

# De kracht van feedback

*Onderzoek naar de bijdrage van positieve feedback  
aan het procesverloop in het gebied Hoboken*



**Charlotte Verouden**  
Augustus 2010



# De kracht van feedback

*Onderzoek naar de bijdrage van positieve feedback  
aan het procesverloop in het gebied Hoboken*

In opdracht van:



Afstudeeronderzoek van Charlotte Verouden  
Augustus 2010

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

Begeleid door:

dr. Lasse Gerrits, Erasmus Universiteit Rotterdam  
ir. Jan Meijdam, GGD Rotterdam-Rijnmond  
drs. Ilta van der Mast, dS+V/ Boulevard Management en Advies B.V.



*“Managers are not confronted with problems that are independent of each other, but with dynamic situations that consist of complex systems of changing problems that interact with each other. I call such situations messes... managers do not solve problems, they manage messes.”*

- Russel Ackoff, 1979 -



# Voorwoord

Zittend achter mijn grote vriend (en misschien ook wel mijn grote vijand) van de afgelopen weken, mijn laptop, is dan toch eindelijk het moment aangebroken dat mijn afstudeeronderzoek is afgerond en de bijbehorende thesis is geschreven. Deze presenteer ik u dan ook vol trots.

Het hele avontuur begon twee jaar gelden na het afstuderen van mijn HBO-studie Applied Science. Gaan werken was geen optie: daarvoor vond ik (en vind ik eigenlijk nog steeds) mijzelf te jong. Zeker was ook dat ik het over een volledig andere boeg ging gooien. En ja, dan kom je blijkbaar uit op de opleiding Bestuurskunde waar de keuze op de master Governance en Management van Complexe Systemen viel. Afstudeeronderwerpen: duurzaamheid, gezondheid en gebiedsontwikkeling. Volgens velen een onmogelijke combinatie. Toch kon ik bij de GGD Rotterdam-Rijnmond en het Projectmanagementbureau Rotterdam (PMBR) met deze 'eisen' terecht.

En daarna ging het snel. Het cliché is dan ook waar: Time flies when you're having fun. Dat de tijd voorbij is gevlogen, is voornamelijk te danken aan al mijn leuke collega's van de GGD Rotterdam-Rijnmond in speciaal en het PMBR. Zonder hun verhalen, grappige anekdotes, positiviteit en interesse in mijn onderzoek, zou mijn afstuderen maar een saaie bedoeling zijn geweest. Dank jullie wel allemaal.

Afstuderen doe je niet alleen. Dankbaar ben ik dan ook de personen die mij de afgelopen zes maanden hebben begeleid.

Bij de GGD wil ik mijn begeleider Jan Meijdam bedanken. Dank je wel dat ik altijd je kamer mocht binnen lopen als me iets onduidelijk was en dat ik volledig de ruimte kreeg om mijn onderzoek te vormen en te in te kleuren zoals ik het wilde.

Bij het PMBR wil ik Ilta van der Mast bedanken. Voor de grap heb ik wel eens bij een scriptiebijeenkomst gezegd dat jij in je eentje een en al positieve feedback was voor het proces. En dat is ook zo. Ik heb nog nooit iemand meegemaakt die zo enthousiast, bevlogen, positief en vol passie bezig is met de ontwikkeling van gebieden. Dank je wel dat ik zo ontzettend veel van je mocht en kon leren!

Aangezien het doel van dit onderzoek was om af te studeren, wil ik vanuit de universiteit mijn begeleider Lasse Gerrits bedanken. Tijdens mijn onderzoek heb ik veel aan je feedback gehad.

In speciaal wil ik Rutger Schuit bedanken. Voor alle tijd die hij vrijgemaakt heeft om mijn stukken van feedback te voorzien en de pittige discussies die daar vaak uitvolgden. Dank je wel!

Alsof het afstuderen alleen niet druk genoeg was, bleek wel uit de oprichting van dispuut Callisto. Chantal en Cézanne, ik ben trots op wat we hebben gedaan. Ook wil ik alle andere dames van Callisto bedanken voor de vele leuke en onvergetelijke momenten die we nu al hebben gehad. En niet te vergeten: mijn lieve clubgenootjes, mijn huisgenoten en al mijn andere vrienden met hun grappige verhalen, positieve energie en originele opmerkingen. Dank jullie wel allemaal.

Als laatste maar zeker niet als minste, zijn de personen aan wie ik veel, zo niet alles heb te danken. Pappa, mamma, medeafstudeerder Karlijn en Anne-Marie. Twee afstuderende dochters/zussen in huis is niet niks. Maar toch hebben jullie mij altijd in alles gesteund en alles voor mij gedaan. Dank jullie wel!

Charlotte Verouden  
Augustus 2010

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
Inhoudsopgave.....	6
Samenvatting.....	9
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Theoretisch kader .....</b>	<b>15</b>
2.1 Participatief planproces .....	15
2.2 Netwerk-, complexiteit- en managementperspectief.....	16
2.3 Feedback.....	18
2.4 Feedbackmechanismen .....	19
2.5 Feedback mechanismen en het participatief planproces Hoboken .....	23
<b>3. Operationalisatie .....</b>	<b>25</b>
3.1 Feedbackmechanismen .....	25
3.2 Procesverloop.....	30
<b>4. Methodologische verantwoording.....</b>	<b>33</b>
4.1 Strategie .....	33
4.2 Methode en technieken .....	33
4.3 Betrouwbaarheid en validiteit onderzoek.....	34
<b>5. Procesverloop .....</b>	<b>35</b>
5.1 Geschiedenis gebied Hoboken .....	35
5.2 Totstandkoming proces VIP-gebied Hoboken .....	36
5.3 Voortgang proces Hoboken .....	37
5.4 Toekomst proces Hoboken .....	38
<b>6. Sociale interactie effecten.....</b>	<b>41</b>
6.1 Sociale interactie .....	41
6.2 Uitwisseling van informatie.....	44
<b>7. Netwerk .....</b>	<b>47</b>
7.1 Netwerk en netwerkgrootte .....	47
7.2 Afhankelijkheid .....	49
7.3 Vrijblijvendheid .....	52
<b>8. Leereffecten .....</b>	<b>55</b>
8.1 Delen van kennis en inzichten .....	55
8.2 Innovatie .....	57
8.3 Reflectie.....	60



<b>9.</b>	<b>Invloed feedbackmechanismen op procesverloop.....</b>	<b>63</b>
	9.1 Begin van het proces.....	63
	9.2 Huidig proces.....	65
	9.3 Toekomst van het proces.....	67
<b>10.</b>	<b>Conclusies.....</b>	<b>71</b>
	10.1 Betekenis feedback en feedbackmechanismen.....	71
	10.2 Procesverloop tot nu toe .....	72
	10.3 Feedbackmechanismen van sociale interactie, netwerk- en leereffecten .....	73
	10.4 Invloed feedbackmechanismen op procesverloop.....	74
	10.5 Aanbevelingen voor voortzetting proces in de toekomst.....	75
	<b>Referenties .....</b>	<b>76</b>
	<b>Bijlage I Procesarchitectuur .....</b>	<b>78</b>
	<b>Bijlage II Hobokenpartners.....</b>	<b>80</b>
	<b>Bijlage III Respondenten .....</b>	<b>81</b>



## Samenvatting

Hoboken is een gebied met een grote economische waarde en rijkdom voor de stad Rotterdam. Voor volledige benutting van deze rijkdom, heeft de gemeente Rotterdam het initiatief genomen om samen met andere partijen dit gebied te ontwikkelen. Hiertoe heeft de gemeente een procesmanager aangetrokken om de gemeente en de andere partijen in een participatief planproces te begeleiden voor de ontwikkeling van het gebied Hoboken.

Tot dusver is het gelukt om samenwerking tussen partijen tot stand te laten komen. De vraag is nu hoe de samenwerking verder geborgd kan worden over de gehele breedte. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk om te analyseren welke factoren hebben bijgedragen aan het procesverloop tot nu toe. De factoren die hebben bijgedragen aan het procesverloop tot dusver worden in dit rapport onderzocht: de feedbackmechanismen.

De bijdrage van drie feedbackmechanismen wordt onderzocht: het leer-, netwerk- en sociale interactie effecten feedbackmechanisme. Allereerst wordt de werking van elk feedbackmechanisme apart geanalyseerd. Daarna wordt zowel de werking van alle drie de mechanismen als hun invloed op het procesverloop onderzocht.

Uit het onderzoek blijkt dat niet alleen de feedbackmechanismen invloed hebben op de proceselementen: ook de proceselementen zelf beïnvloeden elkaar. De extra versterking van de invloed van de mechanismen door de proceselementen is het duidelijkst zichtbaar bij de verbetering van de samenwerking, welke de belangrijkste aandrijvende en stuwende kracht blijkt te zijn in het procesverloop.

Ook bleek dat in het geval van het netwerk- en het sociale interactie effecten feedbackmechanisme de invloed op het procesverloop negatief was, als gevolg van de negatieve effecten van de gegeneerde feedback. Dit is te zien als een terugval in de samenwerking en de afwezige of zeer lage daadwerkelijke urgentie als gevolg van geen actie.

Als gevolg van de dominante rol van zowel het netwerk- als het sociale interactie effecten mechanismen, heeft het leereffecten mechanisme een ondergeschikte rol in het proces en verdwijnt (onterecht) naar de achtergrond. Innovatie vindt niet meer plaats omdat partijen geen aandacht meer besteden aan het delen van kennis en inzichten en reflectie. Juist innovatie kan in de toekomst ervoor zorgen dat het proces voorspoedig verloopt.

Het onderzoek leidt tot de volgende drie conclusies:

1. Alle drie de feedbackmechanismen hebben invloed op het proceselement samenwerking;
2. De feedbackmechanismen van netwerk- en sociale interactie effecten beïnvloeden de proceselementen urgentie en actie;
3. Het leereffecten feedbackmechanisme heeft invloed op het proceselement innovatie.

Uit deze drie conclusies komt de vierde en centrale conclusie voor het proces Hoboken voort:

4. Alle drie de feedbackmechanismen zijn noodzakelijk voor een goed procesverloop.

Het rapport sluit af met een drietal aanbevelingen, welke erop gericht zijn hoe de feedbackmechanismen in te zetten zijn om een goed procesverloop in de toekomst te bewerkstelligen.



# 1. Inleiding

In 2007 heeft Rotterdam een lijst van 45 grote gebiedsontwikkelingen die tot 2030 plaats gaan vinden in de stad. De gemeente heeft laten analyseren welke gebiedsontwikkelingen de meeste (economische) waarde toevoegen aan de gestelde doelen voor Rotterdam. Hierbij is in oogenschouw genomen dat de gemeente over beperkte middelen beschikt. De analyses hebben ertoe geleid dat dertien grote gebiedsontwikkelingen een hoge prioriteit voor de komende tien jaar van de gemeente hebben gekregen. Aan deze gebieden is een VIP-status toegekend, waardoor deze VIP-gebieden extra focus vanuit de gemeente kunnen verwachten. In de 'Stadsvisie Rotterdam' beschrijft de gemeente dat ze tracht *"om de procesmatige aanpak van deze gebieden te verbeteren en te vernieuwen, met extra aandacht voor de samenwerking met andere (markt)partijen en overheden"* (2007:153). Eén van deze dertien VIP-gebieden, is het gebied Hoboken. Dit gebied bevindt zich tussen Westersingel, Westzeedijk, Coolhaven en Nieuwe Binnenweg, zoals te zien is in figuur 1.1 (Gemeente Rotterdam, 2007).

Hoboken is een gebied met een grote economische waarde voor de stad Rotterdam. Het gebied bezit een potentiële rijkdom aan mogelijkheden voor verdere ontwikkeling, die veelal de oorsprong vinden in de historie. Deze rijkdom aan mogelijkheden komt voort uit de vijf clusters binnen Hoboken: de clusters medische wetenschap, onderwijs, cultuur, wonen en groen. Om de rijkdom van deze clusters ten volle te kunnen benutten, heeft de gemeente Rotterdam een externe procesmanager aangetrokken. Deze procesmanager adviseerde de gemeente dringend om door middel van een participatief planproces het gebied Hoboken te ontwikkelen. Daarvoor ontwierp ze een procesarchitectuur, waarna ze het proces volgens deze architectuur heeft opgezet en begeleid. Ook adviseerde ze de gemeente om alle partijen die zij kon bereiken en de partijen in het gebied die maar wilden uit te nodigen om mee te doen. Al deze partijen hebben samen gewerkt aan een gezamenlijke gebiedsvisie: 'Gebiedsvisie Rotterdam Hoboken 2030' (Gemeente Rotterdam, 2009b). In deze visie worden ontwikkelingen gestroomlijnd en de krachten van het gebied gebundeld om zo een duidelijke meerwaarde voor het gebied te laten ontstaan. Tijdens het gehele proces werd bij partijen de nadruk gelegd op de noodzaak van onderlinge afstemming om de potentie van Hoboken beter te kunnen benutten. Negentien van deze betrokken partijen zijn als deelnemer bij het toenmalige Bestuurdersberaad betrokken geweest. Na de vaststelling van de toekomstvisie is het Bestuurdersberaad omgezet in een Regieraad en werden de deelnemende partijen Hobokenpartners. Deze Hobokenpartners hebben hun commitment aan het proces bevestigd door het tekenen van het 'Visieconvenant Rotterdam Hoboken 2030' (Gemeente Rotterdam, 2009c).



**Figuur 1.1:** *Gebied Hoboken (Bron: Gemeente Rotterdam, 2009b)*

In het project is het tot dusver gelukt om samenwerking tussen partijen tot stand te laten komen. Voor de Hobokenpartners en de –organisatie is het nu de vraag hoe de samenwerking verder geborgd kan worden over de gehele breedte. Hoe kan de samenwerking in de toekomst voortgezet worden? Om die vraag te beantwoorden is het noodzakelijk om te analyseren welke factoren hebben bijgedragen aan het procesverloop tot nu toe. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om aanbevelingen voor het verdere procesverloop op te stellen door middel van een onderzoek naar de factoren die hebben bijgedragen aan het procesverloop tot dusver. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar positieve feedbackmechanismen: factoren die een versterkend effect sorteren waardoor kettingreacties optreden die het proces in Hoboken versnellen. De vraag die centraal staat in dit onderzoek is:

*Welke positieve feedbackmechanismen hebben tot op heden bijgedragen aan het procesverloop in het gebied Hoboken, wat verklaart deze bijdrage en hoe kunnen deze mechanismen worden gebruikt om het proces in de toekomst voort te zetten?*

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn een vijftal deelvragen opgesteld. Om iets te kunnen zeggen over ‘positieve feedback’ en ‘positieve feedbackmechanismen’, is het van belang om inzicht in deze begrippen te verkrijgen. Wat wordt verstaan onder deze begrippen en, misschien zelfs veel belangrijker, wat niet? Deze vragen leiden tot de eerste deelvraag:

1. *Wat houden de begrippen ‘positieve feedback’ en ‘positieve feedbackmechanismen’ in?*

Zodra inzicht in de begrippen is verkregen, kan het proces en het procesverloop beschreven worden. Welke gebeurtenissen of evenementen hebben plaats gevonden? Wanneer en hoe hebben deze gebeurtenissen plaats gevonden? Wie waren erbij betrokken? Deze vragen zullen beantwoord worden in de tweede deelvraag:

2. *Hoe is het proces tot nu toe verlopen?*

De tweede deelvraag zal antwoord geven op het verloop van het proces met betrekking tot de participatie. De vragen die nu dan oprijzen zijn de volgende: Welke mechanismen liggen aan het verloop van het proces ten grondslag? En wat voor soort mechanismen is dan sprake? Op welke manieren worden stakeholders betrokken? Hoe wordt rekening gehouden met hun belangen en visie? En wat voor invloed hebben die feedbackmechanismen dan? Om deze vragen te kunnen beantwoorden is de derde deelvraag is als volgt geformuleerd:

3. *Welke feedbackmechanismen zijn te onderscheiden in het proces?*

Wanneer zowel deelvraag twee en drie beantwoord zijn, is het mogelijk om de invloed van de feedbackmechanismen op het procesverloop te onderzoeken. De vierde deelvraag luidt dan ook:

4. *Welke invloed hebben deze feedbackmechanismen op het procesverloop?*

Tot slot kunnen aanbevelingen worden gedaan over hoe de feedbackmechanismen zodanig kunnen worden benut om van grotere toegevoegde waarde te zijn voor het procesverloop. De vijfde en laatste deelvraag luidt dan ook:

5. *Hoe kunnen de feedbackmechanismen zodanig worden benut om het proces in de toekomst voort te kunnen zetten?*





## 2. Theoretisch kader

Uit de inleiding komen drie begrippen naar voren, te weten ‘participatief planproces’, ‘feedback’ en ‘feedbackmechanismen’. Deze drie begrippen zullen in dit theoretisch kader verder worden uitgewekt. In de eerste paragraaf zal worden ingegaan op het begrip ‘participatief planproces’ en de definitie die in dit onderzoek aangehouden zal worden. Dit om een duidelijk beeld te krijgen van de context waarin dit onderzoek plaats zal vinden. Daarna volgt in de tweede paragraaf de beschrijving van de perspectieven die gebruikt zullen worden in dit onderzoek. Hier zal ook de onderlinge verhoudingen tussen deze perspectieven beschreven worden. In de derde paragraaf zal bespreking van het begrip ‘feedback’ aan bod komen wat zal leiden tot een definitie voor dit begrip in dit onderzoek. In de vierde paragraaf zal ingegaan worden op feedbackmechanismen. Ook wordt aandacht besteed aan de karakteristieken van deze mechanismen. Afgesloten zal worden met de beschrijving van de relatie tussen de feedbackmechanismen en het participatief planproces van Hoboken in de vijfde paragraaf.

### 2.1 Participatief planproces

Zowel de theorie als de ervaring leert, dat processen rondom en gebiedontwikkelingen zelf geen statisch gegeven zijn. Elke situatie is anders. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van het VIP-gebied Hoboken. Om dit soort grote complexe dynamische projecten en dito processen tot een goed einde te laten brengen, zijn verschillende procesvormen ontwikkeld. Elke procesvorm heeft haar voor- en nadelen en geen enkele procesvorm is dé ultieme manier van vormgeven. De procesmanager van het VIP-gebied Hoboken heeft voor deze ontwikkeling een procesarchitectuur ontworpen waarin participatie van alle belangen centraal stond.

Wanneer gekeken wordt naar grote complexe gebiedsontwikkelingen zoals het VIP-gebied Hoboken, valt op dat steeds vaker gekozen wordt om het proces en de besluitvorming op een participatieve, interactieve manier vorm te geven. Op deze manier wordt nadruk gelegd op actieve betrokkenheid van maatschappelijke participanten bij het proces (Van der Bol & Van der Arend, 2007). Interactieve besluitvorming (Van der Bol & Van der Arend, 2007) wordt ook wel aangeduid als open planproces, coproductie, burger- of publiekparticipatie (Pröpper, 2009), communicatieve planning (Faludi & Korthals Altes, 1994), bestuurlijke vernieuwing, communicatieve sturing, coproductie van beleid (Edelenbos, 1998, 2001) en netwerkplanning (Klijn, 1996). In dit onderzoek zal de aanduiding participatief planproces worden gebruikt. In een participatief proces nemen deelnemers door middel van participatie de verantwoording, terwijl bij een open planproces in principe alles is te volgen wat de plannenmakers doen en verantwoording niet de prominente plaats heeft als bij een participatief planproces wel het geval is.

Het participatief planproces vormt een reactie op de centraal georganiseerde planvorming, die vaak negatief wordt beoordeeld. Dit zijn althans Van der Bol en Van der Arend (2007) en Pröpper (2009) van mening. Volgens hen komt deze negatieve beoordeling doordat het proces van centraal georganiseerde planvorming is gebaseerd op een hiërarchische samenleving. In de loop der jaren heeft deze hiërarchische samenleving zich ontwikkeld naar een participatieve netwerksamenleving (Edelenbos *et al.*, 2001; Hendriks, 2002; Koppenjan & Klijn, 2004; Klijn & Van Twist, 2007; Van Buuren & Edelenbos, 2008; Pröpper, 2009). In tegenstelling tot de hiërarchische samenleving, vertoont de participatieve netwerksamenleving geen of beperkte hiërarchische trekken. Hendriks (2002:265) omschrijft deze ontwikkeling als volgt: *“de overzichtelijke verzuilde samenleving van weleer is steeds meer de trekken gaan vertonen van een complexe, vervlochten netwerksamenleving.”* (zie o.a. Edelenbos & Monnikhof, 2000; Hendriks, 2002; Koppen-

jan & Klijn, 2004; Van der Bol & Van der Arend, 2007; Van Buuren & Edelenbos, 2008; Pröpper, 2009). Pröpper (2009) is van mening dat dit tot gevolg heeft, dat de interactie tussen bestuurde en bestuurder wordt geïntensiveerd en de rol van partijen veel actiever wordt in het proces.

Het voorgaande in oogschouw genomen, lijkt de definitie die Pröpper (2009:33) voor het participatief planproces hanteert in zijn boek het meest compleet en gangbaar: “[Een participatief planproces] betekent dat in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en [...] overheden bij het proces betrokken worden om in open wisselwerking met elkaar tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en/ of de evaluatie van het proces te komen.” In dit onderzoek zal deze definitie van het participatief planproces gehanteerd worden.

## **2.2 Netwerk-, complexiteit- en managementperspectief**

Hierboven is beschreven dat het participatief planproces gebaseerd is op een participatieve netwerksamenleving. Dit houdt in dat de samenleving gekenmerkt wordt door een hogere verdichting en verscheidenheid aan netwerken. Het betreft hier een diversiteit aan netwerken: sociaal, economisch, organisatorisch, maatschappelijk, etc. Deze netwerken zijn niet altijd gebonden aan een geografische, fysieke locatie. Veel afspraken, kennis en informatie uitwisseling vinden plaats via netwerken die geen geografische, fysieke locatie hebben. Wat van belang is, is dat de partijen aanwezig zijn op de juiste tijd (Castells, 1996). Dit is ook te merken bij projecten over gebiedsontwikkeling. De tijd is voorbij dat de gemeente in staat was om in haar eentje, of met één andere partner, een gebied te ontwikkelen. In het proces rondom de gebiedsontwikkeling van nu treft de gemeente veel verschillende partijen uit verschillende sectoren met verschillende belangen. Deze bijeenkomsten zijn zelden vrijblijvend volgens Koppenjan en Klijn (2004). Koppenjan en Klijn zijn van mening dat deze afhankelijkheid van elkaar komt doordat de gemeente en de partijen elk hun eigen specifieke bronnen hebben (Koppenjan & Klijn, 2004). Daarnaast vindt informatie en kennis uitwisseling voornamelijk plaats via digitale netwerken. Dit is het gevolg van de steeds groter wordende fragmentatie van de samenleving. Parallel aan de fragmentatie van de samenleving speelt dat partijen in de beslissingen die ze nemen, afhankelijk zijn van de beslissingen van anderen. Om dus te krijgen wat partijen willen, zijn ze gedwongen om met anderen samen te werken aan een gemeenschappelijk doel. Immers zijn partijen zelf niet in staat om het eigen doel te verwezenlijken (Castells, 1996; Koppenjan & Klijn, 2004). Dit verhoogt de wederzijdse afhankelijkheid en daardoor ook het besef dat samenwerken en participatie veel kunnen opleveren. Het hierboven beschreven perspectief wordt ook wel beschouwd als het netwerkperspectief.

Wanneer de te nemen beslissingen afhangen van beslissingen van andere partijen, is het overzicht van beslissingen snel zoek. Binnen het netwerkperspectief is dus sprake van complexiteit. Het fenomeen complexiteit geniet momenteel veel aandacht binnen de bestuurskundige literatuur in de vorm van de complexiteitstheorie stroming (zie o.a. Teisman *et al.*, (2009)). Binnen de complexiteitstheorie speelt vooral dynamiek een grote rol. Deze dynamiek is ook terug te vinden bij de processen rondom gebiedsontwikkelingen en is geen statisch gegeven. Budgetten worden overschreden en genomen beslissingen vallen anders uit dan verwacht. Niet ongebruikelijk is dat partijen zich in andere situaties bevinden dan vooraf werd verwacht. Teisman *et al.* (2009:1) schreven het al: “*It has long been known that governance can result in substantially different outcomes from initial expectations.*” Gezien vanuit de complexiteitstheorie is dit een heel logisch gegeven. De assumptie die in deze theorie gemaakt wordt is dat “*interactions in governance networks are complex [...]. The outcomes of interactions between parties do not only result from the intentions and actions of these two parties, but also from interferences from the context in which*

*the interaction takes place and the emerging result of such interactions*" (Teisman *et al.*, 2009:2). Met andere woorden: onder dezelfde condities kunnen verschillende resultaten tot stand komen. Het gaat dus om processystemen waar sprake is van onderlinge verwevenheid tussen systeemcomponenten. Daarbij komt nog eens dat het geheel, hier het hele proces, groter is dan de som van de componenten. Deze 'scheve' optelling is het gevolg van de eigenschappen van co-evolutie binnen en tussen de systemen die zich steeds verder ontwikkelen gedurende het proces (Teisman *et al.*, 2009). Feedbackmechanismen spelen hierin een rol. Op deze rol zal verder worden ingegaan in paragraaf 2.3. De complexiteitstheorie en feedbackmechanismen zijn met elkaar verbonden door een verschijnsel wat in de complexiteitstheorie aangeduid wordt als co-evolutie: systemen die zich verder ontwikkelen als gevolg van de feedback die verkregen wordt uit niet alleen de omgeving waar het systeem zich bevindt maar ook uit het systeem zelf. Voorbeelden van co-evolutie zijn: *"the human immune system [that] has the power to develop new responses to some kinds of insults it has never before encountered. [Or] the human brain [that] can take in new information and pop out completely new thoughts* (Meadows, 2008:159). Opgemerkt dient te worden dat het verschijnsel wat zojuist is aangeduid als co-evolutie, in andere theorieën anders wordt benoemd. In de biologische literatuur is sprake van evolutie (zie de hierboven beschreven voorbeelden van co-evolutie), waar in de economische literatuur en in het systeemdenken gesproken wordt over respectievelijk sociale revolutie en zelforganisatie (Meadows, 2008). Het hierboven beschrevene zal in dit onderzoek als het complexiteitsperspectief beschouwd worden.

Naast het netwerk- en het complexiteitsperspectief, kan ook vanuit een heel andere invalshoek naar processen en feedback en feedbackmechanismen gekeken worden. Deze andere invalshoek komt vanuit het managementperspectief en heeft twee redenen: de eerste reden is dat dit perspectief een belangrijke rol lijkt te spelen bij de verbinding van de netwerk- en complexiteitsperspectieven. Later zal hier verder op worden ingegaan. De tweede reden is dat, ondanks het feit dat feedbackmechanismen oorspronkelijk alleen voorkwamen in de biologische en economische literatuur, ook vanuit de managementliteratuur veel toegevoegd is aan dit concept (Commandeur, 1999; Den Hartigh, 2005). Zowel Commandeur als Den Hartigh zijn van mening dat feedbackmechanismen *"een aanzet [geven] tot een mogelijke deelverklaring van één van de meest voorkomende vraagstukken waarvoor het management zich keer op keer geplaatst ziet: Waarom presteren sommige [processen] beter dan andere?"* (Commandeur, 1999:6). Met andere woorden: wat is de betekenis van feedbackmechanismen en op welke manier hebben zij invloed op managementvraagstukken?

Juist het managementperspectief maakt het mogelijk om de bestaande literatuur over feedbackmechanismen uit de verschillende disciplines aan elkaar te verbinden en te relateren. Het managementperspectief is met de andere twee (netwerk- en complexiteits-) perspectieven verbonden. Management is nodig om het netwerk en in geringe mate complexiteit in de hand te houden en te sturen. Commandeur (1999) beschrijft dezelfde kenmerken voor het netwerk als Koppenjan en Klijn (2004) dat doen in hun boek. Daarnaast geven zowel Commandeur, Koppenjan en Klijn als Den Hartigh aan dat de omgeving complex is. Partijen zijn afhankelijk van anderen bij het maken van keuzes. Elke beslissing heeft gevolgen, hoe onbelangrijk deze beslissing ook is of lijkt. En situaties zijn nooit hetzelfde. Ook hier is weer sprake van het geheel is groter als de som: het managementperspectief is de verbindende factor tussen de twee andere perspectieven en de objecten van onderzoek. Hierdoor wordt het mogelijk om een beter en duidelijker beeld te krijgen van de invloed van feedbackmechanismen op het procesverloop en hoe deze

verklaard en in de toekomst voortgezet kan worden. Het managementperspectief lijkt een belangrijke rol te spelen, doordat dit perspectief de individuele beperkingen van de verschillende disciplines kan overkomen.

### 2.3 Feedback

Feedback en feedbackmechanismen lijken twee nieuwe modeterminen van de laatste jaren. Echter is het tegendeel waar. Feedback en feedbackmechanismen zijn niet nieuw, maar komen oorspronkelijk uit de biologische literatuur en zijn later overgenomen in de economische literatuur. Sinds een aantal jaar genieten feedback en haar mechanismen ook aandacht in de bestuurskundige literatuur. Feedback en feedbackmechanismen hebben verschillende soorten benamingen. Zo wordt ookwel gesproken over diminishing- en increasing returns; zelfversterkende processen (zie o.a. Arthur, 1989; 1994; 1996 en Pierson 2000); padafhankelijkheid (Pierson, 2000); cumulatieve causaliteit; threshold effecten en nonconvexity (Arthur, 1994). In dit onderzoek zal de term 'feedback' gebruikt worden. Maar wat is feedback eigenlijk? Feedback wordt omschreven als het gedeeltelijk terugvloeien van de uitvoer van een proces bij een bepaalde invoer. Deze terugvloeiing vindt zowel horizontaal als verticaal plaats tussen en in de netwerken. Daarnaast heeft feedback op verschillende manieren impact op een proces en het netwerk. Deze omschrijving is de omschrijving die Norgaard (1994) en Gerrits *et al.* (2009) geven van feedback. In dit onderzoek wordt aangesloten bij de omschrijving van Norgaard en Gerrits *et al.* De reden hiervoor kan worden teruggevoerd naar het feit dat in dit onderzoek gebruik zal worden gemaakt van het complexiteitsperspectief en niet het economieperspectief.

Feedback is onder te verdelen in een positieve en negatieve variant. Arthur (1996:100) omschrijft positieve feedback en haar uitwerking treffend: “[Positive feedback is] the tendency for that which is ahead to get further ahead, for that which loses advantage to lose further advantage.” Arthurs omschrijving is de wetenschappelijke beschrijving van een oud gezegde: “The rich get richer and the poor get poorer (Meadows, 2008:3). Geconcludeerd kan worden dat positieve feedback zorgt voor de versterking van een effect. Buiten discussie staat of dit effect negatief of positief is. Ondanks de naam, moet in gedachten gehouden worden dat deze feedback dus niet altijd een positieve uitwerking voor het proces hoeft te hebben. Positieve feedback kan ook een negatieve invloed hebben op het procesverloop doordat stimulatie van een negatief effect plaats vindt. Omgekeerd kan ook. Negatieve feedback wordt onterecht vaak als negatief ontvangen. Negatieve feedback is de tegenhanger van positieve feedback. Arthur (1994:1) beschrijft negatieve feedback als “feedback [that] tends to stabilize [...] because any major changes will be offset by the very reactions they generate. . . . The equilibrium marks the ‘best’ outcome possible under the circumstances: the most efficient use and allocation of resources.” Dus in tegenstelling tot positieve feedback, verzwakt negatieve feedback een effect. Negatieve feedback kan dan ook een positieve invloed op het procesverloop hebben, doordat een negatief effect verzwakt of te niet gedaan wordt. In dit geval kan negatieve feedback zorgen voor rust in het proces en misschien zelfs een beter verloop van het proces. Opgepast moet dus worden voor onduidelijkheid en verwarring als gevolg van de variant van feedback, positief of negatief. Hoe de feedback uitpakt voor het procesverloop, hangt af van de situatie en de invloed van het effect (Arthur, 1989; 1994 en 1999; Norgaard, 1994; Commandeur, 1999; Pierson, 2000; Den Hartigh, 2005 en Gerrits *et al.*, 2009).

Feedback heeft ook met de ontwikkeling van processen te maken. Zoals eerder beschreven, speelt feedback een rol bij de steeds ontwikkelende eigenschappen van co-evolutie. Sterker nog, feedback is een van de eigenschappen van co-evolutie (Norgaard, 1994; Meadows, 2008; Teis-

man *et al.* 2009; Klijn & Snellen, 2009; Gerrits *et al.*, 2009). Processen moeten veranderen vanwege de feedback die verkregen wordt. Deze feedback komt zowel uit de omgeving van het proces als het proces zelf. Negatieve feedback zorgt voor het herstel van het (oude) stabiele evenwicht, door de verzwakking of tenietdoening van effecten. Positieve feedback zorgt daarentegen voor een (nieuw) instabiel evenwicht. Vanwege de complexiteit tussen en in de verschillende netwerken, is sprake van constante verandering. Deze constante veranderingen zijn onontkoombaar omdat processen reageren op deze veranderingen door middel van feedback. Vandaar dat *“definite stable equilibriums do not exist, and dynamics create [processes] that attempt to achieve new equilibrium states because of the changed conditions and pressures: i.e. punctuated equilibrium. . . . The basic idea of punctuated equilibriums is that there are a number of possible states in which a system can rest, as it were, for a limited amount of time[.]”* (Gerrits *et al.*, 2009:138-9). Het basisidee van punctuated equilibriums is dus onderhevig aan tijd en timing.

Feedback is door middel van punctuated equilibriums gerelateerd aan de factor ‘tijd’. De relatie tussen feedback en tijd is van groot belang voor de relatie tussen feedback en de verandering van processen. Want tijd is cruciaal voor feedback en haar werking en daardoor dus ook op de verandering van processen als gevolg van feedback. Neem als voorbeeld het drinken van koffie. Wanneer een koffiedrinkster haar energiepeil af voelt nemen, zal zij weer terug proberen te komen op het gewenste energiepeil door het drinken van koffie. Het drinken van koffie leidt niet direct tot de gewenste hoogte van het energiepeil. Het duurt ongeveer 30 tot 40 minuten voordat de stimulerende werking van cafeïne merkbaar wordt. Maar na deze 30 tot 40 minuten is het energiepeil op de gewenste hoogte. Het drinken van koffie heeft dus niet direct effect op het huidige energiepeil, maar wel op het toekomstige energiepeil van de koffiedrinkster (het duurt immers 30 tot 40 minuten voordat de werking van cafeïne merkbaar is). Geconcludeerd kan worden dat *“the information delivered by a feedback loop can only affect future behavior; it can’t deliver the information, and so can’t have an impact fast enough to correct behavior that drove the current feedback”* (Meadows, 2008:39). Een proces reageert dus altijd op feedback van wat is geweest. Altijd wordt door een proces gereageerd op gebeurtenissen uit het verleden. Als gevolg van haar geschiedenis is het proces zoals is het. Dus tijd is op een andere manier ook nog cruciaal voor het proces namelijk: *“history matters”* (Pierson, 2000:252).

Tijd speelt bij alle drie genoemde perspectieven een rol, maar het meest in het managementperspectief. Commandeur (1999) geeft in zijn rede aan dat tijd een van de drie rubriceringen is wanneer onderzoek gedaan wordt naar feedback en feedbackmechanismen. Met tijd en haar effect op processen, moet vanuit het managementperspectief dus rekening houden worden met twee dingen: 1) verandering van het proces en haar gedrag kan alleen plaats vinden in de toekomst als gevolg van de vertraging van informatie en 2) de geschiedenis van het proces doet ertoe. Geconcludeerd kan worden dat de verandering en het verloop, i.e. de ontwikkeling, van het proces door de tijd heen het gevolg is van feedback. Hier dient opgemerkt te worden dat feedback zelf niet zorgt voor de ontwikkelingen van het proces, maar de feedbackmechanismen.

## **2.4 Feedbackmechanismen**

Door middel van feedbackmechanismen, is de ontwikkeling van een proces door de tijd heen dus het gevolg van feedback. Deze conclusie dient meer te worden toegelicht. Niet elk proces is even vatbaar voor feedback. Kennis- en netwerkprocessen zijn gevoeliger voor feedbackmechanismen, en dan voornamelijk positieve feedback mechanismen, dan processen die industrieel geïntendeerd zijn. Dit is het gevolg van de bronnen waaruit feedback ontstaat. De bronnen voor in-

dustrieproessen zijn land, fysieke arbeid en kapitaal. Deze zijn per definitie schaars, waardoor ze een dempende werking op het procesverloop (Commandeur, 1999).

In tegenstelling tot bronnen van negatieve feedback, zijn bronnen van positieve feedback niet schaars. Ook regenereren kennis en informatie zichzelf en kunnen zij verkocht en tegelijkertijd behouden worden. (Commandeur, 1999:19; zie ook o.a. Arthur, 1989; 1994; 1999; Pierson, 2000 en Den Hartigh, 2005).

Voor positieve feedback kunnen een viertal bronnen onderscheiden worden (Arthur, 1989; 1994; 1999; Commandeur, 1999; Pierson, 2000 en Den Hartigh, 2005):

1. *Hoge vaste of variabele kosten.* Hoe hoger de vaste of variabele kosten van een proces zijn, hoe sterker partijen zich identificeren met en blijven vasthouden aan één enkele aanpak.
2. *Leereffecten.* Wanneer de verkregen kennis continue gebruikt wordt tijdens een proces, zorgt dit voor hogere meeropbrengsten en innovatie.
3. *Coördinatie of netwerkeffecten.* Deze effecten zorgen voor een groter voordeel wanneer een bepaalde aanpak, activiteit en/of strategie door steeds meer partijen wordt toegepast.
4. *Zelfversterkende of verwachte verwachtingen.* Het handelen van partijen is zodanig afgestemd, waardoor hun verwachte verwachtingen realiteit zal worden. Zelfversterkende verwachtingen zijn door hun zelfvullende karakter gerelateerd aan de hiervoor genoemde netwerkeffecten.

Uit deze vier bronnen van positieve feedback, is het mogelijk om vier feedbackmechanismen te onderscheiden (zie o.a. Den Hartigh, 2005):

1. Schaaleffecten
2. Leereffecten
3. Netwerkeffecten
4. Sociale interactie effecten

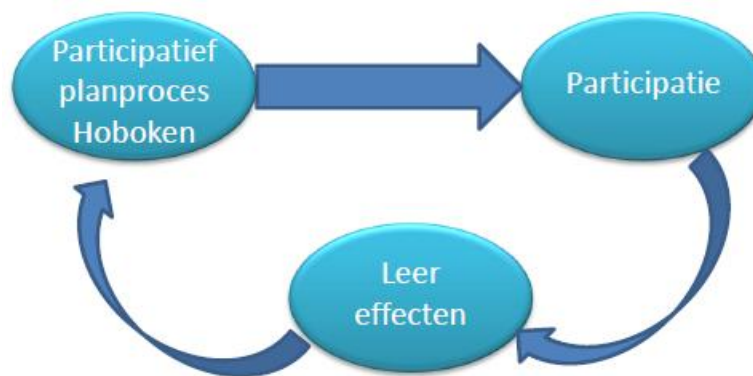
#### *Schaaleffecten*

Schaaleffecten hebben betrekking op de kosten van participatie, de mate van betrokkenheid door partijen en uitkomsten van participatie tijdens het proces. De initiële kosten van participatie in een proces zijn zeer hoog. Partijen moeten een nieuwe manier van samenwerken aanwinnen en niet terug vallen in oude gewoonten. Dit kost tijd en energie. Maar wanneer eenmaal sprake is van grote betrokkenheid bij partijen en de wil om op deze manier samen verder te gaan, zorgt dit voor kostenvoordeel met betrekking tot participatiekosten. Wanneer dit kostenvoordeel door de grote betrokkenheid omgezet kan worden in goede (zichtbare) uitkomsten tijdens het proces, is sprake van een positieve feedbackloop (Den Hartigh, 2005). Omdat dit feedbackmechanisme uitsluitend economisch relevant is, zal dit mechanisme niet in het onderzoek naar de invloed van positieve feedbackmechanismen op het procesverloop worden meegenomen.

#### *Leereffecten*

Leereffecten hebben betrekking op, zoals Commandeur (1999) ze benoemt, 'dynamische kernvaardigheden'. Met de term dynamische kernvaardigheden bedoelt hij het vermogen van partijen om interne en externe vaardigheden op te doen, te integreren en te herconfigureren om zo te kunnen omgaan met een snel veranderende omgeving. Door het opdoen van deze dynamische kernvaardigheden en kennis, wordt bij continue gebruik tijdens een proces hogere meerop-

brengsten verkregen. Daarnaast zorgt dit repeterende gebruik van kennis ervoor dat partijen steeds effectiever leren omgaan met de dynamische kernvaardigheden. Door hun ervaringen zijn partijen in staat om deze kernvaardigheden verder te innoveren en te ontwikkelen en deze te delen met anderen (Commandeur, 1999; Pierson, 2000). Creatieve koppeling tussen kennisaanbiedende en -vragende partijen is hier cruciaal. Commandeur (1999:31) verklaart waarom: *“Door keer op keer op een creatieve manier (kennis)vragers en (kennis)aanbieders te koppelen en gebruik te maken van informatie en kennis kan een voorsprong worden opgebouwd. [Op deze manier] wordt [het proces] beloond voor de synchronisatie naar tijd, plaats, hoeveelheid, hoedanigheid en vorm het beter te doen dan andere [processen].”* Indirect stelt Commandeur dus vast dat het vergaren van kennis en dynamische kernvaardigheden afhankelijk is van derden. Doordat kennis onderling wordt gedeeld en ontwikkeld in een proces, wordt beter gepresteerd wat een gunstig effect op het procesverloop kan hebben. Hier is dan ook sprake van een positieve feedbackloop van leereffecten op het procesverloop van Hoboken (Den Hartigh, 2005; zie figuur 2.1).

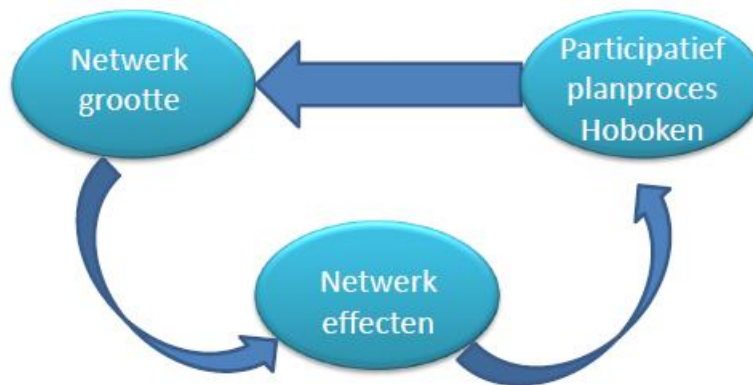


**Figuur 2.1:** Leereffekten feedbackmechanisme

### Netwerkeffecten

Sprake is van netwerkeffecten wanneer partijen voor het nut dat zij willen ontleunen aan een bepaalde aanpak, activiteit en/of strategie afhankelijk zijn van andere partijen (Commandeur, 1999; Pierson, 2000; Den Hartigh, 2005). Metcalfe (in: Commandeur, 1999:26) maakte de volgende observatie: *“The usefulness, or utility of a network equals the square of the number of users. After a magical point of inflection, its value increases exponentially.”* En na dit magische, en tevens kritische, punt is verspreiding of gebruik van een bepaalde aanpak, activiteit en/of strategie niet meer tegen te houden. Deze simpele en toch wezenlijke observatie van Metcalfe laat zien dat het nut van een bepaalde aanpak, activiteit en/of strategie sterk afhangt van de grootte van het netwerk en aantal gebruikende partijen. Hoe meer partijen gebruik maken van een bepaalde aanpak, activiteit en/of strategie, hoe sneller dit de standaard wordt in en tijdens het proces. Sprake is hier dus van een positieve feedbackloop die, eenmaal in werking gezet, ervoor zorgt dat partijen gebonden worden aan bepaalde aanpakken, activiteiten en/ of strategieën binnen een proces, omdat deze door de grootte van het netwerk als standaard zijn neergezet (Commandeur, 1999; Pierson, 2005; Den Hartigh, 2005). Zoals beschreven zijn netwerkeffecten sterk gerelateerd aan zelfversterkende verwachtingen, vanwege het zelfvullende karakter van deze verwachtingen. Zelfversterkende verwachtingen spelen een hele belangrijke rol binnen sociale interactie effecten. Dit impliceert meteen dat netwerkgrootte niet alleen een positieve feedbackloop heeft lopen naar netwerkeffecten, maar dat ook sprake is van een positieve feedbackloop

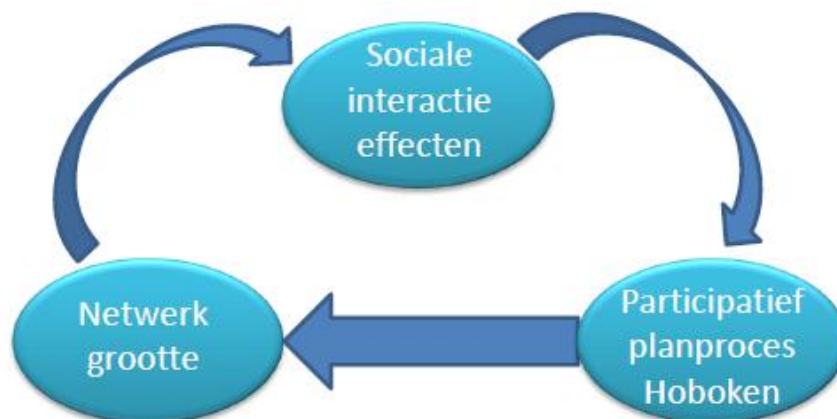
naar sociale interactie effecten (zie figuur 2.2). In andere woorden: hoe meer mensen betrokken zijn, hoe meer sociale interactie effecten zijn waar te nemen.



**Figuur 2.2:** Netwerkeffecten feedbackmechanisme

### *Sociale interactie effecten*

Het zelfvervullende karakter van zelfversterkende verwachtingen speelt een belangrijke rol binnen sociale interactie effecten. Niet alleen vanwege het feit dat ze sterk gerelateerd zijn aan netwerk grootte en -effecten, maar ook omdat de voorkeur van partijen afhangen van de meningen of verwachtingen van andere partijen. Met voorkeur wordt hier bedoeld de voorkeur voor een bepaalde aanpak, activiteit en/of strategie. De vorming van meningen of de vorming van verwachtingen geschiedt respectievelijk door middel van uitwisseling van informatie en als gevolg van zelfversterkende verwachtingen. Hier wordt ook meteen het essentiële verschil tussen netwerk- en sociale interactie effecten duidelijk: *“The essential difference between network effects and social interaction effects is that while the former is associated with the [...] utility as a result of actual growth in network size, the latter is associated with perceived network importance as a result of information exchange and formation of expectations”* (Den Hartigh, 2005:122). Simpel gezegd: sociale interactie effecten treden op wanneer de voorkeur voor een bepaalde aanpak, activiteit en/of strategie afhankelijk is van de meningen of verwachtingen van andere partijen. Ook hier is sprake van een feedbackloop in het proces die veroorzaakt wordt door sociale interactie effecten en ervoor zorgt dat partijen verwachten dat een bepaalde aanpak, activiteit en/of strategie steeds meer de overhand in en tijdens het proces zal krijgen (Pierson, 2000; Den Hartigh, 2005; zie figuur 2.3). Pierson (2000: 258) omschrijft deze positieve feedbackloop treffend dat *“the effectiveness [and consequences] of my actions depend(s) heavily on the actions of others.”*



**Figuur 2.3:** Sociale interactie effecten feedbackmechanisme

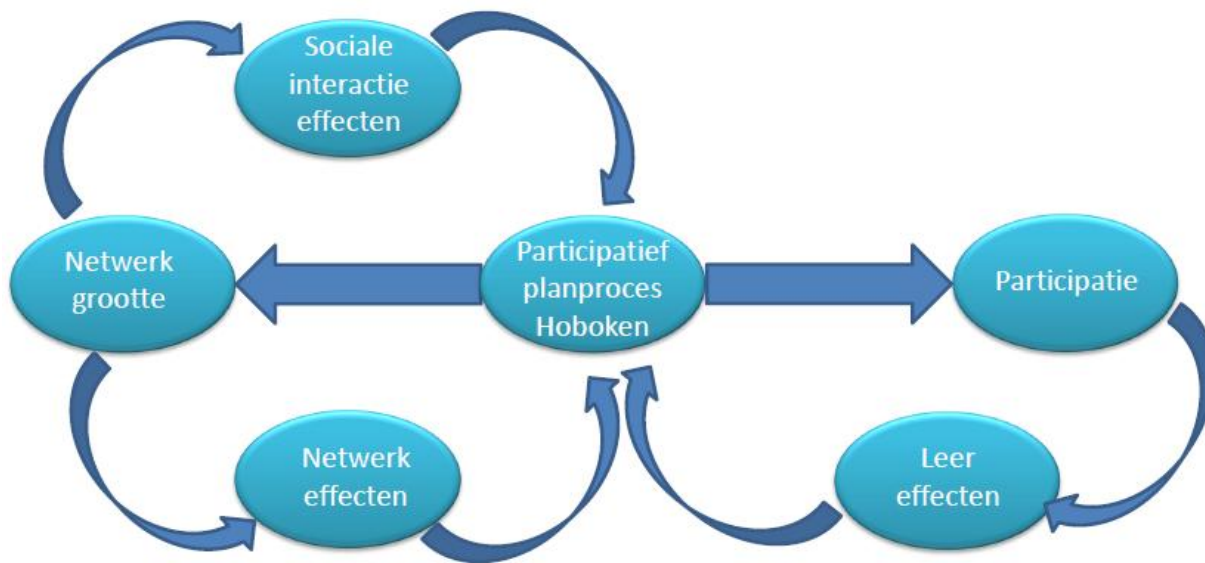


## 2.5 Feedback mechanismen en het participatief planproces Hoboken

Wanneer de vier feedbackmechanismen naast elkaar worden gelegd, valt op dat alle mechanismen een gemeenschappelijke deler hebben: elk mechanisme heeft de *mogelijkheid* om een feedbackeffect in werking te zetten, maar doet dit niet per definitie. Dit komt omdat een *“feedback loop is a closed chain of causal connections of a stock, [which change the stock] through [a flow that is the result of] a set of decisions or rules or physical laws or actions”* (Meadows, 2008:27). Meadows (2008:18) bedoelt met een stock *“the memory of the history of changing flows [feedback loops] within the system”*. Het proces zelf is dus eigenlijk het geheugen van de veranderingen die plaats hebben gevonden (zoals al beschreven: *“history matters”*). De figuren uit paragraaf 2.4 zijn dus eigenlijk onjuist getekend. De feedbackmechanismen zijn geen elementen die door een vakje weer gegeven kunnen worden. Feedbackmechanismen zijn de relaties tussen elementen in het proces die de samenhang van die elementen weer geven. Deze relaties zorgen ervoor dat het proces bij elkaar gehouden wordt als gevolg van de samenhang tussen de proceselementen, waardoor feedbackmechanismen een grote rol spelen in hoe een proces reageert en verloopt. En deze rol wordt weer versterkt doordat feedbackmechanismen in een proces werkzaam zijn door de informatiestromen die aanwezig zijn in het proces (Meadows, 2008). Echter zal vanwege de duidelijkheid en begrijpbaarheid van de figuren, de ‘onjuiste’ weergave gehandhaafd worden.

Onderscheid moet gemaakt worden tussen feedbackmechanismen en het proces, of beter gezegd: onderscheid moet gemaakt worden tussen de (individuele) feedbackloops en het procesverloop. Feedbackloops (en dus ook feedbackmechanismen) hebben in het proces twee rollen te vervullen: als initiator van het proces en nog belangrijker als de aandrijvende (of voortstuwende) krachten van het proces. De feedbackloops zorgen ervoor dat het proces als *geheel* wordt voort- en aangedreven. Als metafoor kan de Newton Cradle (ook bekend als de balans- of de kinetische balletjes) worden gebruikt. Wanneer niks gebeurt, blijven de balletjes stil tegen elkaar hangen. Wanneer één van de balletjes gepakt en vervolgens los gelaten wordt, komt het tegen de andere balletjes aan. Ogenschijnlijk blijven de balletjes stil hangen (een licht getik is hier hoorbaar) tot het laatste balletje zich los maakt van de anderen om vervolgens het balletje daarvoor weer in beweging te zetten, et cetera. Het procesverloop hier is het tegen elkaar tikken van de balletjes. De feedbackmechanismen zijn de gebeurtenissen die ervoor zorgen dat de balletjes tegen elkaar tikken: het optillen van het balletje in het begin en het laatste balletje wat zich los maakt van de andere om vervolgens het balletje daarvoor (en dus ook de overige balletjes) weer in beweging te zetten. De twee rollen van feedbackmechanismen worden ook in deze metafoor weergegeven: als initiator (het optillen en los laten van het balletje waardoor het proces in werking wordt gezet) en als voortstuwende kracht (het laatste balletje wat ervoor zorgt dat het daarvoor balletje weer in beweging komt) van het proces.

Wanneer alle feedbackmechanismen en hun positieve feedbackloops bij elkaar worden gevoegd en in samenhang met elkaar worden gebracht, ontstaat het volgende conceptuele model:



**Figuur 2.4:** Conceptueel model van betrokken positieve feedbackmechanismen in relatie met het participatief planproces Hoboken

Binnen het participatief planproces van Hoboken zijn drie feedbackmechanismen waarneembaar: netwerk-, leer- en sociale interactie effecten. Zoals beschreven in het begin van deze paragraaf, hebben de feedbackmechanismen invloed op het verloop van het participatief planproces van Hoboken maar ook het participatief planproces heeft invloed op de feedbackmechanismen. Dit is de samenhang tussen de feedbackmechanismen en het proces wat ervoor zorgt dat alles bij elkaar gehouden wordt. De pijlen in figuur 2.4 geven deze samenhang weer. Wanneer een verandering optreedt wordt deze, afhankelijk van de soort verandering naar links of naar rechts of beide in de figuur, 'opgemerkt' door de een of meerdere feedbackmechanisme(n). De feedbackmechanismen voorzien het proces van feedback als gevolg van de verandering. Afhankelijk van de omstandigheden wordt hier door het proces wel of niet op gereageerd. Daarbij moet in gedachte gehouden worden dat, ondanks de vertraging die feedback oploopt, de feedbackloops veel gevoeliger zijn voor veranderingen. Het kan dus zijn dat de loops als gevolg van veranderingen veel feedback doorgeven aan het proces, maar dat deze daar niet noemenswaardig op reageert. De verandering van het procesverloop vindt veel trager plaats dan de verandering van de feedbackloops. Daarnaast merkt Meadows (2008:45) terecht op dat *"complex behaviors of [processes] often arise as the relative strengths of feedback loops to shift, causing first one loop and then another to dominate [the] behavior"*. De ene keer is bijvoorbeeld het feedbackmechanisme van netwerkeffecten dominant en de andere keer is dat het mechanisme van leereffecten. Hierbij maakt het niet uit of dat dit het enige werkzame feedbackmechanisme is of dat de andere ook werkzaam zijn op dat moment.

Omdat het onmogelijk is om over alle informatie te kunnen beschikken en zo een kloppend model te maken, zijn modellen een simplificatie van de werkelijkheid. Ten alle tijden moet dan ook in gedachten gehouden worden, dat ook dit model een simplificatie van de werkelijkheid is.

### 3. Operationalisatie

In het theoretisch kader zijn de begrippen ‘feedback’ en ‘feedbackmechanismen’ besproken, net zoals het participatief planproces. De volgende stap die gemaakt wordt, is de overgang van de theorie naar de empirie, oftewel de praktijk. Om deze stap te kunnen nemen, dienen de theoretische begrippen uit de centrale onderzoeksvraag meetbaar gemaakt te worden. De centrale vraag in dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

*Welke positieve feedbackmechanismen hebben tot op heden bijgedragen aan het procesverloop in het gebied Hoboken, wat verklaart deze bijdrage en hoe kunnen deze mechanismen worden gebruikt om het proces in de toekomst voort te zetten?*

Twee variabelen zijn waar te nemen in deze onderzoeksvraag: de bijdrage van feedbackmechanismen en het procesverloop. Om de twee variabelen meetbaar te kunnen maken, zal een operationalisering van de betrokken theoretische begrippen plaats vinden. Daartoe zal in de eerste paragraaf ingegaan worden op de feedbackmechanismen. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk zal het procesverloop besproken worden.

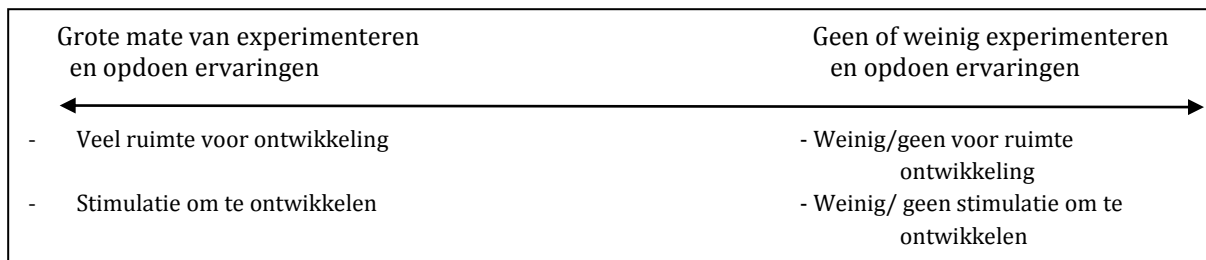
#### 3.1 Feedbackmechanismen

Zoals beschreven in het theoretisch kader, is sprake van drie feedbackmechanismen, en dus ook drie variabelen, in het participatief planproces van Hoboken te weten: leer-, netwerk- en sociale interactie effecten. Ook is in het theoretisch kader beschreven wat deze mechanismen inhouden. Maar hoe zijn de feedbackmechanismen te meten? Wat zijn de indicatoren waarop gelet moet worden? In deze paragraaf zal per mechanisme beschreven worden welke indicatoren bij de variabele horen en hoe deze te meten zijn.

##### *Leereffecten*

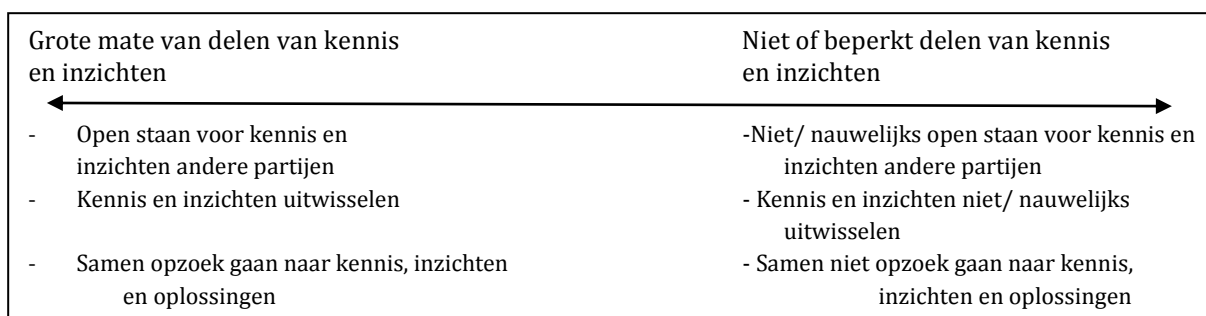
Het leereffecten feedbackmechanisme is van de drie variabelen het lastigste te meten. Immers, kennis zelf is niet te meten. Van kennis kan niet gezegd worden dat  $15 \times 10^3$  gigabyte geleerd is. Dit betekent niet dat voor het leereffecten feedbackmechanisme geen indicatoren te benoemen zijn. In het participatief planproces van Hoboken zijn voor leereffecten drie indicatoren te onderscheiden te weten: experimenteren en opdoen van ervaringen, het delen van kennis en inzichten en als laatste reflectie.

Met experimenteren en opdoen van ervaringen wordt bedoeld dat partijen of personen de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Als voorbeeld kan de zevendaagse werkcharrette voor het opstellen van de gebiedsvisie genomen worden. Veel van de betrokken partijen hadden nog nooit van een charrette gehoord, laat staan dat ze ooit aan één hadden deelgenomen. Doordat de procesmanager heeft gekozen om de participatie volgens een charrette vorm te geven, kregen de partijen ook meer inzicht in elkaars belangen. Tijdens de charrette de mogelijkheid te bieden aan partijen om al doende te (laten) leren, werd ruimte gecreëerd om te experimenteren en ervaringen op te doen met deze – voor velen ongebruikelijke – manier van het opstellen van een toekomstvisie. Figuur 3.1 geeft de waarde van de indicator weer.



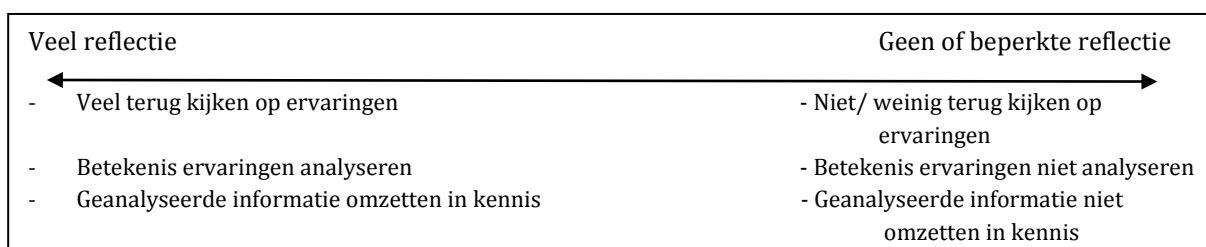
**Figuur 3.1:** Focus grote mate van experimenteren en opdoen ervaringen versus focus geen of weinig experimenteren en opdoen ervaringen

Het delen van kennis en inzichten is cruciaal voor een proces. Twee weten immers meer dan één. Met het delen van kennis en inzichten wordt dan ook bedoeld de uitwisseling van kennis die bij één of meerdere partijen aanwezig is aan andere partijen. Mocht dan alsnog geconstateerd worden dat sprake is van een kennisgat, kan samen gezocht worden naar een oplossing. Een voorbeeld van het delen van kennis en inzichten is het organiseren van zogenaamde ‘themameetings’. Tijdens deze meetings komen alle partijen bij elkaar die veel te maken hebben met het desbetreffende thema en daardoor als ‘expert’ gezien worden. De, vaak door ervaring opgedane, kennis en daaruit voortkomende inzichten worden gedeeld met andere partijen. Hierdoor helpen partijen elkaar met het oplossen van problemen of wordt samen een oplossing bedacht. In dit voorbeeld wordt dus gebruik gemaakt van aanwezige kennis. Figuur 3.2 geeft de waarde van de indicator weer.



**Figuur 3.2:** Focus grote mate van delen van kennis en inzichten versus focus niet of beperkt delen van kennis en inzichten

Als laatste indicator voor leereffecten is reflectie. Reflectie kan gedefinieerd worden als het terugkijken op ervaringen en de betekenis van die ervaringen te analyseren waardoor informatie kennis wordt. Een voorbeeld van reflectie is het met elkaar bespreken hoe de werkcharrette voor het opstellen van de gebiedsvisie is verlopen, wat goed ging en wat een volgende keer beter kan. Figuur 3.3 geeft de waarde van de indicator weer.



**Figuur 3.3:** Focus veel reflectie versus focus geen of beperkte reflectie

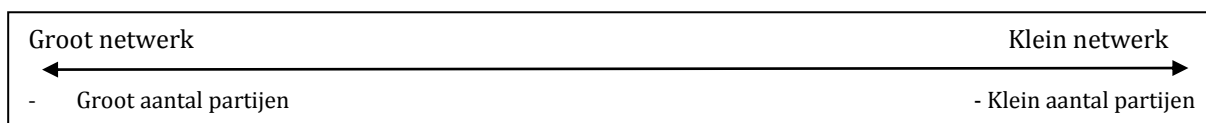
Het feedbackmechanisme van leereffecten is samengevat in tabel 3.1.

Indicator	Definitie
Experimenteren en opdoen van ervaringen	Het creëren van ruimte voor partijen om zich te ontwikkelen
Delen van kennis en inzichten	De uitwisseling van kennis welke bij één of meerdere partijen aanwezig is aan een of meerdere andere partijen
Reflectie	Het terugkijken op ervaringen en de betekenis van die ervaringen analyseren waardoor informatie wordt omgezet in kennis

*Tabel 3.1: Indicatoren leereffecten feedbackmechanisme*

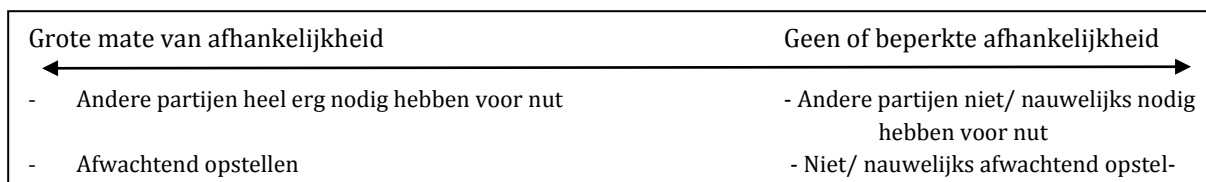
### *Netwerkeffecten*

De tweede variabele is het feedbackmechanisme van netwerkeffecten. In het open planproces van Hoboken zijn ook voor netwerkeffecten drie indicatoren te onderscheiden: netwerk grootte, afhankelijkheid en vrijblijvendheid. Netwerk grootte heeft geen verdere uitleg, simpelweg omdat de naam van de indicator al zegt wat bedoeld wordt: de grootte van het netwerk. Figuur 3.4 geeft de waarde van de indicator weer.



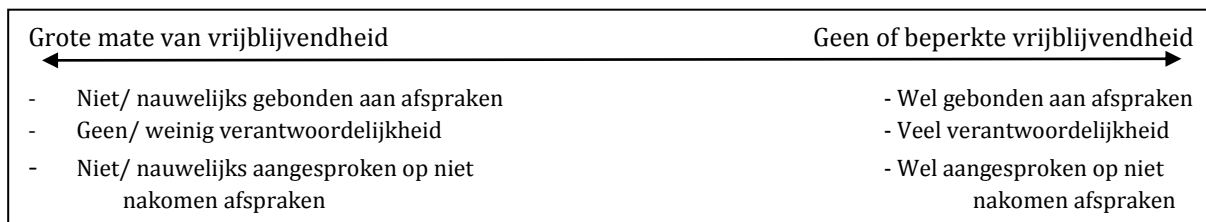
*Figuur 3.4: Focus groot netwerk versus focus klein netwerk*

Daarentegen kan afhankelijkheid wel wat uitleg gebruiken. Verschillende soorten van afhankelijkheid zijn te onderscheiden. Met afhankelijkheid wordt in de context van het open planproces van Hoboken bedoeld dat partijen voor het *nut* van hun acties en/of beslissingen, andere partijen nodig hebben om ook daadwerkelijk die acties en/of beslissingen gevolgen – en dus nut – te laten hebben. Vanuit de theorie kan worden aangenomen dat een groter netwerk ook meer nut heeft (zie o.a. Commandeur, 1999). Een voorbeeld hiervan is het netwerk van de Hobokenpartners in het proces. De gemeente Rotterdam is niet in staat eenzijdig een gebied als Hoboken te ontwikkelen. Daarvoor zijn verschillende redenen aan te voeren. Grondbezit, schaal en maat van diverse instellingen in het gebied, de specifieke kennis die de verschillende instituten in huis hebben, de financiële draagkracht die over verschillende betrekken instellingen en organisaties verdeeld is, het ontbreken aan deskundigheid op de verschillende domeinen van medisch en zorg, onderwijs, kunst en cultuur, etc. Door de partijen die belang hebben in de ontwikkeling van het gebied, in dit geval de Hobokenpartners, bij de planvorming te betrekken kan de gemeente meer kwaliteit geven aan de ontwikkeling van het gebied Hoboken en doeltreffend te werk gaan. Op deze manier kan meer gerealiseerd worden. Figuur 3.5 geeft de waarde van de indicator weer.



**Figuur 3.5:** Focus grote mate van afhankelijk versus focus geen of beperkte afhankelijkheid

Ook speelt vrijblijvendheid als indicator een niet onbelangrijke rol bij de variabele netwerkeffecten. Met vrijblijvendheid wordt in het kader van Hoboken de mate bedoeld waarin betrokken partijen zich verplichten, en in zekere zin zich ook committeren, of verplicht voelen door andere partijen om bij te dragen aan het proces rondom de ontwikkeling van het gebied. Als voorbeeld kan de aanwezigheid bij vergaderingen genoemd worden. Wanneer een bepaalde partner het bij elke vergadering laat afweten, wordt de vergadering zeer waarschijnlijk door de betreffende partner als vrijblijvend gezien. Het gevoel van vrijblijvendheid voor vergaderingen kan door de andere partners die wel elke keer aanwezig zijn veranderd worden, door bijvoorbeeld de desbetreffende partner op zijn afwezigheid aan te spreken. De mogelijkheid bestaat dan dat de vergaderingen door de afwezige partner als minder vrijblijvend worden beschouwd. Figuur 3.6 geeft de waarde van de indicator weer.



**Figuur 3.6:** Focus grote mate van afhankelijkheid versus focus geen of beperkte vrijblijvendheid

Tabel 3.2 geeft een overzicht van de indicatoren voor de variabele netwerkeffecten.

Indicator	Definitie
Netwerkgrootte	Het aantal betrokken partijen i.e. de grootte van het netwerk
Afhankelijkheid	Het nodig hebben van andere partijen om acties en/of beslissingen van nut te laten zijn
Vrijblijvendheid	De mate waarin betrokken partijen zich verplichten, en in zekere zin zich ook committeren, of verplicht voelen door andere partijen om bij te dragen aan het proces

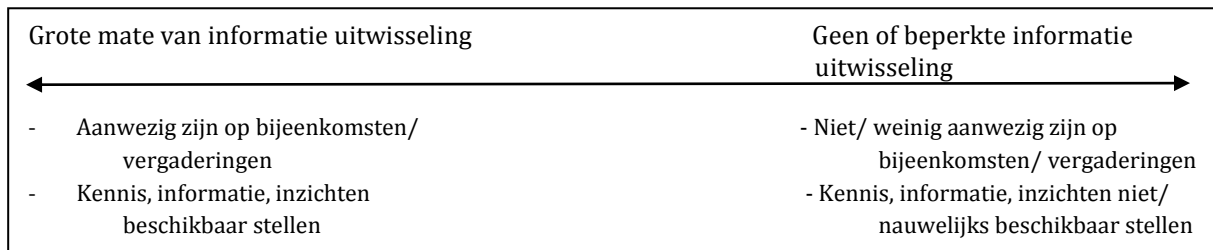
**Tabel 3.2:** Indicatoren netwerkeffecten feedbackmechanisme

### Sociale interactie effecten

Als laatste blijft nog het feedbackmechanisme van sociale interactie effecten over. In tegenstelling tot de vorige twee feedbackmechanismen, hebben sociale interactie effecten twee indicatoren waarmee deze variabele gemeten kan worden. Dat zijn informatie-uitwisseling en de vorming van meningen en verwachte verwachtingen.

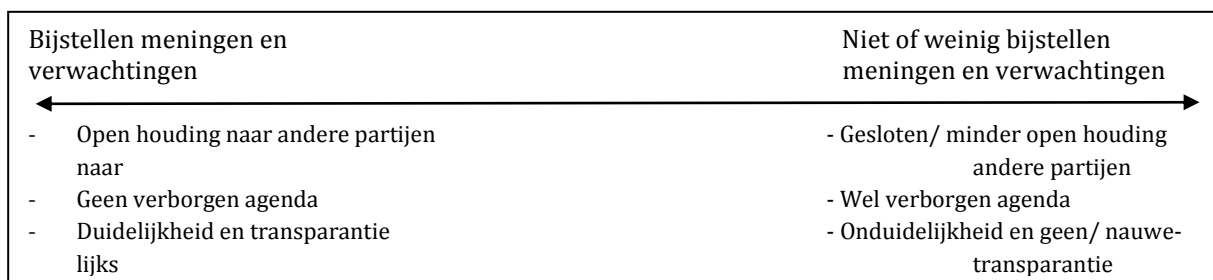
Met de informatie uitwisseling wordt de informatiestroom bedoeld waardoor informatie onderling wordt uitgewisseld. Partijen weten op deze manier wat andere partijen doen en hoe ze den-

ken. Ze zijn op de hoogte van wat zich binnen en rondom het proces afspeelt. Door middel van deze informatiestroom is het mogelijk om de vorming van meningen van andere partijen te beïnvloeden en zelf een mening of verwachting te vormen van andere partijen. Als voorbeeld kan een partij genomen worden die alle andere partijen, al dan niet onterecht, als onbetrouwbaar ervaren. Wanneer deze partij door middel van uitwisseling van informatie aan de andere partijen zich volledig open en transparant opstelt, zal de kans vrij groot zijn dat de andere partijen hun mening en verwachte verwachtingen over de ‘onbetrouwbare’ partij bijstellen of zelf opnieuw vormen. Figuur 3.7 geeft de waarde van de indicator weer.



**Figuur 3.7:** Focus grote mate van informatie-uitwisseling versus focus geen of beperkte informatie-uitwisseling

De indicator informatie-uitwisseling hangt zeer nauw samen met de tweede indicator van sociale interactie effecten, namelijk vorming van meningen en verwachte verwachtingen. Voor een deel worden meningen en verwachtingen gevormd op basis van de uitwisseling van informatie die plaats vindt binnen het proces. Daarnaast heeft het vormen van meningen en verwachte verwachtingen nog een andere rol in het feedbackmechanisme van sociale interactie effecten. Meningen en verwachte verwachtingen vormen de basis waarop partijen hun acties en beslissingen plaats laten vinden. Een voorbeeld ter verduidelijking: het meebetalen aan de uitvoering van een toekomstvisie. Wanneer de vooraf bepaalde grootste geldschieter voor het plan in financiële moeilijkheden verkeert, wordt de desbetreffende partij als risico gezien voor het plan. Op basis van de mening dat het plan als risico wordt gezien, kan de verwachting ontstaan dat het plan alsnog niet door gaat. Daardoor besluiten de andere meebetalende partijen om alsnog hun medewerking en dus ook hun financiële middelen terug te trekken. Figuur 3.8 geeft de waarde van de indicator weer.



**Figuur 3.8:** Focus bijstellen meningen en verwachtingen versus focus niet of weinig bijstellen meningen en verwachtingen

Tabel 3.3 geeft het overzicht van de indicatoren voor het feedbackmechanisme van sociale interactie effecten weer.

Indicator	Definitie
Informatie-uitwisseling	De onderlinge uitwisseling van informatie
Vorming van meningen en verwachte verwachtingen	De basis waarop partijen besluiten om hun acties en beslissingen al dan niet plaats te laten vinden

*Tabel 3.3: Indicatoren sociale interactie effecten feedbackmechanisme*

Zoals al opgemerkt in het theoretisch kader, zijn netwerkeffecten en sociale interactie effecten zeer nauw met elkaar verbonden, ondanks de apart beschreven indicatoren voor elk mechanisme. Echter moet in gedachten gehouden worden dat juist door deze nauwe relatie, de geformuleerde indicatoren niet alleen over het desbetreffende mechanisme wat zeggen maar dat de kans ook groot is dat ze ook wat zeggen over het andere mechanisme.

### 3.2 Procesverloop

De laatste variabele in de onderzoeksvraag is het procesverloop. Wat wordt nou precies bedoeld met het procesverloop? Is dat de geschiedenis van het proces of juist de weg die het proces is ingeslagen? Wanneer begint eigenlijk het proces? En wanneer eindigt het? Dat zijn allemaal vragen die in deze paragraaf beantwoordt zullen worden.

Uit het theoretisch kader bleek dat de factor 'tijd' cruciaal is in de relatie tussen feedback en het verloop van het proces. Dit had twee redenen. De eerste had te maken met de vertraging die informatie opliep, waardoor alleen het toekomstige procesverloop beïnvloed kan worden. De tweede is dat het proces verandert als gevolg op feedback van gebeurtenissen uit het verleden. Tijd neemt dus ook een dominante rol in wanneer het procesverloop beschreven wordt. Getracht zal worden om het proces zoveel mogelijk lineair te beschrijven, ondanks dat de continue interactie gedurende het proces dit bemoeilijkt.

Het begin van het proces wordt vastgesteld op het uitkomen van de 'Stadsvisie Rotterdam 2030' in november 2007. De reden hiervoor is dat het gebied Hoboken hier haar VIP-status verkrijgt en de procesmanager wordt aangetrokken die het proces ontwerpt, opzet en begeleid. Het proces zal beschreven worden tot 1 augustus 2010, aangezien dit de einddatum van het afstudeeronderzoek is.

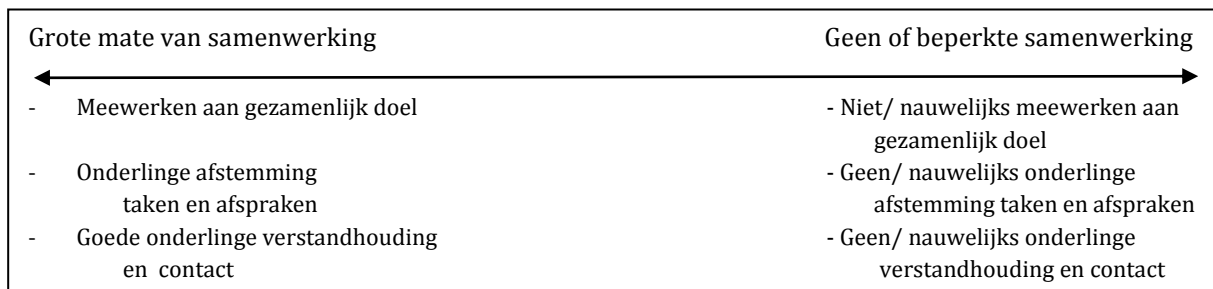
Sprake is van feedback, wanneer een verandering optreedt in het proces. Wanneer treedt dan een verandering op? Een verandering treedt op wanneer partijen (of het proces) het gedrag aanpassen (of aanpast) als gevolg van een gebeurtenis die heeft plaats gevonden. Bijvoorbeeld wanneer partijen met een gesloten en afwachtende houding voor het eerst deelnemen aan een atelier waar ze samen met andere partijen op zoek gaan naar de mogelijkheden van het gebied. Wanneer dit goed bevalt, zullen partijen hun houding veranderen en het tweede atelier met een veel opener houding benaderen.

Tot nu toe is alleen beschreven wanneer en hoe de waarneming van het procesverloop plaats vindt. Hoe is dan het procesverloop te meten? Het procesverloop wordt gemeten aan de hand van vier indicatoren: samenwerking, innovatie, actie en urgentie.



### Samenwerking

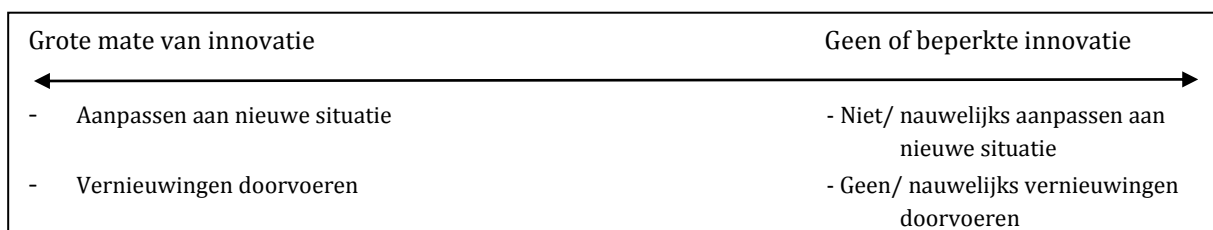
Met samenwerking wordt de vereniging van de krachten van partijen bedoeld om één of meerdere doelen van het proces te realiseren. Het opstellen van de toekomstvisie van Hoboken 2030 is een voorbeeld van samenwerking. Alle partijen hebben de krachten verenigd en als gevolg van het meewerken aan een gezamenlijk doel, onderlinge afstemming en verstandhouding en uitoonderhandeling is ervoor gezorgd dat de toekomstvisie ontstond. Opgemerkt moet worden dat het goedkeuren of aannemen van de visie, geen voorbeeld van de indicator 'samenwerking' maar van de indicator 'actie' is. Het opstellen van de visie moet hier dus niet worden verward met het aannemen of goedkeuren ervan. Figuur 3.9 geeft de waarde van de indicator samenwerking weer.



**Figuur 3.9:** Focus grote mate van samenwerking versus focus geen of beperkte samenwerking

### Innovatie

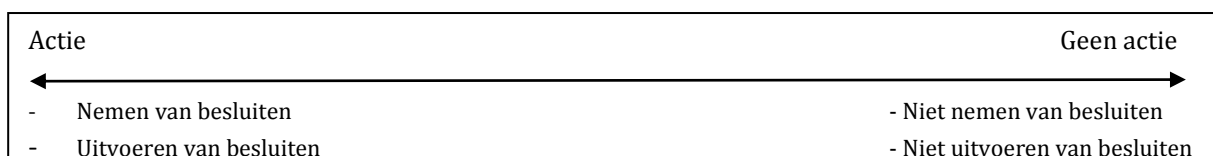
Innovatie van het proces gedurende het procesverloop is van groot belang. De omgeving van het proces verandert continue waardoor het proces min of meer gedwongen wordt om zich aan te passen en vernieuwingen door te voeren. Gebeurt dit niet, dan is de kans groot dat het proces achterblijft en het minder goed gaat verlopen. Het proces is dan minder goed in staat om te reageren op en zich aan te passen aan de gegenereerde feedback. Figuur 3.10 geeft de waarde voor de indicator weer.



**Figuur 3.10:** Focus grote mate van innovatie versus focus geen of beperkte innovatie

### Actie

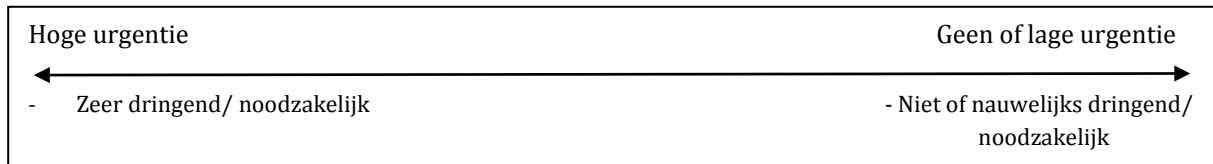
Met actie wordt de daadkracht bedoeld om te zorgen dat een doel van het proces gerealiseerd wordt. Het nemen van een besluit is een actie om het proces verder te brengen. Bijvoorbeeld een besluit om een masterplan goed te keuren waarna met de uitvoering begonnen kan worden. Figuur 3.11 geeft de waarde van de indicator weer.



**Figuur 3.11:** Focus actie versus focus geen actie

### Urgentie

Met urgentie wordt de noodzakelijkheid of de dringendheid van het proces bedoeld. Een mooi voorbeeld van urgentie is de wateroverlast die ontstaat in het gebied als gevolg van hevige regenval. Wanneer niets gedaan zou worden, zouden problemen optreden met o.a. de riolering. Door de (hoge) urgentie werd het proces om een oplossing te zoeken versneld wat leidde tot een oplossing: een wateropslagplaats onder het Museumparkgarage. Figuur 3.12 geeft de waarde van de indicator weer.



**Figuur 3.12:** Focus hoge urgentie versus focus geen of lage urgentie

Tabel 3.4 geeft het overzicht van de indicatoren van het procesverloop weer:

Indicator	Definitie
Samenwerking	De samenbundeling van de krachten van de partijen om een doel te realiseren
Innovatie	Doorvoeren van vernieuwingen en het aanpassen van het proces aan de veranderende omgeving
Actie	De daadkracht om te zorgen voor de realisatie van een doel
Urgentie	De mate van noodzaak en/ of dringendheid

**Tabel 3.4:** Indicatoren procesverloop

## 4. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteedt aan de onderzoeksaanpak. In de eerste paragraaf worden de keuzes toegelicht die betrekking hebben op de te hanteren onderzoeksstrategie en de selectie van en de onderzoekseenheid zelf. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de gekozen onderzoeksmethoden en -technieken. Afgesloten zal worden met de bespreking van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

### 4.1 Strategie

In dit onderzoek zal de bijdrage van positieve feedbackmechanismen aan het procesverloop in het gebied Hoboken onderzocht worden. Sprake is van één enkele casus, waardoor hier de diepte opgezocht kan worden. Hierdoor kan uiteindelijk een completer en gedetailleerder beeld van de bijdrage van de positieve feedbackmechanismen aan het procesverloop verkregen worden.

Allereerst zal het procesverloop vanaf het uitkomen van de ‘Stadsvisie Rotterdam 2030’ tot nu (anno 2010) onderzocht en beschreven worden (zie H5). De kennis is afkomstig uit interviews en uit documenten. Aan de hand van belangrijke gebeurtenissen wordt het verloop van het proces chronologisch weergegeven. Niet alleen zorgt dit voor een algemeen beeld over hoe het proces verloopt, maar ook over de context waarin de feedbackmechanismen werkzaam zijn.

Vervolgens wordt gekozen voor de diepte: de werking van de drie feedbackmechanismen (netwerk-, leer- en sociale interactie effecten) worden elk apart onderzocht (zie H6, H7 en H8). Naast informatie uit interviews wordt ook de observatietechniek gebruikt om de werking van de mechanismen chronologisch te beschrijven gedurende het proces.

Om de invloed c.q. bijdrage van de feedbackmechanismen aan het procesverloop in het gebied Hoboken zichtbaar te kunnen maken, moet de werking van elk van de drie mechanismen worden samengevoegd. Door deze samenvoeging worden twee dingen duidelijk: 1) de bijdrage van de feedbackmechanismen aan het proces (oftewel de bijdrage van de feedbackloops aan het procesverloop) en 2) de onderlinge invloed van de mechanismen op elkaar (en zo dus weer het procesverloop beïnvloeden). Net zoals in de rest van dit onderzoek, zal ook dit weer chronologisch gebeuren. Ook zal een blik geworpen worden op de rol en invloed van de mechanismen op het proces verloop in de toekomst (zie H9).

Dit alles zorgt ervoor dat gefundeerde uitspraken gedaan kunnen worden de bijdrage van de feedbackmechanismen, de verklaring van deze bijdrage en de mogelijkheid om de mechanismen te gebruiken om het proces in de toekomst voort te kunnen zetten.

### 4.2 Methode en technieken

De eerste fase van het onderzoek is breed opgezet, en zal overwegend gebruik gemaakt worden van open interviews. Door de open interviews zal een verkennende analyse van het procesverloop en de bijdrage van positieve feedbackmechanismen plaats vinden. Deze interviews zullen de basis leggen om de bijdrage van de mechanismen aan het procesverloop te onderzoeken.

In de tweede fase van het onderzoek wordt veel meer de diepte opgezocht. De open interviews worden vervangen door semigestructureerde interviews. De interviews zullen breed onder de Hobokenpartners en enkele externe experts worden afgenomen. Het is van belang voor het onderzoek dat de interviews plaats vinden op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau, omdat het

bestuurlijk niveau niet zo intensief betrokken is bij het proces (en dus op een andere manier kijkt naar het proces) dan het ambtelijk niveau (wat veel intensiever bij het proces betrokken is). Door te proberen om alle Hobokenpartners (ook de partners die niet of nauwelijks aanwezig zijn) te interviewen, wordt getracht om een kritische objectieve kijk op het projectverloop toe te voegen. De lijst met geïnterviewde personen is achter in het rapport te vinden (zie bijlage III).

De observatiemethode zal parallel aan deze twee fasen plaats vinden en is ook een belangrijke manier van dataverzameling. Door de partijen alleen maar te observeren kan al een hoop geleerd worden. Verbale communicatie strookt niet altijd met de non-verbale communicatie. Hierdoor kunnen de feedbackmechanismen aan het werk worden gezien. Ook hoe de partijen zich naar elkaar toe gedragen en zich een houding geven, vertelt veel over hoe partijen elkaar zien en dus welke mechanismen werkzaam zijn. Een partij die afhankelijk is van een andere partij, zal zich veel meer open en gewillig opstellen naar die partij toe dan wanneer dit niet het geval is. De interactie van partijen onderling kan dus veel vertellen over welke feedbackmechanismen nou echt aan het werk zijn in tegenstelling tot wat respondenten zeggen. Observatie zal plaats vinden door deelname aan de Hobokenregieraad (overleg tussen de Hobokenpartners en eventuele uitgenodigde externe experts op bestuurlijk niveau) en –team (overleg tussen de Hobokenpartners en eventuele uitgenodigde externe experts op ambtelijk niveau) en georganiseerde thema-bijeenkomsten, charrettes en workshops.

### **4.3 Betrouwbaarheid en validiteit onderzoek**

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te kunnen waarborgen, moet de onderzoeker enkele zaken in het achterhoofd houden. De beperkingen van de onderzoeksmethoden en de vertekening van de realiteit door aannamen en overtuigingen van de onderzoeker zelf zijn de twee belangrijkste.

Geïnterviewden vertellen het verhaal op basis van hoe zij de eigen handelingen en bepaalde gebeurtenissen voor zichzelf begrijpen en vervolgens overbrengen. De intenties en overtuigingen van de geïnterviewde liggen ten grondslag aan het vertelde verhaal. Het verhaal wat verteld wordt is dus een interpretatie van de realiteit door de geïnterviewde. Hierdoor zal uit de informatie van de interviews geen eenduidige realiteit naar voren komen. Dit is de taak van de onderzoeker. Hier speelt de vertekening van de realiteit door aannamen en overtuigingen van de onderzoeker een belangrijke rol. De data van de interviews wordt door de onderzoeker geïnterpreteerd op basis van haar eigen aannamen en overtuigingen. Alle interviews zullen worden opgenomen, wat ertoe kan leiden dat respondenten niet volledig transparant en helder zullen zijn in hun antwoorden. Het kan voorkomen dat informatie genuanceerd of zelfs weggelaten wordt.

De vertekening van de realiteit door aannamen en overtuigingen van de onderzoeker is ook van belang voor de validiteit en betrouwbaarheid. Doordat de onderzoeker deel uitmaakt van dit proces en betrokken is, wordt zij als gevolg van deze betrokkenheid ook door dit proces beïnvloed. Hierdoor is het niet mogelijk om volledig objectief en kritisch te zijn.

Om al deze bovenstaande negatieve effecten op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek tegen te gaan, is van belang dat informatie uit verschillende bronnen met elkaar gecombineerd wordt. Op deze manier wordt duidelijkheid verkregen over de betrouwbaarheid en geldigheid van de verzamelde informatie. Daarnaast wordt op deze manier bijgedragen aan de betrouwbaarheid en geldigheid van de onderzoeksresultaten.

## 5. Procesverloop

Om inzicht te krijgen in de bijdrage van feedbackmechanismen aan het procesverloop van de ontwikkeling van het gebied Hoboken, moet eerst inzicht gekregen worden in het proces en het verloop ervan. De geschiedenis van het gebied speelt een belangrijke rol binnen het proces. Deze zal beschreven worden in de eerste paragraaf. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de totstandkoming van het proces en de belangrijkste gebeurtenissen die daartoe bijgedragen hebben. De voortgang van het proces tot nu, anno 2010, zal beschreven worden in de derde paragraaf. Afgesloten wordt in de vierde paragraaf met een blik op de toekomst van het proces.

### 5.1 Geschiedenis gebied Hoboken

De naam van het gebied Hoboken herinnert aan het grote stuk land tussen Westersingel, Westzeedijk, Coolhaven en Nieuwe Binnenweg. Dit landgoed was eigendom van de vooraanstaande Rotterdamse familie Van Hoboken. Omsingeld door de stad, graasde in dit groene gebied het vee tot 1924. Ondanks de vele grootse plannen van de gemeente, werden weinig van deze plannen uitgevoerd. Enkele villa's werden gebouwd, het museum Boijmans Van Beuningen verrees en het hoofdkantoor van Unilever werd gebouwd. Dit gebouw kreeg later een onderwijsfunctie in de handen van Hogeschool Rotterdam. De ontwikkeling van het gebied ging na de oorlog verder met de bouw van het Dijkzigt ziekenhuis en nog later de Kunsthal en het Nederlands Architectuurinstituut (NAi). Ook werd het Museumpark aangelegd. Al deze ontwikkelingen zijn gebaseerd op het plan wat de stadsarchitect Witteveen voor het gebied Hoboken had ontworpen (Gemeente Rotterdam, 2009a).

Na anderhalve eeuw stadsontwikkeling, heeft Hoboken het aanzien van een lappendeken. Opgemerkt moet worden dat juist deze lappendeken het gebied kenmerkt en vijf van de belangrijkste gebiedsaspecten omvat: medische wetenschap, onderwijs, cultuur, wonen en groen. Deze vijf aspecten zorgen ook voor de diversiteit die het huidige gebied typeert, zowel internationaal als nationaal. Internationaal hebben zowel het Erasmus Medisch Centrum (Erasmus MC) als het NAi op hun eigen vakgebied grote betekenis. Voor een nationale en regionale uitstraling zorgen de andere musea en onderwijsinstellingen in de omgeving. Als tegenhanger van alle drukte is Het Park een oase van rust met aan de Parkhavenkant de Euromast als belangrijke toeristische attractie (Gemeente Rotterdam, 2007; 2009a).

Tevens zorgt de diversiteit voor een levendige dynamiek in het gebied. Te merken valt dat de musea toenadering zoeken tot elkaar en de openbare ruimte willen verlevendigen. Volgens de musea vervult het Museumpark daarbij een grote rol. De Hogeschool Rotterdam heeft plannen gemaakt met andere partners in Coolhaven om een stadscampus te ontwikkelen waarbij onderwijs, bedrijvigheid en wonen met elkaar samengaan. Vanuit Stadsparken is het initiatief genomen om vanaf het Central District Rotterdam tot aan de Maas de historische groene stadszone te herstellen. De grootste en meest ingrijpende voornemens zijn echter van het Erasmus MC. Het medisch complex is al enkele jaren bezig met een enorme transformatie, wat niet alleen leidt tot een nieuw medisch complex. Niet alleen het nieuwe complex maar ook de omgeving moet getypeerd worden door de kenmerken duurzaamheid, veel groen en een 'healing environment'. Deze kenmerken zorgen ervoor dat het Erasmus MC en de gemeente Rotterdam verwachten dat in de omgeving een groei gaat plaatsvinden van zorggerelateerde bedrijven, werkgelegenheid en de vraag naar aantrekkelijke woningen in de buurt (Gemeente Rotterdam, 2009a).

## 5.2 Totstandkoming proces VIP-gebied Hoboken

De ontwikkelingen van het Erasmus MC bleven niet onopgemerkt wat resulteerde in de toewijzing van de VIP-status aan het gebied eromheen in 2007. De gemeente heeft namelijk laten analyseren welke gebiedsontwikkelingen het belangrijkste zijn voor de realisatie van de doelen 'sterke economie' en 'aantrekkelijke woonstad'. Deze gebieden kregen de VIP-status. Met deze VIP-status is Hoboken verzekerd van prioriteit en extra focus in de nabije toekomst vanuit de gemeente (Gemeente Rotterdam, 2007).

Ten tijde van het uitkomen van de 'Stadsvisie' en het verkrijgen van de VIP-status, waren de ontwikkelingen in Hoboken onsamenhangend en versnipperd. Naar aanleiding hiervan werd in 2007 een externe procesmanager aangetrokken om de ontwikkelingen te stroomlijnen en de krachten in het gebied te bundelen. Zij adviseerde de gemeente Rotterdam om te zorgen dat de coöperatie van de betrokken partijen gewaarborgd werd. In haar pleidooi gaf ze onder andere aan dat de onderlinge verstandhouding verbeterd diende worden voordat gesproken kon worden over de toekomst. Vervolgens moest op een sociale, fysieke, economische manier, e.g. integrale manier, gekeken worden naar de potentie van Hoboken. Ook adviseerde ze om onder andere onderzoek te doen naar verbinden en verblijven, economie en wonen. Om op een integrale manier te werken aan de ontwikkeling van het gebied Hoboken, maakte de procesmanager een procesarchitectuur van een participatief planproces (zie bijlage I). Zij adviseerde de gemeente dringend om het proces vorm te geven volgens de procesarchitectuur van een participatief planproces (Gemeente Rotterdam, 2009a; Respondenten, 2010).

Het proces begon met een consultatiefase, waarin alle betrokken partijen met elkaar de toekomst van het gebied ontdekten en verkenden. Deze ontdekking en verkenning vonden plaats in ateliers en bewonersbijeenkomsten waar wensen voor de toekomst werden geïnventariseerd en uitgewisseld en werden diverse onderzoeken uitgevoerd. De consultatiefase werd afgesloten met een werkboek waarin alle resultaten van de ateliers, bijeenkomsten en onderzoeken in werden verwerkt. Daarna volgde de eerste stap in de integratiefase met een minitop waar op bestuurlijk niveau de centrale opgave voor het gebied werden bepaald door alle betrokken partijen (Gemeente Rotterdam, 2009a; 2009b; Respondenten, 2010).

De tweede stap in de integratiefase was de verdere uitwerking van de door de bestuurders bepaalde centrale opgave voor het gebied Hoboken. Dit gebeurde in een zevendaagse werkconferentie, charrette genaamd. Aan deze charrette werkten ruim tweehonderd vertegenwoordigers van zesendertig partijen op allerlei niveaus mee en resulteerde in de totstandkoming van de 'Gebiedsvisie Rotterdam Hoboken. Tegelijkertijd met de totstandkoming van de gebiedsvisie werd door negentien partijen, later de Hobokenpartners genoemd (zie bijlage II), het 'Visieconvenant Rotterdam Hoboken 2030' ondertekend. Door het Visieconvenant te tekenen verklaarden alle Hobokenpartners dat zij het potentieel van Hoboken economisch en duurzaam willen gaan ontwikkelen en functioneel en ruimtelijk verblijven beter willen gaan verbinden (Gemeente Rotterdam, 2009b; 2009c; Respondenten, 2010).

Alle betrokken partijen zijn zeer te spreken over het proces. De partijen werkten dan ook vol verve mee aan het proces. Dit is opvallend wanneer bedacht wordt dat de dreiging van een financiële crisis in januari 2008 zeer groot is en in november 2008 de financiële crisis een feit wordt (Meinema, 2010). In deze periode vindt de zevendaagse charrette en de totstandkoming van de gebiedsvisie en visieconvenant plaats. De financiële ontwikkelingen lijken de betrokken

partijen echter niet te deren en in februari 2009 werd de uitvoeringsfase van de gebiedsvisie ingeluid.

### **5.3 Voortgang proces Hoboken**

Na de lancering van de gebiedsvisie, werd de procesmanager gevraagd of zij de uitvoering van de visie wilde organiseren. Uitvoeringsprogramma voor het jaren 2009 en verder werden opgesteld, waarin vele projecten werden gestart, uitgevoerd en afgerond. Deze periode wordt door de respondenten over het algemeen als rustig en succesvol ervaren (Respondenten, 2010).

De rust in het proces wordt echter verstoord wanneer een drietal, snel opeenvolgende gebeurtenissen plaats vinden. In maart 2010 vinden de gemeenteraadsverkiezingen plaats, wat voor de gemeenteraad van Rotterdam de komst van een groot aantal nieuwe raadsleden betekent. Door deze grote wisseling van de wacht, is het voor de Hobokenpartners veel lastiger in te schatten hoe het project is gepositioneerd binnen de gemeenteraad.

Daarnaast worden de gevolgen van de financiële crisis steeds duidelijker merkbaar: de economie bevindt zich in een recessie en komt daar nog niet zo gemakkelijk uit. Het gevoel van onzekerheid van de impact van de crisis wordt nog eens vergroot door de Tweede Kamerverkiezingen in juni 2010. Het voornaamste thema heeft betrekking op de forse bezuinigingen waar de nationale politiek zich voor genoodzaakt ziet staan. Het forse snijden in de nationale begroting heeft ook haar weerslag op de gemeentelijke begrotingen, aangezien zij voor een groot gedeelte afhankelijk zijn van het Rijk voor hun financiële middelen.

De kans is aanwezig dat grote gebiedsontwikkelingen zoals Hoboken in meer of mindere mate getroffen zullen worden door de bezuinigingen. Als reactie op de op handen zijnde bezuinigingen, heeft de gemeente Rotterdam besloten dat geen externen meer ingehuurd mogen worden voor projecten en alle aanwezige externen vervangen moeten worden door gemeentelijke ambtenaren. Eind juni 2010 wordt dan ook aan de Hobokenpartners en alle andere betrokken partijen medegedeeld dat de huidige externe procesmanager plaats moet maken voor een nieuwe gemeentelijke procesmanager. Niet alleen de overheid heeft last van de crisis, hetzelfde geldt voor de betrokken partijen. Partijen moeten zelf ook gaan bezuinigen; dat geldt voor zowel de medische sector op nationaal niveau als de culturele en onderwijsinstellingen op regionaal niveau. Zij zijn voor een groot gedeelte afhankelijk van de nationale of gemeentelijke subsidies. Het proces is van een rustige naar een onrustige, onzekere en gespannen staat gegaan (Respondenten, 2010). Figuur 5.1 geeft het procesverloop aan de hand van een tijdlijn weer.

	Maand/ Periode	Gebeurtenis
2007	november	Stadsvisie Rotterdam 2030 vastgesteld
2008	januari	Dreiging financiële crisis
	februari - mei	Onderzoek 'Economie'
	april	Atelier Zuid
	april - juni	Onderzoek 'Verbinden & Verblijven', 'Cultuurhistorie' en 'Milieu'
	mei	Atelier West, Atelier Oost, Bewonersbijeenkomst, Wonenquête
	mei - juni	Onderzoek 'Wonen', diverse workshops
	juni	Bestuurlijk minitop
	september	Financiële crisis in Amerika: de bank Lehman Brothers failliet
	september - oktober	Charrette
	oktober	Gebiedsvisie en uitvoeringsprogramma gereed
	november	Financiële crisis in Nederland
2009	februari	Lancering gebiedsvisie
	juli	Projectenboek 2009 vastgesteld
2010	maart	Projectenboek 2010 vastgesteld, gemeenteraadsverkiezingen
	juni	Tweede Kamer verkiezingen, bekendmaking vertrek huidige procesmanager

**Figuur 5.1:** Tijlijn procesverloop Hoboken

## 5.4 Toekomst proces Hoboken

De klauwen van de financiële crisis zijn merkbaar. Hoe moet het nu verder? Dat is de grote vraag die alle betrokken partijen in het proces bezig houdt. Daarbij hebben enkele gebeurtenissen plaats gevonden waarvan nu al zeker is dat ze gevolgen gaan hebben voor het verloop van het proces in de toekomst. De feedbackmechanismen zijn al in werking getreden, alleen is het de vraag hoe de feedback uit zal pakken en hoe het proces hierop zal reageren. Het beste wat partijen nu kunnen doen is anticiperen op wat de toekomst zal gaan brengen. Dit leidt tot onzekerheid, spanning en afwachtendheid van de partijen ten opzichte van de gemeente.

Ondanks dat de vertreksituatie voor de volgende fase niet zo positief is als gedacht werd ten tijde van het opstellen van de gebiedsvisie, hoeft dit volgens de respondenten niet te betekenen dat het ook zorgt voor vertraging in het proces. Alle respondenten zijn het erover eens dat het proces zoals het nu is vormgegeven moet en zal veranderen. De belangrijkste reden die daarvoor wordt gegeven is het overgaan van het organiseren van de uitvoering naar de daadwerkelijke uitvoering. De crisis heeft dit proces alleen maar versneld. Alle respondenten geven aan dat ze nog steeds geloven en geëngageerd aan het proces zijn, ondanks de minder gunstige omstandigheden. Een respondent zegt hierover: *“We zijn klaar om te beginnen aan de uitvoering van de projecten. Het proces zal ook in de volgende fase het goed doen. Echter moet niet te lang gewacht worden en moet worden doorgepakkt. Anders gaat de droom van Hoboken verloren. Een droom waar alle partijen bereid zijn om voor te gaan en na te jagen.”*

Wanneer de droom van Hoboken verloren gaat, zullen veel van de ontwikkelingen die al bezig zijn in het gebied (verbouwing van het Erasmus MC, renovatie van Het Park en oplevering van de als blunderput bekendstaande Museumparkgarage) gewoon door gaan. Het potentieel van Hoboken zal dan niet volledig worden benut, wat ten koste zal gaan van de hoogstaande kwali-



teit die het gebied anders bereikt zou hebben. De respondenten zijn van mening dat deze kwaliteit uitsluitend kan worden bereikt door het verbinden van ontwikkelingen.

De recente ontwikkelingen in het proces duiden dus allemaal op een omslag in het procesverloop. De vraag is echter hoe deze omslag zal uitpakken aangezien twee scenario's denkbaar zijn. De belangrijke rol van tijd wordt hier nogmaals onderstreept: de tijd zal het namelijk leren.



## 6. Sociale interactie effecten

In het theoretisch kader werd al beschreven dat het feedbackmechanisme van sociale interactie effecten één van de drie mechanismen van feedback was. In dit hoofdstuk zal beschreven worden hoe dit feedbackmechanisme is te onderscheiden in het proces en wat de invloed van het feedbackmechanisme is en is geweest op het verloop van het proces. Deze beschrijvingen zullen gebeuren aan de hand van de indicatoren die gegeven zijn in de operationalisering. In de eerste paragraaf zal ingegaan worden op de sociale interactie in het proces, en dan met name de rol en vorming van meningen, verwachte en zelfvervullende verwachtingen. In de tweede paragraaf zal ingegaan worden op de rol van informatie uitwisseling.

### 6.1 Sociale interactie

Ten tijde van het uitkomen van de 'Stadvisie Rotterdam 2030', was het gebied Hoboken onderverdeeld in allemaal aparte eilandjes waar elke partij bezig was met haar eigen belang en het uitvoeren van haar projecten op haar eigen eilandje. Over grenzen werd niet heen gekeken. Ondanks de kleine fysieke afstand die de in Hoboken gevestigde partijen tot elkaar hebben, is totaal geen sprake van ook maar een enkele onderlinge verstandhouding tussen partijen buiten de grenzen van het eigen eilandje. Meninge en verwachtingen van andere partijen werden slechts gebaseerd op de ervaringen met die partijen en wat ze wel of juist niet naar buiten uitdroegen. Bij veel partijen zorgde dit voor een onjuist beeld van de andere partijen. Uit dit beeld werd vaak geconcludeerd dat de andere partijen geen toegevoegde waarde hadden voor het eigen netwerk.

Het grootste probleem in het gebied werd door de gemeente Rotterdam zelf veroorzaakt. De verhouding tussen de gemeente en de in het gebied betrokken partijen was verre van ideaal. Een respondent vertelt over de verhouding tussen de gemeente en betrokken partijen het volgende: *"De grote hoeveelheid woede, wantrouwen en chagrijn dat aanwezig was bij de instellingen in het gebied ten opzichte van de gemeente resulteerde in een slechte verhouding tussen de gemeente en de instellingen. De instellingen zaten zo vol met woede jegens de gemeente, dat het bijna ondoenlijk was om met ze te spreken. De frustratie zat bij de partijen heel erg diep."* Volgens de meeste respondenten is deze slechte verstandhouding te wijten aan het gedrag van de gemeente zelf. De gemeente wordt omschreven en ervaren als een slechte coördinator die niet logisch nadenkt. Verder is de gemeente niet in staat om te beheren en opereerde zij eigengereid en inconsistent. De gemeente Rotterdam wordt door een respondent dan ook omschreven als *"een veelkoppig monster waar elke instelling en burger het slachtoffer van is"*.

Omdat partijen van de gemeente verwachten dat ze toch haar eigen zin doordrijft, was weinig animo aanwezig om met de gemeente samen te werken. De gemeente werkte hen toch alleen maar tegen, was het algemene beeld. *"De meeste partijen zijn werkgevers en hebben hun eigen kerndoelen die ze moeten halen vanuit hun eigen corebusiness. Ondanks de gemeente krijgen zij het toch voor elkaar om die doelen te halen en niet dankzij de gemeente"* volgens een respondent. De zojuist beschreven verstandhouding tussen de gemeente en partijen in Hoboken staat haaks op de visie van de gemeente Rotterdam die beschreven staat in de 'Stadvisie Rotterdam 2030'. In deze visie geeft de gemeente aan dat ze niet langer meer in staat is om gebieden als enige partij te ontwikkelen. De hulp van de markt is hierbij nodig, evenals de participatie vanuit de burgers. Daarnaast stelt de gemeente in de visie vast dat haar eigen systeem in de vorm van de huidige bureaucratie hapert en dat meer moet worden samengewerkt. De wens om samenwerking die de gemeente uit in de 'Stadvisie Rotterdam 2030', komt niet tot uiting in het gebied van Hobo-

ken. Dit merkt een respondent ook op: *“De gemeente is niet zo georganiseerd. De gemeentelijke organisatie is niet ingericht op integraal werken.”*

De aanwezige meningen en verwachtingen van partijen tegenover elkaar maar vooral tegenover de gemeente staan op gespannen voet met elkaar. Daar komt nog eens bij dat de gemeente in de ‘Stadvisie’ zegt te willen gaan samenwerken met de markt, maar vervolgens het tegenovergestelde doet: al met al een rampzalige combinatie om van Hoboken écht een VIP-gebied te maken in plaats van alleen de sticker ‘VIP-gebied’ erop te plakken. Om Hoboken te transformeren tot een VIP-gebied is coöperatie van en tussen de gemeente Rotterdam en de betrokken partijen noodzakelijk. Alleen wanneer een goede verstandhouding aanwezig is, kan gesproken worden over de lange termijn. De lange termijn in dit geval betreft de gebiedsvisie van Hoboken tot in 2030. Op basis van de wens die de gemeente Rotterdam in de ‘Stadvisie’ uitte, stelde de door de gemeente aangetrokken externe procesmanager voor om de ontwikkeling van het gebied Hoboken plaats te laten vinden in de vorm van een participatief planproces. En met participatief wordt dan ook echt participatief bedoeld: iedereen die betrokken was in of bij het gebied was welkom en verborgen agenda’s moesten worden voorkomen. Met het akkoord gaan om de gebiedsontwikkeling van Hoboken in te vullen als een participatief planproces, nam de gemeente niet alleen een groot risico maar toonde ze ook veel lef.

Niet iedereen is even gecharmeerd van het idee om de gebiedsontwikkeling te laten plaats vinden aan de hand van een participatief planproces. Voor de lopende projecten in Coolhaven betekende dit in eerste instantie een ontwikkelingsstop. Dit leidde tot veel frustratie en woede bij de betrokken ontwikkelaars. De woede van de ontwikkelaars komt voort uit hun angst om helemaal niks meer te zeggen te hebben op het gebied Coolhaven. Het alom vertegenwoordigde idee was toch dat partijen niet in staat zouden zijn om invloed uit te oefenen op het procesresultaat van Hoboken.

Uit deze reactie valt op te maken dat partijen liever bij het oude vertrouwde bleven. Ondanks dat ze de gemeente niet vertrouwden, bleven ze liever werken volgens het voor hen vertrouwde patroon: de gemeente bedenkt en voert uit en de betrokken partijen ondergaan simpelweg de beslissing van de gemeente. Deze reactie is niet vreemd, aangezien nieuwe dingen en veranderingen altijd op wantrouwen kunnen rekenen, vooral als de verandering zo gedurfd is als de gebiedsontwikkeling van Hoboken. De respondenten zijn van mening van dat voor gebiedsontwikkeling een participatief planproces vrij ongewoon is. Het gevolg was dat partijen zich gesloten en terughoudend opstelden tegenover elkaar en het proces. Daarnaast behoefde de communicatie onderling veel verbetering. Partijen wisten niet goed met verandering om te gaan en uit onzekerheid werden alleen de risico’s van het proces gezien. De kansen van het proces werden onvoldoende ingezien, terwijl door dit type planproces partijen meer mogelijkheden hebben om het proces te sturen in door hen gewenste richting. Charrettes bieden in één klap het overzicht van het totale speelveld. Dit zorgt voor inzichten en informatie die voor alle partijen van belang zijn om hun rol binnen het proces goed te vervullen. Dat het participatief planproces als een kans beschouwd moest worden, werd door de procesmanager keer op keer onder de aandacht gebracht en onderstreept.

De gesloten houding van de partijen zou onveranderd een belemmering opleveren voor de voortgang van het proces. Om dit te ondervangen, werd door de procesmanager een procesarchitectuur gemaakt (zie bijlage I). Door middel van deze procesarchitectuur wordt getracht de betrokkenen en de markt samen te laten werken, het ambtelijke en bestuurlijke niveau onder-

ling af te stemmen en de gesloten houding te veranderen. De onderzoeken naar wat partijen en burgers willen moesten zowel kennis en inzicht verschaffen van de aanwezige wensen als de houdingsverandering ondersteunen. Naar aanleiding van de uitkomsten van de onderzoeken werd de kennis van de aanwezige wensen verwerkt in een werkboek voor het gebied Hoboken. Dit werkboek diende als input voor zowel de bestuurlijke minitop als de charrette. In de minitop werd bestuurlijk de centrale opgave gedefinieerd die later de missie van Hoboken zou worden. Het vertrouwen en enthousiasme van de bestuurders van de betrokken partijen was cruciaal om ook de rest van de organisatie mee te krijgen. De bestuurders werden een soort gebiedsambassadeur voor hun eigen organisatie. Door vertrouwen, enthousiasme en de daarbij horende positieve energie uit te stralen, wordt de rest van de organisatie gestimuleerd om ook mee te werken aan de ontwikkeling van Hoboken. De charrette die volgde op de minitop diende als verfijning van de centrale opgave, welke resulteerde in de huidige gebiedsvisie. Op de een of andere manier werd door de partijen toch de urgentie gevoeld om aanwezig te zijn bij deze twee belangrijke momenten in het procesverloop. Alle betrokken partijen waren dan ook aanwezig. Het begin van de opbouw van een nieuwe relatie was gemaakt.

Tijdens de zevendaagse charrette werden partijen gedwongen om met andere partijen te kijken naar de eigen organisatie. Dit kan confronterend zijn, maar ook nieuwe inzichten opleveren. *“Doordat ik door de anderen mee naar buiten werd getrokken en met hen keek naar mijn eigen organisatie, ging ik mijn eigen organisatie ook heel anders bekijken. Zij lieten mij zien waar nog kansen en ontwikkelingen lagen en waar onze zwakke punten zijn. Punten die ik anders nooit opgemerkt zou hebben”* aldus een respondent. Van de gesloten houding in het begin is geen sprake meer. Dit kan ook niet, want in een charrette wordt van elke partij verwacht dat ze zich bij voorbaat al neerleggen bij de uiteindelijke uitkomsten, ook al is totaal niet bekend wat die uitkomsten gaan worden en hoe deze hun uitwerking hebben op de partijen. Daarnaast kan niet gewerkt worden met verborgen agenda's. Dit betekent dat al vanaf het begin af aan alles open en bloot op tafel ligt: de intenties, belangen, doelen, wensen, agenda's en randvoorwaarden et cetera van partijen. Dit geldt ook voor de invalshoeken en standpunten van partijen. Een charrette vraagt een heel open en daardoor ook een kwetsbare opstelling. Deze opstelling zorgt niet alleen voor risico's voor partijen, maar ook voor verlaging van de drempel om met elkaar te spreken. Immers staat de andere partij in exact dezelfde positie met dezelfde risico's, wat een band scheidt. Een ander voordeel van de openheid van een charrette is dat pijn- en speerpunten zich al in een heel vroeg stadium aan dienen. Door samen op zoek te gaan naar oplossingen, worden vaak oplossingen gevonden die een enkele partij nooit had kunnen bedenken of voorzien. Door de gezamenlijke zoektocht naar de oplossingen van problemen, groeit het wederzijds begrip. Veel beter inzicht wordt verkregen in de wereld van andere partijen. Dit leidt tot de ontwikkeling van een goede (onderlinge) verstandhouding en een duurzame relatie voor de toekomst. Daarnaast wordt het voor veel partijen veel gemakkelijker om begrip voor de tegenpartij op te brengen wanneer zaken anders uitvallen dan was verwacht of afgesproken. Ook houden partijen nu veel meer rekening met elkaar.

Door de charrette veranderde de houding van partijen van een gesloten naar een open, positieve en meewerkende houding. Dit genereerde naast een positieve instelling ook heel veel positieve energie wat het procesverloop ten goede kwam. Het proces kwam in een stroomversnelling. Deze stroomversnelling duurde totdat de gevolgen van de financiële crisis duidelijk werden. Ondanks dat de financiële crisis in de Verenigde Staten al bezig is ten tijde van de charrette, kon toen nog niet worden overzien wat voor gevolgen deze zou hebben voor de economie in Neder-

land en de ontwikkeling van het gebied Hoboken. Achteraf is het missen van dit besef, een groot voordeel geweest voor het proces. Wanneer dit besef aanwezig zou zijn geweest, zouden partijen niet de open, positieve en meewerkende houding hebben gehad zoals die nu wel aanwezig is. Dan zou waarschijnlijk de hele ontwikkeling van tafel zijn geveegd. De impact die de financiële crisis nu heeft op de houding van partijen, is gelukkig niet zo heftig als dat hij geweest zou kunnen zijn. Partijen verkeren in onzekerheid en verwachten zeer forse bezuinigingen, verwachtingen die terecht als zelfvervullend kunnen worden aangemerkt. De open, positieve en bereidwillige houding om mee te werken is veranderd naar een wat meer gesloten maar nog steeds positieve houding. Ook is de bereidwilligheid om mee te werken bij sommige partijen wat vermindert. Waar eerst 'the sky is the limit' was, is nu het budget de limit. Partijen hebben nu de neiging om alles nogmaals tegen het licht te houden en al het 'overbodige' te schrappen om zo de kosten te drukken. De partijen zijn nog steeds bereid, open en positief genoeg om het proces naar een ander niveau te tillen, alleen wordt nu met een kritischer oog naar de plannen en het aangehechte prijskaartje gekeken.

De ontwikkelingen in de sociale interactie, die hier voornamelijk betrekking heeft op de vorming van meningen, verwachte en zelfvervullende verwachtingen van partijen, heeft gedurende het procesverloop eigenlijk drie fases. In de eerste fase is sprake van een gesloten en terughoudende houding van partijen. Ze zijn ontevreden over de manier waarop alles gaat, maar blijven toch liever op deze manier werken dan te kiezen voor het participatief planproces. Ondanks dat bekend is dat verandering nodig is om het gebied te kunnen ontwikkelen, is de angst voor de nieuwe manier groot genoeg om toch de oude, onbevredigende manier van werken aan te houden. Gedurende de zevendaagse charrette en de periode daarna is van deze gesloten en terughoudende houding bij de (meeste) partijen geen sprake meer. De verandering heeft voor een open en toegankelijke houding gezorgd. Partijen zijn enthousiast over de manier van werken en werken dan ook volledig mee. Dit genereert veel positieve energie wat de procesvoortgang een enorme sprong vooruit laat maken. Nu staat het proces op het punt om van vorm en fase te veranderen. De daarbij komende onzekerheid door de financiële crisis zorgt voor een wat kritische houding onder de partijen. Partijen zijn lang niet meer zo open als dat ze hiervoor waren. Ook is de bereidheid om mee te werken veel minder groot dan voorheen. De positieve energie is nog wel aanwezig, maar wordt omhuld door een mantel van scepticisme en onzekerheid. De invloed van deze houding op het verloop van het proces, zal in de toekomst moeten blijken. De uitwisseling en doorstroom van informatie zal hier zeer zeker een belangrijke rol vervullen.

## **6.2 Uitwisseling van informatie**

De uitwisseling van informatie heeft niet alleen invloed op de houding van partijen op het procesverloop in de toekomst, maar ook op (en nog belangrijker) op het vormen van meningen en verwachtingen. Ook heeft deze uitwisseling invloed op het functioneren van het netwerk, de afhankelijkheid van partijen binnen dat netwerk en de (ervaren) vrijblijvendheid van partijen. Informatie uitwisseling verbindt de feedbackmechanismen van sociale interactie en netwerkeffecten dus met elkaar en met het proces.

Op basis van informatie die partijen krijgen vanuit hun omgeving en hun eigen ervaringen, vormen partijen meningen en verwachtingen. In de aanloop naar dit proces was de uitwisseling, of de informatiestroom, verstoord. Doordat elke partij opereerde vanaf haar eigen eilandje en niet over haar grenzen keek, werden meningen en verwachtingen van andere partijen gevormd op basis van incomplete en niet kloppende informatie. Dit resulteerde in een scheef en eenzijdig

beeld van andere partijen, wat resulteerde in onderling onbegrip en ongeduld. Dit alles droeg bij aan de gespannen sfeer die heerste onder de partijen in Hoboken.

De verstoring in de uitwisseling van informatie wordt als gevolg van het participatieve planproces verholpen. Het betreft hier immers een participatief proces en alles wordt met elkaar uitgewisseld. Een jarenlange blokkade in de informatie uitwisseling wordt echter niet zomaar opgeheven: dat moet stapje voor stapje gebeuren. Partijen moeten kunnen wennen aan de nieuwe situatie en zich daar op aan kunnen passen. Een eerste stap in de goede richting waren de onderzoeken die gedaan werden om te kijken wat nou precies de wensen van betrokkenen waren voor het gebied. Daarop aanvullend en ondersteunend zijn de drie georganiseerde ateliers. Op deze manier wordt de mogelijkheid geboden om met elkaar te communiceren over de wensen voor het gebied. Op deze manier wordt getracht om de informatievoorziening weer op gang te brengen. Ook de uitwisseling en terugkoppeling van informatie op bestuurlijk en ambtelijk niveau speelt een belangrijke rol in het opheffen van de blokkades. De terugkoppeling zorgt ervoor dat beide niveaus precies weten wat verwacht kan worden in de vergadering of de te nemen besluiten. Doordat partijen nu al een veel betere toegang hadden tot informatie en al wat ervaring hadden met de nieuwe manier van uitwisselen, werd de zevendaagse charrette met een veel zekerdere, opener en bereidwilligere houding gestart.

In de charrette werden de blokkeringen die nog aanwezig waren in de uitwisseling van informatie helemaal opgeheven. Dit is te danken aan de open en transparante manier van om de tafel met elkaar zitten. Partijen krijgen direct inzicht in de belangen, agenda's, wensen, standpunten en invalshoeken van andere partijen. Omdat alle partijen aanwezig zijn bij de charrette, zijn de informatielijnen zeer kort. Ook wordt op een persoonlijke manier een hechtere band met elkaar opgebouwd. Deze directe manier van informatie uitwisseling zorgt ook voor de bijstelling van meningen en verwachtingen van partijen over de anderen. De gesloten en terughoudende houding werd getransformeerd naar een open, positieve en bereidwillige houding. Daarnaast beïnvloedde de betere uitwisseling van informatie ook de sfeer. De negatief geladen en gespannen sfeer sloeg om naar een positieve sfeer waar alle partijen zich prettig in voelden.

De informatie uitwisseling binnen het proces (als gevolg van het participatief planproces en de charrettes) zorgt ervoor dat partijen op de hoogte worden gehouden van wat binnen het proces speelt, waar andere partijen mee bezig zijn en wat verwacht kan worden in de toekomst. Op basis van deze informatie kunnen partijen anticiperen op het proces en zo hun rol binnen het proces het beste en het meest efficiënt uitvoeren. Binnen het proces zijn dan ook veel verschillende bronnen aanwezig om informatie te krijgen. De bronnen die voor informatie aangeboord kunnen worden, verschillen per partij. Zo worden door de cultuurinstellingen de collega cultuurinstellingen als bron genoemd, maar ook de alliantie van de Museumparkgarage of een van de andere partners. Daarnaast is de wereld in Rotterdam klein: veel partijen komen elkaar ook in andere arena's tegen. Hierdoor ontstaat naast het formele circuit een informeel circuit waar veel wordt besproken en onderling wordt geregeld. De procesmanager wordt door alle respondenten vaak als spil van de informatiestroom gezien. De reden die zij hiervoor geven, is dat zij vooral in het begin altijd overal aanwezig was. Daardoor sprak ze veel personen en hoorde ze veel. Ze was alom vertegenwoordigd, aanspreekbaar en bereikbaar. *“Van Ilta [de procesmanager red.] kreeg je altijd alles te horen wat je nodig had of waarvan ze dacht dat je je voordeel ermee kon doen. Dat zorgde voor een fijne verstandhouding en had als resultaat dat je elke keer als je haar sprak, haar alles vertelde wat je wist. Als daar informatie tussen zat waar een ander wat aan had, dan speelde*

*zij dat weer door”* aldus een respondent over de rol van de procesmanager in de informatie uitwisseling. Door alle respondenten wordt dit als zeer prettig ervaren.

Wat opvalt, is dat als bronnen van informatie andere partijen of netwerken veelvuldig genoemd worden. Dit geldt echter niet voor de gemeentelijke diensten zoals de dS+V. Veel van de informatie die vanuit die diensten wordt gegeven, wordt op een indirecte en meer informele manier verkregen. De respondenten geven aan dat ze veel liever directere formele lijnen hebben voor de informatie vanuit de gemeente, bijvoorbeeld door een driemaandelijke rapportage over de voortgang in Hoboken. Hetzelfde geldt voor de informatie uitwisselingen rondom de culturele instellingen. Veel partijen zien hen als de ‘zwakke schakel’ in het proces. Ze zijn, met uitzonderingen daar gelaten, zelden aanwezig op belangrijke vergaderingen. Hierdoor ontstaat het beeld dat deze instellingen zich niet betrokken voelen bij het proces en daarom afhaken. Echter schetsen de respondenten van de culturele instellingen een ander beeld. Zij stellen dat de culturele instellingen naar beste vermogen mee doen, maar omdat ze afhankelijk zijn van subsidies van het Rijk en de gemeente hun vermogen niet zo groot is. *“Veel partijen vergeten dat wij [de culturele instellingen red.], en eigenlijk de gehele culturele wereld, aan het overleven zijn. Dit vraagt om het stellen van prioriteiten. In dit geval betekent dat eerder tijd gestoken wordt in overleven dan in het proces. Dit wordt door de andere partijen niet of niet altijd gerealiseerd”* volgens een van de respondenten van de culturele instellingen. Een contradictie bestaat dus tussen het beeld van de rol van de culturele instellingen wat de andere partijen hebben en het beeld wat de culturele instellingen zelf hebben. Waar de andere partijen van mening zijn dat de culturele instellingen zich niet goed genoeg inzetten, zien de culturele instellingen dat anders. Ergens in de informatie uitwisseling tussen de partijen en de culturele instellingen zit dus een blokkade. Deze blokkade zorgt voor een contradictie in het beeld van de rol van de culturele instellingen in het proces die de culturele instellingen en die de overige partijen hebben. Waar deze blokkade zich precies bevindt, is onduidelijk.

In tegenstelling tot de gemeente Rotterdam en de culturele instellingen, wordt de informatievoorziening door de projectorganisatie Hoboken wel als goed ervaren. Alle respondenten geven aan dat de benodigde informatie bijvoorbeeld in de vorm van stukken voor bijeenkomsten altijd op tijd wordt verspreid. Dit zorgt ervoor dat ondanks de vaak beperkte tijd om het onderwerp te bespreken tijdens de bijeenkomsten, die overigens altijd uitlopen, partijen toch weten wat speelt. Daarnaast wordt aangegeven dat de informatie uitwisseling goed en overzichtelijk is. Partijen weten precies wat ze wanneer moeten weten. Van een overkill aan informatie is geen sprake. De respondenten zijn tevreden met de informatievoorziening zoals die nu is geregeld. Partijen, een enkele uitzondering nagelaten, weten goed genoeg wat gaande is en hebben niet de wens om precies van alles op de hoogte gehouden te worden. De respondenten geven ook aan niet alles te willen weten, omdat dan de problemen van de ander ook hun problemen kunnen worden. Wel wordt opgemerkt door een respondent dat door het lage aantal bijeenkomsten, partijen nogal snel geneigd zijn om heel veel informatie uit te wisselen die niet altijd relevant is.

Kort samengevat: de blokkades in de informatie uitwisseling in de aanloop van het proces, zijn als gevolg van het participatief planproces opgeheven. De uitwisseling van informatie wordt als positief ervaren. Het aanbod van informatie voldoet aan de vraag. Verschillende bronnen worden genoemd en aangeboord om informatie te verkrijgen. Als punt van kritiek wordt de informatie uitwisseling tussen de andere partijen en de culturele instellingen en de gemeentelijke diensten genoemd. Deze kan volgens de respondenten verbeterd worden.



## 7. Netwerk

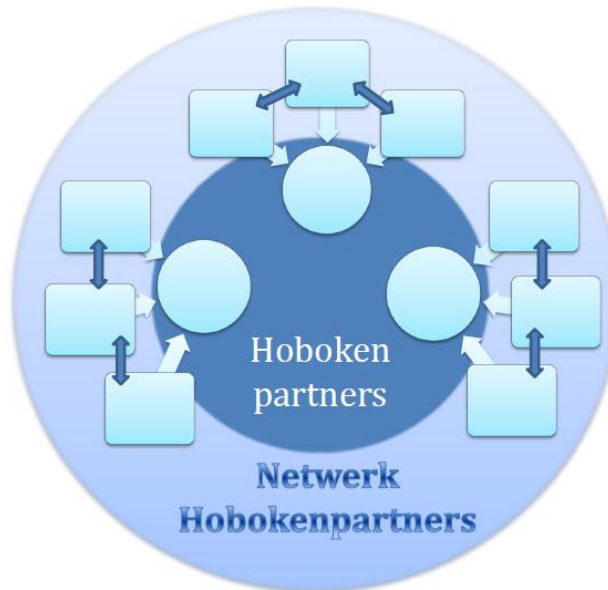
In dit hoofdstuk zal het tweede feedbackmechanisme besproken worden, namelijk het mechanisme van netwerk effecten. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op het netwerk en de grootte van het netwerk. In de tweede paragraaf zal de afhankelijkheid van partijen besproken worden. Afgesloten wordt met de derde paragraaf waar wordt ingegaan op de vrijblijvendheid binnen het proces.

### 7.1 Netwerk en netwerkgrootte

In de inleiding is al geschreven dat het gebied Hoboken onder te verdelen is in vijf clusters: medische wetenschap, onderwijs, cultuur, wonen en groen. Elk van deze clusters heeft een eigen netwerk wat bestaat uit een aantal partijen met min of meer overeenkomstige disciplines. Het beeld dat hier geschetst wordt door respondenten is dat veel verschillende netwerken naast elkaar werkzaam waren en zijn, die nauwelijks iets met elkaar van doen hadden. Dit gold ook voor de gemeente Rotterdam en haar uitvoerende diensten, die altijd wel op de een of andere manier betrokken zijn in elk van die netwerken. Feitelijk was sprake van een onsamenvastend en versnipperd geheel van naast elkaar opererende netwerken.

Een onsamenvastend en versnipperd geheel van naast elkaar opererende netwerken is niet in staat om een gebied te ontwikkelen wat zo complex is als Hoboken. Daarvoor moet sprake zijn van één centraal netwerk waarin alle belangen in het gebied zijn vertegenwoordigd. Deze verandering vond plaats toen de betrokken partijen in het gebied onder leiding van de procesmanager met elkaar op zoek gingen naar de mogelijkheden van Hoboken. Dit onderzoek naar de mogelijkheden van Hoboken vond plaats in de georganiseerde bijeenkomsten, ateliers en de zevendaagse charrette. In een keer werden die verscheidende, naast elkaar opererende netwerken bij elkaar gevoegd, met als resultaat dat partijen aan tafel zaten met andere partijen waar ze nooit van hadden gedacht dat ze daarmee om de tafel zouden zitten, en al helemaal niet om gezamenlijk een gebied te ontwikkelen. De grote hoeveelheid van invalshoeken, zienswijzen en belangen, zorgt ervoor dat van de partijen werd verwacht dat ze zich openstelden voor de andere partijen. Door de veranderde houding van partijen en de verbeterde informatie uitwisseling leverde dit geen problemen op. Juist de positieve energie die hieruit vrij kwam, zorgde voor creativiteit en saamhorigheid om de hoge ambities voor de gebiedsvisie van Hoboken vast te stellen.

Dat een groot aantal partijen betrokken zijn bij een proces, wil niet meteen zeggen dat het netwerk automatisch ook groot is. Hoe de grootte van het netwerk wordt ervaren, verschilt per respondent. Wat de ene respondent als precies goed ervaart, vindt de ander te groot en vice versa. Belangrijk is om op te merken dat een groot verschil bestaat tussen een Hobokenpartner en een stakeholder in het gebied. Dit onderscheid moet ook duidelijk worden gemaakt. Wanneer een partij stakeholder is in Hoboken, houdt dit in dat de partij een belang in het gebied heeft. De Hobokenpartners vertegenwoordigen elk een type belang; gezamenlijk vertegenwoordigen ze alle typen belangen. Het zijn van stakeholder betekent dus niet per definitie dat de partij ook Hobokenpartner is. Het kan dus voorkomen dat een partij stakeholder is, maar dat een andere stakeholder als Hobokenpartner het belang van de eerste partij vertegenwoordigt. Alle respondenten geven aan dat de kern van het netwerk, namelijk de Hobokenpartners, goed is. Hiermee geven zij dus indirect aan dat alle typen belangen goed vertegenwoordigd zijn in het proces. Rondom de kern van Hobokenpartners zit een tweede 'schil' van het netwerk van elke Hobokenpartner apart, volgens de respondenten (zie figuur 7.1). De Hobokenpartners maken ook gebruik van hun eigen netwerk om het proces van Hoboken verder te brengen.



*Figuur 7.1: Weergave interpretatie netwerk respondenten*

Het is typerend voor het proces van Hoboken hoe de Hobokenpartners en de respondenten over het algemeen denken over het netwerk. Alle respondenten geven namelijk aan dat het heel interessant is om via het participatief planproces en de charrettes, het eigen netwerk uit te breiden en inzicht te krijgen in de standpunten van de andere partners. De vaak creatieve en onverwachte koppeling van partijen, wordt gezien als een van de meest innoverende en kenmerkende aspecten van het netwerk rondom het proces van Hoboken. Woonstad deelt deze visie van de overige Hobokenpartners overigens niet. Woonstad staat ook wat sceptischer en kritischer tegenover Hoboken. Ze geloven niet heel erg in de visie en de kwaliteiten die het gebied ook voor hen kan opleveren. De enige kwaliteit die het gebied voor hen biedt, is dat ingespeeld kan worden op een nieuwe, wat meer vermogende doelgroep die vanuit het Oude Westen een wooncarrière gaat maken. Volgens Woonstad is de koppeling met het proces dan ook niet heel erg groot of sterk. Dit geldt ook voor de betrokkenheid bij het netwerk. Het lijkt wel of ze niet heel erg happig zijn om hun netwerk uit te breiden. De informatie die vanuit Hoboken voor hen van belang kan zijn, komt op een indirecte manier, namelijk via de gemeente, deelgemeente Centrum en de bij Hoboken betrokken stadsbouwkundigen van dS+V, bij Woonstad terecht. Woonstad gaat ervan uit dat deze partijen de informatie doorgeven aan Woonstad wanneer dat voor hen interessant en nuttig is. Ze stellen zich hierdoor afzijdig en afhankelijk op. Daarnaast is Woonstad van mening dat elke partij moet doen waar zij goed in is, haar expertise. Het meedenken voor de ontwikkeling van wijken vinden zij de taak van de dS+V en niet van het Erasmus MC.

Deze klaarblijkelijke vorm van desinteresse, is het gevolg van een totaal andere manier van prioriteiten stellen. Voor Woonstad is de ontwikkeling van het Oude Westen op zichzelf al complex en lastig genoeg. Hierdoor krijgt deze ontwikkeling meer urgentie en prioriteit toegewezen dan de ontwikkeling van het gebied Hoboken. Daarnaast heeft Woonstad een groter maatschappelijk belang bij de ontwikkeling van het Oude Westen, waardoor ze zich veel meer verantwoordelijk voelen voor het gebied. Hier komt duidelijk de urgentie van het eigen belang naar boven wat het zwaarste weegt. Omdat de overige Hobokenpartners hun medepartner Woonstad zelden treffen aan tafel, hebben de overige partners aan de ene kant totaal geen idee wat ze van Woonstad moeten denken en kunnen verwachten. Aan de andere kant heeft Woonstad juist het idee dat de verwachtingen van hen veel te hoog gespannen zijn en dat zij mogelijk niet in staat zijn om deze verwachtingen waar te maken. Dit leidt weer tot een gefrustreerde houding vanuit Woonstad

naar Hoboken. De frustratie van Woonstad is een combinatie van factoren en gebeurtenissen: het zwaar laten wegen van het eigen belang, de gedachte dat de andere partijen veel te hoge verwachte verwachtingen hebben van Woonstad en de teleurstelling van de lage opkomst bij de bijeenkomsten over de wijkeconomie waar de corporatie wel bij aanwezig was. Vooral deze laatste gebeurtenis heeft het gevoel gewekt dat wat in de wijk gebeurt en wat het belang van Woonstad is, niet als urgent ervaren wordt. Daardoor krijgt de gefrustreerde houding van Woonstad een bittere nasmaak. Daarnaast gaf de respondent van Woonstad aan dat vaak onderwerpen aan de orde zijn die voor Woonstad niet interessant en/of relevant zijn. Hoboken wordt door Woonstad dan ook ervaren als een proces met kunstmatige samenwerking.

Over het algemeen ervaren alle respondenten het netwerk als stabiel en evenwichtig. Toch blijft de angst bestaan dat partijen afhaken. De culturele instellingen hebben volgens de andere respondenten het grootste risico om af te haken. Dit is geen vreemde gedachte, aangezien enkele van die instellingen niet consequent aanwezig zijn. Dit speelt vooral in het Regieteam (het ambtelijke niveau) en minder in de Regieraad (het bestuurlijke niveau). Daarnaast geven veel respondenten aan zich te ergeren aan het feit dat het Boijmans Van Beuningen museum nooit aanwezig is. In de ogen van de respondenten maakt het museum wel altijd bezwaar tegen de beslissingen die de Regieraad neemt. Ondanks dat de Kunsthal en het Chabot museum ook zelden aanwezig zijn, wordt dit niet door de respondenten benoemd. Dit is te wijten aan het feit dat zowel de Kunsthal als het Chabot museum geen bezwaar maken tegen de beslissingen van de Regieraad. De precieze reden van de afwezigheid van het Chabot museum en de Kunsthal is bij respondenten niet bekend. Zeer waarschijnlijk is hun afwezigheid het gevolg van het financiële zware weer waar de kunst- en cultuursector zich momenteel in bevindt.

Het afhaken van partijen heeft ook te maken met de, door de respondenten ervaren, onzekere toekomst van het proces. Alle respondenten geven aan dat nu daadkracht getoond moet worden en dat doorgepakkt dient te worden. *“Als er binnen één jaar niks gebeurt, dan is niet meer sprake van waardecreatie maar van waardevernietiging. Dat houdt in dat veel partijen het proces aan zich voorbij zullen laten gaan en afhaken”* aldus een respondent. De meeste respondenten geven dan ook aan dat het aan het College van Burgemeester en Wethouders (B&W) is om daadkrachtig te reageren en door te pakken. De respondenten geven allen aan in dit opzicht van de gemeente afhankelijk te zijn. Ondanks dat het nu lijkt dat het gebied Hoboken een door de gemeente opgedrongen speeltje is, is dit echter niet het geval. De partijen hebben altijd de vrije keuze gehad om wel al dan niet mee te doen.

## **7.2 Afhankelijkheid**

Wanneer partijen deel uitmaken van een netwerk, betekent dit dat partijen in een bepaalde mate afhankelijk van elkaar zijn om hun doel te realiseren. Een partij bezit immers specifieke bronnen die een andere partij nodig heeft om haar doel te realiseren. Bijna alle respondenten geven aan dat hun partij in het proces van Hoboken voor een groot gedeelte of geheel afhankelijk is van de gemeente Rotterdam. Naast dat de Hobokenpartners de gemeente Rotterdam hebben verzocht om de regie van het proces in handen te houden, heeft deze afhankelijkheid nog twee andere redenen.

De eerste reden heeft te maken met de commitment van de gemeente aan het project Hoboken. Ten tijde van het uitkomen van de stadsvisie floreerde de economie. Daarom worden dertien VIP-gebieden benoemd die de economie van de stad Rotterdam nog meer kunnen versterken. Nu de gevolgen van de financiële crisis voelbaar zijn en grote bezuinigingen op het spel staan, over

de status die de gemeente Rotterdam geeft aan het gebied Hoboken beginnen partijen zich nu zorgen te maken en ongerust te worden. Dit wordt mede versterkt door de vele nieuwe leden die zitting hebben in de gemeenteraad van Rotterdam na de verkiezingen. De partijen hebben geen idee wat voor prioriteit Hoboken krijgt vanuit de gemeente. Weten hoe groot de prioriteit is van Hoboken, zorgt ook voor het weten op welke plaats Hoboken komt in vergelijking met de andere twaalf VIP-gebieden en hoeveel aandacht het gebied kan verwachten. Door de bezuinigingen blijven niet alle VIP-gebieden bestaan of wordt de uitvoering ervan uitgesteld tot betere tijden. *“Als je de urgentie van Hoboken niet continue blijft aanhalen bij de gemeente, ze ermee bestoekt, riskeer je dat Hoboken niet voorkomt op het lijstje van belangrijke projecten. Sta je niet op dat lijstje van de gemeente, dan kun je het als gebied vergeten. Dan is het over en uit”* vat een respondent de situatie samen.

Tijdens een Regieraad vergadering gaf de wethouder Ruimtelijke Ontwikkeling aan de onzekerheid en de onrust van de partijen te begrijpen. Dit gold ook voor de afhankelijkheid van de partijen van de gemeente. Echter gaf hij ook aan dat de gemeente afhankelijk was van de partijen in Hoboken. Het commitment van de gemeente hangt ook af van hoe realistisch de wens van de partijen voor Hoboken is. De wethouder is van mening dat wanneer partijen komen met duidelijke voorstellen en deadlines, de gemeente kan kijken of ruimte gecreëerd kan worden. *“Politiek is niet zo’n ingewikkeld vak. Het is argumenten afwegen, keuzes maken en geld uitgeven. Iets anders is het ook niet”* aldus een respondent. De uitspraak geeft weer dat sprake is van een wisselwerking in de afhankelijkheid. Het is een wisselwerking tussen de afhankelijkheid van partijen van de gemeente, maar zeer zeker ook de afhankelijkheid van de gemeente van de partijen. Het lijkt dat deze wisselwerking door de meeste respondenten niet wordt opgemerkt. Zij geven namelijk aan dat wanneer de gemeente groen licht geeft voor het proces, het proces dan door kan gaan. Waarschijnlijk zal het procesverloop dan een grote sprong voorwaarts maken.

De tweede reden heeft te maken met de financiële bijdrage van de gemeente Rotterdam aan de realisatie van de ontwikkeling van Hoboken. Alle respondenten geven aan dat ze voor financiën zeer afhankelijk zijn van de gemeente. Dit is echter niet altijd waar. Natuurlijk zullen de culturele instellingen vanwege de subsidies meer afhankelijk zijn van de gemeente dan bijvoorbeeld de Hogeschool Rotterdam; desalniettemin kunnen alle partijen bij zichzelf kijken in welke mate ze kunnen bijdragen aan de voortgang van het proces. *“Partijen denken onterecht dat ze afhankelijk zijn van de gemeente. Het is niet terecht dat alle partijen zo wijzen naar de gemeente en zo een deel van hun verantwoordelijkheid doorschuiven. Partijen kunnen op eigen houtje zeer zeker al veel bereiken in het proces. Daarvoor hebben ze de gemeente niet nodig. Echter is de vraag: hoe graag willen ze?”* reageert een respondent. Wat de respondent hier naar voren brengt is cruciaal. Partijen hebben de mogelijkheden in huis om het proces op eigen krachten heel ver te brengen. Echter moeten ze daarvoor eerst de procedures in de eigen organisatie doorlopen en zo bepalen waar ze precies staan. Wat heb en kan ik? Waar staan we nu? Welke toezeggingen kan ik doen en nog waarmaken? Dit zijn de vragen die gesteld moeten worden. Op basis van de antwoorden op deze vragen kan duidelijkheid worden geschapen en afspraken gemaakt worden.

Nu de gevolgen van de financiële crisis zich aandienen, is te merken dat de interactie en houding van partijen verandert. Ze hechten steeds meer waarde aan de eigen belangen. Ze worden minder open en terughoudender. Dit verklaart ook voor een deel de gevoelde afhankelijkheid en het opstellen van een afhankelijke houding richting de gemeente. De onzekerheid en spanning die de financiële crisis met zich meebrengt, begint nu parten te spelen en kleine haarscheurtjes in de samenwerking worden zichtbaar. De eventueel geleden schade is echter nog goed en gemakke-

lijk te herstellen. Met het herstellen van deze haarscheurtjes moet dan wel snel begonnen worden, want anders is het te laat en is de schade onherstelbaar. Vooral het gevoel van urgentie wat alle partijen ervaren speelt hier een belangrijke rol.

Het gevoel van urgentie blijkt uit het enthousiasme en de betrokkenheid van de respondenten bij het proces. Opvallend is dat alle respondenten aangeven dat het proces meer uren vraagt dan dat de betreffende persoon daar de uren voor krijgt. Dit weerhoudt de respondenten er echter niet van om de tijd erin te stoppen waar het proces om vraagt. Vaak wordt door de respondenten dan ook de eigen vrije tijd en energie in het proces gestopt. Dit is tekenend voor de drive, positiviteit en positieve energie die de respondenten uit het proces halen. Ook schildert deze houding het gevoel van urgentie af wat de respondenten voelen in het proces. Was het urgentiegevoel niet dermate groot geweest, dan zouden de respondenten niet bereid zijn geweest om daar hun eigen tijd en energie in te steken. Deze bereidheid laat de gedreven houding, het enthousiasme en de positieve houding richting het project zien. Ook is de wil bij partijen aanwezig om verder te gaan met het proces.

In de interviews geven alle respondenten dan ook aan dat het heel erg belangrijk is dat begonnen gaat worden met de volgende fase van het proces: de uitvoering. Wanneer over de toekomst van het proces gesproken wordt, komt een soort van ongeduld en nervositeit naar boven bij de respondenten. *“Tot nu toe is niet heel veel meer gedaan dan het creëren van een mooie belofte. De daad moet nog bij het woord gevoegd worden. Dat gaat dan eindelijk in de volgende fase gebeuren”, “De uitvoeringsbereidheid is groot, ondanks dat het moment daarvoor lastig is omdat weinig middelen aanwezig zijn om uit te gaan voeren”, “Straks hebben we geen enkele stuiver meer om uit te geven om te gaan uitvoeren. En dan hebben we een aantal jaar verloren laten gaan”* en *“Er moeten spijkers met koppen geslagen worden. Iedereen staat in de startblokken; klaar om te gaan”* zijn allemaal uitspraken van respondenten om de urgentie aan te geven van het doorpakken en doorgaan naar de uitvoeringsfase. Alle partijen stellen dat haast gemaakt moet worden. Ambigue is dan ook het feit dat ondanks de haast en het grote gevoel van urgentie, partijen aan de andere kant wachten op de gemeente, omdat die volgens hen aan zet is. Dit komt dubbelzinnig over. Het lijkt wel dat partijen het gevoel van urgentie opbouwen bij de gemeente zodat zij de beslissing neemt en door gaat. Door dit te doen, schuiven partijen (een deel van) hun verantwoordelijkheid af naar de gemeente. Voor de partijen houdt dit in dat zij geen of minder risico lopen. Daarnaast wordt op deze manier ook het beeld geschetst dat ze het gevoel van urgentie zelf niet zo hebben of zo (intens) ervaren als dat ze naar de gemeente en naar buiten uitdragen. Als Hoboken echt zo belangrijk voor hen is als dat de partijen zeggen, waarom nemen ze dan de afwachtende houding richting de gemeente aan? Hiervoor zijn twee verklaringen.

De eerste verklaring heeft betrekking op de afhankelijkheid van partijen als gevolg van ervaringen met meningen en verwachtingen in het verleden. In het verleden zijn de partijen altijd afhankelijk van de gemeente geweest wanneer sprake was van een gebiedsontwikkeling. Als gevolg van de jarenlange gang van zaken, is het voor partijen de gewoonte geworden om zich afhankelijk van de gemeente op te stellen. Dit was immers de manier om het meeste voor elkaar te krijgen met de minste last. Ondanks de moeite die de procesmanager heeft gedaan om deze gewoonte te veranderen, blijkt ook hier dat oude gewoonten niet slijten en lastig te veranderen zijn.

Tweede verklaring heeft ook betrekking op de afhankelijkheid van partijen als gevolg van meningen en ervaringen, alleen in een heel andere tijdsperiode: het nu. Doordat de gemeente in de

vorm van procesmanager initiator was van het Hobokenproces, werd bij partijen de verwachting gevormd dat de gemeente als initiator dan ook het proces zou trekken. Hier is sprake van een verwachte verwachting van partijen dat de gemeente het proces voorttrekt. Gaandeweg is deze verwachte verwachting omgeslagen in een zelfvervullende verwachting. Deze verandering is het gevolg van wat partijen geloven. Doordat het geloof steeds sterker werd dat partijen daadwerkelijk afhankelijk zijn van de gemeente, hebben zij hun acties hier op aan gepast. Dit heeft nu tot gevolg dat de zelfvervullende verwachting ook daadwerkelijk zelfvervullend en partijen daadwerkelijk afhankelijk zijn van de gemeente.

Dat de partijen als gevolg van verwachtingen zich afhankelijk voelen van de gemeente, wil niet zeggen dat partijen daadwerkelijk voor een groot gedeelte of geheel afhankelijk zijn van de gemeente. Deze afhankelijkheid speelt op zowel het vlak van commitment als financiën. Zoals al beschreven hebben de partijen de mogelijkheden in huis om het proces op eigen krachten heel ver te brengen. Hierbij moeten partijen in gedachten houden dat alle partijen zich in een vergelijkbare situatie bevinden. De vrijblijvendheid in het proces speelt hier een belangrijke rol. Partijen zijn in het proces afhankelijk van elkaar en wanneer een partij haar afspraken verzaakt na te komen, kan dit grote gevolgen hebben voor het verloop van het proces.

### 7.3 Vrijblijvendheid

Zoals in het theoretisch kader is beschreven, zijn Koppenjan en Klijn (2004) de mening toegedaan dat de bijeenkomsten tussen partijen in een netwerk zelden vrijblijvend zijn. Uit de verhalen van de respondenten komt naar voren dat voor het proces van Hoboken deze stelling wat genuanceerd moet worden. De vrijblijvendheid van bijeenkomsten is voor een groot deel afhankelijk van de fase waarin het proces zich bevindt. In het Hoboken proces is sprake van een hele grote vrijblijvendheid. Dit is te verklaren doordat het proces zich in een initiërende en oriënterende fase bevindt; harde afspraken over acties en verantwoordelijkheden zijn nog niet gemaakt. Alleen toezeggingen zijn gedaan, waar partijen zich nog niet aan hoeven te houden. Voor het proces is deze grote vrijblijvendheid zeer belangrijk, omdat partijen zo in staat worden gesteld om op een creatieve, vernieuwende, verfrissende en innovatieve manier samen te werken aan wat 'het gedachtegoed van Hoboken' wordt genoemd. Gespeeld kan worden met ideeën, wat bij een lage of zelfs afwezige vrijblijvendheid niet mogelijk zou zijn. Op deze manier is voor partijen ruimte, en in die zin ook de vrijheid, gecreëerd om de hoge ambities te kunnen stellen. Door het samen opstellen van de gebiedsvisie en het bijbehorende convenant, is ook voor een uitzonderlijk hoog commitment gezorgd; door alle respondenten wordt dit als typisch en kenmerkend voor het proces van Hoboken ervaren.

Alle respondenten geven dan ook aan dat de tijd van grote vrijblijvendheid in het proces voorbij is. Alles wijst immers nu erop dat het proces in een nieuwe fase belandt. Nu is het zaak om de gedane toezeggingen uit te voeren. Het wordt tijd voor harde afspraken die nagekomen dienen te worden. Alleen op deze manier zien respondenten de mogelijkheid om de uitvoering van de gebiedsvisie tot een succesvol einde te brengen. *"De grootste bedreiging nu is dat gemaakte afspraken niet worden nagekomen"* aldus een respondent. Verwacht wordt dat wanneer niet aan gemaakte afspraken wordt voldaan, de desbetreffende partij door de andere partijen wordt aangesproken op haar falen. Op dit punt is sprake van een contradictie: de partijen zeggen de falende partijen te gaan aanspreken. Dit gebeurt nu echter niet. Bijvoorbeeld heeft het Boijmans Van Beuningen museum als één van de Hobokenpartners het visieconvenant ondertekend, waarmee het museum zich heeft gecommitteerd aan het proces en aan de afspraak om zich aan het 'Visieconvenant Hoboken 2030' te houden. Aangezien het Boijmans Van Beuningen museum nooit

aanwezig is en zich dus niet aan hun beloofde commitment en afspraak houden, kan gezegd worden dat ze een in-actieve partij zijn. De overige Hobokenpartners ergeren zich aan deze houding, maar spreken het museum hier niet op aan. De Hobokenpartners impliceren hiermee dat de vrijblijvendheid partijafhankelijk is. Indirect stellen de overige Hobokenpartners dat het Boijmans Van Beuningen museum van meer vrijblijvendheid geniet dan bijvoorbeeld het Erasmus MC of de gemeente Rotterdam. Wat vooral nijpend is, is dat de andere Hobokenpartners het toelaten dat het Boijmans Van Beuningen museum deze vrijblijvendheid neemt en de meest cruciale en grondslagleggende afspraak (namelijk het zich houden aan het visieconvenant) niet na komt. Eigenlijk legt het Boijmans Van Beuningen museum op deze manier het grondbeginsel van het Hobokenproces naast zich neer en laten de Hobokenpartners dat toe.

Daarnaast is nog een tweede contradictie aanwezig omtrent de vrijblijvendheid in het proces. Zoals hierboven beschreven, ervaren alle respondenten een grote mate van vrijblijvendheid. Dit gevoel blijkt echter vals te zijn. De vrijblijvendheid voor partijen is te allen tijde beperkt geweest, volgens de procesmanager. Dit heeft te maken met de opzet van de organisatie van de uitvoering van de 'Gebiedsvisie Hoboken 2030' zoals die door de procesmanager is vorm gegeven. *"Ik heb bewust gekozen om voor Hoboken geen uitvoeringsorganisatie op te zetten. Door de organisatie van de uitvoering op poten te zetten in plaats van een uitvoeringsorganisatie, haalde ik me wel heel veel problemen mee op de hals. Maar aan de andere kant pleit dat niemand vrij voor het niet nemen van verantwoordelijkheid. Als je zegt: ik organiseer de uitvoering, dan doe ik dat op een manier waarbij ik nog steeds die verantwoordelijkheid ook bij de partners leg. Niet uitsluitend, maar ook"* licht de procesmanager de opzet van de organisatie van de uitvoering toe. Door de uitvoering niet te institutionaliseren en zo transparant en open mogelijk te organiseren, kunnen en moeten partijen hun verantwoordelijkheid nemen aldus de procesmanager. De vrijblijvendheid voor de partijen is in werkelijkheid dus klein, terwijl de partijen dit anders ervaren. Dit inconsistente beeld wordt nog meer versterkt door het feit dat de respondenten aangaven dat nog geen harde afspraken waren gemaakt. Dit is echter niet waar, volgens de procesmanager: *"weldegelijk zijn afspraken gemaakt welke partij wat ging doen, dit is vastgelegd in het 'Projectenboek Hoboken'"*.

Daarnaast geven alle respondenten aan dat de onderlinge samenwerking gebaseerd is op vertrouwen en consistentie. Als gevolg van het participatieve planproces en de charrettes, is een duurzame relatie opgebouwd. De procesmanager zegt over vrijblijvendheid met betrekking tot vertrouwen en een duurzame relatie het volgende: *"als het vertrouwen groeit, wordt de samenwerking steeds minder vrijblijvend. En dat probeer ik op een organische manier te laten verlopen."* Hieruit kan worden opgemaakt dat de ideeën rondom zowel vrijblijvendheid als afhankelijkheid, ambigue en inconsistent zijn.

Partijen zien onvoldoende hun eigen verantwoordelijkheden in het proces, waardoor zij zich afhankelijk wanen van de gemeente Rotterdam. Als deze partijen zich zouden realiseren dat zij zelf ook onmisbaar zijn voor het proces, zouden zij meer actie ondernemen en zich meer geëngageerd voelen aan het proces. Door te stellen dat partijen afhankelijk zijn van de gemeente, schuiven ze de verantwoordelijkheid af op de gemeente terwijl partijen die zelf hadden moeten nemen. De door de respondenten aangebrachte nuancering dat de vrijblijvendheid afhangt van de fase waarin het proces zich bevindt dat bijeenkomsten zelden vrijblijvend zijn, klopt niet. De bewering van Koppenjan en Klijn is juist, bijeenkomsten zijn zelden vrijblijvend. Alleen hier wordt dat niet door de partijen zo ervaren.





## 8. Leereffecten

In dit hoofdstuk wordt het derde en laatste feedbackmechanisme besproken, namelijk het feedbackmechanisme van leereffecten. In de eerste paragraaf zal het delen van kennis en inzichten besproken worden. In de tweede paragraaf wordt de innovatie van kennis en het proces besproken. Afgesloten zal worden met de derde paragraaf over reflectie.

### 8.1 Delen van kennis en inzichten

In een proces met een netwerk zo groot en divers als bij Hoboken, is veel kennis aanwezig. Door de topinstellingen die in het gebied gevestigd zijn, is veel van die kennis specialistisch en hoogstaand. Een grote bron van specialistische en hoogstaande kennis kan in Hoboken dan ook aangetroffen worden. Een deel van de potentie van Hoboken komt voort uit de aanwezige kennis. Deze kennis en de bijbehorende inzichten moeten dan wel met elkaar gedeeld worden.

Het delen van kennis en inzichten, vindt al plaats vanaf het begin van het proces. Door de ateliers en bijeenkomsten die georganiseerd werden om duidelijk te krijgen wat de visie en ambitie van elke partij was, werd ook kennis en inzichten gedeeld. Het delen van kennis en inzichten zorgde ervoor dat in de bestuurlijke minitop de missie voor Hoboken 2030 werd vastgesteld. Verdere uitwisseling van kennis en inzichten geschiedde tijdens de zevendaagse charrette waar de gebiedsvisie voor Hoboken 2030 verder werd verfijnd. Elke dag van de charrette had een ander hoofdthema. In verschillende sessies gedurende de hele dag konden de verschillende partijen informatie, gedachten, ideeën, kennis en inzichten uitwisselen. De uitkomst van deze uitwisseling werd weer gebruikt als beginpunt voor de sessie die daarop volgde. *“Doordat je een grote diversiteit had van partijen en dus ook kennis, werd op een creatieve en constructieve wijze aan de gebiedsvisie van Hoboken gewerkt. Wanneer iets bedacht werd wat niet realiseerbaar was of wat nog beter kon, werd dat door de partijen verteld. Partijen waren daarin heel erg open naar elkaar toe”* beschrijft een respondent de uitwisseling van kennis en inzichten tijdens de charrette.

Door te werken in de vorm van een charrette wordt bovendien voor maatwerk gezorgd. Immers alle betrokken partijen bezitten een schat aan informatie en kennis van de mogelijkheden die het gebied in zich heeft. Door deze lokale kennis te gebruiken en te combineren, kan gezorgd worden voor maatwerk. *“Door de aanwezige lokale kennis en inzichten te bundelen zoals hier is gebeurd, heeft ervoor gezorgd dat de ‘Gebiedsvisie Hoboken 2030’ zo sterk is als dat ze nu is. Er is hier sprake van een oplossing op maat. Dat maatwerk zit als gegoten. En dat is uitzonderlijk voor de ontwikkeling van een gebied”* volgens een respondent. Wat de respondent hier naar voren brengt, wordt door alle anderen respondenten beaamd. Juist doordat de gebiedsvisie maatwerk is, zijn de hoge ambities ook daadwerkelijk haalbaar. Dat zorgt weer voor een positief signaal waardoor kennis en inzichten gedeeld blijven worden. Alle partijen zijn dan ook zeer tevreden over het hoge ambitieniveau van ‘Gebiedsvisie Hoboken 2030’.

Daarnaast zorgt de charrette ervoor dat partijen als gevolg van de inzichten van andere partijen een bredere kijk op het gebied krijgen. Waar elke partij voorheen alleen maar op het eigen eilandje zat en niet in contact kwam met andere invalshoeken en inzichten, is dat door de charrette niet meer het geval. *“Het proces zorgt ervoor dat je een idee en gevoel krijgt van je omgeving. Daarnaast krijg je nu van je bureaus te horen hoe ze over jouw organisatie denken. Dat zou je anders nooit te horen hebben gekregen”* aldus een van de respondenten. De uitwisseling van kennis en inzichten zorgt voor meer inzicht in de verschillende disciplines, waardoor meer begrip opgebracht kan worden voor de disciplines, processen en zorgen van de partijen. Dit vergroete begrip

resulteert weer in het beter rekening houden met elkaar: niet alleen nieuwe inzichten en kennis zorgen voor een bredere kijk op het gebied; zeer zeker ook de zorgen van andere partijen zijn belangrijk. Wat de respondenten het meest bijgebleven is van de uitwisseling van kennis en inzichten, is dat de partijen vrij snel met elkaar eens waren over wat ze wilden ondanks de verschillende invalshoeken. Volgens de respondenten is het dan ook uniek dat in een kort tijdsbestek van anderhalf jaar, een hele complete visie is opgesteld voor de ontwikkeling van een groot en complex gebied als Hoboken. *“De charrettes hebben ervoor gezorgd dat de Hobokenpartners allemaal dezelfde taal spreken”* vatte een respondent samen.

Alle respondenten geven aan dat ze door het participatief planproces en de charrettes zijn gaan inzien dat de ontwikkeling van een gebiedsvisie ook op een creatieve en open manier plaats kan vinden. Dit wordt als zeer prettig ervaren, ondanks dat alle partijen in het begin behoorlijk moesten aftasten. Een van de respondenten merkte het volgende op: *“De manier waarop de ontwikkeling van het gebied Hoboken is opgezet in de vorm van een participatief planproces met charrettes, zorgt voor een creatieve en inspirerende sfeer. Zo’n proces maakt ook jezelf creatief.”* Daarnaast beamen alle respondenten dat het vroegtijdig bloot leggen van pijn- en speerpunten bevorderend is voor de ontwikkeling van het proces. De bereidheid van partijen om kennis en inzicht te delen is over het algemeen groot. Veel kennis en inzichten worden dan ook met elkaar gedeeld. Wat partijen met de ingebrachte kennis en inzichten verder doen, is aan de partijen zelf om te bepalen.

Voor kennis en inzichten kan ook gebruik gemaakt worden van het eigen kennisnetwerk van partners. Door dit netwerk te mobiliseren kan veel van de benodigde kennis uiteindelijk toch bij de Hobokenpartners terecht komen. Dit wil echter nog wel eens voor wat problemen zorgen. Een respondent gaf aan dat hij soms geen idee had waar de andere partners de kennis vandaan haalden. *“Het is beter om de partners van de [Hoboken]partners ook te kennen. Dan krijg je een beeld van hoe de informatie en kennis tot stand is gekomen. En dat is belangrijk om te weten, want dan kan je het op waarde schatten”* legde de respondent uit. Het idee wat leeft bij de respondenten is dat te weinig gebruik wordt gemaakt van de eigen kennisnetwerken van de Hobokenpartners en dat dit best meer mag gebeuren. Deze respondenten waren dan ook van mening dat alle kennis die benodigd is om het proces in goede banen te leiden, op de een of andere manier aanwezig is in het proces. Is het niet bij de Hobokenpartners zelf, dan is het wel bij de partners van de Hobokenpartners. Voor een gedeelte wordt hier door voornamelijk de Hogeschool Rotterdam al wat mee gedaan. Zo zijn verschillende samenwerkingsverbanden aanwezig tussen de Hogeschool Rotterdam en het Erasmus MC om de hogeschool studenten in de vorm van een project mee te laten denken aan mogelijke oplossingen voor problemen.

Een andere manier waarop kennis en inzichten gedeeld worden binnen het proces is het openbaar toegankelijk maken van kennis. Dit gebeurt door middel van een Hobokenwebsite, bewoners- en informatieavonden. Vooral de bewonersavonden spelen een belangrijke rol in het delen van kennis en inzichten. Omdat de bewoners wonen, leven en vaak ook werken in het gebied, weten zij precies wat speelt in hun omgeving. Niet alleen wordt via de bijeenkomsten kennis aangeboden, maar ook gevraagd, waardoor de voortgang van het proces telkens aan een reality-check wordt onderworpen.

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de procesmanager de drijfveer is van het delen van kennis en inzichten in het proces. Zij stimuleert het delen door partijen onderling de discussies aan te laten gaan. Ook brengt zij het delen van kennis en inzichten op gang omdat zij

in het begin intensief contact had met alle partijen. Hierdoor vergaarde ze een enorme hoeveelheid aan kennis en inzichten die ze onder de andere partijen probeerde te verspreiden. Daarnaast probeert ze aansluiting te zoeken met externe partijen die waarde aan het proces kunnen toevoegen en deze te laten aanhaken aan het proces. Ook geven respondenten aan dat de procesmanager probeert om ook veel van haar inzichten te gebruiken om partijen zo verder te helpen. Vooral de duurzame manier van de verwerving van kennis en inzichten speelt daar een belangrijke rol in, omdat zij gelooft dat dit de beste manier is om kennis en inzichten te delen.

Niet alleen van binnenuit het proces wordt kennis en inzichten gedeeld, ook worden externe partijen tijdens het proces betrokken. Twee partijen toonden een grote mate van belangstelling in het proces van Hoboken en zochten toenadering: NederlandBoven Water (NLBW) en het Rotterdamse Climate Initiative (RCI). Het programma van NLBW voorziet in een tweejarig traject waarin kennis en systeeminnovaties worden ontwikkeld aan de hand van verschillende locaties waar complexe vraagstukken rond gebiedsontwikkeling aan de orde zijn. In een ontwikkelsessie boden ongeveer 60 professionals de Hobokenpartners hun kennis aan. Dit gebeurde in de vorm van intercollegiale intervisie op basis van de door de Hobokenpartners gepresenteerde vraagstukken en dilemma's. Het RCI is een platform waar overheid, organisaties, bedrijven en inwoners samenwerken aan halvering van CO<sub>2</sub>-uitstoot en versterking van de economie in de Rotterdamse regio. Daarnaast probeert het RCI duurzaamheid onder de aandacht te brengen. Aangezien geen eenduidige definitie van duurzaamheid aanwezig is, organiseerde het RCI een workshop om met allemaal verschillende partijen om gedachten, problemen, oplossingen, kennis en inzichten over duurzaamheid met elkaar te delen. Uitwisseling van kennis en inzichten vindt in het Hobokenproces dus niet alleen intern plaats, maar ook met externe partijen.

Momenteel worden kennis en inzichten gedeeld tijdens de vergaderingen die plaats vinden. Een enkele keer wordt een workshop ingepland om de oplossing voor een probleem goed te kunnen bespreken en uit te werken. Het delen van kennis en inzichten geschiedt nu dan ook voornamelijk via de stukken die voor vergaderingen worden rondgestuurd naar de partijen. Daarnaast worden in de vergaderingen de nieuwe inzichten en kennis gepresenteerd aan de aanwezigen. Doordat andere zaken (de op hand zijnde bezuinigingen en de ongerustheid en onzekerheid van de voortgang van het proces) nu de overhand hebben, wordt niet zo veel tijd meer gestoken in het ontwikkelen en innoveren van kennis. De gedachte hierachter is dat ontwikkeling en innovatie geld kost. Volgens een van de respondenten is dit echter niet waar: *“Het ontwikkelen en innoveren van kennis hoeft niet perse meer geld te kosten. Wel is hiervoor meer energie nodig en een andere manier van denken”*. Deze mening wordt gedeeld door de procesmanager. Zij probeert dan ook continue de manier van denken te veranderen, maar zoals al eerder is aangegeven: oude gewoontes slijten niet en zijn moeilijk te veranderen. Een respondent merkte op dat dit het gevolg was dat *“het allemaal mensen blijven die gewend zijn om leading te zijn in een discussie.”* Over de moeizame verandering van denken zegt de procesmanager het volgende: *“Het kost mij zoveel moeite om de huidige manier van denken te veranderen. Ik denk dat je met kleine ingrepen en beperkte middelen het verschil kunt maken. Dit is mijn manier van denken omdat ik denk dat het de beste manier is om duurzaam dingen voor elkaar te krijgen. Ik kan wel alles in een keurslijf gaan proppen, maar dan gaan ze uiteindelijk het alleen maar hebben over het knellende keurslijf. Terwijl ik het alleen maar over de inhoud wil hebben.”*

## 8.2 Innovatie

Innovatie heeft een sleutelrol als het gaat om het veranderen van de huidige manier van denken. De betrokken partijen realiseren zich onvoldoende dat ze continue bezig zijn met een innove-

rend proces. De manier waarop kennis gegenereerd en verworven wordt en de manier van samenwerken aan oplossingen, is uniek en innovierend. De kennis die benodigd en gevraagd is, kunnen partijen niet zelfstandig en solitair ontwikkelen; ze zijn hiervoor van elkaar afhankelijk. De partijen zijn in staat om de benodigde kennis te verwerven die nodig is om verder te kunnen gaan in het proces. Dit is mogelijk doordat partijen samenwerken en samen gericht op zoek gaan naar definities van problemen, manieren en oplossingen. Door deze definities te vinden is het mogelijk om de programma's en problemen te definiëren, te beschrijven en op te lossen. Manieren worden gevonden om de blokkade op te heven en het proces verder te laten verlopen. Dit alles bij elkaar is innovatie. Dit hebben de partijen zelf onvoldoende door.

Wanneer aan de respondenten gevraagd werd of sprake was van innovatie in het proces, werd hierop vaak negatief geantwoord. De respondenten hebben het idee dat de kennis die ze missen, wel bij de andere partijen aanwezig is. *"Partijen denken dat de kennis die ze nodig hebben wel bij een ander in huis is. Echter zien ze niet in dat niemand die kennis heeft. De kennis die aanwezig is, is heel andere kennis dan die gevraagd wordt en nodig is. Doordat ze dus samen op zoek gaan naar die kennis, leren ze samen en innoveren ze de bestaande kennis"* aldus een van de respondenten. Partijen zijn zich dus niet bewust dat ze samen, en dus ook zelf, kennis verwerven en innoveren. Hoe komt het dat partijen zich hier niet bewust van zijn? Twee redenen kunnen hiervoor gegeven worden.

De eerste en ook de belangrijkste reden is juist het feit dat ze zich continue bezig houden met innovatie. Voor de partijen is om op deze manier bezig te zijn met kennis in het proces Hoboken vernieuwend en verfrissend, maar verder denken ze daar niet verder over na. Het wordt gezien als de manier waarop gewerkt wordt binnen het proces, waardoor partijen niet door hebben dat ze innoverend zijn. Verfrissend en vernieuwend bezig zijn, zijn de fundamenteën van innovatie. Partijen geven wel indirect aan innoverend bezig te zijn, maar zijn zich daar niet terdege van bewust. Ze herkennen en begrijpen niet de signalen, indicatoren en de taal van innovatie. Pas als duidelijk is wat innovatie is, zullen partijen bewust worden dat ze innoverend bezig zijn.

De tweede reden heeft te maken met de gedachte dat andere partijen de kennis wel in huis hebben. Partijen zien niet in dat de kennis ook niet aanwezig is bij de andere partijen. De partijen zijn dus onbewust tegelijkertijd de kennisgever en de kennisvrager. Vooral het zijn van kennisgever wordt nogal eens niet opgemerkt door de partijen. De kennis die nodig is wordt door middel van de samenwerking met andere partijen tot stand gebracht. Juist de samenwerking en de bundeling van kennis om zo de benodigde en gewenste kennis te ontwikkelen, is uniek.

De manier waarop duurzame relaties worden opgebouwd, wordt ook als innoverend ervaren. Door te weten hoe andere partijen denken en vanuit welke invalshoek ze kijken, wordt veel meer begrip opgebracht en wordt veel meer rekening gehouden met andere partijen. De confrontatie met de belevingswereld en waardering van andere partijen levert veel nieuwe en zeer waardevolle ervaringen op voor de toekomst.

Ondanks dat innovatie door veel respondenten als abstract wordt ervaren, zijn de meesten wel eens met het aspect dat innovatie ruimte nodig heeft. Om de benodigde kennis te vergaren, moeten partijen de ruimte krijgen om te experimenteren en ervaringen op te doen. Wanneer partijen deze ruimte niet of nauwelijks krijgen, is innovatie van kennis bijna niet mogelijk: nieuwe experimenten vinden niet plaats en nieuwe ervaringen worden niet opgedaan. Door de keuze voor de charrettes wordt deze ruimte wel aan de partijen gegeven. Ook de procesmanager kreeg de

ruimte om te doen waarvan zij dacht dat het moest gebeuren. Andere voorbeelden zijn het organiseren van de bestuurlijke minitop, de ateliers, informatie- en bewonersavonden.

Innovatie vindt niet alleen plaats op het punt van kennis: innovatie vindt ook plaats in het proces voor gebiedsontwikkeling. Het beste en mooiste voorbeeld van innovatie in het proces van Hoboken, is dan ook het participatieve planproces zelf. Een respondent zei over het proces het volgende: *“Het proces was één groot experiment. Met als opbrengst nieuwe ervaringen.”* Dezelfde respondent vertelde het volgende over het proces: *“Zelden is zoveel moed getoond als nu. Het is uitzonderlijk en heel erg knap dat men het lef en de moed had om mee te doen. Het risico was namelijk heel erg groot. Vooral de gemeente Rotterdam heeft laten zien dat ze lef heeft en durf toont, want voor haar was het risico het allergrootst.”* De kracht van het proces zit niet in één aspect, maar de combinatie van veel verschillende aspecten. Zo wordt door de respondenten de kracht van het proces gezien dat het *“echt iets van ons is. De kracht komt voort uit de variëteit en dat het iets van ons samen is.”* Vooral aan het feit dat het wordt gevoeld als ‘iets van ons samen’ wordt veel waarde gehecht door de respondenten. Zij verklaren dan ook dat de grote commitment en bereidwilligheid van partijen hieruit voortkomt.

Ook geven de respondenten aan dat ze het uniek vinden dat de grote hoeveelheid uit verschillende disciplines afkomstige stakeholders, in staat zijn geweest om in een zeer korte tijd de visie van een gebiedsontwikkeling te bepalen en de voorbereidingen voor de uitvoering daarvan te doen. Een groot compliment wordt door de respondenten aan de procesmanager gegeven, omdat het haar is gelukt om partijen die schijnbaar niets met elkaar gemeen hadden te verzamelen en te betrekken en vooral ook betrokken te houden bij het proces; zeker in het licht van de nogal moeizame voorgeschiedenis van veel partijen. *“Uniek aan dit proces is dat schijnbare onafhankelijke partijen elkaar toch nodig hebben om te kunnen doorontwikkelen”* aldus een respondent. Juist deze ongewone samenwerkingsverbanden creëren een meerwaarde voor niet alleen de partijen zelf, maar ook het gebied Hoboken en zelfs de stad Rotterdam. Ook worden door de grote variëteit aan disciplines verschillende aparte processen aan elkaar gekoppeld. *“Het proces Hoboken is één van de eerste grote projecten om vanuit alle disciplines om door middel van samenwerking te komen tot een gezamenlijk project, proces en visie. Ik denk dat dat mede te danken is aan het feit dat zoveel verschillende processen aan elkaar gekoppeld zijn.”* is de mening van een respondent.

De respondenten geven aan dat het verloop van het proces anders gaat dan dat ze gewend zijn. Ondanks dat dit in het begin heel erg wennen was voor alle partijen (ze moesten immers van de oude vertrouwde top-down manier van werken afwijken), wordt het verloop van het proces nu gezien als innovatief. Een respondent zei hierover: *“Doordat het proces anders ging dan wat we gewend waren, was het een eye-opener. Er zijn dus ook andere manieren om met elkaar een gebied te ontwikkelen.”* Dezelfde respondent was ook van mening dat *“de aanpak die is gevolgd de complexiteit van het probleem reduceerde. Wat resulteerde in maatwerk.”* Hier haalt de respondent nog een punt aan wat alle andere respondenten als innovatief beschouwen, alhoewel het al eerder bij het delen van kennis en inzichten ter sprake kwam. Alle respondenten geven aan dat sprake is van maatwerk, voor zo ver dat mogelijk is bij een groot en complex gebied en dito proces. Daarnaast merkte een respondent op dat *“het proces ook innovatief is omdat niet eerst aan bestuurders en beleidsmakers het ‘probleem’ van de ontwikkeling van Hoboken werd voorgelegd. Dat gebeurde meteen voor iedereen; burgers, bedrijven, instellingen, ambtenaren, bestuurders en andere betrokkenen.”*

Ondanks dat alle respondenten het proces als innoverend beschouwen, geven enkele respondenten ook de keerzijden aan. Een respondent zegt: *“Ondanks dat het proces wordt gezien als innoverend, moet er niet een te hoge waarde aan gegeven worden. Ik kan me namelijk goed voorstellen dat met andere trukendozen hetzelfde resultaat bewerkstelligd kan worden.”* Een andere respondent geeft aan dat het nu nog te vroeg is om van een innovatief proces te spreken. *“Het proces is nu inderdaad vernieuwend en verfrissend. Of het daadwerkelijk innovatief is, kan nu nog niet worden gezegd. Dat moet de toekomst uitwijzen. Pas als het zich heeft bewezen, is het een innovatief proces”* redeneert de respondent. De respondent wijst hier op het belang van reflectie in het proces.

### **8.3 Reflectie**

In de operationalisatie is reflectie gedefinieerd als ‘het terugkijken op ervaringen en de betekenis van die ervaringen analyseren waardoor informatie wordt omgezet in kennis’. Reflectie speelt dus een belangrijke rol bij leren. Door de belangrijke rol van reflectie bij leren heeft het dus ook een belangrijke rol in een participatief planproces: in dit soort processen wisselen partijen niet alleen kennis en inzichten uit, maar gaan ook samen op zoek naar nieuwe kennis en inzichten. Het participatieve planproces van Hoboken heeft dan ook veel weg van een lerende organisatie. Doordat voor de procesmanager de uitwisseling, ontwikkeling en innovatie van kennis en inzichten zwaar wegen, staan deze centraal in het proces. Door te leren van wat zowel goed als fout ging in het proces, kan kennis ontwikkeld of geïnnoveerd worden of kan preventie of herstel van fouten plaats vinden.

Reflectie en terugkoppeling zijn al vroeg door de procesmanager in het proces geïntegreerd. Na elke sessie, bijvoorbeeld de ateliers, de workshops en de charrettes, werd elke keer kort teruggekeken en gereflecteerd op wat nou besproken was en hoe de gemaakte beslissingen tot stand waren gekomen. Hierdoor werd elke keer kort samengevat wat het beginpunt was voor de sessie die volgde. Ook kon op dit moment punten van verbetering aangedragen worden, wat de volgende keer beter kan of anders moet. Op deze manier is goed te volgen wat precies is gebeurd en waarom bepaalde ideeën wel of niet verder worden uitgewerkt.

De reflectie vindt niet alleen intern plaats vanuit de procesmanager, maar ook twee externe partijen hebben op het proces gereflecteerd. Zo is één jaar na het starten van het proces, door een academische onderzoeker de samenwerking tussen de Hobokenpartners en de ervaring van die samenwerking onderzocht. Getracht is om op dit onderzoek en de aanbevelingen daarvan te reflecteren, maar dit is niet gelukt als gevolg van andere dringendere zaken. Het tweede reflectiemoment was de ontwikkelsessie van NLBW. Omdat hier sprake was van ongeveer zestig externe professionals die voorheen niet bekend waren met het gebied Hoboken, waren zij in staat om objectief naar het proces te kijken. Ze hielden de Hobokenpartners eigenlijk een spiegel voor. De ontwikkelsessie leidde tot drie aandachtspunten. Eén van die aandachtspunten loopt parallel met een observatie die tijdens de interviews is gedaan, namelijk dat het gevoel van urgentie niet duidelijk aanwezig is.

Momenteel is het lastig om te reflecteren gezien de ongerustheid en onzekerheid onder de partijen. Toch probeert de procesmanager dit te doen. Door partijen wordt dit niet gezien als belangrijk en wordt aan zaken die als dringender ervaren worden, zoals financiën en discussies, meer tijd besteed tijdens de vergaderingen. Voorbeelden hiervan zijn de bevindingen uit het samenwerkingsonderzoek en de aandachtspunten van de NLBW ontwikkelsessie. Vanuit het standpunt van de partijen is het begrijpelijk dat partijen zich momenteel voor dringendere za-

ken zien staan en daarom niet te veel tijd willen besteden aan terug kijken. Toch kan dit terug kijken waardevolle inzichten geven. De aanbevelingen die zijn gedaan in het kader van het samenwerkingsonderzoek en de ontwikkelsessie van NLBW zijn allemaal gericht op het verbeteren van het procesverloop. Ondanks dat de procesmanager steeds de nadruk legt op reflectie van deze twee belangrijke reflectiemomenten, lukt het haar niet om partijen daadwerkelijk te laten reflecteren. Het wordt door de partijen momenteel niet als noodzakelijk gezien.

Alle respondenten gaven aan dat reflectie ervoor zorgde dat partijen meer bewust worden van wat ze hebben geleerd, en dat dit leren al vanaf het begin van het participatief planproces centraal staat en gebeurt. Zoals een respondent concludeerde: *“Iedereen heeft vanaf het begin geleerd.”*





## 9. Invloed feedbackmechanismen op procesverloop

In de hoofdstukken over de drie feedbackmechanismen (H6, H7 en H8) is de werking van elk feedbackmechanisme en de ontwikkeling van het mechanisme gedurende het proces beschreven. Dit alleen is niet voldoende om de invloed van het feedbackmechanisme op het procesverloop te benoemen. In dit hoofdstuk zal het proces nogmaals van het begin tot het eind beschreven worden waarin telkens wordt aangeduid welke gebeurtenissen zorgden voor het genereren van feedback, waar deze feedback vandaan kwam, hoe welk feedbackmechanisme in werking trad en hoe het proces reageerde op deze feedback en het feedbackmechanisme. Daarnaast zal ook worden beschreven welke feedbackmechanismen naast elkaar werkzaam zijn, wat hun invloed op elkaar en op het proces is en wanneer sprake is van het tegelijkertijd werkzaam zijn van meerdere feedbackmechanismen.

### 9.1 Begin van het proces

De eerste gebeurtenis die feedback genereert is het vaststellen van de 'Gebiedsvisie Rotterdam 2030'. Deze vaststelling resulteert in het toekennen van de VIP-status aan het Erasmus MC en het omliggende gebied. Als gevolg van het toekennen van de VIP-status aan het gebied, trekt de gemeente Rotterdam een externe procesmanager aan. De externe procesmanager zou het proces gaan ontwerpen, opzetten en begeleiden. Hier vinden alle drie de feedbackmechanismen hun oorsprong: het is het begin van het proces rondom de gebiedsontwikkeling van Hoboken. Aangezien feedback alleen het toekomstige gedrag van het proces kan beïnvloeden, zou het nog even duren voordat het inwerking stellen van de feedbackmechanismen merkbaar is.

Het aantrekken van de externe procesmanager en het opstarten van het proces genereert positieve feedback die door een tweede gebeurtenis nog eens extra wordt versterkt. Deze tweede gebeurtenis is de ronde die de procesmanager maakte op bestuurlijk niveau langs alle instellingen die in het gebied Hoboken gevestigd zijn. Tijdens deze ronde blijkt hoe slecht de verhoudingen onderling zijn, maar vooral ook hoe slecht de verhouding met de gemeente Rotterdam is. De negatieve houding van partijen heeft een negatieve invloed op het proces. De feedbackmechanismen van sociale interactie en netwerkeffecten versterken dit effect nog eens. Om deze neerwaartse spiraal te doorbreken, wordt door de procesmanager gebruik gemaakt van ateliers, bijeenkomsten en de zevendaagse charrette. Op deze manier komen de partijen met elkaar in contact en worden wensen, ideeën maar ook informatie uitgewisseld. Daarnaast wordt door de openheid van het proces, meningen en verwachtingen die betrekking hebben op andere partijen door de partijen bijgesteld of opnieuw gevormd. Partijen worden zich bewust van de voordelen om meer partijen te betrekken en op deze manier een nieuw netwerk te vormen en uit te breiden. De feedbackmechanismen van sociale interactie en netwerkeffecten versterken niet langer de negatieve effecten die gesorteerd wordt door de gegenereerde feedback, maar versterkten nu de positieve effecten die voortkomen uit de ateliers, bijeenkomsten en de zevendaagse charrette. De feedbackmechanismen van netwerk- en sociale interactie effecten beïnvloeden het procesverloop op dit moment op verschillende manieren. De invloed op de samenwerking waardoor deze zeer veel verbeterde is hier veruit het belangrijkste: dit is de drijvende kracht achter de wending in het procesverloop. Ondanks dat de samenwerking het meest wordt beïnvloed en het belangrijkste is, moet worden opgemerkt dat deze beïnvloeding niet kon plaatsvinden wanneer urgentie (de noodzaak om de onderlinge verhoudingen en met name die tot de gemeente te verbeteren), actie (het rondgaan bij de instellingen en het nemen en uitvoeren van het besluit om gebruik te maken van ateliers, bijeenkomsten en de charrette) en innovatie (het doorvoeren van een nieuwe en andere werkwijze zoals de charrette) niet werden beïnvloed door de feedbackmechanismen. De combinatie van deze drie invloeden zorgde ervoor dat de samenwerking zo-

danig beïnvloed werd, dat het procesverloop een heel andere (in dit geval positievere) wending kreeg: van een stroef en slecht verlopend naar een soepel en goed verlopend proces.

De feedback die gegenereerd wordt door zowel de sociale interactie als het netwerkeffecten feedbackmechanisme wordt daarna nog eens versterkt door het leereffecten mechanisme. Ondanks dat partijen totaal niet weten hoe ze met elkaar moeten omgaan, leren ze dat als gevolg van de ateliers en de charrettes. Daarnaast wisselen de partijen tijdens deze ateliers, bijeenkomsten en charrettes inzichten, kennis en informatie uit. Deze uitwisseling genereert weer een positieve feedback zodat de meningen en verwachtingen van partijen over de andere partijen worden bijgesteld (het sociale interactie effecten feedbackmechanisme) en zodat partijen het nut beginnen in te zien van de betrokkenheid van de andere partijen en hun afhankelijkheid inzien van de andere partijen om hun wensen in Hoboken gedaan te krijgen (het netwerkeffect mechanisme). Op hun beurt genereren het sociale interactie effecten en het netwerkeffecten feedbackmechanisme weer positieve feedback zodat meningen en verwachtingen over andere partijen worden bijgesteld en zorgen voor een meer open houding naar die andere partijen toe en erkenning van de onderlinge afhankelijkheid (het leereffecten mechanisme). De feedbackmechanismen grijpen niet alleen op het verloop van het proces in, maar ook op elkaar. Deze continue versterking van feedback zorgt ervoor dat in zeer korte tijd de 'Gebiedsvisie Hoboken 2030' en het 'Visieconvenant Hoboken 2030' tot stand komen. De voortgang van het proces is hier in eerste instantie het gevolg van innovatie: partijen passen zich aan een nieuwe omgeving aan voeren vernieuwingen door. Het doorvoeren leidt weer tot actie: partijen besluiten om mee te werken en doen dit ook wat resulteert in een verbeterde samenwerking die in standgehouden wordt. Dit zorgt ervoor dat het proces niet alleen wordt gestimuleerd in de voortgang, maar ook wordt versneld.

De invloed van de feedbackmechanismen wordt hier voor het eerst zichtbaar en merkbaar. Als gevolg van het netwerkeffect feedbackmechanismen, worden partijen zich bewust van de voordelen van de vorming van een nieuw netwerk en uitbreiding van de huidige bestaande netwerken. In het nieuwe netwerk zijn veel partijen betrokken die in eerste instantie onafhankelijk van elkaar lijken. Deze onafhankelijkheid blijkt alleen maar uiterlijke schijn te zijn: de partijen in Hoboken hebben elkaar niet alleen nodig om de potentie van het gebied volledig te kunnen benutten, maar ook om het proces te doorlopen dat leidt tot de volledige benutting van de potentie van het gebied. Dit inzicht is het gevolg van de uitwisseling van informatie, het delen en innoveren van kennis en inzichten en reflectie en leidt tot de onderlinge afhankelijkheid van partijen. In deze bewustwording spelen zowel het sociale interactie, netwerk- en leereffecten feedbackmechanisme een rol. De output van één van de mechanismen, is de input voor de andere(n). Ze reageren dus allemaal op elkaar en zijn van elkaar afhankelijk. Daarbij moet worden opgemerkt dat de feedbackmechanismen niet volg tijdelijk op elkaar reageren, maar parallel aan elkaar verlopen en allemaal tegelijkertijd werkzaam zijn. De mechanismen hebben hier niet alleen invloed op urgentie (het besef dat het proces niet 'alleen' doorgelopen kan worden), maar ook op actie en samenwerking (het elkaar opzoeken om de krachten te verenigen om het gebied Hoboken te ontwikkelen).

Bijkomend voordeel van de grootte van het netwerk, is dat een nieuwe standaard manier van werken is ontstaan. In het begin van het proces hebben alle partijen een gesloten en afwachtende houding. Doordat de procesmanager op een open, positieve en enthousiaste manier het proces benadert, wordt deze manier van werken door enkele van de partijen overgenomen. Een sneeuwbaaleffect ontstaat wanneer andere partijen ook deze manier overnemen en de overige

partijen geen andere keuze meer laten. De overige partijen moeten zich noodgedwongen aanpassen aan deze manier van werken omdat ze anders niet binnen het netwerk kunnen functioneren en zo hun belangen niet meer kunnen dienen. Dit resulteert erin dat de open, positieve en enthousiaste manier van werken de standaard wordt in het proces als gevolg van het sociale interactie en het leereffecten feedbackmechanisme. Hoewel de procesmanager tegelijkertijd met de verandering van de manier van werken ook de manier van denken trachtte te veranderen, is dit niet gelukt. De verandering in de manier van werken duidt erop dat het proces via de drie feedbackmechanismen reageerde op de feedback die gegenereerd werd. De drie feedbackmechanismen functioneren dus. Aangezien de mechanismen functioneren, kan het niet veranderen van het denken alleen maar aan de feedback liggen. Blijkbaar miste de feedback in zwaarte, waardoor het niet de gewenste output bereikte. Het interessante van deze observatie is dat het procesverloop veranderd is, maar toch ook niet. De veranderde manier van werken laat zien dat innovatie van het procesverloop plaats vond: aanpassing aan de nieuwe situatie en doorvoering van vernieuwing vond plaats zorgde voor een verbeterde samenwerking. Aan de andere kant vond geen verandering in het procesverloop (en dus ook geen innovatie) plaats: de manier van denken werd niet veranderd. Het lijkt dat onderscheidt wordt gemaakt op basis van welk onderdeel van het procesverloop wordt beïnvloed door de feedbackmechanismen wat bepaalt of het procesverloop veranderd of niet. Hoe dit onderscheid wordt gemaakt is onduidelijk.

De partijen ervaren de vrijblijvendheid als zeer groot. Door deze grote vrijblijvendheid voelen partijen niet gebonden aan afspraken of verplichtingen. De ruimte die volgens partijen alleen ontstaat als gevolg van de grote vrijblijvendheid, wordt genomen om te kunnen denken en te spelen met ideeën en wensen welke anders niet aanbod zouden kunnen komen. Partijen weten echter niet dat ze deze ruimte hebben en kunnen nemen, ook wanneer geen sprake van een grote vrijblijvendheid is: dat heeft het proces tot nu toe al uitgewezen (volgens de procesmanager). De procesmanager heeft het proces namelijk zo vormgegeven dat elke partij haar verantwoordelijkheid kan en moet nemen. Hoe het komt dat partijen de vrijblijvendheid als groot ervaren terwijl dit niet zo is, is onduidelijk.

Omdat alle drie de feedbackmechanismen nu op volle toeren en tegelijkertijd werkzaam zijn, genereren ze door de positieve effecten van de feedback veel positiviteit, enthousiasme, openheid en bereidwilligheid om wat te doen in het proces. Dit zorgt bij de partijen voor een grote commitment, betrokkenheid en drive om aan het proces mee te werken. Alle drie de feedbackmechanismen beïnvloeden het procesverloop in de beginfase van het proces op verschillende manieren: doormiddel van beïnvloeding van de samenwerking, innovatie, actie en urgentie. Opgemerkt moet worden dat in deze fase van het procesverloop vooral de beïnvloeding van de samenwerking door de feedbackmechanismen het belangrijkste was: het zorgde voor een wending in het procesverloop resulterend in een rustig en voorspoedig verlopend proces.

## **9.2 Huidig proces**

Het proces verloopt rustig en voorspoedig. Uitvoeringsprogramma's worden opgesteld en vastgelegd in de projectboeken. Projecten worden gestart, uitgevoerd en afgerond. Alle drie de feedbackmechanismen zijn nog steeds tegelijkertijd en even dominant werkzaam. Dit verandert echter toen drie gebeurtenissen elkaar in snel tempo opvolgden.

De eerste gebeurtenis zijn de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2010. Voor de gemeente Rotterdam betekent dit de komst van een groot aantal nieuwe raadsleden. Door deze grote wisseling van de wacht, wordt het voor partijen onduidelijk en onoverzichtelijk welke prioriteit het

gebied Hoboken krijgt vanuit de gemeente. De informatiestroom tussen de gemeente en de partijen is verstoord, waardoor partijen niet weten waar ze aan toe zijn. De verstoorde informatiestroom zorgt ervoor dat partijen meningen en verwachtingen vormden op basis van de weinige informatie die aanwezig was. Partijen worden ongerust, onzeker en meten zich een afhankelijke houding jegens de gemeente aan. De feedbackmechanismen van netwerkeffecten en sociale interactie effecten versterken de negatieve effecten van de door deze gebeurtenis gegenereerde feedback. De onrust en onzekerheid onder partijen wordt steeds maar groter en groter. Om te kunnen omgaan met deze onrust en onzekerheid, stellen partijen zich steeds meer afwachtend en afhankelijk van de gemeente op. De negatieve effecten die door de feedbackmechanismen van sociale interactie en netwerkeffecten worden versterkt, zorgen voor een negatieve invloed op het procesverloop. De zeer goede samenwerking in het begin krijgt te maken met een terugval: de onzekerheid en afhankelijkheid van partijen zorgt ervoor dat partijen minder bereid zijn om mee te werken en sprake is van een minder goede onderlinge afstemming en verstandhouding. De onzekerheid en afhankelijkheid zorgen ook ervoor dat partijen het nemen en uitvoeren van besluiten uitstellen. In combinatie met de terugval in de samenwerking zorgt dit voor vertraging in het procesverloop. Daarnaast vindt geen innovatie van het procesverloop meer plaats.

De afwachtende en van de gemeente afhankelijke houding wordt nog eens extra versterkt door de tweede gebeurtenis: de Tweede Kamerverkiezingen in juni 2010. De gevolgen van de financiële crisis zijn merkbaar: de Tweede Kamerverkiezingen staan dan ook volledig in het teken van de op handen zijnde forse bezuinigingen. De aangekondigde bezuinigingen op nationaal niveau hebben ook weerslag op het gemeentelijke niveau. De gemeente Rotterdam heeft al bezuinigingen aangekondigd, maar de urgentie en noodzaak van deze bezuinigingen wordt nog eens extra versterkt door de landelijke politiek. De feedback die deze gebeurtenis genereert, wordt nog eens versterkt door de al aanwezige feedback van de gemeenteraadsverkiezingen. Dit resulteert erin dat partijen zich nog afhankelijker opstellen van de gemeente en ook volledig overtuigd raken van deze afhankelijkheid. Deze overtuiging wordt nog eens versterkt door de feedbackmechanismen van netwerk- en sociale interactie effecten. Partijen geloven daadwerkelijk dat ze afhankelijk zijn van de gemeente om het proces verder te kunnen doorlopen en te laten verlopen. Partijen geven dan ook continue bij de gemeente aan hoe urgent de ontwikkeling van het gebied Hoboken is. Partijen zeggen dat ze alles eraan doen om het gevoel van urgentie bij de gemeente zo groot mogelijk te maken. Ambigue is dan ook de afwachtende en afhankelijke houding die partijen zich aanmeten richting de gemeente: partijen zeggen alles eraan te doen, maar eigenlijk lijkt het alsof ze dat niet doen. Als het proces daadwerkelijk zo urgent voor hen is als dat ze zeggen, lijkt het logischer om in de eerste plaats naar zichzelf te kijken en niet de beslissing van de gemeente af te wachten. Kenmerkend voor het huidige proces is, net zoals in het begin, de grote mate van vrijblijvendheid die door alle partijen wordt ervaren. Zoals al eerder beschreven is in principe de vrijblijvendheid dus heel erg klein of zelfs niet aanwezig als gevolg van de processtructuur. Het is mogelijk dat door hun afwachtende en afhankelijke houding, partijen proberen om (een deel van) hun verantwoordelijkheid door te schuiven naar de gemeente. Onnodig veel druk en verantwoordelijkheid wordt op deze manier bij de gemeente neergelegd. De negatieve invloed van de feedbackmechanismen van sociale interactie en netwerkeffect op het procesverloop wordt steeds duidelijker zichtbaar. De samenwerking valt nog veel meer terug en nog steeds wordt geen actie ondernomen. De aanwezige contradictie in de werking van de feedbackmechanismen, is ook aanwezig in het procesverloop. Partijen zeggen dat ze de urgentie als zeer groot ervaren. Het lijkt dat partijen de aangegeven hoge urgentie niet zo ervaren. Zoals in de operationalisatie is aangegeven, is bij een hoge urgentie sprake van een grote mate

van noodzakelijkheid of dringendheid: actie moet worden ondernomen. De besluiten die genomen en uitgevoerd moeten worden, worden echter door partijen uitgesteld. In plaats van dat het proces wordt versneld als gevolg van urgentie, is sprake van stagnatie als gevolg van het missen van de urgentie.

De derde opeenvolgende gebeurtenis is een direct uitvloeisel van de tweede gebeurtenis. Door de aangekondigde gemeentelijke bezuinigingen, neemt de gemeente Rotterdam het besluit dat geen externe personen meer ingehuurd mogen worden en dat alle aanwezige externe personen vervangen moeten worden door eigen ambtenaren. Dit betekent dat de huidige externe procesmanager plaats moet maken voor een nieuwe gemeentelijke procesmanager. Wat het effect van de feedback en de feedbackmechanismen is als gevolg van deze gebeurtenis is nog onduidelijk. Sommige partijen menen dat het proces versneld in een andere fase komt en net zo goed blijft door gaan, weer andere partijen menen dat het proces nog niet klaar was voor een nieuwe procesmanager en dat het proces in de toekomst minder voorspoedig zal gaan. Aan de andere kant moet wel worden opgemerkt dat alle partijen toch hun vertrouwen in de nieuwe procesmanager uitspraken. De samenwerking, de ondernomen actie en urgentie blijven hetzelfde: het procesverloop blijft stagneren. De aandacht om het proces te innoveren, is nog steeds niet aanwezig.

Wat opvalt, is dat het leereffecten feedbackmechanisme bijna geen rol van betekenis heeft in het huidige proces. Inzichten en kennis worden nog wel gedeeld, maar van innovatie is bijna geen sprake. Daarnaast hebben twee leermomenten plaats gevonden waarop reflectie nog steeds moet plaats vinden: het samenwerkingsonderzoek en de aanbevelingen van NLBW. Ondanks dat de procesmanager elke keer verwoed probeert om op deze twee momenten te reflecteren en zo de bestaande kennis te innoveren, wordt dit door de partijen niet als noodzakelijk en urgent ervaren. Partijen gaan dan ook niet in op de pogingen van de procesmanager. Tijdens de vergaderingen willen de partijen het eigenlijk alleen maar over de commitment en afhankelijkheid van de gemeente hebben. Het leereffecten feedbackmechanisme wordt op deze manier gedomineerd door zowel het netwerk- als het sociale interactie effecten feedbackmechanisme. Het verdwijnt naar de achtergrond van het proces. De ondergeschikte rol van het leereffecten feedbackmechanisme is ook van invloed op het procesverloop. Innovatie als gevolg van het doorvoeren van vernieuwingen vindt niet meer plaats. Het leereffecten mechanisme is dus niet in staat om feedback te genereren die in staat is om de aandacht en de urgentie te vestigen op het belang van innovatie van het proces. Innovatie zorgt immers ervoor dat een proces zichzelf vernieuwd en verbeterd waardoor het een voorspoediger en soepeler verloop kent.

### **9.3 Toekomst van het proces**

Kijkend naar de toekomst, zijn momenteel de feedbackmechanismen van sociale interactie effecten en netwerkeffecten het meest dominant in het procesverloop. Zeer waarschijnlijk zullen deze twee feedbackmechanismen ook in de toekomst nog enige tijd dominant blijven: de feedback die nu gegenereerd wordt (door de acties die partijen (niet) ondernemen en besluiten die ze (niet) maken), zorgt voor een versterkende werking van beide mechanismen. Bovendien wordt momenteel niet zo veel aandacht en waarde gehecht aan het delen van kennis en inzichten, innovatie en reflectie. Het leereffect feedbackmechanisme telt daardoor niet meer zwaar genoeg mee om nog daadwerkelijk van invloed te zijn op het procesverloop: de sociale interactie en netwerkeffecten mechanismen krijgen dus vrij spel. Dit is een gemiste kans, omdat op deze manier niks wordt gedaan met de aanbevelingen die door zowel NLBW als de academische onderzoeker zijn gedaan. Deze aanbevelingen zijn allemaal gericht op het verbeteren van het procesverloop en zouden zeer zeker positieve feedback genereren in de toekomst met betrekking op

het procesverloop. Daarnaast zal ook de vrijblijvendheid in het proces verdwijnen, zowel daadwerkelijk als gevoelsmatig voor partijen.

Hoe het proces zal reageren in de toekomst op zowel het sociale interactie effect als het netwerkeffect feedbackmechanisme is momenteel nog onduidelijk. Dit is het gevolg van het bestaan van twee scenario's.

Het eerste scenario heeft betrekking op de daadwerkelijke wil en drive van de betrokken partijen om het potentieel wat Hoboken heeft volledig te benutten. Wanneer de partijen zich niet langer meer afwachtend en afhankelijk van de gemeente Rotterdam opstellen, maar uit gaan van hun eigen kracht en mogelijkheden kunnen ze veel meer uit het potentieel wat Hoboken heeft halen. Daarnaast genereert dit niet alleen positieve feedback voor de de feedbackmechanismen van sociale interactie effecten en netwerkeffecten, ook zal deze feedback het mechanisme van leereffecten weer in werking laten komen. Hierdoor ontstaat een kans om zowel kennis, inzichten als het proces verder te innoveren, waardoor het aannemelijk is dat de drie feedbackmechanismen elkaar voorzien van positieve feedback. Dit zou ook het procesverloop voorzien van positieve feedback wat kan resulteren in een enorme versnelling in het proces. Eigenlijk zou op dit moment sprake zijn van eenzelfde soort situatie waarvan sprake was ten tijde van de ateliers, bijeenkomsten en de zevendaagse charrette. De drie feedbackmechanismen zullen het procesverloop op een positieve manier beïnvloeden. Verbetering van de samenwerking zal plaats vinden, maar ook zal actie ondernomen worden als gevolg van urgentie. Misschien nog wel het belangrijkste van alles is dat innovatie van het proces weer plaats gaat vinden. Het proces zal naar alle waarschijnlijkheid een sprong voorwaarts maken en voorspoedig blijven verlopen.

Het tweede scenario is dat partijen zich afwachtend en afhankelijk van de gemeente blijven opstellen. Wanneer het proces verloopt volgens deze mogelijkheid, heeft de gemeente de keuze uit twee mogelijke strategieën. De eerste strategie is dat de gemeente Rotterdam zich niet langer meer committeert aan het project Hoboken en dus ook niet zal zorgen voor financiële middelen. De feedback die hier uit gegenereerd wordt en dan daarnaast nog eens versterkt zal worden, zal desastreuze gevolgen hebben voor het project en het proces van Hoboken. Dan valt het hele project en proces uit elkaar. Een aantal van de projecten zullen doorgaan, zoals de verbouwing en nieuwbouw van het Erasmus MC en de ontwikkeling van Coolhaven. De hoogstaande kwaliteit die het gebied Hoboken zou kunnen bezitten, wordt dan echter niet gehaald. Uit de interviews blijkt dat de partijen dit als onwenselijk ervaren. Wanneer de eerste strategie toegepast zal worden, resulteert dit in het ophouden van het bestaan van het proces: van samenwerking, innovatie en urgentie is (totaal) geen sprake meer en actie zal ook niet meer ondernomen worden.

De tweede strategie is dat gemeente zich wel committeert aan het proces en zorgt voor financiële middelen. De feedback die gegenereerd wordt als gevolg van deze gebeurtenis sorteert positieve effecten die versterkt worden. Als gevolg hiervan zullen de netwerkeffecten en sociale interactie effecten feedbackmechanismen versterkt. Het feedbackmechanisme van leereffecten zal wel weer in werking treden, maar zal veel minder opbrengen dan voorheen: geen innovatie van kennis, inzichten en proces zal plaats vinden. Waarschijnlijk zal dit resulteren in het feit dat de potentie van Hoboken niet ten volste benut zou worden. De respondenten ervaren dit als zonde: de hoogstaande kwaliteit die het gebied anders wel zou halen, wordt nu niet gehaald als gevolg van het gebrek aan innovatie. Voor het proces betekent dit dat de samenwerking weer wordt hersteld, maar niet meer het eerdere hoogstaande niveau haalt. Daarnaast wordt nog wel wat

actie ondernomen en is sprake van een klein beetje innovatie en een lage urgentie. Het proces zal gekenmerkt worden door een verloop wat vooral traag en moeizaam is.

Opgemerkt moet wel worden dat het zeer waarschijnlijk zal zijn dat het sociale interactie effect en het netwerkeffect mechanisme in de toekomst altijd tegelijkertijd zullen werken. Dit is het gevolg van het feit dat deze twee feedbackmechanismen zo sterk aan elkaar gerelateerd zijn en juist daarom elkaar ook zullen versterken. Het feedbackmechanisme van leereffecten zal een minder prominente rol spelen in het proces, omdat dit feedbackmechanisme niet zo sterk aan de andere twee feedbackmechanismen is gerelateerd.

### **Concluderend**

In het begin zijn alle feedbackmechanismen aan het werk. Geen van de drie is dominantier dan de anderen. De feedback en de feedbackmechanismen hebben op verschillende manieren een positieve invloed gehad op het procesverloop. De samenwerking tussen partijen onderling is verbeterd, innovatie van het proces vindt plaats, actie wordt ondernomen en een gevoel van urgentie wordt opgebouwd. Dit alles zorgt ervoor dat het proces een enorme sprong voorwaarts maakt en soepel en voorspoedig verloopt. Opgemerkt moet worden dat in deze fase vooral de nadruk ligt op de verbeterde samenwerking. Deze verbetering is de grootste en belangrijkste voortstuwende kracht van het procesverloop. Innovatie, het ondernemen van actie en het gevoel van actie versterken de verbetering van de samenwerking en dus ook de veranderde wending in het procesverloop.

Nu een drietal belangrijke gebeurtenissen hebben plaats gevonden, zijn de feedbackmechanismen van netwerk- en sociale interactie effecten dominantier dan in het begin van het proces. De negatieve effecten die deze mechanismen versterken, beïnvloeden ook het procesverloop. De samenwerking krijgt een terugslag en actie wordt niet ondernomen als gevolg van het uitstellen van besluiten. Het niet ondernemen van actie lijkt een indicatie te geven dat de urgentie van het proces niet hoog is, ondanks de dat partijen het tegenovergestelde beweren. Opvallend is ook dat de mechanismen van sociale interactie en netwerkeffecten momenteel een belangrijker rol spelen en meer invloed uitoefenen dan het leereffecten feedbackmechanisme. Als gevolg hiervan verdwijnt het leereffecten mechanisme, onterecht, naar de achtergrond. Doordat door de partijen geen aandacht meer wordt besteed aan het delen van kennis en inzichten en reflectie, vindt geen innovatie van het proces meer plaats. Juist innovatie kan in de toekomst ervoor zorgen dat het proces voorspoedig blijft verlopen als gevolg van aanpassing aan haar omgeving.

Daarnaast is aan alles te merken dat alle feedbackmechanismen op volle toeren draaien voor de toekomst. Gezien de nauwe verbondenheid tussen het netwerk- en het sociale interactie effecten feedbackmechanisme, is de kans zeer groot dat deze twee in de toekomst nog een tijd dominant zullen zijn in het proces. Hierdoor zal extra aandacht, tijd en energie in het leereffecten feedbackmechanisme gestoken moeten worden, om toch nog innovatie van het proces plaats te laten vinden. Wat het resultaat is van het volle toeren draaien van de feedbackmechanismen en hun invloed op het toekomstige procesverloop is echter nog onzeker. Zoals al aangegeven in het theoretisch kader: feedback en feedbackmechanismen kunnen het proces en haar gedrag alleen in de toekomst beïnvloeden. De tijd zal dus uitwijzen wat het resultaat is van de op volle toeren draaiende feedbackmechanismen.





## 10. Conclusies

In dit onderzoek is de bijdrage van de drie feedbackmechanismen (netwerk-, leer- en sociale interactie effecten) aan het procesverloop in het gebied Hoboken onderzocht. Ook is onderzocht hoe deze bijdrage te verklaren is en worden aanbevelingen gedaan op welke manier de mechanismen gebruikt kunnen worden om het proces in de toekomst voort te zetten. De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

*Welke positieve feedbackmechanismen hebben tot op heden bijgedragen aan het procesverloop in het gebied Hoboken, wat verklaart deze bijdrage en hoe kunnen deze feedbackmechanismen worden gebruikt om het proces in de toekomst voort te zetten?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Wat houden de begrippen 'feedback' en 'feedbackmechanismen' in?*
2. *Hoe is het proces tot nu toe verlopen?*
3. *Welke feedbackmechanismen zijn te onderscheiden in het proces?*
4. *Welke invloed hebben deze feedbackmechanismen op het procesverloop?*
5. *Hoe kunnen de feedbackmechanismen zodanig worden benut om het proces in de toekomst voort te kunnen zetten?*

In de voorgaande hoofdstukken zijn deze vragen al beantwoord, zij het impliciet. In dit afsluitende hoofdstuk zullen deze vragen nogmaals kort en duidelijk beantwoord worden in afzonderlijke paragrafen.

### 10.1 Betekenis feedback en feedbackmechanismen

In het theoretisch kader (H2) is feedback voor dit onderzoek gedefinieerd als de gedeeltelijke terugvloeiing van de uitvoer van een proces bij een bepaalde invoer. Deze terugvloeiing vindt zowel horizontaal als verticaal plaats tussen en in de netwerken en heeft op verschillende manieren impact op een proces en het netwerk. Onderscheid wordt gemaakt tussen positieve (de versterking van een effect) en negatieve feedback (de verzwakking van een effect). Daarnaast is 'tijd' een belangrijke factor: een proces reageert altijd op feedback van gebeurtenissen uit het verleden dus *history matters*. Feedback zelf zorgt echter niet voor de ontwikkelingen van het proces, maar de drie positieve feedbackmechanismen: leer-, netwerk- en sociale interactie effecten. Leereffecten hebben betrekking op het vermogen van partijen om vaardigheden zowel intern als extern op te doen, te integreren, te herconfigureren en innoveren om zo te kunnen omgaan met een snel veranderende omgeving. Van netwerkeffecten is sprake wanneer partijen voor het nut dat zij willen ontlenen aan een bepaalde aanpak, activiteit en/of strategie daarvoor afhankelijk zijn van andere partijen. Partijen zijn afhankelijk van de grootte van het netwerk en de hoeveelheid meewerkende partijen. Netwerkeffecten zijn sterk gerelateerd aan zelfversterkende verwachtingen, vanwege het zelfvervullende karakter van deze verwachtingen. Zelfversterkende verwachtingen spelen een hele belangrijke rol binnen sociale interactie effecten: de voorkeur voor een bepaalde aanpak, activiteit en/of strategie is afhankelijk van de meningen of verwachtingen van andere partijen. Elk feedbackmechanisme heeft de *mogelijkheid* om het feedbackeffect in werking te zetten, maar doet dit niet per definitie: een feedbackloop is namelijk een gesloten keten van causale interacties. Het feedbackmechanisme kan dus ervoor zorgen dat het effect van feedback merkbaar wordt in het proces(verloop). Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat de feedbackmechanismen twee rollen hebben in een proces: 1) als initiator van het proces en 2) als aandrijvende en voortstuwende kracht van het proces.

## 10.2 Procesverloop tot nu toe

Hoboken omvat vijf aspecten die belangrijk zijn voor dit gebied: medische wetenschap, onderwijs, cultuur, wonen en groen. Deze vijf aspecten zorgen voor de diversiteit die het huidige gebied typeert, zowel internationaal als nationaal. Van alle ontwikkelingen in het gebied is de ontwikkeling in het Erasmus MC de grootste en meest ingrijpende: een enorme transformatie niet alleen leidend tot een nieuw medisch complex, maar ook tot een verdere uitbreiding daarvan. De ontwikkeling resulteerde in de toewijzing van de VIP-status aan het gebied eromheen door de gemeente Rotterdam in 2007 (met de gemeente Rotterdam wordt in dit onderzoek het College van Burgermeester en Wethouders van Rotterdam bedoeld). Het VIP-gebied Hoboken is nu verzekerd van prioriteit en extra focus in de nabije toekomst vanuit de gemeente.

Ten tijde van de 'Stadsvisie Rotterdam 2030' waren de ontwikkelingen in Hoboken onsamenhangend en versnipperd. De aangetrokken externe procesmanager adviseerde de gemeente dringend om door middel van een participatief planproces het gebied Hoboken te ontwikkelen. Ook adviseerde ze de gemeente om alle partijen die zij kan bereiken en die maar wilden in het gebied uit te nodigen om mee te doen. Door middel van ateliers, bijeenkomsten en verschillende onderzoeken wordt de wens van de partijen duidelijk. In een bestuurlijke minitop wordt de centrale opgave gedefinieerd die later verfijnd wordt in een zevendaagse charrette: de 'Gebiedsvisie Hoboken 2030'. Tegelijkertijd wordt door de Hobokenpartners het 'Visieconvenant Hoboken 2030' ondertekend waarmee ze hun commitment aan het proces vastleggen.

Het proces verloopt rustig en voorspoedig. Uitvoeringsprogramma's worden opgesteld, gestart, uitgevoerd en afgerond. De rust wordt echter verstoord door drie gebeurtenissen die elkaar snel opvolgen: de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2010, de Tweede Kamer verkiezingen in juni 2010 en het vertrekken van de huidige procesmanager.

Als gevolg van de gemeenteraadsverkiezingen vindt een grote wisseling van de wacht plaats qua raadsleden. Dit leidt tot onduidelijk over de positionering van het project binnen de gemeenteraad. Daarnaast worden de gevolgen van de financiële crisis merkbaar. De urgentie wordt nog eens extra benadrukt door de aankondiging van forse bezuinigen tijdens de Tweede Kamer verkiezingen. Als reactie op bezuinigingen besluit de gemeente Rotterdam dat geen externen meer ingehuurd mogen worden en alle aanwezige externen vervangen moeten worden door gemeentelijke ambtenaren: de huidige externe procesmanager moet plaats maken voor een nieuwe gemeentelijke procesmanager.

Geconcludeerd kan worden dat het proces nu op een belangrijk beslismoment bevindt en dit leidt tot een onzekere en afwachtende houding van de partijen ten opzichte van de gemeente Rotterdam.

### **10.3 Feedbackmechanismen van sociale interactie, netwerk- en leereffecten**

In dit onderzoek zijn drie feedbackmechanismen onderzocht en geanalyseerd: sociale interactie, netwerk- en leereffecten. De analyse van de drie mechanismen zal in deze paragraaf kort en helder worden samengevat.

#### *Sociale interactie effecten*

De sociale interactie tussen de partijen heeft als gevolg van de vorming en bijstelling van meningen en verwachte verwachtingen enkele veranderingen doorgemaakt. Waar in het begin van het proces sprake was van een gesloten en terughoudende houding, veranderde deze (als gevolg van het participatief planproces waardoor blokkades in de informatie uitwisseling werden opgeheven) naar een open, enthousiaste en toegankelijke houding. De feedback die gegenereerd werd als gevolg van de drie kort op elkaar volgende gebeurtenissen heeft gezorgd voor onrust en onzekerheid. Als reactie op deze onrust en onzekerheid is de houding van partijen nu kritischer, afwachtend, en minder open en bereidwillig. Door verbetering van de informatie uitwisseling tussen de andere partijen de gemeente Rotterdam kan deze houding op een positieve manier worden beïnvloed.

#### *Netwerkeffecten*

Het netwerk is groot genoeg om alle typen belangen goed te vertegenwoordigen in het proces. Ondanks dat het netwerk als stabiel en evenwichtig wordt ervaren, zijn partijen onzeker over de toekomst van het proces. Deze onzekerheid zorgt ervoor dat partijen zich (zowel op het vlak van commitment als financieel) afhankelijk opstellen ten opzichte van de gemeente Rotterdam. Partijen stellen zich niet alleen afhankelijk op ten opzichte van de gemeente, maar ook afwachtend. Terwijl de partijen op eigen krachten het proces al heel ver kunnen brengen. Partijen zien niet de eigen verantwoordelijkheden in het proces, waardoor zij zich afhankelijk wanen van de gemeente Rotterdam. Door hun afhankelijke en afwachtende houding schuiven de partijen de verantwoordelijkheid (die ze zelf moeten nemen) af op de gemeente.

Partijen benadrukken continue bij de gemeente de urgentie van de ontwikkeling van Hoboken, ze doen alles eraan om de urgentie zo groot mogelijk te maken. Ambigue is dan ook de afwachtende en afhankelijke houding die partijen zich aanmeten richting de gemeente. Als het proces daadwerkelijk zo urgent voor hen is als dat ze zeggen, lijkt het logischer om in de eerste plaats naar zichzelf te kijken en niet de beslissing van de gemeente af te wachten.

#### *Leereffecten*

Het delen van kennis en inzichten vindt gedurende het hele proces plaats, in het begin intensiever dan nu. Veelal locale kennis en inzichten worden gedeeld, waardoor maatwerk ontstaat. Innovatie vindt plaats door samenwerking en reflectie, ondanks dat innovatie als abstract wordt ervaren. Reflectie maakt partijen meer bewust van wat ze hebben geleerd. De derde conclusie komt voort uit de invloed van dit mechanisme op het procesverloop. De invloed van de feedbackmechanismen op het procesverloop worden in de volgende paragraaf behandeld.

## 10.4 Invloed feedbackmechanismen op procesverloop

Alle drie de feedbackmechanismen vinden hun oorsprong bij het aantrekken van de externe procesmanager doordat ze het proces ontwerpt, opzet en begeleidt: dus het begin van het proces rondom de gebiedsontwikkeling van Hoboken. De partijen worden met elkaar in contact gebracht en wensen, ideeën maar ook informatie worden uitgewisseld. De feedback die hier gegenereerd wordt door zowel de sociale interactie als het netwerkeffecten feedbackmechanisme wordt daarna nog eens versterkt door het leereffecten mechanisme. Partijen leren hoe ze met elkaar moeten omgaan als gevolg van de mechanismen van sociale interactie en netwerkeffecten. Door kennis en informatie uitwisseling tussen partijen onderling, genereert het leereffecten mechanisme weer positieve feedback zodat de meningen en verwachtingen van partijen over de andere partijen worden bijgesteld (het sociale interactie effecten feedbackmechanisme) en dat partijen het nut beginnen in te zien van de betrokkenheid van de andere partijen en hun afhankelijkheid van de andere partijen om hun wensen in Hoboken gedaan te krijgen (het netwerkeffect mechanisme). Op hun beurt genereren de sociale interactie effecten en het netwerkeffecten mechanismen positieve feedback, zodat bijstelling van meningen en verwachtingen over andere partijen zorgt voor een meer open houding naar die andere partijen toe en de onderlinge afhankelijkheid wordt erkend (het leereffecten mechanisme). De drie feedbackmechanismen beïnvloeden het procesverloop op verschillende manieren. Als gevolg van de slechte onderlinge afstemming en verhoudingen, besluit de procesmanager om actie te ondernemen door het organiseren van ateliers, bijeenkomsten en charrettes. Door het ondernemen van actie wordt de innovatie en de urgentie-ervaring van het proces gestimuleerd: partijen passen zich aan de nieuwe manier van werken aan en ervaren een grote mate van urgentie. Als gevolg van het ondernemen van actie, innovatie van het proces en urgentie vergroting wordt de beïnvloeding van de mechanismen op het proces nog eens extra versterkt: de samenwerking bereikt een niet te evenaren hoogtepunt. De verbetering van de samenwerking blijkt de belangrijkste aandrijvende en stuwende kracht te zijn in de wending van het procesverloop. Hieruit volgt de eerste conclusie:

### **1. Alle drie de feedbackmechanismen hebben invloed op het proceselement samenwerking**

*Het proceselement samenwerking is de aandrijvende en stuwende kracht in het procesverloop. Doormiddel van alle drie de feedbackmechanismen moet gedurende het hele procesverloop de nadruk worden gelegd op het proceselement samenwerking.*

Het rustige en voorspoedige verloop van het proces verandert echter wanneer drie gebeurtenissen elkaar snel opvolgen. De feedback die deze gebeurtenissen genereren zorgt ervoor dat de feedbackmechanismen van netwerk- en sociale interactie effecten dominant worden dan in het begin van het proces. De onzekerheid over de toekomst van het proces en de forse bezuinigen zorgen ervoor dat partijen een afhankelijke en afwachtende houding hebben naar de gemeente Rotterdam. Door het urgentiegevoel bij de gemeente op te bouwen en zo ervoor te zorgen dat de gemeente zich committeert, wordt verantwoordelijkheid afgeschoven en de risico's voor partijen verkleind. Ook ervaren partijen onterecht een grote vrijblijvendheid, waardoor ze zich niet bewust zijn van hun verantwoordelijkheid. De invloed van het netwerk- en het sociale interactie effecten feedbackmechanisme op het procesverloop, is als gevolg van de negatieve effecten van de gegenereerde feedback ook negatief. De samenwerking krijgt een terugval en als gevolg van het niet ondernemen van actie lijkt de daadwerkelijke urgentie van het proces afwezig tot zeer laag (ondanks dat partijen het tegenovergestelde aangeven). Het proces kent een stroef en moeizaam verloop. Hieruit volgt de tweede conclusie:

**2. De feedbackmechanismen van netwerk- en sociale interactie effecten beïnvloeden de proceselementen urgentie en actie**

*De sterke relatie tussen het netwerk- en het sociale interactie effecten mechanisme zorgt ervoor dat deze twee mechanismen zowel het proceselement urgentie als het element actie beïnvloeden.*

Het leereffecten feedbackmechanisme heeft als gevolg van de dominante rol van zowel het netwerk- als het sociale interactie effecten mechanismen, een ondergeschikte rol in het proces. Als gevolg hiervan verdwijnt het leereffecten mechanisme, onterecht, naar de achtergrond. Doordat de partijen geen aandacht meer besteden aan het delen van kennis en inzichten en reflectie, vindt geen innovatie meer plaats. Juist innovatie kan in de toekomst ervoor zorgen dat het proces voorspoedig verloopt. Hieruit volgt dan ook de derde conclusie:

**3. Het leereffecten feedbackmechanisme heeft invloed op het proceselement innovatie**

*Innovatie van het proces als gevolg van de invloed van het leereffecten feedbackmechanisme is noodzakelijk om het proces in staat te stellen om zich aan te passen aan de nieuwe situatie en om vernieuwingen door te voeren en zo het proces in de toekomst goed te laten verlopen.*

Het blijkt dat het proces een stroef verloop kent wanneer één van de drie feedbackmechanismen geen of een zwakke rol heeft in het proces. Uit de drie voorgaande conclusies blijkt dat de feedbackmechanismen elk een proceselement beïnvloeden. Als gevolg van deze drie conclusies kan een centrale conclusie voor de bijdrage van de feedbackmechanismen aan het procesverloop in Hoboken:

***Alle drie de feedbackmechanismen zijn noodzakelijk voor een goed procesverloop***

*Doordat de mechanismen elk op hun eigen manier verschillende elementen in het procesverloop beïnvloeden, wordt de invloed van de mechanismen op het procesverloop door de proceselementen zelf nog eens versterkt.*

## **10.5 Aanbevelingen voor voortzetting proces in de toekomst**

Uit de vier conclusies komen de volgende drie aanbevelingen voort:

Ten eerste moet ervoor worden *zorg gedragen dat alle feedbackmechanismen werkzaam zijn*. Dit is lastig omdat ook invloeden van buiten af ervoor kunnen zorgen dat de feedbackmechanismen niet of slecht werken. Hoewel geen sprake is van een 'beste' methode om de feedbackmechanismen werkzaam te laten zijn, kunnen de indicatoren van elk mechanisme dienen als zowel een goede richtlijn als toetsing voor de werking van het desbetreffende mechanisme.

Ten tweede is het *bewerkstellen en onderhouden van een goede samenwerking met behulp van de feedbackmechanismen* van cruciaal belang voor een goed verloop van het proces. Door bewust de samenwerking te benadrukken, wordt positieve feedback gegenereerd die door de feedbackmechanismen extra versterkt wordt en daardoor meer aandacht krijgt in het proces. Voor het huidige procesverloop is het van belang dat de samenwerking goed onderhouden wordt.

Ten derde is het voor de innovatie van het proces van belang dat *het leereffecten feedbackmechanisme wordt gestimuleerd*. Stimulering van het feedbackmechanisme gebeurt door middel van reflectie. Reflectie zorgt ervoor dat ervaringen en informatie omgezet worden in kennis waardoor innovatie kan plaats vinden leidend tot een goed procesverloop in de toekomst.

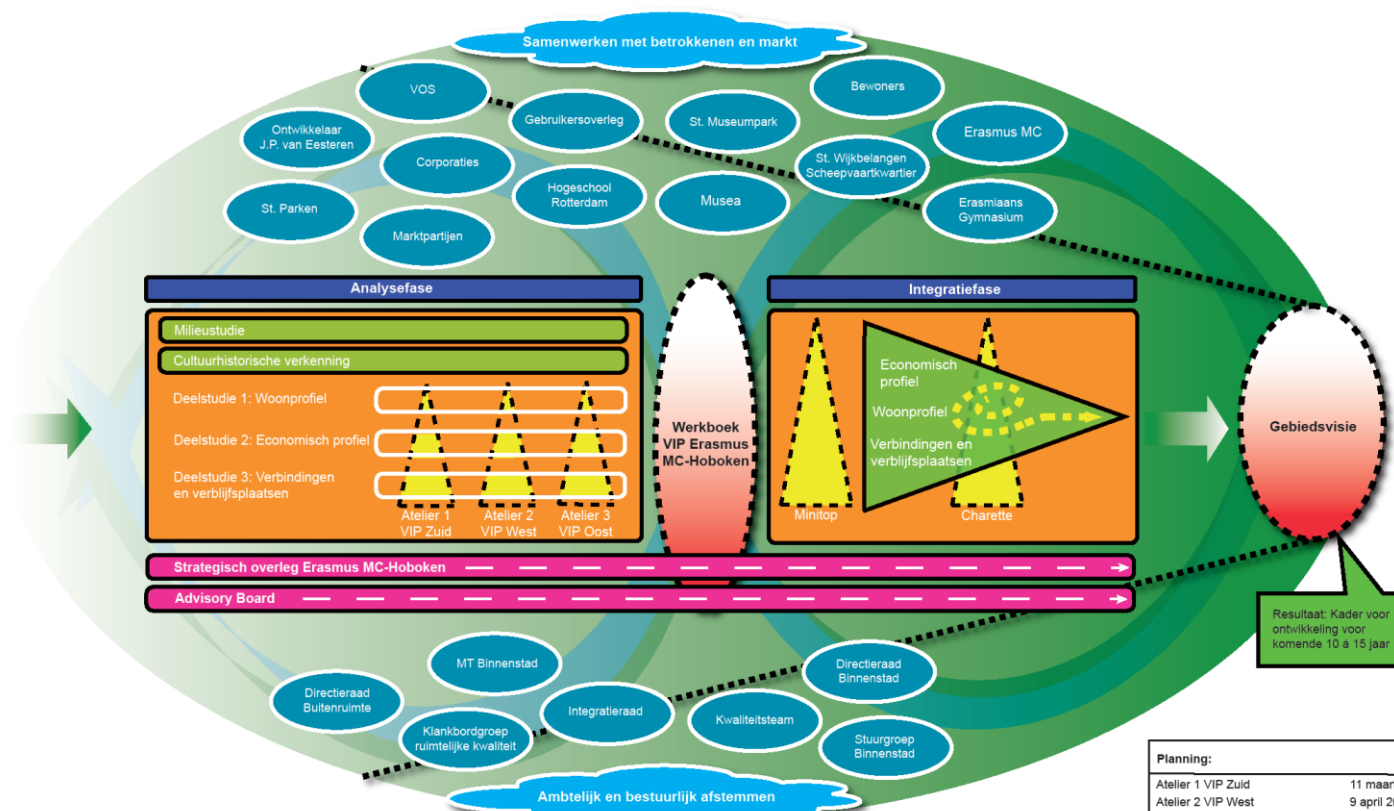
## Referenties

- Arthur, W.B. (1989) *Positive Feedbacks in the Economy*. Scientific American, 262, 92-99
- Arthur, W.B. (1994) *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor: The University of Michigan Press
- Arthur, W.B. (1996) *Increasing Returns and the New World of Business*. Harvard Business Review, July-August, 100-109
- Bol, van der N. en Arend, van der S. (2007) *Interactieve besluitvorming vanuit een participanten-perspectief*. Bestuurskunde: orgaan van de vereniging voor bestuurskunde, 31-44
- Buuren, van M.W. en Gerrits, L. (2008) *Decisions as dynamic equilibriums in erratic policy processes: Positive and negative feedback as drivers of non-linear policy dynamics*. Public Management Review, 10 (3), 381-399
- Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture*. Cambridge: Blackwell Publishers, Inc.
- Commandeur, H.R. (1999) *De betekenis van Increasing Returns voor Managementvraagstukken*. Rede aanvaarding ambt buitengewoon hoogleraar, Breukelen
- Edelenbos, J., Teisman, G.R. en Reuding, M. (2001) *Interactieve beleidsvorming als sturingsopgave*. 01.3.019, Den Haag: InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster
- Edelenbos, J. (2000) *Proces in vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Utrecht: Lemma
- Edelenbos, J. en Monnikhof, R (1998) *Spanning in interactie, een analyse van interactief beleid in lokale democratie*. Amsterdam: Instituut voor Publiek en Politiek
- Faludi, A. en Korthals Altes, W. (1994) *Evaluating communicative planning: a revised design for performance research*. European Planning Studies, 4, 403-418
- Gemeente Rotterdam (2007) *Stadsvisie Rotterdam, ruimtelijke ontwikkelingsstrategie 2030*
- Gemeente Rotterdam (2009a) *Rotterdam Open Stad - Gebiedsontwikkeling in de praktijk*. Post editions, Rotterdam
- Gemeente Rotterdam (2009b) *Gebiedsvisie Rotterdam Hoboken 2030*
- Gemeente Rotterdam (2009c) *Visieconvenant Rotterdam Hoboken 2030*
- Gerrits, L., Marks, P. en Buuren van, A. (2009) *Coevolution: A Constant in Non-Linearity*. 134 -153 In: Teisman, G., Buuren van, A., en Gerrits, L. (2009) *Managing Complex Governance Systems*. London: Routledge
- Hartigh, den E. (2005) *Increasing Returns and Firm Performance: An Empirical Study*. PhD thesis, Rotterdam
- Hendriks, F. (2002) *Representatieve politiek in de netwerksamenleving: Problemen en perspectieven*. Bestuurskunde, 11 (07), 265-279
- Klijn, E.H. en Twist, van M.J.W. (2007) *Publiek-private samenwerking in Nederland*. M en O, 61 (3/4), 156-170
- Klijn, E.H. (1996) *Regels en sturing in netwerken: de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*. Delft: Eburon
- Klijn, E.H. en Snellen, I. (2009) *Complexity Theory and Public Administration*. 17-36 in: Teisman, G., Buuren van, A., en Gerrits, L. (2009) *Managing Complex Governance Systems*. London: Routledge
- Meadows, D.H. (2008) *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green

- Meinema, A. (2010) *De financiële crisis in retrospectief*. NOS Nieuws <http://nos.nl/artikel/129340-de-financiele-crisis-in-retropectief.html>
- Norgaard, R.B. (1994) *Development betrayed: the end of progress and a coevolutionary re-visioning of the future*. Londen: Routledge
- Pierson, P. (2000) *Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics*. The American Political Science Review, 94 (2), 251-267
- Pröpper, I. (2009) *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*. Bussum: Coutinho
- Rotterdam Hoboken (2010) *Rotterdam Hoboken 2030*. <http://www.rotterdam-hoboken.nl/>
- Teisman, G.R., Gerrits, L. en Buuren van, A. (2009) *An Introduction to Understanding and Managing Complex Process Systems*. 1-16 in: Teisman, G., Buuren van, A., en Gerrits, L. (2009) *Managing Complex Governance Systems*. London: Routledge

# Bijlage I Procesarchitectuur

## OPEN PLANPROCES VIP ERASMUS MC-HOBOKEN



Resultaat: Kader voor ontwikkeling voor komende 10 à 15 jaar

Planning:	
Atelier 1 VIP Zuid	11 maart 2008
Atelier 2 VIP West	9 april 2008
Atelier 3 VIP Oost	22 april 2008
Minitop	3 juli 2008
Charette	begin september 2008
Afronding concept gebiedsvisie	september 2008
Terugkoppeling stakeholders	eind september 2008
Afronding gebiedsvisie	oktober 2008
Bestuurlijke besluitvorming	oktober 2008



**Gemeente Rotterdam**

Boulevard Datum: 9 mei 2008  
 Versie: 9





## **Bijlage II Hobokenpartners**

- B.O.O.G. (Bewoners- en Ontwikkelings Organisatie 's-Gravendijkwal)
- Centrumraad
- Chabot museum
- DCMR milieudienst Rijnmond
- De Binnenweg, Rotterdam
- Deelgemeente Delfshaven
- Erasmus MC
- GGD Rotterdam-Rijnmond
- Hogeschool Rotterdam
- J.P. van Eesteren TBI
- Kunsthal Rotterdam
- Museum Boijmans Van Beuningen
- NAI
- Natuurhistorisch Museum Rotterdam
- Stadsparken
- Stadswonen
- Stichting wijkbelangen Scheepvaartkwartier 'Het Nieuwe Werk'
- Woonstad Rotterdam

## Bijlage III Respondenten

### Regieraad Hoboken

Mario Bakker	Directielid DMCR Milieudienst Rijnmond <i>Interview 24 juni 2010</i>
Ole Bouwman	Algemeen directeur Nederlands Architecten instituut <i>Interview 8 juli 2010</i>
Carlos Gonçalves	Voorzitter deelgemeente Delfshaven <i>Interview 7 juli 2010</i>
Jeanne Hoogenboom	Vertegenwoordigster B.O.O.G. <i>Interview 22 juni 2010</i>
Adrie van Lieshout	Vertegenwoordiger Ondernemingsvereniging Nieuwe Binnenweg <i>Interview 29 juni 2010</i>
Ilta van der Mast	Procesmanager Hoboken Projectmanagementbureau Rotterdam <i>Interview 16 juli 2010</i>
Jelle Reumer	Directeur Natuurhistorisch Museum Rotterdam <i>Interview 24 juni 2010</i>
Hans van Zuuren	Voorzitter deelgemeente Rotterdam Centrum <i>Interview 5 juli 2010</i>

### Regieteam Hoboken

Peter Haasbroek	Financieel directeur Nederlands Architecten instituut <i>Interview 12 juni 2010</i>
Liesbeth van Heel	Sectormanager Expertise groep Nieuwbouw Erasmus MC <i>Interview 18 juni 2010</i>
Erik Hoeflaak	Procesmanager Oude Westen Woonstad <i>Interview 6 juli 2010</i>
Hanno Jol	Vertegenwoordiger AM/ Stadsparken <i>Interview 18 juni 2010</i>
Frits Kwint	Projectleider Ruimtelijke Ontwikkeling en Milieu DCMR Milieudienst Rijnmond <i>Interview 9 juni 2010</i>
Jan Meijdam	Senior adviseur Gezond Bouwen, Wonen & Ruimtelijk Ordenen GGD Rotterdam- Rijnmond <i>Interview 3 augustus 2010</i>
Joost van Pelt	Planontwikkelaar Aanneming Maatschappij J.P. van Eesteren B.V. <i>Interview 21 juli 2010</i>
Yvonne Schikhof	Hogeschool docent voor de instituten voor Gezondheidszorg, Engineering & Applied Science en Communicatie, Media & Informatietechnologie Hogeschool Rotterdam <i>Interview 2 juli 2010</i>
Frank Uffen	Procesmanager Coolhaven Buena Gente & co <i>Interview 18 juni 2010</i>
Mieke Weterings	Coördinator duurzaam en gezond bouwen gemeente Den Haag <i>Interview 3 maart 2010</i> (Hiervoor werkzaam bij de GGD-Rotterdam Rijnmond als sectieleider)