



# 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**

Maart 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 inzicht in de rol van deze concepten in de Nederlandse 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 van een sturingsrepertoire tussen actoren in de Rotterdamse praktijk naar voren komen. Deze elementen worden in deze scriptie nader verkend om te bepalen in hoeverre ze bijdragen aan de succesvolle stedelijke vernieuwing in Katendrecht en welke lessen het NPRZ als geheel hieruit kan trekken.

De case study bevestigt het inzicht dat betrokkenheid van stakeholders essentieel is voor het vormen van een aansprekend toekomstbeeld, ofwel een effectieve ‘Shared Vision’ in complexe stedelijke projecten. De scriptie biedt aanknopingspunten en aanbevelingen voor hoe kenmerken van Collaborative Governance en Leadership in het NPRZ kunnen worden toegepast en draagt bij aan zowel de theoretische specificering van als praktische richtlijnen voor deze concepten in gebiedsontwikkeling. De noodzaak van multidisciplinaire benaderingen en de voortdurende participatie van gemeenschappen in stedelijke vernieuwingsprojecten wordt benadrukt, waardoor ook het belang van samenwerking bij het aanpakken van complexe stedelijke uitdagingen in het algemeen wordt geïllustreerd.

In deze scriptie is aangetoond dat de sturingskenmerken van ‘Shared Understanding’, ‘Inspire a Shared Vision’ en ‘Enable Others to Act’ in het gebied Katendrecht hebben bijgedragen aan een effectieve aanpak in deze stedelijke vernieuwing, die als ‘wicked problem’ kan worden gekenmerkt. De case study toont aan dat deze kenmerken sterk bijdragen aan de verbinding tussen diverse gemeenschapsbelangen en het bevorderen van betrokkenheid. De bevindingen zijn relevant voor het NPRZ als geheel alsook voor andere stedelijke vernieuwingsprojecten in Nederland waarbij professionals geconfronteerd worden met complexe uitdagingen. Ze bieden daarmee met name 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. . . . .	6
1.2 Wetenschappelijke relevantie. . . . .	9
1.3 Probleemstelling. . . . .	9
1.4 Netwerkanalyse. . . . .	16
1.5 Onderzoeksmethodologie. . . . .	19
1.6 Leeswijzer. . . . .	20
<u>Hoofdstuk 2: Complexe werkelijkheid in de stad.</u> . . . . .	21
2.1 De complexe problematiek van de 21ste eeuw ‘Op Zuid’. . . . .	21
2.2 Stedelijke vraagstukken gezien vanuit verschillende theoretische perspectieven. . . . .	23
2.2.1 Spanning tussen Biosfeer en Technosfeer. . . . .	23
2.2.2 Onvoorspelbaarheid van de toekomst. . . . .	24
2.2.3 Bevolkingsgroei. . . . .	25
2.2.4 Complexiteit als concept. . . . .	26
2.3 Collaborative Governance en Leadership: een benadering voor complexe vraagstukken. . . . .	28
<u>Hoofdstuk 3: Collaborative Governance en Collaborative Leadership nader bekeken.</u> . . . . .	30
3.1 Haperend Leiderschap. . . . .	30
3.2 Fundamenten van Collaborative Governance en Leadership. . . . .	32
3.3 Conclusie. . . . .	37
<u>Hoofdstuk 4: Casus Katendrecht binnen het NPRZ.</u> . . . . .	38
4.1 Achtergrond en Context van Katendrecht. . . . .	38
4.2 Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht. . . . .	41
4.3 Collaborative Governance en Leadership-strategieën in Katendrecht. . . . .	45
4.4 Analyse van Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht. . . . .	50
4.5 Reflectie op de collaboratieve elementen in Katendrecht. . . . .	52
<u>Hoofdstuk 5: Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid.</u> . . . . .	53
5.1 Achtergrond van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. . . . .	53
5.2 De Drie Pijlers van het NPRZ: School, Werk en Wonen. . . . .	54
5.3 Noodzaak van het NPRZ. . . . .	55
5.4 Collaborative Governance en Leadership in het NPRZ. . . . .	56
5.5 Collaborative Governance en Leadership-strategieën in het NPRZ. . . . .	60
5.6 Analyse van Collaborative Governance en Leadership in het NPRZ. . . . .	65
5.7 Reflectie op de collaboratieve elementen in het NPRZ. . . . .	66
<u>Hoofdstuk 6: Confrontatie van resultaten Katendrecht en het NPRZ.</u> . . . . .	68
6.1 Analyse van de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Governance . . . . .	68
6.2 Reflectie op de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Governance. . . . .	70
6.3 Analyse van de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Leadership. . . . .	71
6.4 Reflectie op de verschillen en overeenkomsten in Collaborative Leadership. . . . .	72
<u>Hoofdstuk 7: Conclusies, aanbevelingen en reflectie.</u> . . . . .	74
7.1 Collaborative Governance en Leadership in de Rotterdamse praktijk. . . . .	74
7.2 Aanbevelingen voor praktijk en (vervolg)onderzoek. . . . .	76
7.3 Reflectie. . . . .	78
<u>Bijlagen</u>	
Bronnenlijst. . . . .	81
Interviewvragen . . . . .	83

## 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 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 aantonen van Collaborative Leadership in de stedelijke praktijk, zoals ook beschreven door Chrislip en Larson (1994).

Dit onderzoek is opgezet als een embedded case study, waarbij Katendrecht, wat onderdeel is van het NPRZ, dient als voorbeeld om de succesvolle toepassing van elementen van Collaborative Governance en Leadership daar te gebruiken om te duiden waarom de doelen van het NPRZ niet gehaald zijn en dient de casus Katendrecht als bron om aanbevelingen te doen. In deze scriptie wordt dus beoogd de elementen van Collaborative Governance en Leadership, zoals beschreven door Ansell en Gash (2007) en Chrislip et al. (1994), te identificeren in de Rotterdamse stedelijke vernieuwingspraktijk. Het onderzoek maakt gebruik van kwalitatieve data, verzameld via semigestructureerde elite-interviews met leidinggevende professionals uit de stad en het NPRZ en hun 'eerste schil'; personen waar zij veel mee werken. 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 werkzaamheid van de activiteiten waar deze concepten naar verwijzen binnen het succesvol getransformeerde Katendrecht als onderdeel 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 kernelementen van Collaborative Governance en Leadership en patronen van hieraan gerelateerde activiteiten zijn geïdentificeerd. Deze elementen zijn vervolgens geconfronteerd 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 onbevooroordeeld verkennen van de rol van Collaborative Governance en Leadership in de ontwikkeling van Katendrecht. Het uiteindelijke doel is immers om ook, met behulp van theoretische inzichten van verschillende auteurs en de analyse van verzamelde data, inzicht te krijgen in hoeverre de elementen van Collaborative Governance en Leadership kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het NPRZ. Daarom staat in dit stuk de volgende hoofdvraag centraal:

*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, op elkaar betrokken 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 context van grootschalige stedelijke vernieuwing in Rotterdam-Zuid 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 de aanpak in deze gebieden in kaart worden gebracht. Tot slot worden in hoofdstuk 7 de conclusie, aanbeveling en reflectie gepresenteerd.

## Hoofdstuk 1: Aanleiding en opzet

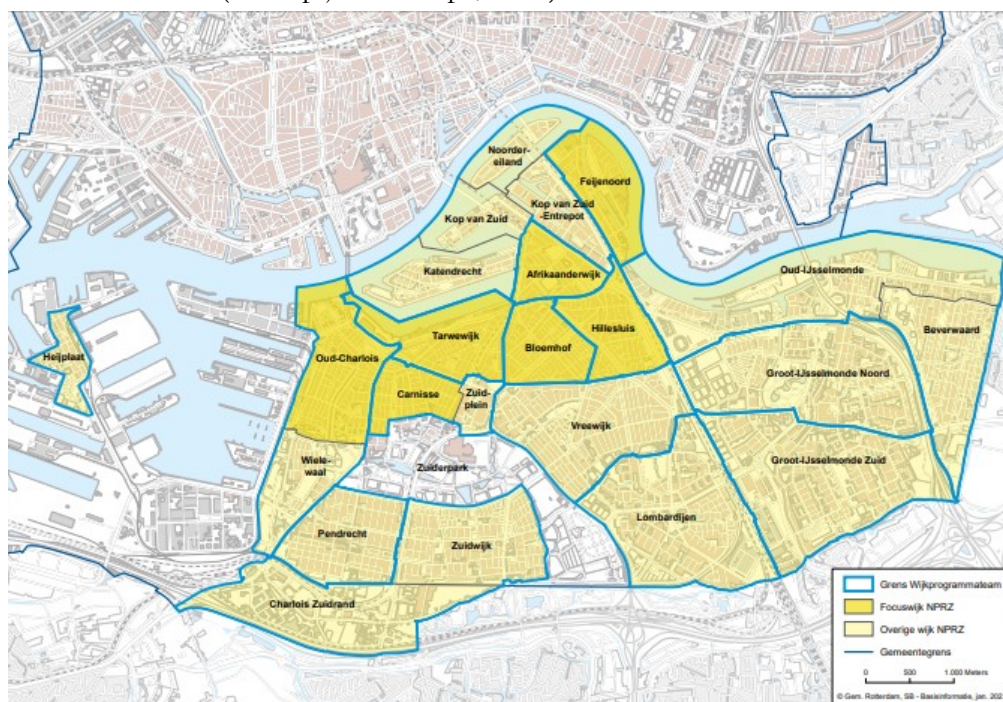
### 1.1 Tien jaar Nationaal Programma Rotterdam Zuid

Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) is een strategisch initiatief van de overheid dat tot doel heeft de sociaaleconomische positie van de bevolking in Rotterdam-Zuid te versterken en een antwoord te bieden op de unieke en ingrijpende problemen die dit stadsdeel 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 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 onveiligheid 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!" Bewoners zijn dus 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."



## Ongehoorde bewoners en hardnekkige Problemen op Zuid

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.

Terwijl de Midterm evaluatie van het NPRZ licht werpt op de uitdagingen en behaalde vooruitgang binnen de pijlers School, Werk en Wonen, biedt het perspectief van oud-minister Martin van Rijn een verdiepende blik op de toekomstige richting van het programma. Zijn reflecties, in het artikel in het Algemeen dagblad van Peter Groenendijk (2022), benadrukken de noodzaak voor een herijking van doelstellingen, met een sterke focus op de daadwerkelijke behoeften van de bewoners van Zuid. Dit onderstreept het belang van het luisteren naar en het direct adresseren van de zorgen van de gemeenschap, evenals het aanpassen van de ambities om zo een meer inclusieve en responsieve benadering van stedelijke vernieuwing te realiseren.

In het licht van de reflecties van oud-minister Martin van Rijn op het NPRZ, wordt duidelijk dat het streven naar het gemiddelde van de G4 niet langer als een haalbare of zelfs wenselijke doelstelling wordt gezien (Groenendijk, 2022). Van Rijn benadrukt de uniciteit van Rotterdam-Zuid en pleit voor doelstellingen die meer afgestemd zijn op de specifieke behoeften en ambities van haar bewoners. Hij onderstreept het belang van het verbeteren van de kwaliteit van woningen en het verhogen van de aandacht voor jonge kinderen, terwijl hij ook wijst op de prestaties en het voortdurende potentieel van het NPRZ om significante verbeteringen te realiseren. Deze focus op directe, tastbare verbeteringen in plaats van abstracte gemiddelden biedt een nieuw perspectief op het streven naar vooruitgang in Rotterdam-Zuid, waarbij de stem van de bewoner centraal staat in het vormgeven van de toekomst van het programma.

## **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 relevantie en toepasbaarheid van theorieën omtrent Collaborative Governance en Collaborative Leadership. Gezien de aard van de problemen die Zuid kenmerken, kunnen inzichten uit deze theorieën namelijk licht werpen op mogelijke strategieën om de hardnekkige problemen effectiever aan te pakken en een duurzamere impact te genereren. Het is aannemelijk dat de verbanden tussen deze theorieën en de praktische uitvoering van het NPRZ waardevolle lessen kan opleveren voor zowel de wetenschappelijke gemeenschap als beleidsmakers. Het onderzoek richt zich daarom op de vraag in hoeverre dat het geval is.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is daarmee tweeledig: enerzijds draagt het bij aan de toegepaste wetenschappelijke kennis over Collaborative Governance en Collaborative Leadership in de context van stedelijke vernieuwing in Nederland, met een specifieke focus op de unieke uitdagingen en kansen binnen het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Door nieuwe inzichten te bieden in de dynamiek en effectiviteit van deze benaderingen, draagt het bij aan een dieper begrip van hoe collaboratieve processen stedelijke vernieuwing kunnen faciliteren en versterken. Anderzijds biedt dit onderzoek in potentie praktische inzichten die beleidsmakers en professionals kunnen ondersteunen bij het ontwerpen en implementeren van collaboratieve activiteiten voor stedelijke vernieuwingsprojecten. Dit onderzoek dient dus als een empirische brug tussen theorie en praktijk. Door de relatie tussen Collaborative Leadership, Governance en Nederlandse stedelijke vernieuwing te verkennen, draagt het bij aan de verdere ontwikkeling van kennis en inzicht binnen het domein van gebiedsontwikkeling.

## **1.3 Probleemstelling**

De probleemstelling van deze scriptie wordt verder uiteengezet aan de hand van een methodologische benadering die is geïnspireerd op het werk van de Delftse hoogleraar Paul W. Chan. Hierbij wordt een set gerichte onderbouwingen gepresenteerd om de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek te verhelderen.

## Wat is het probleem?

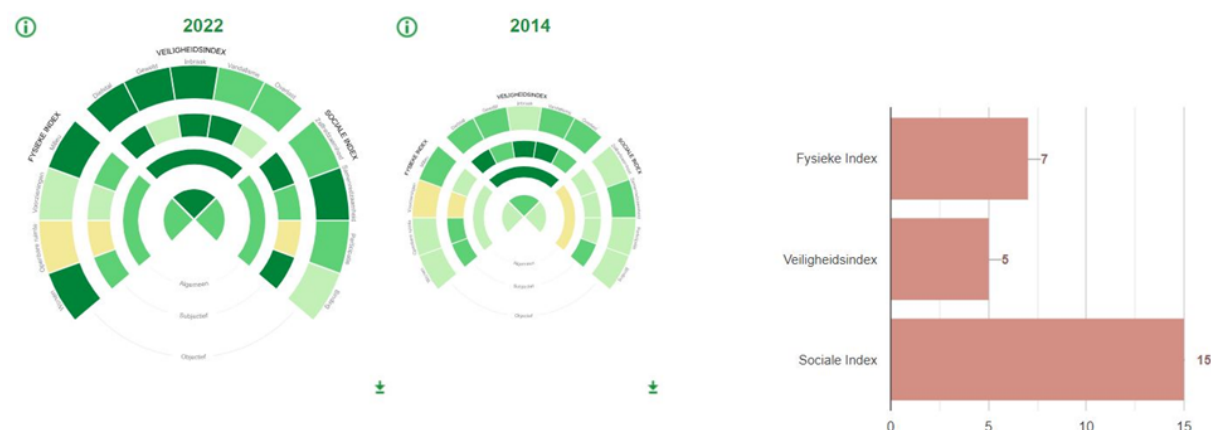
In de voorgaande paragraaf is het Nationaal Programma Rotterdam Zuid omschreven als een initiatief dat geconfronteerd wordt met complexe en veelzijdige uitdagingen, kenmerkend voor ‘wicked problems’ (Bekkers, 2007) of type 3 problemen (Chrislip et al., 1994). Gezien de complexiteit van deze problematiek, lijken traditionele methoden van stedelijke vernieuwing niet toereikend, hetgeen de noodzaak voor alternatieve benaderingen onderstreept, zoals Collaborative Governance en Leadership. Deze benaderingen worden voorgesteld als potentieel effectieve sturingswijzen voor het omgaan met de complexe aard van uitdagingen zoals die binnen het NPRZ. Katendrecht, een wijk binnen het NPRZ, heeft aanzienlijke vooruitgang getoond vergeleken met andere delen van Rotterdam-Zuid. Deze transformatie van een achtergestelde naar een bloeiende wijk suggereert het bestaan van factoren die bijdragen aan succesvolle stedelijke vernieuwing. Het is daarom relevant om te onderzoeken in welke mate elementen van Collaborative Governance en Leadership hebben bijgedragen aan deze positieve ontwikkelingen in Katendrecht en of de daar geleerde lessen de aanpak van het bredere NPRZ kunnen informeren.

Beginnend in de vroege jaren 2000, heeft Katendrecht een significante transformatie ondergaan, aangedreven door uitgebreide stedelijke vernieuwingsprojecten. Deze inspanningen waren gericht op het verbeteren van de leefbaarheid, het stimuleren van economische ontwikkeling, en het verhogen van de veiligheid in de wijk (Van der Ent, 2015). Een uitgebreidere terugblik op Katendrecht is te vinden in paragraaf 4.1 van deze scriptie. Recentelijk gepubliceerde wijkprofielen van de gemeente Rotterdam laten de vooruitgang in Katendrecht zien aan de hand van vergelijkende data tussen 2014 en 2022, dit is weergegeven in afbeelding 2. Volgens deze gegevens zijn de volgende ontwikkelingen waargenomen:

- Veiligheidsindex: Er is een duidelijke verbetering zichtbaar in de veiligheidsindex, wat duidt op een afname van criminaliteit en een verhoogd gevoel van veiligheid onder de bewoners.
- Sociale Index: Er is vooruitgang geboekt op het gebied van beleving kwaliteit van leven, zelfredzaamheid, samenredzaamheid, participatie en binding, zoals blijkt uit de verhoogde sociale index.
- Fysieke Index: De fysieke index, die de kwaliteit van de woonomgeving en openbare ruimte beoordeelt, heeft eveneens een positieve trend laten zien.

Deze meetbare verbeteringen ondersteunen de transformatie van Katendrecht en maken het tot een relevante casus voor het onderzoeken van de vraag in hoeverre elementen van Collaborative Governance en Leadership in dit stedelijke vernieuwingsproject aan het succes hebben bijgedragen. De ervaringen en lessen geleerd in Katendrecht kunnen inzicht bieden in hoe vergelijkbare elementen kunnen worden toegepast binnen de aanpak van het NPRZ, om de complexe uitdagingen aan te pakken en bij te dragen aan een duurzame stedelijke ontwikkeling.

## Verandering 2014 - 2022



Afbeelding 2: veranderingen in de wijk Katendrecht tussen 2014 en 2022 op basis van de veiligheids-, sociale en fysieke index, bron: Gemeente Rotterdam, Wijkprofiel Katendrecht

Deze scriptie verkent dus de hypothese dat de toepassing van (elementen van) Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht inzichten kan verschaffen voor het aanpakken van de uitdagingen binnen het NPRZ. Het onderzoek beoogt de implementatie van deze benaderingen binnen het NPRZ te evalueren en hun potentieel om bij te dragen aan effectievere oplossingen voor de complexe vraagstukken in Rotterdam-Zuid te onderzoeken.

Hoewel erkend wordt dat economische, sociale en politieke omstandigheden eveneens een belangrijke rol spelen in het succes van Katendrecht en de ontwikkeling van het NPRZ, focust dit onderzoek specifiek op Collaborative Governance en Leadership. Deze focus is gekozen omdat de sturingswijze van de stedelijke vernieuwing in Rotterdam-Zuid relatief onderbelicht zijn in het huidige onderzoek naar het NPRZ. Daarom biedt dit onderzoek de mogelijkheid om nieuwe, zowel theoretisch als praktisch relevante inzichten te verkrijgen ook voor vergelijkbare initiatieven in andere steden.

Door de geschiktheid van Collaborative Leadership en Governance voor het omgaan met complexe stedelijke problematiek te onderzoeken, draagt deze scriptie bij aan een verfijnd begrip van hoe sturingselementen als een gedeelde visie en samenwerking tussen diverse actoren essentieel kunnen zijn voor succesvolle stedelijke vernieuwing. Dit sluit aan bij de bevindingen van eerdere studies (Ratcliffe & Krawczyk, 2011; Hajer, 2017; Beckert, 2016) en voegt een context-specifiek perspectief toe door de toepassing van deze theorieën binnen de context van het NPRZ.

### 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. Collaborative Leadership en een gedeelde visie zijn met elkaar verbonden en versterken elkaar wederzijds in het faciliteren van effectieve samenwerking bij complexe vraagstukken. Collaborative Leadership is van belang voor het ontwikkelen en bevorderen van een gedeelde visie door inclusiviteit, dialoog en consensus te stimuleren. Tegelijkertijd biedt een duidelijk gedefinieerde gedeelde visie een fundament voor Collaborative Leadership door een gemeenschappelijk doel te verschaffen, wat de richting en motivatie voor collectieve inspanningen versterkt. Dit dynamische proces tussen Collaborative Leadership en een gedeelde visie is relevant voor het navigeren door onzekerheden en het vormgeven van gewenste toekomst in complexe settingen zoals stedelijke vernieuwing. Het onderstreept de noodzaak van een geïntegreerde aanpak die zowel structurele als relationele elementen omvat, wat van belang is voor het aanpakken van 'wicked problems' binnen stedelijke contexten. Zoals Ratcliffe en Krawczyk (2011) aangeven, benadrukken deze concepten het belang

van samenwerking en gedeelde visieontwikkeling. 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 vernieuwing 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 toekomst. 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. Deze komen deels overeen met elementen uit het concept van Collaborative Governance, die wordt uitgewerkt door Ansell en Gash (2007). Het bestaande onderzoek suggereert dat Collaborative Leadership en Collaborative Governance beide concepten zijn die kunnen helpen bij het begrijpen en effectief handelen bij complexe problemen, waarbij onder andere samenwerking is vereist. Deze twee concepten zijn daarom als basis genomen voor een empirische verkenning naar de relatie tussen deze factoren binnen het NPRZ.

### Wat weten we nog niet over dit probleem?

Het bestaande onderzoek naar Collaborative Governance en Leadership heeft waardevolle inzichten verschaft, maar er blijft een kennishiaat bestaan betreffende hun specifieke invloed en toepasbaarheid binnen complexe stedelijke opgaven zoals de vernieuwing van Rotterdam-Zuid. Met name is er onvoldoende inzicht in hoe deze benaderingen bijdragen aan het sturen van stedelijke vernieuwing in gebieden met diepgaande sociaaleconomische uitdagingen. Dit onderzoek is gericht op het verkennen van deze lacune door de toepassing van Collaborative Governance en Leadership in de wijk Katendrecht en binnen het NPRZ te onderzoeken. De centrale vraag die dit onderzoek tracht te beantwoorden is in hoeverre Collaborative Governance en Leadership kunnen dienen als katalysatoren voor positieve verandering in een context die wordt gekenmerkt door complexiteit en weerbarstige problematiek. Aangenomen wordt dat Katendrecht een voorbeeld is van een succesvolle toepassing van deze concepten, maar het is nog onduidelijk in hoeverre dat het geval is en of deze succesvolle praktijk kan worden gerepliceerd of aangepast voor het NPRZ of andere vergelijkbare programma's. Daarbij is het onbekend of de elementen van Collaborative Governance en Leadership in staat zijn om de specifieke uitdagingen, die kenmerkend zijn voor wijken met hoge armoedeniveaus, achterstallig onderhoud in vastgoed en problematiek op het gebied van veiligheid en leefbaarheid, aan te pakken. Dit onderzoek zal daarom ook de potentiële rol verkennen van deze sturingsconcepten in het creëren van sociale cohesie, het stimuleren van economische revitalisering en het realiseren van fysieke verbeteringen. De inzichten die uit dit onderzoek voortkomen zullen licht werpen op de vraag of en hoe de elementen van Collaborative Governance en Leadership van nut kunnen zijn voor stedelijke vernieuwingsprogramma's die geconfronteerd worden met vergelijkbare complexe en langdurige uitdagingen. Het doel is om een beter begrip te ontwikkelen van de mechanismen die deze sturingselementen effectief maken en van de voorwaarden die nodig zijn om deze mechanismen te activeren in diverse stedelijke contexten.

## Hoofd- en deelvragen

Gegeven de complexiteit van de stedelijke uitdagingen in Rotterdam-Zuid en de noodzaak voor verdieping in de kennis over de toepassing van Collaborative Governance en Leadership, is het van belang om de onderzoeksrichting te verfijnen door middel van gerichte vragen. Deze vragen zullen het fundament vormen van dit onderzoek en bepalen de koers van de analyse. Hierdoor kan de bestaande kennis uitgebreid worden en een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van effectieve strategieën voor stedelijke vernieuwing in Rotterdam-Zuid en daarbuiten.

Met de hypothese dat Collaborative Leadership en Governance een significante invloed zouden kunnen hebben op de ontwikkeling van het NPRZ, stelt dit onderzoek zich tot doel om te leren van Katendrecht door te onderzoeken welke principes van Collaborative Leadership en Governance in de aanpak aldaar te herkennen zijn. De volgende hoofd- en deelvragen zullen leiden tot een systematische verkenning van deze thema's, waarbij inzichten uit de literatuur van onder andere Ansell en Gash (2007), Ratcliffe en Krawczyk (2011) en Chrislip et al. (1994) een centrale rol spelen in het vormgeven van de analyse.

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?

Deze vragen zullen de basis vormen voor het verdere onderzoek, waarbij elke deelvraag zal worden onderzocht om een compleet beeld te geven van de rol van Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht en wat het voor het NPRZ kan betekenen.

Deelvraag 1 wordt beantwoord door complexe problemen uit de Midterm te koppelen aan wetenschappelijke bronnen, wat helpt om de uitdagingen van Rotterdam-Zuid te contextualiseren binnen een breder kader van stedelijke ontwikkelingstheorieën, waardoor inzicht wordt vergroot in hoe Collaborative Governance en Leadership deze vraagstukken eventueel kunnen adresseren. In vervolg daarop wordt literatuur van auteurs zoals Bekkers (2007) en Chrislip et al. (1994) gebruikt om het begrip 'complexiteit' te verdiepen en te onderzoeken hoe Collaborative Governance en Leadership hier een antwoord op zouden kunnen geven. De inzichten uit de literatuur worden samengebracht om te argumenteren dat Collaborative Governance en Leadership potentieel nuttige benaderingen zijn om de 'wickedness' van de stedelijke problematiek (in Rotterdam-Zuid) aan te pakken.

Deelvraag 2 wordt behandeld door eerst de beperkingen van traditioneel leiderschap te belichten aan de hand van Michael (1991), waarna de fundamenteën van Collaborative Governance en Collaborative Leadership worden verkend aan de hand van relevante literatuur, met name Ansell en Gash (2007) en Chrislip et al. (1994). Dit hoofdstuk illustreert hoe deze benaderingen beter uitgerust zijn dan klassiek leiderschap om de complexe uitdagingen binnen stedelijke ontwikkelingsprojecten aan te pakken, door het bevorderen van samenwerking en inclusieve besluitvorming.

Bij de beantwoording van deelvraag 3 wordt eerst aan de hand van literatuur uiteengezet hoe Katendrecht zich heeft ontwikkeld, ook voordat het NPRZ er was. Vervolgens wordt de oogst van de interviews gebruikt om data te verzamelen en deze te duiden aan de hand van het theoretisch kader. Hierdoor worden verschillende elementen van Collaborative Governance en Leadership zichtbaar gemaakt. Dezelfde aanpak geldt voor het NPRZ, waarbij eerst literatuur wordt ingezet om het programma dieper toe te lichten en de analyse van de oogst van de interviews wordt op exact dezelfde wijze uitgevoerd als bij Katendrecht het geval was. Bij het beantwoorden van deelvraag 4 dienen de resultaten voortkomend uit de analyse van de ontwikkelingen in Katendrecht en het NPRZ, zoals beschreven in deelvraag 3, als basis. Deze resultaten worden onderworpen aan een vergelijkende numerieke analyse om de mate van overeenkomst en verschil tussen de twee stedelijke opgaven te identificeren. Deze vergelijking geeft een indicatie van de effectiviteit van Collaborative Governance en Leadership bij het aanpakken van complexe stedelijke vraagstukken in vergelijkbare opgaven als die in Rotterdam-Zuid. Als gevolg hiervan kunnen aan het einde van deze scriptie conclusies worden geformuleerd met betrekking tot de toepasbaarheid en relevantie van specifieke elementen van Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht, die eveneens van nut kunnen zijn voor het NPRZ.

### Interviews en secundaire bronnen

In het kader van dit onderzoek zijn interviews gehouden met acht sleutelfiguren die betrokken zijn bij zowel de ontwikkelingen in Katendrecht als bij het bredere Nationaal Programma Rotterdam Zuid. In dit onderzoek is de keuze van respondenten geleid door het doel om individuen te selecteren met directe betrokkenheid en invloedrijke posities binnen de projecten van Katendrecht en het NPRZ. Deze individuen vertegenwoordigen een verscheidenheid aan organisaties en functies, wat van belang is voor het verkrijgen van een perspectief op de uitdagingen en mogelijkheden gerelateerd aan Collaborative Governance en Leadership binnen het afgebakende onderzoeksgebied.

De groep respondenten omvat zowel actieve als voormalige gebiedsontwikkelaars, directeuren en programmamanagers van relevante entiteiten, waaronder gemeentelijke afdelingen, woningbouwcorporaties en het NPRZ zelf. Deze diversiteit in respondenten biedt inzicht in de variëteit aan ervaringen en perspectieven binnen het domein van stedelijke ontwikkeling op Zuid. Het stelt het onderzoek ook in staat om veranderingen en ontwikkelingen over tijd te beschouwen, gezien de inclusie van zowel huidige als voormalige betrokkenen.

Het erkennen van de beperkingen die voortvloeien uit de keuze voor een achttal respondenten is relevant voor de integriteit van dit onderzoek. De selectie van acht respondenten, geeft dus ook 'slechts' acht verschillende invalshoeken. Dit beperkt inherent de diversiteit aan perspectieven en kan het risico op een eenzijdige weergave van de situatie met zich meebrengen ten opzichte van een grotere groep geïnterviewden. Dit risico wordt versterkt door het ontbreken van specifieke interviewvragen gerelateerd aan de organisatorische achtergrond en de betrokkenheid van deze respondenten in verschillende fasen van Katendrecht of het NPRZ. De presentatie van hun antwoorden zonder reflectie op deze aspecten kan leiden tot een gebrek aan diepgang in de analyse van de dynamiek van Collaborative Governance en Leadership binnen Katendrecht en het NPRZ. Om deze tekortkomingen aan te pakken, is een bewuste keuze gemaakt om de primaire data te complementeren met secundaire bronnen, waaronder academische

literatuur, beleidsdocumenten van het NPRZ, de gemeente Rotterdam, en relevante (MCD) scripties. Deze bronnen bieden niet alleen een contextuele basis voor de interpretatie van de interviewgegevens, maar dragen ook bij aan het verbreden van het perspectief en het verdiepen van het inzicht in de onderzochte thematiek. Desondanks blijft het van belang om kritisch te reflecteren op de samenstelling van de respondenten en de wijze waarop hun inzichten zijn geïnterpreteerd, teneinde de invloed van de gesignaleerde beperkingen op de onderzoeksresultaten te minimaliseren.

Ook de expertise van de onderzoeker draagt bij aan de interpretatie en analyse van de verzamelde gegevens. Met een achtergrond in Bestuurskunde, een functie binnen het NPRZ als secretaris van de pijler Wonen en ervaring als senior assetmanager bij Woonstad Rotterdam, waar het strategisch sturen van de portefeuille in Zuid centraal stond, brengt de onderzoeker zowel theoretische kennis als praktische inzichten in het onderzoek. Deze aspecten ondersteunen de interpretatie van de bevindingen binnen het kader van Collaborative Governance en Leadership. Het betrekken van de onderzoeker, met een directe rol binnen het NPRZ als secretaris van de pijler Wonen en ervaring als senior assetmanager bij Woonstad Rotterdam, brengt waardevolle inzichten in het onderzoek. Echter, deze nabijheid tot het onderzoeksobject kan ook beperkingen met zich meebrengen, waaronder het risico op bias. De voorkennis en betrokkenheid bij het onderwerp kunnen de objectiviteit van de onderzoeker beïnvloeden, wat een kritische reflectie op de verzamelde gegevens en de interpretatie ervan noodzakelijk maakt.

### Selectie sleutelpersonen

De geselecteerde respondenten zijn gekozen op basis van hun unieke perspectieven, ervaringen en bijdragen aan de ontwikkelingen in Rotterdam-Zuid. Bij het plannen en uitvoeren van de interviews voor dit onderzoek speelde de positie van de onderzoeker binnen het NPRZ een praktische rol. Als secretaris van de pijler Wonen, waarbij ondersteuning wordt geboden aan de voorzitter van de pijler, heeft de onderzoeker al bestaande professionele relaties met veel van de respondenten. Deze positie heeft enigszins bijgedragen aan het vergemakkelijken van toegang tot de respondenten en het inplannen van de interviews. De bestaande vertrouwensrelatie tussen de onderzoeker en de respondenten kan hebben bijgedragen aan de bereidheid van respondenten om deel te nemen aan het onderzoek en hun ervaringen en inzichten te delen. Hoewel deze relaties het proces van dataverzameling konden vereenvoudigen, is het van belang te erkennen dat dergelijke relaties ook de dynamiek van het onderzoek kunnen beïnvloeden. De onderzoeker heeft getracht een evenwicht te vinden tussen het benutten van deze praktische voordelen en het bewaken van de objectiviteit en kritische distantie tijdens het verzamelen en analyseren van de data. Het vermogen om interviews relatief soepel te organiseren, mede door de vertrouwensband met de respondenten, wordt erkend als een praktische overweging in de methodologische aanpak van dit onderzoek. Dit aspect onderstreept het belang van transparantie over de positie van de onderzoeker binnen het onderzoeksveld en het kritisch reflecteren op mogelijke invloeden die deze positie kan hebben op de onderzoeksresultaten.

Hieronder volgt een overzicht van de respondenten, hun relevante achtergrond en de naam van hun organisatie:

**Frans de Jong (Gemeente Rotterdam):** Als voormalig gebiedsontwikkelaar bij de gemeente Rotterdam heeft Frans aanzienlijke ervaring in het tot stand brengen van ruimtelijke en economische ontwikkelingen. Zijn betrokkenheid bij projecten zoals Katendrecht en de Wilhelminapier maakt zijn inzichten waardevol voor het begrijpen van succesvolle stedelijke vernieuwing.



**Paul van der Veen (Gemeente Rotterdam):** Als huidige gebiedsontwikkelaar van o.a. Katendrecht bij de gemeente Rotterdam biedt Paul een actueel perspectief op de uitdagingen en kansen binnen dit gebied en het belang van integratie tussen verschillende beleidsdomeinen.

**Leonie Andriesse (Gemeente Rotterdam):** Als programmamanager van de pijler Wonen NPRZ bij de gemeente Rotterdam, biedt Leonie inzicht in de uitdagingen en strategieën van het NPRZ, met name op het gebied van wonen, wat zeer relevant is voor dit onderzoek.

**Marco Pastors (NPRZ):** Als directeur van het NPRZ brengt Marco een diepgaande kennis van het programma en de uitdagingen van Rotterdam-Zuid. Zijn ervaring met het bevorderen van samenwerking tussen overheidsinstanties, maatschappelijke partners en het bedrijfsleven is cruciaal voor het onderzoek.

**Melvin Pool (Woonstad Rotterdam):** Met zijn passie voor stedelijke ontwikkeling en ervaring als senior manager bij Woonstad Rotterdam, belicht Melvin de praktische kanten van gebiedsmanagement en de dynamiek van stedelijke vernieuwing.

**Hedy van den Berk (Havensteder):** Als bestuursvoorzitter van Havensteder en lid van het bestuur van NPRZ met focus op de pijler Wonen, brengt Hedy een uniek perspectief op het snijvlak van woningcorporaties en stedelijke vernieuwing.

**Salina Teeuw (Havensteder):** Met haar rol bij Havensteder en haar uitgebreide ervaring in het verzamelen en analyseren van sociaaleconomische vraagstukken draagt Salina bij aan een diep begrip van wijkontwikkeling en het belang van samenwerking tussen diverse stakeholders.

**Bart Kesselaar (Havensteder):** Als Directeur Strategie bij Havensteder brengt Bart Kesselaar niet alleen expertise in het veld van stedelijke ontwikkeling en strategische planning vanuit de context van een woningcorporatie, maar ook een rijke achtergrond in gebiedsontwikkeling en wonen. Met meer dan een decennium ervaring bij Havensteder en zijn rollen in strategie en gebiedsontwikkeling, inclusief zijn werkzaamheden als gebiedsmanager en manager Wonen, biedt Bart een boeiend inzicht in de dynamiek van stedelijke vernieuwing en volkshuisvestingsvraagstukken.

Deze respondenten bieden een interessant spectrum van kennis en ervaring die relevant zijn voor het onderzoeken van de rol van Collaborative Governance en Leadership binnen de context van Rotterdam-Zuid. Hun bijdragen zorgen ervoor dat de complexiteit van stedelijke vernieuwing vanuit verschillende invalshoeken begrepen en geanalyseerd kunnen worden.

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 sturingselementen en activiteitenpatronen die typerend zijn voor Collaborative Governance en Leadership. 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.

#### 1.4 Netwerkanalyse

Onderstaande tabel, geïnspireerd op Bekkers (2007), helpt bij het visualiseren van hoe de organisaties van de respondenten met elkaar verbonden zijn en welke middelen zij hebben. Het

invullen van de tabel resulteert in een beknopte analyse van de huidige netwerkdynamiek, waardoor makkelijker de samenwerking en het leiderschap binnen dit onderzoek kan worden begrepen voor het NPRZ. Deze analyse dient als eerste stap om de institutionele dimensies van Collaborative Governance te bevatten en tracht onder de aandacht te brengen dat binnen de actuele dynamiek van het NPRZ verschillen tussen de actoren spelen, wat nieuwsgierigheid oproept bij de onderzoeker.

<b>Actor</b> ↗ <b>Kenmerken netwerk</b> ↘	<b>Havensteder &amp; Woonstad</b>	<b>Gemeente Rotterdam</b>	<b>NPRZ</b>
<i>Taak en positie</i>	Woningcorporaties realiseren betaalbare woningen. Het zijn toegelaten instellingen met een wettelijke taak	Lokale overheid met formele positie. Balans in woonruimteverdeling, leefbaarheid, algemeen belang dienen	Verbetering van Rotterdam-Zuid naar gemiddelde grote stad in NL. Samenwerkingsverband.
<i>Belang</i>	Zorgen voor genoeg sociale woningen	Toekomstbestendige woningen, leefbaarheid op peil houden	Focus op Zuid, inzet middelen moet leiden tot verbetering naar niveau van de 4 grote steden
<i>Dominante perceptie van het probleem</i>	Sociale huurders geen onderdeel van het probleem	Woningen energiezuinig, gezond en betere kwaliteit maken	Zuid kampt met diverse sociale problemen, teveel laagopgeleiden.
<i>Dominante perceptie van relevante aanpakken</i>	Mogelijk middel dure huur als middel voor bijdrage. Slopen is taboe. Verstreken wat er al is.	Focus en middelen inzetten op kwetsbare wijken, meerdere opgaven tegelijk aanpakken	Beleidsfocus op Zuid, verbeteren voorraad, slopen/herontwikkelen.
<i>Ter beschikking staande machtsbronnen</i>	Vastgoed, kapitaal, mankracht	Beleidslijnen, wet- en regelgeving, kapitaal	Formele afspraken, mediadruk, financiële middelen
<i>Dominante afhankelijkheidspatronen</i>	Afhankelijk van gemeentebeleid	Afhankelijk van ontwikkelende partijen (corporaties en private ontwikkelaars)	Afhankelijk van alle stakeholders en beschikbare middelen
<i>Gevolgen en te verwachten strategische interactiepatronen</i>	Afwachtende houding, afhankelijk van gemeentebeleid	Streeft naar gebiedsontwikkeling waarin gestapelde opgaven worden geadresseerd	Organiseert samenwerking, motiveert verbetering en ontwikkeling

Tabel 1: netwerkanalyse

### Perceptieverschillen over de uitdagingen op Zuid

Het is op zijn minst interessant om te zien dat de dominante perceptie van het probleem en de aanpak ervan tussen corporaties en NPRZ wat uit elkaar lijkt te liggen vandaag de dag. Deze uiteenlopende percepties zijn in de tabel terechtgekomen op basis van een krantenartikel uit het Algemeen Dagblad van 3 April 2023. De uitspraak van Marco Pastors over de bewoners van Rotterdam-Zuid is een voorbeeld van hoe percepties over een gemeenschap kunnen verschillen tussen stakeholders binnen hetzelfde netwerk. Pastors, die zich baseert op een database die wijst op een hoge prevalentie van licht verstandelijke beperkte inwoners op basis van armoede- en opleidingsstatistieken, kan worden gezien als iemand die probeert aandacht te vragen voor serieuze

problematiek, terwijl critici zijn woorden interpreteren als schofferend en stigmatiserend. De bestuurder van woningcorporatie Woonstad Rotterdam kwam vrijwel direct met een reactie en stelde dat zij Pastors niet in zijn uitspraken steunde. De kritiek van Woonstad Rotterdam, via hun website, op de uitspraken van Pastors en hun nadruk op trots zijn op hun bewoners en het streven naar een goede leefomgeving voor iedereen, toont aan dat er binnen het netwerk van actoren die werken aan de verbetering van Rotterdam-Zuid verschillende benaderingen en visies zijn op hoe deze doelen het beste bereikt kunnen worden. Deze verschillen in perceptie van het probleem kunnen invloed hebben op de samenwerking binnen het NPRZ en zou van invloed kunnen zijn op de kans dat de doelen van het programma al dan niet gehaald gaan worden.

Als het gaat om de aanpak dan zijn nog twee artikelen interessant om te vermelden. Het eerste artikel van Martin Hendriksma 'Zuid op eigen benen laten staan: de inzet van Marco Pastors' (gebiedsontwikkeling.nu) laat zien dat Marco Pastors specifiek slopen als onderdeel van de integrale gebiedsontwikkeling ziet. Pastors benadrukt dat sloop noodzakelijk is voor stedelijke vernieuwing en dat het eigendomsrecht in sommige gevallen minder zwaar moet wegen dan het maatschappelijk belang. Hij vindt dat, mits huiseigenaren netjes worden gecompenseerd, de maatschappelijke voordelen van gebiedsontwikkeling en het doorbreken van verloedering en het ontstaan van parallelle samenlevingen zwaarder wegen. Verder benadrukt hij het belang van samenwerking met professionele ontwikkelaars en het Rijk om grootschalige en ingrijpende projecten zoals sloop en nieuwbouw succesvol te realiseren. Pastors ziet sloop niet als een negatief einde, maar als een noodzakelijke stap naar duurzame stadsontwikkeling, waarbij nieuwe, toekomstbestendige woningen de levenskwaliteit van de bewoners significant kunnen verbeteren.

Woningcorporatie Woonstad Rotterdam ziet een andere oplossing. In het artikel van Peter Groenendijk in het AD 'Je kunt wijken ook beter maken zonder er woningen te slopen' wordt de bestuurder van Woonstad Rotterdam geïnterviewd over de uitdagingen en ambities van de woningcorporatie. Woonstad streeft naar het realiseren van juist meer betaalbare en sociale woningen. De bestuurder benadrukt de noodzaak om wijken te verbeteren zonder woningen te slopen, wat in contrast staat met sommige plannen in Rotterdam-Zuid waar sloop plaatsvindt om ruimte te maken voor woningen voor hogere inkomens. De bestuurder spreekt zich uit tegen het slopen van woningen als methode om wijken te verbeteren. Ze pleit voor strengere regelgeving en handhaving als alternatief. De bestuurder benadrukt het belang van inclusiviteit, waarbij iedereen die in Rotterdam wil wonen een huis moet kunnen vinden, en wijst op de noodzaak van een geïntegreerde benadering van stadsontwikkeling die niet alleen op woningaantallen focust maar ook op leefbaarheid. Het artikel illustreert een visie op stedelijke ontwikkeling waarbij de stem van bewoners centraal ('luisteren zonder plan') staat en waarbij wordt gestreefd naar buurten die leefbaar zijn van wieg tot graf, met goede voorzieningen en ontmoetingsplekken. De bestuurder pleit voor een herwaardering van de rol van woningcorporaties als volkshuisvesters die een actieve rol spelen in het verbeteren van de stad en benadrukt het belang van vertrouwen tussen bewoners en instituties, waarbij woningcorporaties eerst het vertrouwen van de bewoner moeten winnen.

Deze verschillende benaderingen en visies op de problematiek en de oplossingen daarvoor, kunnen de samenwerking binnen het NPRZ beïnvloeden. Aan de ene kant kan de directheid van Pastors noodzakelijke aandacht voor diepgewortelde problemen genereren, maar aan de andere kant kan het ook weerstand en kritiek oproepen, wat de samenwerking en het vertrouwen tussen de verschillende actoren kan bemoeilijken. Het contrast tussen de visie van Pastors op stedelijke vernieuwing, met een focus op sloop en nieuwbouw, en de benadering van een van de corporaties, die pleit voor het verbeteren van wijken zonder te slopen, illustreert verschillende opvattingen over hoe de leefbaarheid en inclusiviteit van Rotterdam-Zuid het beste bevorderd kunnen worden. De vermoedelijk huidige divergentie in percepties en oplossingen maakt nieuwsgierig naar hoe het daadwerkelijk in de praktijk eraan toe gaat. In Katendrecht zijn, zoals gesteld, mooie resultaten geboekt waarbij de vraag is welke elementen van Collaborative Governance, Leadership en een gedeelde visie daaraan bij hebben bijgedragen, waarop organisaties vervolgens bereid waren om hun middelen in te zetten en de leiders qua oplossingsrichting binnen elkaars bandbreedte raakten.

## 1.5 Onderzoeksmethodologie

Zoals in de inleiding werd gesteld, implementeert deze scriptie de methodologie van een embedded case study, waarbij Katendrecht dient als een specifieke casus binnen de bredere context van het NPRZ. Scholz en Tietje (2001) beschrijven een embedded case study als een aanpak waarbij de aandacht wordt gevestigd op meerdere niveaus van analyse binnen één casus, waardoor een rijkere en meer genuanceerde interpretatie van de gegevens mogelijk wordt. In dit geval wordt Katendrecht bestudeerd als een vroeg en succesvol voorbeeld van stedelijke vernieuwing, waarvan de lessen waardevol kunnen zijn voor de latere en bredere toepassingen binnen het NPRZ. Katendrecht is onderdeel van het NPRZ geworden, toen het programma in 2012 van start ging.

De keuze voor semigestructureerde interviews in dit onderzoek is ingegeven door de wens om inzicht te verkrijgen vanuit de perspectieven van leiders die betrokken zijn of waren bij de ontwikkelingen in Katendrecht en het NPRZ. Deze methode faciliteert een flexibele benadering die het mogelijk maakt om te reageren op de dialoog tijdens de interviews, door te vragen en de nuances en context van elke respons te begrijpen. Dit staat in lijn met de aanpak van Scholz en Tietje (2001), die het belang van diepte-interviews binnen case studies benadrukken om een dieper begrip van de onderzochte fenomenen te ontwikkelen.

Om de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te waarborgen, wordt een voorbereiding van de interviews toegepast, inclusief het gebruik van een gestructureerde vragenlijst die in de bijlage is opgenomen, en een reflectieve benadering gedurende het gehele onderzoeksproces. Zoals Van Thiel (2010) en Babbie (2001) benadrukken, wordt erkenning gegeven aan de uniciteit van elk interview en de mogelijkheid om de dialoog aan te passen aan de stroom van het gesprek, wat bijdraagt aan het ontwikkelen van een betrouwbaar begrip van Collaborative Governance en Leadership binnen het NPRZ, met Katendrecht als belangrijk referentiepunt.

Deze methodologische opzet benadrukt de waarde van Katendrecht als een ingebedde eenheid binnen het NPRZ en erkent de vroege start van stedelijke vernieuwing in het gebied, waardoor het een rijk terrein is voor het extraheren van lessen en inzichten die toepasbaar kunnen zijn op bredere programma's zoals het NPRZ.

De bevindingen uit Katendrecht zullen worden geanalyseerd binnen de huidige inspanningen van het NPRZ om te bepalen of en hoe de geïdentificeerde elementen van Collaborative Governance en Leadership uit Katendrecht al worden toegepast. Deze vergelijkende analyse biedt inzicht in of en hoe de succesvolle praktijken uit Katendrecht kunnen dienen als inspiratie voor het NPRZ, vooral met het oog op het ontwikkelen van effectieve, maar vooral praktische collaboratieve benaderingen voor de rest van het programma. Door de lessen uit Katendrecht te onderzoeken en de stand van zaken binnen het NPRZ op het gebied van Collaborative Governance en Leadership in beeld te brengen, streeft dit onderzoek ernaar concrete aanbevelingen te formuleren voor de verdere ontwikkeling van het programma. In het laatste hoofdstuk van deze scriptie worden dan ook aanbevelingen gedaan om de succesvolle collaboratieve elementen uit Katendrecht binnen het NPRZ terug te laten komen. De uiteindelijke doelstelling is dus het versterken van de effectiviteit en impact van het NPRZ door de unieke bijdrage van Katendrecht als voorloper in stedelijke vernieuwing te erkennen en toe te passen.

### Twee theoretische perspectieven verbonden

De keuze voor Collaborative Governance en Leadership als theoretische perspectieven voor dit onderzoek is ingegeven door de herkenning van de beperkingen van traditioneel leiderschap in het omgaan met de complexe en veelzijdige uitdagingen van stedelijke vernieuwing. Traditioneel leiderschap, vaak gekenmerkt door hiërarchische besluitvormingsprocessen en een gebrek aan inclusiviteit en reflectie, schiet tekort in het effectief adresseren van de 'wicked problems' die

kenmerkend zijn voor de tijd waarbinnen wij nu leven. Hier wordt uitgebreid bij stilgestaan in het in paragraaf 3.1. In tegenstelling tot traditionele benaderingen, bieden Collaborative Governance en Leadership frameworks die beter zijn uitgerust om deze complexiteiten aan te pakken. Zoals benadrukt door Ansell en Gash (2007) en Chrislip et al. (1994), bevorderen deze benaderingen samenwerking, inclusieve besluitvorming en het delen van macht en verantwoordelijkheid tussen een breed scala aan stakeholders. Deze elementen zijn van belang voor het aanpakken van de onderling verbonden sociale, economische en politieke dimensies van stedelijke vernieuwingsprojecten.

Collaborative Governance en Leadership zijn gekozen door de onderzoeker, omdat ze een alternatieve benadering bieden die ruimte schept voor de stemmen en inzichten van diverse betrokkenen, waaronder gemeenschappen, overheden en private partijen, en zo bijdragen aan meer holistische en duurzame oplossingen voor complexe stedelijke vraagstukken. Het is deze nadruk op samenwerking, gedeelde visieontwikkeling en collectieve actie die Collaborative Governance en Leadership relevant maakt om als bril te gebruiken om naar het NPRZ en de specifieke case van Katendrecht te kijken.

Ansell en Gash (2007) suggereren een onderlinge verbondenheid van Collaborative Governance en Leadership. Ze benadrukken zelfs dat deze concepten niet los van elkaar kunnen worden gezien en diep met elkaar verweven zijn. Collaborative Governance richt zich op de dynamiek tussen verschillende actoren binnen een systeem en bevordert inclusieve besluitvormingsprocessen. Collaborative Leadership gaat over de gedragingen en acties van individuen binnen organisaties, met name in het faciliteren, sturen en motiveren van belanghebbenden richting gemeenschappelijke doelen. Deze combinatie onderstreept het belang van eigenschappen of gedragingen in lijn met faciliterend leiderschap binnen het proces van samenwerking tussen partijen, waarbij alle stakeholders op een respectvolle en machtigende manier worden betrokken.

## **1.6 Leeswijzer**

In de volgende twee hoofdstukken zal aan de hand van relevante literatuur een verdere uiteenzetting volgen van de verschillende concepten die behoren tot het theoretisch kader. Daarop zal een analysekader worden gepresenteerd aan de hand waarvan de empirische resultaten zijn geordend. In hoofdstukken 4 en 5 ligt de nadruk op de empirie, waar eerst Katendrecht en vervolgens het NPRZ onderzocht worden door de lens van Collaborative Governance en Leadership. Hoofdstuk 6 biedt een confrontatie van de resultaten uit Katendrecht en het NPRZ, leidend tot inzichtelijke vergelijkingen. De scriptie wordt afgerond met hoofdstuk 7, waar conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan. De scriptie sluit af met een reflectie op het onderzoeksproces.

## Hoofdstuk 2: Complexe werkelijk in de stad

De analyse en effectieve aanpak van stedelijke uitdagingen vereisen begrip van de complexe dynamiek die deze omgevingen karakteriseren. Rotterdam-Zuid vertegenwoordigt een dergelijke complexe context, gekenmerkt door sociaaleconomische ongelijkheid, segregatie en infrastructuurproblemen, onder andere uitdagingen (Deetman & Mans, 2011, Windhausen et al., 2022). Deze problematiek leidt tot de vraagstelling hoe concepten zoals Collaborative Governance en Collaborative Leadership kunnen bijdragen aan het begrijpen en effectief adresseren van wat bekend staat als ‘wicked problems’.

Dit hoofdstuk adresseert de eerste deelvraag: Op welke wijze 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 aan te pakken?

Deze deelvraag volgt uit de hypothese dat Collaborative Governance en Collaborative Leadership potentiële strategieën te bieden hebben voor het aanpakken van de complexe problematiek ofwel de ‘wicked problems’ die zich in stedelijke ontwikkeling in de 21ste eeuw voordoen. Deze wicked problems worden gekenmerkt door een hoge mate van onzekerheid, ambiguïteit en conflicterende belangen en hebben vaak geen eenduidige oplossing. Zoals Bekkers (2007) beschrijft, zijn dit diepgewortelde problemen met sociale, economische en politieke dimensies, die moeilijk te definiëren en op te lossen zijn door slechts één partij.

De complexe problemen in Rotterdam-Zuid hebben veel van de kenmerken van een ‘wicked problem’. Omdat Collaborative Governance en Collaborative Leadership kunnen bijdragen aan het omgaan met deze complexiteit en wickedness, is het interessant om te onderzoeken hoe dat in de praktijk in zijn werk gaat, of zou kunnen gaan. Dit hoofdstuk beoogt daarom de uitdagingen in Rotterdam-Zuid niet alleen vanuit het perspectief van het Midterm-rapport te analyseren, maar ook te reflecteren op deze bevindingen en ze binnen een breder theoretisch kader te plaatsen. Het doel is niet om het Midterm-rapport als de enige waarheid te presenteren, maar om het te beschouwen als een belangrijke bron voor het verdiepen van inzichten, naast andere relevante literatuur gebruikt in dit hoofdstuk.

Door de complexe uitdagingen in Rotterdam-Zuid te analyseren vanuit de lens van Collaborative Governance en Leadership en door te reflecteren op de toepasbaarheid en potentie van deze benaderingen, wordt beoogd niet alleen inzicht te verkrijgen in de specifieke situatie aldaar. Het streven is ook om bij te dragen aan een bredere discussie over stadsvernieuwing en hoe collaboratieve benaderingen kunnen ondersteunen bij het vormgeven van duurzame en inclusieve stedelijke toekomsten in vergelijkbare gebieden.

### 2.1 De complexe problematiek van de 21ste eeuw ‘Op Zuid’

Het Midterm-rapport van het NPRZ (hierna: Midterm), dat in hoofdstuk 1 al is geïntroduceerd, 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 aantoonde 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 het 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**

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 te verbinden met verschillende wetenschappelijke concepten ontstaan nieuwe perspectieven en inzichten die helpen bij het begrijpen van de onderliggende oorzaken en mogelijke oplossingsrichtingen (Babbie, 2001).

### 2.2.1 Spanning tussen Biosfeer en Technosfeer

Ratcliffe en Krawczyk, (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'. Hij 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 en 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 omgaan met 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 benadering voor complexe vraagstukken**

In deze scriptie wordt gesteld dat de problematiek in Rotterdam-Zuid zich manifesteert als een 'wicked problem' gekenmerkt door diepgewortelde sociaaleconomische ongelijkheden, infrastructuurproblemen en een complexe stedelijke dynamiek die resistent zijn tegen sectoraal of lineair georganiseerde oplossingen. De uitdagingen zijn onderling verbonden en versterken elkaar, wat bijdraagt aan de complexiteit en persistentie van de problematiek. In deze context wordt de noodzaak van een andere, geïntegreerde en samenwerkende aanpak gevoeld maar nog niet altijd begrepen. Collaborative Governance en Collaborative Leadership bieden als concepten meer houvast voor dergelijke benaderingen: het faciliteren van coördinatie, samenwerking en dialoog tussen diverse stakeholders, waaronder overheidsorganisaties, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en burgers.

Door de analyse van de problemen Rotterdam-Zuid in dit hoofdstuk te koppelen aan het concept van 'wicked problems' (Bekkers, 2007) en de typologie van problemen door Chrislip et al. (1994), komt de complexe aard van de uitdagingen in het NPRZ in een nieuw perspectief te staan. De interconnectiviteit, complexiteit en het ontbreken van eenduidige oplossingen benadrukken de noodzaak van een adaptieve, flexibele en vooral collaboratieve aanpak.

Collaborative Governance (Ansell en Gash, 2007) biedt een raamwerk voor het samenbrengen van actoren om gezamenlijk complexe stedelijke uitdagingen aan te pakken. Het benadrukt de waarde van participatie en inclusiviteit, waarbij verschillende perspectieven en expertise worden gerespecteerd en geïntegreerd in de besluitvorming. Dit bevordert niet alleen de

kwaliteit van oplossingen, maar verhoogt ook de gedragenheid en uitvoerbaarheid van interventies in complexe stedelijke omgevingen, zoals die in Rotterdam-Zuid.

Collaborative Leadership (Chrislip et al., 1994), aan de andere kant, richt zich op het bouwen van vertrouwen en sociale cohesie door leiderschap dat dialoog en samenwerking tussen stakeholders stimuleert. Het erkent de noodzaak van flexibiliteit, adaptief en faciliterend leiderschap en het vermogen om bruggen te bouwen tussen verschillende belangengroepen. In de context van Rotterdam-Zuid kan Collaborative Leadership volgens de theorie dus bijdragen aan het verminderen van sociale spanningen en het vergroten van de betrokkenheid en participatie van gemeenschappen bij stedelijke ontwikkelingsprojecten.

Samen bieden Collaborative Governance en Collaborative Leadership niet alleen een benadering op de 'wicked problems' van Rotterdam-Zuid, maar stellen ze in potentie ook de betrokkenen in staat om flexibeler en veerkrachtiger te reageren op de complexe uitdagingen waarmee het wordt geconfronteerd. Deze benaderingen erkennen dat voor de effectieve aanpak van complexe stedelijke problematiek een gedeeld begrip vereist, evenals gezamenlijke inspanningen en innovatieve oplossingen die voortkomen uit de samenwerking tussen diverse belanghebbenden.

Hoofdstuk 3 zal een verdere verdieping bieden van Collaborative Governance en Leadership door eerst het klassieke concept van leiderschap te onderzoeken en vervolgens te analyseren hoe deze benaderingen kunnen helpen bij het overbruggen van de kloof tussen conventioneel leiderschap en de complexe, onderling verbonden problemen die hedendaagse steden zoals Rotterdam-Zuid tegenkomen.

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

In dit hoofdstuk van de scriptie verschuift de aandacht van het identificeren en duiden van grootstedelijke problemen, zoals eerder besproken met de nadruk op de complexiteit ervan in termen van ‘wicked problems’, naar het definiëren van wat sturing en leiderschap is binnen dergelijke uitdagende situaties.

De complexiteit en onderlinge verbondenheid van grootstedelijke problemen suggereren dat klassieke sturings- en leiderschapsmodellen mogelijk onvoldoende zijn voor het werken aan effectieve oplossingen. Zo wordt benadrukt dat klassieke leiders en hun volgers geconfronteerd worden met significante dilemma’s bij het aanpakken van maatschappelijke problemen, zoals geïllustreerd door Michael (1991). Dit vormt het startpunt van een verkenning van alternatieven, hetgeen in dit hoofdstuk leidt tot een diepere exploratie van Collaborative Governance en Leadership. Onderzocht wordt welke factoren deze concepten tot geschikte methoden maken om de kloof te dichten tussen de complexiteit van stedelijke vraagstukken en de tekortkomingen van klassiek leiderschap. Specifieke aandacht wordt besteed aan het belang van een adaptieve, flexibele en participatieve benadering in leiderschap om effectief te navigeren door de complexiteit van de hedendaagse stedelijke uitdagingen.

#### 3.1 Haperend leiderschap

Gebaseerd op de inzichten van Michael (1991), stelt dit hoofdstuk van het onderzoek dat traditionele leiderschapsmodellen niet adequaat zijn voor het aanpakken van de complexiteit en dynamiek van hedendaagse complexe problemen. Michaels (1991) inzichten helpen bij het onderstrepen van de noodzaak van een verschuiving naar Collaborative Governance en Leadership als meer geschikte benaderingen voor dergelijke contexten. Deze concepten worden gepositioneerd als cruciaal voor het samenbrengen van diverse belanghebbenden, het bouwen van consensus en het collectief aanpakken van uitdagingen. Traditionele leiderschapsmodellen, met hun focus op hiërarchische structuren en top-down besluitvorming, schieten tekort in het effectief adresseren van de complexiteit en verbondenheid van moderne stedelijke vraagstukken. In de context van stedelijke vernieuwing, met alle kenmerken van complexiteit en op basis van wetenschappelijke inzichten zou een verschuiving naar collaboratieve praktijken zichtbaar moeten zijn in de hedendaagse praktijk. Het doel van dit onderzoek is om te verkennen in hoeverre dat in Rotterdam-Zuid ook het geval is (geweest). Dan dient eerst duidelijk te worden wat de elementen van die collaboratieve praktijken zijn, zodat de zoektocht ernaar gestart kan worden in de Rotterdamse praktijk.

Nu wordt eerst gestart met wat Michael (1991) aan het voetlicht brengt als het gaat om de tekortkomingen van klassiek leiderschap, waarna gesteld wordt dat Collaborative Governance en Leadership deze tekortkomingen juist kunnen overbruggen en daarom concepten zijn die in deze scriptie als fundament dienen.

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

Er 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. 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 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.

Na de blootlegging van de beperkingen van traditioneel leiderschap richt dit hoofdstuk zich nu op de verkenning van Collaborative Governance en Leadership. Deze concepten worden voorgesteld als potentieel effectievere benaderingen voor het omgaan met de complexe en ‘wicked’ problemen die grootstedelijke gebieden zoals Rotterdam-Zuid kenmerken. Terwijl deze paragraaf de noodzaak benadrukt voor een heroverweging van leiderschapspraktijken, introduceert de volgende paragraaf Collaborative Governance en Leadership als sleutelcomponenten voor het bevorderen van een meer inclusieve en effectieve besluitvorming. Dit sluit aan bij de erkenning dat de uitdagingen waarmee steden worden geconfronteerd, niet langer adequaat kunnen worden aangepakt door enkelvoudige autoriteiten of traditionele hiërarchische structuren. In plaats daarvan is een gecoördineerde aanpak vereist die ruimte biedt voor de stemmen van diverse stakeholders. Dit gedeelte zal dienen als een analyse van wat Collaborative Governance en Leadership inhouden zodat vanaf hoofdstuk 4 de mogelijkheid ontstaat om met deze lens naar de praktijk te kunnen kijken en te bezien welke elementen relevant zijn voor succes in het kader van stedelijke vernieuwing.

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

Het is allereerst van belang om de definities van Collaborative Governance en Leadership te geven zodat deze scherp zijn. De definities zijn door de onderzoeker vertaald uit het Engels. Volgens Ansell en Gash (2007) wordt Collaborative Governance 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, met als doel het ontwikkelen of implementeren van openbaar beleid, of het beheren van publieke programma's of assets*. Voor wat betreft Collaborative Leadership wordt de betekenis gehanteerd welke Chrislip et al., (1994) eraan hebben gegeven: *Collaboratieve leiders zijn gedreven door een diepgeworteld democratisch geloof dat mensen de capaciteit hebben om hun eigen visies te creëren en hun eigen problemen op te lossen, met de rol van het leiderschap om dit proces te faciliteren en ondersteunen*. Deze definities zullen dienen als de analytische lens waarmee het empirisch materiaal, bestaande uit interviews en andere bronnen, zal worden onderzocht. Verderop in dit hoofdstuk zal worden verkend hoe deze twee concepten elkaar aanvullen en samenwerken binnen het kader van stedelijke vernieuwing en het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken.

In paragraaf 1.3 van deze scriptie is reeds stilgestaan bij het feit dat diverse auteurs, gerelateerd aan het thema van Collaborative Governance en Leadership, het belang van een gedeelde visie onderstrepen. Een gedeelde visie en Collaborative Leadership zijn intrinsiek met elkaar verbonden en versterken elkaar wederzijds in het faciliteren van effectieve samenwerking bij complexe vraagstukken. 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*. Hajer (2017) zegt dat het een proces is 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 collaboratief 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, lijkt daarmee belangrijk 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, wat van belang is voor het realiseren van een gezamenlijk geformuleerde toekomst.

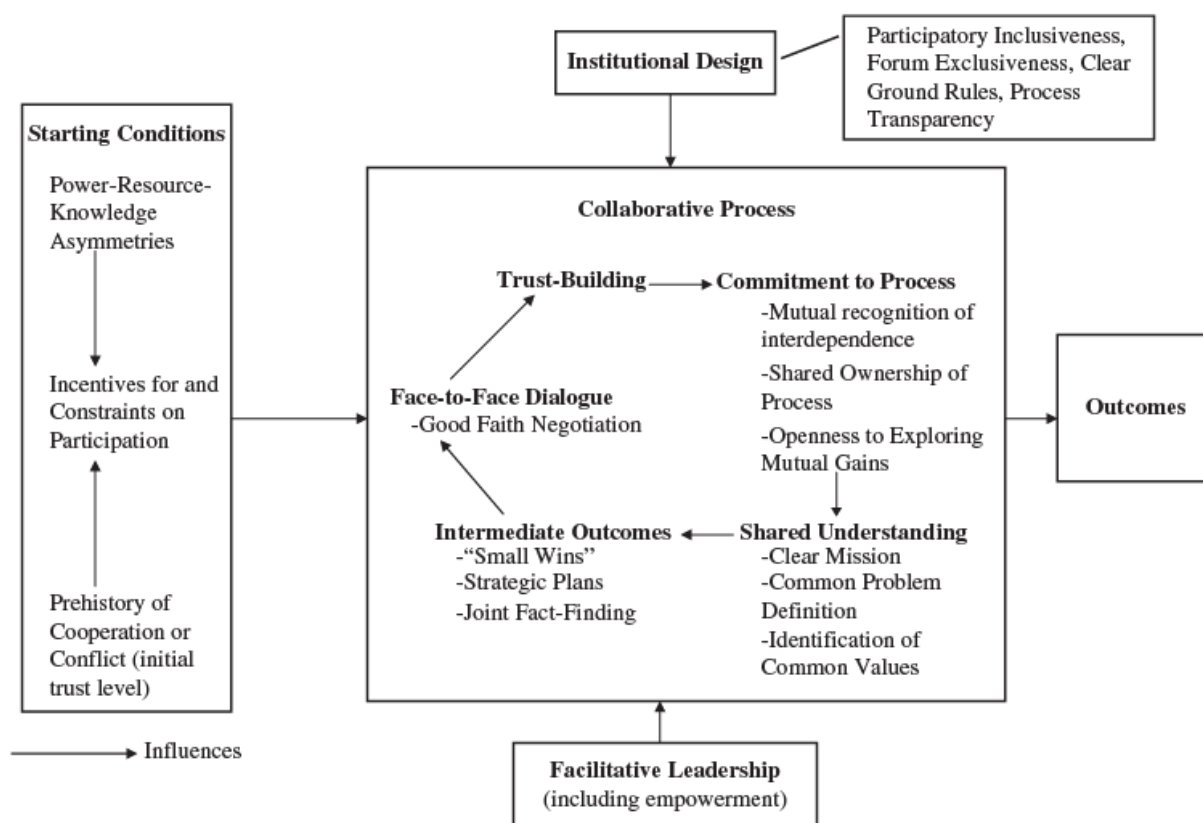
Ansell en Gash (2007) hanteren een definitie van Collaborative Governance waarin zes essentiële criteria worden belicht. *Allereerst* duiden zij aan dat het initiatief voor het tot stand brengen van het samenwerkingsforum moet uitgaan van overheidsinstanties of institutionele entiteiten. Hiermee wordt 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 een 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 stakeholder-onderzoeken 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) hebben een model voor Collaborative Governance ontwikkeld dat opgedeeld kan worden in vier hoofdvariabelen: (1) startcondities, (2) institutioneel ontwerp, (3) leiderschap en (4) het collaboratief proces. Zij stellen dat elk van deze componenten een cruciale rol speelt in de werking en effectiviteit van Collaborative Governance. In het volgende gedeelte zullen deze vier hoofdvariabelen nader worden belicht, waarna ze geïllustreerd zullen worden. Het model en de genoemde variabelen zullen worden ingezet om interviewvragen te formuleren voor het onderzoek in deze scriptie en om de verzamelde gegevens vervolgens te interpreteren.

- Startcondities: Startcondities hebben betrekking op de omstandigheden waaronder het samenwerkingsproces begint en deze kunnen aanzienlijk variëren. Een collaboratief proces kan bijvoorbeeld starten in een context waar al een hoge mate van vertrouwen en sociaal kapitaal bestaat, wat samenwerking kan faciliteren. Aan de andere kant kan een geschiedenis van conflict en wantrouwen samenwerking bemoeilijken. Factoren zoals de balans van macht en middelen tussen de belanghebbenden en hun motivatie om samen te werken zijn ook cruciaal. Machtsonbalans kan leiden tot manipulatie door sterkere actoren en een gebrek aan capaciteit, middelen of organisatorische infrastructuur van bepaalde stakeholders kan het samenwerkingsproces belemmeren. Incentives om deel te nemen, zoals financiële drijfveren, wettelijke mandaten of erkenning van onderlinge afhankelijkheid, spelen ook een belangrijke rol bij het vormgeven van de samenwerking.
- Institutioneel Ontwerp: Dit aspect betreft de opzet van het samenwerkingsproces, inclusief de basisprotocollen en regels die de procedurele legitimiteit waarborgen. Belangrijke overwegingen hierbij zijn inclusiviteit, duidelijke grondregels en transparantie van het proces. De toegankelijkheid van het samenwerkingsproces, wie moet worden betrokken en de legitimiteit van het proces zijn essentiële kwesties. De formalisering van governance-structuren en het vaststellen van duidelijke rollen zijn ook belangrijk om de legitimiteit te ondersteunen en mogelijke conflicten te verminderen.
- Leiderschap: Leiderschap is van essentieel belang voor het succes van Collaboratieve Governance. Leiders hebben de taak om belanghebbenden bij elkaar te brengen, dialoog te faciliteren, vertrouwen te bouwen en door moeilijke fasen van het proces te loodsen. Leiderschap moet transparant zijn en zich richten op het bevorderen en beschermen van het samenwerkingsproces. Daarnaast moet leiderschap ook de capaciteit hebben om zwakkere partijen te ondersteunen en te vertegenwoordigen en te helpen bij het ontdekken van wederzijds voordelige mogelijkheden.
- Collaboratief Proces: Het collaboratieve proces is een dynamische en iteratieve reeks van interacties waarbij communicatie, vertrouwensopbouw, toewijding aan het proces, gedeeld begrip en de realisatie van tussentijdse en uiteindelijke uitkomsten voortdurend elkaar beïnvloeden. Dit proces is afhankelijk van face-to-face dialoog om stereotypen af te breken en vertrouwen en wederzijds respect op te bouwen. Commitment aan het proces betekent dat belanghebbenden geloven dat onderhandeling te goeder trouw de beste manier is om wenselijke beleidsresultaten te bereiken, wat een significante verschuiving in houding kan vereisen. Een gedeeld begrip van wat collectief kan worden bereikt is van vitaal belang, net als het behalen van 'kleine overwinningen' die kunnen dienen als belangrijke tussentijdse resultaten om momentum en vertrouwen in het proces op te bouwen.



Afbeelding 3: 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:

- **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.
- **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.
- **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.

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 kunnen de begrippen Collaborative Governance en Leadership niet los van elkaar worden gezien. Collaborative Leadership 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). Chrislip et al., (1994) stellen 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. Hierdoor wordt 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 bij het vinden van oplossingen. Chrislip et al. (1994) hebben kenmerken geïdentificeerd die typerend zijn voor collaboratief leiderschap. Deze kenmerken worden hieronder benoemd en zullen niet alleen de basis vormen voor de vragen in de interviews, maar ook gebruikt worden om, net als bij Collaborative Governance, de verzamelde data te interpreteren.

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.

Onderstaand schema toont de complementaire relatie tussen Collaborative Governance en Collaborative Leadership bij het navigeren door de complexiteit van stedelijke vernieuwing. Het benadrukt hoe Collaborative Governance op een collectief niveau een procesmatig kader biedt, terwijl Collaborative Leadership zich richt op het persoonlijk cultiveren van relationele dynamieken en het stimuleren van actieve participatie en gedeelde visie onder alle stakeholders. Samen vormen ze een benadering voor het aanpakken van ‘wicked problems’ binnen stedelijke contexten, waarbij Collaborative Governance de basis legt voor effectieve samenwerking op collectief niveau en Collaborative Leadership aan individuen daarbinnen de leiderschapskwaliteiten aanduidt om deze samenwerking te begeleiden en te versterken. Het is echter belangrijk te erkennen dat de ordening in de tabel niet impliceert dat deze processen zich in de praktijk ook als zodanig voltrekken. De realiteit van stedelijke vernieuwing is complex en dynamisch, waarbij Collaborative Governance en Collaborative Leadership naast andere stringsvorming bestaan en vaak iteratief, adaptief en responsief zijn, zich aanpassend aan de voortdurend veranderende stedelijke context en uitdagingen.

Aspect	Collaborative Governance	Collaborative Leadership
<i>Startcondities en context van stedelijke ontwikkeling</i>	Analyse van aanvangsomstandigheden zoals <u>vertrouwen, machtsbalans en historie van samenwerking</u> . Belicht de noodzaak voor inclusieve betrokkenheid en erkenning van onderlinge afhankelijkheid.	<u>Inspire Commitment</u> : Bevordert toewijding aan een gezamenlijke visie door zich te verdiepen in de behoeften en zorgen van stakeholders.
<i>Institutioneel Ontwerp en stedelijke uitdagingen</i>	<u>Structuur en regels</u> die het samenwerkingsproces ondersteunen, gericht op inclusiviteit, duidelijke grondregels en transparantie.	<u>Build Broad-Based Involvement &amp; Enable Others to Act</u> : Waardeert diversiteit en stimuleert actieve participatie door middelen en kennis te verschaffen.
<i>Leiderschap binnen de dynamiek van stedelijke ontwikkeling</i>	Noodzaak voor <u>leiderschap om stakeholders bijeen te brengen</u> en het proces te faciliteren. Interventie kan nodig zijn om de agenda te vormen.	<u>Lead as Peer Problem Solver &amp; Challenge the Process</u> : Werkt samen met anderen om problemen op te lossen en daagt bestaande systemen uit.
<i>Collaboratief Proces en stedelijke complexiteit</i>	Focus op <u>interacties en onderhandelingen tussen stakeholders</u> , essentieel voor het aanpakken van complexe problemen.	<u>Sustain Hope and Participation &amp; Inspire a Shared Vision</u> : Houdt motivatie hoog en verenigt stakeholders rond een (te vervaardigen) gemeenschappelijke visie.
		<u>Model the Way &amp; Encourage the Heart</u> : Demonstreert hoe samenwerkingscultuur eruitziet en erkent individuele bijdragen, viert successen.

Tabel 2: vergelijking van Collaborative Governance en Collaborative Leadership in de context van Stedelijke Ontwikkeling en Complexiteit

### 3.3 Conclusie

Dit theoretische hoofdstuk heeft tekortkomingen van klassiek leiderschap besproken in het licht van de complexiteit van de hedendaagse wereld. In het licht van de complexiteit van stedelijke vernieuwingsopgaven lijkt een herziening van leiderschap en sturing onvermijdelijk. Collaborative Governance en Leadership suggereren een effectiever alternatief 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 van sturing en leiderschap 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 mee kampen en de rol van leiderschap daarbinnen in onze moderne wereld.

In het volgende hoofdstuk verschuift de focus naar de empirie van 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 verkent daarom in hoeverre Collaborative Governance en Leadership in de praktijk in Katendrecht een rol hebben gespeeld, en identificeert de concrete toepassing en effectiviteit van deze benaderingen in Rotterdam-Zuid.

## Hoofdstuk 4: Casus Katendrecht binnen het NPRZ

In de voorgaande hoofdstukken is het theoretisch kader vastgesteld en zijn de concepten van Collaborative Governance en Leadership afgezet tegen klassiek leiderschap en vervolgens gedefinieerd, naast elkaar gezet en operationeel gemaakt. Daaraan voorafgaand is stilgestaan bij de complexe problemen waar het Nationaal Programma Rotterdam Zuid mee te maken heeft en dat dit een specifieke 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?

In de aanloop naar de praktische verkenning van Collaborative Governance en Leadership binnen Katendrecht en het bredere Nationaal Programma Rotterdam Zuid, is het verstandig nogmaals de keuze van respondenten te duiden. Katendrecht, als specifiek onderdeel van het NPRZ, dient als een illustratief voorbeeld van hoe deze concepten in de praktijk worden gebracht. De selectie van acht sleutelfiguren, actief betrokken bij zowel Katendrecht als het NPRZ, weerspiegelt een bewuste keuze om een spectrum aan inzichten en ervaringen te verzamelen. Hoewel deze selectie beperkt is, biedt het een representatieve dwarsdoorsnede van de betrokkenheid en invloed binnen deze projecten. De keuze is mede ingegeven door praktische overwegingen zoals beschikbare tijd en het bestaande vertrouwensniveau tussen de onderzoeker en de respondenten, waar in hoofdstuk 1 reeds bij stil is gestaan. Deze factoren, in combinatie met de onderzoeker zijn inzicht in het NPRZ door zijn professionele rol, hebben bijgedragen aan het vormgeven van dit onderdeel van het onderzoek.

### 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 20ste 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 21ste 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 4: 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, corporatie 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 en 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 blikt 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 5: 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. Voordat de specifieke resultaten van de interviews worden besproken, is het belangrijk om te benadrukken dat de interpretatie en classificatie van de uitspraken van de respondenten mede gebaseerd zijn op de perceptie van de onderzoeker. Hoewel gestreefd is naar een nauwkeurige analyse en toewijzing van uitspraken aan de concepten van Collaborative Governance en Leadership, dient erkend te worden dat deze interpretaties subjectief zijn. Andere onderzoekers of lezers kunnen, gegeven dezelfde data, tot verschillende conclusies komen. Dit reflecteert op de inherente complexiteit en de veelzijdigheid van de thema's Collaborative Governance en Leadership en op het feit dat de interpretatie van gesprekken beïnvloed wordt door de lens van de onderzoeker. In deze context wordt de lezer dus uitgenodigd om te begrijpen dat de volgende analyse, hoewel zorgvuldig en doordacht, een van de vele mogelijke interpretaties vertegenwoordigt. Dit besef van subjectiviteit in kwalitatief onderzoek benadrukt het belang van een open dialoog over de bevindingen en onderstreept de waarde van verschillende perspectieven in de discussie over Collaborative Governance en Leadership binnen stedelijke ontwikkelingsprojecten zoals Katendrecht.

Frans de Jong werpt licht op de rol van Collaborative Governance en Leadership in de wijk Katendrecht, waarbij unieke sociale en veiligheidsuitdagingen een gemeenschappelijk begrip en actie vereisten. Dit wordt versterkt door de theorie van Ansell en Gash (2007), waarbij een gedeelde probleemperceptie essentieel bleek voor het samenbrengen van stakeholders. De inzet van externe deskundigen door de gemeente, zonder directe controle, illustreert een praktische toepassing van Collaborative Leadership, zoals beschreven door Chrislip et al. (1994), waarbij een evenwicht tussen leiding geven en het mogelijk maken voor anderen om te handelen, centraal staat.

De samenwerking tussen gemeenschap, deskundigen, en overheidsinterventies toonde de evolutie van de gemeente naar een faciliterende rol, die netwerkvorming en samenwerking tussen diverse stakeholders bevorderde. Bijeenkomsten, georganiseerd door de gemeente, dienden als strategische platforms voor het smeden van relaties en het ontwikkelen van een gedeelde visie, wat de basis vormde voor effectieve samenwerking en het ontsluiten van kansen.

Salina Teeuw benadrukte het belang van branding in de ontwikkeling van Katendrecht, waarbij een sterke identiteit en positieve perceptie cruciaal bleken. Dit proces, dat verder gaat dan fysieke verbeteringen, omvatte strategische communicatie en branding om een gedeelde visie en gezamenlijke doelen te creëren. Deze aanpak, inherent aan Collaborative Governance, coördineerde effectief de inzet van diverse stakeholders, illustrerend hoe essentieel een

gezamenlijke identiteit is voor het mobiliseren van gemeenschapsbetrokkenheid en het vormgeven van het narratief rond een gebied.

Bart Kesselaar wijst op de perceptie van ‘succes’ in Katendrecht, waarbij hij de diversiteit in opvattingen tussen oude en nieuwe bewoners benadrukt. Deze uiteenlopende visies weerspiegelen het belang van vertrouwen en een gedeeld begrip binnen het collaboratieve proces van stedelijke ontwikkeling. Kesselaar onderstreept het cruciale belang van een gedeelde visie en het evenwicht tussen ambitie en de praktische realiteit van vastgoedbeheer. Dit illustreert de noodzaak van Collaborative Governance en Leadership, waarbij het bouwen van vertrouwen en het creëren van een gemeenschappelijke strategie centraal staan. De dialoog tussen ontwikkelingsstrategieën en vastgoedbeheer benadrukt de behoefte aan een evenwichtige aanpak die zowel langetermijnvisies als directe beheeroverwegingen integreert, waarbij de belangen van alle stakeholders worden meegewogen.

Feiten uit Kesselaars inzichten benadrukken de rol van Collaborative Governance in het bouwen van vertrouwen en het streven naar een gedeeld begrip, essentieel voor het samenbrengen van diverse visies en belangen. Daarnaast toont zijn observatie over de ontwikkeling van Katendrecht hoe Collaborative Leadership een gedeelde visie inspireert en anderen in staat stelt om actie te ondernemen, wat essentieel is voor het succes van stedelijke vernieuwingsprojecten.

Paul van der Veen biedt een kritische blik op de ontwikkeling van Katendrecht, met nadruk op de noodzaak voor duurzaamheid in Collaborative Governance en Leadership. Zijn beschrijving van Katendrecht als een ‘zorgenkindje’ benadrukt de uitdagingen van snelle veranderingen zonder coherente planning. Van der Veen wijst op de essentie van een langdurige betrokkenheid en een gestructureerde visie om dissonantie en onbalans te voorkomen. Zijn zorgen onderstrepen het belang van voortdurende samenwerking tussen alle stakeholders, zowel oude als nieuwe en het belang van leiderschap dat een gedeelde visie inspireert en participatie handhaaft.

Feiten uit het interview met Paul van der Veen benadrukken de noodzaak van duurzame aanpakken in gebiedsontwikkeling. Het ontbreken van een duidelijk stedenbouwkundig plan voor Katendrecht heeft geleid tot organische, maar ongecoördineerde ontwikkelingen. Dit illustreert de rol van Collaborative Governance en Leadership in het creëren van samenhang, stabiliteit en een gedeelde visie voor stadsvernieuwing. Het bouwen van vertrouwen, het inspireren van een gedeelde visie en het stimuleren van hoop en participatie zijn essentiële elementen om de uitdagingen van stedelijke vernieuwing aan te pakken en te zorgen voor een inclusieve en duurzame ontwikkeling van gebieden zoals Katendrecht.

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, meldde 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 boven op 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 Andriessse 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. Andriessse 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. Andriessse 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 Andriessie 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 Andriessie 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 nieuwbouwwontwikkeling.

Hedy van den Berk reflecteert, tot slot, 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 tijdgeest 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 langetermijnwaarde’ 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 van belang kan zijn 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 een punt is van 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 diepgewortelde 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 stadsvernieuwingsprojecten 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 Analyse van Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht

Binnen het raamwerk van Collaborative Governance spelen volgens Ansell en Gash (2007) diverse elementen een 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 analyse 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 elementen 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 redenatie 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 zagezegd geplaatst in de verschillende elementen 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 elementen 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, Andriesse
Outcomes	3	Van der Veen, Andriesse, Van den Berk
Trust-Building	3	Kesselaar, Pool, Van den Berk
Face-to-Face Dialogue	1	Andriesse
Commitment to Process	1	Pastors
Intermediate Outcomes	1	Pastors
Shared Understanding	4	Teeuw, Kesselaar, Pool, Van den Berk
Facilitative Leadership	2	De Jong, Andriesse

*Tabel 3: genoemde elementen 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 noemenswaardig 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 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 uitvoeriger 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.

ELEMENT	AANTAL	GENOEMD DOOR
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 4: 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 samenwerkings-

inspanningen. 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.

#### **4.5 Reflectie op de collaboratieve elementen in Katendrecht**

In de reflectie op Collaborative Governance en Leadership binnen Katendrecht wordt duidelijk dat ‘Shared Understanding’ en ‘Institutional Design’ verschillende rollen spelen in het verloop van gebiedsontwikkeling. Bijzonder is dat Katendrecht, met zijn gedeelde probleemperceptie en visie, vooral geleid werd door het opbouwen van gemeenschappelijk begrip, een aanpak die de basis legde voor verandering. Dit benadrukt de initiële vereiste om diverse stakeholders te mobiliseren rond een overeengekomen doel en visie. Frans de Jong benadrukt het belang van deze ‘gedeelde probleemperceptie’ als een fundamenteel aspect voor het creëren van wederzijds begrip en respect. Dit vormt een ‘Starting Condition’ binnen het raamwerk van Collaborative Governance door Ansell en Gash (2007), aangezien het de vorming van ‘Shared Understanding’ kan bevorderen, wat van belang is voor het samenbrengen van stakeholders en het faciliteren van een effectief collaboratief proces in Katendrecht. Echter, naarmate de ontwikkeling vordert, zou verwacht kunnen worden dat aspecten van ‘Institutional Design’ prominenter aanwezig zouden zijn, vooral in een fase waarin het evalueren en bijsturen van beleidslijnen belangrijk wordt. De relatief beperkte nadruk op ‘Institutional Design’, zoals waargenomen in de interviews, suggereert mogelijk een gebied voor verdere ontwikkeling en reflectie binnen Katendrecht. Marco Pastors benadrukte bijvoorbeeld het belang van ‘Institutional Design’ door te wijzen op de noodzaak om onderwijs-segregatie aan te pakken: “We moeten beleid ontwikkelen dat actief leerlingen uit een mix van achtergronden toelaat.” Dit roept de vraag op of er in toekomstige fasen van stadsontwikkeling en -vernieuwing meer aandacht moet worden besteed aan het expliciet heroverwegen en aanpassen van beleidskaders om de relevantie en effectiviteit van de collaboratieve inspanningen te waarborgen.

Gezien deze observaties zou ook een grotere nadruk op ‘Challenge the Process’ verwacht kunnen worden, een benadering die Marco Pastors illustreert met zijn bereidheid om lessen uit Katendrecht toe te passen in toekomstige projecten. Pastors benadrukt het belang van het kritisch evalueren en vernieuwen van de status quo, vooral in het licht van onbedoelde gevolgen zoals onderwijssegregatie. Zijn aanpak weerspiegelt een aspect van Collaborative Leadership dat gericht is op het herzien van processen en systemen om te zorgen dat ze blijven aansluiten bij de veranderende omstandigheden en behoeften. Dit inzicht van Pastors suggereert dat, naarmate de ontwikkeling van Katendrecht vordert, er een grotere behoefte is aan een actieve evaluatie en aanpassing van strategieën. Dit versterkt het argument voor een sterker engagement met ‘Institutional Design’ en een meer uitgesproken focus op het uitdagen van bestaande beleidskaders en praktijken, om de effectiviteit van collaboratieve inspanningen te waarborgen.

## Hoofdstuk 5: Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid

Na de analyse van Collaborative Governance en Leadership in Katendrecht, past dit hoofdstuk dezelfde methodologische aanpak toe op de rest van het NPRZ. Hierdoor wordt het mogelijk om de bevindingen uit Katendrecht systematisch te vergelijken met die binnen het NPRZ. Het doel is om vast te stellen of de strategieën die in het succesvolle Katendrecht herkend werden, ook gezien worden binnen het bredere programma van het NPRZ. De eerste helft van dit programma zit er nu op, hetgeen de aanleiding is van de Midterm review. Dit stuk van Windhausen et al. (2022) is in hoofdstuk 1 en 2 ruim besproken, maar in dit hoofdstuk staat de sturing en het leiderschap in de eerste periode van het NPRZ centraal. Maar waarom was dit programma er nu ook alweer? Hieronder volgt daarom eerst een beschrijving 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) maken duidelijk 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 sterk 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)

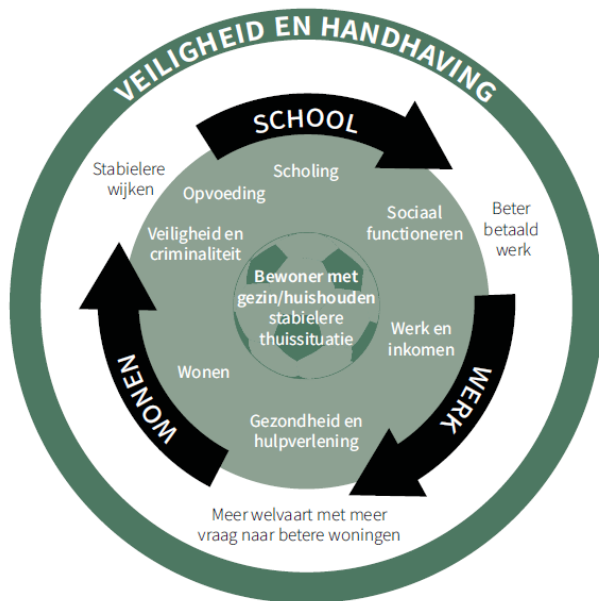
## 5.2 De Drie Pijlers van het NPRZ: School, Werk en Wonen

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. Eromheen is een beschermende schil van veiligheid en handhaving nodig (Van Spijker en Tops, 2021).



Afbeelding 6: 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 duurder, 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 Erasmus Universiteit, 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 het 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. Ook hier geldt hetzelfde als in het vorige hoofdstuk; het is essentieel te erkennen dat de interpretatie van respondenten hun uitspraken inherent gekleurd is door de lens van de onderzoeker. Hoewel er is gestreefd naar een grondige en doelmatige analyse, moet worden onderkend dat dergelijke interpretaties een mate van subjectiviteit bevatten.

Later in deze scriptie zal verder worden ingegaan op de overdraagbaarheid van de aanpak van Katendrecht naar het bredere 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. Ze 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.

Bart Kesselaar onderstreept het belang van gemeenschappelijk begrip en een gezamenlijke taal als fundament voor succesvolle stedelijke projecten, waarbij miscommunicatie zonder deze basis leidt tot verstoringen in de realisatie van ambities. Hij wijst op de noodzaak van duidelijke rollen en bijdragen binnen samenwerkingsverbanden om verwarring en conflicten te voorkomen en benadrukt het belang van continue dialoog en afstemming.

Kesselaar stelt leiderschap voor als cruciaal voor het bevorderen van samenwerking, waarbij leiders grenzen doorbreken en eigen belangen terzijde schuiven. Hij merkt op dat de uitdaging vaak ligt in de implementatie van strategieën, ondanks goede concepten op papier, en bekritiseert de gebrekkige koppeling van verschillende domeinen voor een integrale aanpak.

Hij pleit voor een woonvisie die zowel fysieke als sociale aspecten omvat, en bekritiseert de huidige gefragmenteerde stadsontwikkeling, waarbij een meer responsieve en betekenisvolle communicatie tussen overheid en burgers nodig is. Kesselaar benadrukt het belang van lokale aanwezigheid en participatie in gemeenschapskwesties en noemt het Oude Noorden als voorbeeld van succesvolle gemeentelijke en corporatieve samenwerking.

Paul van der Veen benadrukt belangrijke aspecten voor het succes van stedelijke ontwikkelingsprojecten, waaronder het creëren van vertrouwen en transparantie door een cultuur van geven en nemen. Hij onderstreept het belang van wederzijds begrip en duurzame relaties tussen alle stakeholders en illustreert dit met een anekdote over succesvolle onderhandelingen in een project in Arnhem. Van der Veen benadrukt verder dat effectief leiderschap een balans vereist tussen daadkracht en openheid voor kritiek en het belang van consistent en deskundig handelen voor de geloofwaardigheid van projectmanagement.

Hij reflecteert ook op de uitdagingen in stadsplanning, met name de aanpassing aan veranderende normen rond duurzaamheid en natuurinclusiviteit. Van der Veen wijst op de noodzaak van flexibele aanpakken die soms conflicteren met eerdere afspraken en het belang van leiderschap om strategieën aan te passen aan actuele ontwikkelingen. Hij illustreert dit met voorbeelden uit de Tweebosbuurt en de ontwikkeling van stadsvernieuwing 2.0, waarbij geleerde lessen worden omgezet in verbeterde benaderingen. Dit benadrukt het belang van het luisteren naar en betrekken van bewoners in stedelijke projecten, om vertrouwen op te bouwen 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 voor succes in leiderschap en samenwerking in complexe projecten. Dit vertrouwen ontstaat door het leveren van prestaties, betrouwbaarheid en het nakomen van beloften, waarbij persoonlijk contact essentieel is. Een heldere visie is cruciaal; leiders moeten professionals ruimte geven zonder micromanagement.

Hij uit zorgen over Rotterdams beleid gericht op het aantrekken van hogere inkomens en pleit voor een evenwichtige aanpak die sociaal-culturele veranderingen en gemeenschapsbetrokkenheid omarmt. Pool wijst op het succes van netwerken binnen het NPRZ-gebied, waar samenwerking positief bijdraagt aan de ontwikkeling van Zuid.

Pool behandelt de complexiteit van stadsplanning, benadrukt het belang van gemeenschapsinspraak en transparante communicatie. Hij bekritiseert de snelle ontwikkelingen in projecten zoals de Tweebosbuurt en pleit voor een meer luisterende benadering naar de gemeenschap. Hij pleit voor een menselijke maat in projecten en kritiseert grootschalige, technische plannen. Hij benadrukt het belang van ontwikkelingen die respect tonen voor bestaande bewoners en inclusief zijn en onderstreept het belang van aanpassingsvermogen in stadsontwikkeling.

Leonie Andriess onderstreept het belang van open dialoog en wederzijdse afhankelijkheid voor effectieve samenwerking en leiderschap. Ze benadrukt dat samenwerking versterkt wordt door deze in gesprekken te erkennen en te herbevestigen, samen met het onderhouden van korte lijnen en het direct aanpakken van aandachtspunten.

Andriess reflecteert op de stedelijke ontwikkelingsstrategieën en erkent de recente bewustwording binnen de gemeente van de noodzaak voor een meer geïntegreerde benadering. Ze belicht de uitdagingen bij het implementeren van deze inzichten in dagelijkse acties en de moeilijkheden van werken binnen traditionele, gescheiden organisatiestructuren.

Ze illustreert pogingen om meer integrale budgetten en multidisciplinaire samenwerking te creëren en het belang van het hebben van ‘ambassadeurs’ die bereid zijn om nieuwe benaderingen te verkennen. Het opstellen van een ‘toekomstperspectief’ voor wijken samen met de gemeenschap wordt als een succesvol samenwerkingsvoorbeeld aangehaald, waarbij verschillende participatievormen worden ingezet. Andriess haalt daarbij het initiatief van ‘wijk aan zet’ waarin meer geluisterd wordt naar bijvoorbeeld de wijkraad.

Andriess benadrukt de noodzaak om te investeren in gemeenschappen door unieke verhalen van plaatsen te vertellen en de identiteit en het karakter van gebieden te behouden. Ze wijst op de complexiteit van samenwerking met marktpartijen en de ruimte voor verbetering op dit gebied. Ze bespreekt de politieke context als een belangrijke factor in de complexiteit van stedelijke projecten en pleit voor maatschappelijke en politieke sensitiviteit onder leiders, die moeten durven tegenwicht te bieden en te kijken naar wat het beste is voor de lange termijn van de stad.

Hedy van den Berk belicht de essentiële factoren voor succes in complexe stedelijke projecten, waarbij ze het belang van onderling begrip en de bereidheid om over bijdragen te praten, onderstreept in plaats van vast te houden aan starre standpunten. Ze introduceert de ‘gouden driehoek’ en waardenpiramide als modellen om rond gedeelde waarden en belangen te verbinden, met de gezamenlijke droom voor de stad of wijk als kern.

Van den Berk benadrukt het belang van maatschappelijke doelen boven persoonlijke of organisatorische belangen en wijst op de noodzaak van leiderschapskwaliteiten zoals flexibiliteit, kennis van netwerken en het voeren van gesprekken op verschillende niveaus. Ze betwijfelt of de huidige stedelijke ontwikkelingsstrategieën voldoende zijn om hedendaagse uitdagingen, waaronder klimaatverandering, aan te pakken en pleit voor een gefaseerde aanpak en uitvoeringskracht.

Ze benadrukt het belang van duidelijke communicatie naar bewoners en het bieden van zekerheid over huisvesting. Een ‘sociaal statuut’ in ontwikkeling in Rotterdam zou garanties aan bewoners kunnen bieden tijdens renovatieprocessen. Van den Berk ziet huisvestingsgaranties als een fundamenteel principe in stedelijke ontwikkeling en pleit voor een benadering die de gemeenschap centraal stelt, ondanks veranderingen 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 van belang 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 collaboratieve 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 organisatie-doelstellingen. 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 aantoonde dat hij naast anderen staat en bereid is om feedback te ontvangen en gezamenlijk naar oplossingen te zoeken.
- *Challenge the Process*: Van der Veen wijst op de noodzaak van flexibele aanpakken die soms conflicteren met eerdere afspraken en het belang van leiderschap om strategieën aan te passen aan actuele ontwikkelingen. Hij illustreert dit met voorbeelden uit de Tweebosbuurt en de ontwikkeling van stadsvernieuwing 2.0, waarbij geleerde lessen worden omgezet in verbeterde benaderingen.
- *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 herbevestigen 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 activiteit zijn 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 elementen 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 5: genoemde elementen van Collaborative Governance NPRZ

Bij het bekijken van de praktische toepassing van Collaborative Governance-elementen binnen het NPRZ, is het opvallend dat ‘Trust-Building’ en ‘Shared Understanding’ vaak genoemd worden, wat duidt op een gerichte inspanning van betrokkenen om vertrouwen en een gemeenschappelijk begrip te bevorderen. Deze nadruk is in lijn met de observatie van Leonie Andriessse over het belang van open dialoog en wederzijdse afhankelijkheid voor effectieve samenwerking. Andriessse benadrukt dat het erkennen en (her)bevestigen van samenwerking in gesprekken, gecombineerd met het onderhouden van directe communicatielijnen, essentieel is voor het bouwen van vertrouwen. Dit is vooral relevant halverwege het programma, waar een moment van reflectie en het rechtstreeks aangaan van dialoog met elkaar een waardevolle stap kan zijn om de onderlinge vertrouwensbasis te versterken.

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 6: 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.

## 5.7 Reflectie op de collaboratieve elementen in het NPRZ

In de reflectie op de collaboratieve dynamiek binnen het NPRZ valt op dat 'Trust-Building' frequent wordt genoemd, wat aansluit bij eerdere observaties uit de Midterm evaluatie waarin een tekort hieraan werd geïdentificeerd. Dit benadrukt hoe essentieel het opbouwen van vertrouwen is voor het succes van het NPRZ en suggereert dat de geïnterviewden zich, al dan niet bewust, inzetten om dit aspect te verbeteren. Het is bemoedigend om te zien dat er specifieke aandacht is voor het creëren van directe, positieve impact op de levens van mensen in achterstandsituaties. Marco Pastors' benadering, waarbij hij de nadruk legt op praktische interventies die tastbare voordelen opleveren voor de gemeenschap, illustreert een pragmatische focus op 'Trust-Building'.

Dit toont een streven naar concrete resultaten die het vertrouwen in het NPRZ als een waardevol en effectief initiatief kunnen versterken. Interessant is dat Marco Pastors bijna als enige de lijn van concreetheid volgt, door directe acties te benadrukken die zichtbare impact hebben op individuele levens en gemeenschappen binnen het NPRZ.

Daarnaast wordt in de context van het NPRZ 'Inspire a Shared Vision' als een belangrijk element genoemd, wat het belang van een gemeenschappelijke toekomstvisie onderstreept. Toch rijst de vraag in hoeverre deze visie net zo concreet en met evenveel betrokkenheid wordt gecommuniceerd en gedeeld als in het geval van Katendrecht. In de interviews worden geen specifieke gebieden buiten of aansluitend bij Katendrecht genoemd waar deze benadering even concreet wordt toegepast. Het valt op dat de focus op het vinden van een gedeelde probleemperceptie, die volgens Frans de Jong in Katendrecht zo effectief heeft bijgedragen aan het bouwen van een gemeenschappelijk begrip, minder expliciet naar voren komt in de gesprekken over het NPRZ. Dit aspect speelde een sleutelrol in het verenigen van stakeholders rondom een gezamenlijke uitdaging in Katendrecht, maar lijkt minder nadrukkelijk aanwezig te zijn in de bredere aanpak binnen het NPRZ. Het principe 'Enable Others to Act', eveneens een aantal keer genoemd, onderstreept het belang van het empoweren van individuen en groepen om bij te dragen aan de gemeenschappelijke doelen. De directe ervaringen uit Katendrecht, zoals benadrukt door Frans de Jong, tonen aan dat succes mede wordt bepaald door de mate waarin mensen zich bevoegd voelen om actie te ondernemen. Maar of de gemeenschap in andere delen van het NPRZ ook door de gemeente ondersteund gaat worden op eenzelfde wijze als in Katendrecht komt niet terug uit de interviews, maar was wel, door Frans de Jongs eerdere nadruk erop, een van de verwachtingen van de onderzoeker.

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

De voorgaande hoofdstukken van deze scriptie is onderzocht in hoeverre de elementen van Collaborative Governance en Leadership binnen de context van Katendrecht en het NPRZ herkenbaar zijn. Deze resultaten van deze twee casussen laten zien dat ze elk hun specifieke uitdagingen en toepassingen van Collaborative Governance en Leadership hebben, die we in dit hoofdstuk met elkaar vergelijken. Dit deel van de scriptie richt zich op het identificeren en bespreken van zowel de overeenkomsten als de verschillen in de gevonden sturings- en leiderschapselementen. 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.

In de analyse is gepoogd de onderzochte elementen van Collaborative Governance en Leadership ook kwantitatief ten opzichte van elkaar te ordenen. Met een dergelijke benadering is uiteraard enige subjectiviteit gemoeid, vooral omdat het kwantificeren van kwalitatieve data zoals interviewverslagen niet altijd recht doet aan de volledige context waarin bepaalde uitspraken zijn gedaan. In de voorgaande hoofdstukken is daarom getracht stil te staan bij een aantal relevante contextuele omstandigheden, die in de interpretatie van de interviewdata zijn meegenomen.

In dit hoofdstuk zal eerst de nadruk liggen op de verschillen in de toepassing van Collaborative Governance en Leadership tussen de twee casussen op basis van de absolute verschillen. Deze zijn hier direct onder weergegeven, waarna de overeenkomsten aan bod komen. Deze focus is van belang om verschillende redenen. Het biedt inzicht in hoe de sturingsbenaderingen aangepast worden aan de uiteenlopende omstandigheden in de gebieden, wat kan helpen bij het begrijpen van de flexibiliteit en effectiviteit van bepaalde sturingselementen in de stedelijke ontwikkelingspraktijk. Door de omstandigheden en de hierdoor benodigde aanpassingen in de sturingsaanpak van het NPRZ te belichten, kan de scriptie straks in de conclusie praktische aanbevelingen doen voor de verdere aanpak van het programma. Door de zaken zo scherp tegen elkaar af te zetten wordt het mogelijk om de effectiviteit van Collaborative Governance en Leadership in verschillende stedelijke omstandigheden te evalueren en biedt het een kans om ook te komen tot meer generieke inzichten.

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

De volgende tabel presenteert een kwantitatieve analyse van de elementen van Collaborative Governance zoals die zijn toegepast in Katendrecht en het NPRZ. Deze analyse is gebaseerd op de frequentie van vermelding of omschrijvingen van deze specifieke elementen 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 7: verschillen in elementen Collaborative Governance Katendrecht versus NPRZ

Een verschil wordt als opvallend 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 elementen ‘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 elementen:

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 8: uitgelichte verschillen in elementen 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.

Een element wordt als overeenkomstig en opvallend beschouwd als het drie of meer keer benoemd wordt en het verschil in aantal vermeldingen tussen de casussen is maximaal één.

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 9: uitgelichte overeenkomst in elementen Collaborative Governance Katendrecht versus NPRZ

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

De focus op ‘Trust Building’ in het NPRZ is intensiever dan in Katendrecht, waarschijnlijk omdat de Midterm review specifiek de behoefte aan versterking van vertrouwen benadrukt. Dit wordt weerspiegeld in de verschillende benaderingen van De Jong, Andriess, Pastors en Van Den Berk, die elk op een unieke manier de nadruk leggen op het ontwikkelen van gedeelde motivatie binnen en tussen organisaties, het herbevestigen van gemaakte afspraken, het formuleren van concrete doelen, en het delen van (financiële) middelen als componenten voor het bouwen van vertrouwen. Salina Teeuw voegt met haar benadering van adaptieve leerprocessen en het erkennen van vroegere fouten een dimensie van verantwoording naar huidige bewoners toe aan dit proces. Kesselaar en Pool lijken in tegenstelling tot casus Katendrecht nu minder op ‘Trust Building’ gefocust, waarbij Kesselaar expliciete rollen verlangt en Pool kritiek uit op het beleid van Rotterdam betreffende het aantrekken van hogere inkomens, wat diversiteit in perspectieven binnen het NPRZ suggereert en een uniforme strategie kan uitdagen. Het is interessant dat de initiatieven voor ‘Trust Building’ binnen het NPRZ wat divers zijn, maar het is de vraag of deze inspanningen onderling bekend zijn bij de verschillende stakeholders en of ze bijdragen aan een coherente strategie. De rol van de collaboratieve leider wordt hier van belang: kan deze leider de diverse ‘Trust Building’-initiatieven verenigen en zorgen voor een samenhangende aanpak die alle partijen erkent en betreft? Dit aspect benadrukt het belang van een strategische benadering binnen Collaborative Governance, die niet alleen focust op het bouwen van vertrouwen maar ook op het formuleren van een duidelijke, gedeelde visie die door alle betrokkenen wordt gedragen.

De uitkomsten (‘Outcomes’) in Katendrecht, zoals benadrukt door Paul van der Veen, Leonie Andriess en Hedy van den Berk, bieden inzichten voor de ontwikkeling van het NPRZ. Paul van der Veens inzichten benadrukken namelijk dat een langdurige inzet en voortdurende evaluatie van langetermijneffecten essentieel zijn. Dit vereist dat wanneer er een visie ligt, deze vertaald dient te worden in concrete doelen voor zowel de korte als de lange termijn. Daarnaast is het cruciaal dat alle stakeholders (nieuwe en oude), onder begeleiding van een faciliterend leider, betrokken en actief deelnemen aan het besluitvormingsproces. Deze aanpak zorgt ervoor dat ontwikkelingsprojecten een continu proces worden waarin betrokkenheid centraal staat, waarbij stakeholders gesteund worden om bij te dragen aan een coherente ontwikkeling van het gebied. Leonie Andriess’ observaties, over de transformatie van Katendrecht tot een nieuwbouwontwikkeling, roepen op tot het behouden van beeldbepalende elementen die een brug slaan naar het verleden van een gebied, terwijl er ook ruimte blijft voor nieuwe ontwikkelingen. Hedy’s zorgen over de herhuisvesting van oorspronkelijke bewoners onderstrepen het belang van het bieden van zekerheid en betere herhuisvestingsopties in nieuwe ontwikkelingsgebieden van het NPRZ. Deze ‘Outcomes’ benadrukken het belang van een geïntegreerde benadering die niet alleen de huidige gemeenschap ondersteunt, maar ook een toekomstvisie biedt gericht op het aantrekken van anderen.

Een overeenkomst tussen beide gebieden is de focus op ‘Shared Understanding’. Zowel in Katendrecht als in het NPRZ wordt het belang van een gemeenschappelijke visie en begrip erkend, wat kan fungeren als fundament voor het samenbrengen van diverse belanghebbenden en het sturen van gezamenlijke inspanningen. Alleen is er binnen de toepassing van ‘Shared Understanding’ tussen Katendrecht en het NPRZ een contrast te benoemen door de onderzoeker. In Katendrecht was er een focus op branding en bestaande bebouwingmogelijkheden, ondersteund door een strategie die rekening houdt met zowel langetermijntoontwikkelingsdoelen als directe beheerpraktijken van vastgoed. Dit zorgt, volgens de onderzoeker, voor een meer inclusieve benadering waarbij stakeholders zoals gemeente, ontwikkelaars en bewoners input kunnen leveren en consensus kunnen bereiken. In contrast, richt het NPRZ zich meer op het inzetten van ambassadeurs en het bouwen van bruggen tussen bewoners en overheid (inclusief het NPRZ zelf), waarbij de focus ligt op directe gemeenschapsbetrokkenheid zonder de expliciete inzet van branding of het specifiek maximaliseren van bebouwingmogelijkheden. Deze verschillen in de uitvoering van ‘Shared Understanding’ tussen Katendrecht en het NPRZ benadrukken niet alleen de variatie in benaderingen binnen Collaborative Governance, maar suggereren ook de mogelijkheid voor een meer geïntegreerde strategie voor andere gebieden van het NPRZ. Door ook in gesprek te gaan met ontwikkelaars en vooruit te blikken, zoals geobserveerd in Katendrecht, kunnen andere gebieden met een vernieuwingsopgave profiteren van een holistische visie. Dit zou de basis kunnen leggen voor een aanpak waarin niet alleen de huidige behoeften van bewoners worden geadresseerd, maar ook een gezamenlijke toekomstvisie wordt gecreëerd die meer aspecten van stedelijke vernieuwing omvat dan alleen de wensen van de huidige bewoners.

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

De volgende tabel presenteert een kwantitatieve analyse van de sturingselementen van Collaborative Leadership zoals die zijn gevonden in Katendrecht en het NPRZ. Deze analyse is gebaseerd op de frequentie van vermelding of omschrijvingen van deze elementen 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 10: verschillen in elementen Collaborative Leadership Katendrecht versus NPRZ

Een verschil wordt als opvallend 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 elementen ‘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 elementen:

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

Tabel 11: uitgelichte verschillen in elementen 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 elementen zijn waarin zowel Katendrecht als NPRZ een sterke nadruk leggen, zonder verschil in het aantal vermeldingen. Deze elementen worden in beide gebieden drie of meer keer genoemd of omschreven, 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 12: uitgelichte overeenkomsten in elementen Collaborative Leadership Katendrecht versus NPRZ

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

Het verschil in aandacht voor ‘Challenge the Process’ tussen Katendrecht en het NPRZ kan worden toegeschreven aan de verschillende fasen van ontwikkeling en de specifieke uitdagingen waarmee elk gebied wordt geconfronteerd. In Katendrecht spreekt Marco Pastors over concrete lessen uit het verleden om onderwijssegregatie tegen te gaan en hij wil daar dan ook concrete afspraken over maken met de gemeente. De gemeente daarentegen lijkt actiever bestaande benaderingen te willen heroverwegen en aan te passen, mogelijk als reactie op de Midterm review en de Tweebosbuurt, waar Van der Veen in het interview naar refereerde. De focus van Van der Veen en Teeuw op flexibele aanpakken die inspelen op de behoeften en reacties van de gemeenschap, benadrukt de stap die gezet wordt door leiders in het programma om de behoeften van de gemeenschap op te halen en daarmee te streven naar het herstel van vertrouwen naar de bewoners door middel van een luisterend oor. De onderzoeker vraagt zich af of dit leidt tot daadwerkelijke, tastbare veranderingen voor de gemeenschap binnen afzienbare tijd. Met andere

woorden, hoe het ophalen van die behoeften wordt geoperationaliseerd en teruggekoppeld aan de gemeenschap, wordt niet duidelijk.

Bij het vergelijken van ‘Inspire a Shared Vision’ tussen Katendrecht en het NPRZ valt op dat leiders in beide gebieden, numeriek gezien, even zwaar streven naar het samenbrengen van stakeholders rond een gemeenschappelijke visie, maar de benadering en de specifieke focus lijken toch te verschillen. In Katendrecht is er een nadruk op het benutten van de ‘tijdgeest’ en ‘momentum’, het creëren van platforms voor samenwerking, het gebruik van branding als middel voor het vormen van een gedeelde visie en het uitdragen van de unieke kansen van Katendrecht. Deze elementen suggereren een creatieve benadering van het vormen van een visie die resonantie vindt bij een breed scala aan stakeholders. Tevens, zo is gebleken, werd op deze manier een bepaalde mate van concreetheid verkregen, gezien het vergevorderde stadium. In contrast, in het NPRZ ligt de nadruk op het behouden van gemeenschapsidentiteit tijdens transformatie, het stimuleren van continue dialoog en afstemming en het ontwikkelen van een toekomstperspectief met de huidige bewoners van een gebied. Dit wordt o.a. bevestigd door het eerdergenoemde principe van ‘transformeren zonder te vervreemden’. De oproep om projecten menselijker en behapbaarder te maken door de menselijke maat te hanteren, zorgt er wellicht wel voor dat bestaande bewoners beter begrijpen waar het NPRZ mee bezig is. Dit wijst op een meer participatieve aanpak, waarbij het behoud van kernwaarden en het betrekken van de gemeenschap bij het vormen van de visie centraal staan. Het valt de onderzoeker op dat vooral de bestaande bewoners daarin centraal staan. Waarbij de vraag rijst of het aantrekken van nieuwe bewoners, door juist op hun behoeftes in te spelen, niet in de verdrukking raakt. Daarbovenop twijfelt de onderzoeker of de focus op de bestaande gemeenschap afbreuk doet aan inclusiviteit, kijkend naar de rol van eventuele marktpartijen die buiten Katendrecht onderbelicht blijft door de respondenten.

De relatie tussen de bevindingen suggereert dat, hoewel beide gebieden het principe van ‘Inspire a Shared Vision’ omarmen, de manier waarop deze visie wordt geïnspireerd en geconcretiseerd, zich lijkt aan te passen aan het politieke sentiment, gevoed door voorbeelden uit de Tweebosbuurt, aangehaald door Van der Veen en Pool. Zij benadrukten naar aanleiding hiervan het belang van het luisteren naar en betrekken van huidige bewoners in stedelijke projecten, om vertrouwen op te bouwen door transparantie en open communicatie. Katendrecht leek meer te focussen op het creëren van een visie via samenwerkingsplatforms en innovatieve middelen zoals branding, terwijl het NPRZ zich richt op het versterken van gemeenschapsbanden en het waarborgen van een toekomst die in lijn is met (het behoud van) de bestaande gemeenschapsidentiteit. Of daarmee het programma zijn doelen zal halen, trekt de onderzoeker in twijfel gezien de problemen zich niet alleen maar richten op het creëren van een band met de huidige bewoners, zo bleek uit hoofdstuk 1 van deze scriptie.

## Hoofdstuk 7: Conclusies, aanbevelingen en reflectie

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd die voortvloeien uit het onderzoek naar de rol van Collaborative Governance en Collaborative Leadership in de aanpak van het NPRZ. Gezien het succes van de vernieuwing van Katendrecht, een gebied dat nu onderdeel uitmaakt van het NPRZ maar in zijn aanpak op dit programma vooruitliep, verkenden we in hoeverre de elementen uit deze theorieën in dit praktijkvoorbeeld ook een leerobject kunnen zijn voor het NPRZ. De inzichten en lessen die aan de hand van de verkenning zijn verkregen uit de ervaringen in Katendrecht, blijken inderdaad richtlijnen te bieden voor het verder vormgeven en verbeteren van de aanpak binnen het NPRZ. Dit hoofdstuk richt zich op het trekken van conclusies ten aanzien van de gestelde hoofdvraag in deze scriptie en het integreren van inzichten in concrete aanbevelingen voor het NPRZ, met de bedoeling om bij te dragen aan een effectievere en duurzamere stedelijke vernieuwing van Rotterdam-Zuid.

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

In dit onderzoek naar de ontwikkeling van het NPRZ is specifiek gekozen voor Katendrecht vanwege de status als succesvol voorbeeld binnen het programma, er is gekeken door de lens van de theoretische concepten van Collaborative Governance en Leadership. Deze verkenning is gemotiveerd door de hoofdvraag: "In hoeverre hebben Collaborative Governance en Collaborative Leadership een rol in de ontwikkeling van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid?" welke in deze paragraaf beantwoord wordt aan de hand van onderstaande uiteenzetting.

De gedragingen die door de onderzoeker zijn waargenomen, zijn gelabeld met begrippen uit de theorie van Collaborative Governance en Leadership, wat een gestructureerde benadering bood om verschillen en overeenkomsten in de uitvoeringspraktijk tussen Katendrecht en de rest van het NPRZ te duiden. Deze benadering toont aan dat de gedragingen in Katendrecht onderscheidend zijn ten opzichte van die elders in het NPRZ. De unieke gedragingen in Katendrecht, geduid binnen de theoretische kaders, benadrukken het potentieel voor een effectievere aanpak binnen het gehele NPRZ-programma. De in Katendrecht geobserveerde acties en betrokkenheid vormen een contrast met de minder effectieve houdingen elders binnen het NPRZ. Dit verschil in gedragingen, geïllustreerd door de toepassing van theoretische concepten op die gedragingen, suggereert dat een herijking van strategieën binnen het NPRZ, geïnspireerd door succesvolle praktijken uit Katendrecht, de doelstellingen van het programma op een meer inclusieve en resultaatgerichte wijze kan bereiken. Deze door de onderzoeker geïdentificeerde bevindingen onderstrepen het belang van adaptief geleerde lessen toe te passen, gebaseerd op de in Katendrecht geobserveerde gedragingen, om een bredere en duurzamere impact te realiseren in complexe stedelijke vernieuwingsprojecten. Dit alles begint bij een reflexieve houding van leidinggevende professionals om Katendrecht ook als voorbeeld te willen nemen.

Ter verduidelijking; een initiële gedeelde probleemperceptie vormde in Katendrecht de basis voor samenwerking, leidend tot 'Shared Understanding' door effectieve interacties tussen de stakeholders, gemeente, corporatie en ontwikkelaar. Het oprichten van samenwerkingsplatforms, netwerkborrels en het inzetten een van branding-campagne speelden een rol in het vormen van een collectieve visie, terwijl de aandacht voor de specifieke kenmerken van het gebied kansen voor herontwikkeling bood. Ook de bereidheid van actoren om buiten hun eigen rol te stappen en samenwerking te faciliteren en te verbinden met externe partijen, hetgeen in de theorie 'boundary spanning' wordt genoemd, bleek een belangrijke rol te spelen. Bewonersgroepen voelden zich serieus genomen door hen te voorzien van onafhankelijke ondersteuning.

Inventarisatie van de elementen van Collaborative Governance en Leadership binnen Katendrecht toont aan dat 'Shared Understanding', 'Enable Others to Act', 'Inspire a Shared vision' en zicht op

‘Outcomes’ belangrijk zijn geweest voor het sturen van de succesvolle gebiedsontwikkeling aldaar. Naarmate de ontwikkeling voortschrijdt, wordt het steeds belangrijker om beleidslijnen te evalueren en bij te sturen, waarbij ‘Challenge the Process’ centraal staat om negatieve effecten te adresseren.

De aanpak binnen het NPRZ neigt in tegenstelling tot de directere acties in Katendrecht naar een hoger abstractieniveau, zoals eerder gesteld voornamelijk gericht op het betrekken van huidige bewoners. Dit verschil tussen de waargenomen (succesvolle) elementen van de aanpak in Katendrecht en het gebrek eraan binnen het NPRZ, suggereert ruimte voor verbetering door het nemen van meer directe sturingsacties, die natuurlijk wel aansluiting dienen te vinden bij de huidige uitdagingen en tijdsgeest. Het (nog) directer betrekken van ‘de bewoners’ is daar een concreet voorbeeld van. Een specifieke actie uit Katendrecht die toegepast kan worden om bewonersgroepen directer te betrekken, is het principe van ‘Enable Others to Act’. De Jong vertelde dat de gemeente in Katendrecht 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, een aanpak die succesvol bleek in het stimuleren van betrokkenheid en het faciliteren van concrete veranderingen in Katendrecht. Door soortgelijke initiatieven te implementeren binnen het NPRZ, kan er effectiever worden ingespeeld op de behoeften van bewonersgroepen en zou er een directere verbinding met de gemeenschap tot stand gebracht kunnen worden.

De lessen uit Katendrecht, vooral de elementen die volgens de betrokkenen succesvol waren, bieden leerpaden voor het NPRZ. De implementatie van deze elementen, zoals een gedeelde probleemidentificatie tussen stakeholders, concrete vorming van ‘Shared Vision’ tussen direct aansprekbare actoren met middelen zoals kapitaal, vastgoed, politieke invloed en mankracht, het opzetten van collaboratieve platforms, meetings, borrels, evenementen en het voorzien van bewoners van ondersteuning, kan de effectiviteit van het NPRZ verhogen. Dit vereist een reflexieve houding van de huidige leiders van het NPRZ om Katendrecht als bron van lessen te erkennen, waarbij een balans gevonden moet worden tussen het behoud van gemeenschapsidentiteit en het stimuleren van vernieuwing. De geconstateerde verenging binnen de aanpak van het NPRZ tot de behoeften van de huidige bewoners kan ervoor zorgen dat diepere problemen, zoals beschreven in hoofdstuk 1 en 2, onopgelost blijven. Dat verandering bijna altijd gepaard gaat met weerstand, zoals Windhausen et al. (2022) stelden, is een realiteit die leiders uiteindelijk moeten accepteren. Ongeacht hoeveel aandacht ze besteden aan de participatie van huidige bewoners, laten de resultaten van dit onderzoek zien dat, om de doelstellingen van het NPRZ te realiseren, de aanpak aanpassing behoeft.

Ter afronding van deze paragraaf heeft de beknopte netwerkanalyse uit paragraaf 1.4 laten zien dat de afstand tussen de woningcorporaties en het NPRZ aanvankelijk significant was, met name in de perceptie van het probleem en de gekozen aanpak. Interessant is dat door de gedragingen en waarnemingen van de respondenten te analyseren met behulp van de concepten van Collaborative Governance en Leadership, opgemerkt kan worden dat het NPRZ onder leiding van Pastors lijkt te verschuiven naar een meer inclusieve benadering. Deze benadering legt nadrukkelijker de focus op het luisteren naar en rekening houden met de huidige bewoners en gemeenschappen. Dit markeert een opvallende ontwikkeling gezien de initiële verschillen in perceptie tussen de corporaties en het NPRZ. Deze verschuiving kan geïnterpreteerd worden als een strategische keuze van Pastors om binnen het programma meer belang te hechten aan gemeenschapsbetrokkenheid. Dit zou de weg kunnen effenen tussen actoren voor ‘Shared Understanding’ waarna het creëren van een gedeelde visie makkelijker wordt, waarbij de verschillende (machts)middelen van de actoren (mankracht, kennis, geld en vastgoed) uiteindelijk op een lijn worden gebracht met de doelen van het programma. Deze tactiek van ‘door de zure appel heen bijten’ door nu meer te

focussen op gemeenschapsbetrokkenheid kan op de lange termijn vruchten afwerpen door het verkrijgen van steun voor fysieke en infrastructurele interventies binnen het NPRZ-gebied onder de corporaties, waarna het mogelijk wordt om alsnog de geïdentificeerde succesvolle elementen van Collaborative Governance en Leadership uit Katendrecht versneld in te zetten. Hiermee zou Pastors zich bezighouden met het werken aan nieuwe startcondities om de motivaties van partijen te herwinnen. Zoals bleek uit de netwerkanalyse, beschikken de corporaties over macht door middel van vastgoed, kapitaal en mankracht. Door 'door de zure appel heen te bijten', zou het makkelijker kunnen worden om tot een gedeelde visie te komen, waarin corporaties bereid zijn niet alleen een visie op te stellen maar ook een boundary-spanning rol te vervullen, zoals in Katendrecht het geval was.

## 7.2 Aanbevelingen voor praktijk en (vervolg)onderzoek

Gegeven de gevonden elementen van Collaborative Governance en Leadership in de succesvolle aanpak van de vernieuwing van Katendrecht, is het logisch voor het NPRZ om deze bewezen praktijk ook voor de aanpak in andere gebieden als inspiratiebron te gebruiken. De systematische inventarisatie en vergelijking uit de voorgaande hoofdstukken leiden daarbij tot de volgende aanbevelingen voor de betrokken organisaties: het NPRZ-programmabureau, de Gemeente Rotterdam afdeling Stadsontwikkeling, woningcorporaties Havensteder en Woonstad Rotterdam.

Neem een reflexieve leiderschapshouding aan: moedig een reflexieve houding aan, vooral bij de huidige leiders die meedoen aan het NPRZ. Daarbij moeten zij openstaan voor lessen uit Katendrecht en bereid zijn de geïdentificeerde sturingselementen aan te passen aan de context van andere gebieden in het NPRZ. Dit vereist niet alleen een evaluatie van huidige, wat abstractere gedragingen, maar ook de bereidheid om over te gaan tot concretere stappen.

Enkele voorbeelden van deze abstracte gedragingen omvatten: het zoeken naar wendbare ontwikkelingsstrategieën, zoals Teeuw benadrukt, het opzetten van flexibele aanpakken die soms conflicteren met eerdere afspraken, zoals Vander Veen heeft aangegeven en het waarderen van de menselijke maat, waarbij erkend wordt dat elke individuele bijdrage essentieel is voor het grotere geheel, zoals Pool onderstreept. Deze voorbeelden illustreren de noodzaak voor leiders binnen het NPRZ om te reflecteren op hoe ze effectiever en gericht kunnen inspelen op stedelijke vernieuwing.

Een reflexieve houding past goed binnen het concept van Collaborative Leadership waarin 'Model the Way' zoals beschreven door Chrislip et al. (1994) een kenmerk is van een collaboratieve leider. 'Model the Way' gaat over leiders die door hun eigen gedrag voorbeelden stellen van de waarden en praktijken die zij willen zien in de samenwerkingscultuur. Het houdt ook in dat leiders openstaan voor feedback, bereid zijn om te leren en te groeien en hun benaderingen aan te passen om effectiever te zijn in het leiden van samenwerking en het bevorderen van een positieve samenwerkingscultuur, hetgeen waar in de aanpak wellicht tot nog toe een te kort aan is. Dit tekort komt naar voren in de zorgen die Pool uit over het beleid van Rotterdam, dat zich richt op het aantrekken van hogere inkomensgroepen (wat een belangrijk doel op zichzelf is van het NPRZ) en pleit voor een evenwichtiger aanpak die alle bewoners ten goede komt. Daarnaast merkt Kesselaar op dat de uitdaging vaak ligt in de implementatie van strategieën die goed klinken op papier, maar stuiten op problemen in de praktijk door een gebrekkige koppeling van verschillende domeinen voor een integrale aanpak. Hij bekritiseert ook de huidige gefragmenteerde stadsontwikkeling en benadrukt de noodzaak van meer responsieve en betekenisvolle communicatie tussen de overheid en burgers.

Formuleer een gedeelde probleemidentificatie: een gedeelde probleemdefinitie blijkt vooraf te gaan aan de realisatie van een gemeenschappelijke visie, waarbij de laatstgenoemde een duidelijk teken vormt van een 'Shared Understanding', zoals geïllustreerd werd in het geval van Katendrecht. Het

is daarom aan te bevelen het proces van het vaststellen van een gedeelde probleemdefinitie voor andere gebieden dan Katendrecht onverwijld van start te laten gaan. De bevindingen ondersteunen de noodzaak om per gebied zorgvuldig te identificeren welke actoren zich daar bevinden die beschikking hebben over middelen als kapitaal, vastgoed, politieke invloed en mankracht. Vervolgens dient met hen een proces voor gezamenlijke probleemidentificatie georganiseerd te worden. Dit houdt in: het organiseren van workshops of bijeenkomsten waarbij vertegenwoordigers van bijvoorbeeld de gemeente, woningcorporaties, ontwikkelaars en de lokale gemeenschap samenkomen om de kernuitdagingen binnen gebieden als Bloemhof of Hillesluis te identificeren en te erkennen. Deze aanbeveling creëert een concrete stap voor verdere samenwerking richting een gedeelde visie.

Concrete vorming van een ‘Shared Vision’: faciliteer de ontwikkeling van een concrete en gedeelde visie die de diversiteit van belangen en vooral de mogelijkheden binnen andere NPRZ-gebieden weerspiegelt. Dit kan worden bereikt door strategische communicatiemiddelen zoals branding in te zetten, maar ook door fora en (grafische) workshops te organiseren waarbij de visie op een interactieve manier wordt gevormd en gedeeld. Het creëren van een gezamenlijke identiteit en visie, zoals benadrukt door Salina Teeuw, zijn van belang geweest voor het succes van samenwerking in Katendrecht. Een treffend voorbeeld hiervan is de campagne “Kun jij de Kaap aan?”, die niet alleen de unieke kenmerken van Katendrecht onder de aandacht bracht, maar ook een uitnodiging was aan potentiële bewoners en ondernemers om deel uit te maken van de vernieuwing. Afbeelding 7 illustreert hoe die doordachte branding-strategie zich uitte.



Afbeelding7: campagne “Kun jij de kaap aan?”, bron: <http://gebiedsbranding.org/voorbeeldproject-katendrecht-rotterdam/>

Het benadrukken van de unieke kenmerken van elk gebied, zoals in Katendrecht is gedaan, is dan van belang. De actoren dienen samen in interactieve workshops te werken aan het identificeren van zulke sterke ruimtelijke punten van Zuid. Ook kan het benutten van het huidige momentum, zoals de kwestie van woningnood, helpen bij het versnellen van het visievormingsproces. Het is daarbij aan te bevelen dat het belang van zo’n gedeelde visie formeel wordt benadrukt door invloedrijke figuren in de stad, zodat voor belanghebbenden duidelijk wordt dat er geen alternatieve

fora zijn waar partijen hun doelen unilateraal kunnen bereiken. Dit laatste kan namelijk de bereidheid tot deelname verminderen (Ansell en Gash, 2007).

Ondersteuning voor bewoners(groepen): verleen adequate en onafhankelijke ondersteuning aan bewonersgroepen om hun effectieve deelname binnen het programma te faciliteren. Dit kan variëren van het verstrekken van financiële middelen voor gemeenschapsinitiatieven tot het organiseren van trainingen of workshops die bewoners toerusten om actief bij te dragen aan de planning en realisatie van projecten. Deze aanpak sluit aan bij het sturingselement van ‘Enable Others to Act’ binnen collaboratief leiderschap, zoals beschreven door Chrislip et al. (1994). Hierbij wordt van leiders verwacht dat zij vertrouwen kweken, middelen en ondersteuning bieden en obstakels wegnemen die anderen kunnen belemmeren in hun effectieve bijdrage aan het samenwerkingsproces. Het omvat ook het stimuleren van autonomie en het waarderen van individuele bijdragen, wat leidt tot een cultuur van respect en wederzijds vertrouwen, wat cruciaal is voor het succes van samenwerking.

Vervolgonderzoek op deze scriptie zou zich kunnen richten op welke factoren bewoners motiveren om deel te nemen aan een samenwerkingsproces. Uit dit onderzoek blijkt dat het van belang is om te kijken naar wat bewoners(groepen) belangrijk vinden, zoals in Katendrecht is gedaan, en wat zij hopen te bereiken door hun deelname. Dit kan variëren van concrete verbeteringen in hun woonomgeving tot meer inspraak in beslissingen die hen aangaan.

Een belangrijk aspect van vervolgonderzoek kan zijn het concept van ‘venue shopping’. Dit houdt in dat bewoners of groepen soms kiezen voor andere manieren om hun doelen te bereiken buiten het samenwerkingsproces om, bijvoorbeeld door rechtstreeks naar de politiek of de rechter te stappen (Ansell en Gash, 2007). Dit onderzoek wijst erop dat het relevant is om in het kader van het herstellen van vertrouwen te begrijpen wanneer en waarom bewoners hiervoor kiezen, omdat dit kan wijzen op tekortkomingen in het samenwerkingsproces.

Daarnaast speelt ‘interdependentie’, ofwel onderlinge afhankelijkheid, een rol. Dit betekent dat succes soms alleen bereikt kan worden als alle partijen een noodzaak tot samenwerking voelen. Vervolgonderzoek zou kunnen kijken naar situaties waarin bewoners en andere stakeholders beseffen dat ze elkaar nodig hebben om hun doelen te bereiken, wat hen mogelijk meer motiveert om deel te nemen aan het samenwerkingsproces.

### **7.3 Reflectie**

Door de concepten van Collaborative Governance en Leadership in dit onderzoek te operationaliseren en de elementen ervan te verkennen in de Rotterdamse praktijk, heeft de onderzoeker een beter begrip gekregen van hoe actoren zich tot elkaar verhouden in Katendrecht en binnen het bredere NPRZ. Het gevonden verschil in aanpak was opvallend voor de onderzoeker; in Katendrecht waren de sturingsacties die passen bij de gezochte sturingselementen veel concreter aanwijsbaar dan in andere gebieden van het NPRZ. De inzichten die hieruit volgden maakten specifieke acties duidelijk die in Katendrecht wel maar in het NPRZ nog niet of minder concreet zijn gezet. Door ze te plaatsen binnen de theorie werd een vergelijking mogelijk. Hoewel sommige acties binnen hetzelfde element van Collaborative Governance en Leadership vielen, bleken de acties toch te verschillen tussen het NPRZ en Katendrecht. Interessant is dat deze verschillen aantoonde dat de aanpak binnen het NPRZ zich probeert aan te passen aan de huidige bewoners, maar dat het nog concrete acties mist. Dit inzicht volgde juist doordat de onderzoeker, als deel van het programma, de theoretische inzichten gebruikte en de aanpakken vergeleek.

Deze scriptie verschafte inzichten, aan de onderzoeker, aangaande de specifieke invloed en toepasbaarheid van Collaborative Governance en Leadership binnen complexe stedelijke opgaven in Katendrecht en het NPRZ-gebied, wat hopelijk een stap in de goede richting is om het bestaande

kennishiaat te vullen. Door in zowel Katendrecht als het NPRZ de theorieën toe te passen, wordt duidelijk dat de gedragingen van actoren en de handelingen van leiders te categoriseren zijn, wat inzicht biedt in welke elementen van Collaborative Governance en Leadership zich manifesteren in deze gebieden. Dit categoriseren is echter onderhevig aan interpretatie van de onderzoeker, wat erkend moet worden. Het onderzoek toont aan dat, ondanks de categorisatie, er aanzienlijke verschillen kunnen zijn binnen dezelfde categorie, wat suggereert dat er behoefte is aan een scherper afwegingskader om de contrasten tussen de elementen duidelijker te definiëren en de specifieke invloed van Collaborative Governance en Leadership binnen dergelijke complexe stedelijke vernieuwingsprojecten beter te begrijpen.

De gekozen benadering in deze scriptie heeft dus niet tot doel gesteld dat de betrokken actoren bewust handelden binnen de kaders van deze theorieën. In plaats daarvan heeft de onderzoeker deze concepten gebruikt als lenzen om bepaalde gedragingen te identificeren en te labelen, die bijgedragen hebben aan het succes van Katendrecht en de vervolgstappen binnen het NPRZ. Door deze gedragingen te analyseren en te categoriseren, is het mogelijk om dieper inzicht te verkrijgen in hoe bijvoorbeeld 'Inspire a Shared Vision' en vergelijkbare principes concreet vorm krijgen in de praktijk van stedelijke vernieuwing.

Bijvoorbeeld, de inzet van branding als een strategisch instrument om een gemeenschappelijke visie en gedeelde doelen te articuleren, benadrukt het vermogen van collaboratief leiderschap om een breed scala aan belanghebbenden te verenigen rondom een centraal idee. Dit element benadrukt het belang van communicatie en de kracht van een gedeeld verhaal in het bevorderen van betrokkenheid en actie. Een ander belangrijk onderdeel van 'Inspire a Shared Vision' is het proces waarbij stakeholders actief betrokken worden bij de ontwikkeling van een toekomstvisie voor het gebied. Dit houdt in dat leiderschap niet alleen gaat over het presenteren van een eigen visie, maar vooral over het inspireren en faciliteren van een proces waarbij iedereen bijdraagt aan en eigenaarschap voelt voor de gezamenlijke visie. De noodzaak van een duidelijk en coherente langetermijnstrategie, die richting en duidelijkheid biedt, is eveneens van belang binnen het kader van 'Inspire a Shared Vision'. Dit vereist een visie die niet alleen gedeeld wordt door de betrokken partijen, maar die ook actief de basis legt voor toekomstige ontwikkelingen door het bieden van motivatie en coördinatie. De focus op de 'menselijke maat' onderstreept het belang van het erkennen van persoonlijke ervaringen, aspiraties en behoeftes binnen de gemeenschap. Door deze menselijke aspecten centraal te stellen, wordt een krachtige collectieve visie gecreëerd die breed wordt omarmd en die een resonantie kan vinden binnen de betrokken gemeenschap. Tot slot is het erkennen van de invloed van 'tijdgeest' en 'momentum' een punt van aandacht in het succesvol implementeren van 'Inspire a Shared Vision'. Het vermogen om in te spelen op kansen die zich voordoen, draagt bij aan het creëren van een gemeenschappelijke visie die actueel en relevant is voor alle stakeholders.

Deze geobserveerde gedragingen bieden waardevolle inzichten in de toepassing van elementen van Collaborative Governance en Leadership. Door deze gedragingen ook in andere stedelijke vernieuwingsprojecten te herkennen en te analyseren door een vergelijkbare lens, kan de robuustheid van deze theorieën verder worden onderbouwd. Dit zou bijdragen aan de verfijning van de concepten en biedt mogelijkheden om de toepasbaarheid en effectiviteit van Collaborative Governance en Leadership in stedelijke ontwikkeling te versterken. Een dergelijke methodologische aanpak vraagt om een zorgvuldige en bedachtzame observatie van gedragingen die bijdragen aan het succes van stedelijke projecten. Door deze gedragingen systematisch te labelen en te analyseren binnen het kader van Collaborative Governance en Leadership, kan niet alleen de theorie zelf verfijnd worden, maar ook praktische richtlijnen worden ontwikkeld voor toekomstige stedelijke vernieuwingsinitiatieven. Dit draagt bij aan een fundament van kennis dat nuttig is voor zowel academici als praktijkprofessionals in het veld van stedelijke ontwikkeling.

Vooraf aan het onderzoek had de onderzoeker sterk de indruk dat de lessen uit Katendrecht door de leiders van het NPRZ meegenomen zouden worden. Dit werd echter voornamelijk benadrukt



door Pastors, die hier expliciet toe opriep. Hoewel enkele respondenten uitdagingen constateerden naarmate de gebiedsontwikkeling in Katendrecht vorderde, leek echte lering uit deze uitdagingen beperkt. Om dit te illustreren, uitte Van der Veen zijn zorgen over de snelle veranderingen in het gebied zonder een coherente planning. Andriess merkte op dat Katendrecht nu meer aanvoelt als een gebied gedomineerd door nieuwbouwontwikkelingen, wat afwijkt van de oorspronkelijke identiteit van het gebied. Van den Berk stelde kritisch de vraag waar de oorspronkelijke bewoners van Katendrecht naartoe zijn gegaan. Deze voorbeelden benadrukken de noodzaak voor de leiders binnen het NPRZ om de ervaringen en geleerde lessen uit Katendrecht nauwkeuriger te analyseren en toe te passen.

Opvallend, vond ik, was dat sommige respondenten in Katendrecht het belangrijk vonden om tot een 'Shared Understanding' te komen, maar wanneer het over het bredere NPRZ ging, kritiek uitten op het beleid en zochten naar een heldere rolverdeling. Dit zou kunnen wijzen op verzakelijking, wat voor de onderzoeker een stap lijkt die een uiteindelijke gedeelde visie niet dichterbij zal brengen. Wat volgens de theorie en de ervaringen in Katendrecht juist zou moeten gebeuren, omvat elementen zoals het creëren van een gezamenlijke identiteit en visie door middel van branding, zoals benadrukt door Salina Teeuw. Ook het vinden van een balans tussen ambitie en realiteit, zoals Bart Kesselaar eerder wel aangaf, een holistische benadering van gebiedsontwikkeling zoals Melvin Pool in Katendrecht voorstelde en het besef van de unieke tijdsgeest en de mogelijkheden van dat moment, zoals Hedy van den Berk onderstreepte, zijn juist van betekenis gebleken voor het succes van de samenwerking in Katendrecht.

De keuze voor de casus Katendrecht was logisch gezien de positieve ontwikkelingen die zich in dit gebied hebben voorgedaan en het netwerk van de onderzoeker in Rotterdam, hetgeen toegang tot de juiste respondenten en een zeker vertrouwen met zich meebracht. Het was hierdoor ook gemakkelijk om respondenten bij elkaar te krijgen en hen mee te laten werken aan het onderzoek. Of dit tot een bias heeft geleid ten aanzien van bepaalde onderzoeksresultaten is moeilijk te zeggen. Tijdens de interviews was de sfeer zeker aangenaam; naar mijn gevoel zijn de respondenten altijd eerlijk en direct geweest.

Als onderzoeker hoop ik dat toekomstige programma's zich nadrukkelijker laten inspireren door het voorbeeld van Katendrecht, zodat zij met een vliegende start kunnen bijdragen aan hun ontwikkeling. Toekomstig onderzoek zou dieper moeten ingaan op de methoden voor daadwerkelijke betrokkenheid van de bewoners en hoe hen effectief een stem kan worden gegeven. Daar dienen keuzes in gemaakt te gaan worden. De vraag die daarbij rijst is wie de bewoners precies zijn en welke groepen, zoals de wijkraad, werkelijk representatief zijn voor de bewoners in een gebied.

Als professional ben ik bezorgd over de daadwerkelijke effectiviteit van straatinterviews en andere raadplegingsmethoden, waarbij een principe van gelijke weging van elke stem, of een benadering waarbij individuele meningen (n=1) centraal staan, wordt toegepast. Immers, in de context van stedelijke vernieuwing is het belangrijk om prioriteiten te stellen en soms moeilijke beslissingen te nemen die niet alle bewoners even prettig vinden. Daarbovenop zou een n=1 benadering kunnen leiden tot een overvloed aan individuele perspectieven die moeilijk te synthetiseren zijn tot een coherente visie laat staan een actieplan.

Tot slot: ik ben nieuwsgierig naar de tijd die het zal vergen voordat er in Rotterdam-Zuid overgegaan wordt op het ondernemen van directe acties om de situatie in Zuid echt te verbeteren. Waarschijnlijk zullen hier ook stappen moeten worden genomen die tegen de wensen van de huidige bewoners ingaan. Is Bloemhof de volgende halte in dit proces?

## 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>.
- Groenendijk, P. (2022, 11 juli). Oud-minister na onderzoek: ‘Rotterdam-Zuid wordt niet gemiddeld’. AD.nl. Geraadpleegd op 3 maart 2024, van <https://www.ad.nl/rotterdam/oud-minister-na-onderzoek-rotterdam-zuid-wordt-niet-gemiddeld>
- Groenendijk, P. (2023, 12 januari). Je kunt wijken ook beter maken zonder er woningen te slopen. <https://www.ad.nl/rotterdam/dit-is-de-grootste-huisbaas-van-rotterdam-je-kunt-wijken-ook-beter-maken-zonder-te-slopen>
- 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>
- Liukku, A. (2023, 3 maart). Is 34 procent van de mensen in dit gebied licht verstandelijk beperkt? <https://www.ad.nl/binnenland/is-34-procent-van-de-mensen-in-dit-gebied-licht-verstandelijk-beperkt>
- Woonstad Rotterdam, Luisteren zonder plan. <https://www.woonstadrotterdam.nl/nieuws/luisteren-zonder-plan>
- 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.
- Scholz, R. W., & Tietje, O. (2001). *Embedded case study methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*. SAGE Publications, Incorporated.
- 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.
- Wijkprofiel Katendrecht. (z.d.). [wijkprofiel.rotterdam.nl. https://wijkprofiel.rotterdam.nl/nl/2022/rotterdam/feijenoord/katendrecht/trend?year=2014](https://wijkprofiel.rotterdam.nl/nl/2022/rotterdam/feijenoord/katendrecht/trend?year=2014)
- Zuid op eigen benen laten staan: de inzet van Marco Pastors. (z.d.). *Gebiedsontwikkeling.nu*. <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/zuid-op-eigen-benen-laten-staan-de-inzet-van-marco-pastors/>

## 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.