



# Gemeenschappelijke doelen, gedeeld leiderschap

De potentiële kracht van Collaborative Governance en Leadership in het Nationaal Programma Rotterdam Zuid

Scriptie

Opleiding : MCD 18

Begeleider : Tom Daamen

Student : Rob Beumer (271828)

## **Voorwoord**

Aan het begin van deze reis had ik niet kunnen voorstellen waar het me zou brengen. Deze scriptie, een weerspiegeling van mijn toewijding en nieuwsgierigheid aangaande de ontwikkeling van Rotterdam-Zuid, markeert een belangrijk hoofdstuk in mijn academische en professionele groei.

Mijn dank gaat uit naar alle respondenten die hun tijd en inzichten met mij hebben gedeeld, met een speciale vermelding voor Hedy van den Berk. Onze interacties in het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) waren niet alleen informatief, maar ook inspirerend. Hedy's betrokkenheid en passie voor Zuid hebben onmiskenbaar bijgedragen aan de diepgang van dit onderzoek en mijn plezier in het programma.

Ik wil ook Marco Pastors, directeur van het NPRZ, bedanken. Zijn toewijding en onwankelbare inzet voor Zuid, zelfs te midden van tegenslagen, hebben mij diep geraakt. Marco is voor mij een voorbeeld van leiderschap en doorzettingsvermogen, eigenschappen die ik hoog in het vaandel draag.

Terugkijkend op mijn tijd als secretaris van de pijler wonen van het NPRZ, ben ik trots op de erkenning die ik heb mogen ontvangen. Het was een rol die ik met veel ernst en toewijding heb vervuld en ik ben dankbaar voor de waardering die daaruit voortvloeide.

Vanaf maart 2024 begin ik aan een nieuw avontuur als directiesecretaris bij het Planbureau voor de Leefomgeving. Deze nieuwe uitdaging zie ik als een direct resultaat van mijn ervaringen binnen het NPRZ en de kennis en vaardigheden die ik tijdens de MCD-opleiding heb opgedaan. Ik kijk uit naar de toekomst, gewapend met de lessen die ik heb geleerd en de connecties die ik heb gemaakt.

Tot slot wil ik mijn dank uitspreken aan iedereen die mij op deze reis heeft gesteund. Zonder jullie hulp, aanmoediging en wijsheid zou dit alles niet mogelijk zijn geweest.

**Rob Beumer**

Januari 2024

## Abstract

Deze scriptie doet verslag van een onderzoek naar de invloed van Collaborative Governance en Leadership op het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ), waarbij specifiek gekeken wordt naar het gebied Katendrecht. Katendrecht, dat zijn herontwikkeling al startte voor de oprichting van het NPRZ en daardoor vergevorderd is in zijn transformatie, biedt een uniek inzicht in de toepassing van deze concepten in stedelijke vernieuwing. Het onderzoek integreert de theorieën van Ansell en Gash (2007) en Chrislip et al. (1994), waarbij 'Shared Understanding', 'Inspire a Shared Vision' en 'Enable Others to Act' als sleutelementen naar voren komen. Deze instrumenten worden gebruikt om te verkennen in hoeverre ze bijdragen aan de succesvolle stedelijke vernieuwing in Katendrecht en welke lessen het NPRZ hieruit kan trekken.

Uit de case study komt naar voren dat de betrokkenheid van stakeholders essentieel zijn voor het vormen van een effectieve 'Shared Vision' in complexe stedelijke projecten. De scriptie biedt inzichten en aanbevelingen voor de implementatie van Collaborative Governance en Leadership in het NPRZ en draagt bij aan zowel de theoretische verdieping als praktische richtlijnen voor gebiedsontwikkeling. De noodzaak van multidisciplinaire benaderingen en voortdurende participatie van gemeenschappen in stedelijke ontwikkelingsprojecten wordt benadrukt, waarbij het belang van interdisciplinaire samenwerking bij het aanpakken van complexe stedelijke uitdagingen wordt geïllustreerd.

In deze scriptie is aangetoond dat de toepassing van 'Shared Understanding', 'Inspire a Shared Vision' en 'Enable Others to Act' als instrument in het gebied Katendrecht bijdraagt aan effectieve stedelijke vernieuwing. Deze principes faciliteren de samenwerking tussen diverse gemeenschapsbelangen en bevorderen betrokkenheid, met name in contexten gekenmerkt door 'wicked problems'. Verder onderstreept het onderzoek dat ontwerpend onderzoek een rol kan spelen in het verder verdiepen en operationaliseren van deze instrumenten. De bevindingen zijn relevant voor stedelijke vernieuwingsprojecten die geconfronteerd worden met complexe uitdagingen en bieden strategische inzichten voor beleidsmakers en stedenbouwkundigen in vergelijkbare stedelijke situaties.

## Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
<u>Hoofdstuk 1: Aanleiding en opzet</u> .....	6
1.1 Tien jaar Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ).....	6
1.2 Wetenschappelijke relevantie.....	8
1.3 Belang van een theoretisch kader.....	11
1.4 Structuur van het onderzoek.....	12
<u>Hoofdstuk 2: Complexe werkelijkheid in de stad</u> .....	16
2.1 Vraagstukken op Zuid passen binnen de complexe problematiek van de 21ste eeuw.....	16
2.2 Stedelijke vraagstukken gezien vanuit verschillende theoretische perspectieven.....	18
2.2.1 Spanning tussen Biosfeer en Technosfeer.....	18
2.2.2 Onvoorspelbaarheid van de toekomst.....	19
2.2.3 Bevolkingsgroei.....	20
2.2.4 Complexiteit als concept.....	21
2.3 Collaborative Governance en Leadership: een antwoord op complexe vraagstukken.....	23
<u>Hoofdstuk 3: Collaborative Governance en Collaborative Leadership nader bekeken</u> .....	24
3.1 Collaborative Governance en Collaborative Leadership.....	24
3.2 Haperend Leiderschap.....	24
3.3 Fundamenten van Collaborative Governance en Leadership.....	25
3.4 Conclusie.....	29
<u>Hoofdstuk 4: Casus Katendrecht binnen het NPRZ</u> .....	30
4.1 Achtergrond en Context van Katendrecht.....	30
4.2 Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht.....	33
4.3 Collaborative Governance en Leadership-strategieën in Katendrecht.....	38
4.4 Synthese van Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht.....	43
<u>Hoofdstuk 5: Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid</u> .....	46
5.1 Achtergrond van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid.....	46
5.2 De Drie Pijlers van het NPRZ: School, Werk en Wonen.....	47
5.3 Noodzaak van het NPRZ.....	48
5.4 Collaborative Governance en Leadership in het NPRZ.....	49
5.5 Collaborative Governance en Leadership-strategieën in het NPRZ.....	55
5.6 Analyse van Collaborative Governance en Leadership in het NPRZ.....	60
<u>Hoofdstuk 6: Confrontatie van resultaten Katendrecht en het NPRZ</u> .....	63
6.1 Analyse van de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Governance.....	63
6.2 Reflectie op de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Governance.....	65
6.3 Analyse van de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Leadership.....	66
6.4 Reflectie op de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Leadership.....	67
<u>Hoofdstuk 7: Conclusies, aanbevelingen en reflectie</u> .....	69
7.1 Collaborative Governance en Leadership in de Rotterdamse praktijk.....	69
7.2 Aanbevelingen voor praktijk en (vervolg)onderzoek.....	71
7.3 Reflectie.....	72
<u>Bijlagen</u>	
Bronnenlijst.....	73
Interviewvragen.....	75

## Inleiding

Deze scriptie, ter afronding van de MCD-opleiding, gaat in op het verband tussen Collaborative Governance en Collaborative Leadership en de invloed daarvan op de (verdere) ontwikkeling van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ).

Collaborative Governance en Collaborative Leadership zijn begrippen waarbij de nadruk ligt op het bevorderen van samenwerking en het betrekken van verschillende belanghebbenden om gezamenlijke doelen te bereiken. Deze concepten zijn bijzonder relevant in het aanpakken van de complexe problemen waarmee hedendaagse steden geconfronteerd worden. In deze scriptie wordt specifiek aandacht besteed aan Katendrecht, een gebied in Rotterdam-Zuid dat als succesvol voorbeeld dient van een dergelijke transformatie. De ontwikkeling van Katendrecht illustreert hoe elementen van Collaborative Governance en Leadership effectief kunnen worden ingezet in stedelijke vernieuwingsprojecten. Deze scriptie bouwt voort op inzichten van eerdere studies zoals die van Ansell en Gash (2007) aangaande Collaborative Governance en die van Ratcliffe en Krawczyk (2011), die het belang benadrukken van Collaborative Leadership, zoals beschreven door Chrislip en Larson (1994).

In deze scriptie wordt beoogd de fundamentele elementen van Collaborative Governance en Leadership te identificeren, zoals beschreven door Ansell en Gash (2007) en Chrislip et al. (1994), en in hoeverre deze concepten een rol hebben in de (verdere) ontwikkeling van het programma. Het onderzoek maakt gebruik van kwalitatieve data, verzameld via semigestructureerde elite-interviews met leiders uit de stad en het NPRZ en hun 'eerste schil'. De vragen voor deze interviews zijn gebaseerd op de theorieën van Collaborative Governance en Leadership, zoals uiteengezet door auteurs zoals Ansell en Gash (2007) en Chrislip en Larson (1994). Deze vragen zijn ontworpen om relevante inzichten te verkrijgen in de toepassing van deze concepten binnen het succesvol getransformeerde Katendrecht en de rest van het NPRZ-gebied. Een volledige lijst van deze vragen en de uitleg over wat ze precies proberen te achterhalen, is terug te vinden in de bijlage van dit document. De interviewresultaten zijn systematisch geanalyseerd via thematische analyse, waarbij kernthema's en patronen zijn geïdentificeerd die relevant zijn voor de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek. Deze thema's zijn vervolgens geïntegreerd met theoretische inzichten om een samenhangend beeld te vormen van de potentie van Collaborative Governance en Leadership op de ontwikkeling van het NPRZ. In dit onderzoek is gestreefd naar objectiviteit door het gebruik van gestandaardiseerde vragen, gericht op het verkennen van de rol van Collaborative Governance en Leadership in de ontwikkeling van Katendrecht. Het uiteindelijke doel is om inzicht te krijgen in hoeverre de elementen van Collaborative Governance en Leadership bijdragen of kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het NPRZ, met behulp van theoretische inzichten van verschillende auteurs en de analyse van verzamelde data. Daarom staat de volgende hoofdvraag centraal in dit stuk:

*In hoeverre hebben Collaborative Governance en Collaborative Leadership een rol in de ontwikkeling van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid?*

Na de inleiding zal de scriptie beginnen met Hoofdstuk 1, dat de aanleiding en opzet van het onderzoek behandelt. Dit omvat een overzicht van de tien jaar van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid, de wetenschappelijke relevantie van het onderwerp, het belang van het theoretische kader en de structuur van het onderzoek. In Hoofdstuk 2 wordt de complexe werkelijkheid in de stad besproken, waarbij specifiek wordt ingegaan op de vraagstukken in Rotterdam-Zuid die binnen de complexe problematiek van de 21ste eeuw passen. Dit hoofdstuk biedt een dieper inzicht in de achtergrond van de problemen die het NPRZ probeert aan te pakken. Vervolgens, in Hoofdstuk 3, wordt het theoretische kader nader bekeken. Hier worden de concepten van Collaborative Governance en Leadership onderzocht en wordt hun relevantie voor de aanpak van complexe stedelijke vraagstukken besproken. Hoofdstuk 4 en 5 richten zich respectievelijk op de casussen van Katendrecht en het NPRZ. In deze hoofdstukken wordt gekeken

naar de toepassing van Collaborative Governance en Leadership in deze specifieke contexten en hoe deze benaderingen bijdragen aan het aanpakken van de uitdagingen in deze gebieden. De confrontatie van de resultaten van Katendrecht en het NPRZ vindt plaats in hoofdstuk 6, waarbij de verschillen en overeenkomsten tussen deze gebieden in kaart worden gebracht. Tot slot worden in Hoofdstuk 7 de conclusie, aanbeveling en reflectie gepresenteerd.

## Hoofdstuk 1: Aanleiding en opzet

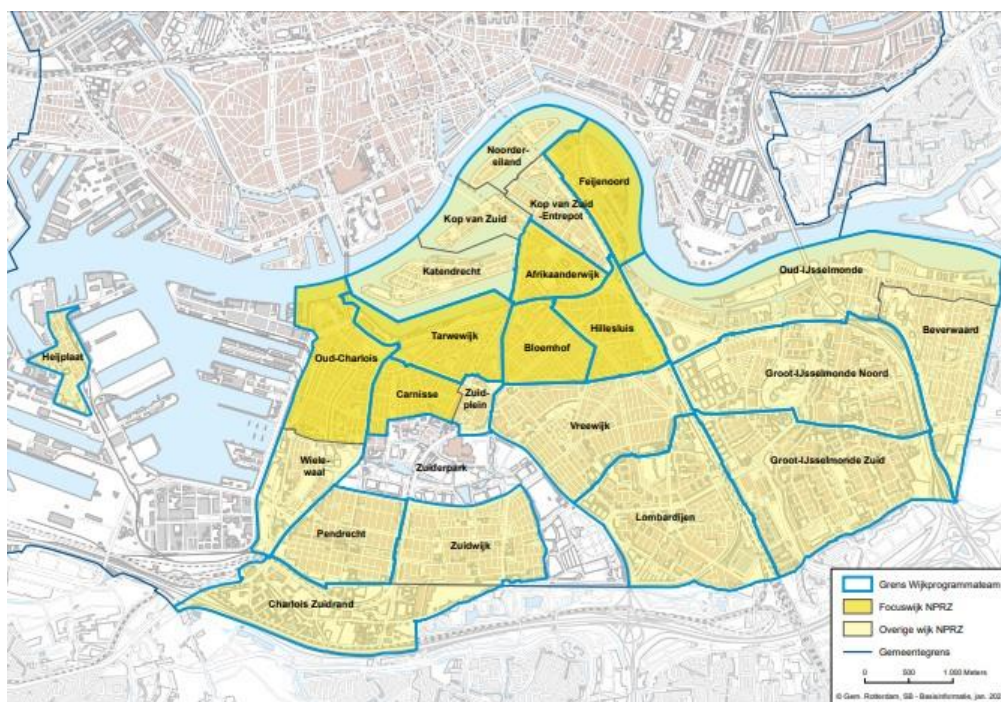
### 1.1 Tien jaar Nationaal Programma Rotterdam Zuid

Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid is een strategisch initiatief dat tot doel heeft de sociaaleconomische positie van de bevolking in Zuid te versterken en een antwoord te bieden op de unieke en ingrijpende problemen die deze regio ondervindt. Met een focus op verschillende thema's zoals School, Werk en Wonen, streeft het NPRZ ernaar om het onderwijsniveau, de werkgelegenheid en de woonomstandigheden in Rotterdam-Zuid aanzienlijk te verbeteren (Deetman & Mans, 2011; Van Spijker & Tops, 2021). Deze thema's zijn in het programma opgedeeld in verschillende (hoofd)pijlers te weten: School, Werk en Wonen.

Het programma erkent de huidige zwakke sociaaleconomische positie in Zuid, gekenmerkt door een lage vertegenwoordiging van midden- en hoge inkomens en een overvloed aan lage inkomens (Windhausen et al., 2022). Om deze situatie te veranderen, zet het NPRZ in op het aantrekken van meer midden- en hoge inkomens naar de regio, terwijl het tegelijkertijd de kwetsbare inwoners ondersteunt door het creëren van betere woon- en leefomstandigheden. Dit wordt onder meer gefaciliteerd door het ontwikkelen van nieuwbouwprojecten die niet alleen de woningvoorraad verbeteren, maar ook sociale mobiliteit bevorderen door hogere inkomensgroepen aan te trekken en de bestaande bewoners nieuwe kansen te bieden (Van Spijker & Tops, 2021).

Binnen de pijler School worden kinderen en jongeren gemotiveerd om hun talenten te benutten en zich te richten op opleidingen met positieve arbeidsmarktperspectieven. In de pijler Werk worden jongeren door middel van AanDeBak-garanties verzekerd van werk aansluitend op hun opleiding. Voor de pijler Wonen is het streven gericht op het diversifiëren en verbeteren van de woonvoorraad om zo een inclusieve gemeenschap te vormen waarin ruimte is voor verschillende huishoudens en inkomensniveaus (Van Spijker & Tops, 2021).

De aanpak van het NPRZ wordt gekenmerkt door zijn dynamische aard, waarbij de doelstellingen zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden, zoals het bereiken van een gemiddelde dat vergelijkbaar is met dat van Rotterdam en/of de G4. Deze flexibiliteit is van belang om te kunnen reageren op externe economische en sociale veranderingen en stelt het NPRZ in staat om relevante doelstellingen vast te stellen die bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van Rotterdam-Zuid (Van Spijker & Tops, 2021).



*Afbeelding 1: kaart van de gebieden waar het NPRZ betrekking op heeft, bron: uitvoeringsplan 2023-2027*

De Midterm van het NPRZ opgesteld door Windhausen et al. (2022) toont aan dat de doelstellingen die aan het begin van het NPRZ zijn geformuleerd, niet zijn gerealiseerd in de eerste tien jaar. Dit kan worden verklaard door verschillende factoren. Het kost bijvoorbeeld tijd om de negatieve ontwikkelingen in Zuid om te keren, vooral omdat ingrepen in het vastgoed nodig zijn. Het bestaande vastgoed is dominant en zelfs grootschalige nieuwbouwprojecten hebben slechts een beperkt effect op de totale woningvoorraad. Het proces van initiatief tot uitvoerbaar plan en van start bouw tot bewoning is vaak langdurig en complex, omdat bouwplannen aan verschillende wetten moeten voldoen en gepaard gaan met aanzienlijke financiële investeringen. Daarom is de periode van de eerste tien jaar van het NPRZ te kort gebleken om wezenlijke veranderingen op outcome-niveau te realiseren. Een andere reden voor het niet behalen van de doelstellingen is de keuze voor een dynamisch richtpunt, namelijk het gemiddelde van Rotterdam en/of de G4. Vooral bij indicatoren zoals woningprijzen is het gemiddelde van de G4 steeds verder uit zicht geraakt, mede door de overspannen woningmarkt in steden als Amsterdam en Utrecht. Hoewel er op sommige gebieden vooruitgang is geboekt op Zuid, waren de ontwikkelingen elders nog positiever.

De nieuwbouw heeft een positieve invloed op de tevredenheid en verbondenheid van bewoners in de betreffende gebieden, meldt de Midterm. Echter, de impact op de rest van Zuid is beperkt en een relatief hoog percentage van de inwoners geeft aan dat ze het liefst uit hun buurt zouden verhuizen (2022 | Wijkprofiel Rotterdam, z.d.). Er is dus nog steeds werk aan de winkel om de tevredenheid en verbondenheid van bewoners in heel Zuid te vergroten.

Windhausen et al., (2022) vragen aandacht voor de betrokkenheid van bewoners. Met name in de pijler Wonen is dit een punt van aandacht. Het NPRZ beoogt de eigen kracht van bewoners te mobiliseren, zodat zij zelf op termijn een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van Zuid. Hoewel er enige toename is in het aantal bewoners dat betrokken is bij het maken van plannen voor de stad en dat actief is in een bewonersinitiatief, ligt dit aandeel nog altijd lager dan in de rest van de stad. Ook het aandeel bewoners dat zich inzet voor de buurt en zich verantwoordelijk voelt voor de buurt is toegenomen, maar blijft in Zuid gemiddeld genomen niet hoger dan in de rest van de stad.

Nog een ander belangrijk punt dat aangehaald wordt in de Midterm is het vertrouwen in overheidsinstanties. Op Zuid is dat namelijk gemiddeld genomen lager dan het stedelijk gemiddelde, hoewel er tussen 2013 en 2019 een toename was. Na 2019 is het vertrouwen echter afgenomen, mogelijk mede als gevolg van de coronapandemie.

De thema's 'woonomgeving' en 'infrastructuur' van het NPRZ hebben tot nu toe beperkte aandacht gekregen. De tevredenheid over de woonomgeving op Zuid ligt onder het stedelijk gemiddelde en er is sprake van overlast en (on)veiligheid in verschillende delen van Zuid. De tevredenheid over voorzieningen is wel toegenomen, maar verschilt sterk per wijk. Ook de mate van bereikbaarheid varieert per gebied. Een goede bereikbaarheid is cruciaal voor de toegankelijkheid van werk op Zuid. Het NPRZ zal zich moeten richten op het aanpakken van deze knelpunten om de doelen op het gebied van woonomgeving en infrastructuur volledig te realiseren.

Bewoners houden van Zuid. De straatinterviews die in het kader van de Midterm zijn gehouden en de bijeenkomst met de door 'Recht op de stad' georganiseerde focusgroep, maken duidelijk dat bewoners vinden dat er qua wonen op Zuid het nodige mag verbeteren, maar vooral dat veel bewoners verknocht zijn aan Zuid: "Ik ben hier geboren, getogen en werkzaam. Mijn kinderen zijn hier opgegroeid en mijn ouders zijn hier overleden. Ik heb nooit ergens anders gewoond. Ik ben Zuid!"

Er zijn problemen en die worden gevoeld. De bewoners zijn verknocht aan Zuid, maar ervaren de problemen die ook uit het kwantitatieve onderzoek naar voren komen. Met name de veiligheid en de kwaliteit van de woningen worden veel genoemd. Nu wonen de bewoners in een stedelijk gebied. Daar worden de veiligheid en meestal ook de overlast vaak negatiever beoordeeld, zeker in een periode dat delen op de schop gingen. Maar dat veel bewoners zich onveilig voelen, komt bij de straatinterviews wel erg sterk naar voren. Een winkelier waarschuwde om niet te lang



te interviewen: “Je kunt hier prima wonen en ondernemen, dat doe ik al meer dan 20 jaar. Maar je moet je niet met anderen bemoeien.”

Windhausen et al., (2022) laten in de Midterm de mensen zien dat er aan Zuid wordt gewerkt. Dat wordt gewaardeerd omdat het mooier wordt, maar er is ook veel weerstand. Veel van de bewoners met wie in het kader van de Midterm is gesproken, hebben het gevoel dat het NPRZ er niet voor hen is: “de maatregelen zijn gericht op mensen die meer geld hebben dan ik”, “ik vind dat Zuid opknapt, maar het is niet voor mij”. “Ik heb het gevoel dat het NPRZ ons dom vindt en weg wil hebben”. “Wij waren betrokken bewoners met veel energie en ambitie, maar tot voor kort wilde de corporatiebestuurder niet serieus met ons praten.” “Het NPRZ verbetert Zuid, maar ik wou dat ik en mijn vrienden er ook van konden profiteren. Helaas is alles te duur”.

Verandering gaat vaak gepaard met weerstand stellen Windhausen et al., 2022, maar volgens de bewoners had die weerstand deels kunnen worden voorkomen. Het is de keuze geweest om met de nieuwbouw juist midden en hogere inkomens aan Zuid te binden. In die zin zijn een deel van de negatieve reacties van zittende bewoners wellicht verklaarbaar. Bewoners geven aan dat het echt beter moet en ook kan. De gesprekken onthullen dat een woningprogramma dat beter inspeelt op de behoeften van de huidige bewoners, gecombineerd met meer aandacht voor de woonomgeving die door alle bewoners wordt gebruikt, een ruimhartiger sociaal beleid en vooral meer aandacht en betrokkenheid voor de bewoners, had kunnen leiden tot een hogere waardering en betere ervaringen. Ondanks de intentie van het NPRZ om met en voor de bewoners te werken, hebben de gesproken bewoners tijdens de Midterm Review dit niet zo ervaren. Bij elk van bovenstaande citaten is het maar de vraag of de bewoners helder voor ogen hebben waar het NPRZ begint en ophoudt. ‘De overheid’ wordt door hen mogelijk als een uniforme hogere macht beschouwd die ver van de bevolking af staat. Dat is gelet op de problemen in Zuid weinig verwonderlijk. In met bewoners gevoerde gesprekken komt gebrek aan vertrouwen scherp naar voren.

Windhausen et al. (2022) halen ook de onzekere toekomst aan. De positieve ontwikkelingen zijn hoopgevend, maar het is nog de vraag of ze bestendig zijn. Over de afgelopen één a twee jaar zijn nog weinig (gestandaardiseerde) data beschikbaar. De cijfers die er wel zijn, zijn niet heel hoopgevend. In landelijke studies wordt aangegeven dat met name de minder sterke wijken geraakt zijn door corona en de bijbehorende maatregelen en het lijkt erop dat dit ook in Zuid het geval is. De vrees bestaat dat naast corona, ook de vluchtelingenstroom en de daling van de koopkracht, met name in gebieden als Rotterdam-Zuid negatieve effecten zal gaan hebben.

Als laatste stellen Windhausen et al. (2022), dat er behoefte is aan een meer integrale aanpak, zowel op hogere schaalniveaus als in de wijken zelf. Hoewel er wordt gepleit voor integraliteit op grotere schaal, wordt er opgemerkt dat dit nog niet voldoende tot uiting komt in de wijken. Er wordt aanbevolen om een gebiedsgerichte aanpak te hanteren en meer aandacht te besteden aan samenwerking tussen de verschillende partners in de wijk. Daarnaast wordt er gesproken over het verbinden van de betrokken partijen rondom een nieuw vraagstuk dat zich aandient. Het specifieke vraagstuk dat wordt genoemd, is de afnemende betaalbare woningvoorraad en de toenemende verschillen tussen wijken en bewoners. Dit kan op lange termijn leiden tot een volkshuisvestelijk vraagstuk, namelijk de verdringing van de 'gewone Rotterdammer'. Woningcorporaties worden genoemd als sleutel tot het antwoord op dit vraagstuk, waarbij zij kunnen bijdragen aan het behoud van lagere en middeninkomens op Zuid.

## 1.2 Wetenschappelijke relevantie

Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid belichaamt de complexiteit van een 'wicked problem', een term die wordt gebruikt om te verwijzen naar problemen die inherent complex en moeilijk op te lossen zijn vanwege hun diepgewortelde, multifactoriële en interconnectieve aard (Bekkers, 2007; Chrislip et al., 1994). De uitdagingen die Zuid ervaart, met zijn aanhoudende sociaaleconomische problematiek en de moeilijkheid om substantiële verbetering te bewerkstelligen ondanks goedbedoelde interventies, weerspiegelen de kenmerken van een 'wicked

problem'. Dit wordt verder benadrukt door de bevindingen in de Midterm review van Windhausen et al. (2022), die aangeven dat de gestelde doelen van het NPRZ na tien jaar niet volledig zijn gerealiseerd, ondanks de vooruitgang op sommige gebieden.

Deze complexiteit en de aanbevelingen van Windhausen et al. (2022) voor een meer geïntegreerde en bewonersgerichte aanpak, maken het NPRZ een vruchtbaar onderzoeksgebied voor het verkennen van de toepasbaarheid van theorieën omtrent Collaborative Governance en Collaborative Leadership. Gezien de aard van de problemen die Zuid kenmerken, kunnen inzichten uit deze theorieën licht werpen op mogelijke strategieën om de hardnekkige problemen effectiever aan te pakken en een duurzamere impact te genereren. Het onderzoeken van de verbanden tussen deze theorieën en de praktische uitvoering van het NPRZ kan waardevolle lessen opleveren voor zowel de wetenschappelijke gemeenschap als beleidsmakers.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is daarmee tweeledig: enerzijds draagt het bij aan de theoretische kennis over Collaborative Governance en Collaborative Leadership in de context van stedelijke ontwikkeling en anderzijds biedt het inzichten die de praktische toepassing binnen het NPRZ kunnen verrijken en versterken. Dit onderzoek dient als een empirische brug tussen theorie en praktijk en kan potentieel helpen bij het formuleren van meer effectieve interventies voor Rotterdam-Zuid en soortgelijke stedelijke uitdagingen elders.

Van Thiel (2010) besteed aandacht aan wetenschappelijke relevantie. Ze beschrijft het als een belangrijk concept binnen onderzoek. Ze stelt dat de wetenschappelijke relevantie van een onderzoek voortkomt uit de mate waarin de te verwerven kennis zal bijdragen aan de bestaande kennis over een bepaald onderwerp.

Wetenschappelijke relevantie impliceert dat het onderzoek nieuwe inzichten, kennis of begrip genereert en bijdraagt aan het vergroten van de kennisbasis op een bepaald vakgebied. Het is belangrijk dat het onderzoek een bijdrage levert aan het verrijken, verbreden of verdiepen van bestaande kennis, theorieën of concepten.

Om de wetenschappelijke relevantie van een onderzoek te beoordelen, kan gekeken worden naar verschillende aspecten. Dit omvat onder andere de originaliteit van het onderzoek, de onderzoeksvragen die worden gesteld, de gebruikte methodologie, de validiteit en betrouwbaarheid van de verzamelde gegevens en de mate waarin de bevindingen kunnen worden gegeneraliseerd of toegepast in andere contexten.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in het feit dat het een empirische bijdrage levert aan het begrip van Collaborative Leadership en Collaborative Governance binnen de context van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Door het onderzoeken van de relatie tussen deze factoren en het verkrijgen van nieuwe inzichten, wordt bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van kennis en inzicht binnen het vakgebied van stedelijke ontwikkeling. Daarnaast kan dit onderzoek ook praktische implicaties hebben voor beleidsmakers en professionals die betrokken zijn bij stedelijke ontwikkelingsprocessen en samenwerkingsverbanden. De wetenschappelijke relevantie van deze scriptie zal worden samengevat en verduidelijkt aan de hand van een paar eenvoudige vragen, geïnspireerd op het werk van Paul W. Chan.

### Wat is het probleem?

In de vorige paragraaf is het Nationaal Programma Rotterdam Zuid beschreven als een initiatief dat te kampen heeft met complexe en veelzijdige uitdagingen. Deze complexiteit maakt het NPRZ een typisch voorbeeld van een 'wicked problem' (Bekkers, 2007) of type 3 probleem volgens Chrislip et al. (1994), waarbij traditionele benaderingen van stedelijke ontwikkeling mogelijk tekortschieten. In dit licht is de keuze voor het onderzoeken van de relatie tussen Collaborative Governance en Collaborative Leadership en hun invloed op het NPRZ niet toevallig. Deze benaderingen, die worden gezien als veelbelovend in het aanpakken van complexe problemen, bieden een nieuwe lens om de uitdagingen en mogelijke oplossingen voor het NPRZ te bekijken.

Opmerkelijk is dat in het gebied van Katendrecht, dat ook onderdeel uitmaakt van het NPRZ, aanzienlijke vooruitgang lijkt te zijn geboekt in tegenstelling tot andere delen van Zuid (Van der Ven, 2012). Dit roept de vraag op in hoeverre Collaborative Governance en Leadership specifiek hebben bijgedragen aan de positieve ontwikkelingen in Katendrecht en of deze lessen toegepast kunnen worden in andere delen van het NPRZ. De hypothese is dat de succesvolle implementatie van deze benaderingen in Katendrecht lessen kunnen bieden voor het adresseren van de uitdagingen in andere gebieden van het NPRZ.

Deze scriptie onderzoekt daarom of de implementatie van Collaborative Governance en Leadership binnen het NPRZ kan bijdragen aan een effectievere aanpak van de uitdagingen in het gebied. Collaborative Leadership en Governance worden in de literatuur vaak voorgesteld als effectieve methoden voor het managen van 'wicked problems', zoals die in het NPRZ (Bekkers, 2007; Chrislip et al., 1994). Dit onderzoek richt zich op het potentieel van deze benaderingen om positieve veranderingen binnen het NPRZ te stimuleren, met een bijzondere focus op de mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van het programma.

Hoewel andere factoren zoals economische, sociale en politieke omstandigheden ook een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van het NPRZ, concentreert dit onderzoek zich op Collaborative Governance en Leadership vanwege hun potentiële vermogen om een positieve impact te hebben op de complexe dynamiek van stedelijke vernieuwingsprojecten. Deze focus is gekozen omdat het een onderbelicht gebied is in het bestaande onderzoek naar het NPRZ, en biedt daarom een kans om nieuwe inzichten te verkrijgen die zowel theoretisch als praktisch relevant kunnen zijn voor soortgelijke initiatieven in andere stedelijke contexten.

Deze scriptie benadrukt dus dat Collaborative Leadership en Collaborative Governance passende benaderingen kunnen zijn voor het aanpakken van complexe stedelijke problemen, zogenoemde wicked problems (Bekkers, 2007) of type 3 problemen volgens Chrislip et al. (1994). Een gedeelde visie wordt essentieel geacht voor effectieve oplossingen. Eerdere studies, zoals die van Ratcliffe en Krawczyk (2011), benadrukken het belang van zo een gedeelde visie. Ook literatuur zoals Hajer (2017) en Beckert (2016) onderstrepen het belang hiervan.

### Wat weten we over dit probleem?

Eerdere studies, zoals die van Ratcliffe en Krawczyk (2011), benadrukken het belang van Collaborative Leadership en een gedeelde visie. Ook literatuur zoals Hajer (2017) en Beckert (2016) onderstrepen het belang van een gedeelde visie. Zo benadrukt Hajer (2017) dat een gedeelde visie in de stedelijke planning en beleidsvorming niet alleen gaat om een gemeenschappelijke toekomstvisie, maar ook om het creëren van collectieve verbeelding of 'imaginaries'. Deze collectieve verbeeldingen zijn essentieel voor het navigeren in onzekerheden en het vormen van gewenste toekomsten. Ze vertegenwoordigen gedeelde waarden, hoop en aspiraties en fungeren als een cruciaal hulpmiddel voor samenwerking en het vinden van gemeenschappelijke grond in complexe en dynamische stedelijke contexten. Hajer (2017) onderstreept het belang van 'fictional expectations' in de besluitvorming onder onzekere omstandigheden, wat inhoudt dat actoren strategieën en beslissingen kunnen ontwikkelen in complexe scenario's, zoals stedelijke planning en bestuur, gebaseerd op deze gedeelde visies.

Andere auteurs, zoals Lawrence (2017), Archer & Cameron (2009) en Chrislip et al. (1994), hebben de fundamentele elementen van Collaborative Leadership geïdentificeerd. Het belang van Collaborative Governance wordt aangegeven door Ansell en Gash (2007). Het bestaande onderzoek suggereert dat Collaborative Leadership en Collaborative Governance concepten zijn die kunnen helpen bij het begrijpen en oplossen van complexe problemen waarbij samenwerking is vereist. Deze inzichten bieden een basis voor het onderzoek naar de relatie tussen deze factoren binnen het NPRZ.

## Wat weten we nog niet over dit probleem?

Ondanks bestaand onderzoek naar Collaborative Leadership en Collaborative Governance in stedelijke ontwikkelingsprojecten, blijft er ruimte voor verdere verkenning en verdieping. Deze scriptie richt zich op het onderzoeken van de herkenbaarheid en toepassing van Collaborative Leadership en Governance binnen specifieke stedelijke ontwikkelingsvraagstukken in Rotterdam-Zuid, met een focus op Katendrecht en het NPRZ. Het doel is om te bepalen in hoeverre deze concepten fungeren als sturende factoren in deze context en te onderzoeken of de verkregen inzichten kunnen leiden tot verbeteringen van het programma. Door middel van interviews en literatuur beoogt dit onderzoek nieuwe perspectieven te bieden. Hoewel de bevindingen mogelijk niet direct generaliseerbaar zijn naar andere situaties gezien de single case study aanpak, draagt dit onderzoek bij aan kennisontwikkeling binnen deze specifieke context en kan het bijdragen aan dieper begrip van de relatie tussen Collaborative Leadership, Collaborative Governance en een gedeelde visie binnen vergelijkbare stedelijke ontwikkelingsprogramma's elders in het land welke opgezet zouden kunnen gaan worden. De in deze scriptie verkregen inzichten zijn met name relevant voor stedelijke ontwikkelingsprogramma's die te maken hebben met complexe, meervoudige vraagstukken, waarbij een breed scala aan stakeholders betrokken is. Dit betreft programma's die gericht zijn op gebieden met sociaaleconomische uitdagingen, zoals wijken met hoge armoedeniveaus, achterstallig onderhoud in vastgoed en problematiek op het gebied van veiligheid en leefbaarheid. De principes van Collaborative Governance en Leadership zijn effectief in situaties waar traditionele top-down benaderingen tekortschieten en waar een meer participatieve, inclusieve en holistische benadering nodig is om duurzame verandering teweeg te brengen.

De cases study van Katendrecht illustreert hoe elementen uit Collaborative Governance en Leadership succesvol toegepast kunnen worden in een stedelijke vernieuwingscontext. Het biedt handvatten voor het NPRZ en vergelijkbare programma's in andere Nederlandse steden die geconfronteerd worden met gelijksoortige complexe en langdurige stedelijke uitdagingen. De aanpak in Katendrecht, waarbij 'Shared Understanding', 'Inspire a Shared Vision', en 'Enable Others to Act' belangrijk waren, demonstreert het potentieel van deze instrumenten om een breed scala aan belanghebbenden te betrekken, gemeenschappelijke doelen te formuleren en collectieve actie te stimuleren.

Dit onderzoek benadrukt daarom het belang van het toepassen van specifieke instrumenten uit Collaborative Governance en Leadership in vergelijkbare stedelijke ontwikkelingsprojecten, vooral in contexten waar de behoefte aan sociale cohesie, economische revitalisering en fysieke verbeteringen samenkomen. De bevindingen van dit onderzoek zijn daarom bijzonder relevant voor programma's die zich richten op integrale gebiedsontwikkeling, waarbij zowel fysieke, sociale als economische aspecten simultaan aangepakt dienen te worden.

### **1.3 Belang van een theoretisch kader**

Een theoretisch kader speelt een cruciale rol binnen wetenschappelijk onderzoek, zoals wordt benadrukt door Babbie (2001) en Van Thiel (2010). Het wordt beschouwd als een conceptueel raamwerk dat theoretische fundamentele biedt voor een onderzoek. Het omvat een verzameling van relevante theorieën, concepten, modellen en hypothesen die betrekking hebben op het onderzoeksgebied.

Babbie (2001) benadrukt dat een theoretisch kader diverse functies vervult. Allereerst biedt het een conceptuele oriëntatie, waarbij essentiële theoretische perspectieven en concepten worden geïdentificeerd en onderzoekers inzicht krijgen in de bestaande kennis. Hierdoor kunnen onderzoeksvragen en hypothesen worden geformuleerd. Van Thiel (2010) voegt toe dat een theoretisch kader een raamwerk biedt om fenomenen te verklaren en te voorspellen. Het maakt gebruik van bestaande theorieën en concepten om de onderliggende mechanismen en relaties

tussen variabelen te begrijpen. Op basis hiervan kunnen onderzoekers hypothesen formuleren over verwachte relaties en patronen.

Daarnaast contextualiseert het theoretisch kader het onderzoek binnen de bredere context van bestaande kennis. Dit wordt bereikt door verwijzingen naar relevante theorieën en onderzoeken, waardoor onderzoekers kunnen aantonen hoe hun onderzoek bijdraagt aan het bestaande kennisdomein en eventuele hiaten kan aanpakken.

Bovendien dient het theoretisch kader als leidraad voor methodologische keuzes, zoals dataverzameling en data-analyse. Het beïnvloedt de selectie van geschikte onderzoeksmethoden, meetinstrumenten en analytische procedures en zorgt ervoor dat deze consistent zijn met de gebruikte theoretische perspectieven.

Zowel Babbie (2001) als Van Thiel (2010) benadrukken dat een theoretisch kader flexibel is en kan evolueren gedurende het onderzoeksproces. Nieuwe inzichten en empirische bevindingen kunnen leiden tot aanpassingen of verfijningen van het theoretisch kader, wat een iteratief karakter aan het onderzoek geeft. Voor dit proces is plaats gereserveerd in de reflectie van deze scriptie.

Het theoretisch kader biedt, volgens Babbie (2001) en Van Thiel (2010) dus een gestructureerd raamwerk dat theoretische grondslagen biedt voor onderzoeksvragen, methodologieën en interpretatie van bevindingen.

#### **1.4 Structuur van het onderzoek**

In dit onderzoek wordt de relatie tussen Collaborative Governance, Collaborative Leadership en de ontwikkeling van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid onderzocht. Collaborative Leadership en Collaborative Governance, belangrijke concepten geïntroduceerd door respectievelijk Chrislip en Larson (1994) en Ansell en Gash (2007), zijn cruciaal binnen het domein van samenwerking en beleidsvorming. Dit onderzoek richt zich op het verband tussen deze twee concepten en onderzoekt in hoeverre zij inzicht kunnen bieden in de uitdagingen en ontwikkelingen van het NPRZ, zoals geïdentificeerd in de Midterm review. De daaruit voortvloeiende problemen en kansen worden verder verkend en geduid in het vervolg van deze scriptie. Om een beeld te krijgen van de praktijk en met name de laatste deelvraag en vervolgens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zal kwalitatieve data worden verzameld. Hierbij wordt de definitie van kwalitatieve data van Van Thiel (2010) gevolgd, waarbij niet-numerieke eenheden van informatie, zoals uitspraken van personen en fragmenten van tekst, worden verzameld. In deze scriptie zal gebruik gemaakt worden van semigestructureerde elite-interviews met leiders en hun 'eerste schil' om inzicht te krijgen in de verdere ontwikkeling van het NPRZ. In een elite-interview zijn de respondenten vooraanstaande personen binnen de onderzoekssituatie. Op grond van hun positie hebben ze veel kennis (Van Thiel, 2010). De keuze voor deze benadering wordt gemotiveerd door Fahmi et al. (2016), die in vergelijkbaar onderzoek hebben benadrukt dat het interviewen van verschillende actoren en het betrekken van de 'eerste schil' helpt bij het verkrijgen van bevestiging en inzicht in het leiderschap en communicatieproces van de belangrijkste actoren.

In deze scriptie wordt de betrouwbaarheid zoveel als mogelijk gewaarborgd door gebruik te maken van vooraf geformuleerde vragen voor structuur tijdens de interviews en deze aan de respondenten te verstrekken. Deze vragen zijn te vinden in de bijlage van deze scriptie. Door het stellen van vervolgvragen tijdens het interview en het actief luisteren naar de respondenten wordt getracht diepgaande informatie te verkrijgen en betrouwbare antwoorden te genereren. Het is echter belangrijk op te merken dat elk gesprek uniek is en anders kan verlopen, zoals Van Thiel (2010) en Babbie (2001) benadrukken. Daarom zal er een beroep gedaan worden op een flexibele houding tijdens de interviews en dienen zo veel als mogelijk aanvullende vragen gesteld te worden om een dieper begrip te krijgen van de antwoorden en eventuele onduidelijkheden te verhelderen.

In het kader van dit onderzoek zijn interviews gehouden met een aantal sleutelfiguren die betrokken zijn bij zowel de ontwikkelingen in Katendrecht als bij het bredere Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Deze interviews zijn uitgevoerd met de volgende personen:

- Frans de Jong, voormalig gebiedsontwikkelaar van Katendrecht bij gemeente Rotterdam
- Salina Teeuw, voormalig deelnemer in het NPRZ vanuit Havensteder
- Bart Kesselaar, directeur strategie bij Havensteder
- Paul van der Veen, huidige gebiedsontwikkelaar van Katendrecht bij gemeente Rotterdam
- Marco Pastors, directeur van het NPRZ
- Melvin Pool, senior manager strategie bij Woonstad Rotterdam
- Leonie Andriesse, programmamanager Wonen NPRZ bij gemeente Rotterdam
- Hedy van den Berk, bestuursvoorzitter Havensteder, bestuurder pijler Wonen NPRZ

Deze interviews hadden tot doel om inzicht te krijgen in de toepassing van Collaborative Governance en Leadership, zowel in de specifieke situatie van Katendrecht als binnen de bredere context van het NPRZ. De bijdragen van deze individuen bieden een uniek perspectief op de strategieën en benaderingen die zijn gehanteerd in beide gebieden. In het kader van dit onderzoek zijn de interviewresultaten systematisch geanalyseerd met behulp van thematische analyse, gericht op het identificeren van kernthema's en patronen die typerend zijn voor Collaborative Governance en Leadership. Deze thematische analyse was gericht op het onderscheiden van de mate waarin specifieke elementen van Collaborative Governance en Leadership, zoals 'Shared Understanding', 'Inspire a Shared Vision', en 'Enable Others to Act', naar voren kwamen in de antwoorden van de respondenten. De analyse omvatte het tellen van de frequentie waarmee deze elementen werden genoemd of geïmpliceerd door de respondenten, waardoor een objectieve kwantificering mogelijk was van het relatieve belang dat aan elk element werd toegekend. Deze kwantitatieve aanpak werd gecombineerd met een kwalitatieve beoordeling van de context en diepgang waarmee elk element werd besproken. Hierdoor werd het mogelijk om niet alleen de aanwezigheid van deze concepten in de praktijk te beoordelen, maar ook hun impact en relevantie voor de ontwikkeling van Katendrecht en het NPRZ als geheel.

De resultaten van deze analyse boden waardevolle inzichten in de praktische toepassing van Collaborative Governance en Leadership binnen de context van Katendrecht en het NPRZ. Deze inzichten vormden de basis voor de beantwoording van de onderzoeksvragen en droegen bij aan een beter begrip van de rol die deze instrumenten spelen in de aanpak van complexe stedelijke ontwikkelingsvraagstukken.

Nu volgt aan de hand van relevante literatuur een verdere uiteenzetting van de verschillende onderdelen die behoren tot dit theoretisch kader. Hierna is het mogelijk daaraan een hoofdvraag en deelvragen te koppelen.

#### Collaborative Governance, Collaborative Leadership en een gedeelde visie:

In Collaborative Governance, zoals beschreven door Ansell en Gash (2007), zijn tijd, vertrouwen en onderlinge afhankelijkheid essentiële kenmerken. Tijd benadrukt het belang van een langetermijnvisie en de behoefte aan flexibiliteit in ontwikkelingsprocessen. Vertrouwen is fundamenteel voor het bevorderen van effectieve samenwerking en open communicatie tussen belanghebbenden. Onderlinge afhankelijkheid erkent dat acties van de ene partij invloed hebben op andere, wat noodzaakt tot gecoördineerde acties. In deze scriptie wordt dan ook de definitie aangehouden welke Ansell en Gash (2007) introduceerden: *“Collaborative Governance wordt gedefinieerd als een bestuurlijk arrangement waarbij één of meerdere overheidsinstanties rechtstreeks niet-statelijke belanghebbenden betrekken in een collectief besluitvormingsproces dat gekenmerkt wordt door formele structuren,*

*consensusgerichtheid en deliberatieve methoden. Het primaire doel van dit proces is het ontwikkelen of implementeren van openbaar beleid, of het beheren van publieke programma's of assets"*

De kenmerken welke zojuist zijn aangehaald zijn ook waarneembaar in het NPRZ. Het programma, dat meerdere jaren bestrijkt, vereist voortdurende aanpassing en een flexibele benadering. Het opbouwen van vertrouwen tussen de diverse stakeholders is essentieel voor effectieve communicatie en samenwerking. Bovendien illustreert de onderlinge afhankelijkheid tussen beleidsdomeinen zoals wonen, onderwijs, werkgelegenheid en veiligheid de noodzaak van een gezamenlijke inspanning om complexe uitdagingen in het NPRZ aan te pakken om deze complexe maatschappelijke uitdagingen aan te pakken (Bekkers, 2007; Chrislip et al., 1994).

Collaborative Leadership als leiderschapsstijl zoals beschreven door Chrislip et al. (1994), aangevuld met inzichten van Archer & Cameron (2009) en Lawrence (2017), speelt een centrale rol bij het bevorderen van vertrouwen tussen de actoren en het opzetten van samenwerkingsverbanden. In deze scriptie wordt de definitie van Chrislip et al., (1994) gebruikt aangaande Collaborative Leadership: *"De collaborative leader is als een beheerder van het proces (transformerend, dienend of faciliterend leiderschap) wiens leiderschapsstijl "... gekenmerkt wordt door de focus op het bevorderen en beschermen van het proces (in plaats van op individuele leiders die beslissende acties ondernemen)".*

In paragraaf 1.2 van deze scriptie is stilgestaan bij het feit dat verschillende auteurs gerelateerd aan het thema van Collaborative Governance en Leadership het belang van een gedeelde visie aanhalen. Daarom lijkt dit ook van belang in de ontwikkeling van het NPRZ, omdat de problemen van de 21ste eeuw een bepaalde vorm van 'wickedness' in zich hebben zoals beschreven door Bekkers (2007). Ratcliffe en Krawczyk (2011) en Hajer (2017) benadrukken dat verschillende belangrijke actoren dan ook nodig zijn om de huidige complexe 'wicked problems' überhaupt met elkaar te kunnen duiden en te begrijpen, laat staan op te lossen (Bekkers, 2007 & Chrislip et al. 1994)). Een gedeelde visie kan dus dienen als een gemeenschappelijk kompas om de ontwikkeling van het NPRZ te sturen en samenhang te creëren tussen verschillende belangen. Op basis van Maarten Hajers (2017) werk kan een gedeelde visie worden gedefinieerd als een collectieve verbeelding of 'imaginary' die mensen samenbrengt rond een gemeenschappelijk begrip van een wenselijke toekomst. Het is een proces waarin diverse actoren, zoals beleidsmakers, burgers en belanghebbenden, samenwerken om een visie te vormen die richting geeft aan stedelijke ontwikkeling en beleid. Deze visie helpt bij het navigeren door onzekerheden en complexiteit en stimuleert transformatieve acties gericht op het realiseren van een gezamenlijk geformuleerde toekomst. Het NPRZ, met zijn complexe en 'wicked' problematiek, vereist een leiderschap dat vertrouwen bevordert en samenwerking stimuleert. De aanwezigheid van een gedeelde visie binnen het NPRZ, geïnspireerd door de ideeën van Hajer (2017) over collectieve verbeelding, is essentieel voor het sturen van het programma en het creëren van samenhang tussen diverse belangen. Deze visie weerspiegelt de noodzaak van een gemeenschappelijk begrip van een wenselijke toekomst en helpt bij het navigeren door onzekerheden en complexiteit, essentieel voor het realiseren van een gezamenlijk geformuleerde toekomst.

## Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag stelt dat Collaborative Leadership en Governance een significante rol zouden moeten spelen in de ontwikkeling van het NPRZ. Dit onderzoek beoogt te evalueren in hoeverre het gebrek aan gewenste resultaten binnen het NPRZ (mede) te wijten is aan een mogelijk tekort aan effectieve Collaborative Governance en Leadership. Hierbij worden inzichten van auteurs zoals Ansell en Gash (2007), Ratcliffe en Krawczyk (2011) en Chrislip et al. (1994) gebruikt om de mate van invloed van deze factoren te analyseren en te beoordelen.

### **Hoofdvraag:**

- In hoeverre hebben Collaborative Governance en Collaborative Leadership een rol in de ontwikkeling van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ)?

### **Deelvragen:**

- Hoe kunnen de concepten van Collaborative Governance en Collaborative Leadership gebruikt worden om complexe uitdagingen in stedelijke ontwikkeling, zoals die in Rotterdam-Zuid, te begrijpen en effectief aan te pakken?
- Wat zijn de belangrijkste kenmerken van Collaborative Governance en Collaborative Leadership?
- In hoeverre worden Collaborative Governance en Collaborative Leadership teruggevonden in de aanpak van Katendrecht en in de overige delen van het NPRZ?
- In hoeverre stroken de resultaten van Katendrecht en het NPRZ met de elementen van Collaborative Governance en Collaborative Leadership wanneer ze met elkaar worden vergeleken?



## Hoofdstuk 2: Complexe werkelijk in de stad

*Deelvraag 1: Hoe kunnen de concepten van Collaborative Governance en Collaborative Leadership gebruikt worden om complexe uitdagingen in stedelijke ontwikkeling, zoals die in Rotterdam-Zuid, te begrijpen en effectief aan te pakken?*

In dit hoofdstuk wordt betoogd dat het NPRZ is ingebed in een reeks van complexe stedelijke uitdagingen die kenmerkend zijn voor de 21e eeuw, zoals geïdentificeerd door Ratcliffe en Krawczyk (2011). Het artikel van Ratcliffe en Krawczyk (2011) onderzoekt het gebruik van toekomstgerichte benaderingen in stadsplanning. De auteurs benadrukken het belang van het creëren van gedeelde visies en het gebruik van scenario's als hulpmiddelen voor het anticiperen en vormgeven van toekomstige stedelijke ontwikkelingen. Ze stellen dat veranderende waardesystemen, het smeden van gedeelde visies en de richting en kracht van collaboratief leiderschap van belanghebbenden, cruciaal zijn voor het toekomstige succes van stadsbestuur. Dit artikel is centraal in dit hoofdstuk, omdat het de noodzaak van een toekomstgerichte benadering in stedelijke planning benadrukt, iets wat relevant is voor het NPRZ gezien de complexe en 'wicked' uitdagingen waarmee het wordt geconfronteerd.

Het hoofdstuk sluit af door te stellen dat het mogelijk is om deze uitdagingen te benaderen vanuit Collaborative Governance en Leadership. Deze uitdagingen – variërend van sociaaleconomische ongelijkheid tot de noodzaak van een integrale aanpak in stadsontwikkeling – eisen echter eerst een grondige en gedetailleerde verkenning. De noodzaak om de bevindingen van het NPRZ te beschouwen in een bredere wetenschappelijke en theoretische context komt ook aan de orde. Dit hoofdstuk gaat dus dieper in op de wetenschappelijke concepten en bevindingen die de uitdagingen kunnen verklaren en verhelderen. Door uit te zoomen naar een hoger abstractieniveau zal niet alleen een beter begrip ontstaan van de specifieke situatie in Rotterdam-Zuid, maar ook hoe deze inzichten kunnen bijdragen aan een bredere discussie over stadsontwikkeling in de moderne wereld.

### 2.1 Vraagstukken op Zuid passen binnen de complexe problematiek van de 21ste eeuw

De Midterm van het NPRZ geeft inzicht in de voortgang en uitdagingen van het programma zoals in de aanleiding van deze scriptie reeds bleek. Ratcliffe en Krawczyk (2011) identificeren enkele typische problemen van de 21ste eeuw, zoals sociaaleconomische ongelijkheid, segregatie, betrokkenheid van bewoners, vertrouwen in overheidsinstanties en duurzaamheid. Deze aspecten sluiten aan op de bevindingen van Windhausen et al., (2022) uit de Midterm:

Sociaaleconomische positie: Het NPRZ streeft naar het versterken van de sociaaleconomische positie van de bevolking in Rotterdam-Zuid. Hoewel er kleine stappen worden gezet en de negatieve trend wordt gekeerd, blijft het aandeel van midden- en hoge inkomens in delen van Zuid langzaam toenemen. Dit sluit aan bij het streven om sociaaleconomische ongelijkheid aan te pakken.

Segregatie: De Windhausen et al., (2022) benoemen concentraties van kwetsbare bewoners in bepaalde wijken van Zuid. Dit probleem van segregatie komt overeen met wat Ratcliffe en Krawczyk (2011) ook noemen. Hoewel er in sommige wijken vooruitgang is geboekt, is er nog steeds aandacht nodig om segregatie in Zuid aan te pakken.

Betrokkenheid van bewoners: Het NPRZ streeft ernaar de betrokkenheid van bewoners te vergroten bij het maken van plannen. Dit is vooral belangrijk op gebieden zoals de ontwikkeling van woningen en de woonomgeving. Het programma richt zich op het activeren van de eigen kracht van inwoners, zodat zij kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van Zuid. Dit gebeurt met

name via de pijlers School en Werk. Voor wat betreft wonen wordt echter weinig resultaat gezien: een afnemend aantal inwoners is actief in een bewonersinitiatief, en het aandeel inwoners dat betrokken is bij het maken van plannen voor de stad is toegenomen maar blijft in Zuid lager dan in de rest van de stad, zo blijkt uit de Midterm. Dit suggereert dat er meer inspanningen nodig zijn om bewoners effectiever te betrekken bij de pijler wonen en de bredere doelstellingen van het NPRZ. Dit sluit aan bij de uitdagingen op het gebied van betrokkenheid van bewoners bij het maken van plannen voor de stad of buurt die Ratcliffe en Krawczyk (2011) aanhalen.

Vertrouwen in overheidsinstanties: Het vertrouwen in overheidsinstanties op Zuid is lager dan het stedelijk gemiddelde. Ratcliffe en Krawczyk (2011) benadrukken het belang van vertrouwen in overheidsinstanties als een van de typische problemen van de 21ste eeuw bij stadsontwikkeling. Ze stellen dat vertrouwen een cruciale factor is voor effectieve samenwerking tussen bewoners en overheidsinstanties en voor het bereiken van positieve resultaten.

Het lagere vertrouwen in overheidsinstanties dat wordt benoemd in het NPRZ sluit dus direct aan bij de observaties van Ratcliffe en Krawczyk (2011). Het gebrek aan vertrouwen kan een belemmering vormen voor de betrokkenheid van bewoners, hun bereidheid om samen te werken met de overheid en de effectiviteit van stadsontwikkelingsinitiatieven.

Ratcliffe en Krawczyk (2011) onderstrepen het belang van het herstellen en vergroten van het vertrouwen in overheidsinstanties door middel van transparantie, open communicatie en betrokkenheid van bewoners. Dit sluit aan bij de benadering die nodig is voor het NPRZ om het vertrouwen op Zuid te herstellen en te vergroten.

Woonomgeving en infrastructuur: De woonomgeving en infrastructuur vormen belangrijke aspecten binnen de doelstellingen van het NPRZ (Windhausen et al., 2022). Uit de Midterm blijkt echter dat in de uitvoeringsprogramma's er beperkte aandacht is besteed aan deze thema's, de focus lag voornamelijk op woningbouw gedurende de eerste tien jaar van het programma. Duurzaamheid kreeg met de klimaatafspraken van Parijs een hogere urgentie, ook binnen het thema Wonen (o.a. isolatie en van het gas af). Als het gaat over infrastructuur dan gaat het ook over bereikbaarheid. Dit is van groot belang voor de toegankelijkheid van werkgelegenheid. Windhausen et al., (2022) stellen dat onderzoek aantoont dat het verkorten van de gemiddelde reistijd met een kwartier, van 75 naar 60 minuten, het aantal banen dat binnen het bereik van Zuid valt kan verdubbelen. Hieruit blijkt dat een goede bereikbaarheid en infrastructuur essentieel zijn voor het behalen van de doelstellingen van NPRZ. Het aanpakken van de kwaliteit van de woningvoorraad en een betere infrastructuur sluiten aan bij de aandacht voor duurzaamheid en infrastructuur die Ratcliffe en Krawczyk (2011) benoemen.

Veiligheid: Hoewel veiligheid niet expliciet wordt genoemd in de samenvatting van de pijler Wonen, kent het NPRZ een eigen pijler volledig gericht op veiligheid. Het is daarmee een belangrijk aspect van de aanpak. Ratcliffe en Krawczyk (2011) benoemen de behoefte aan veilige en leefbare buurten, en het is aannemelijk dat het verbeteren van de leefbaarheid en kwaliteit van leven in Rotterdam-Zuid ook gericht is op het vergroten van de veiligheid.

Onvoorspelbare toekomst: in de Midterm wordt, zoals in de aanleiding van deze scriptie duidelijk werd, uitdrukkelijk melding gemaakt van verschillende zaken die zich onverwachts voordeden. Ratcliffe en Krawczyk (2011) wijzen ook op de onvoorspelbaarheid van de toekomst als een belangrijk aspect van stadsontwikkeling. Ze benadrukken dat traditionele lineaire benaderingen en voorspellingen vaak tekortschieten in het begrijpen en aanpakken van de complexe en dynamische uitdagingen waarmee steden worden geconfronteerd.

Integrale aanpak als voorwaarde: Ratcliffe en Krawczyk (2011) benadrukken het belang van een integrale aanpak bij stadsontwikkeling. Ze stellen dat het aanpakken van de complexe

problemen van de 21ste eeuw, zoals sociaaleconomische ongelijkheid, segregatie en duurzaamheid, vereist dat verschillende aspecten van stadsontwikkeling op een samenhangende manier worden aangepakt.

Dit concept van een integrale aanpak sluit nauw aan bij de benadering van het NPRZ en de extra aandacht waar Windhausen et al.,(2022) in de Midterm om vragen. Windhausen et al. benadrukken dat de uitdagingen waarmee Rotterdam-Zuid wordt geconfronteerd, niet op zichzelf staan, maar onderling verband houden en elkaar beïnvloeden. Daarom heeft het NPRZ als doel om verschillende dimensies van stadsontwikkeling, zoals economie, onderwijs, werkgelegenheid, gezondheid en veiligheid, gelijktijdig aan te pakken. Dit moet beter op lokaal en wijkniveau dichterbij en met de burgers samen. Deze opsomming van uitdagingen kunnen nog beter begrepen worden door eerst uit te zoomen naar een hoger abstractieniveau waardoor aansluiting mogelijk wordt op wetenschappelijke concepten en bevindingen.

## **2.2 Stedelijke vraagstukken gezien vanuit verschillende theoretische perspectieven**

Om het begrijpen van complexe problemen makkelijker te maken wordt in deze scriptie de stap gezet naar een hoger abstractieniveau. Op deze manier wordt het namelijk mogelijk om de kwesties te verbinden met wetenschappelijke kennis en concepten. Door deze verbinding kunnen de problemen binnen een bredere context worden geplaatst en kunnen inzichten uit onderzoek en theorievorming worden toegepast om een dieper begrip te krijgen van de vraagstukken waarmee stadsontwikkeling wordt geconfronteerd.

Zoals in de vorige paragraaf uiteengezet komen in de Midterm Review volgens Windhausen et al., 2022 verschillende uitdagingen op Zuid aan de orde, zoals sociaaleconomische ongelijkheid, segregatie, betrokkenheid van bewoners en duurzaamheid, en streven naar een integrale aanpak om deze problemen aan te pakken. Door deze problemen op een hoger abstractieniveau te benaderen en te verbinden met wetenschappelijke concepten, ontstaan nieuwe perspectieven en inzichten die helpen bij het begrijpen van de onderliggende oorzaken, de complexe dynamieken en mogelijke oplossingsrichtingen (Babbie, 2001).

### 2.2.1 Spanning tussen Biosfeer en Technosfeer

Ratcliffe en Krawcsyk, (2011) halen de complexe relatie tussen de biosfeer en de technosfeer binnen de context van stadsontwikkeling aan. Hun inzichten werpen licht op de problematische dynamiek die ontstaat uit de interactie tussen deze twee sferen. Dit is de abstracte vertaling van het onderwerp woonomgeving en infrastructuur uit de Midterm.

De ontwikkeling van steden binnen de technosfeer, bestaande uit door de mens gecreëerde systemen en infrastructuur, heeft vaak aanzienlijke negatieve gevolgen voor de biosfeer. Factoren zoals verstedelijking, industriële activiteiten, vervuiling en consumptiepatronen kunnen ecosystemen, natuurlijke hulpbronnen en biodiversiteit nadelig beïnvloeden. Deze effecten dragen bij aan uitputting van hulpbronnen, degradatie van ecosystemen en verlies van biodiversiteit.

Bovendien leidt de dominantie van de technosfeer vaak tot een vervreemding tussen de mens en directe interactie met de natuurlijke omgeving. Stedelijke gebieden worden vaak gekenmerkt door kunstmatige landschappen, betonnen structuren en kunstmatige verlichting, waardoor de verbondenheid tussen mens en natuur afneemt. Deze vervreemding kan leiden tot een verminderd begrip en waardering voor de waarde van de biosfeer en milieukwesties.

De technosfeer vertrouwt sterk op grote hoeveelheden hulpbronnen, energie en water. Het overmatig gebruik van deze hulpbronnen kan echter leiden tot uitputting van natuurlijke reserves en conflicten met de behoeften van de biosfeer. Bijvoorbeeld, overmatige afhankelijkheid van fossiele brandstoffen voor energieopwekking draagt bij aan klimaatverandering en andere milieuproblemen.

Om deze uitdagingen aan te pakken, is het bereiken van veerkracht en duurzaamheid essentieel. De technosfeer heeft het potentieel om veerkrachtige en duurzame steden te

bevorderen, maar dit vereist een bewuste inspanning om ecologische aspecten te integreren in stedelijke planning. Het ontwikkelen van duurzame technologieën, implementeren van groene infrastructuur en beschermen van natuurlijke hulpbronnen zijn cruciaal om het evenwicht tussen de biosfeer en de technosfeer te herstellen en stedelijke veerkracht te vergroten. Elmqvist (2013) besteedt hier ook aandacht aan en stelt aanvullend op wat Ratcliffe en Krawczyk, (2011) aangeven dat het behoud en de bevordering van biodiversiteit in stedelijke omgevingen van cruciaal belang is, omdat biodiversiteit een essentiële rol speelt in het ondersteunen van ecosysteemdiensten. In Elmqvist (2013) worden ecosysteemdiensten beschreven als verschillende voordelen die de natuurlijke wereld biedt aan menselijke samenlevingen, zoals het leveren van schoon water, luchtzuivering, bestuiving van gewassen, klimaatregulatie en recreatieve mogelijkheden. Door de technosfeer zo (om) te buigen dat het in ons voordeel kan werken maakt het mogelijk om het behoud van biodiversiteit in stedelijke gebieden te waarborgen. Volgens Elmqvist (2013) kan dit verschillende voordelen opleveren. Een diverse reeks planten- en diersoorten kan bijvoorbeeld bijdragen aan de veerkracht van ecosystemen en hun vermogen om zich aan te passen aan veranderingen in het milieu. Bovendien kan biodiversiteit in stedelijke gebieden bijdragen aan het verminderen van verontreiniging, het bevorderen van natuurlijke plaagbestrijding en het vergroten van de esthetische waarde van steden. Maar op dit moment werkt de technosfeer (nog) niet voor biosfeer en geven zowel Elmqvist (2013) en Ratcliffe en Krawczyk (2011) aan dat verstedelijking nu juist leidt tot het verlies van biodiversiteit en ecosysteemdiensten door het vernietigen van habitats, het fragmenteren van landschappen en het introduceren van verontreinigende stoffen. Dit kan vervolgens weer leiden tot het verder verstoren van ecologische processen en het verminderen van de veerkracht van ecosystemen.

Ratcliffe en Krawczyk (2011) benadrukken dus de noodzaak om de problematische relatie tussen de biosfeer en de technosfeer te erkennen en te overwinnen door middel van holistische en geïntegreerde benaderingen van stedelijke planning. Ze stellen voor dat diverse belanghebbenden betrokken dienen te worden bij het ontwerpen van toekomstige steden. Dit bevordert namelijk een gedeeld begrip van uitdagingen en mogelijke oplossingen. Ze stellen dat alleen dan het uiteindelijke doel bereikt kan worden namelijk om steden te creëren die zowel technologisch geavanceerd als ecologisch duurzaam zijn, waarbij de interactie tussen de biosfeer en de technosfeer in evenwicht is voor een betere toekomst.

### 2.2.2 Onvoorspelbaarheid van de toekomst

In de Midterm werd stilgestaan bij een onzekere toekomst, voorbeelden als corona en een opkomende vluchtelingenstroom werden als voorbeeld gebruikt. Ratcliffe en Krawczyk (2011) stellen in het verlengde hiervan dat lineair denken niet langer adequaat is in een steeds complexere en onzekerdere wereld. Traditioneel, vooral in de jaren '60 en '70, werd stadsontwikkeling benaderd vanuit een lineair perspectief, waarbij uitgegaan werd van een voorspelbare en gestage vooruitgang naar een gewenste toekomst. Men ging ervan uit dat er één vaststaand pad was om tot de gewenste resultaten te komen. Echter, vanaf de jaren '70 en '80 werd duidelijk dat er meerdere factoren van invloed zijn op stadsontwikkeling, zoals technologische veranderingen, economische verschuivingen, sociale trends en ecologische uitdagingen, wat een verschuiving naar een meer complexe en onzekere benadering teweegbracht. Deze factoren zijn onderling verbonden en kunnen verschillende toekomstscenario's creëren. Het idee van meerdere paden naar de toekomst erkent dat er verschillende mogelijke uitkomsten en trajecten zijn die zich kunnen ontploegen. Het benadrukt dat er geen enkelvoudig "juist" pad is om te volgen, maar dat leiders binnen stadsontwikkeling moeten werken met diversiteit, onzekerheid en complexiteit. Ratcliffe en Krawczyk (2011) borduren voort op wat Batty (2008) ook al stelde. Batty (2008) staat stil bij de niet-lineariteit van stedelijke groei. Kleine veranderingen of gebeurtenissen kunnen tegenwoordig leiden tot grote verschuivingen in de ontwikkeling van een stad. Batty (2008) duidt dit aan als het vlindereffect, waarbij kleine verstoringen in het systeem grote gevolgen kunnen hebben. Hierdoor

kan het lastig zijn om op lange termijn de ontwikkeling van steden nauwkeurig te voorspellen. Daarbovenop benadrukt Batty (2008) ook de rol van toeval en contingentie in stadsontwikkeling. Steden kunnen worden beïnvloed door onverwachte gebeurtenissen, zoals economische crises, natuurrampen of technologische doorbraken, die de ontwikkelingsrichting kunnen veranderen. Deze onvoorspelbare gebeurtenissen kunnen een grote impact hebben op de groei en transformatie van steden. Steden zijn daarmee dynamische systemen die zich voortdurend aanpassen en evolueren. Ze reageren op veranderende behoeften, trends en technologieën. Dit betekent dat de ontwikkeling van een stad niet kan worden gezien als een vaststaand proces met een voorspelbaar eindresultaat. Het is daarom van belang dat leiders in stadsontwikkeling flexibel zijn en in staat zijn om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden en uitdagingen. Ratcliffe en Krawczyk (2011) beklemtonen dan ook dat verschillende belangrijke stakeholders door de leiders betrokken dienen te worden, omdat zij vaak verschillende visies en doelen voor de toekomst van een stad hebben. Door een inclusieve en participatieve aanpak te volgen, kunnen hierdoor diverse perspectieven worden geïntegreerd en kunnen gezamenlijke beslissingen worden genomen over welk pad het meest wenselijk is voor de toekomstige ontwikkeling van de stad. Met andere woorden: de verschillende inzichten, machtsmiddelen en denkbeelden van de stakeholders verrijken het proces van stadsontwikkeling.

### 2.2.3 Bevolkingsgroei

In de Midterm wordt gesproken over het feit dat sinds 2011 zowel het aantal inwoners als het aantal huishouden in Zuid is toegenomen. Het aantal inwoners nam toe van 192.000 tot 208.000 en het aantal huishoudens van 95.000 tot 101.000 (Windhausen et al., 2022). Ook uit de recent gepubliceerde “Koers op Zuid” van de gemeente Rotterdam wordt dit beeld nog eens bevestigd. Er komen tot 2040 veel nieuwe inwoners bij op Zuid. Volgens de laatste prognose wonen er 27.000 mensen meer dan in 2022. Dit komt door vergrijzing, de trek naar de stad en migratie. De leeftijdsgroepen van 25-49 (+ ca. 11.000) en 65+ (+ ca. 9000) groeien in absolute zin het meest. Het grootste deel van de nieuwe inwoners vestigt zich volgens de prognose in Feijenoord (63%). Daar worden veel nieuwe huizen gebouwd in de “Binnenstad op twee oevers”. Ook op de rest van Zuid is de groei merkbaar (Gemeente Rotterdam, 2023).

Gekoppeld aan de wetenschap legt volgens Ratcliffe en Krawczyk (2011) en Bishop en Phillips (2014) de toenemende bevolkingsgroei druk op de beschikbare middelen, infrastructuur en diensten van steden. Dit heeft verschillende gevolgen voor de leefbaarheid van steden, dit sluit aan bij de eerdergenoemde thema's uit de Midterm zoals segregatie, de sociaaleconomische positie van de bevolking, betrokkenheid van burgers en het vertrouwen in de overheid. Wederom hangt dit ook samen met het thema infrastructuur.

Een groeiende bevolking vereist adequate infrastructuur om te voorzien in basisbehoeften zoals huisvesting, transport, water en energie. De toenemende vraag naar deze voorzieningen kan leiden tot overbelasting van bestaande systemen en infrastructuur, waardoor de efficiëntie en kwaliteit van diensten in gevaar kunnen komen (Bishop et al., 2014). Dit omvat wegen, openbaar vervoer, water- en energiesystemen, telecommunicatie, afvalverwerking en andere essentiële voorzieningen. De groeiende bevolking legt druk op deze systemen, die mogelijk niet voldoende capaciteit hebben om aan de sterk toenemende vraag te voldoen. Bishop en Phillips (2014) besteden daarbovenop aandacht aan het feit dat de druk op de stedelijke infrastructuur niet alleen een technische uitdaging is, maar ook een sociale en politieke dimensie heeft. Het gaat namelijk niet alleen om het bouwen van meer wegen of het uitbreiden van openbaar vervoer, maar ook om het nadenken over de sociale gevolgen, de toegankelijkheid, de impact op de leefomgeving en de duurzaamheid van deze infrastructuurontwikkelingen. Een extra dimensie die zij aanhalen is dat groeiende steden te maken kunnen krijgen met ruimtelijke segregatie, waarbij bepaalde gebieden achterblijven in termen van infrastructuurvoorzieningen, waardoor sociale ongelijkheid wordt versterkt. Dit kan leiden tot ongelijke toegang tot essentiële diensten en kansen binnen de stad.

De bevolkingsgroei in steden kan leiden tot ruimtegebrek. Er is behoefte aan voldoende beschikbare ruimte voor huisvesting, werkgelegenheid, recreatie en groenvoorzieningen. Het vinden van evenwicht tussen de behoefte aan ruimtelijke ontwikkeling en het behoud van groene gebieden en leefbaarheid is een uitdaging voor stadsplanners. Dit wordt niet alleen bevestigd door Ratcliffe en Krawczyk (2011) maar ook besteden Bishop en Phillips (2014) daar aandacht aan. Ruimtegebrek leidt tot verdichting van steden, waarbij er meer mensen op een beperkte oppervlakte worden gehuisvest. Dit kan te hoge woondichtheid veroorzaken, overbevolking en druk op bestaande voorzieningen en infrastructuur. Het kan ook leiden tot een gebrek aan groene ruimtes en beperkte toegang tot openbare voorzieningen. Volgens Bishop en Phillips (2014) kan ruimtegebrek daarnaast ook leiden tot conflicten en concurrentie om schaarse grond en vastgoed. Dit kan prijsstijgingen veroorzaken en de toegankelijkheid van huisvesting voor bepaalde bevolkingsgroepen bemoeilijken. Het kan ook leiden tot sociale segregatie, waarbij bepaalde groepen worden gedwongen om in specifieke gebieden te wonen vanwege de beperkte beschikbare ruimte.

De toename van de bevolking kan leiden tot sociale spanningen en ongelijkheid. Steden moeten rekening houden met de behoeften van verschillende bevolkingsgroepen, zoals het bieden van voldoende huisvesting en toegang tot basisdiensten voor alle inwoners. Het bevorderen van sociale cohesie en het verminderen van ongelijkheid zijn belangrijke aspecten van duurzame stadsplanning. Reich (1991) haalde destijds al aan dat de 21ste eeuw te maken zou krijgen met een groeiende kloof tussen degenen met hoogwaardige vaardigheden en opleidingen, die profiteren van de toenemende globalisering en technologische vooruitgang, en degenen met laagwaardige banen en beperkte vaardigheden, die geconfronteerd worden met stagnatie of achteruitgang in hun inkomens en werkgelegenheidskansen. Hoewel Reich (1991) het vooral heeft over ongelijkheid op nationaal en mondiaal niveau, is het mogelijk vergelijkbare patronen zien in steden, ook in Rotterdam waar een Nationaal Programma Rotterdam Zuid is opgetuigd. Want als een stad groeit, kunnen economische ongelijkheden groter worden. Sommige mensen profiteren van de nieuwe economische kansen die de groei met zich meebrengt, terwijl anderen achterblijven. Dit kan leiden tot spanningen en ontevredenheid, vooral wanneer de kloof tussen rijke en arme wijken of bevolkingsgroepen in de stad groter wordt. Het was Reich die in 1991 al aandacht schonk aan de belangrijkheid van het betrekken van verschillende belanghebbenden en partijen bij het aanpakken van sociale spanningen en ongelijkheden in steden. Hij pleitte voor een samenwerking tussen overheden, bedrijven, vakbonden, non-profitorganisaties en gemeenschappen om gezamenlijk oplossingen te vinden. Zowel Ratcliffe en Krawczyk (2011) als Bishop en Phillips (2014) benadrukken ook dat de aanpak van dit soort complexe problemen binnen stadsontwikkeling een proces is waarbij rekening gehouden dient te worden met verschillende factoren, zoals demografische veranderingen, economische ontwikkeling, duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid. Het vereist dus samenwerking tussen verschillende belanghebbenden, waaronder leiders binnen stadsontwikkeling, beleidsmakers, gemeenschappen en bedrijven.

#### 2.2.4 Complexiteit als concept

Bekkers (2007) staat uitgebreid stil bij het begrip "wicked problems". Bekkers (2007) stelt dat wicked problems complexe maatschappelijke vraagstukken zijn die gekenmerkt worden door een hoge mate van onzekerheid, ambiguïteit en conflicterende belangen. Deze problemen hebben vaak geen eenduidige oplossing en zijn moeilijk af te bakenen. Typische voorbeelden van wicked problems zijn armoede, gezondheidszorg, criminaliteit.

Bekkers (2007) beschrijft verschillende kenmerken die wicked problems onderscheiden van zogenaamde "tame problems" of goed gestructureerde problemen. Enkele van deze kenmerken zijn:

- Complexiteit: Wicked problems hebben meerdere oorzaken en zijn verweven met andere problemen. Ze bestaan uit diverse elementen en subsystemen die op elkaar inwerken.

- Interconnectiviteit: De elementen van wicked problems zijn onderling verbonden en hebben invloed op elkaar. Verandering in één deel kan onvoorziene gevolgen hebben voor andere delen van het probleem.
- Waardendimensie: Wicked problems hebben vaak te maken met verschillende waarden, belangen en perspectieven. Er zijn vaak geen objectieve criteria om te bepalen wat de "juiste" oplossing is.
- Onzekerheid: Wicked problems zijn omgeven door onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Het is moeilijk om de gevolgen van voorgestelde oplossingen te voorspellen.
- Geen eenduidige oplossing: In tegenstelling tot tame problems, waarvoor vaak een duidelijke oplossing kan worden geïdentificeerd, hebben wicked problems geen enkele definitieve oplossing. Ze kunnen hoogstens op een gegeven moment beter beheersbaar worden. Het begrijpen van wicked problems is belangrijk voor professionals binnen stadsontwikkeling, omdat traditionele aanpakken en oplossingen vaak ontoereikend zijn.

Er is behoefte aan benaderingen die flexibel, adaptief en participatief zijn, waarbij verschillende belanghebbenden betrokken worden en er ruimte is voor voortdurende evaluatie en aanpassing. Collaborative Leadership is volgens Chrislip et al. (1994) zo een benadering. Immers, zij hebben het over zogenaamde type 3 problemen. Volgens hen zijn dit problemen die ook worden gekenmerkt door complexiteit van waarden. Ze gaan namelijk over fundamentele waarden en wereldbeelden die botsen, zoals ethische kwesties en ideologische vraagstukken. Type 3 problemen hebben geen definitieve oplossingen en vereisen een diepgaande dialoog en reflectie op de onderliggende waarden en normen die betrokken zijn. Het omgaan met type 3 problemen vereist het ontwikkelen van een gemeenschappelijk begrip en het vinden van een manier om met de spanningen tussen verschillende waarden om te gaan.

Type 3 problemen volgens Chrislip et al. (1994) en de wicked problems van Bekkers (2007) kennen in meer of mindere mate een overlap. De overeenkomsten hebben in ieder geval betrekking op de complexiteit en het ontbreken van eenduidige oplossingen. Hieronder volgen de problemen welke besproken zijn in de vorige paragraaf en die volgens Ratcliffe en Krawczyk (2011) zo typisch zijn voor de 21ste eeuw. Ze zijn ook lokaal op Zuid terug te vinden, geïnspireerd op Windhausen et al., 2022. De problemen zijn in de vorige paragrafen van deze scriptie reeds uiteengezet, ze passen in meer of mindere mate binnen het concept omtrent complexe problemen conform Bekkers (2007) en Chrislip et al. (1994). De manier waarop ze passen binnen het raamwerk van Bekkers (2007) en Chrislip et al. (1994) volgt nu.

De problemen van (1) spanning tussen de biosfeer en technosfeer, (2) onvoorspelbaarheid van de toekomst (3) bevolkingsgroei vertonen overeenkomsten met de concepten van wicked problems conform Bekkers (2007) en de typologie van problemen van Chrislip en Larson (1994).

- Complexiteit: De genoemde problemen vertonen een hoge mate van complexiteit. De spanning tussen de biosfeer en technosfeer, onvoorspelbaarheid van de toekomst en explosieve bevolkingsgroei zijn vraagstukken die worden beïnvloed door diverse factoren, onzekerheden en interacties tussen verschillende systemen. Ze zijn niet lineair van aard en er is geen eenvoudige oplossing voorhanden.
- Ontbreken van eenduidige oplossingen: Zowel wicked problems als type 3 problemen volgens Chrislip en Larson (1994) kenmerken zich door het ontbreken van eenduidige oplossingen. In het geval van de spanning tussen de biosfeer en technosfeer zijn er geen simpele antwoorden op de complexe uitdagingen waar steden mee te maken hebben. Het vinden van een evenwicht tussen economische ontwikkeling en milieubescherming vereist afwegingen, trade-offs en aanpassingen naarmate de omstandigheden veranderen. Hetzelfde geldt voor de onvoorspelbaarheid van de toekomst en explosieve bevolkingsgroei, waarbij er geen vaststaand pad of voorspelbaar resultaat is.

- Betrokkenheid van diverse belanghebbenden: Zowel Bekkers (2007) als Chrislip et al. (1994) stellen dat wicked problems en type 3 problemen de betrokkenheid vereisen van diverse belanghebbenden om tot duurzame oplossingen te komen. Bij de spanning tussen de biosfeer en technosfeer is het cruciaal om verschillende belanghebbenden, zoals overheidsinstanties, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers, te betrekken bij het nemen van beslissingen en het ontwikkelen van beleid. Ook bij het omgaan met de onvoorspelbaarheid van de toekomst en de gevolgen van explosieve bevolkingsgroei is het waardevol om een breed scala aan perspectieven en expertise te benutten om robuuste oplossingen te vinden.
- Onzekerheid en dynamiek: Zowel wicked problems als de genoemde problemen hierboven worden gekenmerkt door onzekerheid en voortdurende veranderingen. Er zijn verschillende externe factoren en onverwachte gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van oplossingen en de toekomstige uitkomst. Dit vraagt om adaptieve benaderingen, flexibiliteit en het vermogen om te reageren op veranderende omstandigheden.

Het begrijpen van deze overeenkomsten en het toepassen van concepten zoals wicked problems en de typologie van problemen kan helpen bij het aanpakken van de complexiteit en uitdagingen die gepaard gaan met de spanning tussen de biosfeer en technosfeer, onvoorspelbaarheid van de toekomst en explosieve bevolkingsgroei. Het stimuleert een meer inclusieve, collaboratieve en adaptieve aanpak om duurzame oplossingen te vinden en de veerkracht van steden te vergroten.

### **2.3 Collaborative Governance en Leadership: een antwoord op complexe vraagstukken**

De complexiteit van de genoemde problemen in dit hoofdstuk maken duidelijk dat Collaborative Governance en Leadership geschikte benaderingen kunnen zijn om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Ze bieden namelijk een raamwerk voor coördinatie en samenwerking tussen verschillende organisaties, sectoren, en belanghebbenden (Ansell & Gash, 2007), en faciliteren het proces van onderhandeling, dialoog, en samenwerking. De aanpak van Collaborative Governance biedt de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen die nodig zijn om met complexiteit en onzekerheid om te gaan (Ansell & Gash, 2007). Het bevordert de participatie en inclusiviteit, waarin verschillende stemmen en perspectieven van (non)verheidsorganisaties worden gehoord en gerespecteerd, wat bijdraagt aan de kwaliteit en gedragenheid van de besluitvorming. Collaborative Leadership draagt bij aan het bouwen van vertrouwen en sociale cohesie, wat kan helpen om sociale spanningen te verminderen en gemeenschappen dichter bij elkaar te brengen (Chrislip et al., 1994). Hierdoor kunnen actoren binnen steden beter samenwerken aan gezamenlijke doelen en synergieën creëren die de algehele impact van hun inspanningen versterken.

De complexe, onderling verbonden, en vaak tegenstrijdige uitdagingen waarmee steden in de 21e eeuw worden geconfronteerd, vereisen eigenlijk een holistische benadering. Collaborative Governance en Leadership bieden de flexibiliteit, het inzicht, en de samenwerking die nodig zijn om duurzame, inclusieve, en effectieve oplossingen te vinden. Collaborative Governance en Leadership bieden inzichten om deze uitdagingen aan te pakken, benadrukkend dat een geïntegreerde en participatieve benadering de sleutel is tot het navigeren door de complexiteit van de moderne stedelijke omgeving.

Na het verkennen van de complexiteit van stedelijke uitdagingen en de rol van Collaborative Governance en Leadership, richt hoofdstuk 3 zich op een verdieping van deze concepten. Hierin wordt eerst het klassieke concept van leiderschap onderzocht, gevolgd door een analyse van Collaborative Governance en Leadership, om te bepalen hoe deze kunnen bijdragen aan het overbruggen van de kloof tussen conventioneel leiderschap en de complexe problemen waarmee hedendaagse steden worden geconfronteerd.



## Hoofdstuk 3: Collaborative Governance en Collaborative Leadership nader bekeken

*Deelvraag 2: Wat zijn de belangrijkste kenmerken van Collaborative Governance en Collaborative Leadership?*

### 3.1 Collaborative Governance en Collaborative Leadership

In dit hoofdstuk van de scriptie wordt eerst het klassieke concept van leiderschap onderzocht en hoe het functioneert binnen onze samenleving, met speciale aandacht voor de uitdagingen en tekortkomingen. Naar aanleiding van deze uitdagingen wordt vervolgens beargumenteerd dat de concepten van 'Collaborative Governance' en 'Leadership' wellicht geschikte antwoorden kunnen bieden. Deze worden dan ook grondig verkend om hun potentieel in het kader van dit onderzoek in deze scriptie beter te begrijpen en in te zetten in de interviews. Er wordt in dit hoofdstuk gestart met het vraagstuk van leiderschap in een wereld vol maatschappelijke problemen, zoals belicht door Michael (1991). Het dilemma is duidelijk: traditionele leiders en hun volgers worstelen met het aanpakken van deze problemen. Mocht een leider toegeven geen antwoorden te hebben, dan loopt hij of zij het risico afgewezen te worden. In het verdere verloop van dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op wat 'Collaborative Governance' en 'Leadership' precies inhouden en welke elementen ervoor kunnen zorgen dat deze concepten de kloof tussen complexe problemen en klassiek leiderschap zouden kunnen overbruggen.

### 3.2 Haperend leiderschap

Michael (1991) zoekt de confrontatie op met klassiek leiderschap en complexiteit in het moderne tijdperk en het daaruit voortvloeiende probleem van ontkenning, onbegrip en zelfbedrog. Er zijn volgens hem verschillende oorzaken die de complexiteit belichten en de verschillende manieren waarop de samenleving en klassieke leiders ermee worstelen.

In deze scriptie worden twee soorten klassiek leiderschap onderscheiden. Hierin wordt de definitie van Chrislip et al., 1994 aangehouden. *Positional Leadership*: dit verwijst naar het traditionele model van leiderschap waarbij de autoriteit en invloed van een leider voortkomen uit zijn of haar formele positie of titel binnen een organisatie. Denk bijvoorbeeld aan CEO's, managers of andere hooggeplaatste functionarissen. Hier wordt de macht en invloed afgeleid van de positie die ze innemen in de organisatiestructuur. Positioneel leiderschap kan effectief zijn in bepaalde situaties, vooral waar duidelijk gezag en besluitvorming vereist zijn. Maar in complexe, veranderlijke omgevingen waar samenwerking tussen verschillende stakeholders essentieel is, kan puur vertrouwen op positioneel leiderschap beperkend zijn. *Tactical Leadership*: dit type leiderschap legt de nadruk op specifieke strategieën, vaardigheden en tactieken die leiders gebruiken om doelen te bereiken. In plaats van te vertrouwen op hun formele positie, vertrouwen tactische leiders op hun vermogen om middelen te beheren, strategieën te plannen en uit te voeren, en teams te begeleiden om specifieke taken te volbrengen. Het is meer hands-on en actiegericht. Chrislip et al., 1994 argumenteren dat, hoewel deze traditionele vormen van leiderschap hun plaats hebben en in bepaalde contexten effectief kunnen zijn, er in complexe en veranderlijke situaties een behoefte is aan een meer collaboratieve benadering van leiderschap. Dit is relevant zeker in het licht van wat Michael (1991) daarover stelt.

Een van Michaels (1991) grootste zorgen is het falen of onvermogen van dit klassiek leiderschap om openlijk de complexiteit van moderne sociale problemen te erkennen. Dit lijkt te zijn geworteld in een onwil om toe te geven dat we niet altijd weten hoe we deze complexe problemen moeten aanpakken. De ontkenning wordt versterkt door de menselijke neiging om ongemakkelijke waarheden te ontkennen, wat bijdraagt aan een vicieuze cirkel van misverstand en chaos (Michael, 1991). Parallel hieraan signaleert Michael (1991) de kwestie van 'taboeonderwerpen' en het ontbreken van een robuuste theorie over sociale verandering. De moderne samenleving wordt gekenmerkt door een verwarrende overvloed aan informatie en een menselijke neiging om

de wereld door een 'vervormende lens te zien. Dit wordt verergerd door de aantrekkelijkheid van eenvoudige boodschappen.

Michael (1991) pleit voor een eerlijke beoordeling van waar we staan, met een beroep op hoop in plaats van blind optimisme. Dit is geen gemakkelijke oplossing, maar een uitnodiging van hem om dieper na te denken, te erkennen dat we soms niet weten, en openlijk te worstelen met de ongemakkelijke waarheden van onze tijd. Hierin ligt volgens Michael (1991) de sleutel tot echte oplossingen en verbeteringen, en een manier om de zelfversterkende cyclus van misverstand en ontkenning te doorbreken die kenmerkend lijkt te zijn voor onze moderne wereld. Michael (1991) presenteert een complexe en genuanceerde analyse van thema's als organisatie van de samenleving en leiderschap. Centraal in zijn overwegingen staat de noodzaak voor een heroverweging van hoe wij de organisatie van de samenleving benaderen. Het traditionele begrip van leiderschap wordt door hem daarin betwist, Michael (1991) legt daarbij de nadruk op het feit dat de klassieke leiders en huidige systemen vaak ontoereikend zijn om ons uit te rusten voor de complexiteiten van de moderne wereld. Michael (1991) vindt het daarom tijd er besef komt dat de ethische structuren die we tot nu toe hebben gevolgd, ontoereikend zijn in een wereld die steeds meer onderling verbonden is. Het onderscheid tussen "wij" en "zij", dat ooit de basis vormde van onze ethische kaders, wordt problematisch in een wereld waarin de gevolgen van acties en beslissingen verstrekkend en onderling verbonden zijn. Dit vraagt om een nieuwe benadering die rekening houdt met de complexiteit en het verweven karakter van de hedendaagse samenleving.

Michael (1991) haalt daarbovenop de onwil aan in relatie tot klassieke leiders, taboes erkennen is niet alleen een kwestie van slechte politiek, maar ook van zelfperceptie en angst voor psychologische ontwrichting. De ontkenning van taboes lijkt vaak te komen vanuit een diepgewortelde angst en een behoefte aan ontkenning die de status quo in stand houdt. Michael (1991) stelt dat bijvoorbeeld crises en rampen natuurlijk erg zijn maar dat deze vaak een aanleiding zijn geweest tot verandering. Soms wordt wat taboe was met betrekking tot de situatie vóór de ramp erkend, en soms volgt hieruit fundamentele verandering.

Michael (1991) werpt een kritische blik op de complexiteit van de menselijke natuur en de sociale systemen die we hebben gecreëerd. Wat in relatie tot deze scriptie relevant is, is dat Michael (1991) oproept op tot een meer holistische, responsieve en genuanceerde manier van leiderschap om de uitdagingen van de moderne wereld aan te kunnen. Dit sluit aan bij de manier waarop er in deze scriptie opgeroepen wordt tot de inzet van Collaborative Governance en Leadership. Dit omdat Michael (1991) de noodzaak benadrukt om de complexiteit en onzekerheid van de moderne wereld te omarmen, en dat een beroep gedaan moet worden op klassieke leiders om flexibel en bewust te zijn in hun benaderingen van leiderschap en democratie.

De klassieke vorm van leiderschap hapert door een combinatie van menselijke neigingen, sociale constructies en onderliggende psychologische mechanismen die een open en eerlijke confrontatie met complexe vraagstukken belemmeren. Dit leidt bij klassieke leiders tot gedragingen zoals ontkenning, onbegrip, zelfbedrog, simplificatie en de aantrekkelijkheid van eenvoudige boodschappen. De aanwezigheid van 'taboeonderwerpen' en een gebrek aan een robuuste theorie over sociale verandering versterken deze problemen. De hapering van klassiek leiderschap manifesteert zich als een weerstand tegen complex denken, een afwijzing van geavanceerde denkvaardigheden als 'elitair', en een neiging tot ontkenning van ongemakkelijke waarheden, wat bijdraagt aan misverstand en chaos (Michael, 1991). Al met al is het dus de ontkenning van taboes, de onwil om complexiteit te erkennen, en het verergeren van verkeerde informatie door een 'vervormende lens' die de haperingen van klassiek leiderschap versterken.

### **3.3 Fundamenten van Collaborative Governance en Leadership**

Het is allereerst van belang om de definitie van Collaborative Governance te herhalen zodat deze weer scherp is, volgens Ansell en Gash, 2007: "Collaborative Governance wordt gedefinieerd als een bestuurlijke arrangement waarbij één of meerdere overheidsinstanties rechtstreeks niet-statelijke belanghebbenden

*betrekken in een collectief besluitvormingsproces dat gekenmerkt wordt door formele structuren, consensusgerichtheid en deliberatieve methoden. Het primaire doel van dit proces is het ontwikkelen of implementeren van openbaar beleid, of het beheren van publieke programma's of assets"*

Ansell en Gash (2007) hanteren een definitie van Collaborative Governance waarin zes essentiële criteria worden belicht. *Allereerst* duiden zij aan dat het initiatief voor het tot stand brengen van het samenwerkingsforum moet uitgaan van overheidsinstanties of institutionele entiteiten. Hiermee wordt de actieve betrokkenheid van de overheid bij de aanvang van het collaboratieve proces benadrukt. *Ten tweede* stellen zij dat deelnemers aan het forum niet exclusief overheidsinstellingen omvatten, maar ook niet-statelijke actoren om diverse perspectieven en expertise bij de besluitvorming te betrekken. *Het derde* criterium benadrukt de noodzaak van directe betrokkenheid van de deelnemers bij het besluitvormingsproces, waarbij zij niet enkel worden 'geraadpleegd' door de overheid, maar daadwerkelijk invloed hebben op de vorming van beslissingen. Vervolgens vestigen Ansell en Gash de aandacht op de formele organisatie van het samenwerkingsforum en de vereiste collectieve bijeenkomsten als *vierde* criterium. Hieruit blijkt de gestructureerde en georganiseerde aard van het collaboratieve proces. Het *vijfde* criterium benadrukt het streven naar consensus als de gewenste besluitvormingsmethode binnen het forum, ook al wordt deze niet altijd praktisch bereikt. Dit onderstreept de inzet voor gedeelde overeenstemming en samenwerking bij besluitvorming. Ten slotte legt het *zesde* en laatste criterium de nadruk op het feit dat de focus van de samenwerking ligt op het ontwikkelen of implementeren van openbaar beleid, of op het beheren van publieke programma's. Dit geeft richting aan het beoogde doel van het collaboratieve proces zoals gedefinieerd door Ansell en Gash (2007).

Ansell en Gash (2007) introduceren met hun benadering op Collaborative Governance er eentje die de traditionele opvattingen van "betrekken" overtreft. Ze benadrukken namelijk dat Collaborative Governance een bredere reikwijdte heeft dan louter raadpleging. Hun benadering legt de nadruk op het feit dat samenwerking meer inhoudt dan eenrichtingsverkeer. Het veronderstelt tweerichtingscommunicatie en wederzijdse beïnvloeding tussen overheidsinstanties en belanghebbenden. Daarnaast erkennen ze dat belanghebbenden ook onderling met elkaar moeten kunnen communiceren. Dit vereist dat overheidsinstanties en belanghebbenden samen komen in een reflectief en multilateraal proces. Hoewel instrumenten zoals stakeholderonderzoeken of focusgroepen mogelijk waardevol zijn voor beleidsmanagement, vallen ze volgens Ansell en Gash (2007) niet onder de definitie van Collaborative Governance zoals zij die hanteren. Deze instrumenten bieden geen ruimte voor tweerichtingscommunicatie en multilaterale beraadslaging. Binnen hun concept van Collaborative Governance houdt samenwerking ook in dat niet-statelijke belanghebbenden daadwerkelijk verantwoordelijkheid dragen voor de uitkomsten van het beleid. Hierom stellen zij als voorwaarde dat belanghebbenden direct betrokken moeten zijn bij het besluitvormingsproces. Dit perspectief onderstreept een diepere mate van betrokkenheid en interactie tussen belanghebbenden en overheidsinstanties binnen het Collaborative Governance-kader, wat hun benadering uniek maakt ten opzichte van eerdere opvattingen.

Ansell en Gash (2007) ontwikkelden een model voor Collaborative Governance dat kan worden opgedeeld in vier hoofdvariabelen: (1) startcondities, (2) institutioneel ontwerp, (3) leiderschap en (4) het collaboratief proces. Elk van deze componenten speelt volgens hen een cruciale rol in de werking en effectiviteit van Collaborative Governance. Hieronder wordt kort stilgestaan bij deze vier hoofdvariabelen waarna ze afgebeeld zullen worden. Dit wordt gedaan omdat ze relevant zijn voor het onderzoek in deze scriptie. Het model en de variabelen die genoemd worden zullen worden ingezet om interviewvragen te genereren voor het onderzoek in de scriptie.

#### *Startcondities:*

Deze variabele geeft het initiële niveau aan van vertrouwen, conflict en sociaal kapitaal waarmee een collaboratief proces begint. Deze kunnen zowel als hulpmiddelen als hindernissen fungeren. Een omgeving met een hoog niveau van vertrouwen en sociaal kapitaal kan bijvoorbeeld

het collaboratieve proces vergemakkelijken, terwijl een hoge mate van conflict het proces kan hinderen.

*Institutioneel Ontwerp:*

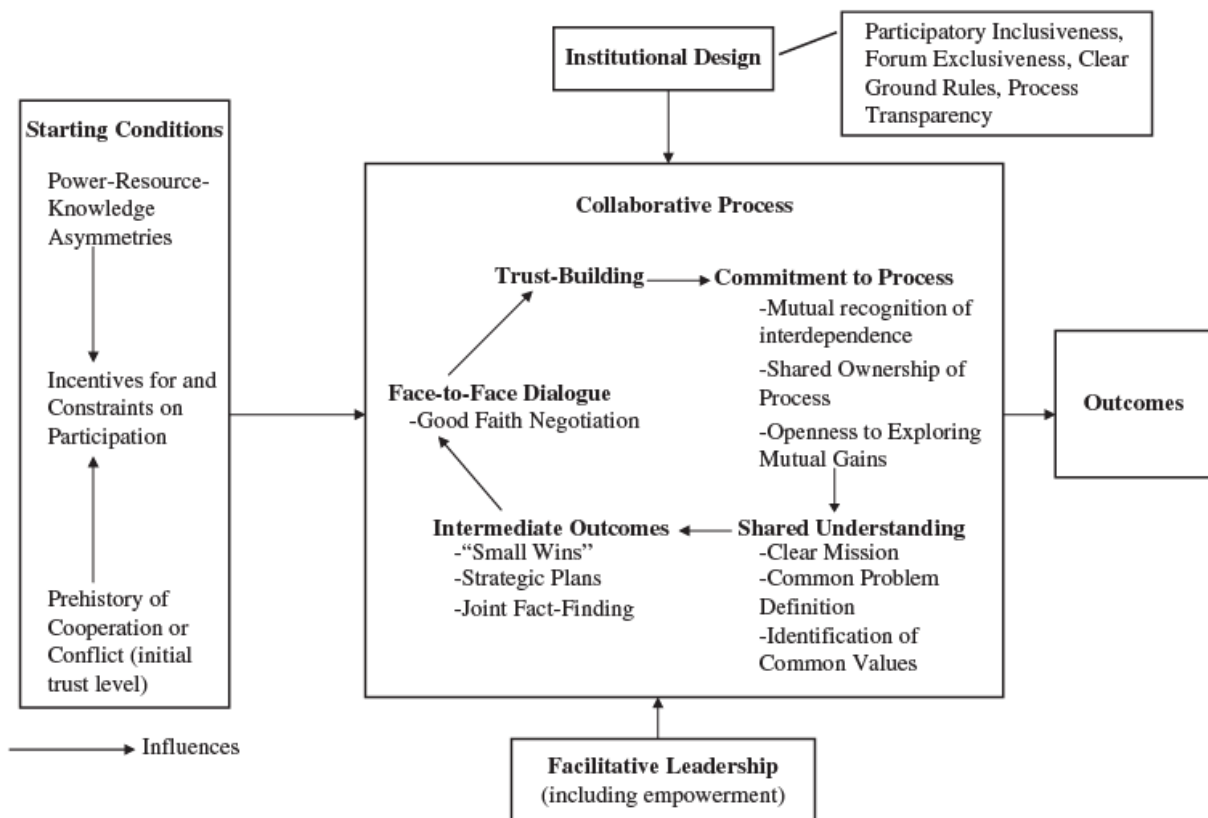
Dit heeft betrekking op de grondregels en structuren die zijn vastgesteld voor het collaboratieve proces. Effectief institutioneel ontwerp kan de interacties tussen de deelnemers aan het proces stroomlijnen, terwijl een gebrekkig ontwerp het proces kan belemmeren.

*Leiderschap:*

Binnen het kader van Collaborative Governance spelen leiders een essentiële rol door bemiddeling en facilitering te bieden. Effectief leiderschap kan de kloof overbruggen tussen tegenstrijdige partijen, knelpunten in het proces oplossen en de richting van het collaboratieve proces sturen naar wenselijke uitkomsten.

*Collaboratief Proces:*

Dit is de kern van het model en verwijst naar de daadwerkelijke interacties en onderhandelingen die plaatsvinden tussen de verschillende partijen binnen een collaboratief kader. Het proces is inherent iteratief en niet-lineair, wat wordt benadrukt door de cyclische weergave in hun model. Dit suggereert dat collaboratieve inspanningen voortdurend evolueren en zich aanpassen op basis van voortdurende feedback en interacties tussen de deelnemers.



Afbeelding 2: model van Collaborative Governance, Ansell en Gash (2007)

Het geheel van bovenstaande afbeelding speelt zich af in een context waarin 3 elementen cruciaal zijn. Deze elementen creëren als het ware de randvoorwaarde waarbinnen de bovenstaande afbeelding functioneert volgens Ansell en Gash (2007). Deze drie elementen zijn:

1. *Tijd*: Collaborative Governance vereist vaak een lange tijdsinvestering. Effectieve samenwerking ontwikkelt zich niet altijd snel; het heeft tijd nodig om relaties op te bouwen, verschillende standpunten te begrijpen en consensus te bereiken.
2. *Vertrouwen*: Dit is een fundamentele bouwsteen voor samenwerking. Zonder vertrouwen tussen stakeholders is het onwaarschijnlijk dat collaboratieve inspanningen vruchtbaar zullen zijn. Vertrouwen opbouwen is een geleidelijk proces, en het wordt vaak versterkt door vroeg succes in samenwerkingsverbanden, evenals door het creëren van een open en eerlijke communicatieomgeving.
3. *Wederzijdse afhankelijkheid*: Dit verwijst naar de erkenning door de deelnemers dat ze elkaar nodig hebben om bepaalde doelen te bereiken. In situaties waar stakeholders beseffen dat ze niet onafhankelijk kunnen handelen om de gewenste resultaten te bereiken, is de motivatie om samen te werken vaak sterker.

In het licht van de eerdere analyse uit dit hoofdstuk over haperend klassiek leiderschap op basis van Michael, 1991, kan de inzet Collaborative Governance in deze scriptie worden gezien als een poging om de kloof tussen complexe problemen en klassiek leiderschap juist te overbruggen. Collaborative Governance gaat namelijk, zoals reeds eerder aangehaald, in op het verweven karakter van hedendaagse samenlevingen door het betrekken van verschillende stakeholders bij besluitvormingsprocessen. Dit model erkent dat geen enkele partij de volledige kennis of capaciteit heeft om complexe vraagstukken alleen aan te pakken. Door middel van dialoog, wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking wordt er ruimte gecreëerd voor verschillende perspectieven, waardoor taboes kunnen worden aangepakt en complexe problemen op een genuanceerde manier kunnen worden begrepen.

Ansell en Gash (2007) stellen dat leiderschap in dit geheel gezien moet worden als een cruciaal element om partijen aan tafel te krijgen en om hen door de moeilijke fasen van het collaboratieve proces loodsen. Daarom wordt in dit stuk van de scriptie aandacht besteed aan leiderschap binnen het collaboratieve proces, namelijk Collaborative Leadership. Deze vorm van leiderschap is onmisbaar want hoewel "ongeassisteerde" onderhandelingen soms mogelijk zijn, blijkt uit de literatuur overweldigend dat Collaborative Leadership belangrijk is om belanghebbenden samen te brengen en hen te stimuleren om in een collaboratieve geest met elkaar in gesprek te gaan (Chrislip et al., 1994, Ansell en Gash, 2007, Ratcliffe en Krawczyk, 2011). Ook nu is het handig om de definitie van Collaborative Leadership volgens Chrislip et al., 1994 te herhalen: "*De collaborative leader is als een beheerder van het proces (transformerend, dienend of faciliterend leiderschap) wiens leiderschapsstijl "... gekenmerkt wordt door de focus op het bevorderen en beschermen van het proces (in plaats van op individuele leiders die beslissende acties ondernemen)*". Met andere woorden stellen Chrislip et al., 1994 dat het een benadering van leiderschap is die niet gebaseerd is op hiërarchische controle, maar op samenwerking, vertrouwen, en collectieve visie. Het herkent het belang van relationele dynamiek en de behoefte aan een gedeelde verantwoordelijkheid. Door leiderschap te decentraliseren en te democratiseren, wordt er ruimte gemaakt voor een veelvoud aan stemmen en expertise. Dit maakt het mogelijk om complexe problemen op een adaptieve en responsieve manier aan te pakken, met een breder begrip van de uitdagingen en de betrokkenheid van de gemeenschap in de oplossing. Chrislip et al., (1994) komen met kenmerken die typisch zijn voor collaborative leaders(hip). Ze zullen in dit hoofdstuk benoemd worden om verderop een basis te vormen voor de vragen in het interview.

1. *Inspire Commitment*: Collaboratief leiderschap gaat niet alleen over het formuleren van een visie, maar ook over het inspireren van toewijding aan die visie bij alle betrokken partijen. Dit houdt in dat leiders zich verdiepen in de behoeften en zorgen van elke stakeholder en samen een gemeenschappelijk doel opstellen dat door iedereen wordt gedeeld.
2. *Lead as Peer Problem Solver*: Collaboratieve leiders fungeren als peers, werkend naast anderen om problemen gezamenlijk op te lossen. Dit staat in contrast met hiërarchische stijlen en bevordert een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid.
3. *Build Broad-Based Involvement*: Het belang van diversiteit en inclusiviteit wordt erkend. Meer perspectieven leiden tot diepere inzichten en innovatieve oplossingen.
4. *Sustain Hope and Participation*: Het handhaven van motivatie en betrokkenheid gedurende het hele proces is essentieel. Leiders moeten voortdurend hoop voeden en actieve deelname stimuleren.
5. *Challenge the Process*: Collaboratieve leiders worden aangemoedigd om bestaande systemen en processen te herzien en te vernieuwen waar nodig.
6. *Inspire a Shared Vision*: Het verenigen van alle stakeholders rond een gezamenlijke visie is fundamenteel in deze benadering.
7. *Enable Others to Act*: Het draait om het machtigen van anderen en het verschaffen van de middelen en kennis om actie te ondernemen.
8. *Model the Way*: Door voorbeeldig gedrag tonen leiders hoe een samenwerkingscultuur eruitziet en voelt.
9. *Encourage the Heart*: Erkenning van individuele bijdragen en het vieren van gemeenschappelijke successen versterken de geest van samenwerking.

### 3.4 Conclusie

Dit theoretische hoofdstuk heeft de nadruk gelegd op de tekortkomingen van het klassieke leiderschap, die hun oorsprong vinden in een beperking om de complexiteit van de hedendaagse wereld te bevatten. In het licht van deze bevindingen lijkt een grondige herziening van leiderschap en Governance onvermijdelijk. Collaborative Governance en Collaborative Leadership suggereren een oplossing, en wijzen op een pad waarbij de kloof wordt overbrugd door participatie, dialoog en een holistische probleembenadering. In een wereld die steeds meer met elkaar is verbonden en complexer wordt, maken deze benaderingen duidelijk dat hiërarchische en gecentraliseerde modellen tekortschieten. De behoefte aan een aanpak die voorbijgaat aan simplificatie en ontkenning, en die in plaats daarvan nadruk legt op inclusie, samenwerking en een oprechte confrontatie met de complexe werkelijkheid, is evident. Zodoende kunnen Collaborative Governance en Leadership dienen als een verrijkend kader voor het adresseren en begrijpen van de uitdagingen waar we nu meer kampen en de rol van leiderschap daarbinnen in onze moderne wereld. Nu verschuift de focus naar Katendrecht, een specifieke casus binnen het NPRZ. De keuze voor Katendrecht is niet toevallig; zoals eerder aangehaald in paragraaf 1.2, is deze wijk door Van der Ven (2012) geïdentificeerd als een succesvol voorbeeld van transformatie. Het volgende hoofdstuk onderzoekt hoe Collaborative Governance en Leadership in de praktijk zijn gebracht in Katendrecht, en biedt zo inzicht in de concrete toepassing en effectiviteit van deze benaderingen in een specifieke stedelijke context.

## Hoofdstuk 4: Casus Katendrecht binnen het NPRZ

*Deelvraag 3: In hoeverre worden Collaborative Governance en Collaborative Leadership teruggevonden in de aanpak van Katendrecht en in de overige delen van het NPRZ?*

In de voorgaande hoofdstukken is het theoretisch kader vastgesteld en zijn de concepten van Collaborative Governance en Leadership uitgelicht, in contrast met klassiek leiderschap. Daaraan voorafgaand is stilgestaan bij de complexe problemen waar het NPRZ mee te maken heeft en dat dit een integrale benadering vereist, namelijk Collaborative Governance en Leadership. Maar in hoeverre zien we elementen van Collaborative Governance en Leadership terug in de praktijk? Bevorderen deze in Rotterdam-Zuid inderdaad de gezamenlijke actie die nodig lijkt?

### 4.1 Achtergrond en Context van Katendrecht

De Rotterdamse context, met zijn rijke geschiedenis van stedelijke ontwikkeling en vernieuwing, biedt een interessant startpunt. Hierbij dient de wijk Katendrecht als een uitstekend voorbeeld om te verkennen in hoeverre Collaborative Governance en Leadership in de aanpak zijn terug te herkennen. Aangezien Katendrecht te boek staat als een succesvolle ontwikkeling, biedt het de mogelijkheid om deze concepten te onderzoeken en de resultaten te vergelijken met andere delen van het NPRZ. Dit kan waardevolle inzichten opleveren over de effectiviteit van Collaborative Governance en Leadership in verschillende contexten binnen het NPRZ.

Overgaand naar een historisch perspectief; Katendrecht, ooit berucht als een probleemwijk van Rotterdam met uitdagingen zoals armoede, criminaliteit, en een afnemende wijk economie, onderging een opmerkelijke transformatie die al in de late 20e eeuw begon, voorafgaand aan de start van het NPRZ in 2012 (van der Ent, 2015). Tot in de jaren tachtig stond Katendrecht bekend als de hoerenwijk van Rotterdam. Echter, vanaf het begin van de 21e eeuw, begon de wijk een significante ommekeer te ervaren. Deze transformatie was het resultaat van een langdurige en volhardende aanpak, gericht op het verbeteren van de veiligheid, leefbaarheid, en economische vitaliteit van de wijk. De veranderingen in Katendrecht werden gekenmerkt door een reeks van ontwikkelingsinitiatieven, waaronder de aanleg van nieuwe voorzieningen, verbetering van de openbare ruimte, en de bouw van kwalitatief hoogwaardige woningen. De wijk begon zich te profileren als een aantrekkelijk woongebied, met een opkomende uitgaansscene en verbeterde sociale voorzieningen. Deze inspanningen werden in 2012 erkend met de uitreiking van de Gulden Feniks, een prestigieuze prijs voor stadsvernieuwing. De jury prees de aanpak van Katendrecht als het toonbeeld van een succesvolle revitalisering (van der Ent, 2015). De wijk scoorde in dat jaar ook hoog op het gebied van veiligheid, een sterke indicator van de positieve veranderingen. Deze vroege en succesvolle inspanningen voor de herontwikkeling van Katendrecht legden de basis voor de latere integratie van de wijk in het NPRZ. Met de start van het NPRZ in 2012 werd Katendrecht formeel opgenomen in een breder kader voor stedelijke ontwikkeling in Rotterdam-Zuid, waarbij de eerdere successen en geleerde lessen werden benut om het programma verder vorm te geven en de ontwikkeling van het gebied te continueren (van der Ent, 2015).

Voortbouwend op deze ontwikkeling, gaan lovende woorden uit naar de herstructurering van Katendrecht, waar Proper-Stok als coördinerend ontwikkelaar zorgde voor waardecreatie en duurzame stedenbouw voor jonge gezinnen en creatievelingen. De aanpak van Katendrecht wordt door de ministeries geprezen (Katendrecht - grootscheepse transformatie, 2012). Katendrecht, ooit geconfronteerd met vergelijkbare uitdagingen als vele andere wijken in Rotterdam Zuid, heeft dankzij een doordachte integrale aanpak een opmerkelijke transformatie ondergaan (NPRZ, 2015). Katendrecht, of ook wel De Kaap, kenmerkte zich voorheen als een havenbedrijvige wijk, het zeemanskwartier en Chinatown van Rotterdam waar veel sociale problematieken het dagelijkse leven beheersten zoals criminaliteit, prostitutie, sociale onveiligheid en overlast. Daarnaast en daardoor kampte Katendrecht met een slecht imago (Van der Ven, 2012).



*Afbeelding 3: Katendrecht in 1974, bron: Nationaal Archief*

Van der Ven (2012) staat ook stil bij het doel van de wijkaanpak Katendrecht. Het ging om het vormen van een aantrekkelijk woongebied in de stad voor middeninkomens met gezinnen (binden van kapitaalkrachtigere gezinnen aan de stad), om invulling te geven aan de stadsvisie. Belangrijk component is dat er erkenning kwam voor de sociaalmaatschappelijke problemen op Katendrecht. Deze situatie werd geïllustreerd door verloedering als gevolg van verplaatsing van havengerelateerde bedrijven naar de Maasvlakte. In 2004 is deze probleemdefiniëring doorvertaald naar een gewenst effect voor de toekomst. Gemeente, Proper Stok en Woonstad zijn tot een leidende gezamenlijke ontwikkelvisie gekomen, te weten:

- Het wonen versterken en aantrekken van pioniers (doelgroep ‘creatieve klasse’, Florida, 2002);
- Investerings vooraf door de samenwerkende partijen (gemeente, corporatie, marktpartij) als bewijslast voor vertrouwen in het gebied;
- Fysieke verbinding met de stad (Rijnhavenbrug);
- Aantrekken van commerciële- en maatschappelijke voorzieningen en verbeteren van de lokale economie (cluster aan Deliplein) en faciliteren van creatieve ondernemers;
- Fysieke ingrepen in het bestaande bezit door Woonstad;
- Tijdelijk gebruik van bestaande panden en openbare ruimte ten behoeve van imago building als onderdeel van de brandingstrategie;
- Aanpak van de onveiligheid. Een strategie waar bewoners zich in herkennen en die bedoeld is robuust genoeg te zijn om problemen die in de wijk voorkomen (incidenten) te doorstaan.

De samenwerking tussen de gemeente, Woonstad Rotterdam en private partijen, gebaseerd op gebiedsafspraken uit 2005, illustreert de kracht van gezamenlijke inspanning. Christiaan Cooman (ontwikkelingsmanager Proper-Stok Ontwikkelaars), was negen jaar betrokken bij Katendrecht, ziet de continuïteit in de samenwerking als succesfactor. *‘Vanaf het begin wordt samengewerkt tussen woningcorporatie Woonstad, de gemeente Rotterdam en ontwikkelaar Proper-Stok, en nog steeds zijn grotendeels dezelfde mensen betrokken. Geen van de partijen had dit zonder de andere twee voor elkaar gekregen* (De kracht



van Katendrecht, z.d.). De investeringen in woningvoorraad, buitenruimte en imagoverbetering hebben de wijk veranderd in een aantrekkelijke plek met stedelijk wonen, groene ruimtes, en sterke verbindingen met andere delen van de stad. Dit alles terwijl de unieke identiteit en het historische karakter van Katendrecht behouden bleef (NPRZ, 2015)

Belangrijk is ook de manier waarop de aanpak in Katendrecht aansluit op de bredere doelstellingen van het NPRZ. De transformaties in Katendrecht richten zich niet alleen op fysieke vernieuwing, economische ontwikkeling maar ook op het van belang om de positie van de “oud Kapenezen” niet uit het oog te verliezen. De wijk toont aan hoe de strategieën van het NPRZ in de praktijk kunnen worden gebracht, met respect voor de bestaande gemeenschap, terwijl nieuwe bewoners worden aangetrokken (NPRZ, 2015).

Door de aanpak in Katendrecht als referentie te gebruiken, kan verder inzicht worden verkregen in hoe strategieën van Collaborative Governance en Leadership kunnen worden toegepast in de context van het NPRZ. Het succesverhaal van Katendrecht dient daarbij als inspiratie voor andere stedelijke gebieden die streven naar transformatie en vernieuwing. Het eerste interview met Frans de Jong dat daarom gehouden wordt blik terug en gaat dieper in op de Governance- en Leadership-strategieën die terug te vinden zijn in de aanpak op Katendrecht. Vervolgens zullen leiders van het NPRZ en hun eerste schil worden bevraagd om de relatie met de aanpak op Katendrecht te leggen, te reflecteren en uit te wijden over de Governance- en Leadership-strategieën die zij binnen het NPRZ toepassen.



*Afbeelding 4: Katendrecht anno nu, bron: rotterdam.info/locaties/katendrecht*

In de bijlage bevinden zich interviewvragen die bedoeld zijn om te onderzoeken hoe Collaborative Governance en Leadership geïntegreerd zijn in de aanpak van Katendrecht. Deze benaderingen worden niet slechts als instrumenten gebruikt, maar als essentiële onderdelen van de werkwijze en houding binnen de aanpak van Katendrecht. Het doel van deze interviews is om te evalueren hoe deze benaderingen kunnen bijdragen aan het behalen van specifieke doelstellingen van het NPRZ, vooral die welke nog niet bereikt zijn. Deze zijn reeds benoemd in hoofdstuk 1. De interviews zijn semigestructureerd en omvatten acht sleutelpersonen binnen het NPRZ, waaronder leiders en hun directe medewerkers.

## 4.2 Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht

De theorie, welke eerder is behandeld in deze scriptie, heeft ervoor gezorgd dat gekeken kan worden vanuit de Collaborative Governance en Leadership-bril. Hierdoor werd het mogelijk om gericht vragen te stellen aan verschillende sleutelfiguren uit de stad. In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews besproken, waarbij specifiek wordt verkend in hoeverre Collaborative Governance en Leadership herkenbare onderdelen zijn geweest van de strategieën die bijgedragen hebben aan het succes van Katendrecht. Dit hoofdstuk van deze scriptie is dus gericht op het begrijpen van de rol die deze benaderingen hebben gespeeld in de ontwikkeling van de wijk.

Frans de Jong belicht de complexiteit van stadsontwikkeling en gemeenschapsmobilisatie in Katendrecht, een wijk die zijn eigen unieke uitdagingen heeft ervaren, in het bijzonder met betrekking tot veiligheids- en sociale problemen. Deze uitdagingen, voortkomend uit een spectrum van sociale en economische factoren, vormden een voedingsbodem waarop de gemeenschap gemobiliseerd kon worden door een gedeelde probleemperceptie. Dit principe vindt weerklank in de theorie van Collaborative Governance van Ansell en Gash (2007). Hierbij functioneert de gemeenschappelijke problematiek als een bindmiddel dat diverse stakeholders met verschillende achtergronden en belangen verenigt. Het cruciale aspect van gedeelde probleemperceptie binnen Collaborative Governance wordt gekenmerkt door de herkenning en erkenning van deze uitdagingen binnen de gemeenschap. De Jong laat doorschemeren dat in de context van Katendrecht de bewoners niet passief bleven bij het onder ogen zien van deze problematiek. In plaats daarvan werd een proactieve houding aangenomen, waarbij ze zich mobiliseerden rondom deze gedeelde problematiek, wat een vorm van collectieve actie en gedeelde verantwoordelijkheid zou kunnen impliceren. Verder werd duidelijk dat de gemeente externe deskundigen inzette om met de vraagstukken om te gaan. Deze manoeuvre, waarbij de overheid middelen en expertise verstrekt zonder directe sturing of controle, resoneert met het concept van Collaborative Leadership, zoals omschreven door Chrislip et al. (1994). Het inzetten van externe expertise, terwijl de gemeenschap enigszins autonoom blijft in het nemen van besluiten en het uitstippelen van een koers, illustreert een evenwicht tussen sturing en autonomie. Hierdoor kunnen gemeenschapsleden bijdragen aan de co-creatie van oplossingen, terwijl ze tegelijkertijd kunnen putten uit de kennis en vaardigheden van ingeschakelde deskundigen.

Daarnaast is het relevant om te benoemen dat het samenspel tussen gemeenschap, externe deskundigen, en overheidsinterventies in Katendrecht een dynamiek was waarin de gemeente zich niet alleen manifesteerde als een regelgevende entiteit maar zich evolueerde in de richting van een faciliterende kracht, die een kader schepte waarbinnen diverse stakeholders hun netwerken en relaties kunnen bouwen en versterken. Frans de Jong stutte dit beeld door te vermelden dat dit in de praktijk werd gebracht door het organiseren van bijeenkomsten – zoals diners en ontbijten – die als platforms dienden voor het verweven van sociale en professionele netwerken tussen verschillende partijen. Deze bijeenkomsten waren meer dan sociale gelegenheden; ze zijn strategische sessies waarin relaties werden gesmeed, wederzijds respect en begrip werd ontwikkeld, en waarin ruimte werd gecreëerd voor de ontwikkeling van een gezamenlijke visie. Dergelijke netwerkvorming faciliteert niet alleen effectieve samenwerking maar draagt tevens bij aan het ontsluiten van kansen binnen deze professionele omgevingen. De toegang tot dergelijke netwerken, versterkt door de faciliterende rol van de gemeente, heeft het potentieel om bepaalde partijen voordelen te bieden. Dit maakt het des te belangrijker om de toegankelijkheid van deze netwerken te waarborgen en te verhinderen dat ze exclusieve entiteiten worden, die alleen bepaalde groepen bevoordelen. In gevallen waarin er geen natuurlijke overeenkomsten zijn tussen de betrokken partijen, komt de rol van de gemeente als bemiddelaar naar voren. De Jong geeft aan dat de gemeente in Katendrecht een sleutelrol heeft gespeeld in het sturen van de richting van projecten en het vinden van compromissen. Zo wordt de ruimte waarin deze netwerken opereren niet alleen gekenmerkt door collaboratie en co-creatie, maar ook door onderhandeling en consensusvorming.

De inzichten van De Jong illustreren hoe het proces van stedelijke vernieuwing in Katendrecht niet slechts een zaak van top-down beleidsimplementatie was, maar een dynamisch en iteratief proces waarin de gemeente, bewonersvereniging, en externe experts samenwerkingsverbanden aangaan, elkaar beïnvloeden, en gezamenlijk navigeerden door de uitdagingen en mogelijkheden die het stedelijke landschap hen bood. Dit onderstreept het belang van een inclusieve benadering, waarbij verschillende stemmen worden gehoord en waar de gemeente een faciliterende, bemiddelende, en soms sturende rol inneemt om Collaborative Governance en Leadership te realiseren.

Salina Teeuw introduceerde aanvullende lagen van inzicht in de complexiteit van de ontwikkeling van Katendrecht door het belang van branding en positieve perceptie naar voren te brengen. Branding bleek niet alleen een middel voor het creëren van een positieve, aantrekkelijke identiteit voor het gebied, maar werd ook een mechanisme dat strategisch en visionair leiderschap demonstreerde. Het stelde stakeholders in staat een gemeenschappelijke visie en gedeelde doelen te formuleren, wat impliciet verwijst naar de principes van Collaborative Leadership waarbij een gedeelde visie en collectieve doelen centraal staan. Bovendien hebben de door Salina benadrukte effectieve branding en marketingstrategieën niet alleen bijgedragen aan de vorming van een sterk en aantrekkelijk identiteit maar fungeerden ook als een facilitator voor gemeenschapsbetrokkenheid. De ontwikkeling van een gezamenlijke identiteit en visie, welke inherent zijn aan Collaborative Governance, hielp bij het coördineren van de betrokkenheid en inzet van diverse actoren in het gebied.

Tevens benadrukte Salina dat de positieve perceptie en identiteit van Katendrecht niet enkel het resultaat waren van fysieke verbeteringen, maar tevens voortkwamen uit strategische communicatie en branding. Dit innovatieve gebruik van communicatie en branding illustreert hoe een doeltreffende samenwerking tussen partijen niet alleen betrekking heeft op de ontwikkeling van de fysieke ruimte maar ook actief de percepties en het narratief rond een gebied vormgeeft.

Bart Kesselaar belicht ook een interessante invalshoek, hij neemt Katendrecht als expliciet voorbeeld om de term 'succes' te belichten. In de wereld van stedelijke ontwikkelingsprojecten kent, volgens Kesselaar, de term 'succes' vele gezichten. Hij belicht dat de definitie van 'succes' sterk kan verschillen, afhankelijk van wie je het vraagt binnen de context van een ontwikkelingsproject. Een intrigerend element hierin is hoe verschillend de ervaringen en percepties kunnen zijn tussen bijvoorbeeld ontwikkelaars en bewoners. Hij haalt aan dat de oude 'Kapenezen' en de nieuwe bewoners van Katendrecht verschillende beelden kunnen hebben over waar Katendrecht zich naartoe heeft ontwikkeld. Ergo, waar projectresultaten voor de ene groep voordelen kunnen bieden, kan de impact voor een andere groep op persoonlijk en gemeenschapsniveau minder positief aanvoelen. De perceptie van 'succes' in stedelijke ontwikkelingscontexten, zoals geïllustreerd door Bart Kesselaar, kan verweven worden met het concept van Collaborative Governance. Hier wordt expliciet aandacht besteed aan de variërende belangen en percepties van diverse stakeholders (Ansell en Gash, 2007). Het erkennen van deze uiteenlopende belangen is fundamenteel om een inclusief, collaboratief proces te ondersteunen.

Ook Kesselaar onderstreept het cruciale belang van een gedeelde visie en grondige, toekomstgerichte planning in het succesverhaal van Katendrecht. Dit toont aan dat vooruitdenken en het nastreven van een gedeelde visie absoluut essentieel zijn voor succesvolle stadsontwikkeling. Het nauw betrekken van key stakeholders in de planningsfase om te zorgen voor afstemming van verwachtingen en het creëren van een gezamenlijke basis legt een sterk fundament voor samenwerking en consensus tijdens de uitvoeringsfase van een gebiedsontwikkeling zoals Katendrecht stelt Kesselaar. Zijn benadrukking van een gemeenschappelijke visie en vooruitziende planning kan worden gekoppeld aan de noties van Collaborative Leadership. Chrislip et al. (1994) benadrukken het belang van samenwerking en het creëren van een gedeelde visie als een cruciale rol van leiderschap in collaboratieve processen. Hier is de leiderschapsrol er een van faciliteren en ruimte maken voor diverse stemmen en bijdragen.

De dialoog tussen ontwikkelingsstrategieën en vastgoedbeheer is een punt dat Kesselaar duidelijk naar voren brengt en daarom relevant is om te benomen in deze sectie van de scriptie. Hij beklemtoont de noodzaak om een evenwicht te vinden tussen ambitieuze ontwikkelingsdoelstellingen en de praktische realiteit van het beheren van bestaande eigendommen. Dit wijst erop dat een evenwichtige aanpak nodig is, die zowel langetermijnvisies op stadsontwikkeling als de meer directe en praktische overwegingen van vastgoedbeheer integreert. De evenwichtsoefening tussen ontwikkelingsambities en het praktische beheer van vastgoed zoals door Kesselaar aangehaald, weerspiegelt een strategische afweging die inherent is aan een Collaborative Governance-structuur. Hier wordt een balans gezocht tussen ambitie en realiteit, waarbij de stemmen en belangen van diverse stakeholders worden meegewogen in strategische besluitvorming. Te denken valt dan aan de ambities op gebiedsniveau waarin de wensen van de huidige bewoners ook een plek dienen te krijgen.

Het interview met Paul van der Veen levert een kritische blik op Katendrecht op, vooral gericht op de actualiteit, waarmee zijn beleving van het hier en nu een mooie aanvulling vormt. Hij geeft aan dat de inzet van Collaborative Governance en Leadership-elementen voor langere tijd ingezet dienen te worden en ook bewaakt moeten worden. Paul zijn karakterisering van Katendrecht als een 'zorgenkindje' weerspiegelt de complexiteit van gebiedsontwikkeling maar weer eens. Zonder continuïteit met betrekking tot Collaborative Governance, waarbij de oude maar ook zeker nieuwe stakeholders en personen actief betrokken blijven bij het besluitvormingsproces, kunnen dergelijke veranderingen in het gebied leiden tot dissonantie en onbalans op de langere termijn. In het interview met Paul valt op te maken dat in het geval van Katendrecht de snelheid en het schijnbare gebrek aan coherente planning kan suggereren dat een vorm van Collaborative Governance, welke Frans de Jong aanhaalde, mogelijk aan kwaliteit heeft ingeboet of te weinig robuustheid kent, wat heeft bijgedragen aan het gevoel van onzekerheid en disbalans in het heden, dat Paul beschrijft. Daarnaast, gezien Pauls zorgen over de snelle en ietwat wellicht ongestructureerde ontwikkeling van het gebied, kan het belang van het volhouden van 'Collaborative Leadership' juist worden onderstreept. Het gaat dan vooral om het feit dat er is geen vastomlijnd stedenbouwkundig plan voor Katendrecht was gemaakt. Dit heeft geresulteerd in organische en wellicht ongecoördineerde ontwikkelingen. Het gebrek aan een duidelijk plan heeft geleid tot onzekerheid onder bewoners en ontwikkelaars, die nu met tal van bouwplannen worden geconfronteerd zonder duidelijke structuur of richting. Chrislip et al. (1994) benadrukken dat voor succesvolle samenwerking leiderschap essentieel is dat niet primair op directe oplossingen focust, maar vooral de motivatie en betrokkenheid van actoren gedurende het hele proces stimuleert en handhaaft. Het blijven betrekken van alle stakeholders, oud en nieuw, in het besluitvormingsproces en het hebben van leiders die dat proces faciliteren, kan helpen om de uitdagingen die Paul signaleert te adresseren.

In het licht hiervan benadrukt de situatie in Katendrecht het belang van een geïntegreerde benadering van stedelijke ontwikkeling die een lange adem kent en gedeeld wordt door zowel oude als nieuwe spelers die aan tafel komen. Hiermee vormen de observaties van Paul een krachtige herinnering aan de complexiteit van stedelijke vernieuwing en de noodzaak om deze te benaderen met een gevoel van collectieve verantwoordelijkheid en gezamenlijk doel dat uitgedragen moet worden niet alleen de eerste paar tientallen jaren, maar dat dit een werkwijze is die gehandhaafd dient te worden tot de gebiedsontwikkeling is afgerond.

Marco Pastors benoemt juist dat Katendrecht veel unieks in zich heeft, hij legt de nadruk op het strategische voordeel van de ligging van Katendrecht. Door zijn nabijheid tot de Wilhelminapier wordt het een magneet voor hoogopgeleide stedelingen. Een deel van het centrum van de stad kan men nu vinden op twee oevers, melde hij. Daarnaast was het ook uniek voor Katendrecht dat het mogelijk was om bedrijven uit te kopen en zo ruimte te creëren voor stadsontwikkeling. Die mogelijkheid is er niet in Bloemhof of Hillesluis.

Marco Pastors uit expliciete bezorgdheid over de onbedoelde gevolgen van stedelijke vernieuwing in Katendrecht, met name de opkomst van onderwijssegregatie. Deze segregatie, zo stelt hij, komt voort uit de neiging van nieuwkomende, hoogopgeleide bewoners om voor hun kinderen bepaalde scholen te selecteren. Dit heeft geresulteerd in een duidelijke scheiding: enkele scholen trekken voornamelijk kinderen van hoogopgeleide ouders, terwijl andere scholen worden bezocht door kinderen van de oorspronkelijke bewoners, die vaak een lager opleidingsniveau hebben. De implicaties van deze segregatie zijn verstrekkend. Scholen met een hoger percentage hoogopgeleide ouders kunnen profiteren van grotere middelen, zowel in termen van faciliteiten als ouderlijke betrokkenheid, wat op zijn beurt de onderwijservaring voor de kinderen kan verrijken. Daarentegen kunnen scholen met minder hoogopgeleide ouders geconfronteerd worden met uitdagingen die verband houden met beperktere middelen en minder betrokkenheid. Pastors' reflectie hierop is een belofte van verbetering. Hij geeft aan dat de ervaringen in Katendrecht dienen als waardevolle lessen die meegenomen worden bij de ontwikkeling van andere gebieden. Deze proactieve houding van leren en aanpassen is in lijn met de principes van Collaborative Leadership, zoals beschreven door Chrislip et al. (1994). Collaboratieve leiders zijn immers gemotiveerd om bestaande systemen te evalueren en te vernieuwen wanneer dat nodig is. Pastors' erkenning van het segregatieprobleem en zijn bereidheid om dit in toekomstige projecten aan te pakken, weerspiegelt deze leiderschapsbenadering.

Het interview met Melvin Pool levert bovenop de andere interviews die zijn afgenomen een interessante toevoeging op aangaande 'holisme' en de 'menselijke maat'. In het geval van Katendrecht wijst Melvin op het belang van diversificatie in ontwikkelingsprojecten. Hij stelt dat de ontwikkeling van een gebied niet uitsluitend gericht moet zijn op wonen, maar ook op andere functies zoals commercieel vastgoed, maatschappelijke voorzieningen, en recreatieve ruimtes. Dit is een treffend voorbeeld van een holistische kijk: het gaat niet alleen om het bouwen van huizen, maar om het creëren van levendige, multifunctionele gemeenschappen. Daarnaast belicht Melvin ook de menselijke dimensie. Hij spreekt over respect voor de bestaande bewoners en het behoud van de 'menselijke maat' naar aanleiding van de gebiedsontwikkeling Katendrecht. Hierin pleit hij voor projecten die behapbaar en begrijpelijk zijn voor de gemiddelde burger. Hij spreekt van een soort ontwikkeling waarbij er respect is voor de bestaande bewoners en waarbij projecten worden ontwikkeld met de gemeenschap in gedachten, en niet louter vanuit een architecturaal of specialistisch perspectief. Volgens Melvin moeten deze projecten resoneren met de alledaagse ervaringen van bewoners, zowel visueel als qua beleving. Deze focus op de menselijke maat is in overeenstemming met de principes van Collaborative Leadership, zoals voorgesteld door Chrislip et al. (1994). Hierin wordt leiderschap gezien als een gezamenlijke inspanning waarbij de behoeften en wensen van de gemeenschap centraal staan. Het gaat om het creëren van waarde en betekenis die resoneert met de levens van de mensen in de gemeenschap. De holistische manier van kijken welke Melvin aanhaalde naar aanleiding van Katendrecht, waarbij de menselijke en sociale aspecten net zo belangrijk zijn als de fysieke infrastructuur, is nauw verbonden met de principes van Collaborative Governance en Collaborative Leadership. Bij Collaborative Governance wordt gestreefd naar een integrale benadering waarbij diverse stakeholders betrokken zijn en waarbij rekening wordt gehouden met uiteenlopende belangen conform Ansell en Gash (2007). Collaborative Leadership, zoals voorgesteld door Chrislip et al. (1994), benadrukt het belang van samenwerking en het samen creëren van waarde en betekenis.

Het interview met Leonie Andriessche schetst een genuanceerd beeld van de stedelijke transformatie van Katendrecht en de daaruit voortvloeiende uitdagingen en succesfactoren. Volgens de principes van Collaborative Governance zoals uiteengezet door Ansell en Gash (2007), benadrukt Leonie hoe de woningcorporatie, in samenwerking met de gemeente, zich betrokken voelde bij de gebiedsproblematieken. Andriessche merkt op dat de corporatie ook de 'boundary-spanning' rol op zich nam door initiatief te nemen in een periode waarin het gebied leefbaarheids- en

veiligheidsproblemen kende. Andriesse schenkt daarmee aandacht aan dat ook de corporatie een centrale rol speelde in het samenbrengen van verschillende stakeholders. Ze leverde actief een bijdrage aan het optreden als bemiddelaar tussen de gemeente en bewoners. Door deze boundary-spanning rol kon de corporatie het creëren van een gezamenlijke visie stimuleren en mede mogelijk maken dat er een aanpak voor de ontwikkeling van het gebied kwam. Ze fungeerde als een soort katalysator voor samenwerking, wat essentieel is in complexe stedelijke transformatieprocessen waar veel verschillende belangen en perspectieven bij betrokken zijn. De corporatie zou in dit opzicht kunnen dienen als verbinder of facilitator die zorgt voor een omgeving waarin 'constructieve' dialogen plaatsvinden met bewoners, dit past ook in wat Ansell en Gash (2007) stellen aangaande het gesprek voeren met je omgeving. Daarnaast onderstreept Leonie het belang van het vertellen van het unieke verhaal van een gebied door sleutelfiguren, een concept dat zich nestelt binnen de principes van Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994). Het gaat niet alleen om financiële investeringen, maar ook om het authentiek representeren van de unieke identiteit van een gebied. In het geval van Katendrecht werd deze identiteit gevormd door het havengebied, diverse culturen en de geschiedenis van de plek. Verder wijst ze op de noodzaak van goed planologisch inzicht: het is niet voldoende om alleen woningen te bouwen. De mobiliteit, ontsluiting, openbare ruimte zijn cruciaal voor succesvolle stedelijke ontwikkeling. Deze elementen illustreren het belang van intersectorale samenwerking, aangezien de integratie van stadsplanning, en infrastructuurontwikkeling essentieel is voor een holistische benadering van stedelijke vernieuwing. Hierbij benadrukt Andriesse ook de transformatieve rol van infrastructuur, zoals de brug die het gebied met andere delen van de stad verbindt. Dergelijke grootschalige infrastructurele projecten vereisen een hoge mate van coördinatie en samenwerking tussen diverse stakeholders, wat past binnen het kader van Collaborative Governance conform Ansell en Gash (2007), dat streeft naar het harmoniseren van diverse perspectieven en middelen om gemeenschappelijke stedelijke doelen te bereiken. Echter, een belangrijke nuance die Andriesse aanbrengt is de veranderende context van Katendrecht. Terwijl vroegere bewoners een gevoel van gemeenschappelijkheid ervoeren en de interactie hadden met oorspronkelijke bewoners, voelt het gebied nu meer aan als een nieuwbouwoontwikkeling.

Hedy van den Berk reflecteert op de transformatie van Katendrecht en kan worden geplaatst in het licht van de theorie van Collaborative Governance conform Ansell en Gash (2007), zoals eerder uitgelegd in deze scriptie. Ook Hedy's observaties bevestigen dit principe, vooral in de manier waarop verschillende belanghebbenden - van marktpartijen tot de gemeente - betrokken waren bij het vormgeven van de toekomst van Katendrecht. De transformatie van Katendrecht illustreert ook de rol van Collaborative Leadership, zoals gedefinieerd door Chrislip et al. (1994). Hedy's benadrukking van de drie-eenheid van samenwerking tussen marktpartijen, de woningcorporatie en de gemeente is een duidelijk voorbeeld van dit leiderschapsmodel. In plaats van een enkele entiteit die de leiding neemt, was er een gedeelde visie en een gezamenlijke inspanning.

Hedy van den Berk staat in het interview nadrukkelijk stil bij de invloed van de 'tijdgeest' en het 'momentum' in de transformatie van Katendrecht. Ze geeft aan dat de ontwikkelingen plaatsvonden in een tijd waarin de markt veel mogelijkheden bood. Dit besef van het moment en de context is essentieel bij het vormen van een gezamenlijke visie voor vernieuwing. In lijn met Chrislip et al (1994) hun benadering van Collaborative Leadership, kan dit inzicht gekoppeld worden aan het principe van 'Inspire a Shared Vision'. Collaborative Leadership draait immers om het verenigen van alle stakeholders rond een gezamenlijke visie. In de context van Katendrecht betekent dit dat leiders zich bewust moeten zijn van de unieke tijdsgeest en de mogelijkheden van dat moment, om zo een visie te creëren die resonantie vindt bij alle betrokken partijen en die hen inspireert tot gezamenlijke actie en betrokkenheid. Het vermogen om de nuances van tijd en plaats te begrijpen en deze te vertalen naar een gedeelde visie is essentieel voor effectieve samenwerking en participatie.

Hedy belicht het delicate evenwicht tussen vernieuwing en de mogelijke onbedoelde gevolgen voor de oorspronkelijke bewoners. Ze stelt de vraag waar de oorspronkelijke bewoners van Katendrecht naartoe zijn gegaan en of hun verplaatsing gerechtvaardigd was. Volgens Ansell en Gash hun benadering van Collaborative Governance, wijst dit op het belang van een inclusief proces waarin alle stakeholders, inclusief de oorspronkelijke bewoners, actief betrokken moeten worden bij besluitvormingsprocessen. Hiermee wordt erkenning gegeven aan hun belangen en zorgen, wat cruciaal is voor het opbouwen van wederzijds respect en vertrouwen.

#### 4.3 Collaborative Governance en Leadership-strategieën in Katendrecht

Als de kenmerken uit de theorie van Collaborative Governance en Leadership geconfronteerd worden met de praktijk uit Katendrecht, kan het volgende worden onderscheiden:

##### Frans de Jong:

###### Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007):

- *Starting Conditions*: De 'gedeelde probleemperceptie' die Frans beschrijft, fungeert als het fundament voor 'Wederzijds begrip en respect', omdat het de herkenning van een gemeenschappelijke uitdaging bevordert die essentieel is voor het bouwen van een 'Shared Understanding'. Dit gedeelde begrip helpt stakeholders te verenigen en is daarmee een kritieke 'Starting Condition' voor een collaboratief proces.
- *Facilitative Leadership*: De Jongs verwijzing naar de 'faciliterende rol van de gemeente' belichaamt 'Facilitative Leadership'. Hierbij creëert de gemeente de voorwaarden voor samenwerking en ondersteunt actief het collaboratieve proces, wat bijdraagt aan de effectiviteit van het samenwerkingsinitiatief.

###### Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):

- *Enable Others to Act*: Frans suggereert dat de gemeente externe experts inschakelde om autonomie binnen de gemeenschap te behouden en tegelijkertijd middelen en expertise aan te bieden. Dit illustreert een balans tussen leiding geven en anderen in staat stellen om actie te ondernemen.
- *Build Broad-Based Involvement*: De organisatie van netwerkbijeenkomsten door de gemeente, die verder gaan dan louter sociale evenementen, illustreert de nadruk op het bevorderen van diverse en diepgaande betrokkenheid vanuit meerdere stakeholders.
- *Inspire a Shared Vision*: Door het creëren van platforms voor samenwerking en netwerkvorming zorgt de gemeente ervoor dat er een gedeelde visie wordt ontwikkeld tussen verschillende stakeholders.
- *Model the Way*: Frans' opmerkingen suggereren dat de gemeente als voorbeeld fungeerde in het vormen van samenwerkingsverbanden, consensusvorming en het faciliteren van netwerkvorming.

##### Salina Teeuw:

###### Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007):

- *Shared Understanding*: Salina's focus op 'branding en een positieve perceptie' om een 'gezamenlijke identiteit en visie' te creëren, duidt op 'Shared Understanding', omdat dit het ontwikkelen van een collectief toekomstbeeld stimuleert.

###### Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):

- *Inspire a Shared Vision*: De nadruk die Salina legt op branding als een middel om een gemeenschappelijke visie en gedeelde doelen te formuleren, weerspiegelt het

principe van Collaborative Leadership om alle stakeholders te verenigen rond een gedeelde visie.

- *Model the Way*: Salina's opmerkingen over het gebruik van strategische communicatie en branding om de perceptie en het narratief rond Katendrecht vorm te geven, duiden op een leidende rol in het tonen hoe samenwerking tussen partijen niet alleen de fysieke ruimte kan verbeteren, maar ook de algemene perceptie van een gebied kan transformeren.
- *Build Broad-Based Involvement*: Het feit dat branding fungeerde als een facilitator voor gemeenschapsbetrokkenheid suggereert een nadruk op het betrekken van een breed scala aan stakeholders bij het vormgevingsproces.

**Bart Kesselaar:**

**Collaborative Governance (Ansell en Gash, 2007):**

- *Trust-Building*: Kesselaars opmerkingen over de 'diversiteit van de definitie van succes' suggereren dat het bouwen van vertrouwen essentieel is voor het bijeenbrengen van uiteenlopende visies en belangen in het collaboratieve proces. De herkenning dat verschillende groepen, zoals traditionele 'Kapenzen' en nieuwe bewoners, uiteenlopende percepties hebben van wat 'succes' in Katendrecht inhoudt, impliceert dat trust-building een cruciale rol speelt in het valideren van deze diverse ervaringen en het faciliteren van een proces waarin deze uiteenlopende belangen kunnen samenkomen in een gemeenschappelijke strategie.
- *Shared Understanding*: Het creëren van een 'evenwicht tussen ambitie en realiteit' is niet alleen een strategische afweging, maar ook een onderdeel van het streven naar 'Shared Understanding' binnen het collaboratieve proces. Dit evenwicht helpt bij het vormen van een gedeelde visie die rekening houdt met de lange termijn ontwikkelingsdoelen en de directe beheerpraktijken van vastgoed, waarbij alle betrokken stakeholders hun input kunnen geven en tot consensus kunnen komen.

**Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Inspire a Shared Vision*: In de transformatie van Katendrecht observeert Kesselaar de manifestatie van 'Inspire a Shared Vision'. Hij herkent hoe stakeholders samen een toekomstvisie voor het gebied ontwikkelen, wat aantoont dat de leiders in dit project niet alleen hun eigen visie naar voren brachten, maar ook anderen inspireerden en ruimte gaven om deze visie gezamenlijk te vormen en te omarmen.
- *Enable Others to Act*: Kesselaar merkt op dat in de Katendrecht casus het principe 'Enable Others to Act' effectief is toegepast. Leiderschap was gericht op het mogelijk maken van actie door alle betrokkenen, hetgeen resulteerde in een empowerment van de gemeenschap en andere stakeholders, en hen in staat stelde om een actieve rol te spelen in de vernieuwing van het gebied.

**Paul van der Veen:**

**Collaborative Governance (Ansell en Gash, 2007):**

- *Outcomes*: Paul van der Veens beschrijving van Katendrecht als een 'zorgenkindje' benadrukt de noodzaak voor een duurzame aanpak van gebiedsontwikkeling en het vasthouden aan de principes van Collaborative Governance en Leadership op lange termijn. Het illustreert hoe de resultaten van collaboratieve processen afhankelijk zijn van de voortdurende inspanningen van alle stakeholders om betrokken en actief deel te nemen aan het besluitvormingsproces. Van der Veens zorgen over de snelle veranderingen zonder coherente planning benadrukken het belang van 'Continuïteit en lange-termijnwaarde' in het proces van stadsvernieuwing. Zonder



aanhoudende en consistente toepassing van Collaborative Governance, gekenmerkt door een sterke en gestructureerde visie, kunnen projecten leiden tot een gebrek aan samenhang en stabiliteit, wat resulteert in de onzekerheid en onbalans die Paul identificeert.

#### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Inspire a Shared Vision:* Pauls opmerkingen over het gebrek aan een duidelijk stedenbouwkundig plan voor Katendrecht benadrukken het essentiële element van 'Inspire a Shared Vision' binnen Collaborative Leadership. De situatie illustreert de noodzaak van een visie die niet alleen gedeeld wordt door alle betrokkenen, maar die ook duidelijkheid en richting biedt. In de context van Katendrecht betekent dit dat leiderschap vereist is dat verder kijkt dan ad-hoc beslissingen en naar een coherente langetermijnstrategie die motivatie en betrokkenheid bevordert. Dit element van Collaborative Leadership is van cruciaal belang om te zorgen voor een coördinatie die zowel de behoeften van huidige bewoners en ontwikkelaars adresseert als een solide basis legt voor toekomstige ontwikkelingen.
- *Sustain Hope and Participation:* De kwestie van het handhaven van betrokkenheid gedurende het gehele proces van gebiedsontwikkeling raakt aan het principe van 'Sustain Hope and Participation'. Pauls bezorgdheid over de organische, maar ongecoördineerde ontwikkeling toont aan dat het belangrijk is om continu de hoop te voeden en participatie te stimuleren, zelfs als er geen vastomlijnd plan is. Collaborative Leadership in deze context vereist leiders die actief betrokken blijven bij alle stakeholders, zowel oud als nieuw, en die als facilitatoren optreden om ervoor te zorgen dat iedereen zich gehoord en vertegenwoordigd voelt. Dit gaat over het bouwen van een vertrouwenscultuur waarin stakeholders gemotiveerd blijven om bij te dragen aan het gezamenlijke doel van een weloverwogen en duurzame ontwikkeling van Katendrecht.

#### **Marco Pastors:**

##### **Collaborative Governance (Ansell en Gash, 2007):**

- *Intermediate Outcomes:* Marco's bespreking van Katendrechts strategische locatie en de unieke mogelijkheden door de nabijheid tot de Wilhelminapier en de capaciteit om bedrijven uit te kopen, kan worden gekoppeld aan het creëren van 'Intermediate Outcomes'. Deze unieke kansen bieden een vruchtbare bodem voor het ontstaan van nieuwe samenwerkingsverbanden die gericht zijn op het benutten van de strategische voordelen van het gebied, waardoor gemeenschappelijke winsten en 'small wins' binnen het kader van Collaborative Governance worden bevorderd.
- *Institutional Design:* De zorg van Marco Pastors over onderwijssegregatie benadrukt de noodzaak van het herzien institutionele structuren in het onderwijs of in ieder geval dat er van de casus Katendrecht geleerd moet worden. Dit kan dus betekenen dat scholen beleid moeten ontwikkelen dat actief leerlingen uit een mix van achtergronden toelaat, door bijvoorbeeld voorrang te geven aan een diverse leerlingenpopulatie en het aanbieden van programma's die bruggen slaan tussen verschillende gemeenschappen. Verder kan dit inhouden dat scholen extra middelen krijgen toegewezen om programma's te ondersteunen die alle leerlingen toegang geven tot dezelfde kwaliteit en breedte van onderwijs, ongeacht hun wijk van herkomst. Daarbovenop zou de gemeente ook een bepaalde samenstelling van scholen moeten kunnen afdwingen aldus Pastors.
- *Commitment to Process:* Marco's intentie om de lessen uit Katendrecht toe te passen op toekomstige projecten illustreert een 'Commitment to Process'. Dit toont een duidelijke bereidheid om voortdurend te leren en verbeteren, wat essentieel is voor

het onderhouden van een Collaborative Governance. Zijn vastberadenheid om bestaande systemen te evalueren en te verbeteren duidt op een voortdurende betrokkenheid bij het proces van samenwerking en een streven naar duurzame, positieve impact voor de hele gemeenschap.

#### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Challenge the Process*: De aanpak van Pastors toont zijn bereidheid om te leren van Katendrecht en om de processen en systemen die tot segregatie hebben geleid te herzien. Door te zeggen lessen toe te passen in toekomstige projecten, illustreert hij 'Challenge the Process', een sleutelement van Collaborative Leadership dat het belang benadrukt van het kritisch evalueren en vernieuwen van de status quo.
- *Lead as Peer Problem Solver*: Pastors' actieve zoektocht naar oplossingen en het erkennen van uitdagingen is een voorbeeld van 'Lead as Peer Problem Solver'. Dit onderstreept het Collaborative Leadership principe dat leiders naast anderen staan, samenwerkend als gelijken om problemen aan te pakken en op te lossen.
- *Enable Others to Act*: Hoewel niet direct uitgesproken, suggereert Pastors' intentie om verbeteringen door te voeren een aspect van 'Enable Others to Act'. Door te leren van eerdere ervaringen en deze kennis te delen, zou hij anderen kunnen machtigen om actie te ondernemen, wat cruciaal is voor Collaborative Leadership.

#### **Melvin Pool:**

##### **Collaborative Governance (Ansell en Gash, 2007):**

- *Shared Understanding*: Melvins pleidooi voor een holistische benadering in gebiedsontwikkeling, waarbij niet alleen de focus ligt op wonen, maar ook op andere functies zoals commercieel vastgoed, maatschappelijke voorzieningen en recreatieve ruimtes, illustreert het streven naar een 'Shared Understanding'. Deze benadering erkent en integreert de diverse behoeften en belangen van verschillende stakeholders, wat essentieel is voor het vormen van een gedeelde visie op de ontwikkeling van multifunctionele gemeenschappen.
- *Trust-Building*: Melvins focus op respect voor bestaande bewoners en het behoud van de 'menselijke maat' benadrukt het belang van 'Trust-Building' in het collaboratieve proces. Door projecten te ontwikkelen met de gemeenschap in gedachten en rekening te houden met de alledaagse ervaringen van bewoners, bouwt men aan vertrouwen en zorgt men voor een omgeving waarin mensen zich gehoord en gewaardeerd voelen. Dit is een fundamenteel aspect van het bouwen van relaties en het creëren van een basis voor effectieve samenwerking.

##### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Inspire a Shared Vision*: Melvin Pools aandacht voor de 'menselijke maat' in de transformatie van Katendrecht illustreert het belang van een gedeelde visie die alle stakeholders omarmen. Het respecteren van de menselijke maat verbindt direct met de persoonlijke ervaringen en aspiraties van de gemeenschap, waardoor een krachtige collectieve visie wordt geïnspireerd die resonantie vindt bij iedereen die betrokken is bij het project.
- *Build Broad-Based Involvement*: Door het benadrukken van projecten die aansluiten bij de dagelijkse ervaringen van de bewoners, promoot Melvin Pool het principe van brede betrokkenheid. Dit toont aan dat het succes van gebiedsontwikkeling afhankelijk is van het vermogen om diverse perspectieven en inbreng van een breed scala aan stakeholders te integreren.

**Leonie Andriesse:**

**Collaborative Governance (Ansell en Gash, 2007):**

- *Facilitative Leadership*: De rol van de woningcorporatie, zoals beschreven door Leonie, als een 'boundary-spanning' entiteit, illustreert het concept van 'Facilitative Leadership'. Deze rol benadrukt het belang van het overbruggen van verschillen tussen diverse stakeholders, zoals de gemeente en bewoners, en het stimuleren van een gezamenlijke visie voor de ontwikkeling van het gebied. De corporatie fungeerde als een bemiddelaar en katalysator voor samenwerking, wat essentieel is in complexe stedelijke transformatieprocessen met uiteenlopende belangen.
- *Face-to-Face Dialogue*: De actieve samenwerking en dialoog tussen de woningcorporatie en de gemeente, en de inspanningen om constructieve gesprekken met bewoners te voeren, weerspiegelen het belang van 'Face-to-Face Dialogue'. Deze dialoog is cruciaal voor het oplossen van complexe problemen en zorgt ervoor dat diverse perspectieven en belangen worden meegenomen in het planningsproces.
- *Institutional Design*: Leonies nadruk op goed planologisch inzicht en de integratie van grote infrastructuurprojecten, zoals de brug die Katendrecht met andere delen van de stad verbindt, benadrukt het belang van 'Institutional Design'. Dit aspect van Collaborative Governance gaat over het ontwikkelen van flexibele en adaptieve systemen die rekening houden met de fysieke en functionele aspecten van stadsplanning en die intersectorale samenwerking mogelijk maken. Het gaat hierbij om het harmoniseren van diverse perspectieven en middelen om gemeenschappelijke stedelijke doelen te bereiken.
- *Outcomes*: Andriesses observatie van de veranderende context van Katendrecht, waarbij het gebied nu meer aanvoelt als een nieuwbouwoontwikkeling in plaats van een gemeenschap met diepe historische wortels, wijst op de noodzaak om in Collaborative Governance te focussen op 'Outcomes'. Dit aspect benadrukt het belang van het evalueren van langetermijneffecten en het aanpassen van strategieën om ervoor te zorgen dat ze aansluiten bij de veranderende behoeften en omstandigheden van de gemeenschap.

**Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Inspire Commitment*: Leonie benadrukt het vertellen van het unieke verhaal van een gebied, wat niet alleen de geschiedenis en cultuur omarmt, maar ook de toewijding van de gemeenschap inspireert. Dit sluit aan bij het principe van 'Inspire Commitment', waarbij ze laat zien dat het begrijpen en waarderen van het unieke karakter van een buurt essentieel is om bij alle stakeholders een diepewortelde betrokkenheid te creëren.
- *Build Broad-Based Involvement*: Andriesses holistische benadering van stedelijke vernieuwing, die rekening houdt met wonen, mobiliteit en openbare ruimtes, reflecteert het belang van inclusiviteit en het samenbrengen van een breed scala aan stakeholders. Dit illustreert het principe van 'Build Broad-Based Involvement', waarbij de rijkdom van diverse inzichten leidt tot innovatieve, duurzame stedelijke oplossingen.

**Hedy van den Berk:**

**Collaborative Governance (Ansell en Gash, 2007):**

- *Trust-Building*: Hedy's aandacht voor de betrokkenheid van diverse stakeholders in het transformatieproces van Katendrecht onderstreept het belang van 'Trust-Building'. Haar benadrukking van de samenwerking tussen marktpartijen, de woningcorporatie en de gemeente illustreert hoe vertrouwen wordt opgebouwd

door het delen van verantwoordelijkheden en het creëren van een gedeelde visie voor vernieuwing. Dit proces van gezamenlijke inspanning en gedeelde doelen is cruciaal voor het opbouwen van vertrouwen onder alle betrokken partijen.

- *Shared Understanding*: Hedy's reflectie op de invloed van de 'tijdgeest' en 'momentum' in de transformatie van Katendrecht past binnen het concept van 'Shared Understanding'. Het besef van de unieke tijdgeest en de mogelijkheden van dat moment, en het vertalen daarvan naar een gedeelde visie, is essentieel voor het creëren van een gezamenlijke basis voor actie en betrokkenheid. Dit aspect van Collaborative Governance benadrukt het belang van het ontwikkelen van een gezamenlijk begrip van de context en het streven naar gezamenlijke doelen.
- *Outcomes*: De observaties van Hedy over de onbedoelde gevolgen van stedelijke vernieuwing in Katendrecht, zoals onderwijssegregatie en de impact op oorspronkelijke bewoners, benadrukken het belang van 'Outcomes' binnen Collaborative Governance. Dit toont de noodzaak aan van het zorgvuldig overwegen van de langetermijneffecten van stadsvernieuwingprojecten en het aanpassen van benaderingen om negatieve gevolgen te vermijden en positieve resultaten voor de gehele gemeenschap te waarborgen.

#### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Inspire a Shared Vision*: Hedy van den Berk herkent het significante effect van 'tijdgeest' en 'momentum' bij de herontwikkeling van Katendrecht, wat aansluit bij het principe van 'Inspire a Shared Vision'. Door in te spelen op de kansen van de tijd, heeft zij bijgedragen aan het creëren van een gemeenschappelijke visie die resonantie vindt bij alle stakeholders.
- *Inspire Commitment*: Hedy's observaties impliceren het belang van het inspireren tot toewijding aan de gedeelde visie. Collaborative Leadership vereist dat leiders diep inzicht hebben in de behoeften en zorgen van elke stakeholder en samen een doel vormen dat breed gedragen wordt.
- *Lead as Peer Problem Solver*: De samenwerking tussen marktpartijen, de woningcorporatie en de gemeente die Hedy beschrijft, illustreert het 'Lead as Peer Problem Solver'-aspect van Collaborative Leadership. In plaats van een top-down benadering, werken leiders zij aan zij met anderen om gezamenlijk problemen aan te pakken.
- *Build Broad-Based Involvement*: Hedy benadrukt het belang van een brede betrokkenheid van alle partijen, wat wijst op het principe van 'Build Broad-Based Involvement'. Het omarmen van diversiteit en het betrekken van een breed scala aan perspectieven is cruciaal voor het bereiken van duurzame en inclusieve resultaten.

#### **4.4 Synthese van Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht**

Binnen het raamwerk van Collaborative Governance spelen volgens Ansell en Gash (2007) diverse elementen een cruciale rol in het succes van gemeenschappelijke inspanningen. Deze elementen helpen bij het structureren en begeleiden van het proces, vanaf de initiatie tot de uiteindelijke realisatie van een gebiedsontwikkeling. In de onderstaande tabel wordt de synthese gepresenteerd van specifieke termen gerelateerd aan Collaborative Governance, welke opgehaald zijn uit de verschillende interviews welke gehouden zijn. Deze termen zijn strategisch geplaatst binnen de relevante thema's en categorieën die typisch zijn voor het proces van Collaborative Governance, gebaseerd op Ansell en Gash's (2007) model, welke eerder in deze scriptie is gepresenteerd.

Elk element dat opgehaald is uit de interviews wordt toegewezen aan een specifiek onderdeel van het collaboratieve proces, met de doelstelling om zowel theoretische als praktische

inzichten te bieden in hoe deze elementen functioneren binnen de complexe dynamiek van stedelijke ontwikkeling en Governance. De tabel wordt vergezeld door een beknopte onderbouwing die de redenering achter de plaatsing van elk element belicht. Dit dient als een gids om een dieper begrip te krijgen van hoe deze individuele componenten bijdragen aan het grotere geheel van collaboratieve inspanningen welke het 'succes' van Katendrecht mede mogelijk hebben gemaakt.

Nu volgen de verschillende elementen van Collaborative Governance welke uit de interviews zijn gedestilleerd, ze worden zogenoemd geplaatst in de verschillende categorieën welke voortkomen uit het model van Ansell en Gash (2007). Dit model is eerder in deze scriptie reeds uiteengezet maar voor de volledigheid zullen hier de verschillende categorieën nogmaals worden benoemd: Starting Conditions, Institutional Design, Outcomes, Trust-Building, Face-to-Face Dialogue, Commitment to Process, Intermediate Outcomes, Shared Understanding en Facilitative Leadership.

CATEGORIE	AANTAL	GENOEMD DOOR
Starting Conditions	1	De Jong
Institutional Design	2	Pastors, Andriessse
Outcomes	3	Van der Veen, Andriessse, Van den Berk
Trust-Building	3	Kesselaar, Pool, Van den Berk
Face-to-Face Dialogue	1	Andriessse
Commitment to Process	1	Pastors
Intermediate Outcomes	1	Pastors
Shared Understanding	4	Teeuw, Kesselaar, Pool, Van den Berk
Facilitative Leadership	2	De Jong, Andriessse

*Tabel 1: genoemde categorieën van Collaborative Governance Katendrecht*

De interviews onthullen dat diverse strategieën van Collaborative Governance in Katendrecht te herkennen zijn volgens het model van Ansell en Gash (2007). De aanvangsconditie, een gedeelde probleemperceptie, zoals benadrukt door Frans de Jong, vormt de basis voor samenwerking. Dit wordt verder ondersteund door het institutionele ontwerp, waarbij de rol van Marco Pastors in het benadrukken van het belang van flexibele en adaptieve beleidskaders cruciaal is.

Bijzondere aandacht verdient de categorie 'Shared Understanding', de meest genoemde in de interviews. Elementen zoals branding en het creëren van een gezamenlijke identiteit en visie (Salina Teeuw), het vinden van een balans tussen ambitie en realiteit (Bart Kesselaar), een holistische benadering van gebiedsontwikkeling (Melvin Pool), en het besef van de unieke tijdsgeest en de mogelijkheden van dat moment (Hedy van den Berk), zijn essentieel gebleken voor het succes van de samenwerking in Katendrecht. Deze veelzijdige benaderingen dragen bij aan een dieper begrip en een sterke basis voor gezamenlijke inspanningen. In het collaboratieve proces is de opbouw van vertrouwen cruciaal, waarbij de erkenning van de diversiteit in definities van succes (Bart Kesselaar), de betrokkenheid van stakeholders (Hedy van den Berk), en respect voor de bestaande bewoners (Melvin Pool) sleutelfactoren zijn. Dit wordt versterkt door face-to-face dialogen, zoals de actieve samenwerking tussen woningcorporaties en de gemeente, geïllustreerd door Leonie Andriessse. De unieke kansen en de strategische ligging van Katendrecht, benadrukt door Marco Pastors, fungeren als katalysatoren voor samenwerking. Faciliterend leiderschap, gedemonstreerd door de boundary-spanning rol van woningcorporaties (Leonie Andriessse) en de gemeente (Frans de Jong), speelt een vitale rol in het succes van Collaborative Governance. De uiteindelijke 'Outcomes' categorie, met onderwerpen zoals de noodzaak voor een duurzame aanpak

(Paul van der Veen) en het aanpassen van strategieën om negatieve gevolgen te vermijden (Hedy van den Berk), onderstrepen de complexiteit en de noodzaak voor flexibiliteit en aanpassingsvermogen in het Governance-proces. Deze bevindingen tonen aan dat de principes van Collaborative Governance in Katendrecht in zijn toegepast, waarbij de praktijk aansluit bij de theoretische aspecten van het model van Ansell en Gash (2007).

In het voorgaande deel van deze scriptie is het concept van Collaborative Leadership uitgebreid besproken. Chrislip et al. (1994) benadrukken de kritieke rol die Collaborative Leadership speelt in het succes van samenwerkingsinitiatieven. De onderstaande tabel illustreert de verschillende elementen van Collaborative Leadership, zoals gedefinieerd door Chrislip et al (1994). De tabel toont de frequentie van vermelding van deze facetten door diverse stakeholders welke gedestilleerd zijn uit de interviews. Een uitvoerige toelichting op elk facet is te vinden in de voorgaande hoofdstukken. Dit overzicht vergemakkelijkt het inzicht in welke leiderschapsaspecten als meest vitaal worden beschouwd voor het stimuleren van samenwerking en het verwezenlijken van gemeenschappelijke doelstellingen in de wijk Katendrecht. Hieruit blijkt dat 'Inspire a Shared Vision' frequent wordt benadrukt, hetgeen het cruciale belang van een gedeelde toekomstvisie voor effectieve collaboratieve inspanningen onderstreept.

<b>ELEMENT</b>	<b>AANTAL</b>	<b>GENOEMD DOOR</b>
Enable Others to Act	3	De Jong, Kesselaar, Pastors
Build Broad-Based Involvement	5	De Jong, Teeuw, Pool, Van den Berk, Andriessse
Inspire a Shared Vision	6	De Jong, Teeuw, Kesselaar, Van der Veen, Pool, Van den Berk
Model the Way	2	De Jong, Teeuw
Sustain Hope and Participation	1	Van der Veen
Challenge the Process	1	Pastors
Lead as Peer Problem Solver	2	Pastors, Van den Berk
Inspire Commitment	2	Andriessse, Van den Berk

*Tabel 2: genoemde elementen van Collaborative Leadership Katendrecht*

In het licht van de bevindingen tot dusver benadrukt de nadruk op 'Inspire a Shared Vision' binnen de context van Collaborative Leadership in Katendrecht de voorlopige observatie dat dit element van doorslaggevend belang lijkt voor het aansturen en verenigen van de samenwerkingsinspanningen. Het frequent vermelden hiervan door de betrokken stakeholders wijst op een consensus over het belang van een gemeenschappelijke toekomstvisie. Deze bevinding ondersteunt het idee dat een gedeelde visie de drijvende kracht is achter effectieve samenwerking en mogelijk een sleutelindicator is van succesvolle Governance-initiatieven in Katendrecht.

## Hoofdstuk 5: Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid

*Deelvraag 3: In hoeverre worden Collaborative Governance en Collaborative Leadership teruggevonden in de aanpak van Katendrecht en in de overige delen van het NPRZ?*

Na de analyse van Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht, past dit hoofdstuk dezelfde methodologische aanpak toe op de rest van het NPRZ. Hierdoor kan het verderop de bevindingen uit Katendrecht methodisch vergelijken met die binnen de rest van het NPRZ. Het doel is om vast te stellen of de strategieën die in Katendrecht herkend werden, ook gezien worden binnen de bredere context van het NPRZ.

De eerste helft van het programma zit er nu op, vandaar de aanleiding, de Midterm review. In het stuk van Windhausen et al., 2022 werden in hoofdstuk 1 reeds verschillende actuele problemen gedestilleerd, nu is het van belang om meegevoerd te worden naar de eerste periode van het NPRZ. Waarom was dit programma er nu ook alweer? Hieronder volgt een beschrijving daarvan op basis van het stuk “Het verhaal van NPRZ” van Van Spijker en Tops (2021).

### 5.1 Achtergrond van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid

Van Spijker en Tops (2021) laten duidelijk doorschemeren dat Wim Deetman, voormalig minister van Onderwijs en oud-burgemeester van Den Haag, serieus werk heeft gemaakt van zijn taak om de problemen in Rotterdam-Zuid te verkennen en te adviseren over mogelijke oplossingen. In zijn visie zijn de problemen in Rotterdam-Zuid niet alleen stedelijke kwesties, maar ook sociale. Hij benadrukt het belang van het aanpakken van sociale problemen, zoals lage schoolresultaten, hoge werkloosheid, onveiligheid en (drugs)criminaliteit, voordat fysieke vernieuwing plaatsvindt. Bovendien heeft hij een specifieke focus op onderwijs en werkgelegenheid, met name voor jongeren. Hij stelt voor om extra onderwijs te bieden voor kinderen die het moeilijk hebben, vooral buiten schooluren, en vraagt de gemeente Rotterdam om hiervoor te betalen. Deetman ziet ook kansen in de maakindustrie, volgens Van Spijker en Tops (2021), die hij als een potentiële bron van werkgelegenheid ziet, vooral in het voormalige havengebied. Zijn visie omvat ook veranderingen in huisvesting, met name het bouwen van grondgebonden woningen in plaats van hoge torenflats. Deetman benadrukt het belang van geduld en consistentie in het beleid, aangezien goede initiatieven vaak worden belemmerd door haast en frequente veranderingen in de aanpak. Ondanks de initiële weerstand van het Rotterdamse gemeentebestuur en het kabinet, heeft Deetman ongetwijfeld een waardevolle bijdrage geleverd aan de discussie over de toekomst van Rotterdam-Zuid. Zijn nadruk op sociale kwesties en langetermijnaanpak wijzen op een begrip van de complexiteit en de diepgewortelde aard van de problemen waarmee deze wijk te maken heeft.

Het onderzoek en de bevindingen van Deetman bood volgens Van Spijker en Tops (2021) een aantal waardevolle aanknopingspunten voor de start van het programma. De belangrijkste daarvan zijn:

- Langetermijninvesteringen: Veranderingen in stedelijke omgevingen, vooral in gebieden met complexe problemen, vereisen aanzienlijke tijd en middelen. Het is daarom van cruciaal belang dat gemeenten zich voorbereiden op een lange periode van consistent en gefocust werk, mogelijk langer dan een decennium.
- Betrekken van alle belanghebbenden: Voor een effectieve transformatie is het essentieel dat alle relevante partijen betrokken zijn bij het proces. Dit kan het bestuur van de stad, lokale ondernemers, maatschappelijke organisaties en natuurlijk de inwoners zelf omvatten.
- Benadrukken van actie boven gesprek: Hoewel luisteren naar en rekening houden met de meningen en behoeften van bewoners essentieel is, benadrukt Deetman dat het belangrijker is om daadwerkelijk actie te ondernemen dan om uitgebreide gesprekken te voeren.

- Niet vroegtijdig opgeven: Als een project na een paar jaar niet de gewenste resultaten oplevert, kan de verleiding groot zijn om het te beëindigen. Echter, geduld is essentieel in dit soort werk, en volgens Deetman is het veel productiever om door te zetten en het plan aan te passen indien nodig.
- Vertrouwen op sterke leiderschap: Een invloedrijke en competente programmaleider is cruciaal voor het succes van dergelijke projecten. De leider moet het vermogen hebben om vertrouwen op te bouwen bij alle betrokken partijen, en moet ook in staat zijn om tegen gevestigde meningen in te gaan indien nodig.
- Handhaving van vastgestelde doelen: Het is cruciaal om de vastgestelde doelen te handhaven en eraan vast te houden, ongeacht de veranderende politieke en sociale context. Dit vereist vaak dat leiders en betrokken partijen verantwoordelijkheid nemen en zich committeren aan de gestelde doelen, ook al zullen zij misschien zelf niet direct de vruchten plukken van het succes.

De opzet van het NPRZ illustreert hoe deze principes in de praktijk worden gebracht. Met de ondertekening van het programma door zeventien partijen werd een gemeenschappelijke verbintenis tot minimaal twintig jaar inspanning geformaliseerd. Dit symboliseerde de gezamenlijke wil om te werken aan de verbetering van Rotterdam-Zuid, met een duidelijke focus op het verzilveren van regionale en nationale kansen. De aanstelling van Marco Pastors, benadrukte het belang van sterk leiderschap destijds in het bereiken van de vastgestelde doelen (Van Spijker en Tops, 2021)

## 5.2 De Drie Pijlers van het NPRZ: School, Werk en Wonen

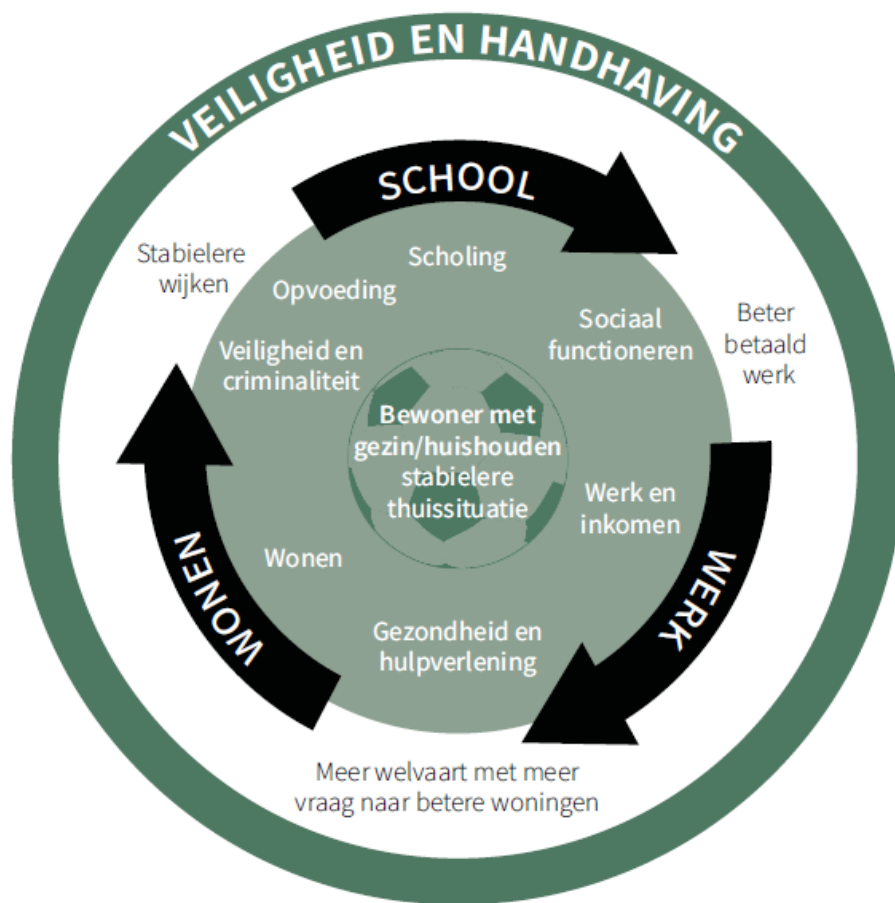
Het programma omvatte drie pijlers: School, Werk en Wonen. De pijler School was gericht op het stimuleren van kinderen en jongeren tot het behalen van een zo hoog mogelijke opleiding, afgestemd op hun talenten, en hen te begeleiden naar studierichtingen met goede arbeidsmarktperspectieven. Binnen de pijler School waren er twee hoofddoelen. Enerzijds het opzetten van 'Children's Zones' rond basisscholen om schoolprestaties te verbeteren. Dit omvatte een integrale aanpak in de drie leefwerelden van kinderen: school, thuis en de wijk.

In de pijler Werk werd het wenkend perspectief op een baan in techniek, zorg en haven sinds de start van het NPRZ concreet vastgelegd door AanDeBak-garanties. Deze garanderen dat jongeren die kiezen voor een opleiding waarmee afspraken gemaakt zijn, al bij aanvang van de opleiding zeker zijn van werk.

De derde pijler van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid betreft Wonen. Het hoofddoel van deze pijler is om de woningvoorraad en het woon- en leefklimaat in Rotterdam-Zuid te verbeteren. Het streven is om aantrekkelijke en gedifferentieerde woonomgevingen te creëren, zodat er een huis beschikbaar is voor verschillende huishoudens en inkomens.

De afbeelding hieronder uit Van Spijker en Tops (2021) laat de beleidstheorie van het NPRZ zien. In de kern staat een stabielere thuissituatie, die kan worden bereikt door te investeren in school, werk en wonen. Er omheen is een beschermende schil van veiligheid en handhaving nodig (Van Spijker en Tops, 2021).





*Afbeelding 5: beleidstheorie NPRZ, Van Spijker en Tops, 2021*

De pijler Wonen is geïntegreerd in de Woonvisie 2030 van de gemeente Rotterdam, waardoor het volgens Van Spijker en Tops (2021) meer gepolitiseerd is dan de andere pijlers. In 2016 was er veel verzet tegen deze Woonvisie vanuit de gemeenteraad, met name de SP, wat resulteerde in een referendum waarbij de opkomstrempel echter niet werd gehaald. Ondanks de vooruitgang en verbeteringen, blijft er weerstand en discussie, voornamelijk rondom sloop- en nieuwbouwprojecten. Een voorbeeld hiervan is de herstructurering van de Tweebosbuurt in de Afrikaanderwijk. Hier werden goedkopere woningen vervangen door duurdere, maar kwalitatief betere woningen, wat tot veel verzet leidde bij de bewoners en politieke steun en media-aandacht kreeg.

### 5.3 Noodzaak van het NPRZ

Naast deze drie pijlers heeft NPRZ ook aandacht voor het aanpakken van ondermijnende criminaliteit in Rotterdam-Zuid. Ondanks dat veiligheid aanvankelijk niet als officiële pijler werd beschouwd, bleek dit een hardnekkig probleem te zijn dat de inzet op de andere drie pijlers bemoeilijkte. Onder leiding van de stadsmarinier werden malafide ondernemers aangepakt en wordt er strategisch gewerkt aan het verwerven van winkelpanden en woningen. De herinrichting van de Beijerlandse laan heeft ook een positieve impact op de rest van de wijk (Van Spijker en Tops, 2021). Cultuur en sport werden in 2019 onderdeel van het NPRZ-beleid, gezien als cruciale elementen voor een gezonde dagbesteding. Ondanks dat participatie in deze gebieden in Zuid lager is dan in de rest van Rotterdam, zijn er initiatieven opgezet om dit te stimuleren, gericht op zowel de vraag- als aanbodkant.

Belangrijke impulsen komen van grote stadsontwikkelingsprojecten zoals het Zuidplein, Ahoy en Feyenoord City. Het plan voor een 'cultuurcampus' op de Charloisse Hoofd, mede mogelijk gemaakt door de Erasmusuniversiteit, wordt gezien als een symbolische doorbraak voor Zuid. Hoewel deze projecten niet door het NPRZ zijn gestart, worden ze sterk ondersteund, vooral met het oog op het creëren van banen. Op kleinere schaal stimuleert het NPRZ deelname door culturele programmering in de wijken en talentontwikkeling te versterken. De focus van NPRZ op cultuur en sport dient niet alleen voor het creëren van werkgelegenheid en sociale cohesie, maar ook voor het verbeteren van de leefomgeving in Zuid. Van Spijker en Tops (2021) beweren dat dit een omslag markeert van het aanpakken van tekortkomingen naar het creëren van iets om trots op te zijn.

Het NPRZ werd dus opgezet om de problemen die Deetman onder de aandacht bracht aan te pakken met een geïntegreerde en duurzame benadering. In plaats van kortlopende projecten of losstaande initiatieven, stelt het NPRZ een langetermijnprogramma voor dat gericht is op de drie cruciale pijlers van School, Werk en Wonen. Door zich te concentreren op deze pijlers, streeft het NPRZ ernaar de levensomstandigheden van de bewoners van Rotterdam-Zuid te verbeteren, de economische ontwikkeling te stimuleren, de veiligheid te vergroten en een aantrekkelijker woon- en leefklimaat te creëren. Bovendien werd met de opzet van het NPRZ de behoefte aan consistentie, betrokkenheid van alle relevante partijen (waaronder bewoners, het stadsbestuur, lokale ondernemers en maatschappelijke organisaties), en de noodzaak van geduld en volharding in het nastreven van de gestelde doelen erkend. Het NPRZ is opgezet om de complexe en diepgewortelde problemen van Rotterdam-Zuid aan te pakken door middel van een geïntegreerde, langetermijnstrategie die gericht is op verbetering van onderwijs, werkgelegenheid en wonen in het gebied.

#### **5.4 Collaborative Governance en Leadership in het NPRZ**

De theoretische basis die eerder in dit onderzoek is gelegd, verschaft een kader waarmee de praktijken van Collaborative Governance en Leadership met een gerichte blik kunnen worden geanalyseerd. Deze benadering biedt de mogelijkheid om gerichte vragen te stellen aan invloedrijke stakeholders binnen het NPRZ. Terwijl de voorgaande paragraaf het succes van Katendrecht belichtte, concentreert deze sectie zich op de daadwerkelijke toepassing van Collaborative Governance en Leadership in andere delen van het NPRZ of in de praktijk van de Rotterdamse stadsontwikkeling op Zuid van de respondent. De inzichten uit de interviews worden aangewend om te reflecteren op hoe deze strategieën in de praktijk worden gebracht en in welke mate ze bijdragen aan de manier waarop het NPRZ zich kan ontwikkelen.

Later in deze scriptie zal verder worden ingegaan op de overdraagbaarheid van de aanpak van Katendrecht naar het breder kader van het NPRZ. Er zal kritisch gekeken worden naar de elementen die van invloed zijn op de stadsontwikkeling: welke factoren een positieve impact hebben, welke mogelijk ontbreken, en hoe deze de algehele ontwikkeling binnen het programma kunnen stimuleren of juist belemmeren.

Het interview met Frans Jong bevat naast zijn specialisme aangaande Katendrecht ook nog andere waardevolle informatie over het NPRZ, stadsontwikkeling en transformatie binnen Rotterdam-Zuid. De diverse onderwerpen die besproken werden omvatten onder meer de Midterm Review van het NPRZ, de rollen van verschillende bestuursleden en stakeholders, en specifieke uitdagingen zoals bevolkingsgroei, immigratie en klimaatadaptatie.

Frans de Jong, deelt zijn ervaringen en betrokkenheid bij het NPRZ en de stadsontwikkeling in Rotterdam, buiten Katendrecht. Hij spreekt over de transformatie van Rotterdam-Zuid als een succes binnen de context van het programma. De Jong bespreekt de samenwerking tussen verschillende organisaties en afdelingen, zoals de gemeente en

woningcorporaties, en benadrukt het belang van wederzijds begrip en het overbruggen van tribalisme op lagere niveaus binnen organisaties. Hij legt uit dat afdelingen soms hun eigen doelen nastreven ten koste van de doelen van de gehele gemeente, wat schadelijk kan zijn voor de organisatie als geheel. Een systeem waarin mensen worden beoordeeld op basis van hun bijdrage aan het bredere succes van de organisatie wordt voorgesteld. De Jong reflecteert op de uitdagingen van sociale menging en integratie en de rol van gemeenschappelijke activiteiten en verenigingen die een breder publiek aantrekken. Hij erkent dat niet alle pogingen succesvol zijn en benadrukt de noodzaak van inzet en de wil om verandering teweeg te brengen voor het bereiken van gemeenschapsontwikkeling en -integratie. Verder benoemt hij de rol van externe deskundigen in het verleden en het belang van burgerparticipatie, ondersteund door deskundig advies, voor effectieve stedelijke ontwikkeling. Hij wijst op het belang van een organisatiecultuur die samenwerking en het overzien van afdelingsschotten aanmoedigt.

Salina Teeuw deelt haar inzicht in de complexiteiten van stedelijke ontwikkeling, met name in de wijken Vreewijk en Lombardijen. Haar benadering illustreert een evenwichtige mix van reactief en proactief handelen, waarbij ze het belang onderstreept van wendbare ontwikkelingsstrategieën die regelmatig worden bijgesteld om aan veranderende omstandigheden te voldoen. In Vreewijk weerklinkt haar respect voor de geschiedenis en de gevoelens van eigendom die de bewoners hebben. Salina begrijpt dat het verleden een sterke invloed heeft op het heden en dat de fouten uit het verleden het huidige vertrouwen en de relaties binnen de gemeenschap kunnen ondermijnen. Het herstel van vertrouwen door het erkennen van fouten en het leren van deze ervaringen lijkt een sleutelaspect te zijn van haar filosofie in gebiedsontwikkeling.

In Lombardijen zien we Salina's engagement om 'transformeren zonder te vervreemden' tot leven brengen. Ze staat expliciet stil bij het hebben van 'de wijde blik' om te spreken met en te begrijpen wie de belangrijkste individuen in de wijk zijn. Dit duidt op een strategie die probeert te verzekeren dat veranderingen in overeenstemming zijn met de wensen en behoeften van de bewoners. Het centraal stellen van de gemeenschap is voor haar een manier om de identiteit en het erfgoed van een gebied te behouden, terwijl het toch toestaat dat een gebied groeit en verandert. Salina's bespreking van nazorg en aandacht voor voltooide projecten toont haar overtuiging dat stadsontwikkeling niet ophoudt bij de fysieke bouw; het vereist continue inzet en ondersteuning om de kwaliteit van leven voor de bewoners te handhaven en te verbeteren. De nadruk op de noodzaak om casemanagers voor nazorg in te zetten benadrukt haar inzicht dat een succesvol project langetermijnbetrokkenheid vereist. Haar kritiek op het gebrek aan overweging voor de impact van beslissingen op de eindgebruiker en het gebrek aan een "user-centric" benadering in de stadsontwikkeling, met name in Vreewijk, weerspiegelt een diepe empathie voor de leefwereld van de bewoners en de noodzaak om hun perspectief in elke fase van het ontwikkelingsproces centraal te stellen. Tot slot suggereert de discussie over regels en richtlijnen en hoe deze de bewoners kunnen beïnvloeden, dat Salina waarde hecht aan flexibiliteit in beleidsvorming en implementatie, en begrip heeft voor de directe invloed van deze beslissingen op de dagelijkse levens van mensen.

Salina Teeuw lijkt daarmee een voorstander te zijn van een inclusieve, responsieve en empathische benadering van stadsontwikkeling, die de bestaande gemeenschapsstructuren respecteert en versterkt, terwijl zij openstaat voor innovatie en verandering waar dat nodig is.

In de rest van het interview bespreekt Bart Kesselaar de fijnmazigheid van een effectieve vastgoedstrategie. Hij benadrukt het belang van een gemeenschappelijke taal en begrip als fundament voor elk project. Zonder deze basis is miscommunicatie onvermijdelijk, wat kan leiden tot ernstige verstoringen in de realisatie van ambities. Het gaat hierbij om het creëren van een synchronisatie tussen de hoge aspiraties en de operationele strategieën die de realiteit van het stadswaefsel weerspiegelen.

Binnen de samenwerking tussen verschillende stakeholders benadrukt Kesselaar het cruciale belang van expliciete rollen en bijdragen. Onzekerheid over wie wat bijdraagt, vormt een

voedingsbodem voor verwarring en conflict. Voorts is een continu dialoog en afstemming nodig om ervoor te zorgen dat alle betrokkenen op één lijn blijven en een gedeeld begrip ontwikkelen, wat op zijn beurt helpt bij het verankeren van collectieve doelen en verwachtingen.

Het thema leiderschap komt naar voren als een noodzakelijke kracht om samenwerking te bevorderen. Goed leiderschap toont het belang van samenwerking en de noodzaak voor verschillende partijen om samen te komen en complexe vraagstukken aan te pakken. Het vereist een mentaliteit waarbij grenzen worden doorbroken en soms zelfs eigen belangen terzijde worden geschoven om te kunnen bouwen aan iets groters. Kesselaar merkt op dat de strategieën en ideeën die op papier staan vaak gedegen zijn, maar dat de echte uitdaging ligt in de implementatie. Het ontbreekt aan experimenteren en praktische toepassing, wat integrale acties en de koppeling van verschillende domeinen belemmert. Rotterdam heeft, volgens Kesselaar, goed nagedacht over de richting van verschillende domeinen, maar er is nog veel werk aan de winkel om deze domeinen effectief te verbinden voor een integrale benadering. De woonvisie vraagt om een uitbreiding waarbij niet enkel de fysieke woonruimte centraal staat, maar ook sociale aspecten worden meegewogen. Dit impliceert een diepere kijk op de leefomstandigheden en gemeenschapsdynamiek. Verder wordt de integratie en samenwerking tussen gemeenten, corporaties, en bedrijven benadrukt. De 'koker-visie' – een tunnelblik waarbij partijen vanuit hun eigen silo opereren – wordt bekritiseerd. De roep om een lokale aanwezigheid en het belang van nabijheid bij de issues is sterk; het vroegere systeem van deelgemeentes, die dichter op de problematiek zaten, wordt als een voorbeeld van goede praktijken aangehaald. Participatie en gemeenschapsbetrokkenheid zijn cruciaal; professionals dienen niet alleen te participeren met organisaties maar moeten ook fysiek aanwezig zijn in de gebieden waar problemen zich voordoen. Dit benadrukt de waarde van op de grond betrokken zijn, waar interactie met de gemeenschap centraal staat. Leiderschap en Governance moeten zich aanpassen aan de lokale context, waarbij de besluitvorming en handelingen op lokaal niveau binnen de afgesproken kaders kunnen plaatsvinden. Een voorbeeld van een succesvolle integratie van programma's is te zien in het Oude Noorden, waar gemeentelijke en corporatieve samenwerking tot concrete resultaten heeft geleid.

Kesselaar bekritiseert ook de huidige benadering van stadsontwikkeling als te gefragmenteerd en pleit voor meer betekenisvolle en oprechte communicatie tussen de overheid en haar burgers. Dit illustreert de behoefte aan een meer agile en responsieve aanpak die de directe noden van burgers adresseert en daarmee de levenskwaliteit in stedelijke gebieden verhoogt.

Paul van der Veen schetst, bovenop wat hij stelt over Katendrecht, een uitgebreid beeld van de cruciale factoren die bijdragen aan het succes van stedelijke ontwikkelingsprojecten. Zijn nadruk ligt op het creëren van vertrouwen en transparantie door een cultuur van geven en nemen te stimuleren, waarin alle betrokken partijen hun kaarten op tafel leggen. Wederzijds begrip, niet alleen voor het algemeen belang maar ook voor de belangen van alle stakeholders, is volgens Van der Veen essentieel voor het bouwen van duurzame relaties. Hij deelt een anekdote over een project in Arnhem waarin de onderhandelingsregel 'als de ander iets wil dat jou niets kost, vraag er dan niets voor terug' centraal stond. Hij wijst op het belang van een onderhandelingsstrategie die niet gericht is op het behalen van kortetermijnvoordelen, maar op het creëren van langetermijnwaarde door soms concessies te doen die geen direct voordeel opleveren. Dit is een subtiele, maar cruciale tactiek om een samenwerking te onderhouden die de tand des tijds kan doorstaan. Leiderschap ziet hij als een balans tussen daadkracht en resultaatgerichtheid enerzijds en een open houding voor kritische geluiden anderzijds. Een effectieve leider organiseert tegenwicht binnen de eigen gelederen en staat open voor feedback, zelfs als deze tegendraads is. Hierdoor kan een organisatie flexibel blijven en inspelen op veranderende omstandigheden zonder afbreuk te doen aan de professionaliteit. Professionaliteit wordt door Van der Veen gedefinieerd als het handelen met kennis van zaken, consistentie in woord en daad, en het buiten beschouwing laten van persoonlijke belangen. Dit draagt bij aan de integriteit en de geloofwaardigheid van het projectmanagement binnen complexe stedelijke ontwikkelingen. Hij reflecteert ook op de snel veranderende normen

rond duurzaamheid en natuurinclusiviteit in stedelijke ontwikkeling. Deze thema's vragen om een flexibele aanpak, die soms in conflict kan komen met eerder gemaakte afspraken. Het vinden van een balans tussen afspraken en adaptieve strategieën is volgens hem een van de grootste uitdagingen voor de hedendaagse stadsplanning. Van der Veen erkent de realiteit dat strategieën en beleid soms achterlopen op de snelle veranderingen in het veld. Hij benadrukt het belang van leiderschap en moed, en het aanpassen van strategieën aan de realiteit van het moment, iets wat hij illustreert met voorbeelden zoals de Tweebosbuurt en de ontwikkeling van "stadsvernieuwing 2.0". Deze voorbeelden tonen de leercurve aan binnen de stadsontwikkeling, waarbij eerdere ervaringen worden omgezet in verbeterde benaderingen. In het bijzonder vestigt hij de aandacht op het belang van het luisteren naar en betrekken van bewoners bij de ontwikkeling van stedelijke projecten. Door middel van initiatieven zoals "wijk aan zet" en informatiedagen poogt hij een open dialoog met de gemeenschap te faciliteren, waarbij de nadruk ligt op het managen van verwachtingen en het opbouwen van vertrouwen door transparantie en open communicatie.

Los van casus Katendrecht legt Marco Pastors uit dat succesvolle samenwerking en leiderschap zijn gebaseerd op een gezamenlijke overtuiging in het nut van samenwerken, het hebben van duidelijke doelen, commitment en effectieve Governance. Hij herkent de waarde van directe impact op de levens van mensen, vooral die in achterstandsituaties, en promoot praktische interventies die mensen direct ten goede komen. Dit toont zijn praktische benadering van sociale problematiek, waarbij hij voorbijgaat aan abstract beleid en zich richt op acties die mensen in hun dagelijkse leven raken. Bij het adresseren van deze problematiek pleit hij voor het aanpassen van toewijzings- en vestigingsbeleid om een evenwichtige spreiding van huurders met verschillende achtergronden te realiseren, wat aansluit bij zijn visie op directe en praktische sociale interventies.

In het leiderschap staat hij stil bij een multilevel perspectief, waarbij hij het vermogen om op verschillende organisatieniveaus te functioneren essentieel acht. Dit weerspiegelt een begrip van de complexiteit van maatschappelijke problemen die niet alleen op één niveau kunnen worden aangepakt. Pastors onderstreept het belang van commitment en het nakomen van heldere afspraken tussen alle betrokkenen, wat de gedeelde verantwoordelijkheid van corporaties en de noodzaak van gemeentelijke interventie benadrukt in gevallen waar deze corporaties falen in hun verantwoordelijkheid. Dit illustreert zijn nadruk op verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid in samenwerkingsverbanden. Zijn focus op individuen en hun dagelijkse realiteit getuigt van een benadering die streeft naar het aanpakken van specifieke problemen zoals schulden, werkloosheid en onderwijs. Dit is een erkenning dat echte verandering begint bij het verbeteren van de directe omstandigheden van personen. Met betrekking tot langetermijnvisie en financiering, erkent hij dat duurzame oplossingen ondersteund moeten worden door adequate middelen en een visie die verder kijkt dan de onmiddellijke toekomst. Zijn persoonlijke leiderschap en zelfreflectie tonen aan dat hij zich bewust is van de rol die zijn eigen stijl en capaciteit tot aanpassing spelen in het succes van de programma's waaraan hij werkt. Marco Pastors benadrukt het belang van gemeenschap en sociale binding, de noodzaak voor goede communicatie en overleg met alle betrokkenen, en de behoefte aan beleidsveranderingen die een meer inclusieve en evenwichtige gemeenschap ondersteunen. Zijn visie op vestigingsbeleid en de verantwoordelijkheid van corporaties sluit hier naadloos op aan, en is een voorbeeld van hoe beleid direct de sociale structuur kan beïnvloeden. Marco Pastors toont zich als een pragmatische leider die de complexiteit van stedelijke en maatschappelijke vraagstukken begrijpt. Hij pleit voor een benadering die gegrond is in de realiteit van mensenlevens, met een duidelijke visie voor de toekomst, en die steunt op actieve betrokkenheid en samenwerking tussen alle lagen van de gemeenschap en de overheid.

Melvin Pool benadrukt het belang van vertrouwen als cruciaal ingrediënt voor succesvolle samenwerking en leiderschap, vooral in complexe projecten. Hij geeft aan dat vertrouwen wordt opgebouwd door aan relaties te werken, prestaties te leveren, betrouwbaar te zijn, en beloften na te komen. Naast zakelijke aspecten, benoemt Pool het belang van persoonlijk contact binnen

samenwerkingen, maar benadrukt dat zonder het leveren van resultaten, persoonlijke connecties alleen niet voldoende zijn. Melvin Pool ziet een duidelijke visie als essentieel voor leiderschap. Leiders moeten weten waar ze naartoe willen en dit consistent uitdragen. Ze moeten professionals de ruimte geven om hun werk te doen en niet micromanagen.

Pool wijst op het consistente beleid van Rotterdam sinds begin 2000 om hogere inkomens naar de stad te trekken en laat kritiek doorschemeren op een mogelijk te koersvaste aanpak, waarbij de sociale dynamiek mogelijk is verwaarloosd. Hij suggereert dat er in Rotterdam mogelijk te laat is ingespeeld op sociaal-culturele veranderingen, met te veel top-down besluitvorming en niet genoeg betrokkenheid van de wijken en hun inwoners. Over de rol van technologie in vastgoed en corporaties, uit Pool zijn twijfel over de snelheid van technologische adoptie in verhouding tot wat zij als woningcorporatie kunnen en moeten doen, waarbij hij suggereert dat sommige technologische ontwikkelingen misschien meer aan de bewoners zelf zijn om te implementeren. Melvin geeft toe dat op wereldschaal de inspanningen niet snel genoeg zijn om klimaatverandering tegen te gaan, en dat er meer focus zou moeten liggen op duurzaamheid en technologische ontwikkelingen in die context.

Melvin benadrukt het succes van netwerken binnen het NPRZ-gebied, waarbij partijen elkaar vinden en samen projecten starten, zoals werk-leer ervaringen op MBO-niveau en de prioritering van projecten in het zuidwesten. Volgens hem heeft de samenwerking binnen het netwerk van NPRZ daadwerkelijk een positieve invloed gehad op de ontwikkeling in Zuid. Melvin staat stil bij de complexiteit van stadsplanning en -ontwikkeling, waarbij hij de schaal van actie benadrukt. Hij spreekt over het belang van het luisteren naar de gemeenschap en het hebben van een visie voor de hele stad, zoals in Rotterdam, waarbij hij aangeeft dat de gemeenteraad rekening moet houden met zowel lokale wensen als de bredere stedelijke behoeften. Pool bespreekt specifieke casussen zoals de Tweebosbuurt en de Fazantstraat, waarbij hij opmerkt dat het moeilijk was om de stem van de gemeenschap gehoord te krijgen. Hij spreekt over de noodzaak van een balans tussen het uitzetten van een stedelijke koers en het toetsen daarvan op projectniveau. Hij bekritiseert de 'massaliteit' en het 'moordende tempo' van sommige ontwikkelingen, suggererend dat als er beter geluisterd was naar de gemeenschap, er meer begrip en tijd zou zijn geweest voor de lokale sentimenten. Hij spreekt ook over de flexibiliteit in het percentage van sociale terugkeer in projecten en benadrukt het belang van het niet dogmatisch vasthouden aan een enkele richting in woonvisies. Verder bespreekt hij de noodzaak om te kijken naar de belangen van toekomstige Rotterdammers en naar wat maatschappelijk speelt, evenals de verwachte veranderingen in Rotterdam, Nederland en de wereld in de komende tien jaar. Als Pool hypothetisch wethouder of burgemeester zou worden, zegt hij dat hij zich zou concentreren op het menselijker en behapbaarder maken van projecten, door de menselijke maat te hanteren. Hij bekritiseert de grootschalige plannen die te veel door architecten en specialisten worden gedomineerd en pleit voor ontwikkelingen die de bestaande bewoners respecteren en inclusief zijn. Pool concludeert met de opmerking dat Rotterdam vaak gezien wordt als een stad van ingenieurs en dat hij meer aandacht wil voor de menselijke maat in stadsontwikkeling. Hij contrasteert dit met een historische benadering waarbij stadsontwikkelaars 'met een witte jas' te technisch en onpersoonlijk te werk gingen.

Leonie benadrukt het belang van een open dialoog en de erkenning van onderlinge afhankelijkheid als cruciale elementen voor succesvolle samenwerking en leiderschap. Ze suggereert dat door de waarde van samenwerking te erkennen en deze voortdurend in gesprekken te bevestigen, er een sterkere basis wordt gevormd voor samenwerking. Dit gaat gepaard met de noodzaak om korte lijnen te houden en niet toe te staan dat zaken die aandacht behoeven gaan 'zweren' of onaangepakt blijven. Leonie komt met haar mening over de huidige stedelijke ontwikkelingsstrategie en de uitdagingen en stappen die worden genomen om deze te verbeteren. Ze erkent dat er zich een bewustwording heeft voorgedaan bij de gemeente van de noodzaak voor een geïntegreerde aanpak en dat er stappen worden ondernomen om deze strategieën te implementeren. Ze wijst op de

moelijkheden bij het vertalen van dit besef in concrete dagelijkse acties. Ze spreekt over de uitdagingen van het werken in traditionele organisatiestructuren met strikte scheidingen ('hokjes') en de noodzaak om oude manieren van werken en besluiten nemen los te laten om een werkelijk geïntegreerde aanpak te bereiken. Andriessse illustreert dit met voorbeelden van hoe er geprobeerd wordt om integrale budgetten te creëren en meerdere opdrachtgevers uit verschillende disciplines te betrekken. Ze benadrukt het belang van het hebben van 'ambassadeurs' binnen de organisatie die bereid zijn om nieuwe benaderingen te verkennen en de status quo uit te dagen. Andriessse noemt het opstellen van een 'toekomstperspectief' voor wijken samen met de gemeenschap als een succesvol voorbeeld van samenwerking, waarbij verschillende participatievormen toepassen, van informatieavonden tot kleinere kerngroepen die actief meedenken. Het interview toont Leonies reflectie op het belang van adaptatie en samenwerking tussen verschillende belanghebbenden binnen stedelijke ontwikkeling, terwijl ze ook de realiteit erkent van de uitdagingen die gepaard gaan met verandering binnen vastgeroeste systemen en organisaties. Ze bespreekt de complexiteit van de samenwerking met marktpartijen en suggereert dat er ruimte is voor verbetering op dit gebied. Leonie Andriessse benadrukt het belang van het investeren in een gemeenschap door niet alleen financiële middelen in te zetten, maar ook door het unieke verhaal van de plek te vertellen. Ze wijst op het belang van het behouden van de identiteit en het karakter van een gebied, in plaats van een generieke aanpak die dit karakter zou kunnen overschrijven. Ze spreekt over het belang van een goede planologische aanpak van stedelijke ontwikkeling die verder gaat dan alleen woningbouw. Dit omvat mobiliteit, leefbaarheid, en het behoud van een coherent verhaal van een gebied.

Over het betrekken van verschillende stemmen in de gemeenschap bij stedelijke vraagstukken merkt Andriessse op dat er niet zoiets bestaat als één type bewoner en dat mensen verschillende manieren van communicatie vereisen. Ze spreekt over de uitdaging om mensen die bezig zijn met overleven te bereiken en erkent de waarde van hun stem. Ze stelt dat het belangrijk is om tussenpersonen zoals wijkteams of netwerkers te vinden om deze mensen te bereiken. Het initiatief "wijk aan zet" van de gemeente wordt genoemd, waarbij meer focus wordt gelegd op de stem van de wijkbewoners en waar wijkraden advies kunnen geven aan het college en wijkakkoorden kunnen opstellen. Dit initiatief weerspiegelt een verschuiving naar meer bottom-up benaderingen in plaats van top-down gemeentepanning. Leonie Andriessse staat stil bij de dynamiek van stads- en wijkontwikkelingsprojecten binnen de gemeente. Ze benadrukt dat projecten niet geïsoleerd moeten worden gezien als 'UFO's', maar integraal onderdeel moeten zijn van de omgeving en moeten bijdragen aan de meerwaarde van een wijk of gebied. Ze spreekt over een verschuiving van de benadering van projecten die nu vaak vanuit marktwerking of opportunisme worden geïnitieerd, naar een benadering waarbij projecten voortkomen uit een bredere afweging van wat goed is voor een bepaald gebied. Andriessse bekritiseert dat er momenteel te veel gefocust wordt op projectontwikkeling, in plaats van wijkontwikkeling. Ze pleit voor een terugkeer naar het centraal stellen van de wijkontwikkeling, waarbij stedelijke projecten daaruit moeten voortvloeien.

Verder noemt ze de politieke context op zowel gemeentelijk als landelijk niveau als een belangrijke factor in de complexiteit van stedelijke projecten, vooral in relatie tot financieringsstromen. De politiek en het maatschappelijke debat kunnen een significante impact hebben op projecten, en deze dynamiek moet worden meegenomen in de overwegingen. Ze concludeert dat een leider binnen de gemeente maatschappelijk en politiek sensitief moet zijn, niet alleen gefocust op de directe belangen van bijvoorbeeld een corporatie of het huidige stadsbestuur. Leaders moeten ook durven tegenwicht bieden en kijken naar wat het beste is voor de toekomst van de stad als geheel. Als laatste punt dient men, waarbij ze herhaalt dat het belangrijk is om binnen de gemeente, of als leider binnen de gemeente, juist en goed gevoelig te zijn voor de politieke en maatschappelijke context. Hierbij gaat het om een balans tussen meegaan met de stromingen en het durven maken van beslissingen die het beste zijn voor de lange termijn.

Hedy van den Berk spreekt over de sleutelfactoren voor succesvolle samenwerking en leiderschap in de context van complexe stedelijke projecten. Ze benadrukt het belang van het inzicht hebben in elkaars belangen en pleit voor gesprekken over mogelijke bijdragen in plaats van het vasthouden aan onwrikbare standpunten die de voortgang kunnen belemmeren. Ze introduceert concepten zoals de ‘gouden driehoek’ en een waardenpiramide, waarin de focus ligt op het verbinden rondom gedeelde waarden en belangen, in plaats van het te snel zoeken naar compromissen. Ze stelt een model voor waarbij standpunten, belangen en waarden elk een hoek van de driehoek vormen, met het doel de waarden te bereiken voor maximale verbinding. Hierbij is de gezamenlijke visie en droom voor de stad of wijk cruciaal. Hedy van den Berk beklemtoont het belang van het redeneren vanuit maatschappelijke doelen en het opzijzetten van persoonlijke of organisatorische belangen voor het algemeen welzijn. Bij het bespreken van leiderschapskwaliteiten legt ze de nadruk op flexibiliteit, netwerkkennis en -beweging, en het vermogen om op verschillende niveaus gesprekken te voeren, van topbestuur tot de gewone bewoner. Leiders moeten in staat zijn hun eigen belangen te temperen ten gunste van een gemeenschappelijke maatschappelijke opdracht. In de discussie over stedelijke ontwikkelingsstrategieën twijfelt Hedy of de huidige aanpakken toereikend zijn om de complexe uitdagingen van vandaag het hoofd te bieden, inclusief klimaatverandering en technologische vooruitgang. Ze wijst op de ‘wicked problems’ waarmee steden zoals Rotterdam geconfronteerd worden, die vragen om een gefaseerde aanpak die grote problemen opdeelt in kleinere, hanteerbare segmenten. Ze wijst ook op uitvoeringskracht als een belangrijk struikelblok, namelijk het vertalen van strategische plannen naar concrete acties en resultaten. Dit wordt geïllustreerd met voorbeelden van stedelijke infrastructuurprojecten, waar een gecoördineerde aanpak tussen verschillende projecten en stakeholders essentieel is, maar vaak uitdagend om te implementeren. Hedy onderstreept het belang van duidelijke communicatie en zichtbaarheid van plannen voor bewoners, het bieden van zekerheid over huisvesting en het adequaat aanpakken van noodzakelijke woningaanpassingen. Ze benadrukt dat een ‘sociaal statuut’ in ontwikkeling in Rotterdam garanties zou kunnen bieden aan bewoners tijdens en na renovatieprocessen. Ze herkent een terughoudendheid bij woningcorporaties om dergelijke garanties te bieden, maar benadrukt dat het essentieel is om deze zekerheid te bevestigen in gesprekken met bewoners. Het gaat erom dat mensen de garantie krijgen dat ze in hun gemeenschap kunnen blijven, zelfs als tijdelijke verhuizing noodzakelijk is. De ‘rode draad’ in haar betoog lijkt te zijn dat huisvestingsgaranties een fundamenteel principe moeten zijn in de stedelijke ontwikkeling, ondanks de veranderingen die plaatsvinden in de stadsvernieuwingsprocessen.

## 5.5 Collaborative Governance en Leadership-strategieën in het NPRZ

De volgende koppelingen kunnen worden gemaakt met de theorie, waarbij het uitgangspunt de interviews zijn welke gehouden zijn met de sleutelfiguren uit vorige paragraaf:

### Frans de Jong:

#### Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007):

- *Starting Conditions*: De Jongs nadruk op wederzijds begrip en het overbruggen van tribalisme kan worden gezien als een startvoorwaarde, omdat het de basis legt voor het samenwerkingsproces.
- *Trust-Building*: Hij identificeert de uitdagingen van afdelingen die hun eigen doelen nastreven en benadrukt de noodzaak om gedeelde motivatie te ontwikkelen om organisatiebrede doelen na te streven. Gedeelde motivatie is essentieel voor het opbouwen van vertrouwen en het bereiken van gezamenlijke doelstellingen binnen een groep of organisatie. Het ontwikkelen van een gedeelde motivatie is een dynamisch proces dat plaatsvindt door interactie en dialoog tussen de stakeholders, en daarom valt het onder het proces van trust-building binnen Collaborative Governance.



- *Shared Understanding*: Zijn voorstel voor een beoordelingssysteem gebaseerd op bijdragen aan gemeenschappelijke doelen illustreert het belang van een gezamenlijk gedefinieerd doel.
- *Trust-Building*: De kwesties rond sociale menging en integratie die hij aanhaalt, getuigen van de inspanning om inclusiviteit en participatie van een breed scala aan stakeholders te bevorderen. Het stimuleren van participatie van een breed scala aan stakeholders is een aspect van het opbouwen van vertrouwen binnen het collaboratieve proces.

#### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Challenge the Process*: De Jong benadrukt het belang van het doorbreken van 'tribalisme' binnen organisaties, wat wijst op de noodzaak om bestaande systemen en afdelingssilo's te herzien. Dit is in overeenstemming met het principe van 'Challenge the Process', waarbij collaboratief leiders worden aangemoedigd om bestaande structuren kritisch te beoordelen en te vernieuwen ten behoeve van verbeterde samenwerking en gemeenschappelijke doelstellingen.
- *Challenge the Process*: Hij spreekt over de noodzaak om een beoordelingssysteem in te voeren dat mensen beoordeelt op basis van hun bijdrage aan de bredere organisatiedoelstellingen. Dit wijst op een bereidheid om bestaande systemen en processen die schadelijk zijn voor de organisatie als geheel te herzien en te verbeteren, wat een essentieel aspect is van collaboratief leiderschap.
- *Build Broad-Based Involvement*: De Jongs nadruk op de uitdagingen van sociale menging en integratie en zijn erkenning van het belang van gemeenschappelijke activiteiten die een breed publiek aantrekken, suggereren een inspanning om een breder scala aan betrokkenheid te bevorderen. Dit omvat het aanmoedigen van samenwerking tussen verschillende gemeenschapsgroepen en organisaties, en het erkennen van het belang van zowel top-down initiatieven als bottom-up burgerparticipatie voor effectieve stedelijke ontwikkeling.

#### **Salina Teeuw:**

##### **Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007):**

- *Trust-Building*: Teeuws aanpak van wendbare ontwikkelingsstrategieën past bij het adaptieve leren, wat vereist dat het proces dynamisch en responsief is. Adaptieve processen helpen bij het opbouwen van vertrouwen door te laten zien dat de strategieën en acties flexibel en responsief zijn naar de behoeften en inbreng van de stakeholders. Het vermogen om te leren en strategieën aan te passen draagt bij aan het vertrouwen dat de deelnemers hebben in het proces en in elkaar.
- *Face-to-face Dialogue*: Haar respect voor lokale tradities en gevoelens sluit aan bij het creëren van gedeeld begrip door face-to-face dialoog.
- *Trust Building*: De nadruk op het herstellen van vertrouwen door het erkennen van vroegere fouten sluit aan bij het fundamentele element van trust building in Collaborative Governance.
- *Trust-Building*: Door haar wijde blik en gesprekken met gemeenschapsleiders toont Teeuw de waarde van inclusiviteit en het betrekken van diverse stakeholders. Deze activiteit draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen en het bevorderen van een inclusieve sfeer waarbij alle stemmen worden gehoord en gerespecteerd, wat essentieel is voor het bouwen van vertrouwen binnen een collaboratief proces.

##### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Inspire a Shared Vision*: Het principe van 'transformeren zonder te vervreemden' in Lombardijen toont het belang aan van het handhaven van de gemeenschapsidentiteit, terwijl er toch veranderingen worden doorgevoerd. Dit aspect van Collaborative

Leadership richt zich op het samenbrengen van de gemeenschap rond een visie die verandering omarmt zonder de kernwaarden te verliezen.

- *Sustain Hope and Participation*: Salina's focus op nazorg en de noodzaak voor casemanagers voor langetermijnbetrokkenheid onderstreept het belang van continuïteit in leiderschap en het behouden van engagement. Dit principe van Collaborative Leadership gaat over het voeden van hoop en het stimuleren van voortdurende participatie.
- *Enable Others to Act*: De kritiek op een gebrek aan gebruikersgerichte benadering toont het commitment aan het proces waarbij leiderschap draait om het dienen van de gemeenschap. Dit principe van Collaborative Leadership draait om het machtigen van anderen door middelen en kennis te verschaffen zodat zij actie kunnen ondernemen.
- *Challenge the Process*: De discussie over flexibiliteit in beleidsvorming en implementatie past bij het Collaborative Leadership idee dat leiders ruimte moeten geven voor aanpassing en moeten inspelen op de behoeften en reacties van de gemeenschap. Dit element van Collaborative Leadership benadrukt het belang van het kritisch evalueren en aanpassen van processen en systemen waar nodig.

#### **Bart Kesselaar:**

##### **Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007):**

- *Shared Understanding*: Kesselaars focus op een gemeenschappelijke taal en begrip is een weerspiegeling van het belang van shared understanding.
- *Institutional Design*: Het benadrukken van expliciete rollen en bijdragen duidt op het principe van het hebben van duidelijke en formele regels. Expliciete rollen en bijdragen zijn belangrijke aspecten van het structurele ontwerp binnen een organisatie of in het kader van samenwerking, waar duidelijke regels en verwachtingen essentieel zijn voor effectief management en coördinatie.
- *Intermediate Outcomes*: De synchronisatie tussen aspiraties en operationele strategieën is een aspect van het bereiken van intermediaire uitkomsten door gezamenlijke actieplanning.

##### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Lead as Peer Problem Solver*: Kesselaars visie op leiderschap die grenzen doorbreekt en eigen belangen soms terzijde schuift, wijst op een benadering van leiderschap waarbij de leider optreedt als een gelijke onder anderen, gericht op gezamenlijk problemen oplossen. Dit element van Collaborative Leadership benadrukt het werken naast anderen als een peer, waarbij gezamenlijkheid en collectieve actie centraal staan.
- *Inspire a Shared Vision*: De nadruk op continu dialoog en afstemming om samenwerking te bevorderen, resoneert met het belang van het creëren en onderhouden van een gedeelde visie. Dit aspect van Collaborative Leadership betreft het faciliteren van een proces waarbij alle betrokkenen een gemeenschappelijk begrip en commitment ontwikkelen ten aanzien van de doelstellingen en de weg ernaartoe.
- *Model the Way*: Kesselaars kritiek op de 'koker-visie' en zijn pleidooi voor lokale aanwezigheid bij gemeenschapskwesties suggereren een leiderschapsstijl die model staat voor betrokkenheid en nabijheid. Dit past bij het principe van 'Model the Way', waarbij leiderschap vooral wordt gezien als een voorbeeldfunctie, en benadrukt het belang van zichtbaarheid en het demonstreren van gewenste gedragingen en praktijken.

#### **Paul Van der Veen:**

##### **Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007):**

- *Trust Building*: Van der Veens benadering van het creëren van een cultuur van geven en nemen draagt bij aan trust building en wederzijdse waardering.
- *Commitment to Process*: Van der Veens nadruk op een cultuur van geven en nemen en het stimuleren van wederzijds begrip tussen stakeholders illustreert 'Commitment to Process'.

Dit blijkt uit zijn focus op het bouwen van duurzame relaties en langetermijnwaarde, wat aangeeft dat alle betrokkenen zich inzetten voor een voortdurende en gezamenlijke inspanning om gedeelde doelen te bereiken. Het creëren van wederzijds begrip is cruciaal voor het commitment aan het proces, aangezien het betrokkenheid en actieve participatie van alle stakeholders vereist om te werken aan een overeenkomst die allen ten goede komt.

#### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Lead as Peer Problem Solver:* Van der Veens balans tussen daadkracht en het verwelkomen van kritische geluiden past bij dit element omdat het aantoont dat hij naast anderen staat en bereid is om feedback te ontvangen en gezamenlijk naar oplossingen te zoeken.
- *Challenge the Process:* Het organiseren van tegenwicht en openstaan voor feedback kan worden gezien als een onderdeel van 'Challenge the Process', waarbij leiders worden aangemoedigd om huidige systemen en processen te herzien en te verbeteren.
- *Model the Way:* Zijn nadruk op professionaliteit, met kennis van zaken en consistentie, illustreert 'Model the Way', waarbij de leider het voorbeeld geeft van hoe men zich binnen de organisatie en in stedelijke ontwikkelingsprojecten dient te gedragen.

#### **Marco Pastors:**

##### **Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007):**

- *Trust-Building:* Pastors' nadruk op gezamenlijke overtuiging en heldere doelen is in lijn met het bevorderen van shared motivation en joint actions. Dit omdat het creëren van een gezamenlijke overtuiging en het hebben van duidelijke doelen essentieel zijn voor het bouwen van vertrouwen en het waarborgen van een effectief samenwerkingsproces. Het gaat hier om het afstemmen van de motivaties en acties van alle betrokken partijen, wat een sleutelonderdeel is van het vertrouwensopbouwende proces binnen de samenwerking.
- *Intermediate Outcomes:* Zijn inzet voor directe interventies illustreert het belang van het behalen van onmiddellijke resultaten om vertrouwen en engagement te behouden.
- *Institutional Design:* Het aanpassen van beleid toont het werken aan een flexibel en aanpasbaar institutioneel ontwerp, een fundamenteel onderdeel van Collaborative Governance.

##### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Inspire a Shared Vision:* Marco Pastors benadrukt de noodzaak van een gezamenlijke overtuiging in het nut van samenwerken en het belang van het hebben van duidelijke doelstellingen. Dit past bij het element 'Inspire a Shared Vision' van Collaborative Leadership, waarbij een leider alle betrokken partijen rond een gemeenschappelijk doel verenigt en hen motiveert om hieraan bij te dragen.
- *Model the Way:* Pastors' focus op verantwoordelijkheid en het nakomen van afspraken weerspiegelt het Collaborative Leadership principe van 'Model the Way'. Hierin toont de leider hoe betrouwbaarheid en accountability essentieel zijn voor het bouwen van een sterke samenwerking en het verkrijgen van respect en vertrouwen van de gemeenschap.
- *Build Broad-Based Involvement:* De nadruk die Pastors legt op gemeenschap en sociale binding, inclusief het overleg met alle betrokkenen, sluit aan bij 'Build Broad-Based Involvement'. In zijn leiderschapsrol bevordert hij actieve participatie en betreft hij een breed scala aan stemmen in het proces om tot evenwichtige en inclusieve oplossingen te komen.

#### **Melvin Pool:**

##### **Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007):**

- *Starting Conditions:* Melvins nadruk op het respect voor bestaande bewoners en het behoud van de 'menselijke maat' in projecten toont de noodzaak om een samenwerking te beginnen met erkenning van de huidige gemeenschap en hun behoeften.

- *Face-to-Face Dialogue*: Zijn kritiek op een rigide benadering en de nadruk op gemeenschapsinspraak weerspiegelen het belang van inclusieve besluitvorming en het aanpakken van sociale dynamiek. Inclusieve besluitvorming en het aanpakken van sociale dynamiek staan centraal in het proces van face-to-face dialoog, waarbij directe communicatie en uitwisseling van perspectieven cruciaal zijn voor het bouwen van een gedeeld begrip en het bevorderen van een inclusief besluitvormingsproces.
- *Institutional Design*: Zijn zorgen over de snelheid van technologische adoptie onderstrepen het belang van adaptief management binnen Collaborative Governance. Flexibiliteit en responsiviteit op technologische veranderingen en gebruikersbehoeften zijn essentieel.

#### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Enable Others to Act*: Pools visie op leiderschap, waarbij hij een duidelijke en consistente visie combineert met de ruimte voor professionals om hun werk te doen, toont aan dat hij het belang inziet van het machtigen van anderen. Door ruimte voor autonomie en empowerment te bieden, stelt hij zijn teamleden in staat om actie te ondernemen en hun bijdrage te leveren aan het gezamenlijke doel.
- *Build Broad-Based Involvement*: Het succes van netwerken binnen het NPRZ-gebied illustreert hoe Pool Collaborative Leadership inzet en waarneemt om diverse groepen te verenigen rondom gemeenschappelijke doelen. Dit benadrukt het belang van het creëren van een omgeving waarin een breed scala aan partijen betrokken is, waardoor diepere inzichten en innovatieve oplossingen tot stand komen.
- *Inspire a Shared Vision*: Pools inzet om projecten menselijker en behapbaarder te maken door de menselijke maat te hanteren, sluit aan bij het principe van 'Inspire a Shared Vision', waar het gaat om het verenigen van alle stakeholders rond een gezamenlijke visie die empathie en menselijkheid centraal stelt.
- *Encourage the Heart*: Melvin zijn extra aandacht voor de menselijke maat, dus dat iedere individuele bijdrage heeft aan het grotere geheel is waardevol en benadrukt het belang van het menselijke aspect in het succes van projecten.

#### **Leonie Andriesse:**

##### **Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007):**

- *Face-to-face Dialogue*: De noodzaak voor open dialoog die Andriesse benadrukt, past binnen de categorie face-to-face dialoog.
- *Trust Building*: Haar aanpak ter erkenning van wederzijdse afhankelijkheid en het bevestigen van samenwerkingswaarde is een voorbeeld van trust building.
- *Shared Understanding*: Het creëren van een gezamenlijk toekomstperspectief en het inzetten van ambassadeurs bevordert shared understanding. Het creëren van een gezamenlijk toekomstperspectief en het betrekken van ambassadeurs draagt bij aan een gedeeld begrip van doelen en richting binnen de groep betrokkenen. Dit helpt om een gemeenschappelijke basis en een gedeelde motivatie voor samenwerking te vestigen.
- *Intermediate Outcomes*: Initiatieven zoals 'wijk aan zet' en het gebruik van wijkteams reflecteren op het belang van intermediate outcomes.

##### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Challenge the Process*: De nadruk die Leonie legt op het loslaten van oude werkwijzen en het toepassen van een geïntegreerde aanpak wijst op een procesgerichte visie op leiderschap.
- *Inspire a Shared Vision*: Door verschillende participatievormen te gebruiken en een toekomstperspectief voor wijken te ontwikkelen met de gemeenschap, toont ze een streven naar consensusvorming.

- *Enable Others to Act*: Leonies inspanningen om integrale budgetten te creëren en verschillende opdrachtgevers samen te brengen, tonen aan dat ze anderen in staat stelt om actie te ondernemen en verantwoordelijkheid te delen.
- *Build Broad-Based Involvement*: Het betrekken van verschillende stemmen in de gemeenschap en het investeren in het verhaal van een plek versterkt de maatschappelijke capaciteit en bevordert een brede betrokkenheid.

### **Hedy van den Berk:**

#### **Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007):**

- *Shared Understanding*: Van den Berks focus op een gedeelde visie illustreert het belang van een shared understanding. Dit draagt bij aan het creëren van een gedeeld begrip, wat essentieel is voor het coördineren van acties en het bevorderen van samenwerking binnen het kader van Collaborative Governance.
- *Shared Understanding*: Haar streven naar inzicht in elkaars belangen duidt op het creëren van een shared understanding.
- *Trust-Building*: De discussie over bijdragen van partijen benadrukt het belang van resource sharing. Dit kan een belangrijke zijn activiteit die vertrouwen opbouwt tussen de partijen door te laten zien dat ze bereid zijn om middelen te delen voor het gemeenschappelijk goed.
- *Facilitative Leadership*: Haar nadruk op het horen van diverse stemmen past binnen het principe van Facilitative Leadership. Omdat het aangeeft dat leiderschap alle stemmen waardeert en actief streeft naar het betrekken van diverse perspectieven in het besluitvormingsproces. Dit zorgt voor een omgeving waarin iedereen zich gehoord voelt en bijdraagt aan de gezamenlijke visie en doelen.

#### **Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994):**

- *Lead as Peer Problem Solver*: Hedy's nadruk op flexibiliteit en het vermogen om op verschillende niveaus gesprekken te voeren toont een aanpassingsvermogen dat cruciaal is voor effectief leiderschap in complexe samenwerkingsverbanden. Dit is in lijn met het principe van 'Lead as Peer Problem Solver', waarbij collaboratieve leiders werken naast anderen en zich aanpassen aan de behoeften en dynamiek van het team om problemen gezamenlijk op te lossen.
- *Build Broad-Based Involvement*: Hedy's inzet voor het betrekken van een breed scala aan stakeholders weerspiegelt het principe van 'Build Broad-Based Involvement'. Dit benadrukt het belang van diversiteit en inclusiviteit binnen collaboratief leiderschap, wat leidt tot diepere inzichten en innovatieve oplossingen.
- *Model the Way*: Haar introductie van de 'gouden driehoek' en waardenpiramide benadrukt het belang van relatieopbouw en het verbinden rond gedeelde waarden en doelen. Dit illustreert 'Model the Way', waarbij leiders voorbeeldgedrag vertonen en relaties en gemeenschappelijke waarden cultiveren als fundament voor samenwerking.
- *Inspire a Shared Vision*: Door het samenbrengen van verschillende stakeholders en het benadrukken van het gezamenlijke belang van stedelijke ontwikkeling, demonstreert ze 'Inspire a Shared Vision'. Dit principe van collaboratief leiderschap onderstreept het belang van het verenigen van alle betrokkenen rond een gezamenlijke visie om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken.

## **5.6 Analyse van Collaborative Governance en Leadership in het NPRZ**

In deze paragraaf wordt dezelfde analytische benadering als bij Katendrecht toegepast op de bredere context van het NPRZ. De principes van Collaborative Governance en Leadership, zoals geïdentificeerd door Ansell en Gash (2007) en Chrislip et al. (1994), zijn ook hier van toepassing

en faciliteren het structureren en navigeren van het samenwerkingsproces vanaf de start tot en met de realisatie van gebiedsontwikkeling. In de tabellen worden de kernbegrippen van Collaborative Governance en Leadership, verkregen uit interviews, geplaatst binnen de relevante thema's van Ansell en Gash's (2007) model en de elementen van Collaborative Leadership van Chrislip (1994). Dit helpt om theoretische en praktische inzichten te verschaffen in de dynamiek van stedelijke ontwikkeling binnen het NPRZ. Elk begrip uit de interviews is gekoppeld aan een element van het collaboratieve proces, wat bijdraagt aan een uitgebreid begrip van hoe deze componenten samenwerken in de praktijk.

Hieronder volgt de indeling van de gedestilleerde elementen van Collaborative Governance binnen de categorieën van Ansell en Gash's (2007) framework.

CATEGORIE	AANTAL	GENOEMD DOOR
Starting Conditions	2	De Jong, Pool
Institutional Design	3	Kesselaar, Pastors, Pool
Outcomes	0	
Trust-Building	9	De Jong (2x), Teeuw (3x), Van der Veen, Pastors, Andriessse, Van den Berk
Face-to-Face Dialogue	3	Teeuw, Pool, Andriessse
Commitment to Process	1	Van der Veen
Intermediate Outcomes	3	Kesselaar, Andriessse, Pastors
Shared Understanding	5	De Jong, Kesselaar, Andriessse, Van den Berk (2x)
Facilitative Leadership	1	Van den Berk

*Tabel 3: genoemde categorieën van Collaborative Governance NPRZ*

De verzamelde inzichten uit de interviews illustreren de praktische toepassing van Collaborative Governance elementen binnen het NPRZ, in lijn met het model van Ansell en Gash (2007). De 'Starting Conditions' worden benadrukt door het streven naar wederzijds begrip en het overbruggen van verschillen, zoals benadrukt door Frans de Jong, evenals het respect voor bestaande bewoners en de 'menselijke maat' in projecten, zoals onderstreept door Melvin Pool. Deze voorwaarden zijn volgens hen belangrijk voor het fundament van het samenwerkingsproces. In het 'Collaborative Process', met name met betrekking tot het element van 'Trust-Building', worden diverse activiteiten benadrukt, variërend van het ontwikkelen van een gedeelde motivatie tot het creëren van een cultuur van geven en nemen. Dit wordt weerspiegeld in de benaderingen van diverse deelnemers, inclusief Salina Teeuws wendbare strategieën, Paul Van der Veens cultuur van wederkerigheid, en Marco Pastors' gezamenlijke overtuiging en duidelijke doelstellingen. Hedy van den Berks benadering van het bespreken van bijdragen van partijen onderstreept ook het belang van het opbouwen van vertrouwen. De noodzaak van 'Face-to-Face Dialogue' wordt onderstreept door de inspanningen om wederzijds begrip te stimuleren en open dialoog te bevorderen, zoals aangegeven door Salina Teeuw, Leonie Andriessse, en Melvin Pools focus op inclusieve besluitvorming en het aanpakken van sociale dynamiek. 'Intermediate Outcomes', zoals besproken door Bart Kesselaar, Leonie Andriessse, en Marco Pastors, tonen de inspanningen om aspiraties te synchroniseren met operationele strategieën en om langetermijnwaarde te realiseren door onderhandelingen. Deze tussenresultaten zijn indicatief voor de voortgang en richting van het samenwerkingsinitiatief. Een 'Shared Understanding' wordt bevorderd door gemeenschappelijke taal en begrip (Bart Kesselaar), een gezamenlijk toekomstperspectief en inzicht in elkaars belangen (Hedy van den Berk), en Frans de Jongs nadruk op een gemeenschappelijk gedefinieerd doel. Dit gedeelde begrip is cruciaal voor het afstemmen van individuele en collectieve doelen binnen het samenwerkingsproces. Ten slotte wordt 'Facilitative Leadership' aangetoond

door het betrekken van diverse stemmen en perspectieven, zoals benadrukt door Hedy van den Berk, wat essentieel is voor het bevorderen van een inclusieve en participatieve omgeving. Deze bevindingen onderstrepen de toepassing van de principes van Collaborative Governance volgens Ansell en Gash (2007) in het NPRZ, en benadrukken het belang van aanpassingsvermogen en flexibiliteit om positieve, duurzame uitkomsten te realiseren, terwijl tegelijkertijd de uitdagingen en dynamiek van gebiedsontwikkeling worden aangepakt.

In het voorgaande gedeelte van de scriptie werd het concept van Collaborative Leadership reeds geanalyseerd binnen de context van Katendrecht. De focus verschuift nu naar de bredere toepassing binnen het NPRZ. Chrislip et al. (1994) benadrukken de essentiële rol van Collaborative Leadership in het succes van samenwerkingsverbanden. De hieronder weergegeven tabel illustreert de diverse elementen van Collaborative Leadership zoals gedefinieerd door Chrislip (1994) en zijn collega's. Deze tabel, samengesteld op basis van interviews, toont de frequentie waarmee verschillende leiderschapselementen door diverse stakeholders zijn genoemd. Een gedetailleerde uiteenzetting van elk element is te vinden in hoofdstuk 3. Deze analyse helpt bij het begrijpen van de leiderschapselementen die als cruciaal worden beschouwd voor het stimuleren van samenwerking en het realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen in het NPRZ. Opmerkelijk is dat 'Inspire a Shared Vision' vaak wordt benadrukt, wat wijst op het vitale belang van een gezamenlijke toekomstvisie voor effectieve collaboratieve inspanningen.

ELEMENT	AANTAL	GENOEMD DOOR
Challenge the Process	4	De Jong (2x), Teeuw, Van der Veen
Build Broad-Based Involvement	5	De Jong, Pastors, Pool, Andriessse, Van den Berk
Inspire a Shared Vision	6	Teeuw, Kesselaar, Pastors, Pool, Andriessse, Van den Berk
Sustain Hope and Participation	1	Teeuw
Enable Others to Act	3	Teeuw, Pool, Andriessse
Lead as Peer Problem Solver	3	Kesselaar, Van der Veen, Van den Berk
Model the Way	4	Kesselaar, Van der Veen, Pastors, Van den Berk
Inspire Commitment	1	Andriessse
Encourage the Heart	1	Pool

*Tabel 4: genoemde elementen van Collaborative Leadership NPRZ*

De tabel illustreert de frequentie en verdeling van de genoemde elementen van collaboratief leiderschap zoals besproken door de verschillende sleutelfiguren. Elk element vertegenwoordigt een specifieke dimensie van leiderschap binnen de context van samenwerking en stadsontwikkeling binnen het NPRZ. Het meest prominent zijn de principes van 'Inspire a Shared Vision' en 'Challenge the Process', die elk door meerdere respondenten werden benadrukt. Dit suggereert een sterke focus op zowel het vormen van een gemeenschappelijke toekomstvisie als het kritisch evalueren van huidige systemen en structuren binnen hun organisaties en projecten. Opvallend is dat de dimensies 'Sustain Hope and Participation' en 'Encourage the Heart' relatief minder vaak werden genoemd, wat kan wijzen op een meer impliciete aanwezigheid van deze principes in de praktijk, of een focusgebied voor verdere ontwikkeling in collaboratief leiderschap. De frequentie waarmee 'Build Broad-Based Involvement' en 'Model the Way' werden geïdentificeerd, wijst op een erkende behoefte aan inclusieve participatie en voorbeeldgedrag binnen de leiderschapspraktijken. De herhaalde verwijzing naar 'Enable Others to Act' en 'Lead as Peer Problem Solver' geeft aan dat er waarde wordt gehecht aan het versterken van de capaciteiten van anderen en aan een collegiale benadering van probleemoplossing.

## Hoofdstuk 6: Confrontatie van resultaten Katendrecht en het NPRZ

*Deelvraag 4: In hoeverre weerspiegelen de resultaten van Katendrecht en NPRZ de elementen van Collaborative Governance en Collaborative Leadership wanneer zij met elkaar worden geconfronteerd?*

De voorgaande hoofdstukken in deze scriptie is de toepassing van Collaborative Governance en leiderschap binnen de context van Katendrecht en het NPRZ onderzocht. Deze twee casussen, elk met hun specifieke uitdagingen en toepassingen van Collaborative Governance en Leadership, kunnen nu de basis vormen voor een vergelijking. Dit deel van de scriptie richt zich op het identificeren en analyseren van zowel de overeenkomsten als de verschillen in hun benaderingen van Collaborative Governance en Leadership. Door deze vergelijkende analyse wordt beoogd om de kenmerkende elementen van deze aanpakken te onderscheiden. Deze inzichten zijn bedoeld om bij te dragen aan een beter begrip van de mechanismen achter Collaborative Governance en Leadership in Rotterdam-Zuid en kunnen nuttig zijn voor toekomstige ontwikkeling van het programma. Het is daarom van belang om de specifieke kenmerken en implicaties van deze casussen in relatie tot elkaar te onderzoeken. Nu wordt een cijfermatige benadering toegepast om overeenkomsten en verschillen tussen Katendrecht en NPRZ expliciet te maken. Het is van belang om te erkennen dat een dergelijke benadering enige subjectiviteit met zich meebrengt, vooral omdat het kwantificeren van kwalitatieve data zoals interviews niet altijd recht doet aan de volledige context. Echter, aangezien in de eerdere paragrafen al uitgebreid stil is gestaan bij de contextuele nuances, wordt in deze analyse het contrast en de overeenkomsten op een dergelijke wijze benaderd. Deze wijze wordt eerst uitgelegd en daarna gepresenteerd.

Eerst zal de nadruk liggen op de verschillen in de toepassing van Collaborative Governance en Leadership tussen de twee casussen op basis van de absolute verschillen, hier direct onder weergegeven, daarna komen de overeenkomsten aan bod. Deze focus is van belang om verschillende redenen. Het biedt het inzicht in hoe deze benaderingen zich aanpassen aan uiteenlopende contexten en uitdagingen, wat kan helpen bij het begrijpen van hun flexibiliteit en effectiviteit in de stedelijke ontwikkelingspraktijk. Door de unieke aspecten en de benodigde aanpassingen voor het NPRZ te belichten, kan de scriptie, straks in de conclusie, praktische aanbevelingen doen voor het effectief aanpakken van toekomstige uitdagingen binnen het programma. Door de zaken zo scherp tegen elkaar af te zetten wordt het mogelijk om de effectiviteit van Collaborative Governance en Leadership in diverse stedelijke contexten te evalueren en biedt een kans voor het identificeren van kritieke succesfactoren.

### 6.1 Analyse van de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Governance

De volgende tabel presenteert een kwantitatieve analyse van de categorieën van Collaborative Governance zoals die zijn toegepast in Katendrecht en het NPRZ. Deze analyse is gebaseerd op de frequentie van vermeldingen van specifieke thema's in de interviews. De tabel biedt een overzichtelijk beeld van de absolute verschillen en overeenkomsten tussen beide casussen op diverse gebieden van Collaborative Governance.



## Collaborative Governance:

CATEGORIE	TOTAAL KATENDRECHT	TOTAAL NPRZ	ABSOLUUT VERSCHIL
Starting Conditions	1	2	1
Institutional Design	2	3	1
Outcomes	3	0	3
Trust-Building	3	9	6
Face-to-Face Dialogue	1	3	2
Commitment to Process	1	1	0
Intermediate Outcomes	1	3	2
Shared Understanding	4	5	1
Facilitative Leadership	2	1	1

Tabel 5: verschillen in categorieën Collaborative Governance Katendrecht versus NPRZ

Verschillen criteria: Een thema wordt als een opvallend verschil beschouwd als het aantal vermeldingen in een van de casussen ten minste twee meer of minder is dan in de andere casus.

De meest opvallende verschillen tussen Katendrecht en het NPRZ in termen van Collaborative Governance zijn te vinden in de categorieën 'Trust-Building', 'Face-to-Face Dialogue', 'Intermediate Outcomes' en 'Outcomes'. Nu volgt een overzicht van deze verschillen:

**'Trust-Building'**: Het NPRZ legt aanzienlijk meer nadruk op dit element, met zes extra vermeldingen in vergelijking met Katendrecht.

**'Face-to-Face Dialogue'**: Het NPRZ heeft een grotere focus op directe dialoog dan Katendrecht, met twee extra vermeldingen.

**'Intermediate Outcomes'**: Ook hier vertoont het NPRZ een hogere frequentie, met twee extra vermeldingen vergeleken met Katendrecht.

**'Outcomes'**: Katendrecht heeft meer nadruk op de resultaten van de projecten, met drie vermeldingen waar het NPRZ geen vermeldingen heeft.

Hieronder is de tabel die de opvallende verschillen tussen Katendrecht en NPRZ weergeeft in deze vier categorieën:

CATEGORIE	TOTAAL KATENDRECHT	TOTAAL NPRZ	ABSOLUUT VERSCHIL
Trust-Building	3	9	6
Face-to-Face Dialogue	1	3	2
Intermediate Outcomes	1	3	2
Outcomes	3	0	3

Tabel 6: uitgelichte verschillen in categorieën Collaborative Governance Katendrecht versus NPRZ

Deze tabel illustreert de gebieden waar Katendrecht en NPRZ opvallend verschillen in hun benadering van Collaborative Governance. NPRZ legt meer nadruk op 'Trust-Building', 'Face-to-Face Dialogue', en 'Intermediate Outcomes', terwijl Katendrecht zich meer richt op de 'Outcomes' van de projecten.

Overeenkomsten criteria: Een thema wordt drie of meer keer benoemd en het verschil in aantal vermeldingen tussen de casussen is maximaal één. Dan is het thema van opvallend belang.

De tabel hieronder toont aan dat 'Shared Understanding' de enige categorie is waarin zowel Katendrecht als NPRZ een sterke nadruk leggen, met slechts een klein verschil in het aantal vermeldingen.

CATEGORIE	TOTAAL KATENDRECHT	TOTAAL NPRZ	ABSOLUUT VERSCHIL
Shared Understanding	4	5	1

Tabel 7: uitgelichte overeenkomst in categorieën Collaborative Governance Katendrecht versus NPRZ

## 6.2 Reflectie op de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Governance

Het NPRZ richt zich momenteel sterk op het herstellen en creëren van vertrouwen, een component van Collaborative Governance. Deze focus op vertrouwen, zoals blijkt uit de hoge frequentie van trust-building activiteiten in de analyse, kan worden gezien als een reactie op de specifieke uitdagingen en behoeften van Rotterdam-Zuid. De Midterm Review benadrukt het bondgenootschap met burgers en de nadruk op trust-building lijkt een bewuste stap in reactie op de oproep tot het versterken van dit bondgenootschap. Het bouwen aan vertrouwen is essentieel in dit proces, omdat het de betrokkenheid en steun van lokale gemeenschappen en stakeholders vergroot, wat cruciaal is voor succes. In tegenstelling tot NPRZ bevindt Katendrecht zich in een meer gevorderd stadium van gebiedsontwikkeling. Deze wijk heeft waarschijnlijk de initiële fasen van trust-building en consensusvorming, zoals beschreven door Ansell en Gash (2007), al doorlopen en focust nu op het behoud en de duurzaamheid van de resultaten. Dit kan de minder frequente vermeldingen verklaren van trust-building in Katendrecht vergeleken met het NPRZ in de analyse. Want Katendrecht integreert lessen uit het verleden en concentreert zich op het consolideren van behaalde resultaten, wat suggereert dat de focus verschoven is naar het bestendigen van voortgang en het toepassen van geleerde lessen. De verschillen in ontwikkelingsfasen tussen Katendrecht en de rest van het NPRZ kunnen verklaren waarom er in het NPRZ meer nadruk ligt op het opbouwen van vertrouwen, terwijl Katendrecht zich richt op het bestendigen van de voortgang en de lessen uit het verleden. Dit onderscheid in focus illustreert de dynamische natuur van Collaborative Governance, waarbij benaderingen en prioriteiten evolueren om aan te sluiten bij de unieke context en het ontwikkelingsstadium van een gebied.

De enige opvallende overeenkomst tussen Katendrecht en NPRZ, gebaseerd op de criteria van drie of meer vermeldingen met maximaal één verschil in het aantal vermeldingen, is de categorie 'Shared Understanding'. Dit is consistent met het model van Ansell en Gash (2007), dat de noodzaak van een gemeenschappelijk begrip voor een succesvolle Collaborative Governance benadrukt. 'Shared Understanding' omvat heldere missies, gemeenschappelijk gedefinieerde problemen en waarden, wat van belang is om alle betrokken partijen op één lijn te krijgen en een richting te geven aan gezamenlijke inspanningen. In de context van Katendrecht en het NPRZ, waar beide gebieden een transitieproces doormaken gericht op verbetering van de leefbaarheid en sociale cohesie, dient 'Shared Understanding' als een fundament om verschillende belanghebbenden samen te brengen. Het feit dat dit element opvalt in beide gebieden, met een klein verschil in vermeldingen (4 in Katendrecht en 5 in NPRZ), toont aan dat het creëren van een gedeelde visie en begrip een doorlopende prioriteit blijft, van de vroege planningsfasen tot de implementatie en daarbuiten. Katendrecht, een gebied dat al enige transformatie heeft ondergaan, kan 'Shared Understanding' benadrukken als een middel om de diverse gemeenschap juist te blijven betrekken en ervoor te zorgen dat de ontwikkelingen in overeenstemming zijn met de behoeften

en waarden van de bewoners. Voor het NPRZ, een programma dat zich net na een Midterm Review bevindt, speelt 'Shared Understanding' waarschijnlijk een rol in het verder opbouwen van de basis voor verdere samenwerking en het overbruggen van verschillen, wat cruciaal is in een gebied met complexe sociale uitdagingen. De nadruk op 'Shared Understanding' weerspiegelt een aanpak van Collaborative Governance die dynamisch en responsief is, en die de behoeften en bijdragen van alle stakeholders erkent en waardeert. Dit element bevordert niet alleen de cohesie en samenwerking maar draagt ook bij aan het bouwen van duurzame relaties en het bereiken van concrete resultaten die worden ondersteund door de gemeenschap. Het is interessant om te zien dat, hoewel de context en uitdagingen van Katendrecht en NPRZ verschillen, het belang van een gemeenschappelijk begrip als een consistente factor naar voren komt. Dit duidt op de universaliteit van 'Shared Understanding' binnen de praktijk van Collaborative Governance.

### 6.3 Analyse van de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Leadership

De volgende tabel presenteert een kwantitatieve analyse van de categorieën van Collaborative Leadership zoals die zijn toegepast in Katendrecht en het NPRZ. Deze analyse is gebaseerd op de frequentie van vermeldingen van specifieke thema's in de interviews. De tabel biedt een overzichtelijk beeld van de absolute verschillen en overeenkomsten tussen beide casussen op diverse gebieden van Collaborative Leadership.

#### Collaborative Leadership:

CATEGORIE	TOTAAL KATENDRECHT	TOTAAL NPRZ	ABSOLUUT VERSCHIL
Enable Others to Act	3	3	0
Build Broad-Based Involvement	5	5	0
Inspire a Shared Vision	6	6	0
Model the Way	2	4	2
Sustain Hope and Participation	1	1	0
Challenge the Process	1	4	3
Lead as Peer Problem Solver	2	3	1
Inspire Commitment	2	1	1
Encourage the Heart	0	1	1

Tabel 8: verschillen in categorieën Collaborative Leadership Katendrecht versus NPRZ

Verschillen criteria: Een thema wordt als een opvallend verschil beschouwd als het aantal vermeldingen in een van de casussen ten minste twee meer of minder is dan in de andere casus.

De meest opvallende verschillen tussen Katendrecht en het NPRZ in termen van Collaborative Leadership zijn te vinden in de categorieën 'Model the Way' en 'Challenge the Process'. Hieronder volgt een overzicht van deze verschillen:

**'Model the Way':** In het NPRZ is er meer nadruk op dit element van collaboratief leiderschap, met twee extra vermeldingen in vergelijking met Katendrecht. Dit suggereert dat in het NPRZ meer focus ligt op het tonen van voorbeeldgedrag en het demonstreren van gewenste gedragingen en praktijken.

**'Challenge the Process':** Het NPRZ legt aanzienlijk meer nadruk op dit element, met drie extra vermeldingen in vergelijking met Katendrecht. Dit wijst erop dat in het NPRZ meer nadruk wordt gelegd op het kritisch evalueren en vernieuwen van de status quo.

Hieronder is de tabel die de opvallende verschillen tussen Katendrecht en NPRZ weergeeft in deze twee categorieën:

CATEGORIE	TOTAAL KATENDRECHT	TOTAAL NPRZ	ABSOLUUT VERSCHIL
Model the Way	2	4	2
Challenge the Process	1	4	3

Tabel 9: uitgelichte verschillen in categorieën Collaborative Leadership Katendrecht versus NPRZ

De tabel hieronder toont aan dat "Enable Others to Act", "Build Broad-Based Involvement" en "Inspire a Shared Vision" de categorieën zijn waarin zowel Katendrecht als NPRZ een sterke nadruk leggen, zonder verschil in het aantal vermeldingen. Deze categorieën worden in beide gebieden drie of meer keer genoemd, wat wijst op hun opvallende belang in collaboratieve leiderschapspraktijken.

CATEGORIE	TOTAAL KATENDRECHT	TOTAAL NPRZ	ABSOLUUT VERSCHIL
Enable Others to Act	3	3	0
Build Broad-Based Involvement	5	5	0
Inspire a Shared Vision	6	6	0

Tabel 10: uitgelichte overeenkomsten in categorieën Collaborative Leadership Katendrecht versus NPRZ

## 6.4 Reflectie op de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Leadership

In de context van Collaborative Leadership zijn de bevindingen dat het NPRZ meer nadruk legt op de principes 'Model the Way' en 'Challenge the Process' dan Katendrecht te verklaren door de verschillende ontwikkelingsfasen en unieke contexten van beide gebieden. In het NPRZ is er een grotere focus op 'Model the Way', wat duidt op de noodzaak van duidelijk voorbeeldgedrag van leiders. Deze nadruk kan voortkomen uit de uitdagingen waarbij leiders expliciet gedrag moeten demonstreren dat de waarden en richting van de gemeenschap weerspiegelt. Volgens het meest recente NPRZ-uitvoeringsplan 2023-2027 is er na de Midterm Review een bewuste poging om de zichtbaarheid en bekendheid van het NPRZ-programma te vergroten. Dit past goed bij het 'Model the Way' principe, aangezien een verhoogde zichtbaarheid en bewustwording bijdragen aan het voorbeeldgedrag en leiderschap dat nodig is om de gemeenschap te betrekken en te motiveren. Het benadrukt de rol van leiders in het NPRZ om actiever en zichtbaarder bij te dragen aan de ontwikkeling en promotie van het programma, een cruciale factor voor de verdere ontwikkeling ervan.

In het NPRZ duidt de nadruk op 'Challenge the Process' op een gerichte inzet voor innovatie en een herbeoordeling van bestaande structuren en processen. Deze benadering kan belangrijk zijn voor het aanpassen aan nieuwe uitdagingen en het streven naar verbeterde samenwerking. Deze herbeoordeling kan een verschuiving inhouden met betrekking tot de interacties met burgers, met een accent op het opbouwen van vertrouwen en het vergroten van de betrokkenheid. Dit kan resulteren in het vervangen van conventionele top-down benaderingen door meer samenwerkingsgerichte en inclusieve methoden, waarbij de bewoners meer centraal staan in het ontwikkelingsproces.

In Katendrecht, met minder nadruk op 'Model the Way' en 'Challenge the Process', lijkt er al een stabiele basis te zijn voor collaboratief leiderschap, en de focus ligt nu meer op het onderhouden en versterken van bestaande relaties en structuren. Dit kan wijzen op een meer geconsolideerde fase van ontwikkeling, waar de nadruk ligt op het bestendigen van bereikte

resultaten en het toepassen van geleerde lessen voor duurzame gemeenschapsontwikkeling. Deze verschillen in de benadering van Collaborative Leadership tussen Katendrecht en het NPRZ illustreren de flexibiliteit en contextafhankelijkheid van leiderschapsstijlen binnen gebiedsontwikkelingen. Ze benadrukken het belang van het afstemmen van leiderschapspraktijken op de specifieke behoeften, uitdagingen en ontwikkelingsfase van elk gebied. Het NPRZ lijkt zich te richten op actieve verandering en ontwikkeling, waarbij leiderschap gericht is op het uitdagen van de status quo en het demonstreren van voorbeeldgedrag, terwijl Katendrecht zich mogelijk meer richt op stabilisatie en duurzaamheid van de vooruitgang die al is geboekt.

De elementen van Collaborative Leadership zoals beschreven door Chrislip et al. (1994) in Katendrecht en het NPRZ vertonen overeenkomsten, met name in de principes van 'Enable Others to Act', 'Build Broad-Based Involvement' en 'Inspire a Shared Vision'. Deze overeenkomsten zijn niet alleen een weerspiegeling van de universele principes van Collaborative Leadership, maar ook van de specifieke context en evolutie van elk gebied. In zowel Katendrecht als het NPRZ is een benadering waar te nemen die verder gaat en die gericht is op het daadwerkelijk machtigen van lokale gemeenschappen. Door bewoners actief te betrekken bij besluitvormingsprocessen, wordt een verschuiving van passieve consultatie naar actieve invloed beschreven. Deze aanpak toont een diepere laag van empowerment, waarbij de lokale bevolking niet alleen wordt gehoord, maar ook een cruciale rol speelt in het vormgeven van hun omgeving. De strategieën om een breed scala aan belanghebbenden te betrekken, zoals in Katendrecht werd toegepast en in het NPRZ gewenst is, zijn een erkenning van de waarde van diverse perspectieven en de noodzaak om deze te integreren voor een holistische benadering van gebiedsontwikkeling. Een gedeelde visie in zowel Katendrecht als het NPRZ dient als katalysator voor het samenbrengen van diverse groepen. Dit element van collaboratief leiderschap is meer dan het simpelweg formuleren van een toekomstbeeld; het creëert een gevoel van gezamenlijk eigenaarschap en betrokkenheid bij deze visie, wat cruciaal is in gebieden met diverse belangengroepen. De context van deze principes van Collaborative Leadership is iets waar wel bij stil gestaan dient te worden en wellicht ook een nuance geeft.

In Katendrecht, waar reeds aanzienlijke vooruitgang is geboekt in de stedelijke ontwikkeling, lijken deze principes gericht te zijn op het consolideren en verder ontwikkelen van de bestaande vooruitgang. Dit suggereert een fase van stabilisatie en duurzaamheid, waarbij de nadruk ligt op het versterken van bestaande relaties en structuren. In contrast, in het NPRZ, dat zich in een actieve fase van ontwikkeling bevindt, ligt de focus meer op het aangaan van nieuwe uitdagingen en het zoeken naar innovatieve oplossingen. De toepassing van principes zoals 'Enable Others to Act' en 'Build Broad-Based Involvement' in het NPRZ kan gezien worden als een directe reactie op de Midterm Review en specifieke behoeften en uitdagingen die eerder in deze scriptie aan de orde kwamen, waarbij een meer dynamische en adaptieve aanpak vereist is.

In Katendrecht heeft het principe van 'Inspire a Shared Vision' een sleutelrol gespeeld in het transformatieproces. De ontwikkeling van een gedeelde visie heeft daar geleid tot een sterke gemeenschappelijke richting en heeft geholpen bij het verenigen van diverse belangengroepen. Deze gedeelde visie was essentieel voor het succes van de stedelijke vernieuwing, omdat het de bewoners en andere stakeholders niet alleen betrok bij de planning, maar hen ook een gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid bij het eindresultaat gaf. Dit proces van het creëren van een gedeelde visie in Katendrecht kan worden gezien als een model voor het NPRZ, waar nog steeds wordt gewerkt aan het ontwikkelen van een dergelijke samenhangende en inclusieve visie.

In het NPRZ is het opbouwen van een 'Shared Vision' van belang, vooral gezien de nadruk op het herstellen van vertrouwen, zoals benadrukt in de Midterm Review. Het ontwikkelen van een gedeelde visie kan bijdragen aan het versterken van het vertrouwen binnen de gemeenschap, door te laten zien dat er rekening wordt gehouden met de behoeften en aspiraties van alle betrokkenen. Het proces van het creëren van deze gedeelde visie moet echter rekening houden met de unieke uitdagingen en dynamieken van het NPRZ-gebied, waarbij de lessen uit Katendrecht als een waardevol referentiepunt kunnen dienen.

## Hoofdstuk 7: Conclusies, aanbevelingen en reflectie

*Hoofdvraag: In hoeverre hebben Collaborative Governance en Collaborative Leadership een rol in de ontwikkeling van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ)?*

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen gepresenteerd die voortvloeien uit het onderzoek naar Collaborative Governance en Collaborative Leadership in het kader van het NPRZ. Gezien het succes van Katendrecht in het toepassen van de elementen uit deze theorieën, dient dit gebied als een waardevol praktijkvoorbeeld en leerobject voor het NPRZ. De inzichten en lessen die zijn verkregen uit de ervaringen in Katendrecht bieden richtlijnen voor het verder vormgeven en verbeteren van de aanpak binnen het NPRZ. Dit hoofdstuk richt zich op het integreren van deze inzichten in concrete aanbevelingen voor het NPRZ, met de bedoeling om bij te dragen aan een effectievere en duurzamere stedelijke ontwikkeling in Rotterdam-Zuid.

### 7.1 Collaborative Governance en Leadership in de Rotterdamse praktijk

Gezien het succes van Katendrecht dient het in deze scriptie als leerobject. Daarom is het nuttig om de belangrijkste waargenomen kenmerken van Collaborative Governance en Leadership nog eens aan te halen. In de context van Katendrecht wordt het concept van 'Shared Understanding', zoals beschreven door Ansell en Gash (2007) in het kader van Collaborative Governance, vaak geïdentificeerd. Dit aspect van Collaborative Governance wordt volgens Ansell en Gash (2007) ingezet voor het samenbrengen van diverse belanghebbenden en het bieden van een duidelijke richting voor gezamenlijke inspanningen. De interviews onthullen dat de vorming van een gedeelde visie en identiteit, een instrument benadrukt door Salina Teeuw door middel van branding, essentieel is voor het smeden van een sterke gemeenschappelijke basis. Dit wordt verder versterkt door Bart Kesselaars inzichten over het vinden van een balans tussen ambitie en de realiteit (feitelijke staat) van het gebied, wat wijst op de noodzaak van pragmatisme in collaboratieve inspanningen. Melvin Pools benadering van een holistische kijk op gebiedsontwikkeling vormt een ander belangrijk instrument van 'Shared Understanding'. Deze benadering bevordert een alomvattende visie die alle facetten van de van het gebied en de gemeenschap centraal stelt in haar ontwikkeling. Daarnaast speelt het inzicht in de unieke tijdsgeest en de mogelijkheden van dat moment, zoals aangegeven door Hedy van den Berk, een sleutelrol in het herkennen en benutten van de specifieke kansen die zich voordoen. Deze instrumenten samen vormen een basis van succesvolle samenwerking in Katendrecht en onderstrepen het belang van een gedeeld begrip voor effectieve samenwerking, gemeenschaps- en gebiedsontwikkeling van Katendrecht. Deze bevindingen benadrukken dus dat in een collaboratieve context zoals Katendrecht, de constructie van een 'Shared Understanding' niet alleen gaat over overeenstemming bereiken, maar ook over het integreren van diverse perspectieven en belangen in een samenhangend geheel. Dit creëert de basis voor effectieve samenwerking, waarbij diverse stakeholders hun krachten bundelen voor gemeenschappelijke doelen en tegelijkertijd hun eigen belangen en behoeften erkend en gerespecteerd zien.

'Shared Understanding' is ook een thema dat een overeenkomst heeft tussen de gebieden, blijkt uit het onderzoek. Dit toont aan dat, ondanks de verschillende ontwikkelingsfasen van Katendrecht en het NPRZ, het creëren van een gemeenschappelijke visie en begrip een constante prioriteit blijft op Zuid. De verschillende waarnemingen die zijn gedaan met betrekking tot de aanpak in Katendrecht illustreert dat het principe van 'Shared Understanding' op een effectieve manier daar is toegepast. Dit voorbeeld uit Katendrecht kan dienen als een waardevol inzicht voor het NPRZ, waar een vergelijkbaar proces van het creëren van 'Shared Understanding' kan helpen om diverse groepen samen te brengen en de ontwikkeling te sturen naar een gemeenschappelijk doel. De manier waarop dit geoperationaliseerd kan worden volgt in de aanbeveling van deze scriptie.

In de context van Collaborative Leadership in Katendrecht, zoals onthuld door de sleutelfiguren in het onderzoek, wordt een rijk spectrum aan instrumenten gezien die nuttig zijn voor het vormen van een gedeelde visie ('Inspire a Shared Vision'). Immers, dit laatste kenmerk werd in Katendrecht veel gezien door de respondenten. Frans de Jongs waarneming omtrent de inspanningen in het creëren van samenwerkingsplatforms en netwerkvorming benadrukken het belang van het bieden van ruimte voor dialoog en interactie tussen diverse partijen. Wederom illustreert Salina Teeuws focus op branding en het vormen van een gezamenlijke identiteit en visie het belang van het creëren van een samenhangend en aantrekkelijk verhaal. Dit is cruciaal binnen Collaborative Governance en Leadership, omdat het alle betrokkenen samenbrengt en aanspreekt. Bart Kesselaars observaties over gezamenlijke visievorming benadrukken het proces van het samenbrengen van uiteenlopende perspectieven om tot een gemeenschappelijk doel te komen. Paul van der Veens aandacht voor de noodzaak van een heldere stedenbouwkundige visie illustreert het belang van een duidelijk en weloverwogen uitgewerkt plan als vervolg op een visie dat richting geeft aan de ontwikkeling. Melvin Pools respect voor de menselijke maat in stadsontwikkeling toont aan hoe essentieel het is om de behoeften en ervaringen van de gemeenschap centraal te stellen. Deze diverse instrumenten illustreren hoe Collaborative Leadership in Katendrecht een multifaceted en dynamisch proces was, waarbij leiderschap niet alleen ging over het sturen, maar ook het dat Collaborative Governance en Leadership. De strategie van 'Enable Others to Act', waargenomen door Frans de Jong, illustreert het belang van het bevorderen van gemeenschapsbetrokkenheid en autonomie. De concrete suggestie van Frans de Jong met betrekking tot Collaborative Leadership in Katendrecht, zoals genoemd in de scriptie, richt zich op het balanceren tussen het uitoefenen van leiderschap en het in staat stellen van anderen om actie te ondernemen. Dit houdt in dat de gemeente externe experts inschakelde om autonomie binnen de gemeenschap te behouden en tegelijkertijd middelen en expertise aan te bieden. Deze benadering illustreert een evenwicht tussen het bieden van leiding en het mogelijk maken voor leden van de gemeenschap om zelf actief deel te nemen aan het ontwikkelingsproces. Dit instrument is vooral relevant voor het NPRZ, waar het stimuleren van gemeenschapsbetrokkenheid en het respecteren van de autonomie van lokale groepen kan bijdragen aan een sterker gevoel van eigendom en verantwoordelijkheid onder de bewoners.

In Katendrecht, dat een verder gevorderd stadium van stedelijke ontwikkeling heeft bereikt, verschuift de focus nu naar het behoud en de duurzaamheid van de behaalde resultaten. Deze verschuiving, van de aanvankelijke nadruk op vertrouwensopbouw en consensusvorming naar het bestendigen van vooruitgang en het toepassen van geleerde lessen, biedt ook waardevolle inzichten voor de verdere ontwikkeling van het NPRZ.

Paul van der Veens beschrijving van Katendrecht als een 'zorgenkindje' benadrukt de noodzaak van een duurzame aanpak in gebiedsontwikkeling en het vasthouden aan de principes van Collaborative Governance ('Outcomes') en Leadership ('Inspire a Shared Vision') op lange termijn. Dit is vooral relevant voor het NPRZ, waar een vergelijkbare benadering vereist is om langdurige successen te garanderen. Dit toont aan dat de uitkomsten van collaboratieve processen afhangen van voortdurende inspanningen en opvolging door alle betrokken partijen, die actief en betrokken moeten blijven in het besluitvormingsproces. Van der Veens zorgen over de snelle veranderingen in Katendrecht zonder coherente planning na de visievorming onderstrepen het belang van 'Continuïteit en lange-termijnwaarde' in het proces van stadsvernieuwing, een les die van belang kan zijn voor het NPRZ. Zonder een aanhoudende en consistente toepassing van Collaborative Governance, gekenmerkt door een sterke en gestructureerde visie, kunnen projecten leiden tot een gebrek aan samenhang en stabiliteit. Dit benadrukt de noodzaak voor het NPRZ om dergelijke onzekerheden te vermijden en een gebalanceerde en toekomstgerichte benadering na te streven. Dit omvat het consequent toepassen van de principes van Collaborative Governance en Leadership, met een duidelijke focus op zowel de huidige behoeften als de langetermijnvisie voor het NPRZ. Door een dergelijke aanpak te hanteren, kan het NPRZ de valkuilen van

ongecoördineerde veranderingen vermijden en werken aan een duurzame, coherente ontwikkeling die alle bewoners ten goede komt. In de aanbeveling wordt stilgestaan bij een mogelijke methode om dit te operationaliseren.

Het lijkt er sterk op dat de besproken instrumenten van Collaborative Governance en Leadership essentieel zijn geweest voor de succesvolle ontwikkeling van Katendrecht. Zij bieden waardevolle inzichten voor het NPRZ. Specifiek de toepassing van 'Shared Understanding', 'Inspire a Shared Vision' en 'Enable Others to Act', onderstreept door verschillende sleutelfiguren, hebben bijgedragen aan het succes van Katendrecht. Deze elementen, gericht op het integreren van diverse perspectieven en het bevorderen van pragmatisme en holistische benaderingen, kunnen dienen als effectieve thema's voor het NPRZ in zijn streven naar samenwerking en duurzame gemeenschapontwikkeling.

## 7.2 Aanbevelingen voor praktijk en (vervolg)onderzoek

De bevindingen uit dit onderzoek suggereren dat respondenten het belang van een 'Shared Vision' in het NPRZ sterk benadrukken. Hieruit volgt het advies, in deze aanbeveling, dat het NPRZ deze benadering actief zou moeten overwegen en implementeren. Eerder in deze scriptie kwam aan de orde dat Ratcliffe en Krawczyk (2011) het belang van een gedeelde visie onderstrepen als een fundament voor effectieve stadsontwikkeling en collaboratief leiderschap. Het vormen van een gedeelde visie is daarmee een waardevol concept om diverse belangen en perspectieven te integreren in een strategie voor het NPRZ. Maarten Hajers concept van 'imaginaries' kan hierin een centrale rol vervullen. 'Imaginaries' verwijzen naar de collectieve verbeeldingen van mogelijke toekomsten, die dienen als krachtige instrumenten voor het vormen van gemeenschappen rond gedeelde toekomstvisies. Deze gedeelde visies helpen niet alleen bij het omgaan met onzekerheid, maar zijn ook instrumenteel bij het creëren van een gewenste toekomst (Hajer, 2017). Het NPRZ kan baat hebben bij het inzetten van dergelijke 'imaginaries' om toekomststrategieën vorm te geven en stakeholders te heroriënteren en te motiveren.

Het is dus van belang dat het NPRZ zich richt op het ontwikkelen van een 'Shared Vision' die rekening houdt met de unieke uitdagingen, waarden, kenmerken en dynamieken van Rotterdam-Zuid. Dit proces zou moeten leiden tot het versterken van vertrouwen in de gemeenschap en het creëren van een betere afstemming tussen de inspanningen en doelstellingen van alle betrokken partijen. Katendrecht, waar de ontwikkeling van een gedeelde visie succesvol is gebleken, kan als waardevolle referentie dienen. Het implementeren van Hajers 'imaginaries' kan het NPRZ helpen bij het vormgeven van een toekomst die niet alleen ambitieus en inspirerend is, maar ook haalbaar en in lijn met de wensen en behoeften van de gemeenschap

Een effectieve methode om deze 'Shared Vision' te realiseren en te operationaliseren in het NPRZ is het inzetten van ontwerpend onderzoek, zoals beschreven in de scriptie van Van der Klauw (2020). In het onderzoek van Van der Klauw (2020) wordt ontwerpend onderzoek gebruikt als een participatie-instrument, waarbij het betrekken van bewoners en stakeholders centraal staat. Door middel van ontwerpend onderzoek worden niet alleen de behoeften en wensen van de betrokkenen achterhaald, maar ook concrete oplossingen geformuleerd voor de herontwikkeling van een gebied (Van der Klauw, 2020). In de context van het NPRZ kan ontwerpend onderzoek dienen als een middel om de diverse visies en verwachtingen van verschillende betrokken partijen te integreren en te vertalen naar een concrete en haalbare 'Shared Vision'. Dit proces zal leiden tot een meer doelgerichte en realisatiegerichte benadering, waarbij de rol van ontwerpend onderzoek geleidelijk kan verschuiven naar een meer onderzoekende en ontwikkelingsgerichte aanpak.

Deze scriptie draagt bij aan de theorievorming rond Collaborative Governance en Leadership, in de context van stedelijke ontwikkeling. Door de principes van Ansell en Gash (2007) en Chrislip et al. (1994) te operationaliseren, biedt het onderzoek nieuwe inzichten in de toepassing van 'Shared Understanding', 'Inspire a Shared Vision', en 'Enable Others to Act' in complexe stedelijke



omgevingen. Het benadrukt hoe deze elementen niet alleen theorieën zijn, maar ook praktische gereedschappen voor stedelijke ontwikkeling en dus instrumenten zijn die geoperationaliseerd kunnen worden.

De studie illustreert het succes van deze instrumenten in Katendrecht en stelt voor om ontwerpend onderzoek te gebruiken als instrument voor het realiseren van een gedeelde visie in het NPRZ. Het onderzoek benadrukt het belang van een geïntegreerde, holistische kijk op gebiedsontwikkeling, waarbij niet alleen fysieke aspecten maar ook de sociale en economische dimensies worden meegenomen.

Toekomstige onderzoekers worden aangemoedigd om:

- De impact van ontwerpend onderzoek op het bevorderen van participatie en betrokkenheid in stedelijke vernieuwingsprojecten verder te verkennen.
- Strategieën voor stakeholderbetrokkenheid te verfijnen en hun effect op de duurzaamheid en effectiviteit van stedelijke ontwikkelingsprojecten te evalueren.
- Interdisciplinair onderzoek te verrichten dat diverse perspectieven integreert, gericht op het aanpakken van de complexe, 'wicked' problemen in stedelijke gebieden.

Deze scriptie biedt dus een (wetenschappelijk) kader voor het NPRZ en soortgelijke initiatieven, waarbij de nadruk wordt gelegd op collaboratieve processen als essentiële componenten voor succesvolle stedelijke ontwikkeling. De bevindingen en aanbevelingen van dit onderzoek vormen een bijdrage aan de kennis en praktijk van gebiedsontwikkeling. Deze bevindingen en aanbevelingen verrijken de kennis in het veld van gebiedsontwikkeling door zowel theoretische verdieping als praktische toepasbaarheid te bieden. Ze brengen een dieper inzicht in de toepassing van Collaborative Governance en Leadership in stedelijke contexten en belichten hoe deze theorieën kunnen worden omgezet in concrete acties. Dit biedt handvatten voor professionals en beleidsmakers. Bovendien onderstreept de aanmoediging tot interdisciplinair onderzoek de noodzaak van een holistische benadering van stedelijke uitdagingen, waarbij diverse perspectieven worden geïntegreerd.

### 7.3 Reflectie

Mijn reis door de MCD-opleiding heeft mij rijkelijk voorzien van inzichten in de diverse aspecten van dit veld. Elk onderdeel van de cursus heeft bijgedragen aan mijn begrip en interesse in stedelijke vraagstukken. Het schrijven van deze scriptie markeerde een belangrijk hoogtepunt in deze leerervaring.

Het onderzoeksproces, hoewel soms ontmoedigend door de intensieve deskresearch, was een essentieel onderdeel van mijn leertraject. Deze fase was minder aangenaam, maar uiterst noodzakelijk om een diepgaande theoretische basis te leggen. Het directe contrast hiermee vormden de interviews. Deze gesprekken met professionals uit het veld waren niet alleen verrijkend, maar ook inspirerend. Ze boden mij een unieke kans om theorie en praktijk met elkaar te verbinden. Het verwerken van de interviewresultaten bracht mij terug naar een meer geïsoleerde setting, wat wederom een uitdaging was. Toch dreef mijn nieuwsgierigheid naar het integreren van deze praktische inzichten in het theoretische kader mij vooruit. Het classificeren en analyseren van de resultaten was een intensieve taak, maar essentieel voor mijn begrip van de materie.

Deze scriptie heeft mij niet alleen geleerd hoe ik onderzoek moet uitvoeren in een complexe en dynamische context als stedelijke ontwikkeling, maar heeft ook de concepten van Collaborative Governance en Leadership voor mij tot leven gebracht. Ik voel mij nu voorbereid om deze concepten toe te passen in mijn toekomstige professionele carrière. Het scriptieproces was een mix van uitdagingen en triomfen, die mij waardevolle vaardigheden en inzichten hebben gebracht.

## Bronnenlijst

- Andersson, J. (2017). Jens Beckert, 2016, Imagined Futures. Fictional Expectations and Capitalist Dynamics, Harvard University Press. *Socio-economic Review*, 15(1), 241–258. <https://doi.org/10.1093/ser/mwx001>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Archer, D., & Cameron, A. (2009). Tough times call for collaborative leaders. *Industrial and Commercial Training*, 41(5), 232–237. <https://doi.org/10.1108/00197850910974776>
- Babbie, E. R. (2001). *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company.
- Batty, M. (2008). The Size, Scale, and Shape of Cities. *Science*, 319(5864), 769–771. <https://doi.org/10.1126/science.1151419>
- Beckert, J. (2016). *Imagined Futures: Fictional Expectations and Capitalist Dynamics*. Harvard University Press.
- Bekkers, V. J. J. M. (2007). *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*.
- Bishop, R., & Phillips, J. A. (2014). The Urban Problematic II. *Theory, Culture & Society*, 31(7–8), 121–136. <https://doi.org/10.1177/0263276414557045>
- Chrislip, D. D., Larson, C. E., & Forum, A. L. (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. Jossey-Bass.
- De kracht van Katendrecht. (z.d.). *Gebiedsontwikkeling.nu*. <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/de-kracht-van-katendrecht/>
- Deetman & Mans. (2011). *Kwaliteitssprong Zuid: ontwikkeling vanuit kracht*. <https://nprz.nl/over-nprz/nprz/over-ons>.
- Elmqvist, T. (2013). Urbanization, biodiversity and ecosystem services : challenges and opportunities : a global assessment : a part of the cities and biodiversity outlook project. In Springer eBooks. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB1466486X>
- Ent, van der, N. (2015). *Wij hadden een lange adem: Een onderzoek naar de revitalisering van de Rotterdamse wijk Katendrecht 1968 -2015*.
- Fahmi, F. Z., Prawira, M. I., Hudalah, D., & Firman, T. (2015). Leadership and Collaborative Planning: the case of Surakarta, Indonesia. *Planning Theory*, 15(3), 294–315. <https://doi.org/10.1177/1473095215584655>
- Gemeente Rotterdam. (2023). *Koers op Zuid 2040: Veranderen en toch jezelf blijven*. <https://www.rotterdam.nl/koers-op-zuid>.
- Hajer, M. (2017). *De Macht van Verbeelding*. [https://www.uu.nl/sites/default/files/20170320-uu\\_oratie-hajer.pdf](https://www.uu.nl/sites/default/files/20170320-uu_oratie-hajer.pdf) 2017
- Katendrecht - grootscheepse transformatie. (2012). *Gebiedsontwikkeling.nu*. <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/katendrecht-grootscheepse-transformatie/>
- Lawrence, R. L. (2017). Understanding Collaborative Leadership in Theory and Practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2017(156), 89–96. <https://doi.org/10.1002/ace.20262>
- Michael, D. N. (1991). Leadership's Shadow: The dilemma of Denial. *Futures*, 23(1), 69–79. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(91\)90007-o](https://doi.org/10.1016/0016-3287(91)90007-o)

- NPRZ. (2015, juli). Handelingsperspectief wijk Katendrecht. [https://www.nprz.nl/media/116/download/Folder\\_katendrecht\\_16072015.pdf?v=1](https://www.nprz.nl/media/116/download/Folder_katendrecht_16072015.pdf?v=1). Uitvoeringsplan 2023-2027. (2023).
- Nationaal Programma Rotterdam-Zuid. <https://nprz.nl/over-nprz/onze-documenten/uitvoeringsplan>
- Ratcliffe, J., & Krawczyk, E. (2011). Imagineering city futures: The use of prospective through scenarios in urban planning. *Futures*, 43(7), 642–653. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.05.005>
- Reich, R. B. (1991). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-century Capitalism*. Knopf.
- Thiel, S. van. (z.d.). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Coutinho.
- Van Spijker, W., & Tops, P. (2021). *Het verhaal van NPRZ: Het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid en wat anderen daarvan kunnen leren*.
- Van der Klauw, J. (2020). *Samen ontwerpen aan de stad van morgen Ontwerpend onderzoek als participatie-instrument in gebiedsontwikkeling*. [https://thesis.eur.nl/pub/56108/Samen-ontwerpen-aan-de-stad-van-morgen\\_MCD-Scriptie\\_J.vanderKlauw\\_openbare-versie.pdf](https://thesis.eur.nl/pub/56108/Samen-ontwerpen-aan-de-stad-van-morgen_MCD-Scriptie_J.vanderKlauw_openbare-versie.pdf)
- Van der Ven, D. (2012). *De kracht van het gebiedsconcept*. MCD scriptie. [https://thesis.eur.nl/pub/12285/0818\\_MCD8\\_Danielle%20van%20der%20Ven.pdf](https://thesis.eur.nl/pub/12285/0818_MCD8_Danielle%20van%20der%20Ven.pdf)
- Windhausen, D., Frissen, J., & Van Iersel, J. (2022, juli). *Midterm NPRZ, tot hier en nu verder*. [midterm-nprz-tot-hier-en-nu-verder](#).

## Interviewvragen

**In uw ervaring, wat zijn de cruciale ingrediënten voor een succesvolle samenwerking en leiderschap bij complexe stedelijke projecten?"**

- Deze vraag is ontworpen om het onderliggende concept van Collaborative Governance en Leadership te verkennen zonder de termen zelf te gebruiken, waardoor de geïnterviewde de ruimte krijgt om vrijuit te spreken over wat zij of hij als belangrijk beschouwt.

**Bent u van mening dat de huidige stedelijke ontwikkelingsstrategieën in Rotterdam voldoende zijn toegerust om de bredere, complexe uitdagingen van de 21ste eeuw aan te gaan, zoals klimaatverandering, technologische ontwikkelingen en sociaal-culturele verschuivingen? Zo niet, welke aanpassingen ziet u als noodzakelijk?**

- Deze vraag is bedoeld om het inzicht van de geïnterviewde te krijgen op hoe stedelijke projecten en beleid kunnen of moeten worden aangepast om deze grotere, meer complexe vraagstukken aan te pakken.

**Kunt u specifieke voorbeelden geven van projecten binnen het NPRZ waarin verschillende partijen — zoals de gemeente, bedrijven, en buurtbewoners — effectief hebben samengewerkt? Welke factoren droegen bij aan het succes of falen van deze samenwerkingen?**

- Deze vraag is bedoeld om meer gedetailleerde, praktische informatie te krijgen en kan mogelijk voorbeelden opleveren die direct kunnen worden gekoppeld aan theorie. Het gaat nog steeds over de essentie van samenwerking tussen diverse groepen en het bestuurlijke kader daaromheen.

**Katendrecht wordt beschouwd als een succesverhaal. Wat waren de belangrijkste factoren of strategieën die hebben bijgedragen aan dit succes volgens u? En hoe zijn aspecten van deze strategieën overdraagbaar naar andere gebieden?**

- Deze vraag verbindt de abstracte concepten met een concreet voorbeeld en zoekt naar overdraagbare lessen.

**Hoe wordt ervoor gezorgd, volgens u, dat verschillende stemmen in de gemeenschap gehoord worden bij het aanpakken van stedelijke vraagstukken? Heeft u voorbeelden waar dit bijzonder goed of minder goed heeft gewerkt?**

- Deze vraag probeert het idee van inclusiviteit en participatie uit het concept van Collaborative Leadership te vangen, zonder de term zelf te noemen. Het biedt ruimte voor de geïnterviewde om te praten over de praktische toepassingen en uitdagingen, wat inzicht kan geven in de effectiviteit van Collaborative Leadership in de praktijk.

**Als u één ding kon veranderen aan de huidige benadering van stedelijke projecten in Rotterdam, wat zou dat dan zijn?**

- Deze vraag bedoeld om het interview op een vooruitziende noot te eindigen en kan inzichten geven in hoe de 'best practices' in de toekomst kunnen worden toegepast of aangepast.