Dit maakt het oplossen van deze problemen dan ook relatief lastig.

(Sociale) overeenstemming over de probleemformulering	Zekerheid over (wetenschappelijke) kennis	
	Groot	Klein
Groot	Technisch probleem	Ongetemd technisch probleem
Klein	Politiek probleem	Wicked problem

Tabel 4.1: Typen problemen (Koppenjan & Klijn, 2004:29).

#### 4.2.3 Onzekerheid over de toekomst

Naast onzekerheid over de huidige situatie, ervaren actoren ook onzekerheid over de toekomst. Door de vele actoren en strategieën is het onzeker hoe het netwerk en het probleem zich in de toekomst gaat ontwikkelen.

### 4.3. Omgaan met onzekerheden

Actoren kunnen op diverse manieren met deze onzekerheden omgaan. Een natuurlijke reactie is het verzamelen van meer informatie omdat men het gevoel heeft dat men in de huidige stand van zaken te kort schiet. Hierdoor ontstaat het gevaar van een rapporten-regen of 'dialogues of the deaf' waarbij men volledig langs elkaar heen praat (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 7). Om met de onzekerheid van de toekomst om te kunnen gaan, zijn in de wetenschap diverse methodes ontwikkeld. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen kwantitatieve en kwalitatieve methoden (Janssen, Gramsberger, & de Ruijter, Scenario's en dynamisch beleid. Onderzoek naar de scenariomethode als instrument voor ex-ante toetsing van wet- en regelgeving en ontwikkeling van beleid., 2002, p. 20). Bij kwantitatieve methoden gaat men op zoek naar herkenbare patronen uit het verleden. Door deze te onderbouwen met wiskundige formules wil men een beeld van de toekomst schetsen. Bij kwalitatieve methoden staan de ervaringen uit het verleden centraal. Op basis hiervan worden voorspellingen voor de toekomst gemaakt. Enkele voorbeelden hiervan zijn de Delphi-methoden (in verschillende ronden worden experts ondervraagd over een toekomstige ontwikkeling), checklisten en brainstormsessies (Janssen e.a., 2002, p. 25). Een andere methode die gebruikt kan worden is scenarioplanning. Deze methode staat centraal in dit onderzoek.

### 4.4. Scenarioplanning

Bij scenarioplanning wordt de onzekerheid geaccepteerd en gaat men ermee aan de slag door mogelijke toekomstbeelden te schetsen (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 23). Hierdoor is deze methode vooral geschikt wanneer men geconfronteerd wordt met wicked problems. Deze problemen zijn uniek en worden gekenmerkt door relatief grote onzekerheid. Oplossingen kunnen namelijk niet worden getest (Horn & Weber, 2007, p. 2).

Bij scenarioplanning wordt geen voorspelling van de toekomst of een visie van een gewenste toekomst gemaakt. Bij zowel een voorspelling als bij een visie wil men risico's uitsluiten. Bij het opstellen van scenario's wordt het mogelijk om risico's te managen. De vraag 'Wat zou denkbaar kunnen gebeuren?' kan door het opstellen van scenario's worden beantwoord (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 21).

#### 4.4.1 Geschiedenis scenarioplanning

De eerdergenoemde Delphi-methode is ontwikkeld door de RAND Corporation. Het is een onderzoeksbureau uit Amerika dat zich richt op beleid en besluitvorming (The RAND Corporation, 2013). De Tweede Wereldoorlog vormde de aanleiding om te experimenteren met het maken van scenario's om de toekomst te verkennen. Herman Kahn speelde hierbij een belangrijke rol. In de jaren 60 ontwikkelde hij een methode die als eerste scenariomethode wordt gezien. Hij richtte zich op de structuren waarbinnen bepaalde toekomstsituaties zich voor konden doen. Door patronen te ontdekken richtte hij zich op het doen van voorspellingen over toekomstige situaties en gebeurtenissen (Janssen e.a., 2002, p. 7). Hij definieerde zijn methode als volgt: *"Een reeks hypothetische gebeurtenissen die de aandacht vestigen op causale relaties en mogelijke interventiemogelijkheden"* (Janssen e.a., 2002, p. 8).

De oliecrisis in de jaren '70 zorgt ervoor dat Pierre Wack van Shell zich gaat richten op de vraag wat zou er kunnen gebeuren? Waar Kahn de vraag 'wat zal er gebeuren?' beantwoorde met één toekomstbeeld, ontwikkelde Wack een methode om meerdere toekomstbeelden te maken. Ook hij maakte gebruik van de onderliggende structuren. De methode zorgt voor economisch succes bij Shell, waardoor meerdere organisaties deze methode gaan kopiëren. Dit leidde niet tot iedereen bij een succes, omdat de methode gebrekkig werd doorgevoerd (Janssen, e.a., 2002, p. 9).

De jaren '80 zorgden voor een nieuwe omslag in het scenariodenken. Arie de Geus, werkzaam bij Shell, ontdekte dat het lang duurde voordat organisaties de leerpunten uit de scenariomethode toepastte in hun organisatie. Het artikel "Planning as learning" werd een succes en deze methode zorgde voor betere voorspellingen en beter beleid. (Ibid.).

Vanaf de jaren '90 worden scenario's bij diverse gemeente, provincies en het Centraal Planbureau ingevoerd. Verschillende vormen van de methoden ontstaan en het vormt meer en meer een communicatiemiddel wanneer de toekomst het onderwerp is (Janssen, e.a., 2002, p. 10).

#### 4.4.2 Definities scenarioplanning

Shell maakt ook tegenwoordig nog veel gebruik van scenario's. Daarbij hanteren zij de volgende definitie: *"Scenario's are carefully crafted stories about the future embodying a wide variety of ideas and integrating them in a way that is communicable and useful. They help us link the uncertainties we hold about the future to the decisions we must make today"* (Shell International, 2003, p. 8).

Van der Heijden legt in zijn definitie nadruk op de overeenstemming die moet bestaan over de scenario's: *"Scenario's are shared and agreed upon mental methods of the external world, created as internally consistent and challenging descriptions of possible futures"* (van der Heijden, 2005, p. 5).

Diverse auteurs benadrukken de strategische keuzes met betrekking tot de toekomst die gemaakt kunnen worden aan de hand van scenariostudies:

- *"The purpose of scenario planning is to make strategic decisions that will be sound for all plausible futures"* (Schwartz, 1998, p. xiv).
- *"Scenario planning is that part of strategic planning which relates to the tools and technologies for managing the uncertainties of the future"* (Ringland, 1998, p. 2).
- *"A scenario is the set formed by the description of a future situation and the course of events that enables one to progress from the original situation to the future situation"* (Godet & Pesqueux, 2004, p. 35).
- *"Scenario's are narratives of alternative environments in which today decisions may be played out. They are not predictions. Nor are they strategies. Instead they are more like hypotheses of different futures especially designed to highlight the risks and opportunities involved in specific strategic issues"* (Ogilvy & Schwartz, 2004, p. 2)

Peterson focust in zijn definitie op de complexe en onzekere toekomst. Volgens hem vormen scenario's een manier om daar op een systematische manier mee om te gaan: *"Scenario planning is a systemic method for thinking creatively about possible complex and uncertain futures. The central idea of scenario planning is to consider a variety of possible futures that include many of the important uncertainties in the system rather than to focus on the accurate prediction of a single outcome"* (Peterson, 2003, p. 359).

In dit onderzoek wordt de definitie van Porter gebruikt: *"A scenario is an internally consistent view what the future might turn out to be"* (Porter, 1985, p. 448-449). Bij deze definitie komen twee belangrijke zaken naar voren. Ten eerste dienen scenario's consistent te zijn. Hiermee wordt bedoeld dat het scenario geen tegenstrijdige elementen mag hebben. De onderdelen van de mogelijke toekomst moeten onderling een logisch verband hebben (Kahan, van de Linde, van het Loo, Vader, & de Vries, 2002, p. 13). Een tweede punt is dat het om een *mogelijk* toekomstbeeld gaat. Niet de weg naar die mogelijke toekomst staat centraal, maar hoe de toekomst eruit kan komen te zien (Ibid.).

#### 4.4.3 Scholen scenarioplanning

Naarmate de methode meer populariteit verkreeg, ontwikkelde zich ook twee scholen rond scenarioplanning, de expertschool en processchool.

Bij de expertschool worden inhoudelijk goed onderbouwde scenario's ontwikkeld door deskundigen, experts en wetenschappers op basis van controleerbare feiten. Het Centraal Planbureau en de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid handelen vanuit deze school. Het doel is het presenteren van "ware toekomstbeelden" met een kwantitatieve en modelachtige aard. Daarnaast is het van belang dat de scenario's een hoge plausibiliteit hebben en een goed inhoudelijke logica. Men handelt vanuit de aanname dat slechts één toekomstbeeld bestaat (Janssen e.a., 2002, p. 10).

De processchool staat, zoals de naam aangeeft, het proces tot het ontwikkelen van scenario's centraal. Door middel van een dialoog ontwikkelen beleidsmakers met elkaar toekomstscenario's. Hierdoor ontwikkelt met een gezamenlijke taal. De kwaliteit van scenario's wordt bepaald door de mate waarin de procesdeelnemers het eens zijn met hoe goed de scenario's de toekomst representeren. De scenario's zijn hypotheses op basis waarvan gezamenlijk beleid wordt ontwikkeld. Doordat de gezamenlijkheid binnen het proces centraal staat, ontstaat draagvlak voor het nieuwe beleid (Janssen e.a., 2002, p. 11).

#### 4.4.4 Vormen van scenarioplanning

Binnen de twee scholen van scenarioplanning hebben auteurs inmiddels diverse vormen van scenarioplanning ontwikkeld. Bij exploratory scenario's staan de historische context en de recente trends centraal. Op basis hiervan en het heden worden mogelijke toekomstige situaties gevormd. Deze situaties worden vervolgens geanalyseerd. Daarnaast gaat men ervan uit dat de toekomst wordt beïnvloedt door beslissingen en handelingen van burgers. Hierdoor is de toekomst niet te voorspellen, maar kunnen de keuzes van het heden wel worden beïnvloed. Door onzekerheid is het niet mogelijk om één toekomstbeeld te maken (Godet & Pesqueux, 2004, p. 16).

Een andere vorm betreft een anticipatory scenario. Bij deze vorm wordt een gewenst eindbeeld geformuleerd door de huidige trends en ontwikkelingen te analyseren. Op basis hiervan worden ook de haalbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit van de scenario's beoordeeld (Godet & Pesqueux, 2004, p. 35).

Schwartz maakt in zijn theorie onderscheid tussen deductieve en inductieve scenarioplanning. Bij de deductieve variant worden twee kernonzekerheden geformuleerd. Vervolgens worden deze onzekerheden met elkaar gecombineerd in een matrix, waardoor vier mogelijke toekomstbeelden ontstaan. Het uitwerken van de vier toekomstbeelden gebeurt in een verhaalvorm (Janssen e.a., 2002, p. 12).

Bij de inductieve vorm worden door een groep mensen verhaalfragmenten over de toekomst geconstrueerd. Deze verhaalfragmenten worden vervolgens bij elkaar gebracht tot grotere verhalen. Deze

toekomstverhalen worden de scenario's. Wanneer een aantal scenario's is ontstaan, wordt een structuur opgesteld waarin alles een plek krijgt (Ibid.).

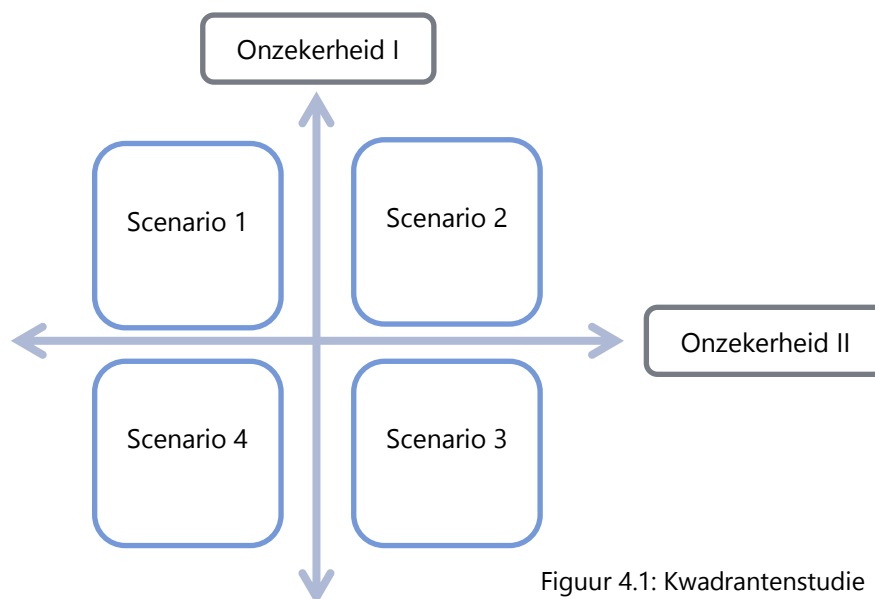
Een andere vorm van scenarioplanning is ontworpen door Lindgren en Bandhold, namelijk het TAIDA-model. Dit model zal gebruikt worden in dit onderzoek.

#### 4.4.5 TAIDA-model

De menselijke hersenen kunnen gezien worden als een scenario genererend orgaan. Het scant de omgeving, probeert de signalen te begrijpen, identificeert alternatieve toekomstige ontwikkelingen, alternatieve doelen en acties, besluit wat gedaan moet worden en verzekert zich ervan dat de stappen daadwerkelijk worden gezet (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 38). Wanneer dit wordt omgezet naar een scenario-methode ontstaat het TAIDA-model, waarbij de letters de volgende dingen betekenen:

- **T**racking: in deze observerende fase worden patronen, trends, bedreigingen, kansen en veranderingen achterhaald die mogelijk van invloed zijn op de onderzoeksvraag (Ibid.).
- **A**nalyzing: in deze oriënterende fase worden consequenties van veranderingen in het heden geanalyseerd om op basis daarvan de scenario's op te stellen (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 39).
- **I**maging: hier worden mogelijkheden en visies van een wenselijke toekomst geïdentificeerd (Ibid.).
- **D**eciding: informatie wordt afgewogen en keuzes en strategieën worden geïdentificeerd.
- **A**cting: in deze laatste fase worden korte termijn doelen opgesteld en de eerste stappen gezet (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 41).

Om tot scenario's te komen is de stap tracking essentieel. Bij deze stap wordt uiteindelijk een lijstje met trends opgesteld die spelen in het onderzoeksgebied. Een trend representeert een diepere verandering die zich afspeelt. Het heden wordt geanalyseerd op deze veranderingen (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 57). In de stap analyzing worden de opgestelde trends nader onderzocht om te kijken hoe deze met elkaar verband houden. Als gevolg hiervan ontstaat een lijst met zekerheden en onzekerheden. Uit het lijstje met onzekerheden worden er twee uitgelicht die middels een kwadrantenstudie tegenover elkaar worden gezet (zie figuur 4.1). Hierdoor ontstaan vier mogelijke scenario's. De andere onzekerheden die zijn verzameld worden bij het uitschrijven van de scenario's toegevoegd (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 69).



Figuur 4.1: Kwadrantenstudie

Bij de stappen tracking en analyzing ligt de focus voornamelijk op het onderzoeksgebied. Bij de overige stappen verschuift de focus deels naar de organisatie waar de methode voor wordt uitgevoerd. Bij imaging worden beelden van een gewenste eindbeeld voor de organisatie gecreëerd. Wat is de visie van de organisatie op de toekomst? Wanneer dit toekomstbeeld is gekozen, kan worden bepaald met welke

strategieën die beeld kan worden bereikt. Hierbij worden de trends en mogelijke succesfactoren nog eens onder de loep genomen. Als de strategieën zijn bepaald is het tijd voor de laatste stap, acting. Hierbij worden de strategieën daadwerkelijk uitgevoerd doormiddel van beleidsinstrumenten, regels en sturing (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 101).

In dit onderzoek worden alleen de stappen tracking en analyzing uitgevoerd. Doel van dit onderzoek is om, naast presteren van een overzicht van de betrokken actoren, scenario's te ontwikkelen voor de pijler talentontwikkeling (het onderzoeksveld). De stappen imaging, deciding en acting kunnen mogelijk worden uitgevoerd bij vervolgonderzoek.

## Hoofdstuk 5 – Methodologie

---

### 5.1. Inleiding

In dit onderzoek staan twee theorieën centraal, namelijk de netwerktheorie van Koppenjan & Klijn (2004) en de theorie over scenarioplanning van Lindgren & Bandhold (2003). Eerst wordt uitgelegd hoe beide theorieën in dit onderzoek met elkaar worden gecombineerd (5.2). Vervolgens komt de onderzoeksstrategie naar voren (5.3). In dit onderzoek worden drie verschillende methodes met elkaar gecombineerd. Deze methodes worden verder uitgewerkt (5.4). Vervolgens wordt de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek centraal gesteld (5.5). Het hoofdstuk wordt afgesloten met de operationalisatie van verschillende theoretische constructen (5.6).

### 5.2. Conceptueel model

De keuze voor de netwerktheorie en scenarioplanning wordt voor een belangrijk deel bepaald door het feit dat zij een grote rol spelen in het wegnemen of een plek geven aan de onzekerheden die het netwerk ervaart. Deze onzekerheid speelt zich in eerste plaats binnen het netwerk af.

De problemen die spelen op onderwijsgebied in Rotterdam-Zuid zijn divers en complex. De situatie kan daarom worden gezien als een “wicked problem”, waarbij relatief veel onzekerheid bestaat over de problemen en de juiste oplossing hiervan (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 18). In de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma zijn een aantal oplossingen geformuleerd om de situatie aan te pakken (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 21). Een oplossing ligt in het voormalig kantoorgebouw van de RET. De verschillende functies die het gebouw moet gaan vervullen, kunnen echter niet door één actor worden gerealiseerd (Veldacademie, 2012). Actoren zijn hiervoor wederzijds afhankelijk van elkaars middelen en expertise. Deze wederzijdse afhankelijkheid zorgt voor onzekerheden. Het is voor actoren onduidelijk welk beeld de ander heeft, welk doel hij wil bereiken en welke strategie hiervoor wordt gebruikt. Door het opstellen van een netwerkanalyse krijgt deze onzekerheid een plek. De theorie van Koppenjan en Klijn helpt hierbij. Door een netwerkanalyse op te stellen, ontstaat op een systematische manier meer inzicht in het netwerk. Het is een geschikte methode die past bij een “wicked problem”, zoals de onderwijssituatie op Rotterdam-Zuid. De onzekerheid die in het netwerk heerst, wordt verkleind. Daarnaast sluit de netwerkanalyse, door zijn systematische karakter, naadloos aan op de andere methode, namelijk scenarioplanning. Hier is het van belang dat verschillende stappen achtereenvolgens worden genomen om tot scenario's te komen.

De tweede onzekerheid die actoren ervaren heeft te maken met de toekomst. Het is voor hen onzeker welke ontwikkelingen zullen plaatsvinden en welke invloed dit heeft op de diverse projecten. De methode scenarioplanning vormt een manier om hier mee om te gaan. Scenario's helpen bij het veranderen van de huidige situatie door inzicht te geven in mogelijke veranderingen in de toekomst.

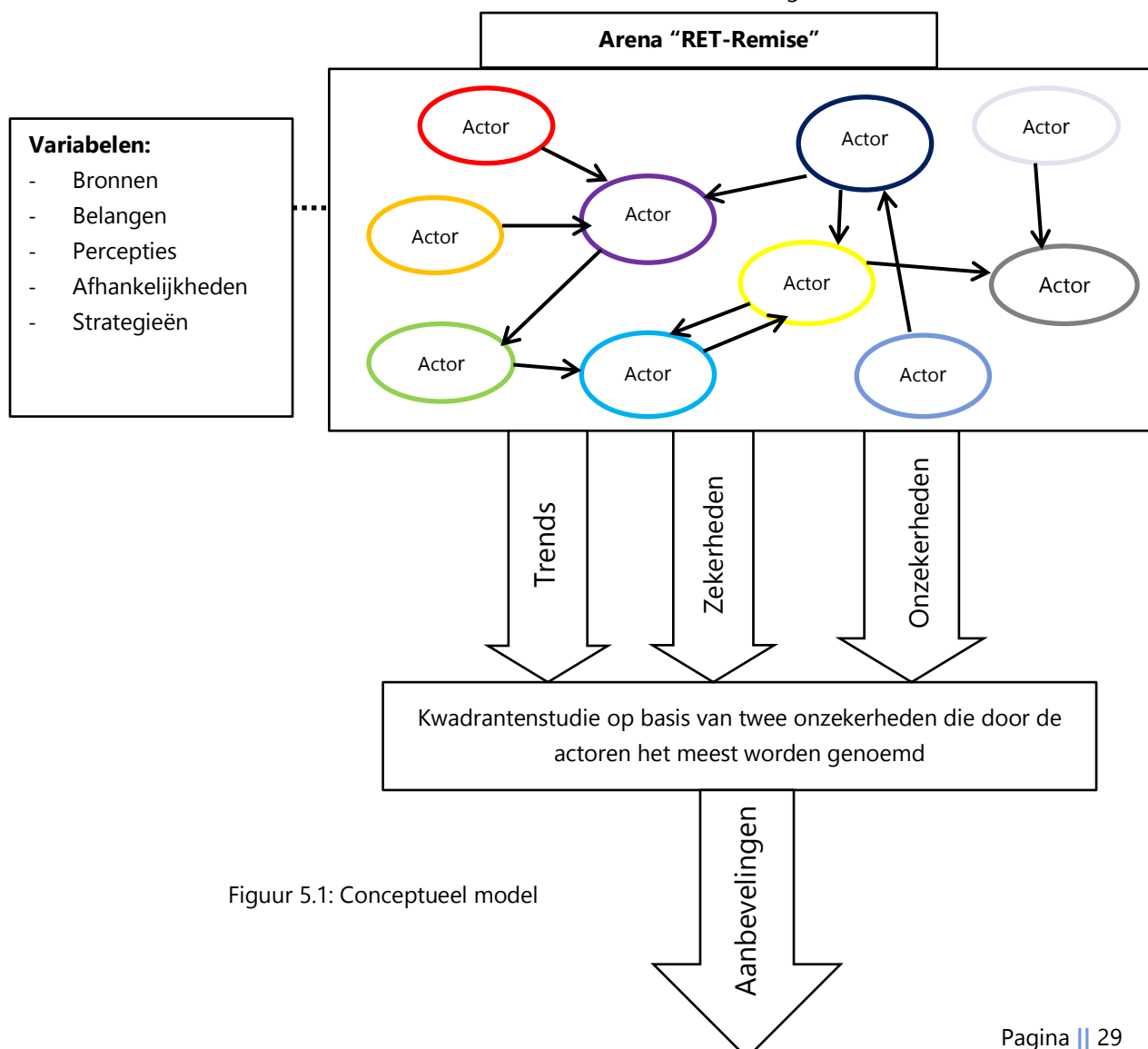
De twee methoden worden in dit onderzoek daarnaast op drie punten met elkaar verbonden. Ten eerste bij de voorbereidende stappen. Volgens Lindgren en Bandhold speelt de voorbereiding voor het opstellen van de scenario's daarbij een belangrijke rol (2003, p. 54). Hierbij moet een totaalbeeld van de huidige situatie en de spelers daarin worden opgesteld. In dit onderzoek wordt een netwerkanalyse opgesteld op basis van de theorie van Koppenjan en Klijn (2004). Zij beschrijven op systematische wijze hoe actoren en hun verbindingen onderzocht kunnen worden. Hierdoor ontstaat een zo volledig mogelijk beeld van de structuren die een rol spelen rond de ontwikkeling van het voormalig kantoorgebouw van de RET-Remise. De netwerkanalyse komt in plaats van de voorbereiding die door Lindgren en Bandhold wordt genoemd.

De tweede koppeling vindt plaats bij het verzamelen van trends, zekerheden en onzekerheden. Zij vormen de basis van waaruit vier nieuwe scenario's worden opgesteld. Bij de netwerkanalyse zijn onder andere

percepties en strategieën van actoren achterhaald. Hier kunnen zekerheden en onzekerheden uit gedestilleerd worden. Een onzekerheid bij een actor is bijvoorbeeld terug te zien in de zaken waar hij zich zorgen over maakt. Dit vertaalt zich in de strategie die de actor vervolgens kiest. Zekerheden kunnen op eenzelfde manier worden geïdentificeerd. De netwerktheorie geeft handvatten voor de trends, zekerheden en onzekerheden.

Tot slot worden de twee methoden met elkaar verbonden bij het opstellen van de scenario's. Deze unieke combinatie heeft nog niet plaatsgevonden in eerder onderzoek. Bij scenarioplanning worden twee onzekerheden tegenover elkaar worden gezet. De keuze voor de onzekerheden wordt bepaald door de actoren zelf. De onzekerheden die het meest worden genoemd worden gekozen. Daarna kan het invullen van de scenario's starten. Voor het invullen wordt in de theorie van Lindgren en Bandhold geen uitleg gegeven. De keus ligt hier volledig bij de onderzoeker. Zo krijgen de scenario's allemaal een zelfde structuur. In dit onderzoek wordt hiervoor gebruik gemaakt van de variabelen van de netwerktheorie. Welke gevolgen hebben de scenario's voor de bronnen, afhankelijkheden, belangen, percepties, doelen en strategieën van het netwerk? Door de scenario's op deze wijze op te stellen, liggen zij het dichtst bij het netwerk rond de RET-Remise. De scenario's sluiten zij zo goed mogelijk aan bij de dagelijkse praktijk en hun toepasbaarheid wordt vergroot. Daarnaast worden zo twee complexiteitsreducerende methoden met elkaar gecombineerd. Op die wijze worden de onzekerheden die het netwerk ervaart een plek gegeven in de scenario's.

Wanneer bovenstaande informatie wordt verwerkt in een model, ontstaat figuur 5.1.



Figuur 5.1: Conceptueel model



### **5.3. Onderzoeksstrategie**

In dit onderzoek wordt een single-casestudy onderzocht. Bij deze onderzoeksstrategie wordt naar een casus in zijn natuurlijke omgeving gekeken (Van Thiel, 2007, p. 97). Zo ontstaat veel gedetailleerde kennis over bepaalde sociale verschijnselen in een specifieke setting (Swanborn, 2000, p. 38). Voor deze strategie is om een aantal redenen gekozen. Ten eerste wordt casestudyonderzoek op microniveau uitgevoerd. Dit betekent dat de omgeving van het onderzoeksobject wordt meegenomen. Onderwerp van dit onderzoek is de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid. Hierbij zorgen de unieke kenmerken van de omgeving volgens de commissie Deetman/Mans voor de verschillende problemen (Team Deetman/Mans, 2011). Om die reden is het van belang de omgeving mee te nemen in dit onderzoek. Ten tweede gaat casestudyonderzoek om actuele onderwerpen uit de dagelijkse realiteit (Van Thiel, 2007, p. 97). Een doel van dit onderzoek is het formuleren van een aantal aanbevelingen voor het voormalig kantoorgebouw van de RET. Hierdoor ontstaan aanknopingspunten waar het netwerk rond de RET-Remise in de toekomst mee aan de slag kan. Het onderzoek wordt hiermee relevant voor de dagelijkse praktijk (Ibid.). Dit sluit ook aan bij het derde kenmerk casestudyonderzoek. De geformuleerde aanbevelingen kunnen namelijk een bijdrage leveren aan het maatschappelijk vraagstuk op onderwijsgebied in Rotterdam. In het RET gebouw moeten jongeren ontdekken waar hun passies en talenten liggen om te voorkomen dat ze voortijdig met hun opleiding stoppen. Door jongeren te motiveren voor een baan in de haven kunnen daarnaast ook de tekorten in deze branche worden voorkomen (Veldacademie, 2012). Een laatste kenmerk van casestudyonderzoek is het feit dat meer in de diepte dan in de breedte onderzoek wordt gedaan (Van Thiel, p. 98). In dit onderzoek zullen verschillende trends, zekerheden en onzekerheden op onderwijsgebied in Rotterdam worden onderzocht. Tevens zal de focus worden gelegd op de locatie van de RET-Remise. Door dit type onderzoek komt een variëteit aan details naar voren die juist in dit type onderzoek van belang zijn. Welke gevolgen dit heeft voor de betrouwbaarheid en de validiteit zal in paragraaf 5.5 worden onderzocht.

### **5.4. Onderzoeksmethoden en –technieken**

In dit onderzoek zullen diverse methodes worden gebruikt, die hieronder zullen worden uitgewerkt.

#### **5.4.1 Interviews**

Ten eerste zijn interviews afgenomen bij actoren die betrokken zijn bij de pijler talentontwikkeling en de ontwikkeling van het voormalig kantoorgebouw van de RET-Remise. Deze interviews hebben een semigestructureerd karakter. Hierbij vormde een interviewhandleiding de basis van waaruit het gesprek is geleid (Van Thiel, 2007, p. 106). De vragen uit deze interviewhandleiding zijn gebaseerd op een aantal centrale concepten uit dit onderzoek die zijn geoperationaliseerd in paragraaf 5.6. Daarnaast vormen de interviews een manier zijn waarop trends, zekerheden en onzekerheden op onderwijsgebied in Rotterdam-Zuid worden achterhaald. De lijst met respondenten en hun functie is terug te vinden in bijlage 1. In totaal zijn in dit onderzoek zes interviews afgenomen.

#### **5.4.2 Documentanalyse**

Een andere methode die in dit onderzoek werd gehanteerd is de documentanalyse. Hierbij is gebruik gemaakt van zowel primair als secundair materiaal. Primair materiaal is onderzoeksinformatie dat nog niet eerder voor onderzoek is gebruikt (Van Thiel, 2007, p. 115). In dit onderzoek kan gedacht worden aan beleidsdocumenten en nieuwsberichten die het Nationaal Programma, de pijler talentontwikkeling of de onderwijsproblemen in Rotterdam-Zuid als onderwerp hebben. Bij secundair materiaal gaat het om eerdere onderzoeksbevindingen die worden hergebruikt voor nieuw onderzoek (Van Thiel, 2007, p. 117). Te denken valt aan andere onderzoeken die zijn uitgevoerd in Rotterdam-Zuid, de onderwijssituatie en het voormalige kantoorgebouw van de RET-Remise. Ook wetenschappelijke artikelen vallen binnen deze categorie.

### 5.4.3 Scenarioplanning

De gegevens die zijn verkregen uit zowel de interviews als de documentanalyse zullen worden verwerkt tot vier scenario's. Door het opstellen van scenario's ontstaat inzicht in de lange termijn. Een aantal doelen die in de pijler talentontwikkeling zijn opgenomen moeten worden behaald in 2020. Zo moet dan 35% van de mbo-leerlingen een opleiding volgen in de techniek en 15% een opleiding in de zorg (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 21). Scenarioplanning kan helpen meer inzicht te krijgen in het toekomstbeeld en de onzekerheden die dan spelen. Bij het oplossen van maatschappelijke problemen wordt scenarioplanning ingezet (Janssen, Gramsberger, de Ruijter, & van Heijningen, 2004, p. 7). Daarbij zal gebruik gemaakt worden van het TAIDA-model. In dit onderzoek zullen, zoals eerder aangegeven, alleen de stappen tracking en analyzing worden uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek is het opstellen van scenario's voor de RET-Remise. De stappen tracking en analyzing focussen hierop. De stappen imaging, deciding en acting richten zich op de gevolgen van de scenario's voor de onderzochte organisatie. Dit is mogelijk een onderwerp voor vervolgonderzoek.

Op basis van interviews en documentanalyse van diverse documenten is een lijst met trends, zekerheden en onzekerheden ontstaan. De visies van de verschillende respondenten zullen hier met visies uit de geanalyseerde documenten gecombineerd worden. Daarna zullen uit deze lijst de twee belangrijkste onzekerheden gefilterd worden. De keuze voor de twee belangrijkste onzekerheden wordt bepaald naar aanleiding van de interviews met de respondenten. Deze actoren spelen een belangrijke rol in dit onderzoek. Ten eerste vormen zij onderwerp van de netwerkanalyse die is uitgevoerd. Zonder hen kunnen de ideeën met betrekking tot de RET-Remise geen doorgang vinden. Zij zijn diegene die vorm moeten geven aan de pijler talentontwikkeling in het voormalig kantoorgebouw van de RET-Remise en worden geconfronteerd met de onzekerheden. De twee onzekerheden die door de respondenten het breedst worden gedragen, zullen de basis vormen van de kwadrantenstudie. Hiermee start de stap analyzing. Door de twee onzekerheden met elkaar te combineren ontstaan vier scenario's. Deze scenario's worden vervolgens verder uitgewerkt aan de hand van de variabelen uit de netwerktheorie. Zo ontstaan scenario's met eenzelfde structuur.

### 5.5. Betrouwbaarheid & validiteit

In dit onderzoek wordt informatie op verschillende manieren verzameld, namelijk middels interviews en een documentanalyse. Hierdoor is sprake van triangulatie (Van Thiel, 2007, p. 59). Zo wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot, omdat de resultaten die middels interviews worden gevonden kunnen worden gecontroleerd met de resultaten uit de documentanalyse.

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt in dit onderzoek bepaald door twee factoren. Ten eerste zullen de centrale concepten uit het theoretisch kader worden geoperationaliseerd op een systematische wijze (Van Thiel, 2007:55). Eerst wordt een definitie gegeven van het concept zoals deze wordt gebruikt in dit onderzoek (indicator). Vervolgens wordt aangegeven hoe dit concept zich in dit onderzoek kan uiten. Ook zullen de interviewvragen die bij deze concepten horen worden weergegeven. Ten tweede worden alle stappen die zijn uitgevoerd in dit onderzoek zo transparant mogelijk weergegeven, waardoor het mogelijk is het onderzoek in de toekomst te herhalen. Interviews zullen allen op eenzelfde manier worden afgenomen. Zo kunnen de resultaten van de verschillende respondenten met elkaar kunnen worden vergeleken. Hierbij moet echter de kanttekening gemaakt worden dat mensen in dit onderzoek een relatief belangrijke rol spelen. Tussentijds kunnen leereffecten optreden, waardoor dezelfde interviewvragen voor andere uitkomsten kunnen zorgen (Van Thiel, 2007, p. 56). Een andere manier waarop betrouwbaarheid in dit onderzoek wordt bereikt is door de methode scenarioplanning. Deze wetenschappelijke methode zorgt ervoor dat de gegevens op een systematische wijze worden geordend.

Validiteit valt uiteen in twee hoofdvormen, namelijk interne validiteit en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om de vraag of de onderzoeker meet wat hij wil meten. De kwaliteit van de operationalisaties speelt hierbij een relatief belangrijke rol. De theoretische constructen die worden onderzocht dienen eenduidig en uitsluitend te zijn (Van Thiel, 2007, p. 56). Door de verschillende theoretische concepten uit de theorie te halen en bij elk concept een definitie te formuleren, ontstaat eenduidigheid.

Bij externe validiteit staat generaliseerbaarheid centraal. Zijn de resultaten van het onderzoek ook toepasbaar op andere gebieden (Van Thiel, 2007, p. 57)? De externe validiteit in dit onderzoek is relatief laag. Dit wordt veroorzaakt door het unieke karakter van de casus. Rotterdam-Zuid heeft een aantal unieke eigenschappen, waardoor de resultaten van dit onderzoek een uniek karakter kennen. Deze kenmerken hebben zich ook vertaald in de pijler talentontwikkeling. Hierdoor zijn de resultaten van dit onderzoek nauwelijks generaliseerbaar.

### **5.6. Operationalisatie**

In tabel 5.1 worden de verschillende concepten uit het onderzoek meetbaar gemaakt. Eerst wordt het centrale concept weergegeven met een definitie. Daarna volgt een indicator van hoe het concept in het onderzoek kan verschijnen. Ook zijn interviewvragen opgenomen om te tonen hoe het concept in dit onderzoek wordt gemeten.

Concept	Definiëring	Indicator	Interviewvragen
<b>Actor</b>	Handelende eenheid		Welke partijen zijn er, volgens u, te onderscheiden rond de ontwikkeling van de RET-Remise?
	Relevante actor	Handelende eenheid die beschikt over middelen die cruciaal zijn voor het bereiken van doelen	Welke bronnen zijn volgens u cruciaal voor het bereiken van uw doelen? Beschikt u over deze bronnen?
	Niet-relevante actor	Handelende eenheid die middelen beschikt die niet cruciaal zijn voor het bereiken van doelen	Welke bronnen zijn minder belangrijk? Beschikt u over deze bronnen?
<b>Bronnen</b>	Formele en informele middelen die actoren hebben om hun doelen te bereiken		Welke middelen heeft u om uw doelen te bereiken?
	Financiële middelen	Geld	Welke actoren hebben de benodigde financiële middelen?
	Productiemiddelen	Fysieke bronnen of dienstverlening om beleidsinitiatieven zichtbaar te maken	Welke actoren hebben belangrijke fysieke bronnen om het project uit te voeren?
	Competenties	Formele of juridische autoriteit om besluiten te nemen	Wie heeft, volgens u, de formele autoriteit om beslissingen over de (toekomst van de) RET-Remise te maken?
	Kennis	Vastgelegde informatie in documenten of ervaring bij actoren	Welke kennis is belangrijk bij de ontwikkeling van de RET-Remise?
	Legitimiteit	Mate waarin een actor gezag geeft aan een besluit	Wie geeft, volgens u, gezag aan besluiten die worden genomen rond de RET-Remise? Welke rol speelt, bijvoorbeeld, de gemeenteraad?
<b>Afhankelijkheden</b>	De mate waarin actoren op elkaar zijn aangewezen om middelen te verkrijgen voor het realiseren van de doelen		Van welke actor(en) bent u afhankelijk voor het bereiken van uw doelen?
	Wederzijdse afhankelijkheid	Een uitwisselen van middelen tussen de actoren is noodzakelijk om de doelen te bereiken.	Zijn er actoren waar u afhankelijk van bent, maar die ook afhankelijk zijn van u? Zo ja, wie dan?
	Eenzijdige afhankelijkheid	Actor A is wel afhankelijk van Actor B, maar actor B is niet afhankelijk van actor A.	Zijn er actoren waar u afhankelijk van bent, maar die niet afhankelijk van u zijn? Zo ja, wie dan?
	Onafhankelijkheid	Actoren hoeven hun middelen niet uit te wisselen om hun doelen te bereiken.	Zijn er ook actoren die niet noodzakelijk zijn voor het bereiken van uw doelen?
<b>Belangen</b>	Waarden die een actor nastreeft		Welk belang heeft u bij de ontwikkeling van de RET-Remise? Welk belang heeft u bij de pijler talentontwikkeling?
<b>Percepties</b>	Een weergave van de situatie die voor de actoren als waarheid wordt beschouwd		Hoe ziet u de toekomst van de RET-Remise voor zich?
	Probleempercepties	Een beeld van een probleem	Welk probleem speelt er volgens u op onderwijsgebied in Rotterdam-Zuid?
	Oplossingspercepties	Een beeld van (mogelijke) oplossingen	Hoe kan de RET-Remise deze problemen mogelijk oplossen?
	Omgevingspercepties	Een beeld van de omgeving waarin de actor opereert	Welke actoren spelen volgens u een rol bij de RET-Remise?
<b>Doelen</b>	Zaken die de actor wil bereiken		Wat wilt u met de RET-Remise bereiken?
<b>Strategieën</b>	Acties of intenties met als het doel beïnvloeden van andere partijen, de inhoud van de probleemformulering en de oplossingen of de ontwikkeling van het oplossingsproces		Op welke wijze probeert u uw doelen te bereiken? Maakt u daarbij gebruik van andere partijen? Waarom wel/niet?

	Go-alone strategie	De actor realiseert de oplossing alleen	
	Conflicterende strategie	De actor willen oplossingen van anderen voorkomen of blokkeren	
	Ontwijkende strategie	Actoren zijn niet geïnteresseerd of willen kosten vermijden	
	Coöperatieve strategie	Actoren erkennen afhankelijkheden en gebruiken deze om resultaten in het onderhandelingsproces te bereiken	
	Faciliterende strategie	Actoren willen partijen bijeenbrengen en bemiddelen in conflicten	
<b>Trend</b>	Een koers die zich gedurende een langere periode in een bepaalde richting beweegt		<p>Wat zijn volgens u, belangrijke ontwikkelingen die spelen op onderwijsgebied?</p> <p>Wat zijn volgens u, belangrijke ontwikkelingen die spelen binnen de pijler talentontwikkeling?</p> <p>Wat zijn volgens u belangrijke ontwikkelingen die spelen rond de RET-Remise?</p>
<b>Zekerheid</b>	Relatieve duidelijkheid over de mate waarin bepaalde zaken zich zullen ontwikkelen in de toekomst		<p>Wat zijn volgens u, belangrijke zekerheden die spelen op onderwijsgebied?</p> <p>Wat zijn volgens u, belangrijke zekerheden die spelen binnen de pijler talentontwikkeling?</p> <p>Wat zijn volgens u, belangrijke zekerheden die spelen rond de RET-Remise?</p>
<b>Onzekerheid</b>	Onduidelijkheid over de mate waarin bepaalde zaken zich zullen ontwikkelen in de toekomst.		<p>Waar maakt u zich zorgen over met betrekking tot onderwijsgebied in Rotterdam-Zuid?</p> <p>Waar maakt u zich zorgen over met betrekking tot de RET-Remise?</p> <p>Waar maakt u zich zorgen over met betrekking tot de pijler talentontwikkeling?</p>

Tabel 5.1: Operationalisatie

## Hoofdstuk 6 – Netwerkanalyse

---

### 6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de netwerkanalyse gepresenteerd van actoren die een rol spelen rond de ontwikkeling van het voormalig kantoorgebouw van de RET-Remise. Eerst zal kort de geschiedenis van het pand en het netwerk worden geschetst (6.2). Daarbij wordt ingezoomd vanaf het moment van leegstand in 2006 tot heden. Daarna volgt een actorenanalyse (6.3). Van elke actor worden de bronnen, belangen, percepties en strategieën beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een grafische weergave van de netwerkanalyse (6.4).

### 6.2. Geschiedenis RET-Remise

De opdracht voor het ontwerp van het gebouw kwam van de N.V. Handelscompagnie en is uitgevoerd door drie architecten, A. van der Steur, W.A.C. Herman de Groot en K.I. Ruige. Van der Steur, stadsarchitect van de gemeente Rotterdam, ontwierp onder andere het Boijmans Van Beuningen en het Maastunnel Complex (Veldacademie, 2012, p. 13). In 1946 wordt het gebouw opgeleverd en in 1953 vindt de eerste uitbreiding plaats. Later doet het kopgebouw lang dienst als kantoorruimte voor de RET en callcenter voor OV reisinformatie. In 2006 komt het pand echter leeg te staan (Ibid.).

#### 6.2.1 Ronde 1 - Inventarisatie

In 2009 voert de Veldacademie op eigen initiatief een bouwkundige en cultuurhistorische inventarisatie uit van het leegstaande pand en van de omgeving (Veldacademie, 2009). Hiermee wordt de eerste fase van de

*In 2004 is door het College van B&W de Economic Development Board Rotterdam (EDBR) ingesteld, met als doel het opstellen van een creatieve aanpak om het welzijn van alle inwoners van Rotterdam te verbeteren. De economie wordt versterkt door het bedrijfsleven, kennisinstellingen, onderwijs en cultuur met elkaar te verbinden (Economic Development Board Rotterdam, 2013). Na de presentatie van een discussienota in 2004 wordt in 2005 de economische visie voor 2020 gepresenteerd. Hierin staat een leidraad voor het economisch beleid van de komende jaren met daarbij verschillende brandpunten (EDBR, 2005, p. 11). Eén van deze punten zijn de Stadshavens, waaronder ook de voormalige RET-Remise valt.*

Figuur 6.1 – Geschiedenis benoeming economisch brandpunt

2005 door de Economic Development Board Rotterdam (Economic Development Board Rotterdam, 2013, p. 11). De geschiedenis van de benoeming van economische brandpunten is terug te lezen in figuur 6.1.

#### 6.2.2 Ronde 2 - adoptie door het Havenbedrijf

De tweede ronde begint in 2010 als de Veldacademie de ontwikkelvisie Urban Interfaces voor de RET formuleert. Met Urban Interfaces worden werkomgevingen bedoeld die de ruimtelijke en organisatorische innovatiekracht van de creatieve economie overbrengen op andere sectoren van de economie (Veldacademie, 2010, p. 5). Met een verzameling basismodulen is men gericht op het inrichten van moderne en creatieve werkomgevingen. Door verschillende bedrijven in één gebouw te huisvesten kunnen ondernemers uit diverse sectoren elkaar ontmoeten en ontstaat innovatie die kenmerkend is voor de creatieve sector. Deze ontmoetingen kunnen sectorgericht zijn (alle bedrijven komen uit dezelfde sector), maar ook wijkgericht. Door eerst in kaart te brengen hoe de wijk eruit ziet, wat haar historie is en welk arbeidspotentieel te vinden is, kan de Urban Interface aansluiten bij de wijk (Veldacademie, 2010, p. 6). De respondenten van de Veldacademie gaven aan dat zij in 2011 een conceptuele Urban Interface ontwikkelde

die speciaal gericht was op zorg. Hier wordt onderzocht hoe partijen die zich richten op de zorgsector, kunnen worden samengebracht in het gebied. Het programma heeft tot doel om "nieuw leven in het pand te brengen". In februari 2011 komt de commissie Deetman/Mans met haar rapport over Rotterdam-Zuid dat zij in opdracht van ministerie van VROM/WWI heeft opgesteld. Zij concludeert dat een Nationaal Programma opgericht dient te worden, waar het Rijk zich aan bindt, zodat resultaten geboekt kunnen worden (Team Deetman/Mans, 2011, p. 23). In september van dat jaar wordt het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid door diverse partijen ondertekend (Rijksoverheid, 2011). De start van dit Nationaal Programma vormt voor het Havenbedrijf/Stadshavens de aanleiding om het economische brandpunt, de RET-Remise, te adopteren (Stadshavens, 2011, p. 17). Daarbij is het de bedoeling dat zij de ontwikkeling van het pand gaan faciliteren. Het Havenbedrijf geeft de combinatie Concire, Sedha, Arcadis en Henk Oosterling de opdracht een winnende coalitie van partijen te zoeken die in aanmerking komt om het pand opnieuw in gebruik te nemen (Sedha, 2013). Diverse partijen zijn daarvoor geïnterviewd, waaronder Veldacademie. Het proces stagneert als gevolg van ontwikkelingen die spelen rond het stadsvervoer binnen Rotterdam en de privatisering van de RET (Stadsregio Rotterdam, 2008). De eigendomssituatie van het pand is niet eenduidig vastgelegd.

### 6.2.3 Ronde 3 - oprichting van de stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk

Met het oog op het doorbreken van deze stagnatie, neemt de Veldacademie het initiatief om zelf een klein gedeelte van het pand te betrekken. Hiermee wordt de ontwikkeling gefaseerd opgestart. In opdracht van het Havenbedrijf/Stadshavens wordt een haalbaarheidsstudie uitgevoerd. Sedha wordt door het Havenbedrijf gevraagd om dit proces te begeleiden. Besloten wordt om een stichting op te richten om de planvorming rond het pand mogelijk te maken. Met de oprichting van de stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk wordt de derde ronde gestart. Daarnaast wordt een conceptplan opgesteld, waarin zes toekomstige functies worden beschreven (Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk, 2013):

1. Etalage: een plek waar het bedrijfsleven zich toont, zodat belangstelling van jongeren voor een werkplek in de haven, techniek en zorg wordt gewekt.
2. Ontdekhoek: een plek voor jongeren waar zij hun talenten en passies kunnen ontdekken. Ook kunnen zij uitvinden welke opleidingen en banen uit de haven hierbij passen.
3. Informatieloket: een plek waar alle organisaties die bezig zijn met talentontwikkeling met elkaar worden verbonden.
4. Trainingscentrum: de Veldacademie werkt hier samen met hbo en wo-studenten aan concrete opgaves op de wijk te verbeteren.
5. Ontwikkelbureau: een plek waar gebiedsmanagement, beheer, veiligheid voor het gebied rond de Sluisjesdijk samenkomt.
6. Lounge: een uitvalbasis voor gebruikers en ondernemers uit het gebied.

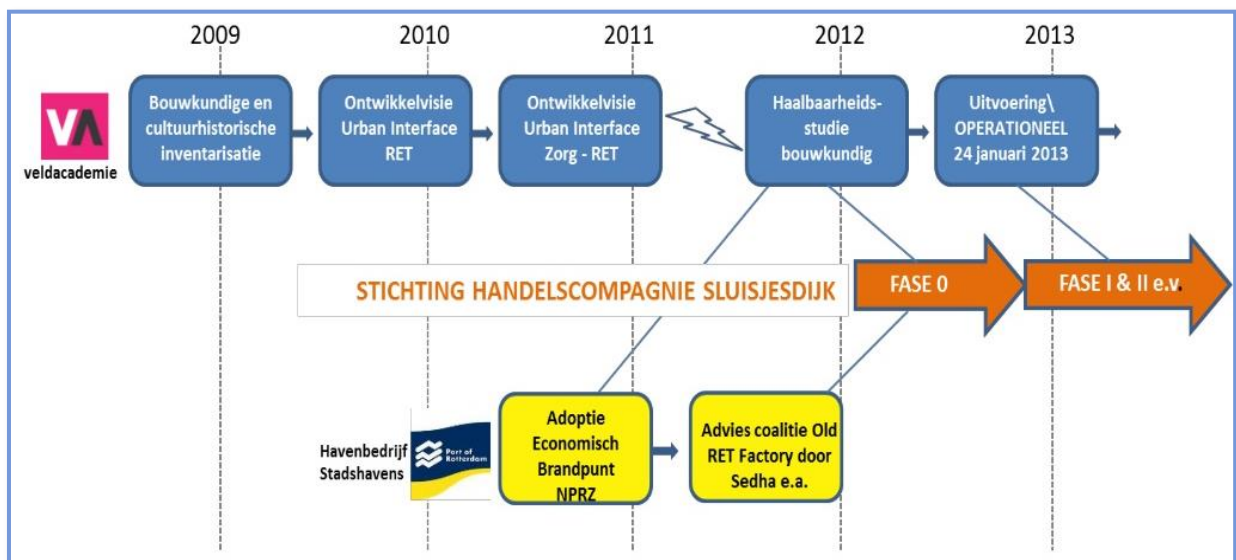
Functie vier en een gedeelte van functie vijf wordt op dit moment al uitgevoerd. Op 23 januari is Veldacademie naar het pand verhuisd en de eerste gebruiker geworden. In samenwerking met de stichting RoffaBop, die jongeren van Zuid in leerwerktrajecten begeleiden, is een deel van de sloop van het interieur uitgevoerd. Lokale ondernemers hebben zich beziggehouden met de renovatie van het pand (Veldacademie, 2012). Veldacademie wil hiermee een vliegwiel functie vervullen (Veldacademie, 2012, p. 4). Door activiteit, aanloop en reuring te organiseren kunnen andere potentiële partners worden geënthousiasmeerd en kan er draagvlak gecreëerd worden om de benodigde financiële middelen voor ingebruikname te verwerven. Ook heeft Jef van den Putte architectuur inmiddels zijn intrek genomen. Hierdoor is een gedeelte van functie 5 voltooid.



#### 6.2.4 Ronde 4 - Inrichting van het pand

In deze nieuwe ronde staat de ingebruikname en exploitatie van de rest van het pand centraal. Hierbij worden gesprekken gevoerd met diverse partijen om te inventariseren wie potentiële gebruikers en investeerders kunnen zijn. Het kan om partijen gaan die een structurele ruimtevraag hebben of die van één van de collectieve faciliteiten gebruik willen maken (Veldacademie, 2012). Volgens de respondenten wordt op dit moment gesproken met diverse mogelijke partners. Via het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling is Calibris in beeld gekomen. Het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling is een verzameling van diverse diensten van de gemeente Rotterdam die onder andere de missie heeft om faciliteiten te bieden voor sport, cultuur, onderwijs en zorg (Gemeente Rotterdam, 2012, p. 28). Dit cluster is één van de belangrijkste opdrachtgevers van de Veldacademie. Calibris heeft van de gemeente Rotterdam de opdracht gekregen om vier Wijkleerbedrijven op te starten in de stad (Gemeente Rotterdam, 2012a). In de zoektocht naar locaties kwam de RET-Remise aan het licht. Een andere partij waar op dit moment mee gesproken wordt is O'Talent. Via een informatiebijeenkomst, georganiseerd door Sedha in ronde twee, is deze partij naar voren gekomen. Met "experience centers" willen zij jongeren informeren over het werken in de haven. De derde partij en laatste partij waar op dit moment mee wordt gesproken is ook via de eerder genoemde informatiebijeenkomst in beeld gekomen. Het gaat om Future Financials die naast een opleidings/traningscentrum in Delft ook graag een locatie in Rotterdam wil openen. De RET-Remise lijkt hiervoor een geschikte plek te zijn. Tevens is de organisatie Creatief Beheer in beeld. Zij verrichten groenbeheer in wijken waarbij de koppeling naar re-integratietrajecten gelegd wordt (Creatief Beheer, 2013). Op dit moment wordt nog met deze partij gesproken over hoe zij kunnen participeren in het netwerk.

In figuur 6.2 is de geschiedenis van de verschillende rondes grafisch weergegeven.



Figuur 6.2: Tijdslijn ontwikkeling RET-Remise. Bron: Veldacademie

### 6.3. Actorenanalyse

Het voormalige kantoorgebouw is gelegen aan de kop van de Sluisjesdijk. Het bevindt zich op een schakelpunt tussen de wijk en de haven. Zo is de grond waarop het pand staat eigendom van het Havenbedrijf. Het pand zelf is eigendom van de gemeente Rotterdam. De respondenten hebben aangegeven dat de RET de hallen achter het pand zelf gebruikt. De RET ontleent het gebruiksrecht aan de gemeente Rotterdam. Vervolgens heeft de stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk het gebruiksrecht over het kantoorpand via de RET verkregen. Ook hebben zij van de gemeente Rotterdam de toezegging gekregen dat zij het pand voor de komende twintig jaar nog kunnen gebruiken. Hierdoor wordt de

exploitatie van het gebouw mogelijk. Echter moet hierbij worden opgemerkt dat voordat het pand volledig in gebruik kan worden genomen, daarvoor een investering van 1 miljoen euro noodzakelijk is.

Nu de eigendomssituatie rond het pand is verduidelijkt, worden de diverse partijen uit het netwerk geanalyseerd. In tabel 6.3 is voor elke actor kort weergegeven wat zijn dominante bronnen, afhankelijkheden, belangen, percepties, doelen en strategieën zijn. Hieronder zal dit nader worden uitgewerkt.

Onderdelen netwerk						
Partijen RET-Remise	Dominante bronnen	Afhankelijkheden	Belangen	Percepties	Doelen	Strategieën
<b>Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk</b>	Productiemiddelen Competenties	Realisatie- en hindermacht Wederzijdse afhankelijkheid	Exploitatie van het gebouw. Risico's genomen bij de start. Cash-flow nodig.	Nu actie ondernemen, omdat risico's zijn genomen.	Gebouw geschikt maken als centrum voor werk- en leerbedrijven.	Faciliterende strategie
<b>Veldacademie</b>	Kennis, productiemiddelen	Eenzijdige afhankelijkheid	Vervullen van vliegwielfunctie.	Koppeling tussen werk en jeugd stimuleren.	Kenniscentrum waar studenten worden gekoppeld aan stedelijke opgaves.	Eerst go-alone strategie, later coöperatieve strategie
<b>Havenbedrijf/ Sedha</b>	Financiële middelen, productiemiddelen	Realisatie- en hindermacht Wederzijdse afhankelijkheid	Aantrekken en behouden ondernemers voor exploitatie gebied.	Maatschappelijke betrokken- heid tonen.	Kweken van een goed vestigings- klimaat.	Faciliterende strategie
<b>Projectbureau Stadshavens</b>	Productiemiddelen, Kennis	Realisatiemacht Eenzijdige afhankelijkheid	Vertegenwoordigen van belangen van het Havenbedrijf en de gemeente Rotterdam.	-	Ondersteunen van exploitatie Waalhaven.	Faciliterende strategie
<b>Calibris</b>	Productiemiddelen, Kennis	Realisatiemacht Wederzijdse afhankelijkheid	Profileren op het gebied van zorgtechniek en talentonwikkeling.	Locatie waar juist zorgtechniek ontwikkeld kan worden.	XL- WijkLeerbedrijf openen dat zich ook richt op zorgtechniek	Coöperatieve strategie
<b>O'Talent</b>	Productiemiddelen, Kennis	Wederzijdse afhankelijkheid	Door de eerste vestiging van O'Talent op te zetten kunnen meer partijen worden overtuigd van het belang.	D.m.v. co-creatie ontstaat een game waar kinderen hun talent mee ontdekken.	Jongeren hun talent laten ontdekken.	Coöperatieve strategie
<b>Future Financials</b>	Productiemiddelen Kennis	Wederzijdse afhankelijkheid	Dependance van Delft openen in Rotterdam.	Niet alleen maar praten, maar actie ondernemen	Verbinding tussen wijk en haven creëren.	Coöperatieve strategie

Figuur 6.3: Actorenanalyse

### 6.3.1 Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk

In juli 2012 is de stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk opgericht. De stichting is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, exploiteren en beheren van het voormalig kantoorgebouw van de RET. Hoewel zij pas halverwege de ontwikkeling is opgericht (zie paragraaf 6.2.3.), vervullen zij nu een centrale positie in het netwerk. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat zij beschikken over het belangrijkste *productiemiddel*, namelijk het kantoorgebouw zelf. Zonder dit gebouw is de uitvoer van het gehele project onmogelijk. Een

andere bron die zijn bezitten zijn *competenties*. Hiermee wordt de formele of juridische autoriteit om bepaalde beslissingen te nemen bedoeld (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 144). De stichting speelt een belangrijke rol in het nemen van besluiten over de exploitatie van het pand. Deze besluiten worden altijd in overleg met de overige betrokken partijen genomen, maar de stichting heeft hierin de eindverantwoordelijkheid. Door deze centrale positie beschikken zij over zowel *hinder-* als *realisatiemacht*. Zij kunnen besluiten om samen te werken met bepaalde partijen, maar zij kunnen deze samenwerking ook verhinderen.

De bronnen samen zorgen ervoor dat de stichting een *wederzijds afhankelijke positie* heeft (Klijn & van Twist, 2000, p. 49). Voor de exploitatie zijn zij in grote mate afhankelijk van andere partijen die willen investeren in het pand en daar een ruimte af willen nemen. Daarnaast zijn deze partijen zelf ook afhankelijk van de stichting. De stichting moet de initiatieven van deze partijen goedkeuren. Niet elke partij komt in aanmerking. De plannen moeten passen in het concept dat door het Havenbedrijf in samenwerking met Stadshavens is opgesteld. Hierin is vastgelegd dat de partijen een ten minste een toegevoegde waarde voor de ondernemers, de dijkers, moet hebben. Daarnaast heeft de stichting in januari 2013 een risico genomen door de exploitatie van het gebouw te starten. Om dit mogelijk te kunnen maken, zijn zij een financiering aangegaan. Hierdoor zijn zij genoodzaakt verplichtingen na te komen, waardoor zij belang hebben bij een relatief snelle ontwikkeling. Dit belang wordt naar voren gebracht in de verschillende overleggen die plaatsvinden.

Een andere mogelijkheid om aan de verplichtingen te kunnen voldoen is door het verhuren van de presentatieruimte. Het is tevens de eerste stap in het verbinden van het gebouw met de stad. Zo heeft bijvoorbeeld de ondernemersvereniging gebruik gemaakt van de ruimte, maar ook de bewonersvereniging, diverse woningcorporaties, Stadshavens en het cluster Stads Ontwikkeling van de gemeente Rotterdam. Zo ontstaat een eerste kennismaking van de mogelijkheden van deze plek waar bewoners en ondernemers elkaar kunnen ontmoeten. De strategie die de stichting hierbij volgt is aan te merken als de *faciliterende strategie*. Bij deze strategie gaat het erom dat partijen bij elkaar worden gebracht omdat men zich ervan bewust is dat er voordeel te behalen valt uit de samenwerking (Koppenjan & Klijn, 2004: 50). Daarnaast realiseert de stichting zich dat zij de exploitatie alleen niet kunnen volbrengen. Hiervoor hebben zij de contacten met andere partijen nodig. Deze contacten zijn ook noodzakelijk bij de aanvraag van diverse subsidies om het pand te kunnen ontwikkelen. Hoe meer partijen betrokken zijn, hoe succesvoller de aanvraag kan zijn. Middels diverse contacten probeert de stichting partijen binnen te halen. Hierbij komt de faciliterende strategie het duidelijkst naar voren.

### 6.3.2 Veldacademie

Eén van de partijen die als één van de eerste zijn intrek in het pand heeft genomen is Veldacademie. Samen met Jef van den Putte architectuur zijn zij, sinds januari 2013, de enige gebruiker van het pand en vervullen de functie van trainingscentrum (Veldacademie, 2013).

Veldacademie is een kenniscentrum in de wijk waar aan studenten de mogelijkheid wordt geboden onderzoek te doen naar en te werken aan diverse sociaal-ruimtelijke vraagstukken. Hierbij wordt de praktijk gekoppeld aan onderwijs en onderzoek van studenten van diverse universiteiten en hogescholen. Op initiatief van Bureau Frontlijn (een projectbureau dat nieuwe oplossingen zoekt voor problemen in achterstandswijken) en de Gemeente Rotterdam is Veldacademie opgestart (Gemeente Rotterdam, 2013). Veldacademie bevindt zich op een zichtbare locatie in de wijk, waardoor betrokkenheid is ontstaan met bewoners, ondernemers en professionals (Veldacademie, 2013a). Door deze contacten ontstaan onderzoeken en adviezen die dicht bij de praktijk liggen en uitvoerbaar zijn.

Veldacademie is een partij die zich al sinds 2009 bezig houdt met de transformatie van de RET-Remise. Hierdoor hebben zij een netwerk opgebouwd, wat ook gezien kan worden als productiemiddel. Daarnaast faciliteert de Veldacademie de stichting. Medewerkers van Veldacademie voeren ondersteunen de stichting bij bijvoorbeeld de exploitatie van het pand. Ook dit kan als productiemiddel worden gezien. Daarnaast hebben zij de beschikking over een ander *productiemiddel*, namelijk onderzoekinstrumenten. Deze onderzoeksinstrumenten hebben een nauwe relatie met hun laatste bron, namelijk *kennis*. Deze bron, kennis, komt al naar voren in het motto die zij hanteren: "Kenniscentrum voor wijktransformatie". Dit middel heeft dan ook een belangrijke relatie met de andere bron van Veldacademie, namelijk productiemiddelen. Deze productiemiddelen bestaan uit onderzoeksinstrumenten die door Veldacademie zijn ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan zijn de urban interfaces die in de vorige paragraaf naar voren kwamen. Door middel van deze onderzoeksinstrumenten is Veldacademie in staat om (wetenschappelijke) kennis te genereren welke een belangrijke rol speelt in dit netwerk. Deze kennis hebben zij verzameld in samenwerking met verschillende studenten van diverse onderwijsinstellingen. Vervolgens kan deze kennis gebruikt worden bij het aantrekken van partijen die mogelijk een rol kunnen spelen bij de exploitatie. Door kennis te verzamelen over de wijk, weet Veldacademie wat er in de wijken speelt. En of partijen hierbij kunnen aansluiten.

Door het bezit van deze bronnen, zijn de andere partners *eenzijdig afhankelijk* van Veldacademie. Allereerst is de stichting afhankelijk van de kennis van Veldacademie over de wijk. De kennis van de wijk vormt een belangrijke basis om beslissingen te nemen omtrent de partijen die aangetrokken moeten worden. Om het gebouw een verbinding met de wijk te laten zijn, moet goed gekeken worden naar de situatie van onder andere de wijkers uit Oud-Charlois. De kennis van Veldacademie kan hierbij helpen. Daarnaast heeft Veldacademie een relatief groot netwerk waaruit geput kan worden. Mede omdat zij al in een vroeg stadium betrokken waren bij de exploitatie van het gebouw. De stichting kan hier, tijdens haar zoektocht naar partners, gebruik van maken. Daarnaast is de stichting ook afhankelijk van Veldacademie. Sinds januari hebben zij hun intrek genomen in het pand en daarmee vertolken zij een vliegwiel-functie. Andere partijen worden geënthousiasmeerd. Veldacademie kan hierdoor een voorbeeldfunctie vertolken en andere partijen aantrekken. Dit is dan ook het voornaamste belang van Veldacademie.

De strategie van Veldacademie is halverwege het traject veranderd. In ronde 3 van de ontwikkeling besluiten zij dat er iets moet gebeuren met het pand. Ze volgen een *go-alone strategie* door het idee te opperen om het pand gefaseerd in gebruik te nemen. Hoewel deze strategie in de praktijk kan leiden tot conflicten, zorgt dit ervoor dat het Havenbedrijf een haalbaarheidsstudie laat uitvoeren. Er wordt nu daadwerkelijk gestart met de exploitatie door de oprichting van een stichting. De go-alone strategie verandert in een *coöperatieve strategie*. Bij de strategie worden de afhankelijkheden erkend (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 49). Veldacademie doet er alles aan om andere partijen in het project te interesseren en probeert gunstige resultaten in beginnende onderhandelingen te realiseren. Zo worden diverse contacten aangeboord en komen, voornamelijk na de intrek van Veldacademie in het gebouw, diverse organisaties langs om een kijkje te nemen.

### 6.3.3 Havenbedrijf/Sedha

De grond waarop de RET-Remise staat is eigendom van het Havenbedrijf. Zij beheren en ontwikkelen de Rotterdamse havens. De RET-Remise ligt aan de kop van de Sluisjesdijk. Deze pier, die deel uit maakt van de Waalhaven, wordt de komende jaren in fases getransformeerd (Port of Rotterdam, 2013). Deze werkzaamheden zijn onderdeel van het project Stadshavens. Stadshavens is een samenwerkingsverband tussen het Havenbedrijf en de gemeente Rotterdam met een eigen projectbureau. Het project heeft de vernieuwing van de havens van Rotterdam (Waalhaven, Vierhavens, Merwehaven, Eemhaven, Maashaven en Rijnhaven) als doel. Ook willen de partijen, door middel van het samenwerkingsverband, een visie op het gebied ontwikkelen. Daarvoor is een overkoepelende structuurvisie ontwikkeld door het projectbureau (Stadshavens Rotterdam, 2013). Het bureau Sedha vertegenwoordigt het Havenbedrijf in ontwikkeling van

het gebied. Vanaf de tweede ronde zijn zij betrokken bij het samenstellen van een coalitie. In dit onderzoek wordt dit bureau dan ook als één met het Havenbedrijf gezien.

Het Havenbedrijf vormt een bijzondere partner in het geheel. Zij zijn betrokken omdat ze grondeigenaar zijn van het de RET-Remise. Daarnaast hebben zij de ontwikkeling van het gebied in 2010 geadopteerd. Door middel van een financiële donatie werd het mogelijk om eind 2012 te beginnen met de verbouwing van het pand. Het brengt een belangrijke bron aan het licht, namelijk de *financiële middelen*. Een andere bron valt onder de noemer *productiemiddelen*. Door Sedha aan te trekken heeft het Havenbedrijf opdracht gegeven om een "winnende coalitie" voor het pand te zoeken. Hiermee moest een verzameling van partijen ontstaan die het gebouw zouden kunnen betrekken. Door dit proces is een groot netwerk aangelegd waar in de huidige ronde nog steeds gebruik van wordt gemaakt. Het Havenbedrijf zelf vervult in het netwerk een beperkte rol. Via de stichting en Sedha worden zij op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. Sedha vervult voor hen hierin een meer actieve rol. Wel heeft het Havenbedrijf zowel *realisatiemacht* als *hindermacht*. Zij hebben een belangrijke rol gespeeld in het opstellen van het concept voor het gebouw. Hierin hebben zij voorwaarden laten vastleggen. Juridische is het voor hen niet mogelijk om partijen toegang tot het gebouw te ontzeggen. Wel kunnen zij de ontwikkelingen in de toekomst moeilijker maken door bijvoorbeeld af te zien van financiële bijdragen of de erfpacht te beëindigen op grond van oneigenlijk gebruik. Daarnaast is het Havenbedrijf afhankelijk van andere partijen. Zonder deze partijen wordt de exploitatie onmogelijk en blijft het gebouw leegstaan. Dit is voor het Havenbedrijf niet wenselijk. Hierdoor zijn zij wederzijds afhankelijk.

Voor het Havenbedrijf is het belangrijk dat de leegstand van het gebouw is opgeheven en de exploitatie wordt uitgebreid. Dit draagt mede bij aan een goed ondernemersklimaat. Het is voor het Havenbedrijf van belang dat de ondernemers in het gebied blijven en dat de omgeving hiervoor optimaal is. Om deze reden zijn zij betrokken bij de ontwikkeling. Daarnaast laat het de maatschappelijke betrokkenheid zien, omdat in het concept staat vermeld dat bedrijven moeten worden aangetrokken die zich bezig houden met leerwerkbedrijven. Dit zijn organisaties zonder een direct commercieel profiel, in tegenstelling tot de overige ondernemers op de pier.

Het Havenbedrijf volgt hierin in de *faciliterende strategie*, door met een financiële bijdrage de exploitatie te ondersteunen. Ook Sedha volgt namens havenbedrijf deze strategie in het netwerk. Zij boren contacten aan in hun netwerk en hebben een groot deel van het huidige netwerk bij elkaar gebracht.

#### 6.3.4 Projectbureau Stadshavens Rotterdam

Stadshavens Rotterdam is een projectbureau waarin de gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam N.V. met elkaar samenwerken. Op die manier willen zij een metamorfose van de Stadshavens stimuleren door het faciliteren van planvorming, besluitvorming en communicatie (Stadshavens Rotterdam, 2013). Volgens de respondent vervult het projectbureau een ondersteunende rol en zorgen zij ervoor dat de samenhang en ambitie gewaarborgd blijft. Zo informeren zij de wethouders, nemen zij de rol van lobbyist naar het Rijk op zich en zorgen zij dat er kansen gezien worden van uit het Nationaal Programma Kwaliteitsprong Zuid. In het geval van de Sluisjesdijk is het Havenbedrijf als grondeigenaar verantwoordelijk voor de exploitatie, maar zij worden hierin ondersteund door Stadshavens.

Vooraf bij de start van het project vervulde het programmabureau een actieve rol. Zij hebben geholpen bij het opstellen van de haalbaarheidsstudie voor het gebied en het concept voor het gebouw. Hun rol was daarin ondersteunend en coördinerend. Daarbij hebben zij de beschikking over de bronnen *productiemiddelen* en *kennis*. Met productiemiddelen wordt het netwerk bedoeld. Stadshavens is voor de gehele haven bezig met ondersteuning, zoals met lobbyactiviteiten naar het Rijk. Hierdoor hebben zij een groot netwerk wat van pas kan komen bij de ontwikkeling. Ook bezitten zij hierdoor kennis over hoe

bepaalde subsidies aangevraagd dienen te worden en hoe contacten moeten worden gelegd. Hierdoor kunnen zij helpen om dingen te regelen en bezitten zij realisatiemacht. Het Havenbedrijf, maar ook de stichting, is hierdoor afhankelijk van Stadshavens. Stadshavens zelf is voor haar voortbestaan niet afhankelijk van het netwerk. Het netwerk is echter wel afhankelijk van Stadshavens, waardoor een eenzijdige afhankelijkheid ontstaat.

Het doel van Stadshavens is voornamelijk het ondersteunen van het Havenbedrijf in dit project. Daarbij ondersteunen ze hun belangen door het volgen van de *faciliterende strategie*. Op dit moment is hun rol in het netwerk relatief beperkt. Wellicht dat zij in de toekomst hun taken voor het RET-project (weer) kunnen uitbreiden.

### 6.3.5 Calibris

Calibris heeft van de gemeente Rotterdam de opdracht gekregen om in Rotterdam vier WijkLeerbedrijven te openen in de deelgemeente Delfshaven, Feijenoord, Noord en Charlois. Een WijkLeerbedrijf bestaat uit een aantal vaste concepten (Calibris, 2013, p. 2):

- Op een fysieke plek in de wijk worden werkzoekenden, mbo-studenten en vrijwilligers ingezet voor wijkbewoners door hulp te bieden bij niet-geïndiceerde zorg- en ondersteuningsvragen;
- Mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben worden weer aan het werk geholpen door kennis te maken met werken in de zorg op mbo-1 of mbo-2 niveau.
- Ook biedt het WijkLeerbedrijf stageplaatsen aan studenten die een opleiding volgen in de opleidingen die gericht zijn op zorg en welzijn op mbo-1 of mbo-2 niveau.
- De locatie in RET-Remise wordt los van de andere WijkLeerbedrijven ontwikkeld en is een XL-versie. Hierbij is speciale aandacht voor zorgtechnologie. Mensen in de wijk krijgen technische hulpmiddelen in huis die bijvoorbeeld de bloeddruk opmeten. Studenten kunnen de ouderen uit de wijk hierbij helpen (Calibris, 2013, p. 4).

Ook Calibris bezit de bron *productiemiddelen*. Zij hebben de instrumenten om een WijkLeerbedrijf op te zetten. Om de XL-versie in de RET-Remise mogelijk te maken, willen zij zorgtechniek inzetten. Hiervoor gebruiken zij hun contacten met leveranciers van deze producten en verschillende zorgorganisaties. Zij hebben een netwerk opgebouwd, wat ook voor de andere partners in het netwerk van pas kan zijn. Daarnaast bezitten zij *kennis*. Door het opzetten van WijkLeerbedrijven op andere plekken in Nederland weten zij hoe ze de verbinding moeten leggen met bewoners uit de wijk. Omdat het verbinding leggen ook één van de doelen is die men met het gebouw wil bereiken, kan het netwerk goed gebruik maken van deze kennis. Dit zorgt ervoor dat Calibris *realisatiemacht* heeft. Zij hebben bronnen die een belangrijke rol spelen in het netwerk en de doelen kunnen realiseren. Dit zorgt tevens voor een *wederzijds afhankelijke positie*. De andere actoren zijn afhankelijk van Calibris bij het ontwikkelen van de RET-Remise. Daarnaast is Calibris vooral afhankelijk van de stichting, omdat zij het gebruiksrecht van het pand hebben verworven. Het pand is voor Calibris een ideale locatie om hun XL WijkLeerbedrijf op te zetten.

Het WijkLeerbedrijf in de RET-Remise moet zich onderscheiden van de andere WijkLeerbedrijven in de stad door een koppeling te maken met zorgtechniek. Calibris wil zich als aanbieder hiervan verder profileren. De locatie van de RET lijkt hiervoor een geschikte locatie. Om dit te bereiken volgt Calibris de *coöperatieve strategie*. Zij zijn zich ervan bewust dat zij de andere partijen nodig hebben om dit doel te bereiken. Hierdoor denken zij actief mee met de andere partijen hoe de RET-Remise ontwikkeld kan worden. Hierdoor proberen zij gunstige resultaten in het onderhandelingsproces te bereiken (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 50).

### 6.3.6 O'Talent

O'Talent is onderdeel van de Kranendonk Experience Company. Het bedrijf richt zich op het maken van belevingswerelden over merken en thema's. Volgens de respondent zou het "edutainment" genoemd



kunnen worden. In opdracht van bedrijven en overheden, maar ook op eigen initiatief wordt een combinatie gemaakt tussen educatie en entertainment. Bij O'Talent draait het om het vinden van je eigen talenten en passies, zodat betere keuzes voor studie en beroep gemaakt kunnen worden (Kranendonk, 2012). Kinderen worden vanaf 8 jaar talentbewust gemaakt door middel van een speciaal programma waarin de vragen 'Wie ben ik? Wat wil ik? En wat kan ik?' worden beantwoord. Volgens de respondent is het belangrijk om al op jonge leeftijd te beginnen, omdat dan al in grote mate de keuze voor een bepaalde sector wordt bepaald. Het is de bedoeling dat in de RET-Remise een mini-versie opgezet wordt. Door middel van een game wordt het voor 8-jarigen mogelijk om kennis te maken met de techniek- en zorgwereld. In eerste instantie moeten deze kinderen de game thuis of op school kunnen spelen, maar wanneer dat niet mogelijk is dan kunnen zij in de RET-Remise terecht. Deze game moet worden ontwikkeld in samenwerking met jongeren die de filmpjes, foto's en interviews hiervoor maken. In de RET-Remise kunnen jongeren in een speciaal ingerichte studio dit materiaal verwerken.

Het doel van O'Talent is jongeren laten ontdekken wat hun talent is door middel van een unieke beleving, zoals de respondent het noemt. Om het belevingsconcept te creëren maakt de organisatie gebruik van twee bronnen, namelijk *productiemiddelen* en *kennis*. De productiemiddelen bestaan uit de onderdelen voor de belevingswerelden, maar ook uit het netwerk. De Kranendonk Experience Company omschrijft zichzelf namelijk als een "echte netwerkorganisatie". Dit betekent in de praktijk dat er bij projecten, zoals O'Talent, mensen ingehuurd worden op projectbasis. Zij zijn het die de realisatie van dit project mogelijk maken en daarom als productiemiddelen kunnen worden gezien (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 144). Daarnaast beschikt de organisatie over kennis hoe een belevingswereld in elkaar gezet dient te worden, zodat kinderen/jongeren hun talent ontdekken.

De respondent heeft aangegeven dat hij voor de game in de RET-Remise niet afhankelijk is van een bepaalde locatie. O'Talent kan op elke willekeurige plek in Nederland worden gerealiseerd. Echter zijn hiervoor wel financiën nodig. O'Talent is hiervoor afhankelijk van de subsidies die door de andere partners in het netwerk worden aangevraagd. Om die reden is O'Talent *wederzijds afhankelijk*. De andere partijen zijn afhankelijk van deze actor, omdat hun aanvulling kan bijdragen aan een succesvolle subsidieaanvraag. Daarnaast is O'Talent afhankelijk van deze aanvraag, omdat deze financiën nodig zijn om het project te kunnen realiseren. Door deze verhoudingen heeft O'Talent aangegeven op dit moment een afwachtende houding in te nemen. Wel wordt hierbij de *coöperatieve strategie* gevolgd, al is de actor daarbij niet zo actief als bijvoorbeeld Calibris en Future Financials.

Daarnaast moet worden opgemerkt dat er op dit moment nog geen vestiging van O'Talent geopend is in Nederland. De respondent heeft aangegeven dat de financiering voor het project vooral in de technieksector moeizaam gaat. Reden hiervoor ligt in de huidige economische crisis en de al bestaande wervingscampagnes binnen deze sector. Om die reden richt het project zich nu op de zorg. Ook in de RET-Remise is het de bedoeling dat de link met de zorg tot stand wordt gebracht. Met de opening van een eerste versie van O'Talent in Rotterdam hoopt de organisaties andere partijen te kunnen overtuigen van het succes.

### 6.3.7 Stichting Pro Management School Future Financials

Future Financials heeft op dit moment een vestiging in Delft waar leerlingen via een werk-/leerroute worden opgeleid tot (financieel) administratief medewerker (Future Financials, 2013). Het is de bedoeling dat een dependance van deze opleiding wordt geopend in de RET-Remise. De leerlingen werken in de ochtend voor verschillende opdrachtgevers. Hiervoor krijgen zij ook betaald. In de middag krijgen zij les. Dit kunnen theorielessen zijn, maar ook gerichte praktijklessen waarbij een professional komt vertellen hoe zaken in de praktijk gaan. De opleiding is volgens de respondent breed georiënteerd en hierdoor wordt de leerling opgeleid tot een 'boekhouder nieuwe stijl'. Naast de aandacht voor personeelszaken, salarisadministratie en



financieel advies, speelt de sociale component ook een relatief belangrijke rol. Via het vak burgerschap worden leerlingen zich bewust van hun eigen gedrag en leren zij om een balans aan te brengen tussen het werken en het leren.

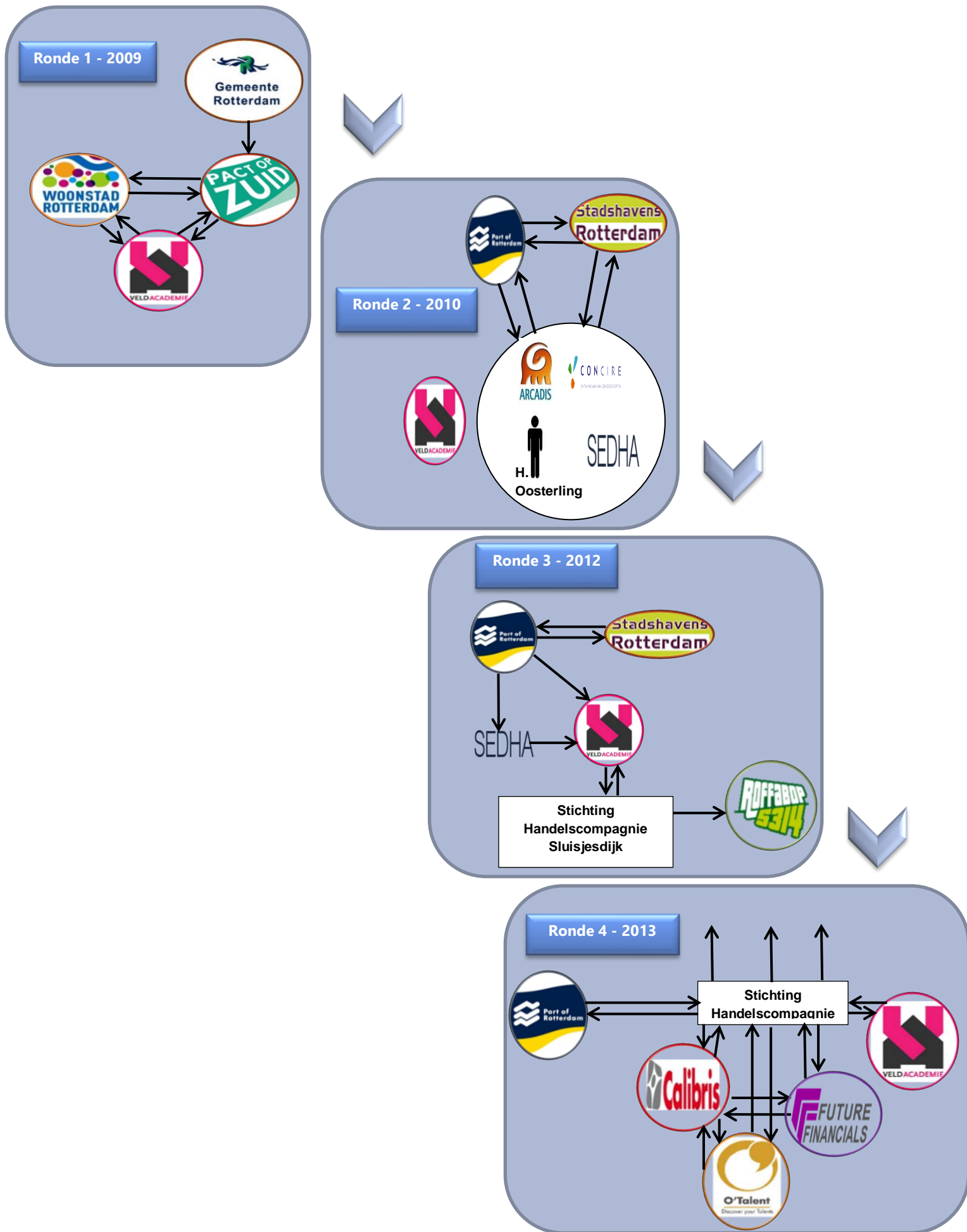
Future Financials beschikt, net als Calibris en O'Talent, over twee belangrijke bronnen, namelijk *productiemiddelen en kennis*. Ten eerste beschikken zij over productiemiddelen waarmee de opleiding tot financieel adviseur kan worden opgezet. Doordat er op dit moment al een vestiging geopend is in Delft weet de organisatie wat nodig is om de opleiding te kunnen vormgeven. Ten tweede beschikken zij over kennis. Zij weten hoe zij studenten moeten werven, contacten moeten leggen met deskundigen uit de praktijk en hoe de studenten het beste kunnen worden opgeleid. Future Financials wil graag een dependance van de in Delft gesitueerde vestiging openen. Hiervoor zijn zij afhankelijk van de subsidies en andere financiën die het netwerk weet aan te trekken. Daarnaast is het netwerk voor de aanvraag hiervan mede-afhankelijk van deze organisatie. Hierdoor heeft Future Financials in dit netwerk een *wederzijds afhankelijke* positie.

Daarnaast is Future Financials zich bewust van de unieke locatie van het gebouw. Doordat het gebouw ligt op een schakelpunt tussen de wijk en de haven, leent het project van Future Financials zich juist voor deze locatie. Zo kan namelijk gebruik worden gemaakt van de ondernemers en de bewoners uit de wijk. Het idee is daarbij dat de studenten (die uit de wijk komen) de financiële administratie voor de ondernemers verzorgen. Op die manier wordt de verbinding tussen de wijkers en de dijkers vormgegeven. Hierbij wordt de *coöperatieve strategie* gevolgd. Future Financials is zich ervan bewust dat zij de andere partijen nodig hebben. De respondent heeft zelf aangegeven dat "dat het geheel meer is dan de som der delen". Hierin wordt de strategie krachtig weergegeven.

In de actorenanalyse zijn alleen de actoren naar voren komen die op dit moment een rol spelen bij de ontwikkeling van de RET-Remise. Andere partijen die (mogelijk) van belang zijn, zijn de gemeente Rotterdam, deelgemeente Charlois, het programmabureau Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid, verschillende zorgorganisaties en ROC's in de regio. Contacten met deze partijen zijn nog niet of nauwelijks gelegd, waardoor hun rol op dit moment nog beperkt is. Daarnaast worden op dit moment contacten gelegd met andere mogelijke partners. Eén daarvan is Creatief Beheer. Deze organisatie neemt het beheer van groene ruimtes over van gemeenten en corporaties. Hierbij worden uitkeringsgerechtigden (met behoud van uitkering), maar ook vrijwilligers en scholieren aan het werk gezet om een groene ruimte te beheren en ontwikkelen. Op dit moment wordt nog met deze partij gesproken over hoe zij kunnen participeren in het netwerk. Deze samenwerking bevindt zich nog in een prille fase, waardoor deze partij verder in de analyse niet is meegenomen.

#### **6.4. Tot slot**

In bovenstaande paragrafen is het netwerk rond de RET-Remise geanalyseerd. Daarbij zijn de verschillende partijen en hun achtergronden aan bod gekomen. In figuur 6.4 wordt het netwerk weergegeven zoals het zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Daarbij zijn vier verschillende ronden te onderscheiden. Ook worden de relaties tussen de actoren weergegeven.



Figuur 6.4: Netwerkanalyse

## Hoofdstuk 7 – Voorbereiding scenariostudie

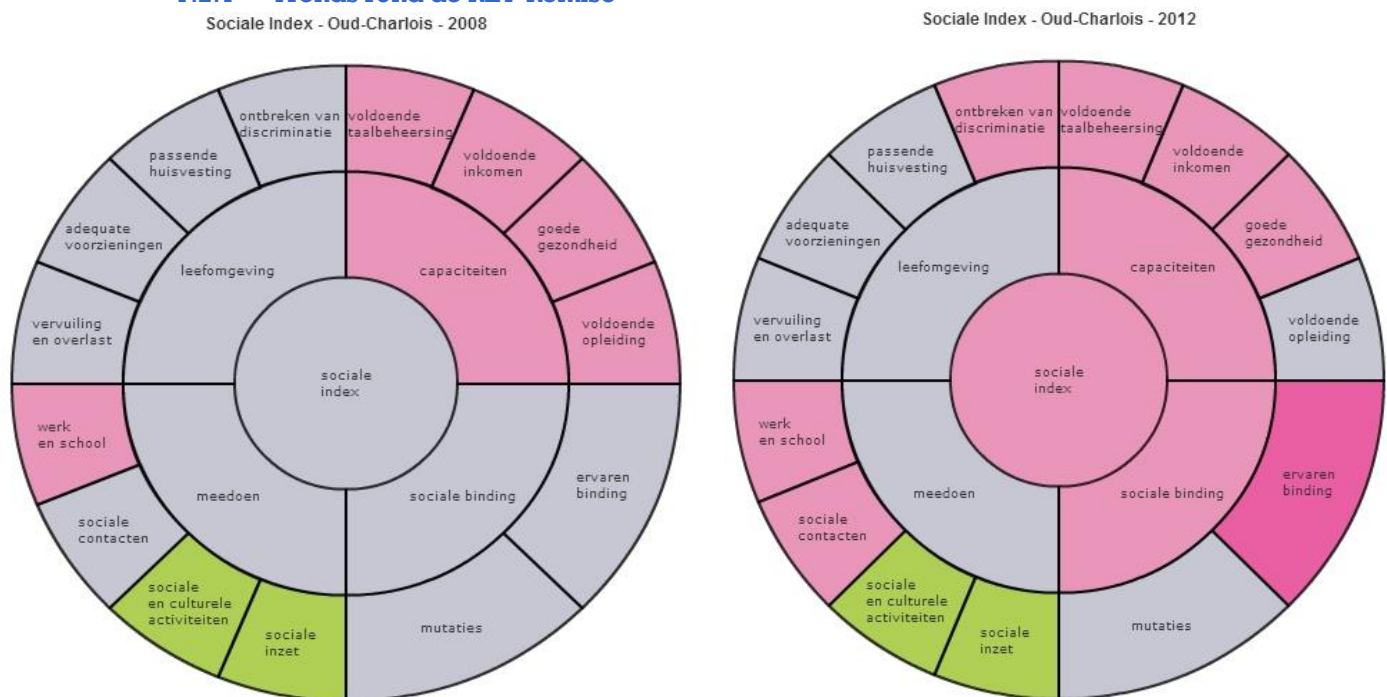
### 7.1. Inleiding

Voordat scenario's kunnen worden opgesteld, dienen een aantal voorbereidende stappen worden genomen. De eerste stap, het inventariseren van het netwerk door middel van een netwerkanalyse is in het vorige hoofdstuk uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt eerst de diverse trends die spelen rond onderwijsgebied en de RET-Remise in kaart gebracht (7.2). Vervolgens wordt geanalyseerd hoe de trends met elkaar verband houden. Als gevolg hiervan ontstaat een lijst met zekerheden (7.3) en onzekerheden (7.4).

### 7.2. Trends

Een trend is een koers die zich gedurende een langere periode in een bepaalde richting beweegt (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 60). Rond het RET-netwerk spelen zich diverse trends af. Het zijn trends op stads- en wijkniveau, maar ook binnen de onderwereld. Eerst zullen de trends worden weergegeven die spelen rond de RET-Remise. Daarna komen de trends aan bod die spelen op het gebied van het onderwijs. Vervolgens komen een aantal ontwikkelingen die spelen in de gemeente Rotterdam aan bod. Deze ontwikkelingen geven een beeld van wat er op dit moment speelt.

#### 7.2.1 Trends rond de RET-Remise



Figuur 7.1: Sociale index Oud-Charlois, Rotterdam (2012). Bron: COS

■	Sociaal sterk	7,1 en hoger
■	Sociaal voldoende	6,0 t/m 7,0
■	Kwetsbaar	5,0 t/m 5,9
■	Probleem	3,9 t/m 4,9
■	Sociaal zeer zwak	3,8 en lager

#### 1. Sociaal zwakke cijfers in Oud-Charlois.

De partijen die zich willen vestigen in de RET-Remise willen een verbinding tot stand brengen tussen de ondernemers op de Sluisjesdijk, de dijkers, en de bewoners uit de wijk Oud-Charlois, de wijkers. In deze wijk spelen een aantal zaken waardoor al geruime tijd laag gescoord wordt op de sociale index. De index wordt

opgesteld door aan Rotterdammers te vragen hoe zij de sociale kwaliteit van hun wijk ervaren. Daarnaast wordt een combinatie gemaakt met een aantal objectieve registratiegegevens. Zo ontstaat een sociaal beeld dat bestaat uit vier basisonderdelen: leefomgeving, capaciteiten, sociale binding en meedoen. Deze onderdelen zijn vervolgens onderverdeeld in verschillende subonderdelen (COS, 2012).

Op het gebied van de sociale index scoort Oud-Charlois, sinds 2008, slechts op twee onderdelen voldoende. Alle andere gebieden laten zien dat het “kwetsbaar” of zelfs een “probleem” is. Het onderdeel ervaren binding heeft zelfs een zeer zwakke status in 2012 (Ibid.). Omdat de RET-Remise zich wil richten op jongeren en werkzoekenden, wordt ingezoomd op de volgende vier onderdelen: werk en school, voldoende inkomen, voldoende opleiding en voldoende taalbeheersing.

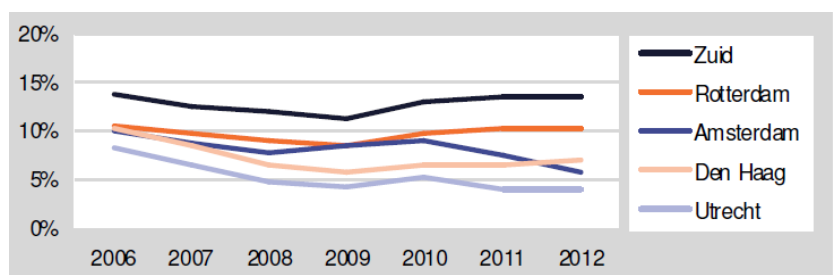
De groep “meedoen” (participatie) scoort sinds 2008 tussen de 5 en de 6. Dit is lager dan het gemiddelde cijfer van de gehele gemeente Rotterdam op dit element. Volgens de gemeente Rotterdam is het belangrijk dat iedereen meedoet in de samenleving. Een onderdeel hiervan is “werk en school”. Hiermee wordt het aandeel werkzoekenden van de totale beroepsbevolking bedoeld en het percentage jongeren tussen de 16 en de 22 jaar dat naar school gaat als percentage van het totale aantal jongeren zonder startkwalificatie (COS, 2010, p. 37). Het onderdeel scoort in Oud-Charlois een 4,8 en krijgt daarmee de kwalificatie “probleem”. Het cijfer ligt lager dan het gemiddelde van Rotterdam dat een 5,5 scoort. Binnen het onderdeel capaciteiten krijgen de onderdelen voldoende taalbeheersing (4,2), voldoende inkomen (4,1) de kwalificatie “probleem” en voldoende opleiding (5,6) de kwalificatie “kwetsbaar”. Heel Rotterdam scoort op deze onderdelen respectievelijk een 4,6, een 4,3 en een 6,5. Vooral het onderdeel voldoende opleiding vertoont een relatief groot verschil met het gemiddelde van Rotterdam. Op dit onderdeel wordt het aantal voortijdig schoolverlaters vergeleken met het aantal jongeren met een startkwalificatie of werk. De cijfers laten een negatieve trend zien (COS, 2012).

Op de Sociale Index is kritiek geleverd. Het meetinstrument neemt de specifieke context van de verschillende wijken niet mee. Daarnaast blijken de gegevens slecht bruikbaar voor het maken van beleid (de la Rie, Tobi, Spierings, & Sheridan, 2013). Toch is gekozen om de index mee te nemen in dit onderzoek. Slechts bepaalde onderdelen worden gebruikt om een beeld te geven van de wijk. Daarnaast is het een instrument wat al enkele jaren op eenzelfde manier wordt ingezet. Zo kunnen gegevens makkelijk met elkaar worden vergeleken.

In het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid is ook aandacht voor de problemen die spelen in de wijk. Met verschillende stedelijke beleidsprogramma’s zoals Beter Presteren, Aanval op Uitval, Ieder Kind Wint en Taaloffensief wil de gemeente doorbraken realiseren (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 15). Het Nationaal Programma is zich er van bewust dat er veel op Zuid moet gebeuren om deze problemen te kunnen aanpakken. Daarom worden extra maatregelen genomen bovenop de huidige beleidsprogramma’s. Deze maatregelen zijn uitgewerkt in de pijler talentontwikkeling (Ibid.).

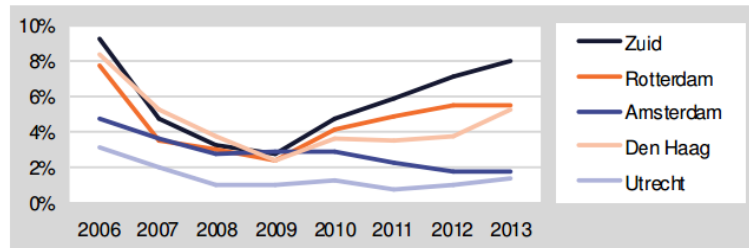
## 2. Groeiende werkloosheid in Rotterdam-Zuid.

Van oudsher kent Rotterdam een relatief hoge werkloosheid (Platform 31, 2010). Sinds 2008, het begin van de economische crisis, is de werkloosheid in alle grote steden in Nederland gestegen. Al die jaren lag het werkloosheidspercentage in Rotterdam (Zuid) hoger dan in Amsterdam, Den Haag en Utrecht. Alleen in Den Haag is



Figuur 7.2: Werkloosheidspercentage (Bron: Gemeente Rotterdam)

de stijging groter. Vooral het aantal werkzoekenden in de jongste leeftijdsgroep (15 tot 26 jaar) is de laatste jaren fors toegenomen. Daarnaast ligt in Rotterdam-Zuid het aantal werkzoekenden hoger dan in vergelijking met de rest van Rotterdam en de andere grote vier steden. Opvallend is dat dit aantal sinds 2006 fors hoger ligt (Gemeente Rotterdam, 2012, pp. 99-103). Onderstaande grafiek laat het aantal niet-werkende werkzoekenden in de leeftijd van 21-22 jaar zien. Daarin is duidelijk te zien dat deze groep op Rotterdam-Zuid de laatste jaren is gestegen en hoger ligt dan in de andere vier grote steden (Gemeente Rotterdam, 2013, p. 66).



Figuur 7.3: Aantal niet-werkende werkzoekende tussen de 21 en 22 jaar (Bron: Gemeente Rotterdam)

Ook Team Deetman/Mans erkent het werkloosheidsprobleem op Rotterdam-Zuid. Als mogelijke oorzaak wijzen zij op het ontbreken van voldoende kennis van de Nederlandse taal. Daarnaast worden jongeren op Zuid vaak afgewezen omdat zij niet beschikken over voldoende sociale vaardigheden (Team Deetman/Mans, 2011, p. 14). Het zorgt ervoor dat de overgang van school naar werk op Rotterdam-Zuid moeizaam verloopt, maar ook dat de werkloosheid oploopt. Een andere oorzaak van de groeiende groep jongere werklozen is de economische crisis. In tijden van krapte krijgen oudere werknemers voorrang omdat zij meer ervaring hebben. Hierdoor is het voor jongeren lastig om een eerste baan te vinden (Wever, 2012). Volgens het onderzoeksteam Deetman/Mans is het noodzakelijk dat partijen hun krachten bundelen om de problemen op dit gebied op te lossen. De pijler talentontwikkeling uit het Nationaal Programma richt zich onder andere op dit probleem.

### 3. Veel personele wisselingen bij gemeenten.

Een ander gevolg van de economische crisis waar Nederland al een aantal jaren mee wordt geconfronteerd, zijn de bezuinigingen bij de gemeente Rotterdam. De begroting die in 2010 werd gepresenteerd kondigde de grootste bezuinigingen aan waar de stad de laatste tijd mee te maken heeft gehad (RTV Rijnmond, 2010). Waar in dat jaar nog gesproken werd over het vertrek van 1000 ambtenaren in 2014, is dat aantal de afgelopen jaren opgelopen. Om het tekort op de begroting van 2013 te beperken, wordt besloten om extra te bezuinigen. Dat betekent ook dat in 2015 2450 banen moeten zijn verdwenen (RTV Rijnmond, 2013). Naast het feit dat extra ambtenaren worden ontslagen, is ook een externe vacaturestop afgekondigd. In de praktijk betekent dit dat bij vacatures alleen interne kandidaten worden aangenomen, tenzij zeer specialistische kennis wordt gevraagd die intern niet aanwezig is (Gemeente Rotterdam, 2012). Als gevolg hiervan vinden binnen de gemeente diverse personele wisselingen plaats. Respondenten die in dit onderzoek zijn geïnterviewd, ervaren deze trend ook:

*“De gemeente Rotterdam is veel aan het bezuinigen. Er is sprake van veel personele wisselingen. De persoon die Calibris bijvoorbeeld in contact heeft gebracht met de Veldacademie is weg. Hierdoor moet je ook veel communicatie binnen de gemeente voor je eigen rekening nemen. Je moet de mensen steeds weer herinneren aan wat beloofd is en wat er is gezegd.”*

Naast de bezuinigingen speelt er nog een andere ontwikkeling. Uit de personeelsmonitor van 2012 blijkt dat het aantal 60 plussers met bijna 80% is toegenomen en dat het aantal medewerkers jonger dan 35 jaar met 20% is afgenomen. Als gevolg van de bezuinigingen is de doorstroming op de gemeentelijke arbeidsmarkt beperkt. Voornamelijk oudere werknemers stromen uit, terwijl de instroom beperkt is (Binnenlands Bestuur, 2013). Daarnaast is de vergrijzing onder de ambtenaren groot. De gemiddelde leeftijd op de werkvloer is de

afgelopen jaren flink gestegen. De verwachting is dat ook de komende jaren deze ontwikkeling zich zal doorzetten (Binnenlands Bestuur, 2013). In 2020 zal naar verwachting 7 op de 10 huidige ambtenaren zijn vertrokken. De krapte die nu op de arbeidsmarkt ontstaat als gevolg van de bezuinigingen zal een meer structureel karakter krijgen als gevolg van de vergrijzing. Hoe groot de gevolgen precies zullen zijn is moeilijk te voorspellen, omdat naast de economische conjunctuur ook het beleid een rol speelt. Duidelijk is wel dat grote personele wisselingen bij gemeenten zich de komende jaren zullen doorzetten (Verbond sector werkgevers overheid, 2010).

#### 4. Tekort aan technisch personeel.

*“Een belangrijke trend is, denk ik, het grote verschil tussen wat er aan werk, zeg maar arbeidspotentie is in de wijk en wat er aan arbeidsinzet wordt gevraagd. Daar zit een gat tussen. Het heeft eigenlijk met twee dingen te maken: a) de werkgevers en de werkzoekende kennen elkaar niet. Ze weten niet van elkaars bestaan, weten niet dat ze eigenlijk op elkaar zitten te wachten. Dat is het ene grote probleem. Dus dat is een combinatie probleem. En dat andere b) is een afstemmingsprobleem. Het aanbod wat er is, komt niet overeen met de vraag die er is.”*

Bovenstaande quote is van een respondent die merkt dat technische bedrijven moeite hebben om geschikt personeel te vinden. De huidige groep werknemers in deze sector vergrijst snel, waardoor het tekort steeds nijpender wordt. Het aantal technici dat met pensioen gaat, is inmiddels twee keer zo groot als het aantal dat erbij komt. Wanneer het tekort niet kan worden teruggedrongen, heeft Nederland in 2016 een tekort van 155 000 technici (Nieuwsuur, 2013). Het probleem speelt ook in de Waalhaven op de Sluisjesdijk. In het gebied zitten voornamelijk haven ondersteunende bedrijven. Hierdoor heeft het gebied een grote economische waarde (Havenbedrijf Rotterdam, 2012, p. 2). Het tekort is soms zo nijpend dat bedrijven opdrachten moeten weigeren of aan mensen moeten vragen of zij na hun pensioen nog willen blijven doorwerken (RTV Rijnmond, 2013a).

Duidelijk is dat onvoldoende leerlingen kiezen voor een opleiding in de techniek. Op Zuid ligt dat aantal ongeveer 10% lager dan in vergelijking met de rest van Nederland. Landelijk kiezen 28% van de leerlingen voor een opleiding in de techniek. In Rotterdam ligt dat aantal op 22,3% en op Zuid op 19,7%. Volgens het Nationaal Programma heeft juist vakmanschap de toekomst (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 20). Een opleiding in de haven en/of techniek in combinatie met een juiste werkhouding zorgt, volgens het programma, voor een baangarantie. Om de trend te doorbreken heeft het programma zichzelf een doel gesteld. In het basisdocument stond dat 25% van de leerlingen op het mbo een opleiding in de techniek moesten volgen. In het uitvoeringsdocument is dat aantal bijgesteld naar 26% in 2014 en 35% van de leerlingen in 2020 (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 21).

#### 5. Dreigend tekort aan personeel in de zorg.

Het grootste deel van de Nederlandse beroepsbevolking is werkzaam in de zorg. De verpleging, verzorging en thuiszorg zijn goed voor een derde van de werkgelegenheid. De afgelopen jaren is de werkgelegenheid in deze sector verder gegroeid als gevolg van de vergrijzing (UWV, 2013, p. 2). Verwacht wordt dat meer mensen zorg nodig zullen hebben en dat de vraag naar personeel in de zorg toeneemt. Hierbij speelt de financiering van de zorg een belangrijke rol. Het is mogelijk dat de overheid besluit om de zorg op een andere wijze te financieren. Dit kan zijn invloed hebben op de vraag naar personeel (AZW, 2012, p. 22). De vergrijzing speelt daarnaast ook binnen het personeelsbestand van de zorg. Het werkvermogen van het personeel zal afnemen, waardoor men vanaf 2016 een grote uitstroom verwacht (AZW, 2012, p. 21). Een andere ontwikkeling die speelt is ontgroening. De zorgvraag in de jeugdzorg en de kinderopvang zal hierdoor dalen, maar de instroom van nieuwe leerlingen daalt daarmee ook. Daarnaast spelen allerlei technische ontwikkelingen die de plek van arbeidskrachten mogelijk kunnen innemen (AZW, 2012, p. 23).



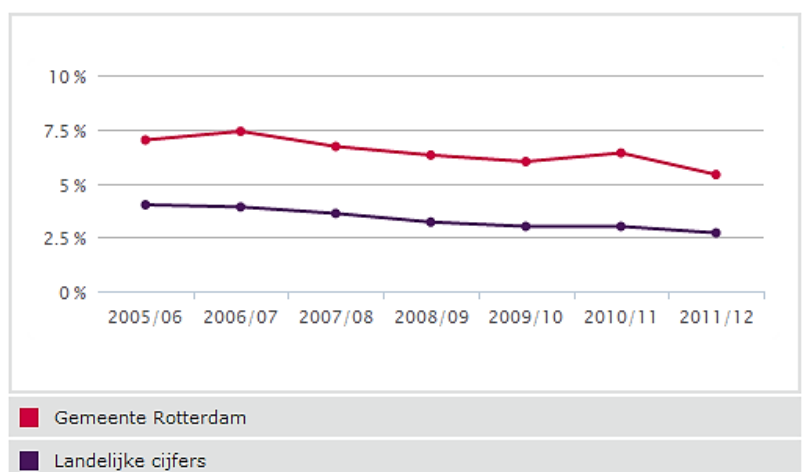
De overheid is zich bewust van het feit dat deze ontwikkelingen een tekort aan zorgpersoneel kunnen veroorzaken. Om die reden zijn een aantal maatregelen genomen. Het tekort wordt teruggedrongen door het huidig personeel te behouden en nieuw personeel aan te nemen. Hiervoor wordt het huidige opleidingsaanbod uitgebreid. Ook wordt het werk voor verpleegkundigen in de ouderenzorg aantrekkelijker gemaakt. Daarnaast moeten gemeenten, sociale partners en zorginstellingen met elkaar gaan samenwerken in de stichting Regio Plus. Tussen 2012 en 2015 krijgt de stichting 30 miljoen van het Rijk. Een andere set maatregelen richt zich op meer productiviteit en arbeidsbesparende vernieuwingen. Personeel moet efficiënter ingezet worden, het aantal regels wordt verminderd, technologie wordt ingezet en men wil meer gebruik maken van mantelzorgers en vrijwilligers (Rijksoverheid, 2012). Ook het Nationaal Programma richt zich op de zorg. Het aantal leerlingen dat kiest voor een opleiding in de zorg ligt achter op het nationaal gemiddelde. Landelijk kiezen 7,6% voor een opleiding in deze sector. In Rotterdam ligt dat aantal op 3,7%. Op Zuid ligt dat nog 0,3% hoger. In 2014 moet dat aantal op 8% liggen om in 2010 15% te kunnen bereiken (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 21). Rotterdamse zorginstellingen hebben aangegeven dat de tekorten op de korte termijn nog zullen meevallen. Op de langere termijn worden echter grote tekorten verwacht. Hierdoor is het volgens het programma van belang dat al in een vroeg stadium keuzes gemaakt moeten worden (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 22). Zo worden met werkgevers afspraken gemaakt over baangaranties in de zorg. Op die manier moet het tekort wat in de toekomst op Zuid kan ontstaan worden teruggedrongen.

### 7.2.1. Trends op onderwijsgebied Rotterdam

#### 6. Relatief veel voortijdig schoolverlaters in Rotterdam

Voor goede kansen op de arbeidsmarkt is volgens de overheid ten minste een diploma op havo, vwo of mbo-2 niveau noodzakelijk. Wanneer leerlingen dit diploma niet hebben, beschikken zij niet over een startkwalificatie. Ook worden zij gezien als voortijdig schoolverlater (CBS, 2012, p. 56). In het schooljaar 2011/2012 lag het aantal voortijdig schoolverlaters (vsv'ers) landelijk op 2,7%. In datzelfde jaar verliet 5,4% van de Rotterdamse leerlingen school zonder startkwalificatie. In onderstaande grafiek zijn de cijfers van Rotterdam tegenover de landelijke cijfers gezet. Daarin is duidelijk te zien dat het aantal in Rotterdam al sinds 2005 hoger ligt dan het landelijk gemiddelde (Ministerie van OCW, 2013).

De oorzaken hebben een divers karakter. Allereerst valt een relatief grote groep uit bij de overgang van het vmbo naar het mbo. De doorstroom sluit niet aan. Ook kunnen jongeren te maken hebben met verschillende (sociale) problematieken en die op school niet worden opgepikt en opgelost. Ook maken relatief veel jongeren een verkeerde keuze met betrekking tot hun vervolgopleiding. Ze maken op een laat tijdstip hun keuze en halverwege het schooljaar blijkt dat de opleiding onvoldoende aansluit bij de persoonlijke interesses. Het is slechts een greep uit de mogelijke oorzaken waarom jongeren afhaken (Ministerie van OCW, 2008, pp. 4-6). Op Rotterdam-Zuid blijken de sociale problemen een belangrijke oorzaak te zijn (Team Deetman/Mans, 2011, p. 13).



Figuur 7.4: Percentage VSV'ers landelijk en in de gemeente Rotterdam. (Bron: Ministerie van OCW)

De gevolgen van voortijdig schoolverlaten zijn groot. Veel van hen worden werkloos en de kans op het in aanraking komen met justitie wordt groter (Traag, Marie, & v.d. Velden, 2010, p. 58). Daarnaast wordt talent



verspild, wat ten koste kan gaan van de jongeren zelf en de stad Rotterdam. Hoewel de cijfers een dalende trend laten zien, is het aantal in Rotterdam nog altijd relatief hoog. Om die reden heeft de gemeente een speciaal programma op gezet, namelijk 'Aanval op Uitval'. Daarin worden twee actielijnen gevolgd, namelijk het 'op school houden' en het 'terugleiden naar school'. Het doel van dit programma is om het aantal voortijdig schoolverlaters te laten dalen met 10% (Gemeente Rotterdam, 2011, p. 8). Door daarbij samen te werken met het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid moet een sluitende aanpak ontstaan, waarmee de doelstellingen kunnen worden bereikt (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 15).

Eén oorzaak die relatief vaak genoemd wordt bij voortijdig schoolverlaters is de overgang van het vmbo naar het mbo. Leerlingen ervaren dit als een te grote stap, waardoor ze afhaken (Ministerie van OCW, 2008, pp. 4-6). Om die reden is de laatste jaren meer aandacht ontstaan voor doorlopende leerlijnen. Hiermee wordt de samenhang tussen de verschillende schooltypen bedoeld. Deze samenhang kan zorgen voor doorstroom naar de arbeidsmarkt en minder schooluitval. Hierbij is een aantal voorwaarden van belang (CPS onderwijsontwikkeling, 2013):

- Persoonlijk contact tussen het voorafgaand onderwijs en het vervolgonderwijs over de leerling zelf, maar ook over het onderwijs en de te behalen doelen.
- Zorgvuldige intake en het monitoren van gegevens.
- Maatwerk voor individuele leerlingen.

Landelijk zijn deze voorwaarden verwerkt in een aantal beleidsprogramma's (Rijksoverheid, 2012a). In augustus 2008 is het VM2-experiment gestart. Hierbij worden geïntegreerde leerroutes opgezet vanaf leerjaar 3 van de middelbare scholen tot en met een diploma op een mbo 2 opleiding. De overstap van de middelbare school naar een andere opleiding is dus onderdeel van deze leerroute (Ministerie van OCW, 2008). In de nota "Focus op Vakmanschap" wordt aangekondigd dat de regeling wordt verlengd. In het schooljaar 2014-2015 gaan de experimenten op meer scholen van start. Ook in de jaren daarna kunnen scholen aanvragen indienen om mee te doen. Daarnaast is het experiment ook opgenomen in het Nationaal Programma. Het Nationaal Programma haakt aan bij dit beleidsprogramma met diverse scholen op Zuid om het aantal voortijdig schoolverlaters terug te dringen (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 55).

#### 7. Tekort aan stageplaatsen;

Naast het feit dat de economische crisis zijn invloed heeft op het aantal arbeidsplaatsen, heeft het ook zijn invloed op de stageplaatsen. De vraag naar stages is de afgelopen jaren gestegen. Niet alleen leerlingen uit het mbo moeten stagelopen, maar ook meer leerlingen uit het vmbo hebben stageplekken nodig. Als gevolg hiervan kunnen organisaties kiezen uit veel stagiaires en treden verdringingsverschijnselen op. Mbo'ers worden verdrongen door hbo'ers, terwijl vmbo'ers worden verdrongen door mbo'ers. In het voorjaar van 2006 doen zich in Rotterdam tekorten aan stageplaatsen voor bij zorg- en welzijnsopleidingen en economische opleidingen. Daarnaast hebben leerlingen op de laagste mbo niveaus (1 en 2) moeite met het vinden van een stage (Meijer & Frietman, 2006, p. 5). De jaren daarna stabiliseert het aantal stageplaatsen (Algemeen Dagblad, 2007). In sommige sectoren doen zich echter nog steeds tekorten voor. Voorbeelden van deze sectoren zijn de zorg, de bouw en de transportwereld (SBB, 2013, p. 10). Wanneer de economische crisis zich verder uitbreid, loopt ook het tekort aan stageplaatsen verder op. Vooral wanneer het om opleidingen gaat waarbij jongeren vier dagen stagelopen en in dag naar school gaan, is het moeilijk om een plek te vinden. Een respondent uit het onderzoek herkent deze situatie:

*"In Zorg en Welzijn is momenteel een groot tekort aan stageplaatsen. Gemeenten hebben de kraan dichtgedraaid voor de welzijnsinstellingen en de zorgwerkgevers krijgen te maken met veel beleidswijzigingen waardoor ze zichzelf opnieuw moet uitvinden en terughoudend zijn met opleiden. Ze kunnen niet aangeven hoeveel mensen met welke competenties ze straks nodig hebben Hierdoor loopt ook het aantal stageplaatsen terug."*

Jongeren kiezen vervolgens voor een andere opleiding, waardoor scholen moeten sluiten (Spijkerman, 2013). Om de tekorten tegengegaan wordt een ambassadeur jeugdwerkloosheid ingezet. Daarnaast kunnen werkgevers financiële steun krijgen wanneer afspraken worden gemaakt over meer stageplaatsen. Ook stelt de overheid extra geld beschikbaar om meer plekken te creëren. In samenwerking met het stage- en leerwerkbanenoffensief van de Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) moeten de maatregelen zorgen voor het terugdringen van de tekorten op de stagemarkt (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2013, p. 4). In het Nationaal Programma worden een aantal maatregelen genoemd om het tekort terug te dringen. Allereerst zal meer worden samengewerkt met bedrijven uit de regio. Ook geldt een numerus fixus voor opleidingen waar het moeilijk is om een stageplek te vinden. Zo wordt het aanbod van stagiaires beperkt. Tot slot worden vakmensen ingezet die onder andere moeten zorgen voor voldoende stageplekken (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 23). Al deze maatregelen moeten ervoor zorgen dat het aantal stageplekken weer overeenkomt met het aantal leerlingen dat een stageplek zoekt.

#### 8. Opkomst vakscholen;

In de jaren 90 bestonden diverse vakopleidingen in ons land. De verpleging is hier een duidelijk voorbeeld van. Via "inservice-opleidingen" kwamen verpleegkundigen in dienst van het ziekenhuis om zo het vak te leren. Later werd besloten om het theoretische deel van deze vakopleidingen over te brengen naar Regionale Opleidingscentra (roc). De vakscholen werden afgeschaft. Het gevolg was dat het aantal leerlingen terugliep. De opleiding sprak hun niet meer aan door de scheiding van de theorie en de praktijk (NOS, 2010). In 2008 werd het vakcollege techniek weer in ere hersteld. Men wilde de leerlingen weer aanspreken met opleidingen waarbij de praktijk een belangrijk gedeelte vormt. De eerste scholen trokken veel leerlingen aan (Nederlands Dagblad, 2008) Met speciale bedrijfsvakscholen willen bedrijven daarnaast het tekort aan personeel opvangen. Op deze scholen wordt lesgegeven door docenten van een roc en deskundigen van een bedrijf. Leerlingen halen vervolgens een algemeen mbo-diploma waarmee ze ook bij andere bedrijven aan de slag kunnen. Veel bedrijven selecteren de leerlingen zelf en geven ze daarnaast een baangarantie (Troost, 2012) Ook in Rotterdam bevinden zich diverse vakcolleges op het gebied van bijvoorbeeld techniek, zorg, horeca en de mobiliteitsbranche (JOS, 2010). Scholen, gemeenten en werkgevers zijn een samenwerking met elkaar aangegaan. Ook op Zuid moeten vakscholen worden geopend voor de techniek en de zorg (RTV Rijnmond, 2012). Het voornaamste doel is het terugdringen van het aantal voortijdig schoolverlaters die een verkeerde studiekeuze hebben gemaakt. Deze speciale scholen sluiten mogelijk beter bij deze jongeren aan. Doordat de plannen onderdeel zijn van het Nationaal Programma hoopt men succes te kunnen garanderen (Gemeente Rotterdam, 2011, p. 23).

#### 7.2.2 Ontwikkelingen

Hierboven zijn een aantal trends weergegeven die zich afspelen in de gemeente Rotterdam en in de onderwijswereld. Naast deze trends spelen zich ook nog een aantal ontwikkelingen af die belangrijk zijn bij de vormgeving van de pijler talentontwikkeling in de RET-Remise.

##### 1. Bewegingen binnen mbo-scholen;

Mbo scholen zijn de laatste jaren relatief vaak negatief in het nieuws geweest. De opleidingen zouden te weinig structuur en vaste lessen bieden (NRC, 2006). Het niveau van de afgestudeerden liep te veel uiteen (Slagter, 2011) (Truijman, 2010). Verschillende scholen hebben het financieel moeilijk (Laanen, 2012). Om het niveau op te krikken stelde minister Van Bijsterveld de nota "Focus op Vakmanschap" op. Het doel van deze nota was om alle leerlingen goed te laten presteren. Daarvoor werden diverse maatregelen aangekondigd om de volgende doelen te bereiken (Ministerie van OCW, 2011):

- Het terugdringen van het aantal voortijdig schoolverlaters tot 25 000 in 2016;
- De scholen leveren voldoende onderwijstijd en hebben een goede bedrijfsvoering;
- Jongeren waarderen hun school weer met een 7 en kiezen vaker voor een vakopleiding.

Om deze doelen te behalen worden veel maatregelen genoemd. Voorbeelden van deze maatregelen zijn het meer regionaal samenwerken van opleidingen, het professionaliseren van docenten en het intensiveren en verkorten van opleidingen (Ministerie van OCW, 2011, pp. 2-5). De nota zorgt voor veel veranderingen die doorgevoerd dienen te worden bij de mbo scholen. Daarnaast hebben twee Rotterdamse roc's, het Albeda Collega en het Zadkine, besloten samen te gaan werken. Ze willen kleinere, gespecialiseerde en zelfstandige mbo-colleges oprichten in de zorg, techniek en ICT. Eind 2013 moet duidelijk worden of alles juridisch mogelijk is (RTV Rijnmond, 2013). Deze samenvoeging zal grote gevolgen hebben, aangezien het Albeda college het grootste roc van Rotterdam is. In totaal gaat het om ongeveer 40 000 leerlingen (Volkskrant, 2013). Al deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat er veel beweging is op het gebied van het beroepsonderwijs in Rotterdam.

## 2. Meer aandacht voor doorlopende leerlijnen;

Eén oorzaak die relatief vaak genoemd wordt bij voortijdig schoolverlaters is de overgang van het vmbo naar het mbo. Leerlingen ervaren dit als een te grote stap, waardoor ze afhaken (Ministerie van OCW, 2008, pp. 4-6). Om die reden is de laatste jaren meer aandacht ontstaan voor doorlopende leerlijnen. Hiermee wordt de samenhang tussen de verschillende schooltypen bedoeld. Deze samenhang kan zorgen voor doorstroom naar de arbeidsmarkt en minder schooluitval. Hierbij is een aantal voorwaarden van belang (CPS onderwijsontwikkeling, 2013):

- Persoonlijk contact tussen het voorafgaand onderwijs en het vervolgonderwijs over de leerling zelf, maar ook over het onderwijs en de te behalen doelen.
- Zorgvuldige intake en het monitoren van gegevens.
- Maatwerk voor individuele leerlingen.

Landelijk zijn deze voorwaarden verwerkt in een aantal beleidsprogramma's (Rijksoverheid, 2012a). In augustus 2008 is het VM2-experiment gestart. Hierbij worden geïntegreerde leerroutes opgezet vanaf leerjaar 3 van de middelbare scholen tot en met een diploma op een mbo 2 opleiding. De overstap van de middelbare school naar een andere opleiding is dus onderdeel van deze leerroute (Ministerie van OCW, 2008). In de nota "Focus op Vakmanschap" wordt aangekondigd dat de regeling wordt verlengd. In het schooljaar 2014-2015 gaan de experimenten op meer scholen van start. Ook in de jaren daarna kunnen scholen aanvragen indienen om mee te doen (DUO, 2013). Daarnaast is het experiment ook opgenomen in het Nationaal Programma. Het Nationaal Programma haakt aan bij dit beleidsprogramma met diverse scholen op Zuid om het aantal voortijdig schoolverlaters terug te dringen (Programmabureau NPRZ, 2012, p. 55).

## 3. Afschaffen van deelgemeente;

Een derde ontwikkeling die speelt is onderdeel van de bezuinigingen binnen het overheidsapparaat. Het kabinet wil naar een kleine en krachtige overheid. Daar past een gemeente die bestaat uit een aantal kleinere bestuurslagen niet bij. Daarom is besloten om de Gemeentewet te wijzigen en de deelgemeenten op te heffen (VNG, 2013). De wet is inmiddels aangenomen door de Eerste Kamer en het is de bedoeling dat de deelgemeenten halverwege 2014 ophouden te bestaan. Daarvoor in de plaats kunnen bestuurscommissies worden ingesteld. Hoe deze in de praktijk vorm dienen te krijgen is echter nog erg onzeker (Rijksoverheid, 2013). Beide ontwikkelingen zorgen ervoor dat rond het netwerk relatief veel onzekerheid bestaat over de organisatie van de lokale overheid. Posities komen ter discussie te staan en aanspreekpunten verdwijnen. Voor de continuering van beleid is het belangrijk dat contact blijft met dezelfde personen. Door de vele bezuinigingen komt dit nu in gevaar. Het bemoeilijkt het contact van het netwerk rond de RET met de gemeente. Het veld is continu in beweging.

#### 4. Verkokering binnen de gemeente Rotterdam;

Twee respondenten binnen dit onderzoek hebben, onafhankelijk van elkaar, aangegeven dat zich binnen de gemeente Rotterdam sprake is van verkokering; verschillende onderdelen van eenzelfde organisatie werken langs elkaar heen en kennen elkaar niet.

*"Ik heb veel in Rotterdam gewerkt. Ik kom niet uit Rotterdam en dan heb je meteen een probleem. Ik vind dat het in Rotterdam heel erg opgedeeld is. En als je niet bij het ene kamp hoort dan heb je een probleem, want dan zit je bij het andere kamp. En als je dan de anderen nodig hebt, dan doen ze niet mee omdat jij bij het ene kamp hoort. [...] In Rotterdam is dat heel erg gescheiden. Men weet niet van elkaar en als men van elkaar weet dan durft men niet op elkaar af te stappen. En als ze op elkaar af stappen dan is het van wat heb ik met jou te maken."*

De andere respondent verwoordde dit als volgt:

*"Ik werk al vijf jaar in de gemeente Rotterdam, maar nog steeds kom ik organisaties en projecten tegen die ik niet ken. De versnippering schijnt typisch Rotterdams te zijn. De verschillende concerns van de gemeente werken aan hetzelfde onderwerp vanuit een andere invalshoek. Soms zonder dat van elkaar te weten."*

Naar deze situatie binnen de gemeente Rotterdam is geen onderzoek gedaan. Om die reden is niet duidelijk te zeggen of de verkokering een ontwikkeling is die zich binnen alle onderdelen van het lokale overheidsapparaat voordoet. Wel is uit onderzoek gebleken dat veel verschillende overheidslagen hiermee te maken hebben. Vaak wordt ontkokering als dé oplossing gezien (Raad voor maatschappelijke ontwikkeling, 2008, p. 13). In hoeverre verkokering ook verder binnen de gemeente Rotterdam wordt ervaren is onduidelijk. Mogelijk heeft het wel invloed op het netwerk rond de RET-Remise. Om die reden wordt deze ontwikkeling hier genoemd.

#### 7.2.3. Samenvatting

In de tabel komen de trends die hierboven naar voren gekomen zijn nog een keer aan bod met een aantal mogelijke verklaringen.

Trends	Verklaringen
1. Sociaal zwakke positie Oud-Charlois	<ul style="list-style-type: none"><li>- Onvoldoende taalbeheersing</li><li>- Onvoldoende inkomen</li><li>- Onvoldoende opleiding</li><li>- Veel jongeren zonder startkwalificatie</li></ul>
2. Groeiende werkloosheid Rotterdam-Zuid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Onvoldoende beheersing van de taal</li><li>- Onvoldoende sociale vaardigheden</li><li>- Onvoldoende of een niet passende opleiding</li><li>- Overgang van school naar werk is groot</li></ul>
3. Personele wisselingen gemeente Rotterdam	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bezuinigingen als gevolg van economische crisis</li><li>- Vergrijzing van het personeel</li><li>- Veel uitstroom van personeel en weinig instroom</li></ul>
4. Tekort aan technisch personeel	<ul style="list-style-type: none"><li>- Te weinig jongeren kiezen voor een baan in de techniek</li><li>- Veel vergrijzing onder het huidige personeel</li></ul>
5. Dreigend tekort aan personeel in de zorg	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vergrijzing van de bevolking</li><li>- Vergrijzing van het personeel</li><li>- Minder jongeren kiezen voor een zorgopleiding</li></ul>
6. Relatief veel voortijdig schoolverlaters	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sociale problemen jongeren</li><li>- Verkeerde studiekeuze gemaakt</li><li>- Opleiding sluit niet aan bij verwachtingen</li><li>- Overgang tussen vmbo en mbo is te groot</li></ul>

7. Tekort aan stageplaatsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economische crisis</li> <li>- Verdringingsverschijnselen</li> </ul>
8. Opkomst vakscholen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opleidingen die aansluiten bij jongeren</li> <li>- Opleidingen die aansluiten op de praktijk</li> <li>- Terugdringen voortijdig schoolverlaters</li> <li>- Jongeren gerichtere studiekeuze laten maken</li> </ul>

Tabel 7.1: Overzicht van de trends

### 7.3. Zekerheden

Rond de pijler talentontwikkeling en het netwerk van de RET-Remise speelt één zekerheid en deze heeft te maken met de situatie op Rotterdam-Zuid.

#### 1. De situatie op Rotterdam-Zuid is complex. Veel factoren hangen met elkaar samen.

Rotterdam-Zuid heeft een complex karakter. In het rapport van Deetman en Mans wordt deze situatie erkend. Zij spreken zelfs van een unieke situatie op Zuid. Hoewel de problemen op zich ook in andere steden afspelen, heeft Zuid een aantal karaktertrekken die de problematiek uniek maken. Allereerst heeft Rotterdam-Zuid een relatief groot inwoneraantal. Het gebied zou een stad op zich kunnen zijn. Daarnaast bestaat dit gedeelte van Rotterdam uit veel wijken die allen een eigen karakter hebben. Dit karakter zorgt ervoor dat één aanpak niet werkt, maar maatwerk nodig is. De problemen stapelen zich op en hangen samen, waardoor de situatie verergert (Team Deetman/Mans, 2011, p. 7). Rotterdam-Zuid wordt niet alleen gekenmerkt door een zwakke sociaal-economische structuur (veel werkloosheid, veel voortijdig schoolverlaters, laag opleidingsniveau), maar ook een zwakke fysieke structuur (kwetsbare woningvoorraad, onvoldoende waardecreatie van de woningen en fysieke barrières).

Partijen die zich bezighouden met talentontwikkeling in de RET-Remise, zoals Calibris, Veldacadmie en O'Talent, ervaren deze problemen ook. Zoals al bij de trends naar voren kwam bevindt het pand zich in de wijk oud-Charlois. De wijk is één van de focuswijken. Dit zijn wijken die door het gemeentebestuur zijn aangewezen en waar de problematiek zich opstapelt (Rijksoverheid, 2011, p. 4). De sociale index laat al een aantal achtereenvolgende jaren zien dat de wijk op verschillende onderdelen onvoldoende tot zwak scoort. De taal wordt door de bewoners onvoldoende beheerst. Daarnaast genereren niet alle inwoners voldoende inkomen. Een oorzaak hiervan zou kunnen liggen in het feit dat de wijk relatief veel jongeren heeft die geen startkwalificatie bezitten. Ook verlaat een groot aantal jongeren voortijdig school. Deze factoren zorgen ervoor dat de wijk een onvoldoende (4,5) scoort op het onderdeel capaciteiten. Hoewel het groot aantal werklozen ook veroorzaakt wordt door de economische crisis, spelen bovenstaande oorzaken zeker ook een rol. Bovenstaande informatie heeft betrekking op de wijk Oud-Charlois. Deze wijk is eruit gehaald omdat de RET-Remise zich in deze wijk bevindt. De problematiek speelt echter ook in de omliggende wijken op Zuid. Ook hier zijn relatief veel werklozen en is het lastig om een baan te vinden.

### 7.4. Onzekerheden

Naast dat de trends zich vertalen in enkele zekerheden, bestaan ook een aantal onzekerheden. Hieronder wordt dit verder uitgewerkt.

#### 1. Het is onzeker of een vruchtbare samenwerking ontstaat om de problemen aan te pakken.

Zoals al bij de zekerheden naar voren is gekomen, zijn de problemen op Rotterdam-Zuid complex. Deetman en Mans adviseerden dan ook om een Nationaal Programma op te richten om de problemen aan te pakken. Het Nationaal Programma was vooral noodzakelijk om partijen voor meerdere jaren aan elkaar te binden (Team Deetman/Mans, 2011, p. 12). Op 19 september was het zover. Zeventien partijen ondertekenden het Nationaal Programma. Ze spraken af om twintig jaar met elkaar samen te werken en mogelijk zelfs langer om de doelstellingen te halen. Een kleinere uitvoeringsorganisatie werd opgericht met aan het hoofd een

programmadirecteur, Marco Pastors. Op die manier moet een halt toegeroepen worden aan de negatieve ontwikkelingen op Zuid (Rijksoverheid, 2011, p. 21). De plannen zijn ambitieus en de situatie is complex. Het is daarom onzeker of de samenwerking vruchtbaar zal zijn. Zo zorgde de financiële problemen bij Vestia ervoor dat het Nationaal Programma onvoldoende van de grond kwam. Een nieuw convenant moest worden getekend (Rijksoverheid, 2012b). Het is een voorbeeld waarin duidelijk wordt gemaakt dat ontwikkelingen in de omgeving een grote invloed kunnen hebben op de samenwerking. Daarnaast heeft het beleid dat de afgelopen jaren is gevoerd in Rotterdam-Zuid slechts geringe effecten gehad, volgens het rapport van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP). Het SCP onderzocht het effect van het krachtwijken-beleid dat in 2007 is ingezet door toenmalig minister Vogelaar. Eén van de gebieden waarop men heeft ingezet is Rotterdam-Zuid. Na onderzoek blijkt dat mensen meer tevreden zijn met hun wijk. Ook zijn er minder selectieve verhuizingen. Echter is geen meetbaar effect op veiligheid en leefbaarheid gevonden en een ongunstig effect op burgerparticipatie (Permentier, Kullberg, & van Noije, 2013, p. 16). Volgens het SCP heeft de integrale aanpak van de betrokken partijen niet het gewenste effect opgeleverd. Een verklaring zou kunnen liggen in het feit dat veel energie is gestoken in de afstemming van verschillende beleidsonderdelen en het kiezen van prioriteiten dat inefficiënties zijn opgetreden. Daarnaast waren sommige doelen zeer breed opgezet, waardoor het realiseren van afzonderlijke doelen is bemoeilijkt. Door het uitbreken van de financiële crisis werd de financiering van veel plannen bemoeilijkt. Dit heeft een negatief effect gehad op de samenwerking (Permentier e.a., 2013:22). Het rapport is echter zeer kritisch ontvangen. De gemeenten waarin de zogenaamde Vogelaarwijken lagen, vonden allen dat wel degelijk sprake was verbetering. Volgens hen heeft de wijkgerichte aanpak zeker gewerkt. Daarnaast is er kritiek op de manier waarop het SCP gemeten heeft. Veel veranderingen die in de wijken hebben plaatsgevonden, hebben te maken met de cultuur die heerst. Dit is lastig te meten. Daarnaast hebben veel projecten een lange adem nodig is. Resultaten worden pas na een tijdje bereikt. Hierdoor is het lastig om te beoordelen of het beleid succes heeft gehad (Lupi, 2013). Het rapport en de kritiek laat zien dat de situatie op Rotterdam-Zuid complex is en dat dit zich ook vertaalt in de samenwerking. De mening van betrokkenen over een succesvolle aanpak kan zeer verschillen.

Die samenwerking komt nog verder in gevaar door de vele personele wisselingen die op dit moment plaatsvinden bij de gemeente Rotterdam. Als gevolg van de economische crisis moet de gemeente Rotterdam bezuinigen. Veel arbeidsplaatsen zijn verdwenen en de verwachting is dat deze ontwikkeling zich de komende jaren doorzet (Gemeente Rotterdam, 2012). Daarnaast speelt de vergrijzing ook binnen het personeelsbestand van de gemeente. De komende jaren gaat een groot aantal ambtenaren met pensioen, terwijl de aanwas van nieuw personeel beperkt is (Binnenlands Bestuur, 2013). Personen waar de organisaties mee samenwerken om het beleid uit te voeren, verdwijnen. Hiermee kan de continuïteit van het beleid in gevaar worden gebracht. Daarnaast levert dit een gevaar op voor de organisatie van een vruchtbare samenwerking in Rotterdam-Zuid.

## 2. Financiering van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid.

*"Ik hoor veel geluiden: het Nationaal Programma is leuk, maar er staat helemaal geen geld tegenover. Dus wat heb je er eigenlijk dan aan?"*

Bovenstaande quote is van een respondent. Het beeld wordt door meerdere respondenten in dit onderzoek gedeeld. De beelden zijn ontstaan door verschillende ontwikkelingen. Een eerder investeringsprogramma, Pact op Zuid, heeft niet de gewenste resultaten heeft bereikt. Door een gebrek aan financiën konden de geplande projecten geen doorgang vinden (Algemeen Dagblad, 2009). Naar aanleiding van het rapport van de commissie Deetman/Mans is vervolgens een Nationaal Programma opgericht. In het uitvoeringsprogramma staat vermeld welke investeringen gedaan zouden worden (Programmabureau NPRZ, 2012). Op 30 januari 2012 meldt het Financiële Dagblad dat woningbouwcorporatie Vestia in grote financiële problemen zit door het handelen in derivaten (Financieel Dagblad, 2012). Hoewel Vestia de

problemen eerst nog ontkent, blijkt de berichtgeving toch waar te zijn. Dit heeft ook gevolgen voor het Nationaal Programma. Er blijkt geen geld om 35 000 woningen op Rotterdam-Zuid aan te pakken, één van de belangrijkste vernieuwingen in het gebied (Algemeen Dagblad, 2012). Om de investeringen toch door te laten gaan tekenden de andere corporaties (Woonbron en Woonstad), de gemeente Rotterdam en het Rijk een convenant. Hierin spreken zij af dat 122 miljoen euro uitgetrokken wordt om de leefbaarheid in Rotterdam-Zuid te verbeteren. Projecten die stil zijn komen te liggen krijgen een eenmalige impuls (Ministerie van Binnenlandse Zaken e.a., 2012). Daarnaast is afgesproken dat de corporaties Woonbron en Woonstad de projecten van Vestia overnemen.

Dan wordt in januari van dit jaar een burgertop gehouden. 1000 bewoners uit Rotterdam-Zuid mochten zich uitspreken over de toekomst van Zuid. Burgemeester Aboutaleb opent de top met de woorden dat er de komende 20 jaar nog zeker enkele miljarden euro's nodig zijn om Zuid uit de problemen te helpen. Dat bedrag moet worden opgebracht in samenwerking met het Rijk, de gemeente en diverse maatschappelijke partijen (Binnenlands Bestuur, 2013). Een paar maanden later maken de corporaties Woonstad Rotterdam, Havensteder en Woonbron bekend 430 miljoen euro te steken in nieuwbouw en renovatie van 6 300 woningen. Ondanks de economische situatie zouden zij dit bedrag kunnen investeren (Binnenlands Bestuur, 2013b). Het onderdeel uit het Nationaal Programma dat het meeste geld nodig heeft lijkt dus gered. Echter heeft de Eerste Kamer onlangs ingestemd met de verhuurdersheffing. In deze wet staat dat corporaties een extra heffing moeten betalen. Hiermee komen investeringsprojecten, zoals op Rotterdam-Zuid in gevaar (Aedes, 2013). Sommige partijen hebben laten weten dat zij graag zien dat corporaties in achterstandsgebieden worden ontzien (Aedes, 2013a). Hoe deze ontwikkeling zich voortzet is onzeker. De andere pijlers uit het Nationaal Programma (talentontwikkeling en economie) worden gefinancierd uit bestaande middelen. Het beeld dat het Nationaal Programma geen beschikking heeft over financiële middelen is correct. Door de economische crisis wordt ook op deze bestaande middelen gekort. Zo moeten onder andere de scholen die lid zijn van de Rotterdamse onderwijskoepel bezuinigingen doorvoeren. Ook op het stadhuis van Rotterdam zijn bezuinigingen op onderwijs aangekondigd (RTV Rijnmond, 2013). Op de investeringen die stonden gepland wordt gekort. Al deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de financiering van de diverse maatregelen uit het Nationaal Programma onzeker zijn. De bestaande middelen pakken inmiddels minder groot uit dan toen het Nationaal Programma werd opgesteld. Hierdoor is het onzeker of alle plannen doorgang kunnen vinden.

### 3. Financiering van de projecten rond de RET-Remise.

*De uitdaging zit eigenlijk in geld. Dat is het grootste probleem. Kijk, de organisaties die er mogelijk in gaan komen die binnen het concept passen die zijn hartstikke interessant. Dat zijn vaak wel intermediaire organisaties waar nu voor gelobbyd wordt. Die zijn ook weer vaak subsidie-afhankelijk. Die hebben geen grote bedragen om zelf te investeren. Dus er zitten niet echt investeerders achter, dat is het grootste probleem eigenlijk waar ze nu tegenaan lopen. Dus dat wordt de grootste uitdaging en dan zijn de banken ook nog niet toeschietelijk natuurlijk. Dus dat helpt allemaal niet mee.*

Eén onderwerp dat door alle betrokken respondenten in dit onderzoek werd genoemd is het gebrek aan financiën. Het vormt het grote thema waar op dit moment over gesproken wordt door de betrokkenen. Zoals de partijen in het business document al aangeven, zijn de kosten vaak een cruciaal onderwerp en bepalen ze de kans van slagen van het project. Daarnaast moeten de partijen met hun financiële beleid voldoen aan wet- en regelgeving. Aangezien de eigen financiële inbreng nihil is, zijn zij aan het onderzoeken of subsidiebronnen aangesproken kunnen worden. Hiervoor moet echter wel duidelijk zijn welke kosten de partijen verwachten te maken. Ten eerste dient het gebouw gebruiksklaar gemaakt te worden. Het gebouw heeft sinds 2006 leeggestaan en verkeerde in ernstig vervallen staat. De onderste verdieping is inmiddels opgeknapt. De bovenste verdiepingen hebben als gevolg van vandalisme een opknapbeurt nodig (Veldacademie, 2010). Daarnaast dienen de verschillende initiatiefnemers kosten te



maken om hun projecten te kunnen starten. Zo moet Future Financials bijvoorbeeld een praktijkbegeleider inzetten en leerlingen aantrekken. Om deze kosten te dekken willen de initiatiefnemers aanspraak maken bij de EFRO subsidie en de ESF gelden. EFRO staat voor Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling en wil onevenwichtigheden tussen regio's terugdringen. Hiervoor moet zij wel voldoen aan de voorwaarden die zijn gesteld door Kansen voor West, de organisatie die de aanvraag van de subsidie in ontvangst neemt. Zij willen de concurrentiekracht van de Randstad verbeteren. Diverse projecten in Rotterdam(Zuid) hebben inmiddels een dergelijke subsidie ontvangen (Kansen voor West, 2013). Het project rond de RET-Remise zou mogelijk ook in aanmerking kunnen komen. Een andere subsidie die men wil aanspreken is geld uit het Europees Sociaal Fonds (ESF). Dit fonds heeft verschillende onderdelen waar het project bij zou kunnen aankloppen. Eén onderdeel richt zich op het bestrijden en voorkomen van jeugdwerkloosheid. De trends hebben laten zien dat jeugdwerkloosheid ook in Rotterdam-Zuid een probleem is. Daarnaast is er een tekort aan technisch personeel in de technieksector en dreigt een tekort in de zorgsector. De partners in het project willen door samen te werken iets aan deze trends doen. Echter daar is geld voor nodig. Investerings van bedrijven die het project verder kunnen helpen blijven uit, als gevolg van de economische crisis. Bedrijven hebben of willen geen geld om te investeren. Daarnaast is het onzeker of het project voldoet aan alle eisen om de subsidie aan te trekken. Hierdoor is de financiering een cruciaal punt voor het slagen van het project.

#### 4. Het verbinden van het project aan de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid.

De initiatiefnemers van het project rond de RET-Remise willen gezamenlijk werken aan nieuwe oplossingen, behoeften en organisatievormen rondom maatschappelijke en sociale vraagstukken (vergrijzing, werkloosheid, achterstanden), integratie van werkgevers en onderwijs en andersom, werkgelegenheid creëren en antwoorden geven op werkgelegenheidsvraagstukken (Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk, 2013, p. 2). Om deze doelen te bereiken is het van belang dat het netwerk samenwerkt met diverse partners. Zij erkennen de raakvlakken die de activiteiten binnen het project met externe partijen hebben. Eén van die mogelijke partijen is het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid. De pijler talentontwikkeling richt zich op jongeren en onderwijs. In de business case wordt dan ook verschillende keren gesproken over talentontwikkeling. Zoals op pagina 2: *"Een effectieve manier om werk te maken van talentontwikkeling is de samenwerking waar dit project in gelooft. [...] De initiatiefnemers menen dat talentontwikkeling door middel van beroepsoriëntatie, het aanbieden van een unieke duale werk-/leerroute, onderzoek naar en het aanbod van een Wijkleerbedrijf successen boekt"*. Daarnaast vormt talentontwikkeling één van de pijlers waar Veldacademie zich uitgebreid mee bezig houdt (Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk, 2013). Het lijkt daarom een logische stap om het project van het netwerk te verbinden met het Nationaal Programma. Ook omdat zij zich richten op problemen die spelen op dit gebied, zoals werkloosheid, een tekort aan technisch personeel, zorgpersoneel en stageplaatsen. Uit de interviews bleek echter dat het contact met het Nationaal Programma tot op heden nog niet tot stand zijn gebracht.

*"Met het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid en de pijler talentontwikkeling zijn nog geen contacten. Die zouden er wel moeten komen, zeker omdat Kranendonk (O'Talent red.), maar ook Calibris concepten hebben die kunnen aansluiten of bruikbaar zijn in het programma NPRZ."*

De diverse partijen zijn zich bewust dat de link met het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid logisch is. Daarnaast kan het helpen om het project een succes te laten worden. Het programmabureau van het Nationaal Programma heeft een relatief groot netwerk waar uit geput kan worden in de zoektocht naar deelnemers voor het project. Daarnaast kan zo de bekendheid van het project worden vergroot. Men kent elkaar op dit moment nog niet of onvoldoende. Hiermee komt meteen een gevaar aan bod, namelijk het langs elkaar heen werken. Wanneer het contact met het programmabureau wordt uitgesteld, kunnen

initiatieven en organisaties langs elkaar heen gaan lopen. Het project kan hierdoor zijn succesvolle uitwerking missen.

#### 5. Het verbinden van bewoners/jongeren uit de wijk Oud-Charlois aan het project rond de RET-Remise.

Het netwerk rond de RET-Remise wil zich richten op jongeren in de wijk Oud-Charlois. Ze zijn zich bewust van het feit dat de Rotterdamse haven een belangrijke economische motor is die goed gekwalificeerd personeel nodig heeft (Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk, 2013, p. 1). Zo willen zij inspringen op het tekort aan technisch personeel dat onder andere speelt in de Rotterdamse haven (RTV Rijnmond, 2013a). Ook wil het netwerk jongeren opleiden tot financieel administratief medewerker. Via een duale route is het de bedoeling dat zij worden ingezet bij de ondernemers in de Waalhaven. Op die manier wordt de verbinding gelegd met de haven. Daarnaast wordt doormiddel van een WijkLeerbedrijf de verbinding gelegd met de wijkbewoners. Jongeren kunnen worden ingezet bij ouderen om ze te helpen met allerlei klusjes. Zo moet de RET-Remise een schakel worden tussen de haven en de wijk. Hiermee wil het netwerk inspelen op een aantal trends. Allereerst wordt het tekort aan technisch personeel opgevangen door jongeren te laten ontdekken waar hun talent ligt in de techniek en de zorg, maar ook om ze in deze sector op te leiden. Daarnaast wordt gewerkt aan het dreigend tekort van zorgpersoneel. Naast jongeren voor deze vakgebieden te interesseren, worden zij ook in de zorgsector ingezet. Hierdoor wordt het tekort aan twee kanten weggewerkt. Naast dat het netwerk zich richt op de arbeidsmarkt, willen zij zich ook richten op de trends die zich onder de Rotterdamse jongeren afspelen. Allereerst willen zij werken aan de trend op het gebied van de werkloosheid. Het percentage jongeren in de wijk Oud-Charlois dat werk zoekt is relatief hoog. Daarnaast bevinden zich onder de Rotterdamse groep jongeren relatief veel schoolverlaters (Gemeente Rotterdam, 2013). De doelgroep van het netwerk is duidelijk. Echter hierbij komt een onzekerheid om de hoek kijken. Jongeren moeten wel voor het project worden aangetrokken. Uit de sociale index blijkt dat de inwoners van Oud-Charlois lager scoren op het onderdeel meedoen (participatie) dan het gemiddelde van Rotterdam. Daarnaast is het vergroten van de betrokkenheid één van de gebiedsafspraken die zijn gemaakt tussen de deelgemeente, Vestia en Woonstad. Het huidige niveau stemt niet tot tevredenheid (Gemeente Rotterdam, Vestia, & Woonstad, 2010). Beide feiten tonen dat het onzeker is voor het netwerk of de juiste doelgroep wordt aangesproken en of zij mee zullen doen. Het netwerk heeft onderzoek gedaan naar de situatie in de wijk en is op de hoogte van de spelende trends en ontwikkelingen. Informatie over de bereidwilligheid van de doelgroep zelf ontbreekt nog. Het is dus voor hen onzeker of het project de doelgroep aanspreekt en of zij mee zullen doen aan de projecten in de RET-Remise. Deze informatie is echter wel belangrijk. De jongeren kunnen immers het slagen van het project bepalen. Naast de financiën vormen de jongeren nog een andere factor die het slagen of het falen van het project kunnen bepalen.

In dit hoofdstuk zijn de voorbereidende stappen voor het opstellen van scenario's genomen. Eerst zijn verschillende trends geanalyseerd die spelen in Rotterdam-Zuid en op onderwijsgebied. Daarna zijn vier verschillende ontwikkelingen die spelen genoemd. Deze ontwikkelingen zijn mogelijk van invloed op het netwerk rond de RET-Remise. Daarna zijn, op basis van de trends, één zekerheid en vijf onzekerheden geanalyseerd. In het volgende hoofdstuk zullen twee onzekerheden worden gekozen om de vier scenario's mee te vormen.

## Hoofdstuk 8 – Scenario's

---

### 8.1. Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de voorbereidende stappen genomen voor het opstellen van scenario's. Eerst zijn verschillende trends beschreven die spelen rond de RET-Remise en op onderwijsgebied. Ook zijn hierbij een aantal ontwikkelingen aan bod gekomen. Op basis van deze trends is één zekerheid en zijn vijf onzekerheden geformuleerd. In dit hoofdstuk zullen hieruit twee onzekerheden worden gekozen om een kwadrantenstudie op te stellen (8.2). Vervolgens worden deze onzekerheden geduid (8.3). Daarna komen de vier verschillende scenario's aan bod die allen worden uitgewerkt aan de hand van de netwerktheorie in een apart paragraaf (8.4, 8.5, 8.6 en 8.7).

### 8.2. Keuze onzekerheden

In een kwadrantenstudie worden de twee belangrijkste onzekerheden tegenover elkaar gezet. Op basis van de combinatie van de twee uiterste van elke onzekerheid ontstaan vier mogelijke scenario's. Elk scenario beschrijft een situatie die zich in de toekomst kan voordoen. Voor dit onderzoek betekent dit dat de vijf onderstaande onzekerheden zullen moeten worden teruggebracht naar twee.

1. Het opzetten en onderhouden van een vruchtbare samenwerking;
2. Financiering van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid;
3. Financiering van projecten bij de RET-Remise;
4. Het verbinden van het project aan de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid;
5. Het verbinden van de bewoners uit Oud-Charlois aan het project rond de RET-Remise;

De onzekerheden zijn opgesteld na een uitgebreide literatuurstudie en het houden van interviews met diverse betrokken partijen. Daarin kwamen sommige onzekerheden duidelijker naar voren dan anderen. Een onzekerheid die bij door alle respondenten werd genoemd was de "Financiering van de projecten rond de RET-Remise". Eén van de respondenten verwoordde dit als volgt:

*"Het gaat vooral nu om de financiële middelen. De structuur die krijg ik wel. Dat is het probleem niet. Maar die financiële middelen daar zit het probleem. De Veldacademie kan niet zeggen: ik besteed even twee ton erin. Dat kunnen ze niet. Dat snap ik ook. Dat vraag ik ook niet. Dat kunnen wij ook niet. Dat kan Calibris ook niet en O'Talent ook niet. De Sedha-groep die moeten zich bezig houden met enerzijds de subsidieaanvraag te doen bij de ESF. De EFRA subsidie ook onder meer en ook andere subsidiebronnen aanboren of openmaken. [...] Lukt dat niet dan heeft het geen zin. Alles gaat toch om de centen in dit geval."*

Een andere respondent zei het volgende:

*"Ja, dat (de financiën red.) is echt een hoofdthema. De subsidieaanvraag van de EFRA moet nu rondkomen en de ondernemers daar moeten we binnenkort mee gaan praten. Dan gaan we het plan [...] uitleggen."*

Hieruit blijkt dat de financiering van de RET-Remise voor de betrokken actoren een groot onderwerp is. Het is een belangrijke factor die bepaalt of de verschillende plannen van het netwerk doorgang kunnen vinden. Daarnaast vormt het hét hoofdonderwerp waar het netwerk op dit moment over praat. De onzekerheid die enige overlap met deze onzekerheid vertoont is die waar de financiering van het Nationaal Programma centraal staat. Hoewel dit door minder actoren wordt aangehaald, speelt deze onzekerheid zeker een rol. Een respondent beschrijft deze onzekerheid als volgt:

*"Nou ja ook omdat wat ik ook nog steeds hoor is het Nationaal Programma, daar staat heel weinig geld tegenover. Wat is het dan eigenlijk? Wat kun je er dan mee en wat heeft de organisatie er dan aan?"*

Bij beide onzekerheden spelen ontwikkelingen in de omgeving een belangrijke rol. Daarnaast is het bij beide onzekerheden zo dat wanneer het niet lukt om de financiering sluitend te krijgen de plannen zeer waarschijnlijk geen doorgang kunnen vinden. Voor dit onderzoek is alleen de financiering van de pijler talentontwikkeling van belang. De projecten rond de RET-Remise kunnen aansluiting vinden bij deze pijler. Aangezien de financiering van de RET-Remise voor de betrokken actoren een meer centrale rol speelt, is gekozen om deze onzekerheid terug te laten komen in de kwadrantenstudie. De financiering van het Nationaal Programma wordt achterwege gelaten. Op die manier worden scenario's opgesteld die voor de actoren zeer dicht bij hun praktijkervaringen liggen. Hierdoor krijgen de zij een maatschappelijk karakter.

Een andere onzekerheid die door de actoren wordt genoemd is de verbondenheid van het netwerk met de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid. Voor veel van hen is het onduidelijk of die verbinding al is gelegd.

*"Niet dat ik weet. Die anderen heb je ook allemaal vast gesproken als die zeggen dat die er nog niet is. Dan zeg ik ook heel erg jammer dat die er nog niet is, die zou er moeten komen."*

*"Weet ik niet. Ik zit te ver daar vanaf om dat te kunnen beoordelen. Het lijkt mij dat het heel logisch zou zijn om dat te koppelen."*

*"Ik heb begrepen dat op een gegeven moment in dit voorbeeld ook ingebracht werd in het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid. Of dat ook formeel zo is, weet ik niet. Er is wel een link, inhoudelijk kan ik 'm wel leggen."*

Eén respondent weet het zeker:

*"Met het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid en de pijler talentontwikkeling zijn nog geen contacten. Die zouden er wel moeten komen [...]."*

Wat opvalt bij deze onzekerheid is dat alle respondenten deze hebben benoemd. Daarnaast is het voor de meeste onduidelijk of de verbondenheid met de pijler talentontwikkeling bestaat. Slechts één respondent weet zeker dat die verbondenheid nog niet bestaat. Hierdoor ontstaat het gevaar dat partijen in de toekomst langs elkaar heen gaan werken. De onzekerheid heeft hierdoor een grote maatschappelijke waarde. Daarnaast speelt deze onzekerheid bij alle betrokken actoren. Zij hebben dit namelijk allemaal genoemd. Om die reden is gekozen om deze onzekerheid op te nemen in de kwadrantenstudie.

De drie overige onzekerheden worden niet meegenomen. Bij één van deze onzekerheden gaat het om de samenwerking tussen de verschillende partners. Naast de partijen rond de RET-Remise spelen bijvoorbeeld ook de zeventien ondertekenaars van het Nationaal Programma een rol. In dit onderzoek is deze laatste groep niet naar voren gekomen. De focus ligt dan ook voornamelijk op de partijen uit het netwerk rond de RET-Remise. De partijen hebben aangegeven dat de samenwerking op dit moment voorspoedig verloopt. Hoewel het onzeker is hoe de samenwerking in de toekomst gaat verlopen, blijkt deze onzekerheid voor de betrokken partijen geen discussiepunt te zijn. Om die reden is gekozen om deze onzekerheid niet mee te nemen in de kwadrantenstudie.

Bij de overige onzekerheden gaat het om het leggen van verbindingen. ("Verbinden van de pijler talentontwikkeling aan het Nationaal Programma" en het "verbinden van de bewoners uit Oud-Charlois aan de projecten in de RET-Remise".) Waar de ene onzekerheid focust op het leggen van verbindingen met een organisatie, focust de andere onzekerheid op het leggen van verbindingen met mensen. Bij deze laatste onzekerheid gaat het om de bewoners van Oud-Charlois. Door het netwerk is geen onderzoek gedaan naar de bereidwilligheid van deze bewoners. De Sociale Index laat op het onderdeel "meedoen" een onvoldoende zien, ook scoort ook het onderdeel "werk en school" erg laag. Veel bewoners hebben geen

baan en/of gaan niet naar school. Hierdoor zijn de bewoners wel degelijk een doelgroep die past bij de verschillende projecten. Daarnaast hebben de verschillende onderdelen hun succes al bewezen op andere plaatsen. Zo zijn in andere steden in Nederland al verschillende succesvolle WijkLeerbedrijven opgezet (SWB, 2013). Ook bij de opleiding die FutureFinancials aanbiedt zijn inmiddels diverse leerlingen geslaagd (Future Financials, 2013). Het zijn twee voorbeelden van projecten die in de RET-Remise van start moeten gaan. Het lijkt zeer onwaarschijnlijk dat de projecten in de RET-Remise geen succes zullen hebben. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat het netwerk zich hier in een andere en complexere situatie bevindt. Toch wordt gekozen om ook deze onzekerheid niet mee te nemen in de kwadrantenstudie.

### **8.3. Kwadrantenstudie**

In de kwadrantenstudie worden twee onzekerheid met elkaar gecombineerd. Hierboven is duidelijk gemaakt dat is gekozen voor de volgende onzekerheden:

1. De financiering van de projecten binnen de RET-Remise.
2. Het verbinden van de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid aan de projecten van de RET-Remise.

Bij de invulling van de kwadrantenstudie worden van beide onzekerheden de extremen genomen. In deze paragraaf worden deze extremen geduid. Allereerst komen de kwadranten die op de Y-as staan aan bod.

#### **8.3.1 Financiering van de RET-Remise is rond**

Bij het uiteinde van deze as lukt om de financiering van de RET-Remise rond te krijgen. De verschillende subsidies worden toegewezen, maar ook bedrijven zijn geïnteresseerd in de projecten. Ze willen hierin investeren. Dit betekent dat de projecten die het netwerk van de RET-Remise wil uitvoeren gerealiseerd kunnen worden.

#### **8.3.2 Geen financiering voor de RET-Remise**

Het niet gelukt om subsidies toegekend te krijgen bij dit uiteinde van de as. Daarnaast zijn ook geen bedrijven gevonden in willen investeren in de projecten. Aangezien de betrokken actoren zelf niet over voldoende financiële middelen beschikken, is het voor hen niet mogelijk om de verschillende projecten op te zetten. Het "vullen" van de RET-Remise kan hierdoor niet doorgaan.

Ook op de X-as komen extremen van een onzekerheid te staan. Het betreft het zoeken van aansluiting bij het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid.

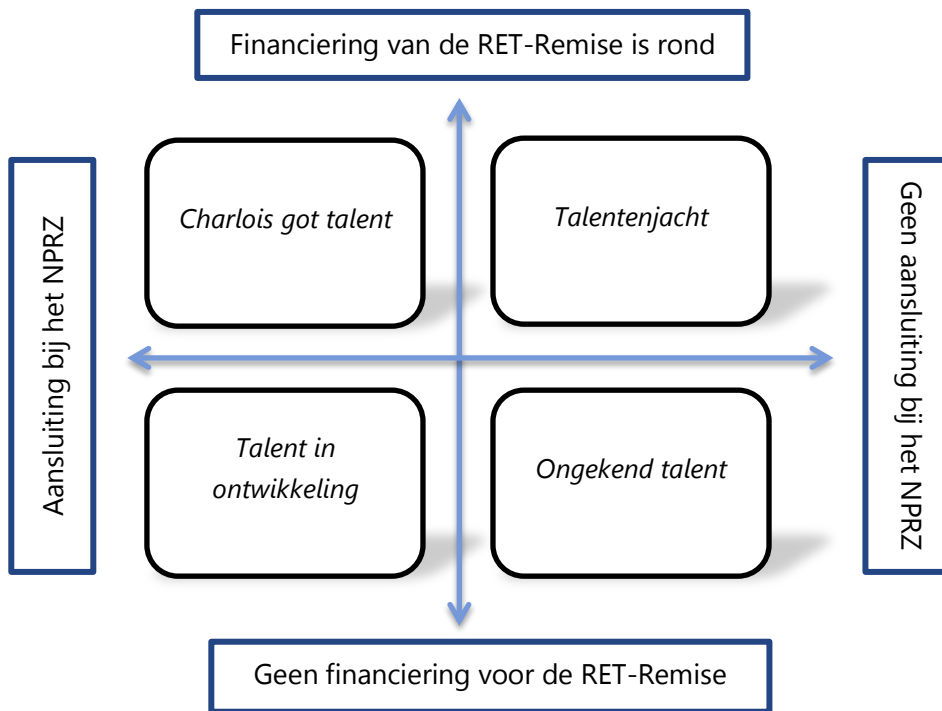
#### **8.3.3 Aansluiting bij het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid**

Het is het netwerk rond de RET-Remise gelukt om aansluiting te vinden met het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid. Het project wordt opgenomen in de verschillende publicaties. Ook andere actoren die bezig zijn met de pijler talentontwikkeling en het Nationaal Programma kunnen zo kennis nemen van het project. Daarnaast is het mogelijk dat het project gefinancierd wordt uit middelen die beschikbaar komen voor de pijler talentontwikkeling.

#### **8.3.4 Geen aansluiting bij het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid**

Bij het uiteinde van deze as het niet gelukt om aansluiting te vinden bij de pijler talentontwikkeling uit het Nationaal Programma. Hierdoor mist het netwerk de mogelijkheid om de bekendheid te vergroten bij andere organisaties die actief zijn in de onderwijswereld. Daarnaast gaan initiatieven door elkaar heen lopen. Men kent elkaar en elkaars projecten niet. Door de grote variëteit aan projecten mist het beleid één richting en wordt het oplossen van de situatie op Rotterdam-Zuid bemoeilijkt.

Wanneer deze kwadranten met elkaar worden gecombineerd, ontstaat onderstaand schema. Het vormt het frame op basis waarvan vier scenario's verder zullen worden ingevuld.



Figuur 8.1: Schematische weergave kwadranten

Wat moet worden opgemerkt is dat beide assen elkaar deels beïnvloeden. Wanneer aansluiting kan worden gevonden met het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid wordt de kans op extra financiering verhoogd. De plannen kunnen dan worden meegenomen in de financiering van de pijler talentontwikkeling. Ook is het mogelijk dat de bekendheid onder andere partijen wordt vergroot, waardoor meer en/of andere investeerders worden gevonden. Hoewel de scenario's in de praktijk dus wellicht enige overlap zullen kennen, wordt toch voor deze assen gekozen. Op die manier ontstaat een zuivere studie op basis van onzekerheden die alle betrokken partijen ervaren.

Zowel op de X als de Y-as zijn inhoudelijke variabelen terug te vinden. Ze bepalen in belangrijke mate de inhoud van de scenario-studie. Wat zijn de gevolgen voor het netwerk als de financiering rond komt, of juist niet? En hoe ziet de situatie eruit wanneer aansluiting wordt gevonden met het Nationaal Programma? Wat zijn de gevolgen voor de actoren in het netwerk? Welke strategieën zullen zij gaan volgen en welke middelen moeten en/of kunnen zij inzetten? Al deze vragen zullen verder worden beantwoord in onderstaande paragrafen. Daarbij worden de scenario's uitgewerkt aan de hand van de variabelen van de netwerktheorie van Koppenjan en Klijn (2004). De volgorde die wordt aangehouden is dezelfde volgorde als die van de operationalisatie. Dit wil zeggen dat eerst de bronnen aan bod komen (financiële middelen, productiemiddelen, competenties, kennis en legitimiteit). Vervolgens staan de afhankelijkheden, belangen, percepties, doelen en strategieën centraal.

#### 8.4. Scenario I: “Charlois got talent”

Bij dit scenario is het gelukt om aansluiting te vinden bij het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid. De projecten van de betrokken actoren zijn opgenomen in de pijler talentontwikkeling. De bekendheid van het project is vergroot, doordat de RET-Remise is opgenomen in diverse publicaties. Alle actoren die zijn aangesloten bij het Nationaal Programma zijn nu bekend met het project. Dit heeft tevens gevolgen voor de financiering. De projecten binnen de pijler talentontwikkeling worden gefinancierd uit bestaande middelen.

Doordat de het project van de RET-Remise hier nu ook deel van uitmaakt, worden zij meegenomen in de toebedeling van de financiële middelen. Daarnaast is het gelukt om subsidies aan te trekken voor de ontwikkeling van het pand. Onder meer het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) heeft geld aan het project toegewezen. Ook bedrijven hebben aangegeven te willen investeren in de diverse projecten.

Het netwerk verkeert hierdoor in een "luxe positie". Waar de financiën in het verleden een uitdaging vormden, is nu een situatie ontstaan met veel mogelijkheden. Dit heeft gevolgen voor het netwerk. Aan de hand van de variabelen van de netwerktheorie wordt het scenario uitgewerkt.

De onderlinge afhankelijkheid van de partijen uit het netwerk richt zich volledig op alle andere bronnen die zij tot hun beschikking hebben. In de verschillende overleggen denkt men na over de vraag hoe de productiemiddelen, dat wil zeggen de verschillende projecten, ingezet kunnen worden in de RET-Remise. Men denkt na over welk project het beste in welke ruimte ingezet kan worden. Ook overlegt men wanneer men van start kan gaan en wat daarvoor nog allemaal geregeld dient te worden. Daarvoor maakt men gebruik van elkaars kennis en competenties, twee andere bronnen.

De aansluiting bij het Nationaal Programma zorgt ervoor dat het project relatief veel aandacht heeft gekregen. Hierdoor kan contact worden gelegd met mogelijke partnerorganisaties. Deze samenwerking moet voorkomen dat partijen langs elkaar heen gaan werken. Door contacten te leggen kan worden gekeken waar partijen elkaar aanvullen. Op die manier ontstaat meer samenhang in het beleid. Partijen kennen elkaar en kunnen hun doelgroep naar elkaar doorverwijzen. De verbintenis met het Nationaal Programma zorgt ook voor contacten met de doelgroep van de RET-Remise. Deze organisaties kennen mogelijk potentiële jongeren die passen bij één van de projecten. Hierdoor wordt het voor jongeren op Zuid mogelijk om hun talenten te ontwikkelen. De kansen hiervoor zijn er. Het is van belang dat de organisaties binnen de pijler talentontwikkeling zoveel mogelijk met elkaar samenwerken. Zo kunnen zoveel mogelijk jongeren worden bereikt. Daarmee kan ook worden voorkomen dat jongeren tussen 'wal en schip vallen'. Om dit te bereiken zal het netwerk een faciliterende strategie volgen. De partijen realiseren zich dat door samen te werken meer wordt bereikt dan door ieder hun eigen belang na te jagen. Op die manier kan de juiste doelgroep worden aangeboord en kan zo optimaal mogelijk gebruik worden gemaakt van het pand. De jongeren van Rotterdam-Zuid hebben talent. Het is echter zaak dat deze talenten worden benut. Het netwerk wil hiervoor zorgen. Samen met de partners binnen het Nationaal Programma ontdekken zij het talent van Zuid en zetten zij dit in bij de RET-Remise in Charlois.

### **8.5. Scenario II: "Talentenjacht"**

Bij dit scenario is het niet gelukt om aansluiting te vinden bij de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma. Echter heeft het netwerk wel de beschikking over de subsidies van de EFRO. Ook de bedrijven op de Sluisjesdijk hebben investeringen in het pand toegezegd. Hierdoor beschikken zij over voldoende financiële middelen om de RET-Remise te exploiteren. Omdat het niet gelukt is aansluiting te vinden bij het Nationaal Programma moeten zij nu op eigen kracht hun doelgroep werven en contacten leggen met partnerorganisaties. Hoe dit zijn weerslag heeft op het netwerk rond de RET-Remise, zal hieronder verder worden uitgewerkt aan de hand van de netwerktheorie van Koppenjan en Klijn (2004).

In de verschillende overleggen van het netwerk wordt nu gepraat over hoe het pand ingericht wordt. Gebeurt dit in fases, zodat telkens een ander project al kan starten? Of worden de financiën ingezet om alles in één keer goed aan te pakken en te verbouwen? De stichting Handelscompagnie heeft er belang bij om voor de optie te kiezen die zo snel mogelijk rendement oplevert. Dit zorgt ervoor dat eerder gedane investeringen kunnen worden terugverdiend. Ook de andere partijen uit het netwerk willen het liefst zo snel mogelijk starten. Doordat zij nog relatief weinig investeringen hebben gedaan is de haast bij hen minder groot dan bij de stichting. Het is van belang dat het netwerk deze verschillende belangen uitspreekt en



erkent. Op die manier ontstaat een inhoudelijke discussie. Men snapt waarom men bepaalde standpunten inneemt.

Naast de overleg over de inrichting van het pand en de inzet van de financiën, dient ook gewerkt te worden aan de bekendheid en het netwerk van de partners rond de RET-Remise. Het netwerk moet alle middelen inzetten om de bekendheid van het project te vergroten. Omdat geen aansluiting is gevonden bij het Nationaal Programma, kan het netwerk van de kansen die dit programma biedt geen gebruik maken. Alles dient op eigen kracht te gebeuren. Hierbij zullen de actoren zoveel mogelijk gebruik maken van hun eigen netwerk. Zij moeten zelf op zoek naar organisaties in het veld die zich bezig houden met jongeren. Door met hen samen te werken wordt verkokering tegengegaan. Zoals al in het vorige hoofdstuk was te lezen, kennen veel organisaties in Rotterdam elkaar niet. Door actief op zoek te gaan naar contacten kan dit probleem worden verkleind. Daarnaast hebben deze organisaties contacten met jongeren die aanmerking zouden kunnen komen voor de projecten in de RET-Remise. Zij hebben een beeld van het veld.

Wanneer alle actoren uit het netwerk afzonderlijk op zoek gaan is het van belang dat zij hun percepties met elkaar delen. Zo ontstaat samenhang en ontstaat een krachtiger verhaal. Juist aan deze samenhang ontbreekt het vaak op Rotterdam-Zuid, concludeerde het team Deetman/Mans al (Team Deetman/Mans, 2011). Door middel van dit krachtige verhaal kunnen gemakkelijker contacten worden gelegd en de juiste doelgroep worden aangeboord. Daarbij is het van belang dat allen een faciliterende strategie volgen. Dat wil zeggen dat elke partij hun eigen middelen bij elkaar brengt en dat men samen tot actie overgaat. De partijen zijn zich bewust van hun wederzijdse afhankelijkheid en zetten dit in om tot een optimaal resultaat te komen.

Het ontbreken van de band met het Nationaal Programma zorgt ervoor dat het netwerk hun externe blik moet vergroten en hierbij hun gezamenlijke opdracht in het oog houden. Allen moeten met een eenduidige boodschap op jacht naar talent. Hierdoor ontstaat samenhang en kan van de RET-Remise een succesverhaal worden gemaakt.

### **8.6. Scenario III: “Talent in ontwikkeling”**

In dit scenario is het gelukt om aansluiting te vinden bij het Nationaal Programma. Het ontbreekt echter aan de financiële middelen. De EFRO-subsidie is afgewezen en ook bedrijven durven door de huidige economische crisis niet te investeren in het project. Hierdoor kunnen de projecten in de RET-Remise op dit moment geen doorgang vinden. Zoals al eerder is vermeld, zijn de huidige actoren vooral intermediaire organisaties. Dit betekent dat zij over onvoldoende financiële middelen beschikken om hun eigen projecten op te zetten. Zij zijn hiervoor afhankelijk van anderen. Hoe het netwerk er vervolgens uit komt te zien, wordt hieronder verder uitgewerkt aan de hand van de netwerktheorie van Koppenjan en Klijn (2004).

Doordat het project aansluiting heeft gevonden bij het Nationaal Programma heeft het meer bekendheid verworven. In de overleggen die worden gehouden, zal voornamelijk worden gesproken over de financiering van de RET-Remise. Het netwerk zal zich nu richten op het Nationaal Programma. Mogelijk kan het project meegenomen worden in de financiering van de pijler talentontwikkeling. Daarnaast wordt overlegd hoe de actoren hun bestaande netwerk kunnen gebruiken om op een andere manier het project te financieren. Ook zal de alle kennis van de actoren worden ingeroepen. Op die manier wordt gebruikt gemaakt van diverse bronnen van het netwerk. Hierdoor zijn de actoren wederzijds van elkaar afhankelijk. Samen bepalen zij of het project in de RET-Remise een succes wordt.

Allen partijen hebben belang bij het slagen van het project in de RET-Remise. In het bijzonder de partijen die vanaf het begin al een investering hebben gedaan, hebben belang bij een zo snel mogelijke start van de RET-Remise. Zij willen hun investeringen terug verdienen. Dit is van invloed op de strategieën die de actoren

volgen. Deze groep actoren zal zich voornamelijk richten om een faciliterende strategie. Ze gebruiken hun afhankelijkheden om tot resultaten te komen. Actoren in het netwerk die minder afhankelijk zijn van de anderen en de specifieke plek zullen, wanneer de financiën zullen uitblijven, eerder voor een go-alone strategie kiezen. Wanneer hun perceptie is dat zij onvoldoende voordeel halen uit de verbintenis met het Nationaal Programma, zullen zij een andere manier zoeken om hun project op te zetten. Het netwerk rond de RET-Remise levert deze partijen op dat moment onvoldoende op. Hier dreigt het gevaar van versplintering en gebrek aan samenhang waar Rotterdam-Zuid al door wordt gekarakteriseerd. Juist de verbinding met het Nationaal Programma, die in dit scenario is gerealiseerd, dient dit te voorkomen. Het Nationaal Programma kan in dit scenario juist voor die samenhang zorgen. Partijen die willen werken aan de problemen die spelen op het gebied van talentontwikkeling worden zo bij elkaar gebracht. Hierdoor leren partijen elkaar en hun plannen kennen. Ook maken ze kennis met elkaars afhankelijkheden. Nieuwe mogelijkheden tot samenwerking kunnen ontstaan. In het geval van de RET-Remise kan dit ook nieuwe financiële middelen opleveren. Deze financiële middelen zijn cruciaal voor het voortbestaan van de projecten in de RET-Remise. Het is daarom van belang dat het netwerk zich richt op alle mogelijke manieren om financiën te verkrijgen. Door hierbij zoveel mogelijk samen te werken en gebruik te maken van elkaars netwerk en kennis dient dit te worden gerealiseerd. Het inzetten van talenten in de RET-Remise is bij dit scenario nog in ontwikkeling. Door het ontbreken van de financiële middelen kan het project nog niet van start gaan. Echter biedt het Nationaal Programma wel kansen om talentontwikkeling te starten.

### **8.7. Scenario IV: “Ongekend talent”**

In dit scenario zijn twee dingen niet gelukt. Allereerst is het niet gelukt om subsidies te verkrijgen voor het project. Er wordt niet voldaan aan de voorwaarden die gesteld zijn voor de EFRO-subsidie. Daarnaast zijn geen bedrijven gevonden die willen investeren in de RET-Remise. Een mogelijke oorzaak ligt in de huidige economische situatie. De resultaten van de investeringen zullen zich pas op de lange termijn uitbetalen. Vooral bij O'Talent. Het is de bedoeling dat jongeren geïnteresseerd worden voor een beroep in de techniek en/of zorg. Het gaat om leerlingen die hun opleiding nog moeten volgen. Het zal dus enkele jaren duren voordat zij bij de bedrijven aan de slag kunnen. Door de huidige onzekere economische situatie durven zij de investeringen niet aan.

Ten tweede is het niet gelukt om aansluiting te vinden bij het Nationaal Programma. De RET-Remise is in eerdere documenten wel opgenomen als economisch brandpunt, maar daar is het bijgebleven. In de verdere documenten omtrent de pijler talentontwikkeling is het netwerk verder niet terug te vinden. Hierdoor wordt een grote mogelijkheid gemist om verdere bekendheid te verwerven en de broodnodige financiën aan te trekken.

Wanneer het tekort aan financiën blijft aanhouden, dreigt het project in de RET-Remise te mislukken. De bovenste verdiepingen van het gebouw kunnen niet verder worden gevuld. Hierdoor blijft alleen de Veldacademie als gebruiker over. De talenten op Rotterdam-Zuid kunnen niet verder worden ontwikkeld en blijven ongekend. Het is daarom van belang dat het netwerk het over een andere boeg gooit. De eerder verkende opties zijn echter niet meer mogelijk. Nieuwe partners en financieringsstructuren dienen te worden verkend. Aan de hand van de variabelen van de netwerktheorie van Koppenjan en Klijn (2004) zal dit scenario verder worden uitgewerkt.

De financiën zullen het hoofdonderwerp vormen waar het netwerk zich mee bezig zal houden. Ze vormen namelijk een cruciaal punt in het realiseren van de plannen. Voornamelijk voor de stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk is het van belang. Zij hebben een aantal investeringen in het pand gedaan waardoor het mogelijk is voor de Veldacademie om de onderste verdieping te gebruiken. Zij hebben er belang bij dat de rest van het pand ook in gebruik wordt genomen. Zo kunnen de investeringen terug verdiend worden. Om die reden zullen zij alles in het werk stellen om de bekendheid van het project op

andere manieren te vergroten en nieuwe (financiële) partners aan te trekken. Voor hen is het van belang dat de andere partijen hieraan zoveel mogelijk meewerken. Wanneer dit echter niet gebeurt, zullen zij hun faciliterende strategie omzetten in een go-alone strategie. Ook partijen uit het netwerk die hun project ook op een andere plek in de stad kunnen opzetten zullen deze strategieswitch volgen. Dit zal voornamelijk plaatsvinden als zij de perceptie hebben dat de financiën zullen uitblijven. Zij kunnen niet in een project blijven hangen waarbij geen zicht is op verdere ontwikkelingen, als zij ergens anders wel met hun project aan de slag kunnen. Het gevaar is dat op verschillende plekken in de stad projecten van start gaan die zich richten op jongeren zonder school en/of werk. Projecten kunnen door elkaar heen gaan lopen en zo een krachtige uitwerking missen. Men werkt namelijk niet gezamenlijk aan de problemen die op Zuid spelen. Ieder werkt dan vanuit zijn eigen belang. Hierdoor worden kansen gemist. De jongeren zelf weten niet waar zij moeten beginnen, door de vele organisaties. Daarnaast worden jongeren door de organisaties niet naar elkaar doorverwezen, omdat men elkaar niet kent. Van talentontwikkeling is hierdoor nauwelijks sprake.

Het netwerk zal om die reden hun blik moeten verruimen en op zoek moeten gaan naar andere mogelijkheden. Door ook buiten de gebaande paden te kijken, ontdekt het netwerk wellicht nieuwe kansen. Alleen op die manier kan het talent wat in Charlois rondloopt verder worden ontwikkeld.

In dit hoofdstuk zijn vier scenario's voor de RET-Remise aan bod gekomen. Ze schetsen vier mogelijke situaties die zich in de toekomst kunnen voordoen. Ze vormen het sluitstuk van de analyse van het onderzoeksmateriaal. In het volgende hoofdstuk wordt het onderzoek afgesloten met de beantwoording van de hoofdvraag en de formulering van aanbevelingen.

## Hoofdstuk 9 – Conclusie

---

### 9.1. Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk komen alle zaken uit de vorige hoofdstukken samen. Eerst worden de verschillende deelvragen beantwoord om tot een beantwoording op de hoofdvraag te komen (9.2). Vervolgens met een reflectie waar wordt ingegaan op een aantal aandachtspunten die betrekking hebben op het onderzoek en het nationaal programma (9.3). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor het netwerk rond de RET-Remise (9.4).

### 9.2. Conclusies

In deze paragraaf zullen de deelvragen één voor één worden beantwoord. Uiteindelijk kan zo een antwoord op de hoofdvraag worden geformuleerd. Hierbij moet worden opgemerkt dat deelvraag 8 volgt in paragraaf 9.4. Hier worden namelijk de aanbevelingen weergegeven.

#### 9.2.1. Deelvraag 1 – Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid

In februari 2011 brengt de commissie Deetman/Mans haar rapport uit over Rotterdam-Zuid. In opdracht van het kabinet hebben zij onderzoek gedaan naar dit gebied met zijn unieke eigenschappen. Zij concluderen dat sprake van een zwakke sociaal-economische structuur en een fysiek zwakke structuur. Het team raadt aan om een Nationaal Programma op te richten om het gebrek aan samenhang op Rotterdam-Zuid te ondervangen (Team Deetman/Mans, 2011). Dit programma wordt in 2011 gepresenteerd. Daarin wordt de oprichting van drie pijlers genoemd. Met de pijler fysieke kwaliteitsverbetering wil men realiseren dat iedereen op Zuid blijft wonen. De pijler economische versterking richt zich op werk. Door aan de slag te gaan, vergroten de bewoners van Zuid hun kans op een goede toekomst. De derde en laatste pijler richt zich op talentontwikkeling. Jongeren moeten minimaal een startkwalificatie halen en kunnen hierbij doorstromen naar bestaande of nieuwe banen (Zuid werkt! Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid, 2011). De eerste deelvraag stelt deze pijler centraal: *Waaruit bestaat de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid?*

In de pijler worden twee doorbraken genoemd. Wanneer deze worden gerealiseerd, dan kan de situatie op Zuid structureel worden verbeterd. Ten eerste moet een Children's Zone worden opgericht, waar excellent onderwijs ontstaat. Naar Amerikaans voorbeeld wordt extra geïnvesteerd in scholen en de opleiding van leerlingen. Ten tweede wordt de aandacht besteed aan vakmanschap in de techniek en de zorg, leren in de praktijk, stages, ondernemerschap en doorgaande leerlijnen. Daarnaast richt de aanpak zich op voortijdig schoolverlaters. Veel jongeren op Zuid maken hun opleiding niet af. Ook bestaat een tekort aan goed geschoold personeel in de techniek en de zorg. Op deze problemen richt deze pijler zich (Programmabureau NPRZ, 2012).

Het netwerk rond de RET-Remise wil deze beleidsplannen in de praktijk brengen. In het voormalig kantoorgebouw van de RET-Remise aan de Sluisjesdijk in Charlois moet de relatie tussen regionale bedrijvigheid, de dijkers, en de bewoners, de wijkers, verstevigd worden. Daarvoor worden verschillende partijen aangetrokken die allen een project willen realiseren dat hierbij aansluit (Veldacademie, 2012).

#### 9.2.2. Deelvraag 2 – Netwerktheorie

Om te kunnen onderzoeken welke partijen een rol spelen in de RET-Remise en wat hun achtergrond is wordt gebruik gemaakt van de netwerktheorie van Koppenjan en Klijn (2004). De tweede deelvraag is dan ook: *Wat houdt de netwerktheorie in?*

Als gevolg van de toegenomen wederzijdse afhankelijkheid organiseren partijen zich meer en meer in netwerken. Een netwerk is een cluster of geheel van organisaties die met elkaar zijn verbonden door

afhankelijkheid van middelen (Rhodes, 1997, p. 37). Zij kenmerken zich door continue interactie, pluriformiteit, interdependentie en een dynamisch karakter (de Bruyne & Ten Heuvelhof, 2007). Daarnaast bestaan netwerken uit een aantal onderdelen. Centraal staan de actoren. Dit zijn handelende eenheden met eigen doelen en strategieën. Wanneer de actoren over middelen beschikken die cruciaal zijn voor het bereiken van doelen, dan worden zij als relevant onderscheiden (Klijn & Van Twist, 2000, p. 47). Ten tweede zijn bronnen van belang. Koppenjan en Klijn onderscheiden vijf soorten: financiële middelen, productiemiddelen, competenties, kennis en legitimiteit (2004, p. 144). Een derde onderdeel van netwerken zijn belangen. Het zijn de waarden die actoren nastreeft (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 48). Een vierde onderdeel vormen de percepties. Het betreffen beelden van de omgeving en de problemen die zich daarin afspelen. Aan de hand van percepties worden doelen gevormd en keuzes gemaakt (Ibid.). Een laatste onderdeel vormen de strategieën. Het zijn acties of intenties om andere partijen te beïnvloeden. De volgende typen zijn te onderscheiden: go-alone strategie, conflicterende strategie, ontwijkende strategie, coöperatieve strategie en de faciliterende strategie (Koppenjan & Klijn, 2004, 50). Al deze zaken komen bij elkaar in een arena. Hier presenteren de actoren hun strategieën aan elkaar. Het hele proces kan verdeeld worden in verschillende rondes. Een ronde wordt geopend wanneer één van de partijen uit het netwerk het initiatief neemt. Vervolgens ontstaan discussies over een oplossing. De ronde wordt afgesloten met een cruciale beslissing (Koppen & Klijn, p. 60).

Het analyseren van al deze onderdelen wordt een netwerkanalyse genoemd. Hierdoor ontstaat een beeld van het netwerk en de achterliggende belangen, doelen en strategieën. Het brengt de verschillende rondes in beeld waar de actoren deel van uit maken (Koppenjan & Klijn, 2004).

### 9.2.3. Deelvraag 3 – Scenariostudie

Het netwerk rond de RET-Remise wordt geconfronteerd met diverse onzekerheden. Er bestaat onzekerheid over de aard van de complexe problemen (substantiële onzekerheid), welke strategie actoren kiezen in het netwerk (strategische onzekerheid) en hoe ontwikkelingen in de toekomst zullen verlopen. De methode scenarioplanning is een manier om met onzekerheden om te gaan. In deze deelvraag wordt dan ook gesteld: *Wat is een scenariostudie?*

Het is een methode waarmee risico's kunnen worden gemanaged. "Wat zou denkbaar kunnen gebeuren?" is een vraag die wordt beantwoord (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 21). In dit onderzoek wordt de definitie van Porter aangehouden: *"a scenario is a internally consistent view what the future might turn out to be"* 1985, 448-449). Hierbij komt naar voren dat scenario's consistent dienen te zijn, maar ook dat het om een mogelijk toekomstbeeld gaat. Binnen de scenarioplanning bestaan verschillende vormen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het TAIDA-model van Lindgren en Bandhold. Hierbij worden bij de stap Tracking eerst trends, zekerheden en onzekerheden opgesteld. Deze worden vervolgens omgezet in scenario's bij de stap Analyzing. Bij Imaging staat de visie voor de toekomst centraal. De definitieve visie wordt gekozen bij de stap Deciding. Deze wordt vervolgens uitgevoerd bij de stap Acting. In dit onderzoek worden echter alleen de stappen tracking en analyzing uitgevoerd, aangezien het ontwikkelen van scenario's doel van dit onderzoek is.

### 9.2.4. Deelvraag 4 – Koppeling netwerktheorie met de scenariostudie

Bij de vorige deelvragen is de netwerktheorie van Koppenjan en Klijn en de scenariostudie van Lindgren en Bandhold aan bod gekomen. Bij deze deelvraag staat de koppeling tussen beide centraal: *Op welke wijze kan de netwerktheorie gekoppeld worden aan de scenariostudie?*

Deze koppeling vindt op drie verschillende manieren plaats. Ten eerste in de voorbereiding. Hier is het van belang dat een goed beeld ontstaat van de situatie. De netwerkanalyse op basis van de theorie van Koppenjan en Klijn zorgt hiervoor. Het schetst de structuren die van belang zijn bij het opstellen van de scenario's. De tweede koppeling vindt plaats bij de basis van scenarioplanning. Hier dienen trends,

zekerheden en onzekerheden geformuleerd te worden. In dit onderzoek is dat gebeurd op basis van de interviews met de betrokken actoren. Een onzekerheid is een zaak waar een actor zich zorgen overmaakt. Dit vertaalt zich naar een gekozen strategie. De derde en laatste plek waar deze koppeling heeft plaatsgevonden is bij het invullen van de scenario's. Dit is gebeurd aan de hand van de netwerktheorie. De verschillende variabelen, zoals bronnen, percepties en strategieën, zijn gebruikt bij het uitwerken van de scenario's. Zo ontstaan scenario's die zich baseren op de beleving van de actoren en een grote maatschappelijke waarde hebben. De combinatie deze twee onzekerheidsreducerende methoden maakt dit onderzoek uniek. Nog niet eerder werd de netwerktheorie toegepast bij de invulling van de scenario's.

### 9.2.5. Deelvraag 5 – Netwerkanalyse

Nu duidelijk is welke theorieën en methoden in dit onderzoek zijn gebruikt, is de netwerkanalyse de volgende stap. *Welke actoren spelen een rol bij de ontwikkeling van de pijler talentontwikkeling in de voormalige RET-Remise en wat zijn hun belangen, percepties en afhankelijkheden?*

De ontwikkeling van de RET-Remise is onder te verdelen in vier rondes. Elke ronde onderscheidt zich door nieuwe actoren en acties. In de eerste ronde wordt het gebied geïnventariseerd en de ontwikkeling gestart. Hier spelen de Gemeente Rotterdam, Pact op Zuid, Veldacademie en Woonstad Rotterdam een rol. Het Havenbedrijf/Stadshavens besluit om in ronde twee het gebied te adopteren. De groep Arcadis, Henk Oosterling en Sedha gaan op zoek naar een geschikte coalitie voor het gebied. De Veldacademie formuleert de ontwikkelvisie Urban Interfaces. In de derde ronde wordt de stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk opgericht. Hiermee wordt planvorming rond de RET-Remise mogelijk gemaakt, met onder andere een concreet plan met functies voor het pand. Ook betreft de Veldacademie de onderste verdieping. Hiervoor wordt een verbouwing uitgevoerd, waarbij Roffabop een deel voor zijn rekening neemt. Verder spelen het Havenbedrijf/Stadshavens en Sedha een rol. De laatste partij begeleidt dit hele proces. De verdere inrichting van het pand staat centraal in ronde vier. Hier wordt ook het netwerk gevormd door in gesprek te gaan met partijen die potentiële gebruikers en investeerders kunnen zijn. Het netwerk bestaat uit de stichting Handelcompagnie Sluisjesdijk, Veldacademie, Havenbedrijf/Sedha, Projectbureau Stadshavens, Calibris, O'Talent en Future Financials.

De stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk richt zich op de exploitatie van het gebouw. Zij hebben risico's genomen bij de start en willen nu zo snel mogelijk actie ondernemen om de investeringen terug te verdienen. Hiervoor hebben zij productiemiddelen en competenties tot hun beschikking, maar zijn daarvoor ook wederzijds afhankelijk. Zij zetten een faciliterende strategie in.

De voornaamste bronnen van de Veldacademie zijn kennis en productiemiddelen. Zij vervullen een vliegwielfunctie door als eerste hun intrek te nemen in het gebouw. Zij willen de koppeling tussen werk en jeugd stimuleren. Hiervoor hebben ze eerst een go-alone strategie ingezet, maar nu zijn zij overgaan op een coöperatieve strategie. Hun afhankelijkheid is eenzijdig.

Het Havenbedrijf/Sedha wil het gebied aantrekkelijk maken voor ondernemers en de huidige ondernemers behouden. Om dit te realiseren kunnen zij gebruik maken van financiële en productiemiddelen. Zij willen hun maatschappelijke betrokkenheid tonen, maar zijn hiervoor afhankelijk van de andere partijen uit het netwerk. Om dit te bereiken volgen zij de faciliterende strategie.

Projectbureau Stadshavens vertegenwoordigt de belangen van het Havenbedrijf. Hierbij zetten zij productiemiddelen, kennis en een coöperatieve strategie in. Ook zijn zij eenzijdig afhankelijk.

Calibris wil in het pand een XL-WijkLeerbedrijf openen dat zich richt op zorgtechniek. Hiermee kunnen zij zich profileren. Zij bezitten productiemiddelen en kennis. Om hun doel te bereiken zijn zij wederzijds afhankelijk. Zij zetten dan ook een coöperatieve strategie in.

O'Talent wil jongeren hun talent laten ontdekken middels een game. In de RET-Remise moet de eerste vestiging worden geopend. Zij zetten hiervoor productiemiddelen en kennis in. Ook zij zijn hiervoor wederzijds afhankelijk en zetten een coöperatieve strategie in.

De laatste actor, Future Financials, wil een dependance van Delft openen in de RET-Remise. Daarmee willen zij de verbinding tussen de wijk en de haven creëren. Het is van belang dat er niet alleen gepraat wordt, maar ook actie ondernomen, volgens de actor. Hiervoor beschikken zij over productiemiddelen en kennis. Ze maken gebruik van de coöperatieve strategie.

#### 9.2.6. Deelvraag 6 – Trends, zekerheden en onzekerheden

Nadat de netwerkanalyse is afgerond, kunnen de eerste voorbereidende stappen voor het opstellen van scenario's worden genomen. Hierop ligt dan ook de focus in de volgende deelvraag: *Welke trends, zekerheden en onzekerheden spelen een rol bij de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid?*

Rond de RET-Remise spelen een achttal trends. Door onvoldoende taalbeheersing, onvoldoende inkomen, onvoldoende opleiding en relatief veel jongeren zonder startkwalificatie heeft de wijk Oud-Charlois een zwakke sociale positie (1). Veel van deze zaken spelen ook in Rotterdam-Zuid. Hierdoor groeit de werkeloosheid al geruime tijd (2). Deze trend wordt deels veroorzaakt door de economische crisis. Dit heeft ook zijn weerslag op de financiën van de gemeente Rotterdam. Hierdoor moet de gemeente Rotterdam veel bezuinigen. De personele wisselingen bij de gemeente Rotterdam zullen zich voorlopig doorzetten (3). Ook in het onderwijsveld spelen een aantal trends. Bedrijven in de haven ervaren een tekort aan technisch personeel (4). Ook in de zorg dreigt een tekort aan personeel (5). De volgende trend richt zich op voortijdig schoolverlaters (VSV'ers). Rotterdam heeft er veel van (6). Jongeren die wel bezig zijn met het afronden van hun opleiding, hebben echter vaak moeite om een stageplaats te vinden (7). De laatste trend is de opkomst van vakscholen. De vakscholen moeten ervoor zorgen dat opleidingen aansluiten bij zowel jongeren als de praktijk.

Daarnaast spelen nog vier ontwikkelingen die mogelijk van invloed zijn op het netwerk rond de RET-Remise. Minister Van Bijsterveld heeft de nota Focus op Vakmanschap opgesteld met diverse maatregelen. Dit zorgt voor relatief veel bewegingen op mbo scholen (1). Hierdoor is ook meer aandacht voor doorlopende leerlijnen ontstaan (2). De andere twee ontwikkelingen richten zich op de gemeente Rotterdam. Het kabinet heeft immers besloten dat de deelgemeenten opgeheven dienen te worden (3). Hoe de nieuwe bestuurscommissies vorm dienen te krijgen is nog erg onzeker. Daarnaast hebben diverse respondenten aangegeven dat zij verkokering binnen de gemeente Rotterdam ervaren (4). Verschillende onderdelen van de organisatie zouden elkaar niet kennen en langs elkaar heen werken. Mogelijk is dat ook van invloed op het netwerk.

Deze trends zijn vertaald naar één zekerheid en vijf onzekerheden. Een zekerheid is dat de situatie op Rotterdam-Zuid complex is. Veel factoren hangen immers met elkaar samen. Ook zijn er een aantal onzekerheden. Het is onzeker of een vruchtbare samenwerking ontstaat op Rotterdam-Zuid om de problemen aan te pakken. Ten tweede is het onzeker of het Nationaal Programma Kwaliteitssprong voldoende financiën heeft om alle plannen uit te voeren. De derde onzekerheid heeft ook te maken met de financiën. Het is onzeker of de projecten rond de RET-Remise gefinancierd kunnen worden. Het netwerk zelf beschikt over onvoldoende financiële middelen. De vierde onzekerheid heeft te maken met de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid. Kan het project rond de RET-Remise verbonden worden aan de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma? In de laatste onzekerheid wordt gesteld dat het onzeker is of bewoners en/of jongeren uit de wijk Oud-Charlois



verbonden kunnen worden aan het project rond de RET-Remise. De cijfers van de wijk zijn bekend, maar willen de bewoners ook meewerken aan de projecten?

#### 9.2.7. Deelvraag 7 - Scenario's

In een kwadranten worden de twee onzekerheden tegenover gezet. Op basis van de combinatie van de twee uiterste van elke onzekerheid ontstaan vier mogelijke scenario's. Na uitgebreide literatuurstudie en het houden van interviews is gekozen voor de onzekerheden die het meest zijn genoemd. Het betreffen de financiering van projecten binnen de RET-Remise en het verbinden van de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid aan de projecten van de RET-Remise. Hier ontstaan de volgende vier uiteinden van de assen: de financiering van de RET-Remise is rond, geen financiering voor de RET-Remise, aansluiting bij het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid en geen aansluiting bij het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid. Aan de hand van de netwerktheorie worden de scenario's uitgewerkt. Vervolgens kan de deelvraag 'Welke scenario's kunnen hieruit worden geformuleerd?' worden beantwoord.

In het eerste scenario, *Charlois got talent*, is het zowel gelukt om aansluiting te vinden bij het Nationaal Programma. Het netwerk verkeert hierdoor in een 'luxe' positie omdat er geen tekorten zijn. Het netwerk denkt na over de inrichting van het pand en kan met de projecten de talenten op Zuid ontwikkelen.

Bij het scenario *Talentedjacht* is wel gelukt om de projecten te financieren. Echter is geen aansluiting gevonden bij het Nationaal Programma. Hierdoor moet het netwerk zelf actief op zoek naar mogelijke kandidaten voor de projecten. Ze kunnen niet meeliften op de publicatiemogelijkheden van het Nationaal Programma. Alle contacten zullen moeten worden aangeboord in hun zoektocht naar talenten.

*Talent in ontwikkeling* is de naam van het derde scenario. Er is aansluiting gevonden bij het Nationaal Programma, maar het ontbreekt aan financiële middelen. Via het Nationaal Programma en andere partijen moet het netwerk op zoek naar financiële middelen. Het netwerk moet hierbij zoveel mogelijk samenwerken. Het inzetten van talent is nog in ontwikkeling.

Bij het laatste scenario, *Ongekend talent*, is het niet gelukt om de financiering rond te krijgen en aansluiting te vinden bij het Nationaal Programma. De projecten in de RET-Remise kunnen hierdoor niet worden gestart. Het talent dat rondloopt in Rotterdam-Zuid wordt daarom niet gekend.

#### 9.2.8. Beantwoording hoofdvraag

Na de beantwoording van de verschillende deelvragen, staat nu de hoofdvraag centraal. *Wat zijn de percepties van de actoren rond de ontwikkeling van de voormalige RET-Remise als plek waar de pijler talentontwikkeling uit het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid tot uiting komt en welke scenario's zijn hierbij te onderscheiden?*

Het netwerk van de RET-Remise bestaat uit zeven partijen. Deze partijen zijn grotendeels wederzijds afhankelijk. Allen beschikken over productiemiddelen om hun eigen project realiseren, alleen heeft slechts één partij financiële middelen. Het is het Havenbedrijf/Stadshavens. Aan het begin hebben zij een bedrag geïnvesteerd om de Veldacademie te kunnen vestigen op de onderste verdieping. Nu is meer geld nodig om het voormalig kantoorpand volledig te exploiteren. Elke partij heeft een eigen perceptie hierop. Daarbij valt op dat de Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk en Future Financials grotendeels overeenkomen. Beide partijen willen zo snel als mogelijk tot actie overgaan. Vanuit het standpunt van de stichting is dit te verklaren. Zij hebben cash-flow nodig na de eerder genomen risico's. De perceptie van Future Financials is ook dat actie nodig is. Zeer waarschijnlijk hebben ervaringen uit het verleden ervoor gezorgd dat de actor vindt dat er teveel gepraat wordt. Ook de percepties van Calibris en O'Talent komen min of meer overeen. Bij beiden speelt hun eigen project een centrale rol. Calibris ziet de RET-Remise vooral als locatie waar

zorgtechniek kan worden ontwikkeld. O'Talent het ziet als een ruimte waar door middel van co-creatie een game ontwikkeld wordt waar kinderen hun talent mee kunnen ontwikkelen. De perceptie van het Havenbedrijf/Sedha kan breder getrokken worden. Zij zien het project op zich vooral als een manier om hun maatschappelijke betrokkenheid te tonen. Dit is te verklaren aangezien zich min of meer op de rand van het netwerk bevinden. Zij worden regelmatig bijgepraat over besluiten die zijn genomen binnen het netwerk. Door deze beperkte actieve houding, kunnen zij hun blikveld breder richten. Het ontbreken van een perceptie bij het projectbureau Stadshavens is te verklaren, omdat zij slechts een ondersteunde rol hebben. Zij vertegenwoordigen de belangen van het Havenbedrijf. Er kan worden gesteld dat de percepties niet conflicteren. Zij vullen elkaar aan en geven bij elkaar een relatief duidelijk beeld van hoe het netwerk de RET-Remise voor zich ziet in de toekomst.

Hoe de RET-Remise eruit komt de zien in de toekomst is echter afhankelijk van heel veel factoren. Om daarvan toch een beeld te kunnen schetsen, zijn twee onzekerheden tegenover elkaar gezet in een kwadrantenstudie. Het betreffen de onzekerheden 'Financiering van de RET-Remise' en 'De aansluiting van het project aan de pijler talentontwikkeling van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid'. Er zijn vier scenario's opgesteld waarbij talent volledig wordt ontwikkeld (Charlois got talent), men actief op zoek moet naar talent (Talentenjacht), men probeert de financiering rond te krijgen om talenten te kunnen ontwikkelen (Talent in ontwikkeling) of talent onbekend blijft (Ongekend talent). Eén kenmerk hebben alle scenario's gemeen en dat is het hebben van een externe blik. Wanneer de financiën ontbreken is het van belang dat het netwerk alle mogelijke contacten inschakelt om het project te kunnen starten. Geld is hierbij een cruciaal middel, aangezien in de netwerkanalyse al naar voren kwam dat het hieraan ontbreekt. Daarnaast is de externe blik ook nodig bij het aantrekken van studenten. Wanneer geen aansluiting kan worden gevonden bij het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid, dan mist het netwerk een grote publicatiemogelijkheid. Zij moeten nu zelf iedereen benaderen om het project naamsbekendheid te geven en zelf op zoek naar hun doelgroep. Daarnaast moeten zij ook zelf de contacten met het bestuur leggen. In de trends en ontwikkelingen kwam naar voren dat bij de Gemeente Rotterdam veel personele wisselingen te verwachten zijn. Hierdoor is het van belang dat het netwerk de contacten met de organisatie warm houdt en elke mogelijkheid aangrijpt om over het project te vertellen. Zo wordt het risico dat door deze wisselingen de boodschap verloren gaat verkleind. De scenario's laten zien dat het talent op Charlois ontwikkeld kan worden, maar dat in dat proces zich verschillende ontwikkelingen kunnen voordoen. Het is belangrijk dat het netwerk zich hiervan bewust is.

### **9.3. Reflectie**

In deze paragraaf wordt het onderzoek gereflecteerd. Daarbij komen de methoden die zijn gebruikt aan bod, maar ook de gekozen aanpak van de onderzoeker.

#### **9.3.1. Meerwaarde van de netwerktheorie**

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de netwerktheorie van Koppenjan en Klijn (2004). Deze theorie heeft voor dit onderzoek een meerwaarde omdat het de achtergronden achter het netwerk laat zien. Belangen, percepties en strategieën worden door de actoren niet uitgesproken. Door het handelen, komen ze naar voren. Dit zorgt voor onzekerheid. Actoren weten niet welke handelingen de ander gaat uitvoeren en welke gevolgen dit heeft voor de percepties van anderen. Daarnaast kan de theorie bepaalde acties verklaren die in eerste instantie onbegrijpelijk lijken. Aangezien het om zaken gaat die niet worden uitgesproken, kan het soms lastig zijn om percepties, belangen en strategieën te achterhalen. Achter belangen die actoren noemen, schuilen soms andere belangen. Hierdoor dienen de antwoorden van de respondenten uit interviews zorgvuldig geïnterpreteerd te worden. Ook kan het zijn dat de actoren andere belangen naar voren laten komen, dan die zij daadwerkelijk hebben. In dit onderzoek is geprobeerd om dit risico zo veel mogelijk te verkleinen door verschillende vragen te stellen, door te vragen en de antwoorden

zorgvuldig te analyseren. Toch kan het zijn dat in dit onderzoek de verkeerde belangen en percepties naar voren zijn gekomen en een vertekend beeld is ontstaan.

De netwerktheorie laat veel achtergronden van het netwerk zien. De theorie verklaart het gehele netwerk. Hierin schuilt ook een kritiekpunt. Wat wordt er nu daadwerkelijk met dit model verklaart? Het is onduidelijk welke conclusies er na het opstellen van een netwerktheorie kunnen worden geformuleerd en of daadwerkelijk de onzekerheden worden weggenomen die het netwerk ervaart. Zo wordt macht in de theorie niet meegenomen, terwijl dit wel een belangrijke rol kan spelen. Ondanks dit risico laat de netwerkanalyse meer achtergronden van het netwerk zien dan waar de actoren nu kennis van hebben.

### 9.3.2. Methode scenarioplanning

Scenarioplanning is een geschikte manier om met onzekerheden over de toekomst om te gaan. Ze kunnen de vraag "Wat als..." beantwoorden. Op de methode is echter ook kritiek te leveren. Ten eerste leveren ze geen toekomstvoorspellingen. Ze geven de onzekerheid die wordt ervaren een plek, maar neemt deze onzekerheid niet weg. Ook na het opstellen van scenario's is het nog steeds onzeker hoe de toekomst eruit komt te zien. Ze geven geen antwoord op de vraag hoe een organisatie zich het best op de toekomst kan voorbereiden. Het laat alleen zien welke zaken kunnen gebeuren en hoe het proces hiertoe mogelijk vorm krijgt.

Daarnaast laten de scenario's een beeld zien van de toekomst die zich over dertig jaar afspeelt. De afstand van het heden tot het moment waarop de scenario's plaatsvinden is groot. In deze dertig jaar kan een heleboel gebeuren. Organisaties willen ook graag een beeld van wat er in de tussentijd afspeelt. De methode geeft daar geen eenduidig antwoord op.

Ten derde worden de extremen van de onzekerheden weergegeven. Het is mogelijk dat deze situaties in de toekomst niet zullen plaatsvinden. Een tussenvorm is waarschijnlijker. Hierdoor kan de vraag ontstaan wat het nu is van deze methode?

Ten vierde geeft de methode geen uitleg over hoe de scenario's uitgewerkt dienen te worden en welke variabelen daarbij aan bod dienen te komen. De onderzoeker heeft hierin een vrije rol, waardoor veel mogelijk is.

Tot slot het laatste en grootste kritiekpunt. Deze heeft te maken met het samenstellen van de scenario's. Dit gebeurt op basis van twee onzekerheden. De keuze voor de onzekerheden ligt volledig in de hand van de onderzoeker. Alle combinaties zijn mogelijk, zolang deze keuze wordt verantwoord. Hierdoor kunnen alle mogelijke onzekerheden worden weergegeven. Wanneer de stappen Imaging, Deciding en Acting worden gevolgd, ontstaat de vraag hoe relevant de scenario's zijn. Het is namelijk mogelijk dat de onderzoeker scenario's opstelt die voor hem of de situatie het beste uitkomen.

Hierbij moet worden opgemerkt dat scenarioplanning tot nu toe de enige wetenschappelijke methode is waarbij de onzekerheid over de toekomst een plek krijgt. Hoewel er kritiek is, bestaat er in feite nog geen goed alternatief.

### 9.3.3. Combinatie van netwerktheorie en scenarioplanning

Dit onderzoek heeft een bijzonder en uniek karakter. Voor het eerst is een koppeling gemaakt tussen de netwerktheorie en scenarioplanning. Beide methoden richten zich op onzekerheden. De combinatie van beide methoden lijkt vooral geschikt voor situaties waarbij een wicked problem speelt en een netwerk zich op dit probleem wil richten. Deze situatie kennen relatief veel onzekerheid en oplossingen kunnen niet worden getest. Door middel van scenarioplanning wordt het mogelijk om risico's te managen. Om te

kunnen concluderen of de combinatie van deze onderzoeksmethoden ook in andere situaties geschikt is, dient meer onderzoek gedaan te worden.

Door de scenario's in te vullen aan de hand van de netwerktheorie, worden bij elk scenario dezelfde variabelen genoemd. De scenario's kennen hierdoor eenzelfde structuur en zijn beter met elkaar te vergelijken. Door juist op dit punt een koppeling te maken tussen beide methoden wordt de kritiek weggenomen dat de invulling van scenario's zonder structuur gebeurt.

In dit onderzoek worden twee methoden met elkaar gecombineerd die zich beiden richten op het reduceren van complexiteit. De complexiteit in dit onderzoek ontstaat doordat het netwerk te maken heeft met onzekerheid. Onzekerheid binnen het netwerk en onzekerheid over toekomstige ontwikkelingen. Een manier om hiermee om te gaan is het maken van een netwerkanalyse. De percepties, bronnen, afhankelijkheden en strategieën worden hiermee in beeld gebracht. Deze onzekerheid wordt hiermee gereduceerd. Om met de onzekerheid met betrekking tot de toekomst om te gaan, zijn scenario's opgesteld. Het zijn mogelijke situaties die zich in de toekomst voor zouden kunnen doen. Op die manier wordt getracht de complexiteit te reduceren. De onzekerheden krijgen immers een plek. Het is echter de vraag of deze onzekerheden daadwerkelijk gereduceerd worden.

In de complexiteitstheorie bestaan twee benaderingen. De eerste benadering, complexiteit reducerend, gaat ervan uit dat door het vergaren van meer kennis een vollediger beeld ontstaat. Hierdoor wordt de complexiteit gereduceerd. De andere benadering, complexiteit erkennend, gaan er vanuit dat het geheel meer is dan de som der delen. Meer kennis leidt niet tot minder complexiteit, maar wellicht juist tot meer (Teisman, 2011). Of beide methoden in dit onderzoek tot complexiteitsreductie leiden, hangt af van welke benadering gevolgd wordt. Voor beide benaderingen valt in dit onderzoek wat te zeggen. In eerste instantie lijkt het alsof complexiteit is afgenomen doordat middels de netwerkanalyse de structuren zijn blootgelegd en doordat de scenario's een beeld van de toekomst wordt gegeven. Het is de vraag of dit geen "schijnzekerheid" is. Het is goed mogelijk dat geen van de scenario's zich in de toekomst zullen afspelen. Hiermee wordt de onzekerheid over de toekomst niet weggenomen.

#### 9.3.4. Gekozen aanpak en methoden

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie verschillende methoden, namelijk interviews, documentenanalyse en scenarioplanning. De ontwikkeling van de RET-Remise stond centraal. Ook tijdens het onderzoek vorderde deze ontwikkelingen. Zo is een nieuwe partij in beeld gekomen, namelijk Creatief Beheer. Doordat deze partij tegen het einde van het onderzoek in beeld kwam en nog niet alle plannen rond waren, is gekozen om deze partij in dit onderzoek verder niet mee te nemen. De netwerkanalyse is om die reden onvolledig. Daarnaast is ook de partij Sedha niet geïnterviewd, omdat zij namens het Havenbedrijf handelen. Mogelijk had een completer beeld ontstaan van de positie van deze partij als zij apart geïnterviewd waren. Omdat deze partij ook deelneemt aan de overleggen, was ook de netwerkanalyse vollediger geweest.

Daarnaast hebben twee respondenten tijdens het interview genoemd dat zij verkoking ervaren. Bij de andere actoren is hier tijdens interviews niet naar gevraagd. Mogelijk is dit wel van invloed op het netwerk. Voor een vollediger beeld zou hier ook bij andere actoren naar gevraagd dienen te worden.

### 9.4. Aanbevelingen

Op basis van de scenario's en de netwerkanalyse zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd voor het netwerk rond de RET-Remise.

1. Alle scenario's hebben gemeen dat een *externe blik* van belang is. Bij deze externe blik gaat het erom dat alle betrokken actoren zich niet alleen op het netwerk rond de RET-Remise richten, maar ook hun

eigen netwerk inschakelen. Door contacten te onderhouden met deze personen, verwerft het project meer bekendheid. Daarnaast opent het wellicht nieuwe mogelijkheden tot financiering, als het aantrekken van subsidies niet lukt.

2. Bij het onderhouden van deze contacten is het van belang dat het netwerk een *eenduidig verhaal* vertelt. Zo komt de boodschap krachtiger over. Daarnaast laat het zien dat er eenheid heerst binnen het netwerk rond de RET-Remise. Dat is belangrijk wanneer investeerders moeten worden overtuigd van het nut van de projecten in de RET-Remise.
3. Verschillende respondenten gaven aan dat zij in Rotterdam veel verkokering zien. Vooral actoren die niet uit Rotterdam zelf komen ervaren dit. Om deze verkokering te overbruggen dienen actoren zoveel mogelijk *contacten te leggen met partnerorganisaties*. Een voorbeeld hiervan is het Nationaal Programma. Op dit moment zijn met dit programma nog geen contacten gelegd. Het is van belang de contacten met het programmabureau zo snel mogelijk te leggen. Hoewel het nog onzeker is of het project aansluiting kan vinden bij de pijler talentontwikkeling, kan het netwerk wel gebruik maken van de contacten van het programma. Op die manier wordt de verkokering tegengegaan.
4. De verkokering wordt onder andere binnen de gemeente Rotterdam ervaren. Een mogelijke oorzaak hiervan ligt in het feit dat de gemeente werkt volgens het concern en dienstenmodel. Communicatie tussen diensten blijft mogelijk achterwege. Daarnaast wordt binnen de gemeente de komende jaren veel personele wisselingen verwacht. Het is van belang dat het netwerk zich *actief bezig houdt met contacten binnen de gemeente* en zoveel mogelijk personen probeert te bereiken. Zo krijgt het project ook binnen de gemeente meer naamsbekendheid. Dit komt het succes ten goede.
5. Het is van belang dat de actoren zich realiseren dat de scenario's extreme situaties bevatten. In de praktijk zal waarschijnlijk een *tussenvorm van deze scenario's plaatsvinden*. Deze scenario's hebben echter toch waarde. Ze laten het proces naar de scenario's toe zien. Het is van belang dat de actoren zich richten op dit proces, zodat zij zich kunnen voorbereiden op de toekomst.
6. De samenwerking binnen het netwerk verloopt op dit moment vlekkeloos. Actoren werken al langere tijd met elkaar samen en kennen elkaars doelen en belangen. Om dit ook in de toekomst zo te houden is het van belang dat het netwerk *open blijft communiceren*. Dit betekent dat men duidelijk moet zijn over elkaars doelen en belangen. Door dit uit te spreken kunnen conflicten worden voorkomen. Voornamelijk als de financiering niet rond komt is dit van belang. Een aantal actoren zal dan mogelijk voor een nieuwe weg kiezen. Het is van belang dit uit te spreken, zodat geen vervelende situaties ontstaan.

## Literatuurlijst

---

- Aedes. (2013). *Eerste Kamer maakt heffing 2013 definitief*.  
[<http://www.aedes.nl/content/artikelen/financi-n/verhuurdersheffing/Eerste-Kamer-maakt-heffing-2013-definitief.xml>]. 2 augustus 2013.
- Aedes. (2013a). *Lagere verhuurdersheffing voor krimpgebieden en Rotterdam Zuid*.  
[<http://www.aedes.nl/content/artikelen/financi-n/verhuurdersheffing/Lagere-verhuurdersheffing-voor-krimpgebieden-en-Ro.xml>]. 2 augustus 2013.
- Algemeen Dagblad. (2007, november 29). Tekort stageplaatsen daalt. *Algemeen Dagblad*.
- Algemeen Dagblad. (2009, juni 7). Zorgen om geld voor Pact op Zuid. *Algemeen Dagblad*.
- Algemeen Dagblad. (2012, juli 3). Geen geld voor aanpak Rotterdam Zuid. *Algemeen Dagblad*.
- AZW. (2012). *Arbeid in Zorg en Welzijn 2012 - Integrerend jaarrapport*. Zoetermeer: AZW.
- Bax, D. (2003). *Besluitvorming over veiligheid in provinciale en regionale verkeers- en vervoersplannen*. Leidschendam: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid (SWOZ).
- Binnenlands Bestuur. *Amtenaren kampioen vergrijzing*.  
[<http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/ambtenaren-kampioen-vergrijzing.9013588.lynkx>]. 10 april 2013.
- Binnenlands Bestuur. *Bezuinigingen kleuren gemeente nog grijs*.  
[<http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/bezuinigingen-kleuren-gemeenten-nog-grijs.9047260.lynkx>]. 11 juni 2013.
- Binnenlands Bestuur. (2013). *Rotterdam-Zuid heeft miljarden nodig*. Opgeroepen op augustus 2, 2013,  
[<http://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/rotterdam-zuid-heeft-miljarden-nodig.8794544.lynkx>]. 2 augustus 2013.
- Binnenlands Bestuur. (2013b). *Corporaties steken 427 miljoen in Rotterdam Zuid*.  
[<http://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/corporaties-steken-427-miljoen-in-rotterdam-zuid.9013402.lynkx>]. 2 augustus 2013.
- Calibris. (2013). *WijkLeerbedrijf Rotterdam: Meerwaarde en verwachtingen*. Bunnik: Calibris.
- CBS. (2012). *Landelijke jeugdmonitor jaarrapport 2012*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- COS. (2010). *Rotterdam Sociaal gemeten - 3e meting sociale index*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- COS. (2012). COS.  
[<http://www.cos.nl/sigt/>]. 4 juli 2013.
- COS. (2012). *Sociale Index Rotterdam 2012*. Opgeroepen op februari 18, 2013, van Centrum voor Onderzoek en Statistiek.
- COS. (2012a). *Sociale Index Rotterdam 2012*.  
[<http://www.cos.nl/sigt/>]. 18 februari 2013.
- COS Gemeente Rotterdam. (2013). *Rotterdam in cijfers*.  
[<http://rotterdam.buurtmonitor.nl/>]. 18 februari 2013.
- CPS onderwijsontwikkeling. (2013). *Doorlopende leerlijnen*.  
[[http://www.cps.nl/nl/Sectoren/Voortgezet\\_onderwijs/VMBO/Doorlopende\\_leerlijnen.html](http://www.cps.nl/nl/Sectoren/Voortgezet_onderwijs/VMBO/Doorlopende_leerlijnen.html)]. 15 juli 2013.
- Creatief Beheer. (2013). *Over Creatief Beheer*.  
[[http://www.creatiefbeheer.nl/read/antenne\\_item/id/173374](http://www.creatiefbeheer.nl/read/antenne_item/id/173374)]. 4 juli 2013.
- De Bruyn, H., & Ten Heuvelhof, E. (2007). *Management in netwerken. Over veranderen in een multi-actor context*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

- de la Rie, S., Tobi, P., Spierings, F., & Sheridan, K. (2013). Neighbourhood deprivation monitoring in Rotterdam and London: exploring barriers to evidence-based policy and practice. *Journal of Social Intervention, 22*(2), 93-112.
- DUO. (2013). *Experimenten doorlopende leerlijn*.  
[[http://duo.nl/zakelijk/VO/bekostiging/maatwerk\\_muo/experimenten\\_doorlopende\\_leerlijn.asp](http://duo.nl/zakelijk/VO/bekostiging/maatwerk_muo/experimenten_doorlopende_leerlijn.asp)]. 19 juli 2013.
- Economic Development Board Rotterdam. (2013). *Ontstaan van de EDBR*.  
[<http://edbr.nl/nl/ontstaan-edbr>]. 8 mei 2013.
- EDBR. (2005). *Economische visie 2020: Rotterdam stad van de toekomst*. Rotterdam: Thieme Mediacenter.
- Financieel Dagblad. (2012, januari 30). Woningcorporatie Vestia klem door miljardenspeculatie. *Financieel Dagblad*.
- Future Financials. *De toekomst klopt aan de deur*.  
[<http://www.futurefinancials.nl/nieuws/33-de-toekomst-klopt-aan-de-deur.html>]. 12 juni 2013.
- Future Financials. (2013). *Geslaagd!*  
[<http://www.futurefinancials.nl/nieuws/35-geslaagd>]. 28 augustus 2013.
- Gemeente Rotterdam. (2011). *Aanval op uitval: Rotterdams onderwijsbeleid 2011-2014 deel 2*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2012). *Concern Rotterdam - overheidsorganisatie voor Rotterdammers*. Blauwdruk. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2012). *Staat van Rotterdam 2012*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2012). *Vacaturestop bij de gemeente Rotterdam*.  
[[http://www.rotterdam.nl/vacaturestop\\_bij\\_de\\_gemeente\\_rotterdam\\_](http://www.rotterdam.nl/vacaturestop_bij_de_gemeente_rotterdam_)]. 10 juli 2013.
- Gemeente Rotterdam. (2012a, december 10). *Brief van wethouder Louwes aan commissie MVSP*.  
[<http://www.bds.rotterdam.nl/dsresource?objectid=224109>]. 14 mei 2013.
- Gemeente Rotterdam. (2013). *Bureau Frontlijn*.  
[<http://www.rotterdam.nl/frontlijn>]. 16 mei 2013.
- Gemeente Rotterdam. (2013). *De staat van Rotterdam 2013*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam, Vestia, & Woonstad. (2010). *Gebiedsafspraken Oud-Charlois 2010-2014*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Godet, M., & Pesqueux, Y. (2004). *Scenarios and strategies. A toolbox for problem solving*. Parijs: John Wiley & Sons.
- Hajer, M., van Tatenhoven, J., & Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van governance: een essay over nieuwe vormen van bestuur met empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*. Bilthoven: RIVM.
- Harlem Children's Zone*. (2013).  
[[http://www.rotterdam.nl/harlem\\_children\\_s\\_zone](http://www.rotterdam.nl/harlem_children_s_zone)]. 12 februari 2013.
- Havenbedrijf Rotterdam. (2012). *Waalhaven. Rotterdam, veelzijdig, maritiem*. Rotterdam: Havenbedrijf Rotterdam N.V.
- Hofman, R., & Dijkstra, B. (2010). Effective teacher professionalization in networks. *Teaching & teacher education, 26*, 1031-1040.
- Horn, R., & Weber, R. (2007). *New tools for resolving wicked problems: mass mapping and resolution mapping processes*. Watertown: Strategy Kinetics.



- Janssen, A., Gramsberger, M., & de Ruijter, P. (2002). *Scenario's en dynamisch beleid. Onderzoek naar de scenariomethode als instrument voor ex-ante toetsing van wet- en regelgeving en ontwikkeling van beleid*. Amsterdam: De Ruijter Management.
- Janssen, A., Gramsberger, M., de Ruijter, P., & van Heijningen, J. (2004). *Regeren is vooruitzien! Scenario's maken en gebruiken voor beleidsontwikkeling, wetgeving en handhaving*. Den Haag: Ministerie van Justitie.
- JOS. (2010). *Wijkscholen, vakscholen en topscholen*.  
[<http://www.jos.rotterdam.nl/smartsite.dws?id=133>]. 15 juli 2013.
- Kahan, J., van de Linde, E., van het Loo, M., Vader, J., & de Vries, H. (2002). *Visies op de toekomst van wetenschappelijk onderzoek - speerpunten voor beleid*. Leiden: RAND Europe.
- Kansen voor West. (2013). *Het subsidieproces in grote stappen*.  
[[http://www.kansenvoorwest.nl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=84&lang=nl](http://www.kansenvoorwest.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=84&lang=nl)]. 5 augustus 2013.
- Klijn, E., & van Twist, M. (2000). Zicht op de omgeving: een netwerkbenadering om de omgeving te analyseren. In A. Edwards, & L. Schaap, *Vaardigheden voor de publieke sector* (pp. 37-61). Bussum: Coutinho.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. (2004). *Managing uncertainties in networks*. Londen: Routledge.
- Kranendonk, B. (2012). *Welk talent heb jij voor de zorg?* Baarn: Kranendonk Experience Company.
- Laanen, J. (2012, juli 27). 'Miljoenenrisico mbo's door derivaten'. *NRC*.
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). *Scenario Planning - The link between future and strategy*. New York: Palgrave MacMillan.
- Lupi, T. (2013, augustus 2). Aanpak achterstandswijken zeker niet zinloos. *Trouw*.
- Meijer, K., & Frietman, J. (2006). *Stad en stages. Onderzoek naar de rollen van gemeenten op de stagemarkt*. Den Haag: Nicis Institute.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken e.a. (2012). *Convenant betreffende een financiële impuls ten behoeve van de Kwaliteitssprong Rotterdam Zuid (2012-2015)*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Ministerie van OCW. (2008). *De belevingswereld van voortijdig schoolverlaters. Een onderzoeksrapportage*. Utrecht: Oberon.
- Ministerie van OCW. (2008). *Doorlopende leerlijnen/VM2*.  
[[http://www.aanvalopschooluitval.nl/vervolg.php?h\\_id=10&s\\_id=55&v\\_id=240](http://www.aanvalopschooluitval.nl/vervolg.php?h_id=10&s_id=55&v_id=240)]. 16 juli 2013.
- Ministerie van OCW. (2011). *Actieplan mbo 'Focus op Vakmanschap 2011-2015*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Ministerie van OCW. (2013). *VSV verkenner: Zoom in op uitval*.  
[[http://www.vsvverkenner.nl/resultaten\\_vergelijk\\_gemeente.php?grafiek\\_perc=lijn&v\\_id=1&select=0599&vergelijk=1](http://www.vsvverkenner.nl/resultaten_vergelijk_gemeente.php?grafiek_perc=lijn&v_id=1&select=0599&vergelijk=1)]. 11 juli 2013.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Aanpak jeugdwerkloosheid*.  
[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/03/05/aanpak-jeugdwerkloosheid.html>]. 5 maart 2013.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2013). *Aanpak jeugdwerkloosheid*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Nederlands Dagblad. *Stormloop op vmbo vakcollege*.  
[<http://www.nd.nl/artikelen/2008/juni/26/stormloop-op-vmbo-vakcollege>]. 26 juni 2008.
- Nieuwsuur. *Onrustbarend tekort aan technici*.  
[<http://nieuwsuur.nl/onderwerp/471072-onrustbarend-tekort-aan-technici.html>]. 6 februari 2013.

- NOS. (2010, mei 26). *Oude opleiding verpleegkunde terug in nieuw jasje*.  
[[http://nos.nl/artikel/159773-oude-opleiding-verpleegkunde-terug-in-nieuw-jasje.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+nosjournaal+\(NOS+Journaal+Nieuws\)](http://nos.nl/artikel/159773-oude-opleiding-verpleegkunde-terug-in-nieuw-jasje.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+nosjournaal+(NOS+Journaal+Nieuws))]. 12 juli 2013.
- NRC. (2006, april 5). MBO-scholen moeten meer lesuren geven. *NRC Handelsblad*.
- Ogilvy, J., & Schwartz, P. (2004). *Plotting Your Scenario's: Learning from the Future*. New York: John Wiley & Sons.
- O'Toole, Jr., L. J. (1993). Interorganizational policy studies: lessons drawn from implementing research. *Journal of public administrative research and theory*, 3(2), 231-252.
- Permentier, M., Kullberg, J., & van Noije, L. (2013). *Werk aan de wijk*.  
[[http://nicis.platform31.nl/Wat\\_doen\\_wij/Verspreiding/Docbank/Wonen/Wijken/Wijkenaanpak/Rottterdam\\_werkt\\_aan\\_wijken\\_zonder\\_werkloosheid](http://nicis.platform31.nl/Wat_doen_wij/Verspreiding/Docbank/Wonen/Wijken/Wijkenaanpak/Rottterdam_werkt_aan_wijken_zonder_werkloosheid)]. 9 juli 2013.
- Port of Rotterdam. (2013). *Sluisjesdijk*.  
<http://www.portofrotterdam.com/nl/Over-de-haven/havenontwikkeling/waalhaven/Pages/sluisjesdijk.aspx>. 25 juni 2013.
- Programmabureau NPRZ. (2012). *Uitvoeringsplan 2012-2014*. Rotterdam: Nationaal programma Rotterdam Zuid.
- Programmabureau Stadshavens Rotterdam. (2011). *Stadshavens Rotterdam Structuurvisie*. Rotterdam: TDS.
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: structure management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252.
- Raad voor maatschappelijke ontwikkeling. (2008). *De ontkokering voorbij*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Rhodes, R. (1997). *Understanding governance, policy, networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham: Philadelphia.
- Rijksoverheid. (2011). *Kwaliteitssprong zet Rotterdam-Zuid in de lift*.  
[<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2011/09/19/kwaliteitssprong-zet-rotterdam-zuid-in-de-lift.html>]. 11 februari 2013.
- Rijksoverheid. (2011). *Zuid Werkt! Nationaal programma Kwaliteitssprong Zuid*.
- Rijksoverheid. (2012). *Tekort zorgpersoneel tegengaan*.  
[<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-de-zorg/tekort-zorgpersoneel-tegengaan>]. 15 juli 2013.
- Rijksoverheid. (2012a). *VSV-aanpak 2012-2015*.  
[[http://www.aanvalopschooluitval.nl/vervolg.php?h\\_id=10&s\\_id=119&titel=%3Cabbr%3EVS%3C/aabbr%3E-aanpak\\_2012-2015](http://www.aanvalopschooluitval.nl/vervolg.php?h_id=10&s_id=119&titel=%3Cabbr%3EVS%3C/aabbr%3E-aanpak_2012-2015)]. 15 juli 2013.
- Rijksoverheid. (2012b). *Ruim 120 miljoen euro extra voor investeringen Rotterdam Zuid*.  
[<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/10/31/ruim-120-miljoen-euro-extra-voor-investeringen-rotterdam-zuid.html>]. 1 augustus 2013.
- Rijksoverheid. (2013). *Commissies*. Opgeroepen op juli 10, 2013, van Rijksoverheid:  
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/raadsleden/commissies>
- Ringeling, A. (2000). Het probleem van het probleem. In A. Edwards, & L. Schaap, *Vaardigheden voor de publieke sector* (pp. 19-35). Bussum: Coutinho.
- Ringland, G. (1998). *Scenario Planning, Managing for the Future*. England: John Wiley & Sons.
- Rotterdam. (2013). *Extra investeringsprogramma voor Rotterdam Zuid*.  
[[http://www.rotterdam.nl/pact\\_opzuid](http://www.rotterdam.nl/pact_opzuid)]. 13 mei 2013.
- Rotterdam. (2013). *Harlem Children's Zone*.  
[[http://www.rotterdam.nl/harlem\\_children\\_s\\_zone](http://www.rotterdam.nl/harlem_children_s_zone)]. 12 februari 2013.

- RTV Rijnmond. (2010, oktober 7). *Rotterdam gaat miljoenen bezuinigen*.  
[<http://www.rijnmond.nl/nieuws/07-10-2010/rotterdam-gaat-miljoenen-bezuinigingen>]. 10 juli 2013.
- RTV Rijnmond. (2012). *Eerste vakschool techniek in Rotterdam van start*  
[<http://www.rijnmond.nl/nieuws/27-11-2012/eerste-vakschool-techniek-rotterdam-van-start>]. 13 februari 2013.
- RTV Rijnmond. (2012). *Nieuwe vakschool techniek Rotterdam*.  
[<http://www.rijnmond.nl/nieuws/16-02-2012/nieuwe-vakschool-techniek-rotterdam>]. 15 juli 2013.
- RTV Rijnmond. (2012b). *Rotterdam-Zuid investeert in onderwijs in plaats van huizen*.  
[<http://www.rijnmond.nl/nieuws/04-07-2012/rotterdam-zuid-investeert-onderwijs-plaats-van-huizen>]. 18 februari 2013.
- RTV Rijnmond. (2013). *Albeda en Zadkine zetten samenwerking door*.  
[<http://www.rijnmond.nl/nieuws/28-05-2013/albeda-en-zadkine-zetten-samenwerking-door>]. 16 juli 2013.
- RTV Rijnmond. (2013). *Rotterdam moet weer extra bezuinigen*.  
[<http://www.rijnmond.nl/nieuws/27-05-2013/rotterdam-moet-weer-extra-bezuinigen>]. 10 juli 2013.
- RTV Rijnmond. (2013a). *Nog steeds tekort aan technici*.  
[<http://www.rijnmond.nl/nieuws/07-01-2013/nog-steeds-tekort-aan-technici>]. 10 juli 2013.
- SBB. (2013). *SBB Barometer*. Zoetermeer: Samenwerking Beroepsonderwijs & Bedrijfsleven.
- Schwartz, P. (1998). *The Art Of The Long View: Planning For The Future In An Uncertain World*. New York: John Wiley & Sons.
- Sedha. (2013). *Enkele actuele projecten*.  
[<http://www.sedha.org/index.php/nl/onze-producten.html>]. 27 mei 2013.
- Shell International. (2003). *Scenario's: an explorer's guide*. Londen: Shell Global Business Environment.
- Slagter, M. (2011, juli 4). 'De ellende van het hbo begint al bij het mbo'. *Volkscrant*.
- Spijkerman, C. (2013, juni 20). Groot tekort aan stageplekken mbo. *NRC*.
- Stadshavens. (2011). *Werk in uitvoering*. Rotterdam: Stadshavens.
- Stadshavens Rotterdam. (2013). *Organisatie*.  
[<http://www.stadshavensrotterdam.nl/organisatie>]. 27 mei 2013.
- Stadshavens Rotterdam. (2013a). *Doelstelling*.  
[<http://www.stadshavensrotterdam.nl/doelstellingen>]. 27 mei 2013.
- Stadsregio Rotterdam. (2008, juli 10). *Busconcessie Rotterdam naar RET*.  
[<http://stadsregio.nl/busconcessie-rotterdam-naar-ret>]. 13 mei 2013.
- Steen, M. van der, Peeters, R., & Twist, M. (2010). *De Boom en het Rizoom: overheidssturing in een netwerksamenleving*. Den Haag: NSOB.
- Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk. (2013). Herontwikkeling RET-gebouw Sluisjesdijk. Rotterdam: Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk.
- Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk. (2013). *Projectvoorstel Project: 'Werkend leren, lerend werken'*. Rotterdam: Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk.
- Swanborn, P. (2000). *Basisboek sociaal onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- SWB. (2013). *Enthousiasme overweldigend voor Helpende Handen Hengelo*.  
[<http://www.swbhengelo.nl/index.php/nieuws-maatschappij/17-enthousiasme-overweldigend-voor-helpende-handen-hengelo>]. 28 augustus 2013.
- Team Deetman/Mans. (2011). *Kwaliteitssprong Zuid, Ontwikkeling vanuit kracht*. Werkendam: Avant GPC.

- Teisman, G. (2011). *Publiek management op de grens van chaos en orde*. Den Haag: Academic Service.
- The RAND Corporation. (2013). *About the RAND Corporation*.  
[<http://www.rand.org/about.html>]. 11 maart 2013.
- Thomas, W. (1928). *Child in America*. New York: Knopf.
- Traag, T., Marie, O., & v.d. Velden, R. (2010). *Risicofactoren voor voortijdig schoolverlaten en jeugdcriminaliteit*. Centraal Bureau voor de Statistiek: Den Haag.
- Troost, N. (2012, augustus 14). De bedrijfsvakschool is terug. *De Volkskrant*.
- Truijman, J. (2010, augustus 18). *Laag niveau mbo-leerlingen is een groot probleem*.  
[<http://nos.nl/artikel/178794-lage-niveau-mbo-leerlingen-is-groot-probleem.html>]. 17 juli 2013.
- UWV. (2013). *De Zorg - sectorbeschrijving*. Amsterdam: UWV.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Veldacademie. (2009, mei 15). *Herbestemming RET Remise*.  
[[http://www.veldacademie.nl/news\\_items/display/herbestemming\\_ret\\_remise/22/](http://www.veldacademie.nl/news_items/display/herbestemming_ret_remise/22/)]. 27 mei 2013.
- Veldacademie. (2010). *Herontwikkeling RET-Remise. De remise als wijkenergiecentrale*. Rotterdam: Veldacademie.
- Veldacademie. (2010). *Onderweg naar Urban Interfaces*. Rotterdam: Veldacademie.
- Veldacademie. (2012). *Herontwikkeling RET gebouw vordert*.  
[[http://www.veldacademie.nl/news\\_items/display/herontwikkeling\\_ret\\_gebouw\\_vordert/141/](http://www.veldacademie.nl/news_items/display/herontwikkeling_ret_gebouw_vordert/141/)].  
13 februari 2013.
- Veldacademie. (2012). *Herontwikkeling RET-Remise. De remise als wijkenergiecentrale*. Rotterdam: Veldacademie.
- Veldacademie. (2013). *Nieuwe huisvesting Veldacademie*.  
[[http://www.veldacademie.nl/news\\_items/display/nieuwe\\_huisvesting\\_veldacademie/155/](http://www.veldacademie.nl/news_items/display/nieuwe_huisvesting_veldacademie/155/)].  
14 mei 2013.
- Veldacademie. (2013a). *Veldacademie*.  
[<http://www.veldacademie.nl/pages/veldacademie/1/>]. 15 mei 2013.
- Verbond sector werkgevers overheid. (2010). *De grote uittocht*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- VNG. (2013). *Wet maakt einde aan deelgemeenten*.  
[<https://www.vng.nl/onderwerpenindex/bestuur/nieuws/wet-maakt-einde-aan-deelgemeenten>].  
9 juli 2013.
- Volkskrant. (2013, januari 9). Roc's Albeda en Zadkine gaan mogelijk samen verder. *Volkskrant*.
- Wever, C. (2012). *Jeugdwerkloosheid: The risk of losing a whole generation*.  
[<http://www.neth-er.eu/nl/nieuws/jeugdwerkloosheid-risk-losing-whole-generation>]. 9 juli 2013.
- (2011). *Zuid Werkt! Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid*.

## Bijlage 1 - Respondentenoverzicht

---

Mw. N. Bessler

Strategisch Adviseur *bij* Calibris

Dhr. P. van Keulen

Eindverantwoordelijke Future Financials *bij* Pro Management

Dhr. B. Kranendonk

Directeur van O'Talent – Kranendonk Experience

Dhr. S.G. Smoes

Projectleider *bij* de Veldacademie

Dhr. O. Trienekens

Projectleider *bij* de Veldacademie

Voorzitter *van de* stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk

Mw. I. Vries

Gebiedsmanager *bij* Havenbedrijf Rotterdam

lid *van* programmabureau Stadshavens, Gemeente Rotterdam.