

2011

De Coolsingel

Boulevard van internationale allure of broken dreams.

Onderzoek naar het duurzaam continueren van het stedelijk beleidsnetwerk Coolsingel en haar samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen.



Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen – Departement Bestuurskunde

Student	Vincent Kaas
Studentnummer	315331
Opleiding	Bestuurskunde
Master	Public Management
Afstudeerorganisatie	OBR Investerings & Fondsen - Projectmanagementbureau
Scriptiebegeleider EUR I	Dr. Henk Klaassen
Scriptiebegeleider EUR II	Dr. Ir. Jasper Eshuis
Scriptiebegeleiders OBR	Ir. Sander Geenen & Drs. Jan Sakko
Datum	1 September 2011

Mijn studie Bestuurskunde kan ik bestempelen als de meest leerzame periode in mijn 22-jarige leven. Dacht ik met het Atheneum- diploma al een aardige bagage te hebben, welnu na vier jaar wetenschappelijke onderwijs weet ik wel beter. Alle clichés treffen doel: je kennis wordt enorm verruimd, je wordt zelfstandiger, doet interessante contacten op in de vorm van medestudenten en professionals uit het werkveld.

De vier jaar zijn omgevlogen, het eerste jaar was vanzelfsprekend nog een beetje aftasten met veelal inleidende vakken. Mijn interesse steeg naarmate de eerstejaars-blokken verstreken en in het tweede en derde jaar meer de verdieping werd gezocht met interessante casuïstiek over de Maasvlakte II, de kilometerheffing of de EU-handelsverdragen met China. Allemaal kwesties die in de *hedendaagse* praktijk spelen, hetgeen voor mij de kern van de studie Bestuurskunde betreft. Namelijk een wetenschappelijke kijk op de hedendaagse (beleids-) praktijk. Een beleidspraktijk die complex, aangrijpend en veelzijdig is.

Typeringen die ook van toepassing op mijn Masterscriptie. Met de Coolsingel als onderwerp van mijn scriptie werd ik geconfronteerd met interessante en complexe kwesties alsmede intrigerende professionals. Hierbij wil ik dan ook alle stakeholders van de Coolsingel bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan deze thesis.

Mijn dankbetuiging gaat in het bijzonder uit naar Sander Geenen en Jan Sakko van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam voor hun ondersteuning. Sander wil ik hierbij extra bedanken voor de leerzame dienststrip naar Berlijn, maar ook voor de kijk in het dagelijks leven van een (publiek) manager. Voor mij als student Publiek Management is dat uitermate leerzaam, een vak als Strategisch Management is interessant maar door jou weet ik wat dit in de praktijk inhoud. Ook Jan wil ik in het bijzonder bedanken. Een econoom en een student bestuurskunde, dat levert - met betrekking tot mijn onderzoek - interessante discussies op. Vooral je (positief-) kritische feedback zijn van evident belang geweest voor deze thesis.

Wanneer het gaat over de totstandkoming van deze thesis kan ik Henk Klaassen evenmin vergeten in mijn dankwoord. Het schrijven van een scriptie kent zijn ups en downs, maar de verschillende gesprekken waren voor mij altijd weer een duw in de goede richting. Dat richting geven was nodig, de Coolsingel lijkt immers een simpele straat, maar herbergt toch de nodige factoren waardoor een student met diens scriptie kan 'verdwalen'. Gelukkig is dit niet gebeurd en kan ik met trots deze Masterthesis presenteren.

Een Masterthesis over samenwerken, het scheivlak tussen publiek en privaat, duurzaamheid en netwerken. Wat betreft dat laatste kan ik ook mijn 'eigen netwerk' niet vergeten in mijn dankwoord. Allereerst wil ik Anneroos bedanken voor de momenten van ontspanning in de afgelopen drukke periode. Mijn vrienden hadden hier vanzelfsprekend ook een belangrijk aandeel in. Tot slot wil ik mijn ouders ook bedanken voor de steun binnen mijn studie in het algemeen en mijn scriptie in het bijzonder.

"nulla tenaci in via est via"

- voor de volhouder is geen weg onbegaanbaar -

Samenvatting

De subtitel geeft al het dubio van dit onderzoek aan: een boulevard van allure of broken dreams. Laatstgenoemde verwijst naar de gelijknamige wereldhit over Los Angeles' Sunset Boulevard. Een boulevard met internationale allure, maar waar onderstreams de nodige criminaliteit plaatsvindt die het imago van deze boulevard doet afbrokkelen. In deze thesis wordt een andere stadsboulevard belicht: de Rotterdamse Coolsingel. Voorheen een allée vol allure, waar wonen, werken en verblijven samenkwamen. Tegenwoordig wordt deze Rotterdamse stadsader gekenmerkt door de nodige stedenbouwkundige, infrastructurele en micro- economische problematiek, waardoor haar allure en imago tanende zijn. Reden voor de gemeente Rotterdam en geïnviteerde stakeholders om op een co- productieve wijze naar oplossingen voor deze problematiek te zoeken.

In de Bestuurskunde wordt deze co- productieve *modus operandi* ook wel een netwerk genoemd. Dat de gemeente Rotterdam samenkomt met actoren uit het private en semi-publieke domein is een positieve ontwikkeling. Ondanks deze positieve tendens is er echter vanuit Bestuurskundig perspectief ruimte voor verbetering. De Coolsingel wordt immers geconfronteerd met de nodige bedreigingen. Zo is de gemeente Rotterdam genoodzaakt haar investeringsbudget naar beneden bij te stellen door grootscheepse bezuinigingen. Daarnaast kent een netwerk vele actoren die ieder een eigen perceptie hebben over de fysieke inrichting, uitvoeringstermijnen en de financiering. Deze bedreigingen hebben tot de centrale vraag van dit onderzoek geleid: '*hoe kunnen gemeentelijke- en marktpartijen hun recent geïnitieerde samenwerkingsverband duurzaam continueren waardoor discrepanties in het proces worden weggenomen?*'.

Om deze vraag te beantwoorden zijn eerst oplossingen in de bestaande (netwerk) managementliteratuur gezocht. Bij het operationaliseren van deze theoretische oplossingen zijn uiteindelijk acht *do's* en *do not's* opgesteld die het netwerk mogelijkwerwijs kunnen verduurzamen (zie Hoofdstuk 5). Het gaat hierbij om de selectie van de juiste actoren (*actor scan*), vertrouwen, brede probleemformulering, relatiemanagement, transparantie, uitzicht op baten (*prospects of gain*), commitment en communicatie (zie Hoofdstuk 4).

Vervolgens zijn de *do's* en *do not's* aan de betrokken actoren voorgelegd en is hen enerzijds bevraagd wat bevorderend is voor het duurzame karakter van het netwerk en anderzijds welke factoren het netwerk bedreigen. Enkel de stakeholders hiernaar bevragen is niet sufficiënt. Daarom is tevens een *city benchmark* (stedelijke vergelijking) met de steden Berlijn en Den Bosch uitgezet om van de stakeholders te horen wat vereist is voor een duurzaam samenwerkingsverband in een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Uit deze verschillende informatiebronnen zijn *do's* en *do not's* voortgekomen, die een antwoord geven op de *centrale vraag* hoe men het samenwerkingsverband tussen gemeente en stakeholders kan verduurzamen.

Zo bleek uit de *actor scan* dat de CoolsingelClub divers was, maar dat het aantal gemeentelijke partijen verminderd mag worden aldus de leden van de CoolsingelClub. Dezelfde leden zien graag een uitbreiding van het aantal ondernemers omdat deze tot op heden onvoldoende divers is. Met betrekking tot *vertrouwen* kan een intensivering van het opdelen in deelprojecten tot risico- reductie leiden. Belangrijker in dit perspectief is het bewerkstelligen van meer inter- organisationele adaptie binnen de gemeente, om zo negatieve effecten voor de duurzaamheid te voorkomen. Belangrijk hierbij is dat

gemeentelijke partijen niet te dicht binnen de eigen kaders of taakstelling blijven maar de gezamenlijke herontwikkeling van de Coolsingel als uitgangspunt nemen.

Wat betreft de *brede probleemformulering* zijn de leden van de CoolsingelClub het over het hoofddoel eens: de Coolsingel benodigt een herontwikkeling met meer allure als resultante. Waar stakeholders qua probleemperceptie op divergeren is het aspect van co-financiering en de tijdsperiode. Meer openheid en een betere informatievoorziening kunnen hierin soelaas bieden. Wanneer men duurzaam wil continueren is het van belang de huidige banden te onderhouden (*relatiemanagement*), de stakeholders zijn erg te spreken over de coulante houding van de gemeente waarin zij voor stakeholders gemakkelijk benaderbaar is. Het is zaak dit vast te houden.

De *transparantie* was binnen de analyse (zie Hoofdstuk 7.3) een heikel punt, de stakeholders dragen de non- transparantie namelijk als grootste barrière aan. Ze missen openheid over de vervolgstappen inzake de uitvoering op zowel de korte als lange termijn, de daadwerkelijke prioritering van de Coolsingel binnen het College van B&W en tot slot wordt in het ongewisse gelaten wat de financiële bijdrage van de gemeente is.

Refererend aan de *gains* binnen de CoolsingelClub is het volgens de stakeholders positief dat hun input en feedback verwerkt wordt. Dit moet gecontinueerd worden. Wel kan nog een slag gemaakt worden omtrent de *faciliterende* houding van de gemeente. Ontwikkelaars startten grootschalige projecten, volgens hen zou de gemeente bij de uitvoering van de projecten een meer ondersteunende rol op zich kunnen nemen. Ten behoeve van het samenwerkingsproces divergeren ontwikkelaars nog te vaak met gemeentelijke diensten over grondprijzen, vergunningen, welstand of het aspect co-financiering, mede door het gebrek aan adaptie binnen de gemeentelijke organisaties. Meer faciliteren is het advies, met dien verstande dat ook de gemeente gebaat is bij een soepel proces van gebiedsontwikkeling.

Een meer faciliterende houding zal ook tot meer *commitment* leiden, een *do* die van waarde is bij een duurzame continuering. Naast een faciliterende houding geven stakeholders aan dat zij ook meer aan de CoolsingelClub gebonden worden als de gemeente in gelijke tred met de ontwikkelaars haar eigen uitvoering start. Binnen de stakeholders heerst er een bepaalde mate van ongenoegen over het feit dat gemeente vooralsnog geen openheid geeft in haar uitvoeringsplanning. Tot slot zorgt ook de factor co- financiering voor de nodige spanningen, temeer de gemeente niet open is waar zij precies co- financiering benodigen. Wanneer dit onduidelijk is, is het raadzamer deze discussie op een later tijdstip te voeren, wanneer dit meer uitgekristalliseerd is.

Laatste *do* omvat het opstellen van heldere communicatielijnen. Stakeholders gaven aan dat de informatievoorziening lacunes kent. Dit kan men binnen de CoolsingelClub verbeteren door frequenter bijeenkomsten te organiseren, nieuwsbrieven te verspreiden en een informatiecentrum te creëren. Men heeft met Rotterdam.Info immers een faciliteit dit deze functie kan vervullen, temeer dit bij de benchmarks een belangrijke factor voor een heldere communicatie bleek. Het zijn dan ook deze acht factoren die een mogelijke bijdrage kunnen leveren aan het verduurzamen van het samenwerkingsverband CoolsingelClub opdat men de stadsboulevard in ere kan herstellen, waardoor het weer een allée voor wonen, werken en verblijven wordt.

Inhoudsopgave

1	<i>Inleiding</i>	1
1.1	Een levendige stad	1
1.2	Een levendige Rotterdamse binnenstad	1
1.3	Probleemstelling: een beknopte duiding van de knelpunten op de Coolsingel .	3
1.4	Doelstelling	4
1.5	Vraagstelling	5
1.6	Strategie, methode & techniek van het onderzoek	6
2	<i>De Coolsingel</i>	8
2.1	Historische kenschets Coolsingel	8
2.2	Duiding van de problematiek	10
2.3	Problemen leidend tot nieuwe problemen	12
2.4	Het samenwerkingsverband CoolsingelClub	15
3	<i>Stedelijk beleid in netwerken</i>	18
3.1	Positionering Policy Networks.....	18
3.2	Voordelen van policy networks.....	19
3.3	Knelpunten van policy networks	21
3.5	Het netwerk Coolsingel	23
3.6	Resumé	29

4	<i>Het duurzaam vormgeven en continueren van stedelijke beleidsnetwerken</i>	30
4.1	Vertrouwen	31
4.2	Strategieën in netwerken: essentialia	33
4.2.1	Actoren: scan & selectie door multiple-sourcing	33
4.2.2	Priming en brede probleemformulering	35
4.2.3	Relatiemanagement: redundantie	36
4.2.4	Transparantie en kernwaardes	36
4.2.5	Prospects of gain	37
4.2.6	Toewijding aan het proces of het resultaat?	38
4.3	Resumé	39
5	<i>Samenwerken in netwerken: verbinding van theorie naar empirie</i>	41
5.1	Do's & Do Not's	41
6	<i>Vergelijken en leren op het gebied van stedelijk beleid</i>	51
6.1	City Benchmarking: definiëring, voor- en nadelen	51
6.2	City- & Organizational Learning	53
6.3	City benchmark: Den Bosch & Berlijn	54
6.4	Den Bosch & Berlijn als organizational learning	62
7	<i>City Benchmarking & Learning</i>	63
7.1	Den Bosch	63
7.2	Berlijn	72
7.3	Rotterdam	81
8	<i>Conclusie</i>	92
A	Reflectie op de deelvragen	92
B	Aanbevelingen	95
C	Wetenschappelijke discussie en reflectie	100

<i>Bijlage I</i>	<i>Programma Binnenstad</i>	101
<i>Bijlage II</i>	<i>Verbeeldend Programma van Eisen Coolsingel</i>	102
<i>Bijlage III</i>	<i>City benchmarking & -learning</i>	110
<i>Bijlage IV</i>	<i>Case Tampere (Finland)</i>	113
<i>Bijlage V</i>	<i>Priming bij Philips' Operatie Centurion</i>	115
<i>Bijlage VI</i>	<i>Case Maasvlakte II als brede probleemformulering</i>	116
<i>Bijlage VII</i>	<i>Respondenten- en interviewlijst</i>	117
	<i>Literatuurlijst</i>	118

1 Inleiding

1.1 Een levendige stad

De gemeente Rotterdam heeft sinds 2010 de slogan: 'World Port World City'. Deze slogan is mede tot stand gekomen door de *Stadvisie 2030*. Deze stadsvisie is een strategisch plan om, met het jaar 2030 als ijkpunt, Rotterdam tot een *levendige en leefbare* wereldstad te ontwikkelen. Om als Rotterdam competitief te blijven ten opzichte van andere (inter-) nationale steden wordt een strategie gevolgd die gericht is op de ontwikkeling van de kennis- en diensteneconomie. De Rotterdamse haven dient als een belangrijk fundament voor verdere ontwikkeling. Deze kennis- en diensteneconomie biedt daarnaast kansen voor een aantrekkelijker woon- en leefklimaat waarbij meer hoogopgeleide en creatieve werknemers aan de stad worden verbonden (Gemeente Rotterdam, 2008: 5). Sociaal- economische factoren moeten tot meer *levendigheid* leiden die uiteindelijk resulteert in een toename van het aantal werknemers, inwoners en bezoekers.

Het Engelse vakblad *The Economist* heeft op 11 februari 2011 haar jaarlijkse onderzoek naar de meest *leefbare* stad ter wereld gepubliceerd. Voor het vijfde achtereenvolgende jaar werd de Canadese stad Vancouver uitgeroepen tot de meest leefbare stad, op de voet gevolgd door Wenen en Melbourne (Economist Unit- EUI, 11-02-2011). De steden worden beoordeeld op vijf factoren, te weten: stabiliteit (criminaliteit, terrorisme), gezondheidszorg, cultuur & omgeving (groen, binnenstad & water), onderwijs en infrastructuur. Als men deze lijst koppelt aan de bovenstaande Stadsvisie 2030 van de gemeente Rotterdam dan kan men enkele aspecten constateren. In de top 100 staat Rotterdam niet vermeld, sterker nog de enige Nederlandse vertegenwoordiging is Amsterdam op plaats 26 (EUI, 11-02-2011). Een andere stad waar Rotterdam zich mee identificeert, qua omvang en havenactiviteiten is Hamburg. Deze Duitse havenstad weet maar liefst een 14^e plek te verwerven. Niet alleen bij de publicatie van *The Economist*, maar ook bij andere publicaties van bijvoorbeeld *CME* of het *Mercer Institute* (2010) waarbij eveneens de kwaliteit van leven in een stad is onderzocht, is Rotterdam de grote afwezige. Ook hier waren elementen als economie, onderwijs, veiligheid, groenvoorziening, binnenstad, recreatie, huisvesting en welzijn leidend.

Interessante bijkomende constatering in deze onderzoeken is dat men naast de trends van globalisering en de informatiesamenleving, verlevendigen in toenemende mate een proces van samenwerking tussen gemeentelijke-, maatschappelijke en marktpartijen is (Mercer, 2010). Expertise, ervaring en (financiële) middelen worden in toenemende mate samengevoegd. In de volgende paragraaf wordt het concept van verlevendigen toegespitst op de gemeente Rotterdam, waarna in paragraaf 1.3 verder wordt ingegaan op samenwerken in de Rotterdamse beleidspraktijk.

1.2 Een levendige Rotterdamse binnenstad

In de bovengenoemde *strategische* Stadsvisie 2030 werd het levendiger maken van Rotterdam reeds aan de orde gesteld, waarbij levendigheid een pijler vormt in het streven naar de nieuwe stedelijke identiteit van Rotterdam. Echter, de Stadsvisie 2030 duidt op een toekomstbeeld maar niet op een daadwerkelijke beleidsontwikkeling en -uitvoering. Uit paragraaf 1.1 bleek dat Rotterdam ontbrak in enkele onderzoeken omtrent

leefbaarheid. Dit betekent overigens niet dat Rotterdam geen beleid poogt te ontwikkelen om haar stad van meer levendige kwaliteit te voorzien. Die *beleidsontwikkeling* krijgt meer 'handen en voeten' in de Rotterdamse uitvoeringsprogramma's en -projecten. Bekende projecten zijn het Stadionpark, Stadshavens of Hart van Zuid. Deze projecten concentreren zich op het zuiden van Rotterdam. Een gebied op de linker Maasoever dat onlangs nog in de media kwam door de problematiek betreffende verouderde woningen, het tekort aan arbeidsplaatsen en criminaliteit (Binnenlands Bestuur, 16-02-2011). Echter, om een stad aantrekkelijker te maken is een levendige *binnenstad* ook van belang (Ihlanfeldt, 1995; Bromley & Tallon, 2005). Om het stadscentrum op verschillende wijzen te ontwikkelen is in 2008, in lijn met de Stadsvisie, door Bureau Binnenstad het gelijknamige Programma (Binnenstad) geïnitieerd. Dit meer pragmatische programma met als thema 'Binnenstad als City Lounge' omvat een verdere uitwerking van de Stadsvisie 2030 (zie Bijlage I). Het concrete doel van dit programma luidt: "De gemeente wil dat meer mensen in de binnenstad gaan wonen en werken. Ook wil het College van B&W dat er meer mensen de binnenstad bezoeken, er langer verblijven en tevens meer besteden. (Programma Binnenstad, 2010: 4).

Het pragmatische karakter is tweërlei. Allereerst door het feit dat het programma gekoppeld is aan het huidige Collegewerkprogramma. Een project kan namelijk niet tot uitvoer komen zonder goedkeuring van het zittende College van Burgermeester & Wethouders.

Ten tweede fungeert het *programma* Binnenstad als 'kapstok' waar meerdere *uitvoeringsprojecten* aan worden opgehangen zoals de Nieuwe Markthal (Blaak) of de herontwikkeling van het Lijnbaankwartier (zie Figuur 1). Dit onderzoek concentreert zich niet op de overkoepelende Stadsvisie of het Programma Binnenstad, maar op een van deze uitvoeringsprojecten. Een zekere afbakening is vereist, waarbij de focus zal liggen op het specifieke *Project Coolsingel*. Grondslag hiervoor is de intern heersende gedachte dat de Coolsingel een belangrijke bijdrage kan leveren aan het verlevendigen van de binnenstad, mede door de input van participatieve stakeholders aldus de verantwoordelijke wethouder. Wat blijktens het eerder genoemde Mercer Institute een belangrijke factor voor gebiedsontwikkeling blijkt te zijn. In onderstaande paragraaf wordt het project Coolsingel verder uitgediept.

Figuur 1. Het Coolsingelproject als onderdeel van programma Binnenstad en Stadsvisie 2030.



1.3 *Probleemstelling: een beknopte duiding van de knelpunten op de Coolsingel*

Achterliggende gedachte van het Coolsingel- project is de gedeelde opinie dat de Coolsingel de allure, die past bij de belangrijkste straat van Rotterdam, mist (Gemeente Rotterdam, 2010: 2). Dat de Coolsingel allure (kwaliteit/hoogwaardigheid in ruime zin), mist komt door een samenkomst van stedenbouwkundige, infrastructurele en micro-economische problemen. Stedenbouwkundig is de Coolsingel een straat van ruimteclaims, wat tot uiting komt in drukke paviljoens met kiosken afgewisseld met lege tegelgevulde ruimtes. Het ontbreekt de Coolsingel aan groenvoorzieningen, straatmeubilair en andere elementen die de samenhang en sfeer vergroten (VPVE, 10-03-2011).

Het grote infrastructurele probleem is dat enkele dwarsstraten niet goed aansluiten op de Coolsingel, de tramligging alsmede diens opstapcapaciteit suboptimaal is en tot slot beide tweebaanswegen gekenmerkt worden door een grote hoeveelheid doorgaand in plaats van bestemmingsverkeer, hetgeen niet strookt met de Rotterdamse gedachte van een centrumboulevard.

Laatste knelpunt is micro-economisch van aard en belicht het relatief kleinschalige en eenzijdige horeca- en winkelaanbod. Zo is de oververtegenwoordiging van fast-food ketens geen factor die de allure verhoogt of hogere bezoekersaantallen genereert (VPVE, 2011: 12). De gemeente tracht met haar detailhandelsvisie deze programmering hoogwaardiger te maken.

Door deze verscheidenheid aan problemen is de gemeente Rotterdam in 2010 begonnen met het project Coolsingel om oplossingen voor deze kwesties te vinden. Het aanpakken van deze gezamenlijke problematiek was allereerst een taak van de gemeente, waarbij diensten als Verkeer & Vervoer, Stadsontwikkeling & Volkshuisvesting, Ontwikkelingsbedrijf en het Projectmanagementbureau betrokken waren.

1.3.1 **Kern van de problematiek:**

Een binnenstad verlevendigen is samenwerken met meerdere partijen om een gezamenlijk doel te bereiken. Samenwerking met meerdere partijen is complex waardoor de gezamenlijke doelbereiking de nodige barrières kent.

In de praktijk bleek echter dat bijvoorbeeld met het aanpakken van de kiosken of het uitschrijven van een detailhandelsvisie deliberatie met marktpartijen benodigd is, aldus de verantwoordelijk wethouder.

Om dit proces van overleg tussen gemeentelijke- en marktpartijen te faciliteren is men in oktober 2010 begonnen met het samenwerkingsverband *CoolsingelClub*, alwaar tussen de 20 en 30 actoren in zogenaamde stakeholderbijeenkomsten samenkomen. Volgens het bestuurskundig discours valt de CoolsingelClub te omschrijven als een netwerk, immers actoren uit verschillende disciplines trachten door consensusvorming een gezamenlijke oplossing van bovengenoemde problematiek (zo ook op de Coolsingel) te vinden (Pierre, 2001: 3). In een proces waar verschillende actoren nader tot elkaar komen is het evident dat elke actor zijn eigen perceptie op de verschillende kwesties heeft. Dit zorgt voor problemen omdat percepties met elkaar kunnen conflicteren, hetgeen weer tot vertraging van het proces leidt. Een dergelijke assumptie volgt niet alleen uit empirische verkenningen en bestuurskundige literatuur maar ook het recente onderzoek van Dupon waaraan 1.200 professionals werkzaam voor overheden en markt op het gebied van stedelijke ontwikkeling deelnamen. Meer dan 60% stelde dat miscommunicatie en het 'niet spreken van dezelfde taal' een veel voorkomend probleem is (Dupon, 2011). Barrières, vertragingen en miscommunicatie concretiseren zich in

wisselende sterkte ook binnen het netwerk van de Coolsingel. Hier discussiëren en divergeren gemeentelijke- en marktpartijen bijvoorbeeld over de inrichting van de trambaan, aanpak kiosken en een verschil in visie over het winkelprogramma (welke detailhandel wel of niet geschikt is) voor de Coolsingel. Waarbij men moet opmerken dat binnen deze problematiek vrijuit deliberatie plaatsvindt, maar er tevens onderwerpen zijn waar niet vrij over gesproken wordt uit strategische overwegingen. Zo houden actoren op verschillende beleidsterreinen, zoals financiering/investeringsstrategie, de 'kaarten vooralsnog tegen de borst'.

Naast verschillen in percepties over de probleemaanpak is de bezuinigingsopgave van de gemeente Rotterdam een niet uitsluitbare factor op het samenwerkingsverband. Net als andere organisaties in het openbaar bestuur moet ook de gemeente Rotterdam korten op haar budget door de lopende bezuinigingen. De bezuinigingen zijn in 2011 vastgesteld op €300 miljoen oplopend tot €255 miljoen in 2015 (Gemeente Rotterdam, 2011:3-4). Gevolg hiervan is dat het project Coolsingel en diens samenwerkingsverband CoolsingelClub geconfronteerd worden met een terugtred in beschikbare investeringsmiddelen voor de Coolsingel. Dit betekent dat het in 2009 gestelde ambitieniveau drastisch moet worden bijgesteld.

In hoofdstuk 2 zullen de problemen die binnen de CoolsingelClub spelen dieper uiteengezet worden. Tevens is het van belang te melden dat er ook onderwerpen zijn waar gemeentelijke en marktpartijen niet met elkaar divergeren.

1.4 Doelstelling

In de inleiding en probleemstelling kwam allereerst sterk naar voren dat Rotterdam wil 'verlevendigen' (Stadsvisie 2030: 8). Dit komt tot uiting in het streven naar meer bezoekers, bewoners en werknemers. Om de levendigheid, gericht op de Coolsingel, te vergroten zijn gemeentelijke partijen in 2010 gestart om de genoemde knelpunten aan te pakken (Projectplan Coolsingel, 2010:5). In 2010 is deze aanpak uitgebreid en geïntensiveerd door betrokkenheid van maatschappelijke- en marktpartijen binnen het beleidsproces. Grosso modo kan gesteld worden dat meerdere actoren mogelijk ook tot een innovatiever en legitiemer beleidsproces leidt. Hier zit echter het dilemma, een veelvoud aan percepties over de buitenruimte, kiosken, winkelprogrammering en investeringen kan tevens tot een toename van conflicten leiden. In de Rotterdamse casuïstiek is dit, blijkens enkele empirische verkenningen, niet anders. Waarbij de externe factor van bezuinigingsmaatregelen het samenwerkingsverband CoolsingelClub, naast bovenstaande percepties, nog meer onder druk heeft gezet.

Doel van dit onderzoek is om ondanks verschillende opdoemende barrières de samenwerking inzake de project- en beleidsontwikkeling met betrokken actoren duurzaam (in de zin van lange termijn) te behouden én te continueren (zie Figuur 2). Er is een begin gemaakt met het bij elkaar brengen van actoren onder de naam Coolsingel Club, dit zou niet verloren mogen gaan omdat juist het bijeenbrengen van verschillende actoren en middelen tot een gedegen probleemoplossing kan leiden (Pappi & Henning, 1998: 562). De samenwerking bevindt zich nu nog in de beleidsvoorbereidende fase waardoor men alvorens tot beleidsuitvoering te komen nog de nodige inzet en consensusgerichtheid wordt gevergd. Dit proces wordt bemoeilijkt door een daling van het gemeentelijke investeringsbudget alsmede diens beschikbaarheid voor de Coolsingel. Daarnaast zijn er enkele beleidsinhoudelijke geschillen over de definitieve inrichting van de Coolsingel.

In de (bestuurskundige) literatuur is een scala aan netwerkmanagement en andere theoretische constructen voorhanden om gehoor te geven aan de roep van continuerende samenwerking waarbij opdoemende barrières voorkomen worden. Het gaat hierbij om het tegengaan van onzekerheden in dit complexe netwerk van stakeholders, het creëren van vertrouwen en voorzien in elkaars wederzijdse afhankelijkheden (Klijn & Koppenjan, 2004: 2-10). Immers, enerzijds heeft de gemeente Rotterdam marktpartijen nodig om het project (gedeeltelijk) te financieren en te legitimeren, anderzijds benodigen marktpartijen de gemeente omtrent vergunningen, inrichting van de openbare ruimte en infrastructuur.

Om netwerkmanagement en verwante theorieën te ondersteunen en kracht bij te zetten zal een *city benchmark* uitgezet worden. Een city benchmark is het meten en monitoren van een stad ten opzichte van andere 'best-practice' steden, met als uitkomst de eigen positie ten aanzien van beleid, project of programma te verbeteren (Martinez & Leiva, 2005:2). Op basis van analyse zijn het Paleiskwartier in Den Bosch en de Kurfürstendamm in Berlijn als benchmark opgesteld (zie Hoofdstuk 6 voor de wijze van selectie). Doordat de gemeente Rotterdam zich nog in de ontwikkelfase van het beleid bevindt kunnen deze voltooide stadsprojecten inzicht geven over hoe Rotterdam met alle participerende stakeholders tot een duurzame samenwerking kan komen in een context van financiële schaarste.

1.5 Vraagstelling

De volgende hoofd- en deelvragen zijn opgesteld om richting te geven aan het onderzoek.

De centrale vraag luidt:

Hoe kunnen gemeentelijke- en marktpartijen, door stakeholder- en netwerkmanagement, hun recent geïnitieerde samenwerkingsverband met betrekking tot de stadsboulevard Coolsingel duurzaam vormgeven en continueren waardoor discrepanties en onzekerheden inzake het proces worden weggenomen?

De centrale vraag tracht te analyseren hoe men het huidige (prille) samenwerkingsverband duurzaam kan vormgeven en continueren. Een ingewikkeld aspect van het samenwerkingsverband is de vraag of de samenwerking stand kan houden met het oog op het gekorte gemeentelijke investeringsbudget en het feit dat leden van het netwerk op bepaalde kwesties divergeren. Deze situatie kan remmend werken op de huidige coöperatieve ontwikkeling van de Coolsingel. Bovenstaande centrale vraag tracht door middel van theorie en empirie (managementliteratuur, city benchmarks en stakeholders) omtrent netwerkmanagement, instrumenten aan te dragen waardoor de samenwerking over een langere periode stand kan houden.

- ❖ *Welke specifieke actoren zijn betrokken binnen het samenwerkingsverband, met als doel het ontwikkelen van de Coolsingel, en wat zijn hun belangen?*

'De gemeente' en 'de marktpartijen' zijn wat vage en onheldere omschrijvingen, met deze deelvraag wordt getracht alle betrokken actoren zo goed mogelijk in beeld te brengen (actoren-analyse) om vervolgens te duiden wat hun verschillende belangen betreffende de verdere ontwikkeling van de Coolsingel zijn.

- ❖ *Welke factoren kunnen, naast de factor financiering, een mogelijke bedreiging vormen voor de duurzame continuering van het samenwerkingsverband (CoolsingelClub)?*

De assumptie is dat de wijze van financiering de grote barrière binnen het proces vormt, dit door het gegeven dat gemeentelijke partijen moeten bezuinigen door de financieel-economische crisis. Een crisis die overigens ook van toepassing kan zijn op de betrokken marktpartijen. Deze deelvraag legt bovenstaande veronderstelling terzijde en probeert te achterhalen of er eveneens andere remmende factoren van toepassing zijn op het samenwerkingsverband en daarmee het duurzame continue karakter kunnen doorbreken.

- ❖ *Welke elementen uit wetenschappelijke (stakeholder- of netwerk-) managementtheorieën kunnen een bijdrage leveren aan het duurzaam vormgeven en continueren van het samenwerkingsverband omtrent de Coolsingel?*

Bovenstaande vraag tracht door toepassing van stakeholder- en netwerkmanagementtheorieën, instrumenten aan te dragen waardoor de samenwerking over een langere periode kan worden vormgegeven en gecontinueerd worden.

- ❖ *Wat zijn, uit de city benchmarks met de steden Berlijn en Den Bosch, mogelijke leermomenten en succesfactoren voor samenwerking bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling en welke kunnen tevens van toepassing zijn bij het duurzaam vormgeven en continueren van het Rotterdamse samenwerkingsverband?*

Deze vraag tracht te achterhalen hoe Rotterdam lering kan trekken uit vergelijkbare casuïstiek van andere steden om een centrumboulevard te creëren waarbij profit en non-profit de handen ineenslaan. De bezoeken aan Berlijn en Den Bosch dienden hierin als leermoment hetgeen ook wel *city benchmarking* of *city learning* wordt genoemd (zie Hoofdstuk 6). Het begrip succesfactor is een ambigu begrip omdat het een verscheidenheid aan definities impliceert. Binnen dit onderzoek wordt met succesfactoren gedoeld op de factoren die als fundament hebben gediend om het project in een context van samenwerking, netwerk- en stakeholdermanagement te volbrengen.

1.6 Strategie, methode & techniek van het onderzoek

Om bovengenoemde hoofd- en deelvragen te beantwoorden is een onderzoeksstrategie nodig. Als strategie is, als overkoepelende opzet, gekozen voor een gevalstudie (casestudy). Het onderzoek naar de CoolsingelClub (zie Hoofdstuk 2.4 voor toelichting) als samenwerkingsverband wordt zodoende in zijn natuurlijke situatie onderzocht. Een situatie die met al haar verschillende actoren en doelen ambigu is. Dusdanig ambigu dat een enquête of experiment met bijvoorbeeld gestandaardiseerde vragenlijsten niet specifiek genoeg zijn. Dit onderzoek heeft meer diepgang nodig.

Om deze diepgang te bereiken is, om de eerste deelvraag te beantwoorden, gebruik gemaakt van verschillende methoden om de verscheidenheid aan actoren en hun inherente doelen en belangen te analyseren. Zo is gebruik gemaakt van gemeentelijke documenten (*inhoudsanalyses*) om de kwestie Coolsingel te duiden. Daarnaast is aan twee stakeholderbijeenkomsten van de CoolsingelClub deelgenomen (*open observatie*) om zelf te ondervinden hoe men participeert en waar men con- en divergeert. Tot slot zijn er bij 25 verschillende actoren *semi- gestructureerde interviews* (zie Bijlage VII)

afgenomen om hun belang te peilen en informatie te verkrijgen die niet uit documenten en observaties te halen zijn.

Voor de tweede deelvraag zijn literatuurstudies verricht om via verschillende invalshoeken duidelijkheid te krijgen over het concept stedelijke beleidsnetwerken en wat de inherente voordelen en knelpunten hiervan zijn (zie Hoofdstuk 3). Daarnaast heeft men in de literatuurstudie gezocht naar zogenaamde instrumenten (*essentialia*; zie Hoofdstuk 4) om het huidige samenwerkingsverband te verduurzamen. Voor een onderzoek is het tevens van belang om deze instrumenten te toetsen of zij daadwerkelijk van waarde kunnen zijn in de praktijk. In Hoofdstuk 5 zijn de theoretische instrumenten praktisch meetbaar gemaakt (*operationaliseren*) door het opstellen van *do's en do not's* bij het samenwerken in netwerken. Toegepast op de case Coolsingel was de vraag of deze instrumenten het samenwerkingsverband daadwerkelijk verduurzamen. Daarom is met verschillende netwerkactoren een *semi- gestructureerd interview* afgenomen om te achterhalen wat bedreigingen en mogelijke verbeterpunten van de samenwerking zijn. Wat correleert met de derde deelvraag.

Desalniettemin is niet alleen getracht *intern* handvatten te verkrijgen voor het verduurzamen van het samenwerkingsverband. Ook via *externe* wegen is gepoogd handvatten te verkrijgen voor bovenstaand probleem. Voor dit doel zijn twee *city benchmarks* ondernomen. Zo is een bezoek aan de stad Berlijn gebracht, waarbij de ontwikkeling van de Berlijnse equivalent van de Coolsingel: de Kurfürstendamm en diens inherente samenwerkingsverband als eerste casestudy diende. Omdat dit proces enkele fases verder is (zie Hoofdstuk 6.3) kan lering worden getrokken uit de samenwerking tussen verschillende partijen aldaar. Om die leermomenten te achterhalen zijn eerst *inhoudsanalyses* verricht. Vervolgens zijn *semi- gestructureerde interviews* afgenomen met zowel gemeentelijke- (Regionalmanagement City West, Bezirksamten Wirtschaft en Bauwesen) als marktpartijen (projectontwikkelaars). Eenzelfde case study is uitgezet met het Paleiskwartier in Den Bosch, wat met name bij de Real Estate- afdeling van de TU Delft als lichtend voorbeeld van coöperatieve gebiedsontwikkeling (netwerk) wordt gezien. Een ontwikkeling die niet tot stand zou zijn gekomen zonder een duurzame, intensieve en risico- spreidende samenwerking. Ook bij deze case was de methode een reeks interviews met als techniek een semi- gestructureerde vraagstelling. De output vanuit deze cases heeft geleid tot de beantwoording van de laatste deelvraag.

Door gebruik te maken van meerdere methoden om informatie te verwerven, is getracht een zo groot mogelijke mate van *validiteit* en *betrouwbaarheid* te bereiken. Door middel van 25 interviews, tientallen inhoudsanalyses en drie observaties ontstaat een zogenaamde driehoeksmeting (*triangulatie*). Wat in de wetenschap als betrouwbaarheid- en validiteitsmaat wordt gezien (Swanborn, 2008: 64) . In het volgende hoofdstuk zal, alvorens in te gaan op netwerken, instrumenten en een stedelijke vergelijking een uiteenzetting worden gegeven van de ontwikkelingen op de Coolsingel.

2 De Coolsingel

Uiteenzetting over de historische ontwikkeling, de hedendaagse problematiek en diens doorwerking op het samenwerkingsverband (CoolsingelClub).

Alvorens in de navolgende hoofdstukken, in zowel theorie als empirie, antwoorden te zoeken voor de onderzoeksvragen (zie Figuur 3 voor verdere leeswijzer) is het zaak de Coolsingel nader te expliceren. In dit hoofdstuk zal een uiteenzetting worden gegeven over de historie en de toenmalige heersende visies omtrent de Coolsingel, de huidige visie en de problematiek die de Coolsingel anno nu bedreigen.

2.1 Historische kenschets Coolsingel

Kickert (2000; 2010) doelt met *history matters* op het proces waarbij men zich eerst moet verdiepen in het verleden alvorens het heden te begrijpen. Betreffende de Coolsingel is dit niet anders, de hedendaagse problematiek kan men niet scheiden van enkele historische ontwikkelingen op de Coolsingel.

Bij een kenschets is het veelal een lastige opgave een periodieke grens te trekken vanwaar men de historische beschrijving begint. Doordat de Rotterdamse binnenstad in de meidagen van 1940 gebombardeerd werd door de Duitse Luftwaffe, is een dergelijke kenschets van de Coolsingel minder gecompliceerd. Immers, bij de wederopbouw van de Rotterdamse binnenstad stonden op de Coolsingel niet meer dan vijf gebouwen overeind waarvan het Stadhuis, het Postkantoor en de Beurs de bekendste zijn (zie Illustratie 1). Stadsarchitect Van Traa had de lastige opgave de Coolsingel in ere te herstellen (Meurs, 2009: 34).

Stedenbouwkundige illustratie 1. Bouwrijp maken van de Coolsingel.



Dit gebeurde met het Beleidsplan Coolsingel (1946) waarbij het creëren van een stadsader voor de moderne stad de kernboodschap was. De achterliggende filosofie was dat de Coolsingel als stadsader tevens als vlotte verkeersader moest fungeren, hierdoor lag de focus op bereikbaarheid, (auto- & fiets-) verkeer en openbaar vervoer. In de jaren die volgden (>1950) onderging de Coolsingel daardoor enkele gezichtsbepalende veranderingen, zo werden, onder supervisie van Van Traa en de Dienst Stadsontwikkeling, aan beide zijden een tweebaansweg met in het midden een dubbele trambaan aangelegd en vernieuwd. De tweebaansweg die tegenwoordig voor de nodige congestie zorgt en de tram waarvan de capaciteit voor hedendaagse reizigersstromen suboptimaal is. Een andere belangrijke ontwikkeling was de aanleg van het hedendaagse Stadhuisplein, hetgeen een wens was van de eerdere stadsarchitect Witteveen omdat elk historisch Stadhuis een voorliggend plein diende te hebben. Ook in de periode van eind jaren '50 tot begin jaren '70 werden enkele vernieuwingen doorgevoerd. Zo was de aansluiting van het noordelijk gelegen Hofplein op de Coolsingel door toenemend autogebruik niet meer toereikend, om dit probleem op te lossen heeft men de Hofplein-rotonde aangelegd waardoor de vier verkeersstromen beter begeleid konden worden en congestie werd tegengegaan, in navolging hierop werd ook de Coolsingel bereikbaar met de voor die tijd vooruitstrevende metro (Meurs, 2009: 44).

Qua stedenbouw werden in de jaren '60 met de constructie van de Bijenkorf en de Rotterdamsche Bank met diens koperen dakdekking (nu ABN AMRO) twee gebouwen ontwikkeld die hedendaags als blikvangers van de Coolsingel dienen. Zodoende werd de meer infrastructurele filosofie (*stadsader*) verschoven naar een meer zakelijke aanpak waarbij de focus lag op het aantrekken van ondernemingen en het faciliteren van de zittende winkeliers en andere ondernemers. Hoewel het ABN- gebouw een indrukwekkend bouwwerk is, draagt het door haar gesloten plinten niet bij aan de *levendigheid* van de Coolsingel.

De zakelijke aanpak kreeg een vervolg met het aantrekken van enkele grote financiële dienstverleners als Mees Pierson, Robeco en de bouw van het World Trade Center met haar brede scala aan bedrijven. De achterliggende gedachte was dat de Coolsingel bij het aantrekken van bedrijven zou verlevendigen door een toename van de werkgelegenheid, waarmee het aantal werknemers in de binnenstad vergroot werd. Toch leidde het aantrekken van multinationals niet tot meer levendigheid. In de jaren '70 werd de havententoonstelling C'70 als aanjager gezien waardoor de Coolsingel van meer levendigheid kon worden voorzien. Het streven om meer bezoekers te genereren kwam tot uiting door koppeling van de havententoonstelling aan nieuwe ontwikkelingen, zoals het plaatsen van groenvoorzieningen (bloembakken en platanen) en meerdere kiosken/paviljoens. Volgens de Beleidsnota zouden deze initiatieven tot de gezelligheid leiden die men voor ogen had (Meurs, 2009: 43). Het paradoxale aan deze ontwikkeling is dat de kiosken toen ter tijd als bron van levendigheid werden gezien maar tegenwoordig een barrière vormen voor het creëren van een stadsboulevard van allure (door locatie of leegstand). Overigens zorgde een dergelijke behoefte naar meer gezelligheid wederom voor een kentering in de achterliggende filosofie van de Coolsingel.

Door de jaren heen hebben de verschillende visies zoals de Coolsingel als stadsader, bereikbaarheid, bedrijvigheid en gezelligheid voor een breed scala aan ontwikkelingen gezorgd. Enkele van deze ontwikkelingen dragen bij aan het imago van de Coolsingel zoals het WTC, de Bijenkorf en het ABN AMRO- gebouw terwijl andere ontwikkelingen toen logisch leken maar nu als bottleneck worden bestempeld (kiosken).

2.2 Duiding van de problematiek op de Coolsingel

Naast visies uit het verleden kent de Coolsingel met de Stadsvisie 2030 ook een hedendaagse blik op wat men met de stadsboulevard voor ogen heeft. Deze stadsvisie concretiseert en specificeert zich in het meer praktijkgerichte Programma Binnenstad en projectplan Coolsingel. Primair doel van deze twee projecten is om de binnenstad en meer specifiek de Coolsingel als stadsboulevard van meer levendigheid te voorzien. Met als gevolgtrekking meer bezoekers, bewoners en werknemers aan te trekken. Waarbij met veel projecten wordt ingezet op gastvrijheid, een beter imago, groene buitenruimte, nieuwe gebouwen en een versterking van de binnenstedelijke economie. De Coolsingel wordt hierin als een zeer belangrijk project gezien omdat het tegemoet komt aan bovengenoemde speerpunten. Het doel is om, zoals gesteld, een Coolsingel te ontwikkelen die zich tot een boulevard van internationale allure ontvouwt (Verbeeldend Plan van Eisen, 2010). Mooi beleidsjargon waar echter de nodige problematiek aan voorafgaat. In de huidige situatie van de Coolsingel komen een drietal knelpunten naar voren waarom het *nog niet* de boulevard van internationale allure is (zie Figuur 2). Ten eerste mist de Coolsingel in stedenbouwkundig opzicht een totaalconcept, het is een partieel versnipperde en onsamenvangende straat waar relatief lege met volle ruimtes worden afgewisseld. Dit vertaalt zich enerzijds in de drukke kiosken nabij boekhandel de Slegte en Stadhuisplein die een erfenis zijn van de reeds benoemde Beleidsnota's uit de jaren '70 en anderzijds in de relatieve leegte voorbij het Stadhuis (Notitie Kiosken, 28-10-2010) (Zie Illustratie 2, 3 & 4). Een ander nadeel is dat er ruimtelijk gezien relatief weinig groenvoorzieningen zijn, in het streven naar een stadsboulevard met allure is een van de facetten van de aanpak het creëren van meer groen.

Stedenbouwkundige illustratie 2. Relatieve drukte: kiosken die zicht en doorloop op de Coolsingel belemmeren.



Stedenbouwkundige illustratie 3. Relatieve leegte: gebied zonder functie/bestemming.



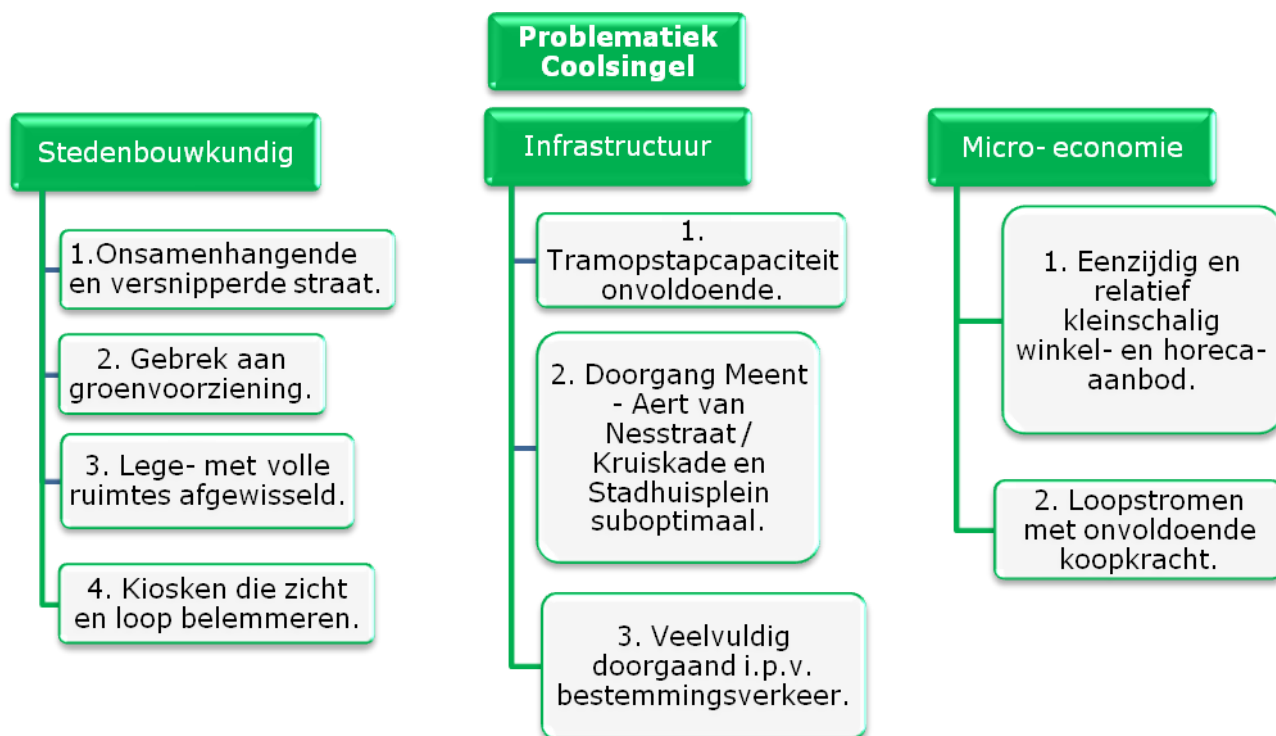
Naast de stedenbouwkundige knelpunten, kent de Coolingsingel als tweede probleem de nodige infrastructurele knelpunten. Zo sluiten straten parallel en overdwars rond de Coolingsingel niet goed aan, is er veel doorgaand- in plaats bestemmingsverkeer hetgeen vlotte doorstroming belemmert en kennen tot slot de tramhaltes capaciteitsproblemen (Projectmanagementbureau Rotterdam, 2011). Belangrijke straten die geen aansluiting vinden zijn beide dwarsstraten als de Meent en de Aert van Nesstraat waarbij het voor voetgangers lastig is de Coolingsingel te doorkruisen. Verder is de zuidelijke aansluiting van het Churchillplein op de Coolingsingel een knelpunt waarbij, met name in spijtstijden, congestie optreedt. Gevolg van deze problematiek is dat de Coolingsingel niet alleen allure mist maar dat de straat tevens suboptimaal functioneert omdat de aanwezige ruimte, in vergelijking met andere moderne steden, beter benut kan worden.

Tot slot zijn er enkele micro-economische controverses op het gebied van het winkel- en horeca- aanbod. Het huidige aanbod is gezien de omvang van de Coolingsingel kleinschalig en eentonig. Bij een revitalisatie van de Coolingsingel is het streven om het winkelaanbod uit te breiden met detaillisten die onderscheidend vermogen hebben. Dit geldt eveneens voor het horeca- aanbod waarbij het overgrote deel uit fast- food ketens bestaat. Dergelijke eenzijdige winkel- en horecaprogrammeringen zijn verre van negatief, maar om een bezoekersstroom te genereren die groter en diverser is zal een gevarieerd winkel- en horeca- aanbod het streven zijn. Vraagstuk hierbinnen is hoe men nieuwe winkels en horeca kan realiseren in een straat die gekenmerkt wordt door hoogbouw waar veelal (financiële) dienstverleners in gehuisvest zijn. (VPVE, 2010: 14). Daarnaast kent de Coolingsingel wel voldoende *loopstromen*, maar is deze onvoldoende divers en koopkrachtig. De loopstromen kenmerken zich door reizigers, werknemers van omliggende organisaties en consumenten met een geringe bestedingsruimte. De zittende ondernemers zouden gebaat zijn bij een *koopstroom* in plaats van een loopstroom, hiermee wordt op passanten gedoeld die een hogere koopkracht hebben aldus de directeur van Delta en een beleidsmedewerker van OBR Economie.

Hier zit het dilemma: nieuwe ondernemers, die de Coolingsingel minder eenzijdig kunnen maken, willen zich pas vestigen wanneer de koopkracht en -stroom rendabel zijn. Men kan ook andersom redeneren. Als ondernemers nieuwe, gevarieerde retail weten te creëren, dan zal de huidige loopstroom zich in toenemende mate tot een koopstroom kunnen ontwikkelen aldus een economische beleidsadviseur. Men creëert een nieuw aanbod van winkels en horeca die beter tegemoet komt aan de vraag dan de

huidige situatie. Waarbij overigens de huidige situatie allerm minst slecht is. Met het Postkantoor, Forum- en de Spinozalocatie heeft de Coolsingel voldoende potentie om een divers winkel en horeca-aanbod te genereren. Maar ook de ontwikkelaars geven, blijkens enkele verkenningen, aan dat het aantrekken van bedrijven een moeilijke opgave is door de bovengenoemde kwesties.

Figuur 2. Samenvoeging van de problematiek op de Coolsingel.



2.3 Problemen leidend tot nieuwe problemen

2.3.1 Problemen omtrent vertrouwen en percepties

Echter, met betrekking tot dit onderzoek zijn de verkeersplanologische, stedenbouwkundige of economische kwesties *niet* de kern van de vraagstelling, maar het daaruit voortgekomen samenwerkingsverband tussen gemeentelijke- en marktpartijen om de genoemde problemen (Figuur 2) aan te pakken.

Overigens stelt Bekkers (2002) terecht dat een dergelijke initiatie van een samenwerkingsverband niet als vanzelfsprekendheid gezien kan worden. Er zijn immers legio voorbeelden waar een publiekprivaat samenwerkingsverband in zijn geheel niet tot stand komt of bij een dergelijke poging strandt. Dit geldt eveneens voor de herontwikkeling van de Coolsingel, waar eerdere pogingen marktpartijen te betrekken strandden aldus de directrices van de Bijenkorf en het WTC. Dat gemeentelijke- en marktpartijen in een coöperatieve setting bij elkaar komen is zodoende een positieve ontwikkeling. Maar een coöperatieve start betekent niet automatisch een productieve dan wel co-productieve voortzetting van het samenwerkingsverband (Bekkers, 2002: 9). Vooralsnog wordt het samenwerkingsverband op de Coolsingel voortgezet, maar is het

wel onderhevig aan de nodige bedreigingen. Een bedreiging is het door Klijn & Koppenjan (2004) aangeduide element van vertrouwen. Zo stelt de directeur van Ondernemersfederatie Rotterdam City (zie Bijlage VII voor de respondentenlijst): *“de gemeente heeft in de afgelopen vijf jaar met al haar visies en inherente miljoenen aan investeringsbudget een bepaald verwachtingspatroon gewekt waarvan ik vind dat ze die niet heeft waargemaakt, mijn vertrouwen in gemeentelijk handelen is hierdoor gedaald”*. Naast het aspect van een verminderd vertrouwen zijn er ook verschillende percepties over de inrichting van de Coolsingel. In paragraaf 1.3 werd reeds uiteengezet dat gemeentelijke- en marktpartijen divergeren over bijvoorbeeld de aanpak van zichtonttrekkende en leegstaande kiosken, het winkelprogramma en enkele infrastructurele kwesties (zie Paragraaf 3.5 voor verdieping hiervan). Dit is geen onbekend fenomeen, iedere actor benadert immers een probleem vanuit een andere optiek omdat ieders logica, referentiekader en drijfveren van elkaar verschillen (Bovenkamp, Kaats & Opheij, 2009: 4).

Naast het aspect van vertrouwen en de verschillende percepties is een ander knelpunt het begrotingstekort van de gemeente Rotterdam waarin de navolgende alinea dieper wordt ingegaan.

2.3.3 Problemen met werken in een context van bezuinigingen, Meerjarige & Langetermijn Investeringsplannen

Een speerpunt binnen het Collegewerkprogramma is het verkennen van de mogelijkheden om private partijen bij projecten als de Coolsingel (in financiële zin) te betrekken. De reden hiertoe is dat Rotterdam evenals vele andere publieke instanties moet *bezuinigen*. Dit proces begint bij het terugschroeven van het Gemeentefonds door het Rijk met als resultante dat de gemeente Rotterdam moet ‘korten’ op haar begroting. De bezuinigingsopgave is alleen al voor 2011 opgelopen van €75 miljoen naar €300 miljoen. Naast die €300 miljoen kent men tevens de doorlopende bezuinigingsopgave uit eerdere jaren waardoor de totale bezuinigingsopgave €500 miljoen euro betreft. Op de middellange termijn moet men tot 2014 nog eens €255 miljoen extra snijden in de publieke investeringen. Andere inkomsten die teruglopen zijn de dalende ontvangsten uit belastingen, (parkeer-) leges en de grondexploitatie. Daarnaast lopen ook subsidies en andere programmaspecifieke geldstromen uit het Rijk en de Europese Unie terug (Gemeente Rotterdam, 2011: 12). Dit zorgt voor grote problemen omdat men in de periode 2009-2010 vele projectplannen als het Lijnbaankwartier en de Coolsingel geïnitieerd heeft met een financiële raming die in 2011 hoger uitvalt dan budgettair beschikbaar is. Alle projecten uit die periode bedragen een investeringsbehoefte van €1.5 miljard euro, door alle budget- cuts is er voorlopig €300 miljoen budget beschikbaar. Hiervan is €150 miljoen al ingevuld, over de andere €150 miljoen wordt later besloten. Hiervoor moet namelijk eerst een duidelijke prioritering komen, hetgeen sterk afhangt van het verloop van bezuinigingen (OBR, 2011). Deze context heeft er toe bijgedragen dat de Rotterdamse gemeentelijke afdelingen een omslag in denken te weeg moeten brengen waar de meer traditionele wijze van financiering plaats zou kunnen maken voor nieuwe meer effectieve, efficiënte en coöperatieve wijze van cofinanciering met participerende marktpartijen. Overigens impliceert dit geenszins dat initiatief, financiering en uitvoering louter bij de markt komen te liggen en gemeentelijke partijen een *laissez-faire* houding erop na kunnen houden. Het streven is juist dat er creatief wordt nagedacht over alternatieve wijzen van zowel publieke als privaat financieren.

Binnen een dergelijk proces van cofinanciering verwachten marktpartijen logischerwijs ook een substantiële bijdrage van de gemeentelijke diensten. Betreffende de Coolsingel zorgt dit voor de nodige onzekerheid en frictie. Zoals gesteld worden de projecten inhoudelijk geprioriteerd. Het probleem van de Coolsingel is dat zij binnen het budgettaire kader van €300 miljoen een lage prioritering krijgt, omdat op basis van de voorgenomen plannen (VPVE) de maatschappelijke meerwaarde (welvaartstoename door publiek-private investeringen), in vergelijking met andere projecten als Hart van Zuid, onvoldoende is gebleken (OBR, 2011: 8).

Die prioritering komt allereerst terug bij de Langetermijn investeringsplanning (LTIP) waar verschillende projecten gelabeld worden van A tot en met D. De projecten met prioritering A verkrijgen in de huidige collegeperiode financiële middelen om het project ten uitvoer te brengen (hier vallen ook de doorlopende kapitaallasten onder). Bij categorie B wordt in deze collegeperiode enkel een besluit genomen of men wel of geen investeringsmiddelen toebedeeld krijgt, de uitvoer volgt in de volgende collegeperiode. Bij de prioritering C wordt zowel het besluit als de uitvoering betreffende de investeringsmiddelen verschoven naar de volgende collegeperiode, hier valt het project Coolsingel onder. Tot slot is er prioritering D, de hieronder vallende projecten zijn weinig concreet en behoeven meer onderzoek waardoor zij vanzelfsprekend in de volgende collegeperiode vallen. Hieruit kan men in eerste instantie afleiden dat er over de Coolsingel zowel geen besluit wordt genomen over de lange termijn financiering en – uitvoering. Van hieruit beredeneerd zou het project Coolsingel op ‘losse schroeven’ komen te staan. Deze onzekerheid is ook voelbaar in nota’s over de initiatiefase van de Coolsingel. Treffende zinsneden zijn zoals die in het programma Binnenstad: “de definitieve inrichting is afhankelijk van het moment waarop budget beschikbaar is”.

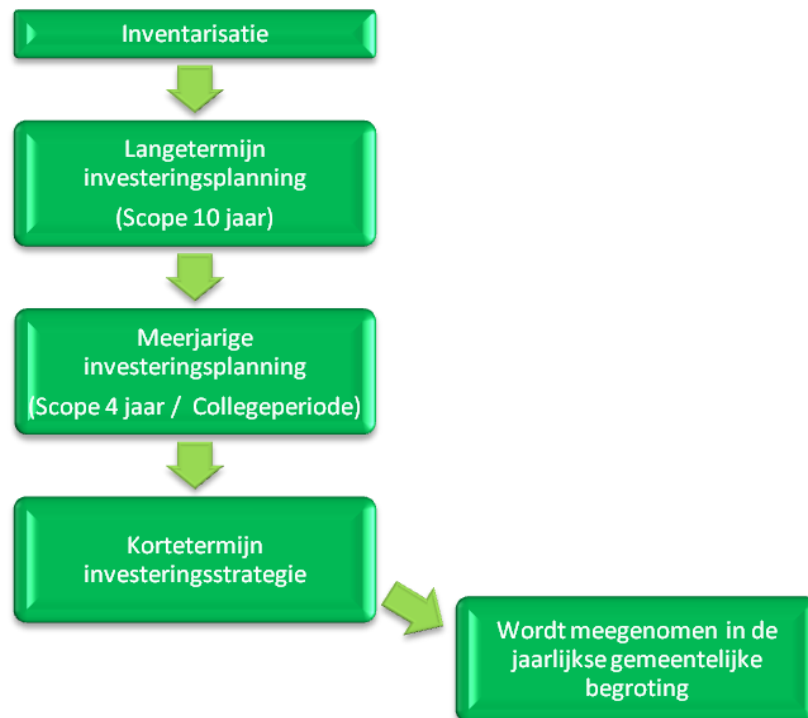
Naast de LTIP is er ook de middellange investeringsplanning (MIP). De MIP geeft in tegenstelling tot LTIP inzicht in de richting van de inzet van investeringsmiddelen voor alleen de huidige collegeperiode en niet de navolgende. De focus ligt hierdoor binnen de periode 2011-2014 en hierin zijn er wel financiële middelen, hetzij miniem, vrijgemaakt voor de Coolsingel. De MIP heeft door haar beschikbaarheidstelling van financiële middelen een gedeelte van bovenstaande onzekerheden weggenomen, bijvoorbeeld door de, in 2011 geplande, kleine investering voor de buitenruimte (\pm €500.000) (OBR, 2010: 8).

Enkele onzekerheden zijn daarmee deels weggenomen. Maar het onbestendige karakter suddert voort door de groeiende bezuinigingsopgave van €300 miljoen, de C-prioritering en de onzekerheid over de periode na 2014 (OBR, 2011: 8). Dat zijn geenszins ontwikkelingen die het voor marktpartijen aantrekkelijk maken om met de gemeente een gezamenlijke investeringsstrategie op te stellen om de Coolsingel te revitaliseren. Temeer marktpartijen door de huidige economische tendensen ook te maken hebben met een kleiner investeringsbudget (Joolingen & Kersten, 2009:11). Het kan stimulerend werken wanneer het project Coolsingel geherprioriteerd wordt waardoor wel het benodigde investeringsbudget vrijkomt. Dit kan wanneer het VPVE een hogere mate van meerwaarde weet te genereren, er een positieve verandering in de conjunctuur plaatsvindt, of een nieuw College van B&W aantreedt aldus een beleidsadviseur van de stafafdeling Investerings en Fondsen. .

Echter wanneer,, ceteris paribus, het investeringsbudget nihil blijft is de kans groot dat de samenwerking met marktpartijen (CoolsingelClub) averij oploopt. Hierdoor is dit onderzoek gerechtvaardigd om in de periode daarvoor naar instrumenten te zoeken waardoor publiek en privaat blijven samenwerken, zeker wanneer separate

ontwikkelingen als de verbouwing van het Hilton Hotel en het Postkantoor doorgaan. Echter, een eenzijdige aanpak waarbij alleen marktpartijen investeren in de Coolsingel is niet wenselijk volgens betrokken private partijen (Gemeente Rotterdam, 2010); OFRC, 2011). De Coolsingel als straat blijft immers publiek eigendom en daarmee is het de taak van de gemeente om deze te ontwikkelen.

Figuur 4. Proces investeringsplanning en -strategie.



Bron: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf; stafafdeling I&F, 2010.

In voorgaande alinea's is veelvuldig de term samenwerkingsverband en CoolsingelClub naar voren gekomen. Vraag is: wat omvat die samenwerking tussen maatschappelijke, gemeentelijke en marktpartijen omtrent de Coolsingel nu daadwerkelijk.

2.4 Het samenwerkingsverband CoolsingelClub

De CoolsingelClub is een initiatief dat bij de eerste stakeholderbijeenkomst (oktober 2010) is geopperd door de Amsterdamse hoogleraar Tordoir. Tordoir gaf een presentatie over strategiseren binnen een stedelijke gebiedsontwikkeling en benoemde de CoolsingelClub als instrument om *meer vorm aan de inhoud* te geven. Door de bijeenkomsten een naam te geven wordt een gevoel van eenheid gecreëerd, doordat men onderdeel uitmaakt van hetzelfde initiatief. De discussie over de toekomst van de Coolsingel is in oktober 2010 gestart om een kader te formuleren om private investeringen ('private hefboom') beter te richten, bijvoorbeeld door het streven naar kleinere investeringen in bijvoorbeeld bestrating of straatmeubilair. In de latere bijeenkomst heeft men dit aspect verbreed naar een lange termijn perspectief voor de Coolsingel en maatregelen op de korte termijn. Bij de lange termijn gaat het om de soort functies (wat wordt wonen, werken of leisure) op en aan de Coolsingel en de inrichting (trambaan, verlichting, straatmeubilair en groen). Bij de korte termijn gaat het om het

benutten van kansen, om het realiseren van *quick wins* en het wegnemen van 'kleine ergernissen' die door marktpartijen geconstateerd worden.

De bijeenkomsten zijn, ondanks de inmenging van de wethouder en gemeentelijke partijen, geenszins formeel. In die zin dat beleidsbesluiten worden bekrachtigd of regels worden uitgevaardigd.

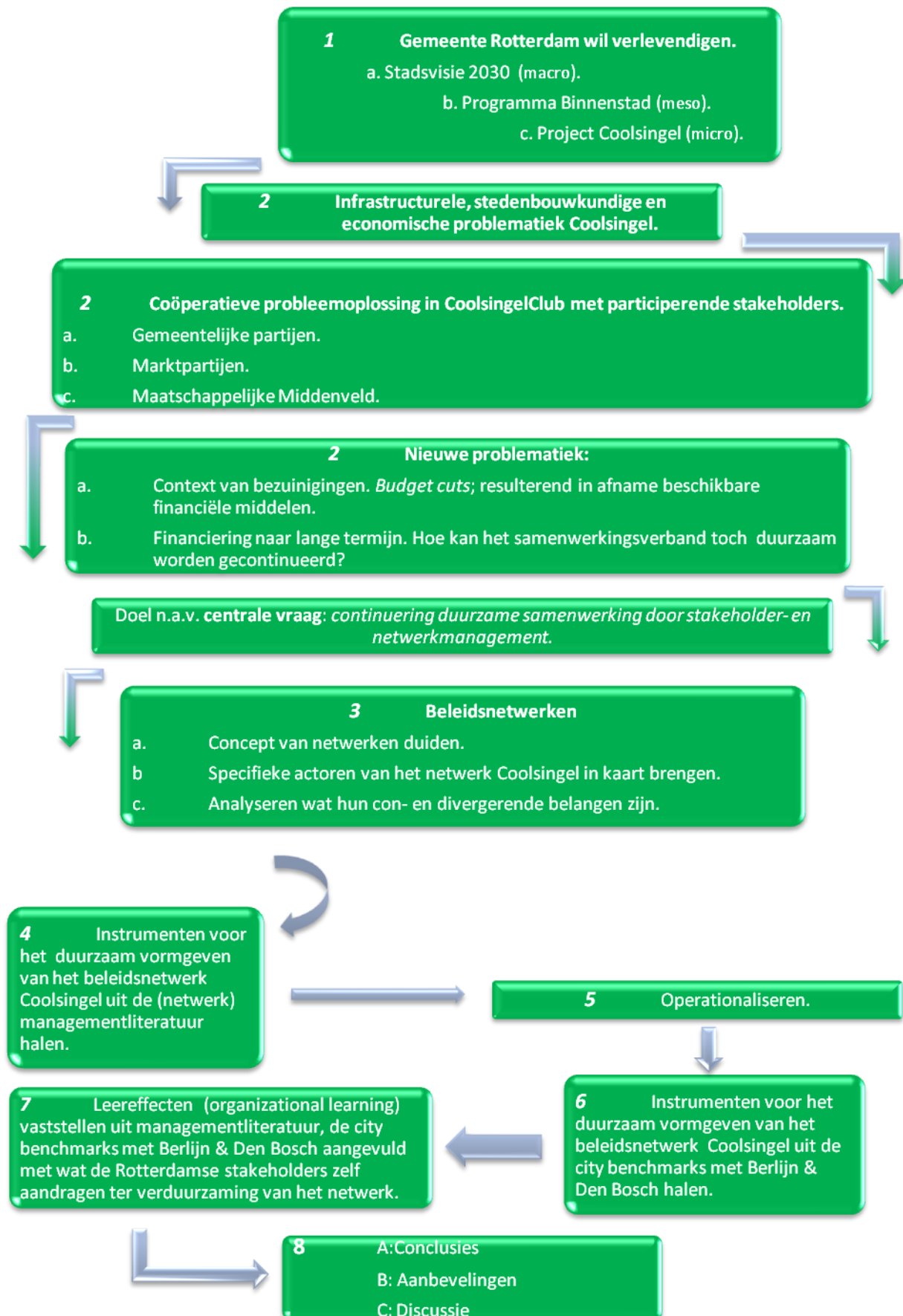
De bijeenkomsten kennen een deliberatief karakter waarbij de verschillende gemeentelijke diensten (Projectmanagementbureau, Stedenbouw, Ontwikkelingsbedrijf etc.) 'uit de doeken doen' waar zij staan in het proces van beleidsontwikkeling. Wethouder Van Huffelen en de projectmanager zijn hierin in leidend door zowel vanuit een politiek- bestuurlijke (B&W en de Bestuursdienst) als project- en procesmatige invalshoek de Coolsingel te belichten. Dit concretiseert zich in de stedenbouwkundige, infrastructurele en economische knelpunten (winkelprogramma) en welke oplossingen de gemeente kan aandragen conform haar Programma van Eisen. In een wisselwerking met marktpartijen wordt gediscussieerd (zowel con- als divergerend) over de oplossingen van de gemeente en welke mogelijke ideeën marktpartijen hierin hebben. In een dergelijk proces kunnen gemeentelijk geïnitieerde oplossingen haaks staan op opvattingen van de marktpartijen. Een voorbeeld was de gedachte om voor één van de rijbanen een aangepaste functie te maken. Hiermee zou de rijbaan enkel bestemd worden voor bijvoorbeeld taxi's, elektrische auto's of Kiss&Ride. Dit stuitte enkele marktpartijen tegen de borst omdat de bereikbaarheid gewaarborgd moest blijven. Door van 2x2 naar 1x1-rijbanen te gaan kwam dit bereikbaarheidsbelang van enkele leden in het gedrang. Het vergroenen van de buitenruimte door het aantal bomen op de Coolsingel te vermeerderen is een voorbeeld waaruit blijkt dat zowel publieke als private leden van de CoolsingelClub naast divergerende, ook convergerende doelen hebben.

De CoolsingelClub is niet het enige forum waar profit en non-profit tot elkaar komen.

De gemeente voert ook individuele gesprekken met marktpartijen buiten de bijeenkomsten om, met als doel een helder beeld te krijgen van wat men als individuele actor op de Coolsingel beoogt.

Op een aantal vragen omtrent de CoolsingelClub is vooralsnog geen antwoord gegeven. Vragen als wie er binnen de stakeholderbijeenkomsten samenkomen, wat hun belangen zijn en waar deze volgens de probleemstelling uiteenlopen zullen in Hoofdstuk 3 nader belicht worden.

Figuur 3. Leeswijzer met de per hoofdstuk aangeduide hoofdlijnen, inhoud en analyses.



3 Stedelijk beleid in netwerken

Hoe stedelijk beleid steeds meer in netwerken wordt ontwikkeld en uitgevoerd; over positionering, voordelen en knelpunten.

In de voorgaande hoofdstukken werd al geschermd met stakeholderbijeenkomsten, samenwerkingsverbanden en de CoolsingelClub. Om deze omschrijvingen beter te duiden is naar een concept gezocht die dergelijke interactieprocessen omvat. Een dergelijk proces van interactie tussen verschillende actoren wordt binnen de Bestuurskunde ook wel een (stedelijk) beleidsnetwerk genoemd (McGuirk, 2000: 651). Getracht wordt alle betrokken actoren binnen het netwerk Coolsingel zo goed mogelijk in kaart te brengen om vervolgens te duiden wat hun aandeel en belang betreffende de verdere ontwikkeling van deze stadsboulevard behelst en of dit mogelijke barrières opwerkt. Al zal dit hoofdstuk aangevangen worden met een uiteenzetting over de positionering, voordelen en knelpunten van (stedelijke) beleidsnetwerken.

In de periode voor de opkomst van autonome ontwikkelingen als globalisering en de informatiesamenleving was de ontwikkeling van stedelijk beleid meer traditioneel vormgegeven waarbij gemeentelijke partijen veelal de enige en anders leidende partij vormden (Arndt et al., 2000: 1). Tegenwoordig is het steeds meer gemeengoed dat bij beleidontwikkeling in het algemeen en bij stedelijk beleid in het bijzonder samenwerking tussen gemeentelijke en marktpartijen wordt gezocht. Dit proces wordt in het bestuurskundig discours beleidsnetwerken genoemd. Bij de ontwikkeling van de Coolsingel kan men eveneens spreken van beleidsnetwerken; hierbij zijn niet alleen partijen vanuit de gemeente Rotterdam betrokken maar ook verschillende partijen uit de markt en het maatschappelijk middenveld. Dit hoofdstuk tracht door middel van literatuur te achterhalen waarom men in toenemende mate in netwerken opereert. Wat zijn de plus- en knelpunten hiervan en waarom zouden publieke en private actoren überhaupt toenadering tot elkaar zoeken? Stellen Klijn & Koppenjan (2004) immers niet dat beleid, wat van nature al complex is, niet nog complexer wordt door een veelvoud aan zowel profit als non-profit actoren? In navolging hiervan zou men ook kunnen veronderstellen dat bij een toename van het aantal participanten dit logischerwijs ook tot meer mogelijke conflicten, ambiguïteiten en onzekerheden over de invulling van beleid zal leiden (O'Toole, 2003:1).

3.1 *Positionering Policy Networks*

In de bestuurskunde beschrijft men beleidsnetwerken als een verzameling relatieve stabiele relaties die een variëteit van actoren op non-hiërarchische en wederzijds afhankelijke basis met elkaar verbindt waarbij gedeelde belangen omtrent beleid leiden tot het uitwisselen van middelen om in samenwerking gezamenlijke doelen te bereiken (Börzel, 1999: 1). Een andere definitie komt van Alter & Hage (2001) die stellen dat men pas kan spreken van een netwerk als twee of meer actoren in een proces van wederzijdse afhankelijkheid door intensieve samenwerking, informatie-uitwisseling en communicatie tot een beleidsproduct komen die zij individueel of zonder behulp van andere actoren niet hadden kunnen realiseren. Een meer beknopte definitie komt van Arndt, Gawron & Jähnke (2001) die stellen dat beleidsnetwerken worden vormgegeven in een specifieke beleidssector/-domein waar actoren met elkaar interacteren waarbij ieders expertise gebruikt wordt om tot een gezamenlijke realisering van de gestelde doelen te komen.

Enkele termen die in bovengenoemde definitie naar voren komen zijn: gedeelde belangen, gezamenlijke doelen, wederzijdse afhankelijkheid, informatie-uitwisseling en samenwerken. Dat men binnen een bepaald beleidsdomein overgaat tot samenwerken met meerdere actoren die zowel uit het publieke als private domein afkomstig zijn impliceert dat er voordelen kleven aan het samenwerken met meerdere actoren in tegenstelling tot de meer traditionele wijze van beleidsontwikkeling waar enkel publieke instanties betrokken zijn (Arndt et al., 2001: 3). Overigens is er meestentijds ook de nodige onduidelijkheid over wat netwerken nu daadwerkelijk zijn: een theorie, methode of wijze van governance (Pappi, 1998: 15). In de bestuurskundige literatuur worden netwerken veelal gezien als *mode of governance*, omdat netwerken evenals governance een structuur kennen waarin publieke en private middelen worden ingezet om een gezamenlijk doel te bereiken (Börzel, 1999; Provan & Milward, 2001; Rhodes, 2006: 50).

In bovenstaande alinea's zijn definities gegeven van de meer algemene policy networks. Met de achterliggende gedachte dat het onderzoek betreffende het projectplan Coolsingel zich in de stedelijke beleidsarena afspeelt zal de focus verlegd worden naar 'urban policy networks'. Urban policy networks en diens definiëring komt voort uit het feit dat een netwerk niet alleen interactie tussen (inter-) nationale en regionale actoren impliceert. Het verschil tussen policy- en urban policy networks is de afbakening, waarbij urban policy networks zich focussen op samenwerkingsverbanden binnen een stad of stedelijk gebied (stad + agglomeraties). Dit betekent dat stedelijke actoren bij beleidsontwikkeling, -besluitvorming en -uitvoering in netwerken opereren om tot gezamenlijke probleemoplossing te komen door gebruikmaking van elkaars *resources* (McGuirk, 2000: 52).

3.2 Voordelen van policy networks

De primaire reden tot samenwerken in (stedelijke) netwerken is het bestaan van zogenaamde '*wicked problems*' (Klijn & Koppenjan, 2004: 1). Wicked problems doen zich voor in een conflictsituatie waar niet alleen sprake is van een *gebrek aan kennis* over een bepaald probleem. Een conflictsituatie ontstaat tevens wanneer men de inhoud van het probleem en de beschikbare kennis daaromtrent verkeerd *interpreteert*. Door in netwerken samen te werken hoopt men kennis te vergaren om zodoende wicked problems het hoofd te bieden (Hoppe, 1996: 50). Dat de hedendaagse beleidspraktijk gekenmerkt wordt door netwerken waarin profit en non-profit partijen de handen ineen slaan wordt in vele wetenschappelijke documenten als vanzelfsprekendheid gezien (Provan & Milward, 2001; Börzel, 1999; Pierre, 1999; Arndt, 2000). Klijn & Koppenjan (2004) zijn echter één van de weinigen die ook daadwerkelijk de voordelen aan het licht brengen om problemen, die ten grondslag liggen aan beleid, op te lossen door in een netwerk met elkaar samen te werken (zie Figuur 5).

Om binnen een netwerk tot een gedegen samenwerking (interactie) te komen en de voordelen van coöperatie in netwerken te benutten is één factor van belang: vertrouwen (zie Hoofdstuk 4 over vertrouwen als instrument). Vertrouwen omvat de wederzijdse verwachting van alle betrokken actoren in een netwerk dat de intenties van de andere actoren overeenkomen met de intenties van de 'vertrouwende' actor (Klijn & Koppenjan, 2004: 83). Het vertrouwen in de gemeenschappelijke gelijkgestelde intenties moet ertoe leiden dat actoren in een netwerk gezamenlijk hun doelen kunnen nastreven.

Een eerste voordeel van samenwerking in beleidsnetwerken ontwikkelen is het reduceren van transactiekosten. Doordat men elkaar vertrouwt verloopt het samenwerkingsproces

sneller. Actoren vertrouwen elkaar *eerder* en *meer* informatie toe, in een meer terughoudende situatie zou men bepaalde kwesties zelf moeten onderzoeken. Nu er wederzijds vertrouwen en informatie-uitwisseling is, hoeft men in mindere mate op zoek te gaan naar informatie omdat bepaalde specifieke kennis en expertise voorhanden is bij andere actoren uit het netwerk (Klijn & Koppenjan, 2004: 84).

Een tweede voordeel van samenwerking binnen beleidsnetwerken is het creëren van zekerheden binnen relaties. Als men de situatie immers omkeert en netwerken belicht die door een gebrek aan vertrouwen in onzekerheden geneveld zijn dan komt naar voren dat actoren zich veelal focussen op kosten. Kosten zoals het opzetten van een samenwerkingsverband, productiekosten en de kosten van (risicovol) gedrag van derden. Door uitsluitend op kosten te concentreren creëert men een extra probleem in plaats van dat een oplossing voor het originele beleidsprobleem wordt gezocht, de intentie van netwerken richt zich namelijk op de realisering van optimale samenwerking ter oplossing van het probleem. Door vertrouwen worden in een netwerk *stabiele relaties* gecreëerd, hierdoor hoeft men zich minder met eenzijdige randzaken- en voorwaarden in te laten. De focus zal hierdoor sneller liggen op de daadwerkelijke oplossing van het probleem (Klijn & Koppenjan, 2004: 84).

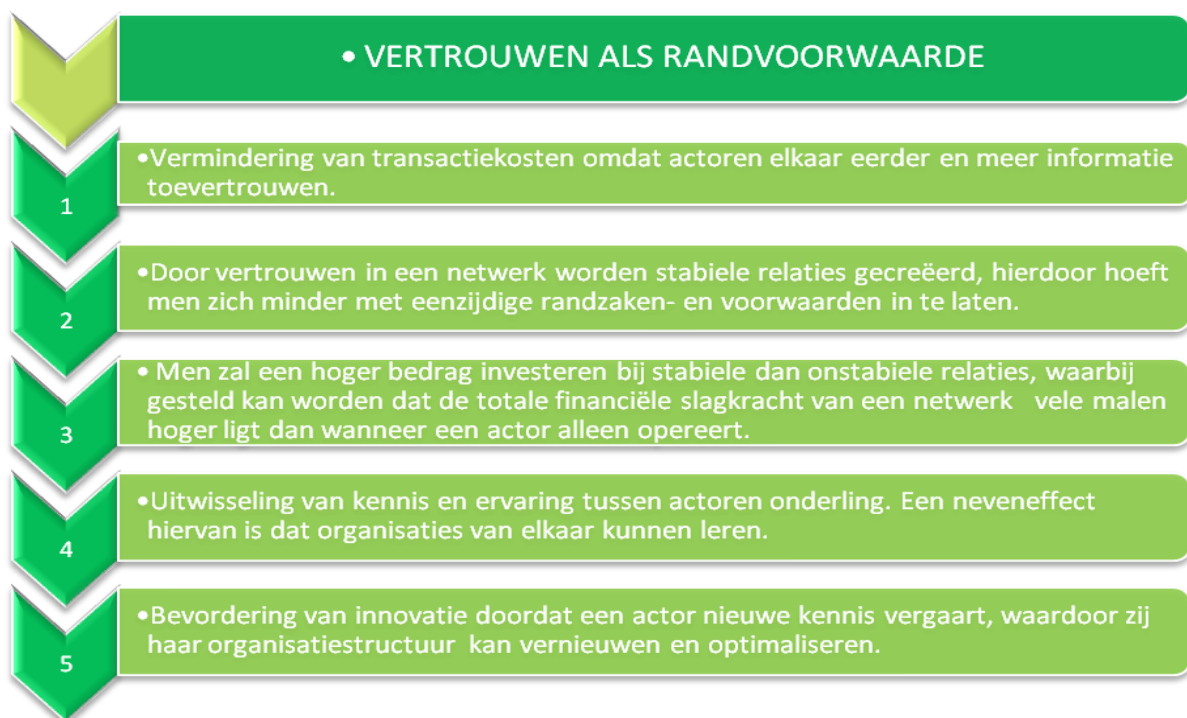
Dit gegeven hangt nauw samen met het derde voordeel van samenwerking in netwerken, wat tevens een terugkoppeling vormt naar de gedachte over kosten. Als men namelijk stabiele relaties in een netwerk onderhoudt is men meer geneigd investeringen te doen, investeringen die mogelijk ook enkele risico's met zich meedragen. Terwijl bij onstabiele relaties de prikkel om te investeren lager ligt en men risicomijdend gedrag tentoonspreid. Omdat actoren in een stabiel netwerk elkaar vertrouwen zal men eerder geneigd zijn te investeren. Daarbij zal men logischerwijs ook een hoger bedrag investeren bij stabiele dan onstabiele relaties, waarbij gesteld kan worden dat de totale financiële slagkracht van een netwerk ook vele malen hoger dan de (eenzijdige) traditionele wijze van beleidsfinanciering (Klijn, 2004: 85). In hedendaagse beleidsnetwerken zijn een breed scala aan publieke en private actoren betrokken alsmede het maatschappelijk middenveld. Elk van deze actoren hebben door hun werkzaamheden en functie bepaalde expertise, kennis en ervaring opgedaan. Bij eenzijdige beleidsontwikkeling, waarbij men niet opereert in een netwerk, kan men niet putten uit andermans expertise waardoor de 'outcome' van beleid onvolledig is en kan divergeren met haar omgeving.

Het vierde voordeel van samenwerken in beleidsnetwerken is de uitwisseling van kennis en ervaring tussen actoren onderling. Een neveneffect hiervan is dat organisaties van elkaar kunnen leren (zie Hoofdstuk 5 over *organizational learning*). Dit gegeven van informatie-uitwisseling wordt als zeer waardevol gezien doordat het als mogelijk oplossing voor wicked problems kan dienen (Klijn & Koppenjan, 2004: 85).

Het vijfde en laatste voordeel van samenwerking in beleidsnetwerken omhelst de bevordering van innovatie. Als een actor binnen het netwerk nieuwe kennis van een andere actor binnen het netwerk vergaart dan is de ontvangende organisatie aan het innoveren omdat zij elementen binnen haar organisatiestructuur vernieuwd en toevoegt. Echter, men innoveert binnen een netwerk niet alleen door kennis en ervaring uit te wisselen. Juist doordat actoren binnen een bepaalde beleidssector met wicked problems geconfronteerd worden die zij *ex ante* nog niet kunnen verhelpen zullen zij 'getriggered' worden om creatieve en innovatieve oplossingen te bedenken. Dit wordt binnen een netwerk gefaciliteerd door het eerder genoemde vertrouwen. Door het vertrouwen

kunnen actoren onderling hun diversiteit aan kennis en ervaring gebruiken om tot innovaties te komen. Een bijkomende stimulerende factor is verwant met het derde voordeel namelijk dat bij vertrouwen actoren eerder geneigd zijn te investeren. Een deel van die investeringen kunnen toegespitst worden op R&D- afdelingen om innovatieve en creatieve oplossingen te bedenken (Klijn & Koppenjan, 2004: 86). Terugkoppeland kan men analyseren dat de vervlechting van voordelen bij innovatie van toepassing is op alle voordelen van beleidsnetwerken. Hiermee wordt bedoeld op het proces waarbij het ene voordeel zijn doorwerking heeft op het andere voordeel en er een versterkend effect optreedt.

Figuur 5. Voordelen van beleidsnetwerken.



3.3 Knelpunten van policy networks

Het openbaar bestuur zit vol met dilemma's, waardoor elke handeling om een beleidsprobleem op te lossen in zijn doorwerking ook keerzijdes kent (Van Twist, 2000: 4). Deze constatering zet aan tot de gedachte dat beleidsontwikkeling binnen netwerken niet alleen voordelen kent maar ook knelpunten (zie Figuur 6). Pionier binnen dit gedachtegoed is O'Toole (2003) die in het artikel 'the Dark Side of Public Management in Networks' enkele knelpunten van het opereren binnen beleidsnetwerken belicht.

Een eerste knelpunt gaat in op de vraag welke actoren wel en niet participeren binnen een beleidsnetwerk. De initiatie van een beleidsnetwerk begint meestentijds bij een publieke instantie die een probleem constateert en dit met andere publieke- en marktpartijen alsmede het maatschappelijk middenveld tracht op te lossen. Het probleem zit in het werven van actoren, een publieke instantie heeft door haar ervaring en kennis ideeën over welke actoren zij moet selecteren maar binnen dit proces kan zij enkele belangrijke actoren over het hoofd zien (O'Toole, 2003:7). Actoren die door hun ervaring en kennis wel een bijdrage zouden kunnen leveren. O'Toole (2003) geeft als voorbeeld de oplossing van de AIDS/HIV- problematiek in de Verenigde Staten. De exponentiële

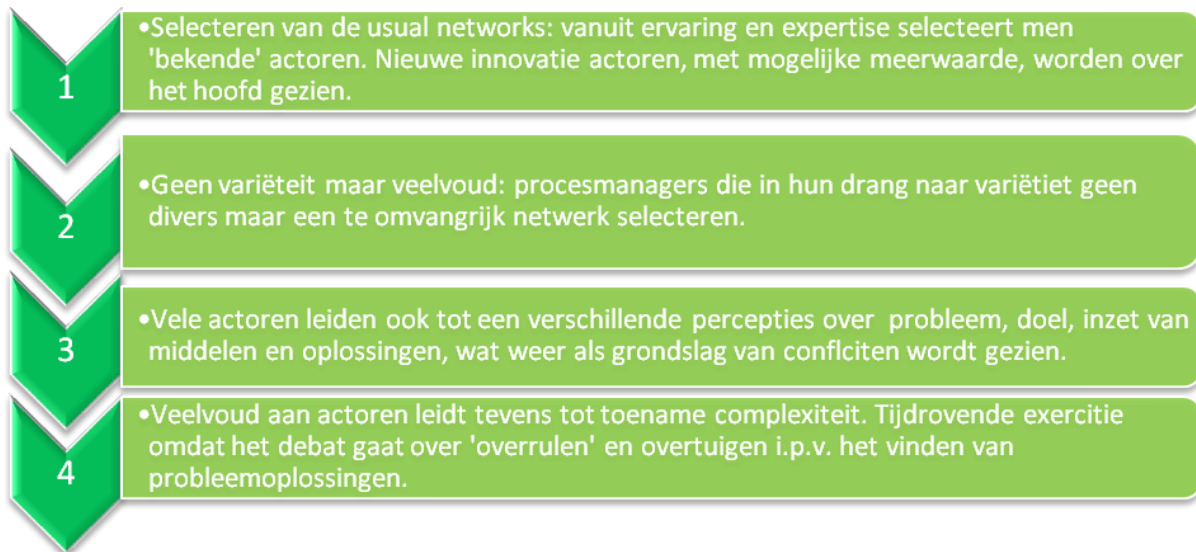
groei van het aantal AIDS- patiënten in de VS noodzaakte de nationale overheid een oplossing te vinden voor dit probleem. Binnen dit proces van probleemoplossing werkten de gerenommeerde *health institutes*, *health units* en ziekenhuizen binnen het *gebruikelijke netwerk* aan een oplossing. Nieuwe actoren werden niet gezocht en geselecteerd, terwijl juist niet-geselecteerde organisaties als dak- en thuislozenopvang en humanitaire NGO's werkzaam in Afrika veel nieuwe kennis hadden opgedaan over aidsbestrijding door hun dagelijkse werkzaamheden met AIDS- patiënten. Hun bijdragen zou van meerwaarde kunnen zijn om dit maatschappelijke probleem op te lossen, maar zij werden over het hoofd gezien. O'Toole (2003) benadrukt dat men zorgvuldig actoren moet selecteren. Deze bovenstaande beschrijving geeft te meer aan dat men bij de aanpak van kwesties veelal de 'usual networks' samenstelt. Waarbij dit routinematig opereren funest kan zijn voor een gedegen oplossing van beleidsproblemen. Actoren binnen een netwerk moeten erop toezien niet in een stramien te opereren. Dit kan door *out of the box* te denken en op zoek te gaan naar nieuwe of naar de achtergrond verdreven actoren, die met hun vernieuwende kennis en ervaring solverend kunnen bijdragen (O'Toole, 2003:9).

Deze constatering kan worden ondersteund met het artikel "*Urban Governance & Policy Networks: on the Urban Political Boundedness of Policy Networks*" van Le Gales (2001). In dit artikel beschrijft hij het proces waarbij gemeentelijke politici in eerste instantie afwezig waren bij de ontwikkeling van stedelijk beleid in netwerken, terwijl zijn case studies in Rennes en Cannes aantoonde dat een politiek bestuurder niet alleen besluitnemer behoeft te zijn maar ook een belangrijke aanjager binnen een netwerk kan zijn. Omdat de Coolsingel zich, als onderdeel van het Programma Binnenstad van de gelijknamige wethouder, eveneens in een politiek- bestuurlijke context bevindt is het interessant te bekijken wat hun rol binnen een dergelijk netwerk is.

Een tweede knelpunt brengt het eerder genoemde dilemma aan bod van een zo breed mogelijk samengesteld netwerk. De achterliggende gedachte is dat een variëteit aan actoren tevens een breed scala aan informatie, ervaring en expertise meebrengen waardoor de oplossing van wicked problems efficiënter en effectiever verloopt dan de meer traditionele 'usual networks'. O'Toole stelt hier zijn vraagtekens bij door te stellen dat het toevoegen van actoren niet perse tot variëteit maar juist tot een veelvoud aan actoren kan leiden. Dit leidt tot de volgende verdieping van knelpunten rond de controverse van variëteit en veelvoud aan actoren. Zo kan een dergelijke situatie de efficiëntie schaden doordat een grotere groep, mogelijk zelfs tot meer conflicten leidt omdat er meerdere perspectieven op het probleem én de oplossing zijn. Tevens kunnen actoren elkaar overlappen doordat zij eenzelfde functie of achtergrond hebben. Klijn & Koppenjan (2004) stellen dat perspectieven niet alleen over probleem en oplossing gaan, maar dat percepties ook kunnen divergeren betreffende de selectie van andere actoren en de ontwikkelingen binnen de omgeving van het netwerk. Ook Klijn & Koppenjan ondersteunen de gedachte van variëteit, echter in de praktijk resulteert variëteit vaak in een (te) breed palet aan actoren en dat is niet per definitie wenselijk. In een dergelijk proces wordt complexiteit bij toevoeging van actoren niet verminderd maar juist vergroot. Het proces zal tijdrovender worden doordat debat en deliberatie meer gaan over het overtuigen of 'overrulen' van elkaars perspectieven dan dat daadwerkelijke oplossingen gevonden worden. O'Toole (2003) haakt hier weer op en is bang dat hierdoor ook 'power games' gespeeld worden. Met als gevolgtrekking dat grote machtige actoren komen bovendrijven en de kleinere het onderspit delven. Hierdoor voeren enkele dominante actoren de boventoon, terwijl de kracht van beleidsnetwerken juist ligt in

'equity' en het coöperatief toewerken naar een oplossing (zie Linnamaa in Bijlage IV over voor- en nadelen in een netwerk).

Figuur 6. Knelpunten van beleidnetwerken.



3.5 Het netwerk Coolsingel

Na bovenstaande uiteenzetting over de positionering van beleidsnetwerken, mogelijke voordelen en knelpunten is het interessant te analyseren hoe het netwerk rond de Coolsingel is vormgegeven. Dit is tevens conform de deelvraag: "Welke specifieke actoren zijn betrokken binnen het samenwerkingsverband, met als doel het ontwikkelen van de Coolsingel, en wat zijn hun belangen?". Een eerste dimensie omvat het in kaart brengen van de betrokken actoren. Hier is gekozen voor het categoriseren van de netwerkactoren binnen de CoolsingelClub (zie Hoofdstuk 2). Kanttekening bij dit categoriseren van de CoolsingelClub is dat aanwezige partijen per bijeenkomsten lichtelijk verschillen met betrekking tot hun *probleempercepties* en *doelen*. Veelgehoorde kritiek is verder dat elke actor uniek is en dat door categoriseren men partijen in 'hokjes poogt te plaatsen' (Harnad, 2003: 2). Dat toch gekozen is voor een categorisatie komt door de achterliggende gedachte dat bij het categoriseren van partijen een meer gestructureerd beeld geschapt wordt dan wanneer men alle partijen apart zou behandelen. Temeer omdat actoren niet op elk element hoeven te verschillen maar, ingaande op de tweede dimensie van de deelvraag, ook gelijkgestemde belangen kunnen hebben. Door deze wijze van structurering valt meer *bruikbare* informatie uit een selectie actoren te halen (Harnad, 2003: 2). Dit wordt door Harnad (2003) het *cognitiveren van categoriseren* genoemd.

3.5.1 Netwerkactoren Coolsingel

In gelijke tred met de literatuur over netwerken zal ook het netwerk Coolsingel gedifferentieerd worden naar gemeentelijke- (I), maatschappelijke- (II) en marktpartijen. Waarbij de marktpartijen verder ingedeeld zijn in eigenaren die fysiek aan de Coolsingel hun programma, activiteiten of business uitbaten (III). De andere divisie marktpartijen zijn de investeerders, zij hebben geen business of activiteit aan de Coolsingel maar zijn wel in bezit van vastgoed en hebben de intentie dit te ontwikkelen (IV). In onderstaande tabelreeks (zie Tabel I-IV) zijn de verschillende categorieën en inherente partijen weergegeven die deelnemen binnen de CoolsingelClub. Hierbij kunnen

twee kanttekeningen geplaatst worden, de huidige selectie van netwerkactoren is gebaseerd op de gemeentelijke visie over welke actoren van belang zijn bij het herontwikkelen van de Coolsingel. De gedachte hierachter is dat het huidige netwerk, met diens middelen, in staat zou moeten zijn om een boulevard van internationale allure te kunnen ontwikkelen. Doordat het netwerk door de gemeente is samengesteld bestaat het mogelijke knelpunt van de usual networks, ofwel andere belanghebbende actoren kunnen worden overgeslagen. Uit de navolgende (zie Hoofdstuk 8) aanbeveling zal blijken of er belangrijke actoren niet geselecteerd zijn.

Een actor waarvan gesteld kan worden dat zij een ambigue rol speelt is de politieke actor in ruime zin (politici, politieke partijen etc.). Enerzijds is de wethouder (Binnenstad, Duurzaamheid & Buitenruimte) wél betrokken, anderzijds nemen gemeenteraadsleden en andere politieke instanties niet deel aan de CoolsingelClub. Dit betekent niet dat het politieke bestel van Rotterdam geen inspraak heeft op het project Coolsingel. Rotterdamse politici komen namelijk samen in raadscommissies, alwaar zij beleidskwesties van de gemeentelijke diensten bespreken¹. Bij de Coolsingel is sprake van een unieke situatie. Hier heeft de wethouder een, zij het informeel, overleg georganiseerd tussen de twee betrokken raadscommissies FIB (Fysieke Infrastructuur & Buitenruimte) en EHMV (Economie, Haven, Milieu & Vervoer) en de verantwoordelijke ambtenaren. Hetgeen conform het dualisme² niet altijd gebruikelijk is. Doel van dit overleg is om commissieleden te informeren over het project Coolsingel. Hierdoor hebben gemeenteraadsleden, meer dan in standaardprocedures, voldoende kennis hebben over het project. Wat in het latere besluitvormingsproces met het College van B&W voor een meer gestroomlijnd proces kan zorgen, te meer het een positief effect op het draagvlak sorteert. Ander belangrijk punt van deze bijeenkomst was om input te verkrijgen van de betrokken raadsleden, niet zozeer vanuit hun politieke achtergrond maar meer door hun ervaring met andere commissieonderwerpen die tevens van toepassing kunnen zijn op de case Coolsingel.

De andere kanttekening die geplaatst kan worden is wat het maatschappelijke middenveld nu betreft. Voor het maatschappelijk middenveld wordt de volgende definitie gegeven. Het maatschappelijk middenveld bestaat uit organisaties die niet direct onderdeel van de overheid uitmaken, zonder winstoogmerk opereren en daarnaast niet op familiale banden berusten (Koopmans, 1994: 286-293; Dekker, 1995: 63 in Lelieveldt, 1999: 3). Probleem voor de maatschappelijke partijen is dat bij de ontwikkeling van de Coolsingel, gezien de budgettaire situatie van de gemeente en marktpartijen, financiële middelen een belangrijke resource vormen in dit proces. Een knelpunt kan zijn dat maatschappelijke organisaties een minimale rol vervullen binnen het netwerk doordat zij meestentijds weinig financiële slagkracht hebben. Evenals de eerdere kanttekening zal dit moeten blijken uit empirische bevindingen. In het restant van dit hoofdstuk worden de vier categorieën verder benoemd met zowel hun convergerende als divergerende belangen.

¹ *Relatief kleine groepen gericht op specifieke beleidssectoren waar afgevaardigden van politieke partijen bijeenkomen.*

² *Scheiding tussen volksvertegenwoordiging en het dagelijks bestuur, die tevens bestuurlijke opdrachtgever voor de ambtenaren zijn.*

Tabellen I t/m IV. Actoren omtrent de Coolsingel en hun belangen.

I					
Gemeente	¹Projectmanagementbureau + ²Dienst Stedenbouw & Volkshuisvesting	Dienst Verkeer & Vervoer	OBR Sectie Economie	Dienst Kunst & Cultuur	Gemeentewerken
Belang	¹ Taak tot gemeenschappelijke ontwikkeling Coolsingel met allure; alwaar wonen, werken, winkelen en vrijetijdsprogramma's centraal staan. ² Een Coolsingel die qua inrichting en profilering aan de eisen van het projectmanagementbureau voldoet.	Veilige en vlotte verkeersdoorstroming op de Coolsingel.	Hoogwaardig en divers winkelprogramma pogen te realiseren op de Coolsingel.	Behoud en toevoeging van kunst op de Coolsingel.	Beheer van boven en ondergrond op de Coolsingel. Daarnaast kan ingenieursbureau advies geven over groenvoorziening.

II				
Maatschappelijk middenveld	Rotterdam Marketing	Marathon Rotterdam	Rotterdam Festivals	RET
Belang	Zorgen dat het imago van de Coolsingel verbeterd opdat dit van positieve invloed is op de het gehele imago van Rotterdam.	Dat een Coolsingel gecreëerd wordt waar men de Rotterdamse Marathon blijvend kan organiseren.	Dat de Coolsingel een locatie blijft waar men festivals kan blijven organiseren.	Goede doorstroming van de tramverbindingen.

III				
Project- & vastgoedontwikkelaars alsmede eigenaren die hun vastgoed herontwikkelen*.	MAB Development Eigenaar Spinoza-locatie (Coolsingel, tussen Kruiskade & Stadhuisplein).	Delta Development Group Eigenaar van het Postkantoor.	Hilton Hotel Rotterdam*	Multi Vastgoed Eigenaar Forum (achter ABN-AMRO- gebouw).
Belang	Hoogwaardiger kwaliteit openbaar gebied, parkeren in binnenstad, versterken oversteekbaarheid Coolsingel. Eerste 'zet' echter aan gemeente.	Wil verbeterd profiel van de Coolsingel, beter bereikbaar, voldoende parkeergelegenheid en verbeterde oversteekbaarheid.	Bereikbaarheid en een herontwikkeling die hoogwaardiger is. Met de eigen verbouwing als achterliggende gedachte.	Hoogwaardiger openbaar gebied, loopstromen en aansluiting kernwinkelgebied, bereikbaarheid, parkeren en bereikbaarheid garage.

IV Marktpartijen met activiteit, programma of business aan de Coolsingel.	<i>Bijenkorf</i>	<i>WTC</i>	Ondernemersfederatie Rotterdam City	Robeco + HBU
Belang	Goede autobereikbaarheid, hoogwaardiger openbaar gebied, parkeren in binnenstad, niet autoluwe maken, luxueuzer winkelprogramma binnenstad, met name kwaliteitswinkels- en horeca.	Autobereikbaarheid behouden of verbeteren. Optie van Kiss&Ride, elektrische auto's, taxi of OV op één van de rijbanen. Buitenruimte van meer kwaliteit voorzien. Vindt in de beleidsontwikkeling de tram overgewaardeerd.	Belangenbehartiger van ondernemers in het centrumgebied: wil dat bij de ontwikkeling van de nieuwe Coolsingel de zittende winkeliers en detaillisten niet gedupeerd worden. Bijvoorbeeld (uit concurrentiebeding) geen gunstiger vestigingsklimaat realiseren voor nieuwe ondernemers.	Goede (auto)-bereikbaarheid, een veilige Coolsingel en een aantrekkelijke buitenruimte, met name voor het eigen personeel vanuit het oogpunt van 'Het Nieuwe Werken'.

Bron: bewerking van Gemeente Rotterdam (2010).

3.5.2 Convergerende belangen

De reden dat de betrokken actoren bij elkaar komen in de CoolsingelClub is hun gemeenschappelijke doelstelling om de Coolsingel te herontwikkelen. Een herontwikkeling is volgens hen nodig omdat de Coolsingel vooralsnog de allure mist die zo kenmerkend is voor een stedelijke allee. Deze gezamenlijke constatering omvat het meest waardevolle belang, het vormt de basis voor het samenkomen binnen de CoolsingelClub. Dit is echter niet het enige belang waar gemeentelijke, markt- en maatschappelijke partijen naar elkaar toe werken.

Zo is bereikbaarheid een aspect waar partijen elkaar hebben gevonden. Waar in eerdere stakeholderbijeenkomsten nog de optie van 1x1 rijbanen of zelfs het autovrij maken van de Coolsingel voor de nodige strubbelingen zorgde, hebben marktpartijen zich nu sterk gemaakt voor het behouden van de 2x2 rijbanen. Primaire reden hiertoe is dat marktpartijen sterk afhankelijk zijn van de verkeersstromen waarin zich veel koopkrachtigen bevinden. De gemeentelijke diensten zijn hiermee overstag gegaan en hebben de oude plannen geseponneerd.

Een tweede aspect die hiermee verwant is, is de tramvoorziening. Ook deze wordt volgens de wensen van betrokken partijen ingevuld. Hier moet echter wel de annotatie geplaatst worden dat de RET als eigenaar van de tramvoorziening niet bij de Coolsingelbijeenkomsten aanwezig was. Hun belang in deze kwestie is nog onduidelijk, waardoor dit later in het proces nog tot conflicten kan leiden. Wel is de dienst Verkeer & Vervoer in gesprek met de RET over de wensen van de leden van de CoolsingelClub, mogelijkwerwijs kan dit tot een invitatie voor de RET leiden.

Een derde aspect waarover men overeenstemming heeft bereikt is de verlichting, veel partijen vonden dat de Coolsingel in de wintermaanden onvoldoende en ongezellig verlicht was. Men heeft toen in de wintermaanden extra verlichting en kerstversiering op de Coolsingel gerealiseerd. De kerstverlichting is in de periode nadien verwijderd, hetgeen de kwestie opnieuw heeft doen oplaaien. De gemeente is nu bezig om het lichtplan blijvend te versterken naar de wens van zowel burgers als marktpartijen aan de Coolsingel.

Vierde aspect waar de CoolsingelClub het over eens is, is de functie van de kiosken/paviljoens. Zowel gemeentelijke als marktpartijen vinden de kiosken gelegen aan de Coolsingel niet bijdragen aan de grandeur die men voorstaat. Echter, om deze kiosken te verwijderen moet de erfpacht afgekocht worden, hetgeen een zeer kostbare procedure is (Gemeente Rotterdam, 2010:5). Waar men over het behoud van de kiosken nog eensgezind is, divergeren partijen onderling over de kosten van verwijdering. Marktpartijen vinden dat dit een taak van de gemeente is, deze heeft echter niet de middelen voorhanden om dit te realiseren (zie Paragraaf 2.3.3).

Een vijfde aspect zijn de groenvoorzieningen en met name het gemis ervan. Binnen de CoolsingelClub is er geen enkele actor tegen de plaatsing van meer groenvoorzieningen. Het plaatsen van nieuwe bomenrijen (platanen), het vergroenen van de trambaan en het aanleggen van 'bloem'- en plantenbakken is in samenspraak met de leden van de CoolsingelClub opgenomen in het VPVE. De 'groene' inrichting is hiermee een product van consensus, wel is er nog enige onduidelijkheid over de totale investering van dit project en de mogelijke co- financierende rol van marktpartijen. Enkele marktpartijen hebben aangegeven te willen co- financieren anderen hebben aangegeven dat dit initiatief een taak van de gemeente is. Overigens kan dit laatste een strategische houding zijn in het proces van onderhandeling.

Bovengenoemde aspecten gaan met name over de fysieke inrichting (*hardware*) van de buitenruimte in de Coolsingel (bereikbaarheid, inrichting buitenruimte) maar ook over de invulling van het samenwerkingsverband (*software*) bestaat grotendeels overeenstemming. Zo delen partijen de visie dat voor het duurzaam houden van het samenwerkingsverband enkele quick wins behaald moeten worden, zoals de plaatsing groenvoorzieningen en extra verlichting (zie voor een verdere verdieping Hoofdstuk 7.3). Maar men realiseert zich ook dat voor het daadwerkelijk revitaliseren van de Coolsingel, het netwerk een lange termijn structuur moet kennen. Ondanks deze gedeelde ambitie kent het realiseren van deze structuur de nodige drempels, deze worden in paragraaf 3 behandeld.

3.5.3 Divergerende belangen

In Hoofdstuk 2. bleek al dat de financiering van de Coolsingel de nodige barrières kent. Zo werd in paragraaf 2.3.3 uiteengezet dat de huidige bezuinigingsronde mede het geringe investeringsbudget verklaart. In deze context is de gemeente op zoek gegaan naar mogelijke wijzen van co- financiering met marktpartijen. Dit sorteerde vooralsnog weinig effect omdat de publieke en private leden onderling divergeerden over de precieze verdeling en invulling van de investeringen. Daarnaast kent de Coolsingel vooralsnog een lage prioritering binnen het totale investeringskader van de gemeente. Wel kan hier geannoteerd worden dat gemeentelijke projecten herschikt kunnen worden als zij een hogere mate van meerwaarde weet te genereren (bv. voor 'de belastingbetaler'). Een belangrijk argument in het politiek- bestuurlijke 'spel' tussen College en de ambtelijke diensten.

Maar bovenstaande context is, blijkt empirische verkenningen, niet de enige bron van frictie binnen de CoolsingelClub. Dit was mede de grondslag voor de tweede deelvraag: *'welke factoren kunnen, naast de factor financiering, een mogelijke bedreiging vormen voor de duurzame continuering van het samenwerkingsverband (CoolsingelClub)?'*.

In het onderstaande wordt deels antwoord gegeven op deze deelvraag. In Hoofdstuk 7 zal een verdere verdieping volgen komend uit het vergelijk met de steden Den Bosch en

Berlijn. In de vorige paragraaf kwam naar voren dat het onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor het afkopen van de kioskeigenaars. Binnen de CoolsingelClub, maar ook andere beleidsprogramma's als de herontwikkeling van het Stadhuisplein en de gemeentelijke Detailhandelsvisie heerst er grote verscheidenheid over het afkopen van de erfpacht van deze kiosken. Marktpartijen vinden dat wanneer de gemeente de openbaar ruimte herontwikkelt zij ook de kiosken, als onderdeel van de publieke ruimte, moet verwijderen. Daartegenover staat de gemeente die vindt dat projectontwikkelaars die bij het realiseren van hun vastgoed hinder ondervinden van de kiosken ook mogen participeren in het afkopen van de erfpacht.

Een tweede twistpunt benoemen voornamelijk marktpartijen en behelst het gebrek aan openheid over de gemeentelijke financiën aldus beide directeurs van Hilton en Robeco. De mening van verschillende marktpartijen is dat zij meer financiële gegevens van de gemeente zouden willen over wat zij daadwerkelijk in de Coolsingel gaat investeren. Pas dan kunnen marktpartijen een raming maken van wat zij mogelijk willen mee-financieren waardoor toegewerkt kan worden naar een gezamenlijke investeringsstrategie.

Een derde aspect gaat over het winkel- en horecaprogramma. De horeca bijvoorbeeld, deze is vrij eenzijdig en beperkt. Alle partijen zijn het er over eens dat de horeca hoogwaardiger en meer divers kan. De marktpartijen hebben de verwachting dat de gemeente dit probleem kan oplossen. Alleen hier speelt hetzelfde probleem als bij de kiosken, de gemeente heeft niet de financiële middelen om deze eenzijdige ketens uit te kopen. Uiteenlopende percepties zijn ook waarneembaar over het winkelprogramma van de Coolsingel. Enkele marktpartijen zien enkel horeca of culturele programma's als toevoeging terwijl andere partijen aan de Coolsingel juist, door het huidige gebrek, meer winkels willen toevoegen. Enkele zijn het hiermee oneens omdat de Coolsingel qua structuur niet gebouwd is voor winkeliers en detaillisten door de hoge kantoordichtheid en door het bouwkundige gegeven dat de panden hier niet echt geschikt voor zijn aldus de directrices van het WTC en de Bijenkorf.

Een vierde aspect belicht het conflict over de invulling van winkels. Er zijn enkele marktpartijen die vastgoed bezitten en dit willen ontwikkelen. Een onderdeel hiervan is het plaatsen van retail (winkels). Dat aspect is binnen het netwerk al twijfelachtig maar daarbij heeft de CoolsingelClub een boulevard vol allure voor ogen. Hierdoor is er in beleving de beleving van enkele leden geen plaats voor standaard winkelprogrammeringen. De wens is om meer specifieke, luxueuzere en hoogwaardigere retail te plaatsen. De vastgoedeigenaren hebben echter nog geen optimale financiële en marktpositie en willen met hun ontwikkeling zoveel mogelijk vierkante meters verkopen, om een bepaalde liquiditeit en omzet te genereren. Vastgoedbedrijven worden nog altijd geconfronteerd met de gevolgen van de kredietcrisis waardoor men kampt met leegstaande kantoorpanden, onverkochte woningen, devaluatie van de grondpositie en stringentere financieringsvoorwaarden door banken (Joolingen & Kersten, 2009:11). Hierdoor is de kwestie aan welke partij zij hun vastgoed willen verhuren/verkopen naar de achtergrond verschoven, de hoogwaardigheid van de potentiële huurder/koper is van secundair belang. Dit botst met andere partijen in de CoolsingelClub die juist een allee vol allure willen bewerkstelligen en niet met de hoogste maar de meest hoogwaardige bieder willen onderhandelen.

Zoals paragraaf 2 al aantoonde is men het over de *hardware* (fysieke inrichting) grotendeels wel eens. Het is meer de *software* (management van het samenwerkingsverband) waar nog de nodige barrières opdoemen. De openheid over de gemeentelijke financiën is een door marktpartijen veelbesproken kritiekpunt. In lijn met die drang naar openheid is een kritiekpunt dat de gemeente quick wins (binnen de huidige Collegeperiode) wil behalen. Er is bij enkele marktpartijen de nodige scepsis dat wanneer deze quick wins binnen deze Collegeperiode gerealiseerd worden de Coolsingel vervolgens in de nieuwe Collegeperiode als een voltooid project wordt gezien en van de politieke agenda verdwijnt. Een dergelijk *case closed*- scenario is een situatie die markt- en maatschappelijke partijen geenszins willen omdat voor het revitaliseren van de Coolsingel meer jaren nodig zijn. Bijvoorbeeld omdat men over een langere tijdsspanne bijvoorbeeld over meer budgettaire middelen kan beschikken of nieuwe bruikbare actoren kunnen toetreden. Overigens is van de twaalf quick wins geen enkele gerealiseerd door uiteenlopende redenen (zie Hoofdstuk 7.3).

3.6 Resumé

In dit hoofdstuk is een uiteenzetting gegeven over de positie van networks in het algemeen en urban policy networks in het bijzonder in de context van governance. De gedachte is dat de CoolsingelClub met betrokken partijen ook een stedelijk netwerk vormt. Een uiteenzetting van deze *mode of governance* fungeert als eerste stap in het duiden van het samenwerkingsverband omtrent de Coolsingel. Getracht is, in een *tour d'horizon*, antwoorden te vinden waarom stedelijke beleidsnetwerken in toenemende mate worden vormgegeven en welke voor- en nadelen een dergelijk samenwerkingsverband inhoudt. Vertrouwen als basis voor het proces van samenwerken is een belangrijke voorwaarde voor een netwerk dat goed wil functioneren. Enkele voordelen zijn de reducering van transactiekosten, creëren van stabiele relaties waardoor men daadwerkelijk op zoek gaat naar probleemoplossingen, verhoogde bereidheid tot investeren, kennisuitwisseling en innovatie. Enkele knelpunten zijn kwesties rond de selectie van netwerkactoren. Het gevaar bestaat dat men *usual networks* selecteert zonder naar nieuwe actoren te kijken. Daaropvolgend kan een breed scala van actoren ook een veelvoudigheid van percepties met zich meebrengen die voor mogelijke conflicten en vertraging kunnen zorgen. Variërende actoren zijn van belang, niet een veelvoud aan actoren (Bovenkamp et al., 2009: 4). Het gebrek aan politieke inmenging is eveneens een probleem bij vele netwerken volgens O'Toole. Een andere invalshoek komt van Linnamaa (zie Bijlage IV) die aantoonde dat er binnen het proces geschillen kunnen ontstaan over de lange- of korte termijnoriëntatie, wie een leidende rol op zich moet nemen en of dit wenselijk is, aangezien dit ook power-games in de hand kan werken. Echter, binnen dit onderzoek ligt niet alleen de vraag het netwerk en samenwerkingsverband (CoolsingelClub) betreffende het projectplan Coolsingel te analyseren. Naast deze pro's en contra's, beschrijven wetenschappers tevens het gecompliceerde karakter van netwerken en het in standhouden ervan. Dit proces is ook waarneembaar binnen de CoolsingelClub. Het complexe karakter komt naar voren in de probleempercepties en doelen die tot con- en divergerende belangen leiden (Zie Tabellen I-IV). Deze divergenties kunnen de samenwerking onder druk zetten, hetgeen niet wenselijk is gezien de grote opgave rond de Coolsingel.

Een andere vraag concentreert zich op de wijze waarop het samenwerkingsverband duurzaam vormgegeven en gecontinueerd kan worden. In het navolgende hoofdstuk zal hier verder op worden ingegaan om zodoende de bedreigingen van de CoolsingelClub met instrumenten uit de managementliteratuur tegen te gaan.

4 Het duurzaam vormgeven en continueren van stedelijke beleidsnetwerken

Van voorwaarden naar instrumenten voor duurzame stedelijke beleidsnetwerken

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is het duurzaam voortzetten van het samenwerkingsverband rondom het project Coolsingel, getuige de derde deelvraag:

'Wat voor elementen uit wetenschappelijke (netwerk) managementtheorieën kunnen een bijdrage leveren aan het duurzaam vormgeven en continueren van het samenwerkingsverband omtrent de Coolsingel?'. Doel van dit hoofdstuk is om op zoek te gaan naar *instrumenten* waardoor het samenwerkingsverband duurzaam vormgegeven kan worden wat ten goede komt aan de lange termijnontwikkeling en -uitvoering van het project Coolsingel. De gedachte is dat een duurzaam samenwerkingsverband kan bijdragen aan een effectievere realisering van het project. Overigens moet hierbij gesteld worden dat causaal gezien een gedegen duurzaam netwerk niet automatisch leidt tot de gewenste resultaten, vice versa kunnen beoogde resultaten bereikt worden zonder duurzame samenwerking (Pierre, 1999: 8). Dit heeft enkele bestuurskundigen geprikkeld een construct op te stellen waardoor duurzame samenwerking in netwerken tevens tot duurzame en juiste resultaten leidt.

Één van hen is Kickert (in Linnamaa, 2001:9) die enkele *voorwaarden* stelt waardoor het management van netwerken en samenwerkingsverbanden zich succesvoller, in de zin van doeltreffender- en doelmatiger, kan voltrekken. Die voorwaarden veronderstellen dat het succesvol managen van netwerken zich toespitst op het beïnvloeden van actoren, instituties en percepties waardoor:

- Nieuwe actoren en middelen worden toegevoegd en bestaande actoren worden geactiveerd;
- Commitment gecreëerd wordt waardoor het terugtreden van actoren in een netwerk tegengegaan wordt;
- Actoren andere actoren niet blokkeren in hun poging, vanuit hun visie, een bijdrage te leveren aan het netwerk;
- Interacties goed georganiseerd zijn, transparant en een zekere kwaliteit in zich hebben;
- De kosten voor samenwerking gelimiteerd en gedeeld worden waardoor de verdeling van de kosten evenredig is met het belang en de inzet van een actor in netwerk met een win-win situatie als resultaat;
- Het risico van *free-riders* wordt geëlimineerd;
- De voorgestelde doelen helder en voldoende spanning omvatten om deliberatief tot doelrealisatie te komen;
- Elke participerende actor voldoende en toereikende informatie beschikbaar heeft met betrekking op de gestelde doelen, problemen en mogelijke oplossingen;
- Actoren hun divergerende belangen, machtsrelaties en andere conflicten kunnen vermijden of 'onderstrooms' kunnen houden;
- Participerende actoren goed met elkaar kunnen communiceren over elkaars doelen, hoe deze in het proces gemodificeerd worden en hoe men tot vervlechting van deze doelen kan komen.

Bron: Kickert in Linnamaa, 2001: 9

Echter, bovengenoemde *voorwaarden* zijn nog geen *instrumenten* waardoor een samenwerkingsverband daadwerkelijk duurzaam gecontinueerd kan worden. Dit hoofdstuk tracht wel op zoek te gaan naar antwoorden voor eerder beschreven voorwaarden als: hoe commitment gecreëerd wordt, interacties goed georganiseerd zijn en de veelvoud aan percepties niet tot conflicten leidt.

Overigens wordt hierbij de kanttekening geplaatst dat er geen *one best way* voor complexe samenwerkingsvraagstukken is (Morgan, 2006: 372). Deze constatering wordt onderstreept door Bovenkamp (2009) die stelt er geen generieke aanpak voor samenwerking bestaat, geen aanpak die altijd en overal werkt. Bij het aandragen van instrumenten voor het duurzaam continueren van het Coolsingel- netwerk dient men hier rekening mee te houden.

4.1 *Vertrouwen*

Desalniettemin zijn er, door jarenlang onderzoek, wel enkele instrumenten voorhanden die men minimaal benodigd bij het duurzaam vormgeven en behouden van een netwerk. Één van die instrumenten is het proces van *vertrouwen* en kwam in hoofdstuk 3 reeds aan bod en zal als eerste instrument aangedragen worden. Velen (Kumar, 1996; Klijn & Koppenjan, 2004; Sabatier, 2005 en Kaats & Oorthuizen, 2007) stellen dat vertrouwen één van de instrumenten is waardoor samenwerking leidt tot stabiele interactiepatronen en gedeelde percepties waardoor problemen en oplossingen in een netwerk van meer cohesie kunnen worden voorzien. Daarbij wordt de antithese van vertrouwen, te weten: wantrouwen gezien als een van de bepalende factoren waardoor een netwerk niet tot langdurige, effectieve en efficiënte samenwerking kan komen (Williamson, 2002: 66).

Voor vertrouwen wordt de volgende definiëring gegeven: vertrouwen wordt gezien als de perceptie waarbij een actor gelooft in de goede intenties van de andere actoren in het samenwerkingsverband (Klijn & Koppenjan, 2004: 83). Terwijl Das & Teng (1999) vertrouwen definiëren als de langdurige hechte band tussen actoren en de positieve houding ten opzichte van elkaar inzake hun wederzijdse afhankelijkheden.

4.1.2 **Trust- building**

Toch geven Klijn & Koppenjan en anderen geen daadwerkelijke instrumenten om vertrouwen te creëren, op te bouwen of te continueren. Das & Teng (1999) pogen dit wel te doen met het concept van *trust- building* (zie Figuur 8). Een concept dat onderstreept wordt door Kaats (2007) die stelt dat bij het opbouwen van *vertrouwen* in een netwerk een actor allereerst *betrouwbaar* moet zijn. Das & Teng onderbouwen hun visie van *trust- building* met vier technieken waardoor samenwerkingsverband kan verbeteren en van een duurzaam karakter kan worden voorzien. Een eerste techniek is het *reduceren van risico's*, waarbij risico's binnen een samenwerkingsverband geduid worden aan de hand van opportunistisch gedrag, kosten die de baten overstijgen, misbruik van kennis en ervaring door derden en slechte onderlinge communicatie. Deze inherente risico's kunnen volgens Das & Teng voorkomen worden als actoren bij het vormgeven van een samenwerkingsverband zich verdiepen in de te selecteren actoren, waarbij zij niet over een nacht ijs moeten gaan. Das & Teng (1999) benadrukken dat actoren gekozen moeten worden op basis van reputatie, historie en professionaliteit, hetgeen wordt bevestigd door Klijn & Koppenjan (2004). Vervolgens moeten actoren in een poging tot risico- reductie een proces van *trial and error* afleggen.

Een tweede factor tot *trust- building* is het verzorgen van *equity*, ofwel gelijkheid. Dit betekent overigens niet dat actoren *gelijk*, maar wel *gelijkwaardig* zijn. Immers iedere actor is heterogeen in zijn structuur en middelen maar uiteindelijk is iedereen

gelijkgeschikt. Gelijkwaardigheid en eerlijkheid vertalen zich in het proces wanneer de input van middelen een outcome genereert die gelijk is aan de gegeven input van actoren. De kosten die een organisatie maakt moeten evenredig zijn met de baten uit het samenwerkingsverband. Als een actor voor zichzelf beoordeeld dat er in consensus met andere actoren een resultaat is bereikt dat overeenstemt met de ingezette middelen dan zal dit bijdragen aan het versterken van het vertrouwen met andere actoren. Vice versa betekent dit dat als een project veel input vergt maar de outcome voor de betreffende actor minimaal is, zijn vertrouwen zal afnemen. In een *worst case scenario* kunnen actoren het netwerk verlaten.

Een derde element dat van belang is *communicatie*. Als men binnen een netwerk een gedegen communicatienetwerk weet op te stellen dan zal dit bij kunnen dragen aan het versterken van het vertrouwen. Ten eerste lijden open en flexibele communicatielijnen tussen actoren tot het opbouwen van relaties, met als gevolg dat sterke relaties tevens tot sterke vertrouwensbanden leiden. Treedt er een conflict op dan kan men via adequate communicatielijnen mogelijk enkele oplossingen bieden, is dit afwezig dan kan het conflict tot vertrouwensafname leiden. Ten tweede kan gedegen communicatie ertoe leiden dat actoren over elkaar meer informatie weten te vergaren, bijvoorbeeld informatie over de mate van professionaliteit, vertrouwen en risicomijdend gedrag. Dit is in lijn met wat Grice stelt in zijn Maximes-communicatiemodel: informatie moet informatief, relevant, betrouwbaar en valide zijn (Grice in Schwarz, 1996: 12). Tot slot kunnen goed opgezette communicatielijnen als basis dienen voor het onderhouden van duurzame relaties. Dit lezende kan men stellen dat dit derde element een zekere mate van abstractie in zich heeft. Echter, dat een gedegen communicatie van belang is blijkt wel uit de eerdere case study uit Finland. In deze case verbeterden de onderlinge relaties aanzienlijk door invoering van twee digitale communicatiesystemen waarbij onderlinge relaties onderhouden, overleg en informatie-uitwisseling op een effectievere en efficiëntere wijze mogelijk werd (zie Bijlage IV; Linnamaa, 2001: 10).

Een laatste factor die bijdraagt aan trust- building is *inter- organisationele adaptie* ofwel *alignment*. Binnen een netwerk vertegenwoordigt een individu zijn eigen belang of dat van zijn organisatie. Hierbinnen is een onderscheid tussen de front- en backstage. Binnen een netwerk vertegenwoordigt de op de voorgrond tredende actor (frontstage) zijn organisatie in het proces van probleemdefiniëring naar probleemoplossing. Voor de uiteindelijke realisering van de probleemoplossing zijn de uitvoerende actoren (backstage) verantwoordelijk. Voor de netwerksamenwerking en de uitvoering is het van belang dat de front- en backstage op elkaar aansluiten. Is dit niet het geval dan kunnen medewerkers het proces blokkeren waardoor de organisatie als geheel niet goed meer functioneert binnen het netwerk. Een dergelijke ontwikkeling kan ook de vertrouwensrelatie schaden, omdat dit te voorkomen moet de vertegenwoordigende actor zijn functie, kennis en andere middelen aanspreken om de inter- organisationele actoren mee te krijgen (Das & Teng, 1999: 15).

Figuur 8. Technieken van trust- building.



Bron: bewerking van Das & Teng, 1999.

4.2 Strategieën in netwerken: essentialia

De Bruijn & Ten Heuvelhof (2002; 2007) benoemen in hun werken: *'Management in Netwerken: over veranderen in een Multi- actor context'* en *'Process Management: Why project management fails in complex decision making processes'* strategieën die een actor in staat kunnen stellen om binnen netwerken samenwerkingsverbanden te continueren teneinde de gezamenlijke doelstellingen te bereiken. Deze strategieën zijn focussen zich op de zachte kant ('software') van het managen van netwerken en inherente samenwerkingsverbanden. Evenals Morgan (2006) stellen De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007) dat er geen vaste hand-out is die voor elk netwerk toepasbaar is, wel benoemen zij enkele *essentialia* die evenals de eerder benoemde factor vertrouwen er andere factoren zijn die men in acht zou moeten nemen voor het vormgeven en continueren van samenwerkingsverbanden (zie Figuur 9).

4.2.1 Actoren: scan & selectie door multiple-sourcing

De eerste strategie die De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007) aandragen is het selecteren van de juiste actoren. Hier kan worden teruggekoppeld naar O'Toole's stellingname dat men niet de *usual networks* moet samenstellen maar dat de keuze voor andere actoren gevarieerd, heterogeen en uiteenlopend moet zijn. Hierdoor is de probleemdefiniëring van een netwerk wel breder en als zodanig ook complexer, daarentegen kan men wel uit een groter reservoir aan mogelijke probleemoplossingen- en resources putten. Door enkel te stellen dat men in een netwerk een verscheidenheid aan actoren moet selecteren is enkel een voorwaarde, dit hoofdstuk gaat juist dieper in op de strategieën en instrumenten. Variëteit is één aspect, De Bruijn & Ten Heuvelhof benoemen in hun boek *Process Management* nog enkele elementen die van belang zijn bij een zogenaamde *actor scan*. Zo moet de initiatiefnemer (procesmanager) nagaan bij het selecteren van actoren wat hun kernwaarden, belangen en opinies inzake de kwesties zijn, wat hun

incentives en discentives zijn en tot slot moet een procesmanager in kaart brengen wat het binnenbrengen van een actor voor mogelijkheden en bedreigingen voor het netwerk sorteert. Als belangrijke onderstroomse activiteit benadrukken De Bruijn & Ten Heuvelhof dat een *actor scan* een continue activiteit is. Partijen komen en gaan, echter de kernwaarde voor het netwerk en diens procesmanager blijft het continueren van variëteit. De focus ligt hierbij op de vraag hoe men dit kan realiseren. De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007) stellen dat allereerst enkele actoren met productiemacht geselecteerd moeten worden. Deze partijen zijn noodzakelijk omdat zij met hun middelen een bepaalde machtspositie hebben om een oplossing te 'produceren'. Dergelijke middelen kunnen zicht vertalen in financiën, expertise, ervaring, creativiteit of het vermogen om te innoveren. Een vraag voor de initiatiefnemer van een netwerk kan zijn hoeveel partijen over dezelfde machtsmiddelen beschikken. Wanneer binnen een netwerk één actor beschikt over de benodigde financiën dan heeft deze partij vanzelfsprekend een sterke machtspositie. Een belangrijk instrument voor initiatiefnemers hierbij is het concept van *multiple sourcing*, wat het aanboren van meerdere middelen/bronnen impliceert. Dit betekent dat een initiatiefnemer voor bijvoorbeeld de financiële middelen reeds een actor geselecteerd heeft maar dat er meerdere actoren geactiveerd worden voor hetzelfde middel. Bij stedelijke ontwikkeling bijvoorbeeld kan een gemeentelijke partij een projectontwikkelaar hebben die zorgdraagt voor 1 miljoen euro van de investeringskosten. Door *multiple sourcing* toe te passen kan een initiatiefnemer andere actoren selecteren die ook voor minimaal 1 miljoen euro willen investeren, met de hoop dat dit investeringsbedrag hoger uitvalt.

Een ander aspect van *multiple sourcing* is dat een initiatiefnemer niet alleen afhankelijk is van derden, maar dat de andere partijen in een netwerk ook afhankelijk zijn van de initiatiefnemer (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007: 52). Zo kan de eerder genoemde projectontwikkelaar ook afhankelijk zijn van de gemeente doordat zij de enige partij is die vergunningen kan afgeven.

Tot slot zijn er naast actoren met productiemacht tevens actoren met een diffuse of blokkerende positie. Hierbij moet geannoteerd worden dat besluiten binnen netwerken in ronden/fases plaatsvinden. Binnen elke fase kunnen de machtsposities van actoren verschuiven. Dit wordt concreet bij actoren met een diffuse machtspositie die in de ene ronde een minimaal rol spelen maar bij bespreking van een andere kwestie in een volgende ronde veel belangrijker worden. Dit kan doordat zij van een diffuse naar een blokkerende rol transformeren. Waarbij zij niet met hun middelen een constructieve bijdrage proberen te leveren maar vanuit hun kernwaarde/perceptie het proces juist ondermijnen en op scherp zetten (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007: 53). Een dergelijke ontwikkeling waarbij blokkerende actoren het proces vertragen en op scherp zetten hoeft overigens geen negatieve ontwikkeling te zijn. Draagvlak is binnen een netwerk immers belangrijk, '*de neuzen moeten eenzelfde richting op staan*' eer men de volgende fase ingaat. Daarnaast is het niet onverstandig de ingeslagen weg te herzien (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007: 54).

Het verschilt per netwerk welke actor de initiatiefnemer is en welke actoren verdere productie-, diffuse- en blokkademacht bezitten. Het advies van De Bruijn & Ten Heuvelhof is dat initiatiefnemers en andere netwerkactoren niet telkens uit 'hetzelfde vaatje tappen' maar dat zij op zoek gaan naar de juiste actoren met de juiste middelen.

4.2.2 Priming en brede probleemformulering

Om een samenwerkingsverband binnen netwerken voor de lange termijn te ontwikkelen is het naast een selectie van de juiste partijen een belangrijke opgave eenzelfde probleem te definiëren vanwaar men op zoek gaat naar oplossingen en beoogde resultaten. Dit is echter een lastige opgave (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007: 76). Een actor die een *probleem* definieert, zal zich ervan bewust moeten zijn dat er slechts sprake is van een *probleemperceptie*. Immers, het perspectief geeft de perceptie van de desbetreffende actor weer, waarbij het de vraag is of andere actoren eenzelfde probleemperceptie hebben. Als dit het geval is, wat in de empirie nogal eens voorkomt, dan kunnen actoren ook een verschillende perceptie hebben over de urgentie van het probleem en de oplossing. Een logische reactie is dat actoren inhoudsanalyses of andere vormen van onderzoek aandragen om de andere partij te overtuigen, wat normaal is in een deliberatief proces. De Bruijn & ten Heuvelhof (2007) trekken deze strategie van inhoudsanalyses in twijfel. Zo kunnen ze onvoldoende onzaghebbend zijn doordat ze op discutabele data en aannames van de opdrachtgever (subjectiviteit) zijn gebaseerd. Verder baseert men zich bij analyses veelal op kosten, waardoor de baten van probleemoplossingen naar de achtergrond worden verdreven en tot slot blijkt dat inhoudsanalyses vaak te nauw zijn opgezet omdat te weinig rekening wordt gehouden met de dynamiek van netwerken. Binnen netwerken hebben actoren namelijk hun eigen probleempercepties en zijn deze percepties kunnen tevens aan verandering onderhevig zijn (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007: 77). De Bruijn & Ten Heuvelhof brengen *priming* en het verbreden van de probleemdefiniëring naar voren als twee mogelijke instrumenten ter oplossing van de fricties rondom de probleemformulering. *Priming* is het gevoelig maken van andere actoren voor een bepaalde probleemperceptie. Het probleem wordt op een dusdanig manier geframed dat de perceptie van ene actor gelijkennis vertoont met de perceptie van de andere actor. Rigoureuzer is de aanpak om de verschillende probleempercepties samen te voegen en een nieuwe breed gedragen probleemperceptie te creëren. In deze breed gedragen probleemperceptie worden elementen van de verschillende actoren verenigd (De Bruijn & ten Heuvelhof, 2007: 127). Een bekend voorbeeld van priming is de bezuinigingsoperatie Centurion bij Philips. Veel werknemers stonden hier in eerste instantie niet achter, door in bedrijfsbladen maar bijvoorbeeld ook de Financial Times de problematische situatie te schetsen probeerde men de probleemperceptie van het bestuur ook de probleemperceptie van de werknemer te maken (zie Bijlage V).

Een concept dat dichtbij *priming* ligt is het creëren van een *sense of urgency*, waarbij actoren worden geattendeerd op een bepaalde kwestie en dat deze dusdanig urgent is dat het de betreffende actor ook raakt. Dit proces van *priming* en het creëren van een *sense of urgency* is verwant met de strategie van brede probleemformulering. De primaire kwestie bij het creëren van een gezamenlijk probleem is dat het probleem door één actor te scherp is afgebakend waardoor andere actoren zich er niet in kunnen vinden of zelfs van distantiëren. Het is hier verstandiger om als initiatiefnemer het probleem zodanig te framen dat andere actoren eenzelfde perceptie op het probleem krijgen, veelal concretiseert zich dat in het koppelen van problemen, wat door priming en een *sense of urgency* wordt vergemakkelijkt.

De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007) en Wesselink (2010) geven de beleidsontwikkeling van de Maasvlakte II als voorbeeld waarbij men na eerdere mislukte fases van eenzijdige en afgebakende probleempercepties door brede probleemformulering, priming en een *sense of urgency* een doorbraak hebben bewerkstelligd (zie Bijlage VI).

4.2.3 Relatiemanagement: redundantie

Samenwerkingsverbanden in netwerken kennen per definitie een proces van wederzijdse afhankelijkheid. Deze afhankelijkheden zijn veelal onoverzichtelijk en complex (Klijn & Koppenjan, 2004; Sabatier, 2005 en De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007). Afhankelijkheden tussen actoren kunnen, zoals blijkt uit paragraaf 4.2.1, zowel voor 'producten' (oplossingen) als blokkades zorgen binnen een besluitvormingsproces. Een belangrijk aspect van samenwerking binnen netwerken is dan ook het voortdurend onderhouden van deze afhankelijkheden. Om binnen netwerken tot besluitvorming te komen is het belangrijk een goede relatie met andere actoren te onderhouden.

Bij het vormen van relaties is een veelvoorkomende gedachte dat men enkel banden moet onderhouden met actoren die men nodig heeft. Actoren die nodig zijn om een strategische positie te verwerven of die de actor van nieuwe expertise, ideeën of ervaring kan voorzien. Vanuit deze houding kan men sterk de neiging hebben enkel voor de functionele en sterke relaties te kiezen. Granovetter (1983) toont in zijn *'The Strength of Weak Ties'* aan dat naast sterke ook zwakke relaties van groot belang kunnen zijn voor de continuïteit van de samenwerking binnen een netwerk. Netwerken zijn complex en kennen de nodige dynamiek. Zodoende kunnen posities van actoren binnen een netwerk veranderen. Een netwerk doorloopt verschillende fases op weg naar de uitvoering, binnen de verschillende fasen is de ene actor meer van belang dan de andere actor. Daarnaast kunnen in dit dynamische proces nieuwe actoren worden toegevoegd waardoor nieuwe problemen en oplossingen opdoemen waarmee tevens de posities van actoren wordt herschikt (Granovetter, 1983: 202). Een dergelijke complexiteit zorgt ervoor dat actoren die in fase 1 nog een marginale rol speelden in, fase 3 mogelijk een centrale positie in kunnen nemen. De zwakke relaties in fase 1 met de betreffende actor kunnen in een latere fase van groot belang blijken te zijn. Hierdoor wordt tegemoet gekomen aan het eerder genoemde principe van gelijkwaardigheid; iedere actor binnen een netwerk kan op een bepaald moment waardevol zijn. Bij sterke en zwakke alsmede functionele en extrafunctionele relaties zou men namelijk veronderstellen dat de ene partij voor een actor meer van belang kan zijn dan een andere actor. Nu blijkt dat door complexiteit, dynamiek en de tand des tijds de positie en daarmee de relatie van actoren kan veranderen waarbij men spreekt van een *redundant relatienetwerk*. Dit betekent dat men voortdurend relaties met andere actoren onderhoudt, ook wanneer dit binnen een bepaalde fase niet nuttig lijkt (Granovetter, 1983: 202).

4.2.4 Transparantie en kernwaardes

Dat een redundant netwerk van belang is werd in de voorgaande alinea duidelijk, dit hoofdstuk tracht echter ook antwoord te vinden op de vraag hoe men relaties kan vormgeven opdat zij voortbestaan.

De Bruijn & Ten Heuvelhof (2002) stellen dat relaties binnen een netwerk pas goed kunnen functioneren als er sprake is van zowel transparantie als het beschermen van eenieders kernwaarden. Transparantie betekent dat de lijn en de opeenvolgende stappen van het besluitvormingsproces (van agenda, naar beleid- tot besluitvorming, -uitvoering en evaluatie) voor alle partijen binnen het netwerk helder moet zijn, partijen niet onder- of bovengeschiedt aan elkaar zijn waardoor elk ingebracht belang gelijkwaardig is, het duidelijk moet zijn welke regels binnen het netwerk gelden en tot slot betekent transparantie ook dat elke actor die een belang heeft in de kwestie mag toetreden tot het netwerk (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2002: 47). De zinsnede: 'elke actor mag toetreden' insinueert een soort van open huis, De Bruijn & Ten Heuvelhof benadrukken echter dat

dit niet wenselijk is. De scheidslijn zit in het proces waarbij een procesmanager of initiatiefnemer nog *in control* is om het netwerk met betrokken actoren naar een gezamenlijke probleemoplossing te leiden. Terugkerend naar de aspecten van transparantie zoals helderheid en toegankelijkheid voor stakeholders kan men denken aan het intrappen van open deuren. In de praktijk blijkt echter dat men wel een transparant proces nastreeft maar dat dit in de dagelijkse omgangsvormen deze helderheid, gelijkwaardigheid, regels en toegankelijkheid naar de achtergrond verdwijnen door de complexiteit van het netwerk. De Bruijn & Ten Heuvelhof (2002) benadrukken dat initiatiefnemers of procesmanagers binnen netwerk deze waarden moeten bewaken ongeacht de mogelijke complexiteit bij samenwerken in netwerken.

Naast transparantie is het *niet aantasten* van de kernwaarden van andere actoren een belangrijke voorwaarde voor het onderhouden van relaties. Iedere actor heeft een aantal kernwaarden (core values); waarden die de kern van zijn bestaansrecht als organisatie of individu raken (Krummenacher in De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007: 118). Een belangrijke 'spelregel' is dat partijen in een netwerk de kernwaarden van de anderen partijen niet mogen aantasten. Wie de kernwaarden van een actoren namelijk wel aantast, schaadt immers de *raison d'être* van deze actor. Wanneer deze *rule of the game* wordt overtreden, kan het vertrouwen tussen partijen ernstig worden geschaad. Waarbij een afname in het vertrouwen niet wenselijk is (zie paragraaf 4.1), aangezien dit een van de fundamenteën is voor duurzame samenwerking binnen netwerken. Een actor die in zijn kernwaarden is aangetast zal immers niet snel tot hernieuwende samenwerking bereid zijn. Bovendien kan een actor hierin een legitimatie zien voor eenzelfde soort gedrag wat resulteert in verdere blokkades inzake het samenwerkingsverband (Krummenacher in De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007: 118).

4.2.5 Prospects of gain

Een ander element om relaties te versterken is het creëren van *prospects of gain*. De initiatiefnemer moet er voor zorgen dat elke actor op een bepaald moment in het proces profijt kan hebben van zijn bijdrage aan het netwerk (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2002: 51). Het natuurlijke gedrag van actoren kan echter leiden tot wederzijds conflicten omdat zij beiden/allen een eigen perceptie hebben. Samenwerkingsverbanden binnen netwerken moeten dus een incentive for gedisciplineerd en coöperatief gedrag bevatten. De belangrijkste voorwaarde voor samenwerking is het vooruitzicht dat men profijt (gain) van het samenwerkingsverband kan hebben. Dit betekent dat partijen overtuigd moeten zijn dat het huidige, of toekomstige proces aantrekkelijk genoeg is om te participeren; gain is hiervoor een primair bestanddeel. Zoals al vaker gesteld is het benoemen van prospects of gain niet genoeg, dit hoofdstuk is op zoek naar instrumenten. Voor deze essentialia is echter geen instrument voorhanden die toepasbaar is op netwerkactoren. Voor elk netwerk en voor elke actor zijn de baten anders. Wel geven De Bruin & Ten Heuvelhof een sturingsinstrument door te stellen dat procesmanagers participerende partijen niet te vroeg hun gain moet uitbetalen. Als dit wel gebeurt, is het vervolg dat partijen hun stimulans kwijt zijn, immers de geleverde input heeft niet de gewenste output opgeleverd (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2002: 51). Dit kan uiteindelijk leiden tot opportunistisch gedrag omdat partijen het netwerk vroegtijdig verlaten of niet meer naar behoren samenwerken. Het is voor de procesmanager de kunst om de baten in een zo laat mogelijk stadium van het proces te laten terugvloeien naar de participerende partijen.

4.2.6 Toewijding aan het proces of het resultaat?

De procedure van prospects of gain heeft raakvlakken met het principe van: *creation of commitment to the process not the result*. Hiermee wordt bedoeld op het aspect dat men bij actoren een toewijding moet genereren die niet betrekking heeft op het resultaat maar op het gezamenlijke proces van probleemoplossing en doelrealisering (resultaat) (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2002: 108). De eerste vraag die een procesmanager zich moet stellen is of partijen gecommitteerd kunnen worden aan het beoogde eindresultaat bij de start van het proces. Het antwoord hierop is krachtig in zijn eenvoud. Samenwerkingsverbanden binnen netwerk zijn een dynamisch proces, hierdoor wordt het voor partijen onmogelijk om zich op voorhand al te committeren aan het beoogde eindresultaat omdat enkel een voorspelling onvoldoende is. Daarom moeten initiatiefnemers bij de start van het proces in een netwerk altijd een bepaalde ruimte vrijlaten waarbij actoren zich kunnen distantiëren van het resultaat. Het beoogde resultaat moet voor alle actoren gelijkwaardig zijn, iedere actor moet zijn *gain* kunnen verkrijgen door het bieden van ruimte. Die ruimte is nodig omdat het uiteindelijke resultaat, door de eerder gestelde dynamiek en complexiteit, een andere uitkomst kan hebben. Hierdoor moet er binnen het proces van uitvoering en doelrealisering tevens een bepaalde ruimte zijn om het proces te verlaten. Wordt deze ruimte bij start of op voorhand niet geboden dan is de beweegreden om het netwerk bij de start al te verlaten groter (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2002: 108).

Een tweede vraag die een initiatiefnemer zichzelf moet stellen is hoeveel ruimte hij/zij de partijen biedt. In de voorgaande alinea werd al het nadeel van te weinig ruimte besproken, hier zit echter het dilemma: teveel ruimte is ook niet wenselijk. Als er teveel ruimte wordt geboden is het voor partijen gemakkelijker om het proces vroegtijdig te verlaten als de gains niet in lijn zijn met de verwachtingen en percepties (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2002: 109). Een risico hiervan is dat partijen zich zullen distantiëren van de mogelijke eindresultaten met als gevolgtrekking dat als een partij vertrekt er meerdere volgen omdat de vertrekkende partij middelen in zijn bezit heeft die anderen benodigen. De oplossing ligt in een sterk vormgegeven proces en netwerk. Het idee is dat een goed proces tevens als sterke prikkel dient voor het in stand houden van het netwerk en men de ruimte niet zal gebruiken om het proces te verlaten. Bij een goed netwerk moet de procesmanager ervoor zorgen dat partijen wederzijds afhankelijk zijn van elkaar, waar actoren investeren in relaties en mogelijkheden creëren tot het genereren van gains. Er treedt immers een wisselwerking op waarbij actoren financiële middelen, creatieve of innovatieve ideeën, kennis en ervaring van elkaar nodig hebben. Wanneer dit door de procesmanager goed is ingevuld, is het voor partijen een te groot risico om met de geboden ruimte het netwerk te verlaten. De partijen hebben er namelijk tijd, energie en andere middelen ingestoken met als doel bepaalde middelen daarvoor terug te krijgen. Met een dergelijke package deal zou het verre van slim zijn om het netwerk voortijdig te verlaten. Niet alleen zijn de transactiekosten voor niets geweest ook de gains die mogelijk zijn door het proces van samenwerken verdwijnen naar de achtergrond. Hierdoor is het proces belangrijker dan het beoogde eindresultaat, waarbij gesteld moet worden dat resultaten niet onbelangrijk zijn. Echter de beoogde eindresultaten zijn door het voorspellende, complexe en dynamische karakter ondergeschikt aan het proces. Een goed vormgegeven proces met de juiste actoren, vertrouwen, relatiemanagement, wederzijdse afhankelijkheden, commitment, behoud van kernwaarden en transparantie moet immers tot uitkomsten leiden die cohesief is met de visie van het gehele netwerk (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2002: 110).

4.3 Resumé

Dit hoofdstuk startte met voorwaarden waardoor men samenwerkingsverbanden binnen netwerken kon verduurzamen. Voorwaarden zoals het creëren van interactiepatronen, tegengaan van free-riders en een proces waarbij actoren hun frustraties naar de achtergrond verdringen. Uit de literatuur kwam al naar voren dat voor een gedegen en continue samenwerking *voorwaarden* ontoereikend zijn, hiervoor zijn *instrumenten* nodig die antwoord kunnen geven op de eerder gestelde hoe-vraag.

Als eerste instrument kwam het veel voorkomende *vertrouwen* naar voren en met name het instrument van trust-building. Dit opbouwen van vertrouwen kan gebeuren door risico-reductie waarbij men op zoek gaat naar professionele en ervaren actoren, samenwerkt op basis van gelijkwaardigheid waardoor geen enkele actor boven- of ondergeschikt is, sterke communicatielijnen uitzet en tot slot het inter-organisationale adaptie bewerkstelligt waarbij alle geledingen binnen een organisatie met hun 'neuzen dezelfde richting op staan'.

Vervolgens werden in paragraaf 2 enkele andere *essentialia* benoemd die als instrumenten voor duurzame netwerken kunnen fungeren. Zo is een *actor scan* van belang waarbij de procesmanager op basis van variëteit actoren selecteert die afwisselend 1) productiemacht bezitten door hun resources en 2) blokkademacht uitoefenen door hun diffuse rol. Rollen die overigens door de complexiteit en dynamiek van een netwerk aan verandering onderhevig is.

In navolging van de actor scan volgt het instrument van *brede probleemformulering* waarbij initiatiefnemers door priming in tegenstelling tot de meer eenzijdige traditionele probleemaanpak een kwestie verbreden waardoor er een *sense of urgency* bij meerdere netwerkactoren wordt gecreëerd. Een ander belangrijk onderdeel van *priming* betreft het gevoelig maken van actoren voor een heersend probleem.

Een vierde instrument is die van *relatiemanagement*. Wat men hier in ogenschouw moet nemen is het aspect van redundantie. Dit betekent dat actoren zowel *Strong* als *Weak Ties* onderhouden, men onderhoudt banden met zowel sterke alsmede de zwakke actoren. Men neigt in een dergelijk proces echter naar Strong Ties, binnen een netwerk is het echter ook van belang om zich aan het andere type relatie te conformeren omdat de positie van actoren aan verandering onderhevig is. Zo kan een actor in fase 1 van het proces een minieme rol spelen maar door een kentering in zoektocht naar probleemoplossingen in fase 3, met haar beschikbare middelen, uiteindelijk wel een belangrijke rol vervullen.

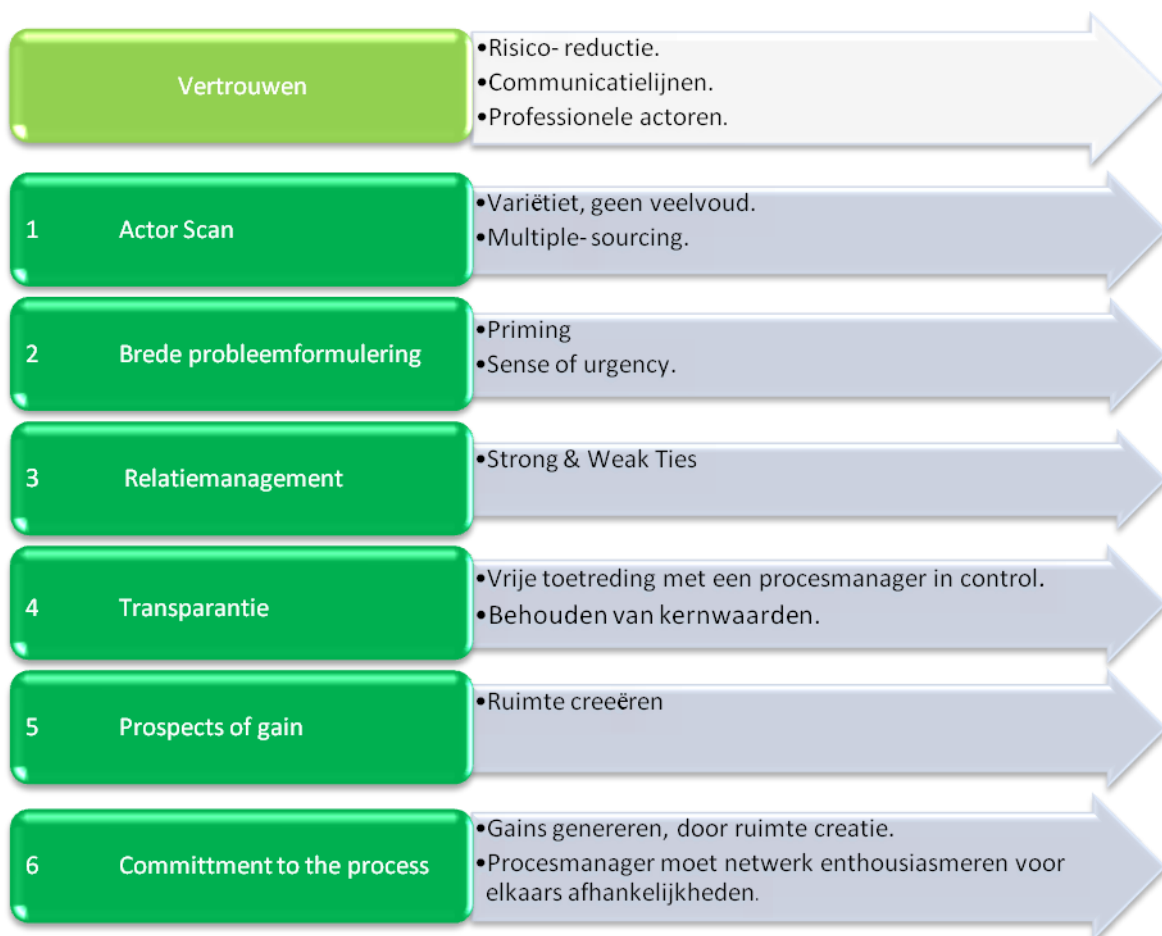
Een vijfde instrument is die van *transparantie* en het respecteren van eenieders *kernwaarden*. Vooral de laatste is van belang met het oog op het behouden van vertrouwen. Als men namelijk de *raison d'être* van een actor aantast zal deze minder geneigd zijn productief aan het netwerk deel te nemen of zal de actor het proces voortijdig willen verlaten. Hetgeen niet wenselijk is omdat men bepaalde specifieke middelen nodig heeft.

Een zesde instrument omvat het vooruitzicht op baten (*prospects of gain*). Hiermee wordt bedoeld op het prikkelen van netwerkactoren door hun een bepaalde baat in het vooruitzicht te stellen. De 'kunst' voor een procesmanager is een dergelijke baat niet te vroeg uit te betalen, omdat als een bepaalde actor zijn beoogde resultaten te snel heeft bereikt zijn incentive om aan het netwerk bij te dragen afneemt.

Het laatste instrument omvat het principe van: *creation of commitment to the process not the result*. Hiermee wordt bedoeld op het aspect dat men bij actoren een toewijding moet genereren die geen betrekking heeft op het resultaat maar op het gezamenlijke proces van probleemoplossing en doelrealisering. Als actoren louter

focussen op het resultaat dan zullen zij eerder geneigd zijn enkel te kijken naar hun eigen perceptie van de oplossing en te verkrijgen *gains*. Terwijl als procesmanagers de focus van netwerkactoren verleggen van het resultaat naar het proces, dan zal het samenwerkingsverband meer duurzaamheid bevatten. Dit omdat men bij het proces een resultaat niet eenzijdig, maar in een context van wederzijdse afhankelijkheden, commitment, behoud van kernwaarden en transparantie belicht. Wat uiteindelijk tot uitkomsten moet leiden die cohesief zijn met de visie van het gehele netwerk.

Figuur 9. Zeven essentialia en het aspect van vertrouwen als belangrijke instrumenten voor samenwerking.



5 Samenwerken in stedelijke beleidsnetwerken: verbinding van theorie naar empirie

Theoretische constructen operationaliseren waardoor zij in de empirie van het stedelijk beleidsnetwerk Coolsingel getoetst kunnen worden.

Ondanks dat de theoretische constructen uit de hoofdstukken 3 en 4 een reflectie geven op, of onderdeel uitmaken van de werkelijkheid kennen zij toch een bepaald abstractieniveau waardoor de koppeling met de empirie wordt bemoeilijkt. In dit hoofdstuk wordt getracht de overgang van theorie naar empirie te bewerkstelligen door theoretische begrippen als vertrouwen, procescommittent of prospects of gain meer meet- en waarneembaar te maken voor de Rotterdamse onderzoekspraktijk. Dit wordt ook wel het proces van operationaliseren genoemd (Swanborn, 2008).

Zoals gesteld hebben Klijn & Koppenjan (2004), De Bruijn & Ten Heuvelhof (2002 & 2007), O'Toole (2001) en anderen concepten aangedragen over voordelen, opdoemende barrières en instrumenten waardoor een samenwerkingsverband duurzamer gecontinueerd worden. Om dit in de praktijk onder gemeentelijke- en marktpartijen alsmede binnen de twee city benchmarks te toetsen zullen de concepten concreter gemaakt moeten worden. In hoofdstukken 3 en 4 zijn in totaal zeven instrumenten (zie Figuur 9) benoemd die samenwerken binnen netwerken kunnen verduurzamen. De idee is om uit deze *tools* netwerkbevorderende en -beperkende factoren af te leiden waarna zij worden omgezet naar *do's* en *do not's* betreffende samenwerken. Tegelijkertijd worden deze zeven instrumenten geoperationaliseerd. Tot slot kan in de empirie getoetst worden wat werkzaam is voor netwerkactoren rond de Coolsingel. Binnen dit proces zullen de city benchmarks en de interviews met betrokken stakeholders een belangrijk aandeel hebben in het uitkristalliseren welke *do's* en *do not's* van belang zijn om de samenwerking te verduurzamen, deze zijn in Figuur 10 te vinden.

5.1 *Do's & Do Not's*

In de theorie zijn enkele voordelen en knelpunten benoemd die een duurzaam samenwerkingsverband binnen netwerken kunnen verduurzamen of frustreren, deze worden in het onderstaande getransformeerd tot *do's* en *do not's* (zie Figuur 10). Ofwel factoren waar een procesmanager rekening mee dient te houden met betrekking tot het *sustainable* houden van de samenwerkingsverbanden.

Een eerste *do* is onderdeel van de actor scan en selectie (Tabel 1). Hierbij is het zaak actoren te selecteren die met hun middelen kunnen bijdragen aan een duurzaam proces van samenwerken en probleemoplossing. Het streven is hier om een zo gevarieerd samengesteld netwerk van partijen om de tafel te krijgen. Dit sluit aan bij de *do* van multiple- sourcing, ofwel elke actor heeft zijn eigen specifieke middelen tot beschikking. Middelen die van belang kunnen zijn voor netwerk en daarmee onderdeel van de *actor scan* behoren te zijn. Een probleem en daarmee *do not* voor procesmanagers is dat zij teveel actoren en daarmee middelen en belangen willen meenemen om tot consensusvorming in een stedelijk netwerk te komen. Initiatiefnemers trachten variëteit te bewerkstelligen, echter in de praktijk blijkt variëteit vaak tot veelvoud te leiden met als gevolg dat het proces vertraagd wordt.

Een tweede *do not* is eveneens onderdeel van de *actor scan* en omvat de selectie van de *usual networks*. Uit de theorie blijkt namelijk dat procesmanagers bij een nieuw stedelijk project een beroep doen op vertrouwde actoren door hun ervaring, '*shared history*' of cynisch gesteld: gemakzucht. Een nadeel is dat hierdoor nieuwe innovatieve, inspirerende actoren met mogelijk nieuwe middelen worden overgeslagen terwijl zij wel van meerwaarde voor het stedelijk beleidsnetwerk kunnen zijn.

Een andere *do not* bij de selectie van actoren is de onderschatte inbreng van politiek-bestuurlijke actoren binnen stedelijke beleidsnetwerken. In de praktijk blijkt dat initiatiefnemers teveel focussen op markt-, maatschappelijke en andere gemeentelijke partijen door hun belangen en middelen. Een veelvoorkomende situatie is dat politiek-bestuurlijke actoren te weinig of in een te laat stadium worden betrokken, terwijl zij blijkens de studies van Le Gales (1999; 2001) wel degelijk een stimulerende werking kunnen hebben.

Tabel 1. Actor Scan.

Actor Scan	
<i>Definitie:</i> bijeenzoeken en selecteren van die actoren die door hun specifieke middelen en variëteit een bijdrage kunnen leveren aan het netwerk.	
Indicatoren	Omschrijving
1. <i>Usual Networks</i>	1. Niet de enkel 'bekende' of gelijkgestemden selecteren, wetende dat de actor scan een continu proces is, juist op zoek gaan naar nieuwe actoren met toegevoegde waarde.
2. <i>Variëteit</i>	2. Zorgen voor een divers netwerk aan actoren, in deze verscheidenheid zit namelijk de toegevoegde waarde voor het netwerk. Wel behoedzaam zijn dat variëteit niet tot veelvoud leidt. Ook belang van politiek- bestuurlijke actor beseffen.
3. <i>Multiple-sourcing</i>	3. Zowel partijen met productiemacht (financiën, expertise, ervaring en innovatievermogen), diffuse macht (aspecten die zorgen voor wederzijdse afhankelijkheid) als blokkademacht (barrières opwerpen die het proces op scherp zetten) selecteren.

Een tweede belangrijke *do* is het opbouwen van vertrouwen (*trust- building*) (Tabel 2). Kern hierbij is allereerst het verminderen van *risico's* betreffende financiële posities en opportunistisch gedrag evenals professionele actoren te selecteren die ervaring hebben binnen de betreffende beleidssector. Daarnaast moet men gelijkwaardige (*equity*) rollen creëren waardoor geen enkele actor boven- of ondergeschikt is. Gebeurt dit wel en is de ene partij verheven boven de andere dan kan de gezamenlijke probleemperceptie- en oplossing te ver doorslaan naar de bovengeschiedte actor. Een dergelijke situatie is niet bevorderlijk voor het vertrouwen en daarmee een *do not*. Wat tot slot wel een *do* behelst is de *inter- organisationele adaptie* ofwel *alignement* binnen een organisatie. Kern hierbij is dat zowel de front- als de backstage van een organisatie op één lijn zitten. Wanneer actoren van één organisatie intern divergeren dan kan dit een negatief effect hebben op het vertrouwen.

Tabel 2. Vertrouwen.

Vertrouwen	
<i>Definitie:</i> perceptie waarbij een actor gelooft in de goede intenties van de andere actoren in het samenwerkingsverband, met als resultaat een positieve houding tegenover elkaar, een langdurig hechte hand en het bevestigen van elkaars wederzijdse afhankelijkheden.	
Indicatoren	Omschrijving
1. <i>Risico-reductie</i>	1. Waarbij risico's binnen een samenwerkingsverband geduïd worden aan de hand van opportunistisch gedrag, deelname <i>free riders</i> , kosten die de baten overstijgen, misbruik van kennis en ervaring door derden en slechte onderlinge communicatie. Als oplossing wordt een actor scan aangedragen: actoren gekozen moeten worden op basis van reputatie, historie en professionaliteit.
2. <i>Equity</i>	2. Tweeërlei: allereerst is geen enkele actor boven- of ondergeschikt. Ten tweede voltrekt zich idealiter een waarbij actoren met de input van hun middelen ook een outcome genereren die gelijk is aan de input. Kortom de kosten die een organisatie maakt moeten evenredig zijn met de baten uit het samenwerkingsverband.
3. <i>Inter-organisationale adaptie</i>	3. Front- (aanwezig bij netwerk) en backstage (afwezig bij netwerk) van een organisatie moeten convergeren (één lijn). Wanneer men immers divergeert is dit slecht voor het functioneren binnen het netwerk, hetgeen de vertrouwenspositie ondermijnt.

Een derde *do* is *priming* ofwel brede probleemformulering (Tabel 3). Hier moet de procesmanager wel een omslag in denken teweeg zien te brengen. Dit kan men versnellen door een *sense of urgency* te realiseren. Achterliggende gedachte hiervan is dat ingrijpen gewenst is omdat bij een gelijkblijvende situatie de kwestie zal verergeren. Normaliter heeft elke actor een eigen probleemperceptie en een mogelijk oplossing daarop. Bij *priming* kan men dit doorbreken door van de probleemperceptie van verschillende actoren een fragment uit te lichten en dit samen te voegen met correlerende fragmenten van andere actoren om vervolgens een nieuw probleem te creëren. Het doel hiervan is om partijen met divergerende percepties bijeen te brengen. Een *do not* die in de praktijk nogal eens wordt toegepast is het samenvoegen van de problemen in plaats van het creëren van een nieuw probleem die allen raakt. Te vaak denken procesmanagers de verschillende probleempercepties te kunnen verzamelen, structureren en oplossingen aan te dragen. De werkelijkheid is echter complexer waardoor het samenvoegen van al die verschillende percepties het proces eerder belemmert dan stimuleert. *Priming* tracht dit, mogelijk versneld in een proces van *sense of urgency*, te voorkomen door van alle issues niet een gezamenlijk probleem te maken, maar juist een nieuw probleem te creëren die allen percepties raakt.

Tabel 3. Brede probleemformulering.

Brede probleemformulering	
Definitie: binnen een netwerk een gezamenlijk nieuw probleem creëren of het bestaande probleem breder trekken zodat het raakvlakken heeft met de probleempercepties van de netwerkactoren.	
Indicatoren	Omschrijving
1. <i>Priming</i>	1. Priming is het gevoelig maken van andere actoren voor een bepaalde probleemperceptie, veelal door het creëren van een crisis (<i>invent a crisis</i>) waardoor andere actoren de ernst van de situatie inzien en meegaan in de perceptie.
2. <i>Sense of urgency</i>	2. Actoren worden geattendeerd op een bepaalde kwestie en dat deze dusdanig urgent is dat het de betreffende actor ook raakt waardoor actoren gedwongen worden mee te denken over de probleemoplossing.

De vierde *do* focust zich op het instrument van relatiemanagement en diens element van redundantie (Tabel 4). In een netwerk bevinden zich zogenoemde Strong en Weak Ties. In de praktijk blijkt dat actoren een voorkeur hebben voor banden met sterke actoren. Een actor onderhoudt sterke banden met de betreffende actoren door zijn beschikbare middelen als financiën, kennis, ervaring, innovatievermogen of waardevolle andere contacten. De *do* hierin is omgedraaid en stelt dat men als procesmanager ook banden moet onderhouden met de zwakkere actoren van een netwerk. Dit door het feit dat een netwerk per definitie complex en dynamisch is. Waarbij de positie van een actor gaandeweg in het proces kan veranderen en een Weak Tie zich kan omvormen tot Strong Tie. De *do not* is hier vanzelfsprekend het uitsluitend onderhouden van banden met machtige of sterke actoren. Die zijn er überhaupt niet als men de eerder genoemde *do* van gelijkwaardigheid nastreeft.

In de theorie werden de kernwaarden van een actor van belang geacht. Een kernwaarde omvat immers de *raison d'être* van een actor. Meer casusgericht is het herontwikkelen van de Coolsingel tot een boulevard van internationale allure een kernwaarde van de CoolsingelClub.

Het is voor procesmanagers een absolute *do not* om de kernwaarde van een actor te veranderen. In de praktijk is te vaak gebleken dat initiatiefnemers de kernwaarden van een actor trachten te beïnvloeden om hen mee te krijgen in het proces. Het uitgangspunt van de procesmanagers was de inzet van de partij en diens middelen, maar een dergelijke poging tot aantasting van de kernwaarde ten faveure van het eindresultaat kan juist tot een daling in het vertrouwen leiden. Dit, omdat door deze handeling van de initiatiefnemers het signaal wordt afgegeven dat in het proces voornamelijk de resources van belang zijn en niet de actor.

Tabel 4. Relatiemanagement.

Redundant relatie management	
<i>Definitie:</i> In een proces van wederzijdse afhankelijkheden zorgen dat de relaties die ten grondslag liggen aan deze wederkerigheden worden onderhouden waardoor de samenwerking niet bedreigd wordt.	
Indicatoren	Omschrijving
1. <i>Strong & Weak Ties</i>	1. Actoren kiezen veelal voor de sterke banden (strong ties) met de functionele actoren, dit omdat men diens middelen benodigd. Zwakke banden (Weak ties) lijken in den beginne niet functioneel, echter samenwerkingsprocessen in een netwerk kenmerken zich door dynamiek en complexiteit waardoor een extra- functionele actor wel functioneel worden. Bij de Weak Ties tracht de actor zodoende ook banden te onderhouden met de zwakke actoren.
2. <i>Kernwaarden</i>	2. Behoud de kernwaarden van een actor. Wanneer de kernwaarden door een procesmanager niet worden gerespecteerd kan het vertrouwen afnemen.

Een belangrijk onderdeel van vertrouwen en het behouden van eenieders kernwaarden is het nastreven van transparantie, ofwel openheid. Transparantie kent vele wegen, in de context van duurzaam samenwerken wordt in een netwerkproces vooral de helderheid van processtappen beoogd. De *do* voor een initiatiefnemer is het scheppen van een helder beeld over de fasen van agendavorming naar uiteindelijke beleidsuitvoering, daarbij is het van belang dat iedere actor gelijkwaardig is (tevens belangrijke *do* bij trust- building) en dat actoren die denken een belang in de werkzaamheden van het netwerk te hebben ook daadwerkelijk mogen toetreden en participeren. Een absolute *do not* is dat het netwerk tot een open huis verwordt waar elke actor denk te kunnen toetreden, de scheidslijn ligt hier bij de procesmanager. Die moet ten alle tijden *in control* blijven (zie Tabel 5).

Tabel 5. Transparantie.

Transparantie	
<i>Definitie:</i> de lijn en de opeenvolgende stappen van het besluitvormingsproces voor partijen helder moet zijn, partijen niet onder- of bovengeschiedt aan elkaar zijn waardoor elk ingebracht belang gelijkwaardig is, het duidelijk moet zijn welke regels binnen het netwerk gelden en tot slot betekent transparantie ook dat elke actor die een belang heeft in de kwestie mag toetreden tot het netwerk.	
Indicatoren	Omschrijving
1. <i>Toetreding</i>	1. Actoren mogen tot het netwerk toetreden als zij een belang in het probleem of de oplossing van het probleem hebben. Wel met de kanttekening dat de procesmanager <i>in control</i> blijft en variëteit niet tot veelvuldigheid leidt.
2. <i>Proces Informatie- verstreking</i>	2. Taak van procesmanagers om andere netwerkactoren tijdig te informeren over de genomen, huidige en te nemen stappen in het beleidsproces om tot een duurzame samenwerking van de probleemoplossing te komen. Gedegen communicatielijnen zijn hierbij van belang.

De zesde en zevende *do* zijn verwant aan elkaar en omvatten de concepten van *prospects of gain* en *commitment to the process not the result*. De eerste *do* is dat een procesmanager per actor moet kunnen inschatten wat het mogelijke eindresultaat is en welke baten een actor ten deel kan vallen (Tabel 6). Een absolute *do not* hierbinnen is

dat de *gain* niet te vroeg wordt uitbetaald, doet men dit wel dan bestaat het gevaar dat een actor het netwerk voortijdig verlaat omdat de individuele doelen bereikt zijn. De *tijdspanne* waarover gains worden uitbetaald is hierdoor van belang.

Een tool hiervoor en daarmee ook een *do* voor procesmanagers is het creëren van *commitment*. Dit bestaat uit twee elementen, een eerste is de *commitment* aan het proces en niet het resultaat. Hiermee wordt bedoeld op de constatering dat stedelijke beleidsnetwerken te vaak gekenmerkt worden door beleidsontwikkeling gericht op het resultaat. De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007) benadrukken echter de toewijding aan het proces. Als men vooraf namelijk een beoogd resultaat opstelt dan zal deze de focus en leidraad vormen voor verdere fases in het samenwerkingsverband.

In de praktijk is namelijk te vaak gebleken dat beoogde resultaten aan verandering onderhevig zijn doordat men in een complexe en dynamische omgeving opereert. Een *do* hierbij is om ruimte te creëren rond het eindresultaat en meer te focussen op het proces van samenwerken, 'koppen bij elkaar steken' en 'neuzen dezelfde richting op'. Een deliberatief proces blijkt in de praktijk voor de probleemoplossing belangrijker te zijn dan het beoogde eindresultaat. Ruimte bieden is hierdoor belangrijk, een absolute *do not* is het hanteren van striktheid en een te nauwe focus op resultaten. Als men dit meer concretiseert voor de Coolsingel dan is te zien dat het eindresultaat bij de start van het Project Coolsingel veel omvangrijker en ambitieuzer was door een hoger gemeentelijke investeringsbudget. Dit beoogde eindresultaat heeft de gemeente moeten bijstellen door bezuinigingen en de daarmee gepaarde terugtred in de begroting.

Tabel 6. Prospects of gain.

Prospects of gain	
<i>Definitie:</i> de initiatiefnemer moet er voor zorgen dat elke actor op een bepaald moment in het proces profijt kan hebben van zijn bijdrage aan het netwerk, gebeurd dit niet dan zal een actor eerder geneigd zijn het netwerk te verlaten. Iedere actor wil bij een input <i>x</i> , een bepaalde output <i>y</i> bereiken.	
Indicatoren	Omschrijving
1. <i>Tijdspanne</i>	1. Procesmanagers moeten participerende partijen niet te vroeg hun 'gain' uitbetalen. Als dit wel gebeurd is het vervolg dat partijen hun stimulans kwijt zijn, immers de geleverde input heeft niet de gewenste output opgeleverd. Dit kan uiteindelijk leiden tot opportunistisch gedrag omdat partijen het netwerk vroegtijdig verlaten of niet meer naar behoren samenwerken. Het is voor de procesmanager de kunst om de baten in een zo laat mogelijk stadium van het proces te laten terugvloeien naar de participerende partijen.
2. <i>Taak</i> <i>Procesmanager</i>	2. Procesmanager kan zich als people manager onderscheiden door via relatiemanagement actoren met elkaar te verbinden waarbij op elkaars wederzijdse afhankelijkheden zoals ervaring, expertise en financiën gewezen worden.

Een tweede element gaat in op de hoeveelheid ruimte die geboden wordt (Tabel 7). In de voorgaande alinea werd al het nadeel van te weinig ruimte besproken, hier zit echter het dilemma: teveel ruimte is ook niet wenselijk. Als er teveel ruimte wordt geboden is het voor partijen gemakkelijker om het proces vroegtijdig te verlaten als de gains niet in lijn zijn met de verwachtingen of de gains voor andere partijen pas later vrijkomen. Teveel ruimte bieden is hier de *do not*, maar wat behelst vervolgens de *do*? Bij een goed netwerk moet de procesmanager ervoor zorgen dat partijen wederzijds afhankelijk worden van elkaar, door ruimte geven en in te perken waar nodig. Zodoende probeert de

procesmanager een wisselwerking te creëren waarbij actoren financiële middelen, creatieve of innovatieve ideeën, kennis en ervaring van elkaar nodig hebben en uitwisselen. Hiervoor moeten actoren investeren in relaties en mogelijkheden creëren tot het genereren van gains. Door het opbouwen van relaties (relatiemanagement) zal een actor zich eerder committeren aangezien actoren tijd en middelen in het proces hebben gestopt. De prikkel om het netwerk te verlaten zal hierdoor minder zijn, daarbij benodigd men voor bepaalde gains de andere netwerkactoren.

Tabel 7. Toewijding aan het proces.

Toewijding aan het proces	
<i>Definitie:</i> men bij actoren een toewijding moet genereren die niet betrekking heeft op het resultaat maar op het gezamenlijke proces van probleemoplossing en doelrealisering.	
Indicatoren	Omschrijving
1. <i>Eindresultaat</i>	1. Samenwerkingsverbanden binnen netwerk zijn dynamisch, waardoor het lastig is om zich op voorhand \ te committeren aan het beoogde eindresultaat. Enkel een voorspelling is immers onvoldoende. Daarom moeten initiatiefnemers idealiter bij de start van het proces in een netwerk altijd een bepaalde 'ruimte vrijlaten' waarbij actoren zich kunnen distantieren van het resultaat.
2. <i>Ruimte</i>	2. Bij het eindresultaat moet men een bepaalde ruimte bieden t.o.v. de invulling van het eindresultaat. Echter, teveel ruimte is ook niet wenselijk omdat dan het risico bestaat op actoren die eerder uitreden.

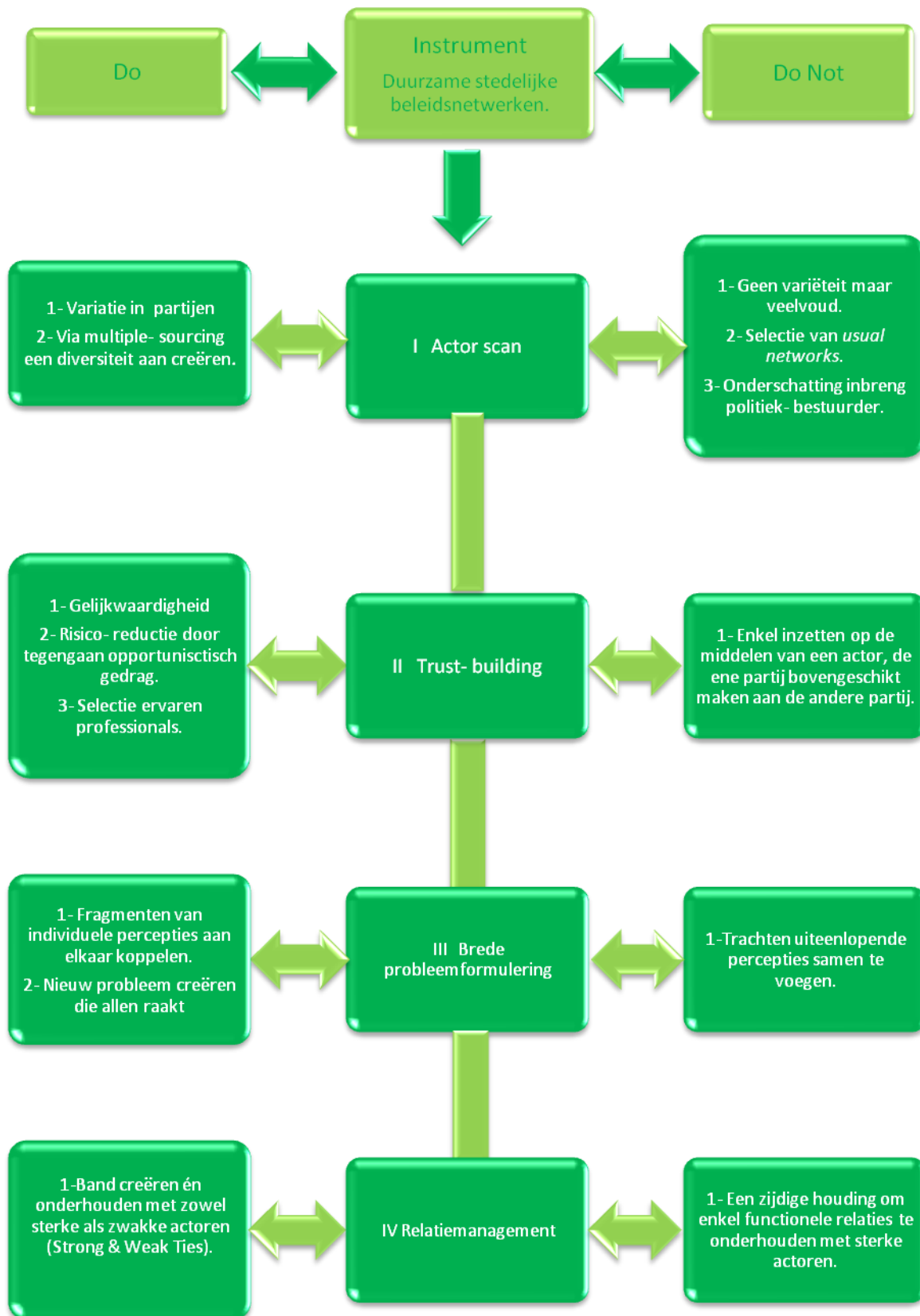
De achtste en laatste *do* die samenhangt met het opbouwen van vertrouwen en daarmee ook voor het duurzaam samenwerken is communicatie. De Bruin & Ten Heuvelhof geven geen directe definitie voor een effectieve communicatie. In de communicatiewetenschappen is deze wel aanwezig. Veelal worden de vier Maximes van Grice (1967) aangedragen. Grice stelt dat binnen een samenwerking partijen pas goed kunnen communiceren als actoren zich 1) zo informatief mogelijk opstellen, 2) echter niet informatiever dan nodig waardoor het de kunst is enkel relevante informatie aan te dragen, 3) geen informatie te verschaffen waar geen grondslag/bewijs voor is en 4) tot slot geen informatie te verschaffen waarvan een actor niet zeker weet of het valide is (Grice in Schwarz, 1996: 13). Dit lijkt evident, maar in de enquête die Grice toen ter tijd afnam en uit latere onderzoeken bleek dat binnen een samenwerkingsproces partijen informatie verschaften waar zij geen volledige kennis over hadden of dat er bij partijen een *overload* aan informatie voorhanden was die verre van bruikbaar is. Daarnaast is het een publiek geheim dat elke partij in zijn drang naar doelrealisatie wel eens een '*leugen om bestwil verspreid*' (Schwarz, 1996: 10).

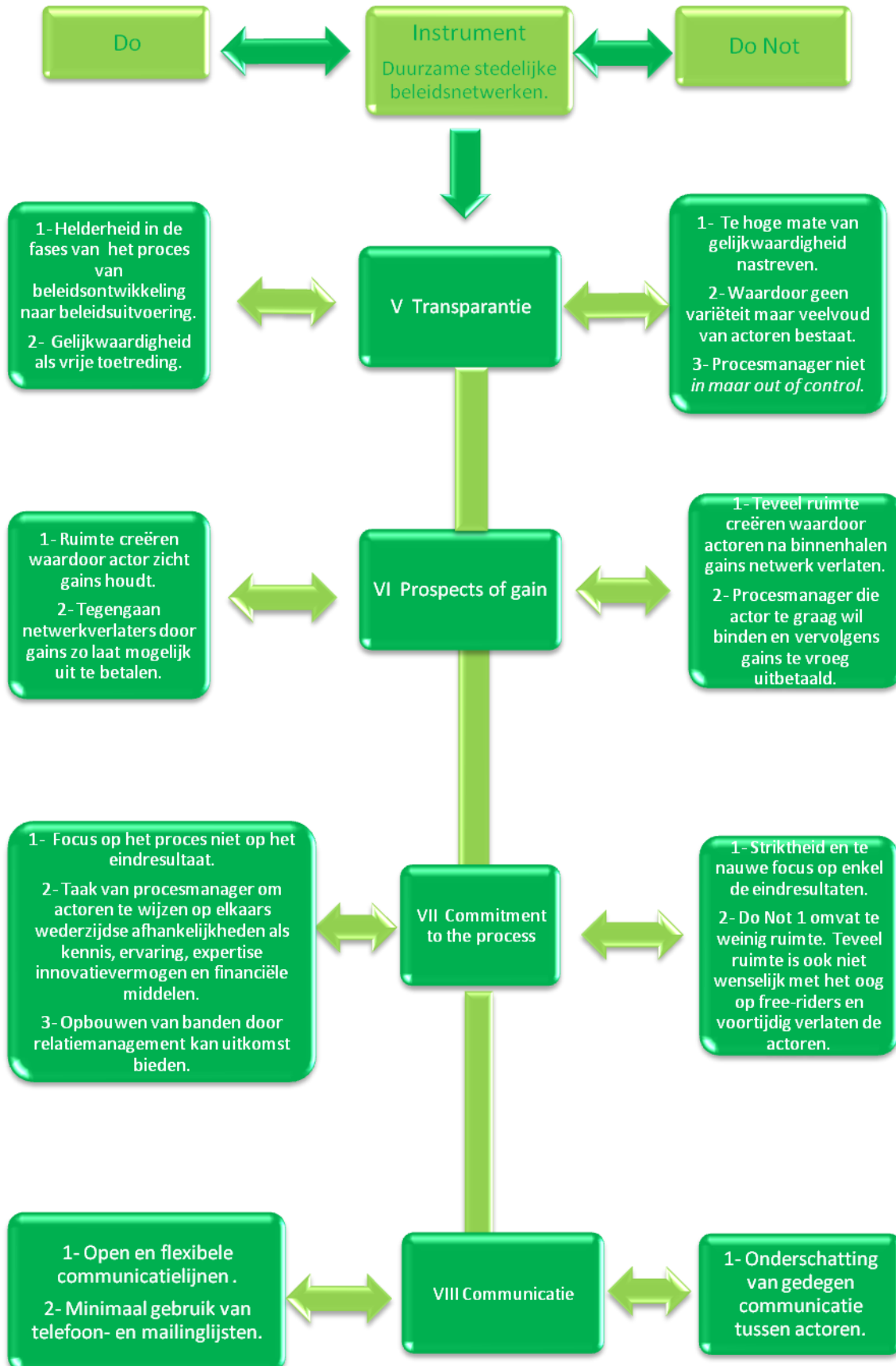
Terugkerend naar essentialia gericht op communicatie zijn de volgende *do's* en *do not's* opgesteld. De *do* richt zie hier met name op het pragmatische karakter van communicatie zoals het hebben van open en flexibele communicatielijnen waar men elkaar informatie verschaft die op dat tijdstip nodig is. Dit begint bij telefoon- mail en ander dataverkeer, maar ook vergaderingen en workshops voor de betrokken netwerkactoren. Het is namelijk van essentieel belang dat netwerkpartijen, met diens inherente complexiteit, vrijelijk informatie met elkaar uit kunnen wisselen.

Tabel 3. Communicatie

Communicatie	
<i>Definitie:</i> proces waarbij actoren met elkaar interacteren om via wederzijdse informatie-uitwisseling aan het besluitvormingsproces bij te dragen.	
Indicatoren	Omschrijving
1. <i>Vier Maximes</i>	1. Proces waarbij actoren moeten proberen informatief te zijn, enkel informatie te verstrekken die relevant is, informatie aan te dragen die waar/valide is en tot slot waar bewijs voor geleverd kan worden.
2. <i>Communicatielijnen</i>	2. Netwerk dat opereert binnen open en flexibele communicatielijnen waar men elkaar informatie verschaft die op dat tijdstip nodig is. Dit begint bij telefoon- mail en ander dataverkeer, maar ook vergaderingen en workshops voor het netwerk waarbij alle actoren zijn aangesloten. Het is namelijk van essentieel belang dat netwerkpartijen, met diens inherente complexiteit, vrijelijk informatie met elkaar uit kunnen wisselen.

Figuur 10. Resumé Do's en Do Not's bij samenwerking in stedelijke beleidsnetwerken.





6 Vergelijken en leren op het gebied van stedelijk beleid

City benchmarking en organizational learning als instrumenten ter verbetering van stedelijk beleid.

De vierde deelvraag: “Wat zijn de succesfactoren, komend uit de city benchmark, van de steden Berlijn en Den Bosch bij de realisatie van hun binnenstad/stadsboulevard en welke kunnen tevens van toepassing zijn bij het duurzaam vormgeven en continueren van het samenwerkingsverband?” is op zoek naar succesfactoren. Succesfactoren die in Den Bosch en Berlijn hebben bijgedragen aan een duurzame samenwerking. Deze factoren kunnen als instrumenten (essentialia) dienen waardoor men het samenwerkingsverband (CoolsingelClub) betreffende de ontwikkeling van de Coolsingel duurzaam kan vormgeven en continueren. De assumptie is dat de *city benchmarks* met Berlijn en s’- Hertogenbosch tot nieuwe inzichten zullen leiden betreffende het samenwerken met markt- en maatschappelijke partijen.

Maar wat omhelst nu een dergelijk benchmark? Door de opkomst van de informatiesamenleving en toenemende globalisering is (voor steden en diens ambtelijk apparaat) informatie niet alleen *meer* maar eveneens *sneller* beschikbaar. Causaal gezien leidt meer informatie niet automatisch tot meer benchmarking, echter het gegeven dat informatie- en informatieverwerking in omvang en snelheid is toegenomen maakt het wel gemakkelijker om een benchmark uit te zetten en toe te passen. Doel van de *city benchmarks* is lering te trekken uit de best- practice steden, wat ook wel *organizational (city) learning* wordt genoemd (Campbell, 2009: 27).

In paragraaf 1 wordt een uiteenzetting gegeven over het concept *city benchmarken*, in paragraaf 2 wordt hetzelfde gedaan voor het concept van *city learning* (zie Bijlage III voor een verdieping hierover). Hieruit volgen enkele voor- en nadelen. In paragraaf 3 wordt belicht waarom uit de city benchmarks en -learnings met Berlijn en Den Bosch lering kan worden getrokken ondanks onderstaande bedreigingen.

6.1 City Benchmarking: definiëring, voor- en nadelen

Alvorens tot de empirische analyse van de stedelijke vergelijkingen over te gaan zal eerst een uiteenzetting worden gegeven over hetgeen in het wetenschappelijke discours over city benchmarking is verschenen. In Bijlage III is een brede uiteenzetting gegeven over wat in het ‘wetenschappelijke’ over city benchmark is geschreven.

City benchmarking kent zijn oorsprong in het bedrijfsleven. In de bedrijfskundige literatuur beschrijft men benchmarken als het proces waar een bedrijf zichzelf en zijn prestaties meet en vergelijkt met andere bedrijven (Camp, 1989). In de loop van de jaren ‘90 heeft dit concept zich uitgebreid naar andere sectoren waaronder overheidsinstellingen en het maatschappelijk middenveld.

City benchmarking is één van uitvloeisels van het originele benchmark- concept. Luque-Martinez & Munoz-Leiva (2005) definiëren city benchmarking als: een systematisch continuerende methode dat bestaat uit het identificeren, leren en implementeren van de meest effectieve verrichtingen en capaciteiten van andere steden met als doel de werkwijze van de ‘eigen’ stad te verbeteren. Holloway & Hayzer (2008) geven een tweede definitie en stellen dat city benchmarking geconceptualiseerd kan worden als het

meten en monitoren van de prestaties van steden ten opzichte van vergelijkende en/ of 'best practice' steden.

Dat city benchmarking, zoals in de inleiding gesteld, in toenemende mate wordt toegepast impliceert dat er voordelen aan het instrument kleven (Luque-Martinez & Munoz-Leiva, 2005: 419). Het primaire voordeel is dat men van de gebenchmarkte stad nieuwe informatie verwerft. Deze nieuwe kennis kan een oplossing bieden voor een bepaalde stedelijke beleidskwestie. Een ander voordeel is dat nieuwe informatie bij eventueel vastgelopen besluitvormingsprocessen als positieve stimulans kan dienen om het vastgelopen beleid- en besluitvormingsproces van een stad weer draaiende te krijgen.

Een derde, vaak onderbelicht, voordeel is dat de best- practice stad ook kan leren van de initiërende stad. De best- practice geeft informatie over sector x , maar binnen dit proces van informatie-uitwisseling kan zich ook de situatie voordoen dat de initiërende stad meer expertise heeft over sector y . Hierdoor kunnen beide steden wederzijds lering trekken en dit voor een langere periode voortzetten. Nieuwe initiatieven, ideeën en plannen worden uitgevoerd en vervolgens met de andere stad gedeeld. Hierdoor betreft de benchmark niet een eenmalige exercitie maar juist een start voor langdurige samenwerking en oplossingen voor gezamenlijke stedelijke problematiek (Holloway & Hayzer, 2008: 8). Zo heeft Rotterdam al een langdurig samenwerkingsverband met Hamburg. Grondslag hiervoor is hun gedeelde belang op het gebied van havenontwikkelingen, al werken beide steden ook op tal van andere beleidsterreinen samen.

Niettemin kent city benchmarking en benchmarking in het algemeen enkele nadelen waardoor dit instrument niet altijd een succes behoeft te zijn (Luque-Martinez & Munoz-Leiva, 2005: 416).

In de literatuur benoemt men als grootste nadeel het aspect van heterogeniteit (Camp, 1989; Waalewijn, Hendriks & Verzijl, 1996). Hiermee wordt bedoeld op het feit dat geen enkele stad hetzelfde is. Zeker als men een internationale city benchmark uitzet kunnen de verschillen tussen steden dusdanig groot zijn dat de vergelijking geen positief effect sorteert. Die verschillen zijn er bijvoorbeeld op het gebied van financiën, omvang stad, - ambtenarenapparaat, juridisch stelsel en communicatie.

Een tweede en derde nadeel die nauw met elkaar correleren zijn de verspreiding en het gebruik van informatie van de gebenchmarkte naar de initiërende stad. Binnen de gebenchmarkte stad kan informatie afkomstig zijn van bepaalde specifieke afdelingen en werkzaamheden. Het nadeel treedt op wanneer de initiërende stad deze informatie als 'best practice' in haar eigen stad wil implementeren, dit vervolgens niet kan omdat de eigen ambtelijke organisatie zulke taken en informatie niet kan verwerken. Dit vanwege het feit dat zij er niet bekend mee zijn of geen geschikte afdeling hebben om de verkregen informatie om te zetten naar de eigen organisatie (Luque-Martinez & Munoz-Leiva, 2005: 416).

Een belangrijk onderdeel van het uitzetten van een city benchmark is het leereffect, in de volgende paragraaf zal een verdere uiteenzetting worden gegeven hoe steden van elkaar kunnen leren.

6.2 City- & Organizational Learning

Een specifiek aspect binnen benchmarken is het *leren* van de best practice stad met als doel de eigen aanpak rond stedelijke problematiek te verbeteren. In de wetenschappelijke literatuur bestempelt men dit als *city learning*. City learning is onderdeel van het bredere concept van *organizational learning*. Waarbij organizational learning gedefinieerd wordt als: "het verkrijgen van kennis dat vervolgens getest, vertaald en geïmplementeerd wordt binnen de organisatie om een positieve verandering te bewerkstelligen die toekomstbestendig is" (Campbell, 2009: 1). Volgens Campbell (2009) kan men deze definitie ook toespitsen op steden, waarbij leermomenten dienen om stedelijke problematiek mogelijkkerwijs op te lossen.

Holmqvist (2003) gaat hier dieper op in en stelt dat bij city learning vier elementen van belang zijn: men moet allereerst het leermoment ervaren.

De city benchmark en het daaruit voortvloeiende leermoment wordt al snel 'vanuit de bureaustoel' gedaan. Holmqvist verwerpt dit door te stellen dat men de 'lerende' stad daadwerkelijk moet bezoeken omdat enkel zo de succesfactoren in hun *habitat* waarneembaar zijn. Men kan hierdoor beter lering trekken en toepassen binnen de eigen stad (Holmqvist, 2003: 10).

Een tweede element is dat de verkregen informatie uit de leermomenten met andere steden tot meer (beleids-) mogelijkheden leidt. Daarom is het van belang deze mogelijkheden uit het leermoment te vertalen naar een organisatorische verandering waardoor een stedelijke kwestie opgelost kan worden. Veelal worden city benchmarks gedaan, doet men informatie op, keert men terug bij haar eigen organisatie alwaar men de reguliere werkzaamheden hervat. Holmqvist (2003) stelt uit pragmatische overwegingen voor dat de opgedane informatie opgeslagen wordt. Hij stelt dat vertaalslag naar de eigen organisatie gemaakt moet worden, bijvoorbeeld door het opstellen van nota's en rapporten, daarnaast speelt een open lerende houding eveneens een belangrijke rol.

Dit element hang nauw samen met het derde element, namelijk het geschikt maken van de ambtelijke diensten voor leermomenten met andere steden. Holmqvist (2003) benadrukt dat er binnen een gemeentelijke organisatie structuur, regels en managers ingesteld moeten zijn op leren van andere steden. Zijn ambtenaren, afdeling of staf niet berekend op organizational learning dan zal het instrument zijn doel voorbij schieten. Echter, niet alleen de interne organisatie is belangrijk ook de externe organisatie van leren is belangrijk. Hiermee wordt bedoeld op het feit dat het voor steden van belang is dat zij een netwerk van andere steden hebben die qua omvang, economie, inwonertal, juridisch stelsel en stedelijke problematiek op hen lijkt (Fenwick & McMillan, 2005: 47).

Na een uitdieping van Holmqvist' derde element door Fenwick & McMillan is de laatste belangrijke factor voor *city learning* het onderscheidt tussen 'individual or organizational learning' (Holmqvist, 2003: 98). Hier wordt de nadruk gelegd op de assumptie dat als een individu binnen de organisatie van een andere stad leert de organisatie logischerwijs ook leert. Holmqvist (2003) benadrukt dat dit niet per definitie zo hoeft te zijn. Er kunnen bepaalde politieke, emotionele of communicatieve redenen zijn waardoor de verkregen informatie uit leermomenten van een individu geen doorwerking hebben binnen de organisatie, bijvoorbeeld door managers die het proces dwarsbomen (*waste of*

time and money). Enkele voorbeelden hiervan zijn de positie van een individu, als deze een lage functie bekleedt zal men minder snel informatie overnemen door de gedachte dat de leidinggevende qua kennis en informatie superieur behoort te zijn. Een ander probleem is de interne communicatie, bij omvangrijke ambtenarenapparaten is het niet onwaarschijnlijk dat bepaalde geleerde informatie verloren gaat in de grote brei aan projecten, programma's en politieke arena's. Tot slot kan een individu bepaalde leermomenten van andere steden aan zijn *'knowledge base'* toevoegen maar hierbij kan het gevaar ontstaan dat als het individu de organisatie verlaat zijn kennis uit leermomenten eveneens verloren gaat omdat deze door het individu niet gedeeld zijn (Holmqvist, 2003: 101).

6.3 City benchmark: Den Bosch & Berlijn

6.3.1 Paleiskwartier als city benchmark

In lijn met Holmqvist' gedachtegoed over heterogeniteit kan men de nodige vraagtekens zetten bij Den Bosch als city benchmark voor Rotterdam en diens Coolsingel. Rotterdam verschilt qua omvang en andere cijfermatigheden. Rotterdam is met 611.000 inwoners de tweede stad van Nederland, Den Bosch met 140.121 inwoners de vierde stad van Brabant. Verder kent Rotterdam een ambtenarenapparaat van 18.000 ambtenaren, waarmee zij de grootste werkgever van Rotterdam betreft. Het ambtelijk bestel van de Bosschenaren kent een omvang van 1.479 *civil servants*. Ook de begroting van beide steden verschilt. De Rotterdamse begroting kent een totale omvang van €4,4 miljard euro en voor het boekjaar 2011 een totale bezuinigingsopgave van €500 miljoen. Den Bosch werkt met een beduidend kleinere begroting. De Bosschenaren kennen een baten/lastenstelsel waar de totale baten en inkomsten €540 miljoen en de totale lasten €539 miljoen bedragen, wat s' Hertogenbosch op een positief saldo brengt van €1 miljoen³. Dit levert een huidige sluitende begroting op. Wel houdt men rekening met onvoorziene kosten en andere financiële risico's, waardoor Den Bosch een bezuinigingsopgave van €20 miljoen kent (s'- Hertogenbosch, 2011: 172). Naast deze cijfermatige verschillen kent de gebiedsontwikkeling ook een verschil in omvang, de realisering van het Paleiskwartier strekt zich uit over een gebied van 30 hectare terwijl de Coolsingel ongeveer 5 hectare omvat.

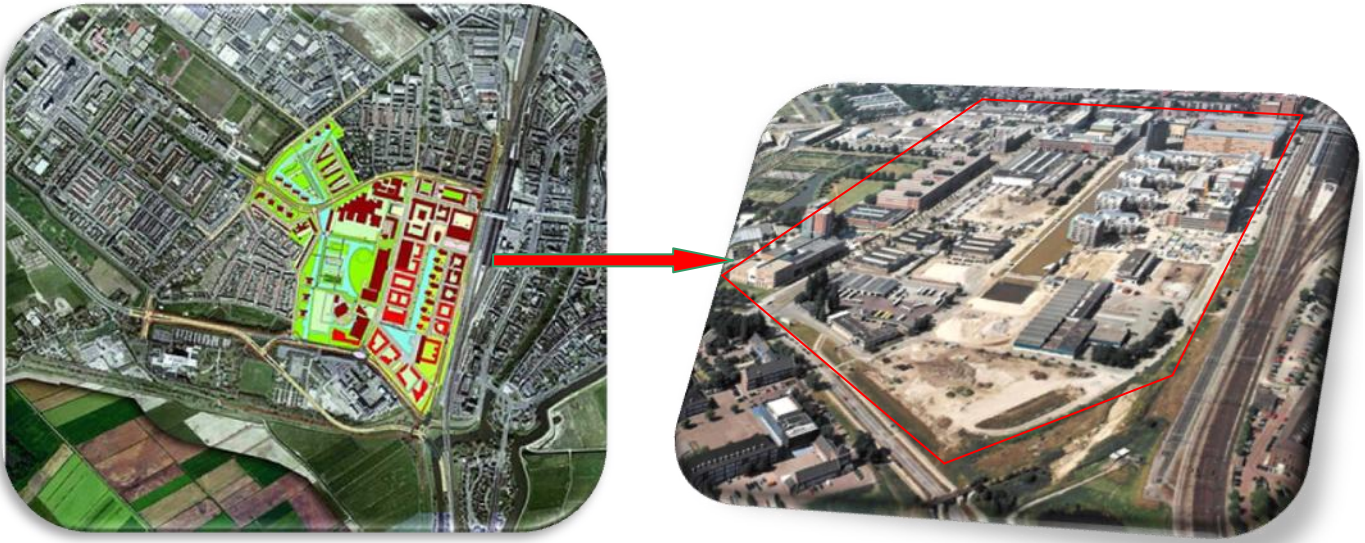
Echter, voor fysiek beleid ofwel stedelijke gebiedsontwikkeling blijft €109 miljoen beschikbaar. De hier aangeduide city benchmark Paleiskwartier valt onder dit fysieke beleid en diens budget. Een project dat binnen het fysieke kader als *majeure ontwikkeling* en *speerpunt van het centrumgebied* wordt aangeduid (zie Afbeelding 1 & 2) (s'- Hertogenbosch, 2011: 71). Dit laatste aspect maakt Den Bosch interessant voor vergelijk en lering, temeer gemeentelijke- en marktpartijen de handen ineenslaan. De *hardware* (fysieke inrichting) speelt een minder prominente rol, het is de *software* (management van samenwerking) die de aandacht trekt.

Het Paleiskwartier kent al een lange geschiedenis, in 1991 is men al begonnen met de eerste plannen voor dit gebied ten westen van het 'oude' historische centrumgebied, enkel het Centraal Station dient als scheidslijn tussen het 'oude' en 'nieuwe' centrum. Het project had als eerste benaming La Gare, dit was enkel de herontwikkeling van het

³ Volgens de FIDO- wetgeving (*Financiering Decentrale Overheden*) mogen gemeenten geen winst maken, dit overschot van €1 miljoen zal mogelijkerwijs gebruikt worden om 'gaten' elders te dichten.

verouderde Centraal Station en voormalig bedrijfsterrein Wolfsdonken waar men enkele kantoorpanden en appartementen wilde realiseren. In 1998 werd dit gebied uitgebreid en omgedoopt tot Paleiskwartier, alwaar het project La Gare verderging als Paleiskwartier-Noord en het vanaf 2003 geïnitieerde Paleiskwartier-Zuid. De uiteindelijke opgave van 180.000 vierkante meter aan kantoorruimte, 2.000 woningen en 4.000 kwadraatmeter (*hardware*) aan voorzieningen is niet te vergelijken met de opgave die men voor de Coolsingel heeft liggen (Paleiskwartier, 2011). Daar is de herstructurering van het ABN-AMRO-gebouw (Forum) met meer dan 35.000 m² de grootste ontwikkeling. Waarom dan toch een vergelijking?.

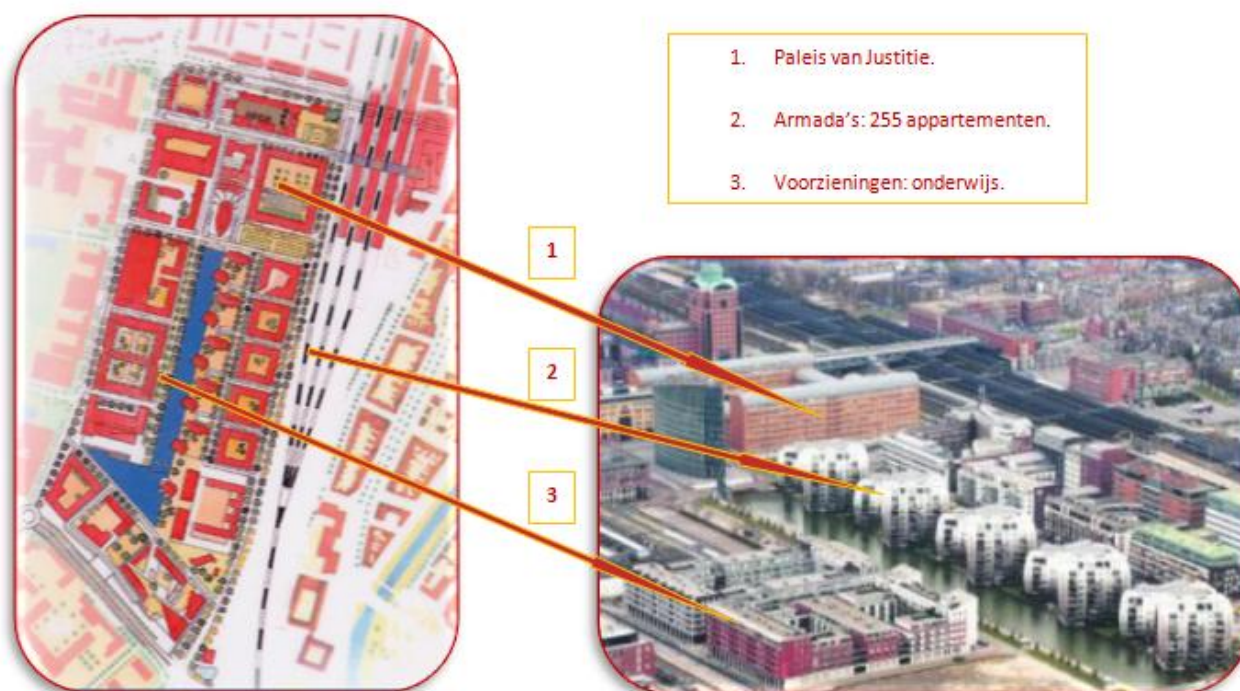
Afbeelding 1 & 2. Paleiskwartier Den Bosch.



Het in hoofdstuk 1 benoemde Rotterdamse Programma Binnenstad is een kapstok waar de ontwikkeling van de Coolsingel is opgehangen. Binnen dit programma worden enkele specifieke gebieden, waaronder de Coolsingel, aangeduid die ontwikkeld worden ten behoeve van de gestelde beleidsdoelen. Deze doelen richten zich op 5% meer bewoners en werknemers en 10% meer bezoekers. Den Bosch stelt zich met haar Ontwikkelingsvisie Stadscentrum (2003) dezelfde doelen (zie Figuur 11). Den Bosch streeft naar een moderne gedifferentieerde woningvoorraad in de binnenstad. Daarnaast blijft Den Bosch, ondanks de conjunctuurgevoelige markt voor kantoorpanden, investeren in kantoorruimten. Trekkers hierbinnen zijn het scheppen van voldoende parkeergelegenheden, de bereikbaarheid verbeteren door gedegen OV-verbindingen, met de aanleg van de nieuwe Randweg A2 tevens een vlotte autobereikbaarheid genereren en tot slot een divers aanbod in architectuur construeren (modern/klassiek, hoog-/laagbouw en omvang in m²) (zie Afbeelding 3 & 4). Laatste speerpunt bij het ontwikkelen van het Bossche stadscentrum is het realiseren van meer detailhandel (s-Hertogenbosch, 2003: 32). Aandachtspunt hierbinnen is het creëren van een aantrekkelijke plint (begane grond waar passanten het gebouw passeren), een aspect waar ook binnen het Programma Binnenstad veel waarde aan wordt gehecht. Vooral nog is het vergelijk gericht op het niveau van het gehele centrum. Het Paleiskwartier wordt in Den Bosch gezien als de belangrijkste binnenstedelijke ontwikkeling van de afgelopen 15 jaar. Het had de functie het oude centrum aan te vullen en naar een hoger plan te tillen. In een historisch centrum zijn grootscheepse projectontwikkelingen om appartementen, kantoren en voorzieningen beperkt. Het Paleiskwartier moest zodoende het voormalige centrum versterken en uitbreiden. De gemeente stelt tegenwoordig dat het Paleiskwartier, naast La Gare en de historische binnenstad het centrum van Den Bosch

vormen. Het is de verbinding tussen deze twee andere gebieden. Voor de Coolingsingel geldt dit ook, de Rotterdamse stadsader doorklieft het centrum in een westelijk- (Lijnbaan, Kruiskade, Van Oldenbarneveltplaats en de Binnenweg) en een oostelijk deel (Binnenrotte, Meent, Hoogstraat en de Nieuwe Markthal). Bij zowel de Coolingsingel als het Paleiskwartier ligt de focus op wonen, werken, verblijven en het verbinden van de centrumgebieden ('s-Hertogenbosch, 2008: 15). Enkel de schaal is in s' Hertogenbosch groter in omvang en budget. Dit maakt het des te interessanter voor een city benchmark, een groter gebied leidt meestal ook tot meer complexiteit bij zowel de inrichting als de samenwerking (Spendolini, 2001:12).

Afbeelding 3. Paleiskwartier Den Bosch: 180.000m² kantoorruimte, 4.000m² en 2.000 woningen.

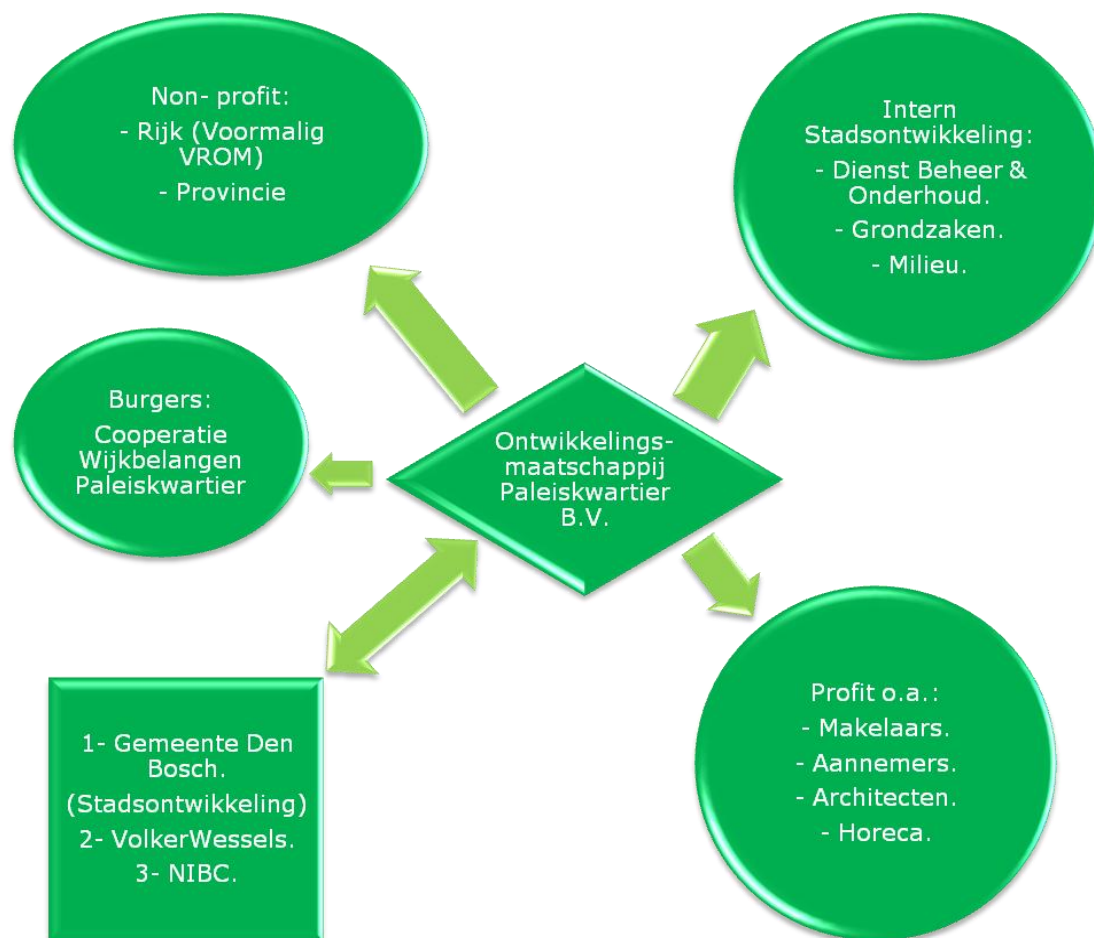


Wat de city benchmark nog interessanter maakt is dat bij zowel het Paleiskwartier als de Coolingsingel kwaliteit en hoogwaardigheid wordt nagestreefd. Dit vertaalt zich in een ambitie die niet alleen meer kwaliteit nastreeft bij de bouw van appartementen, kantoorruimtes, straten, plinten en de groenvoorzieningen maar tevens meer variëteit en hoogwaardigheid tot stand brengen bij de detailhandel en horeca. In zowel Rotterdam en Den Bosch wil men geen overmaat aan fast- foodketens, grote warenhuizen en mega-boulevards.

De focus van beide steden is in het bovenstaande toegelicht, de focus van dit onderzoek is echter samenwerken (zie Figuur 11). Bij zowel het Programma Binnenstad als de Ontwikkelvisie Stadscentrum is het begrip samenwerken door de beleidsnota's verweven. *Publiek- private samenwerking (PPS), een private hefboom en toenadering tot marktpartijen* zijn zomaar enkele termen die het begrip samenwerking tussen het publieke en private domein duiden. De ontwikkeling van zowel het Paleiskwartier Noord- als Zuid waren een vorm van PPS. Waarbij de gemeente 's-Hertogenbosch deze taak niet

alleen op zich nam maar in samenspraak met banken als ING en NIBC alsmede ontwikkelaar VolkerWessels, integraal planbureau Credo en andere marktpartijen het 30 hectare tellende centrumgebied samen ontwikkel(d)en. Voor de realisering van het Zuidelijke Paleiskwartier hebben VolkerWessels, NIBC, Credo en de gemeente Den Bosch een consortium opgericht: de Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier B.V⁴ (Paleiskwartier, 2011). Dit consortium werkt samen om het Paleiskwartier tot een succes te maken. Zo wordt via verschillende wegen geïnteracteerd met omringende bewoners, potentiële huurders of kopers (zowel particulier als bedrijven), makelaars en aannemersbedrijven. De Coöperatie Wijkbelangen speelt hierin ook een belangrijke rol. Kortom, vele partijen waarmee de Ontwikkelingsmaatschappij mee samen dient te werken om tot een verdere realisering van het Paleiskwartier te komen. Omdat de gemeente Den Bosch al sinds 1991 het voormalige Wolfsdonken ontwikkelt, het een centrumgebied betreft met doelen die gelijkenis vertonen met de Coolingsingel en de ontwikkeling een intensieve samenwerking met partijen betreft; lijkt een city benchmark hierdoor op zijn plaats.

Figuur 11. Samenwerking omtrent het Paleiskwartier.



⁴ Consortium koopt de grond aan en exploiteert dit, vervolgens wordt vastgoed gerealiseerd. Iedere partij heeft 1/3 deelname. Kerntaak van de gemeente is om de grondexploitatie te verzorgen (bouw- en woonrijp maken, bodem saneren). Kerntaak VolkerWessels is het ontwikkelen van de locatie. Kerntaak NIBC is het voorfinancieren van de deelprojecten.

6.3.2 Kurfürstendamm als city benchmark

Dat de Berlijnse stadsboulevard Kurfürstendamm als best- practice is gekozen voor de ontwikkeling van de Rotterdamse stadsboulevard Coolsingel is zoals blijkt uit de benoemde literatuur niet geheel logisch. Het element van heterogeniteit wordt immers veelal als primair knelpunt van city benchmarken gezien (Holmqvist, 2003). Dit bleek bij de Bossche case immers ook het geval te zijn.

De benchmark tussen Berlijn en Rotterdam ontkracht deze stelling geenszins. Zo is om te beginnen het inwoneraantal zeer verschillend, waarbij Berlijn 3.450.900 inwoners telt en Rotterdam met 611.002 inwoners een zesde deel van heel Berlijn omvat (COS, 2010; Statistik BBB, 2011). Wat betreft de omvang van het ambtenarenapparaat is eenzelfde trend waarneembaar, Rotterdam heeft plusminus 18.000 ambtenaren in ruime zin in dienst (openbaar vervoersbedrijf RET, afvaldienst Roteb, Brandweer en GGD zijn hierin meegerekend) (Rotterdam, 2011). Berlijn heeft 42.754 ambtenaren in ruime zin in dienst waarbij het Berlijnse openbaar bestuur meer dan tweeënhalve keer zo omvangrijk is als die in Rotterdam (inclusief metrovervoersbedrijf, gezondheidsdienst en Feuerwehr, exclusief 128.963 ambtenaren voor de Bundesregierung) (Statistik BBB, 2011: 2). Ook qua financiering en begroting lopen beide steden uiteen, zo kent de Berlijnse begroting 21.9 miljard euro aan uitgaven en 19.1 miljard aan ontvangsten, waardoor het huidige tekort 2.8 miljard euro behelst. In lijn met deze tekorten kent Berlijn een bezuinigingsopgave van 450 miljoen euro oplopend tot 600 miljoen euro in 2012 (Berlin SenFin, 2010: 44). Zoals in hoofdstuk 1 naar voren kwam, kent de gemeente Rotterdam een begroting van 4.4 miljard euro. Waarbij de gemeente Rotterdam voor 2011 een bezuinigingsopgave kent van €500 miljoen euro met een extra opgave van €224.8 miljoen tot 2014 (Rotterdam, 2010: 12). Naast bovengenoemde aspecten zijn er vele andere factoren te benoemen waaruit blijkt dat Rotterdam en Berlijn van elkaar verschillen.

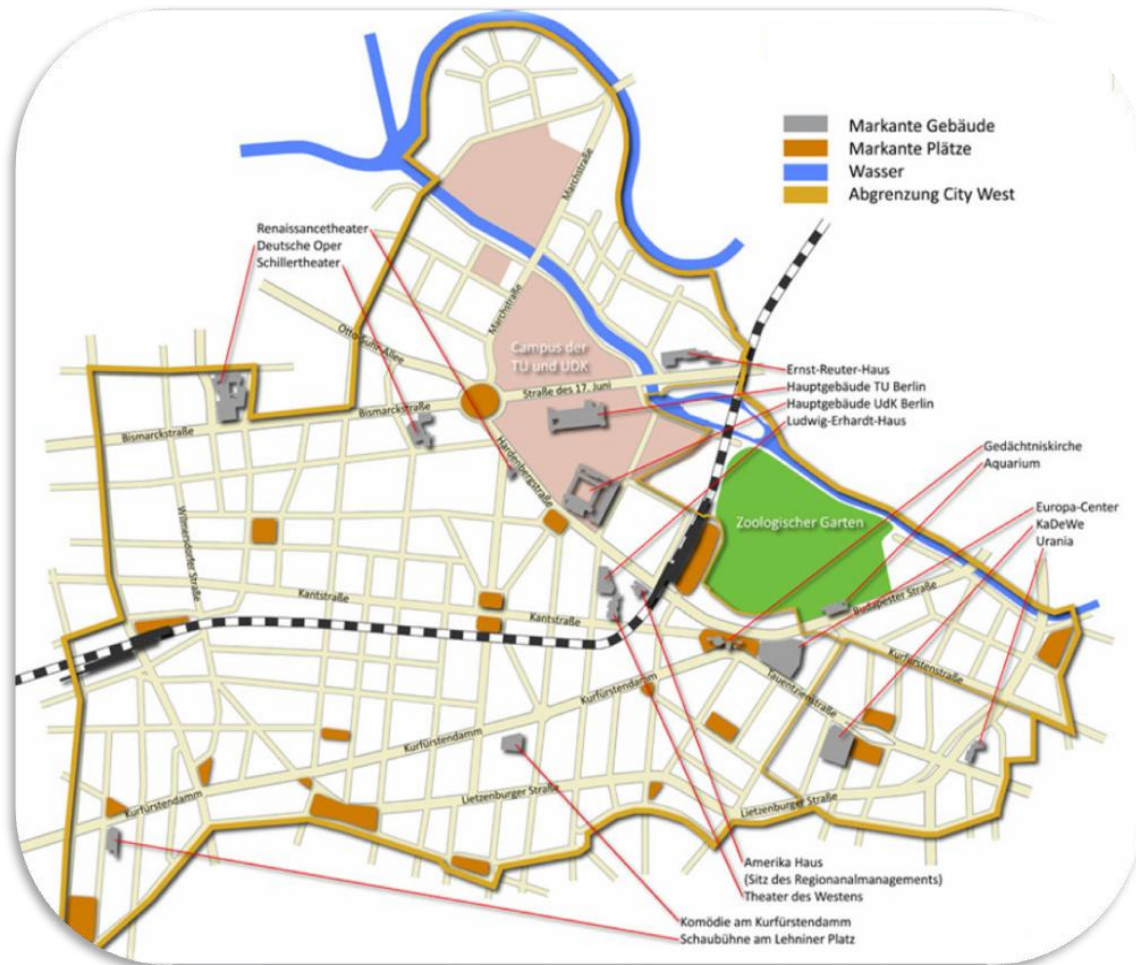
Echter, Luque-Martinez & Munoz-Leiva (2005) benadrukken dat een stad moet kunnen benchmarken als zij denkt te leren van de verrichtingen en capaciteiten van andere steden met betrekking op specifiek stedelijk beleid. Die intentie rond specifiek stedelijk beleid is er, door de focus op de ontwikkeling van een stadsboulevard. Waarbij een gerichte vergelijking van het proces en de beleidsontwikkeling niet geremd hoeft te worden door verschillen in omvang, begroting en ambtelijk bestel.

Rotterdam heeft te maken met verschillende problemen waardoor zij haar stadsboulevard Coolsingel tracht te herontwikkelen. Knelpunten betreffende de infrastructuur, een ongestructureerde inrichting, versnippering door ruimteclaims afgewisseld met lege ruimtes, kiosken en weinig groen zijn al in hoofdstuk 1 benoemd. Een dergelijke benchmark met Berlijn heeft raakvlakken doordat de Kurfürstendamm met eenzelfde stedelijke problematiek kampt. Jarenlang was de Kurfürstendamm de stadsader van (West-) Berlijn waar wonen, werken en verblijven samenkwam in een ambiance vol allure. Echter, bij de Duitse eenwording met het samenvoegen van Oost- en West- Berlijn veranderende de scope van West- naar Oost- Berlijn. Er kwam vanuit de Bundesregierung en de Senatsverwaltungen (ambtelijke diensten) van Berlijn veel investeringsbudget vrij voor het herontwikkelen en revitaliseren van het oostelijk deel van Berlijn omdat het gebied qua huisvesting, infrastructuur, lokale economie en zorg flink achterbleef bij West- Berlijn zo stelt de vice- president van FREO. Gevolg was dat vele Reichsmarken naar Oost- Berlijn vloeiden maar dat het verder ontwikkelen van West- Berlijn en daarmee de Kurfürstendamm lager op de agenda kwam te staan. Zo laag, dat het begin van de jaren '90 de teloorgang betekende van de Kurfürstendamm als

(inter-) nationale stadsboulevard. Er werd minder door zowel gemeentelijke als marktpartijen in de boulevard geïnvesteerd waardoor de straat minder aantrekkelijk werd. De veelvoorkomende 'angstgegner' van steden: verloedering, deed zijn intrede. Volgens de directeur Regionalmanagement had dit wegtrekkende ondernemers, bezoekers en bewoners tot gevolg.

In het jaar 2008 kwam de ommekeer onder leiding van burgermeester Klaus Wowereiter die samen met de Senatsverwaltung Stadtentwicklung (dienst Stadsontwikkeling), het Bezirk Charlottenburg- Wilmersdorf (één van de twaalf districten) het programma City West opstartte (Berlin SenStadt, 2008a: 9) (zie Afbeelding 4).

Afbeelding 4. Regionalmanagement City West, de Kurfürstendamm en de andere aandachtsgebieden.

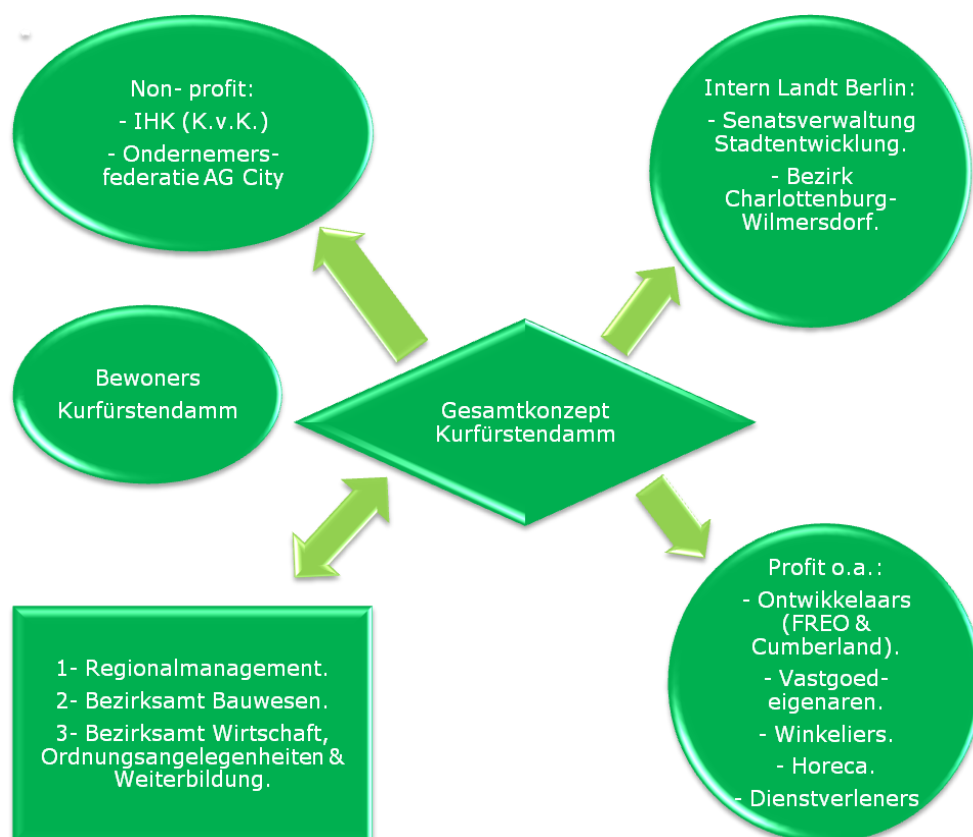


Waarbij gelijk opgemerkt kan worden dat het nadeel van divergerende inhoud- en organisatiestructuur grotendeels verworpen kan worden. Immers, de ontwikkeling van de Kurfürstendamm valt onder supervisie van de dienst Stadtentwicklung. Ook de Coolsingel valt onder de Rotterdamse dienst Stadsontwikkeling (cluster van de diensten Stedenbouw & Volkshuisvesting en het Ontwikkelingsbedrijf). Maar het vergelijk gaat verder, zoals reeds werd belicht is de Coolsingel een *project* dat valt onder het *programma* Binnenstad. In Berlijn is voor eenzelfde constructie gekozen: de plan- en visievorming lag bij de dienst Stadtentwicklung. Waarin het programma: Forum City West: Kooperative Prozess der Stadtentwicklung zich richtte op het gezamenlijk ontwikkelen van het Westelijke centrumgebied (Berlin, 2009: 6) (zie Figuur 12). De

uitvoering is vervolgens gedelegeerd naar het programmabureau Regionalmanagement City West waarvan een van de vijf taken het herontwikkelen van de Kurfürstendamm betrof (Berlin, 2011a).

Een van de speerpunten was het revitaliseren van de Kurfürstendamm. Dit vertaalde zich in het uitvoeringsproject Kurfürstendamm: Aktive Stadtzentrum – Neue Wegen Gehen. Doel van dit project was om evenals de Coolsingel meer groenvoorzieningen (bomen, bloemen), trottoirs, hoogwaardiger straatmeubilair te plaatsen of te verbeteren en men een kwaliteitsimpuls wat betreft het winkel- en horeca-aanbod wilde bewerkstelligen (Berlin, 2011a; Berlin SenStadt, 2008b, 1-5). Een voorwaarde was wel dat de traditionele wijze van stadsontwikkeling, waarbij de gemeente leidend is, plaats zou maken voor een ontwikkeling via publiekprivate samenwerking- en investering (zie Figuur 13). Binnen het project Kurfürstendamm noemde men dit het Gesamtkonzept, waarbij zowel gemeentelijke als marktpartijen bij de heersende problematiek het gedeeld eigenaarschap op zich namen, men streeft er bijvoorbeeld naar dat 30% van de investeringen in de buitenruimte privaat zijn (Berlin SenStadt, 2011b: 12). Door dit proces van zowel inrichting van de buitenruimte en het winkelprogramma alsmede het samenwerken tussen verschillende partijen kan, ondanks de schaalverschillen, reden zijn tot een benchmark. Zodoende kan de benchmark voor de fysieke diensten (zoals Stedenbouw & Volkshuisvesting, Verkeer & Vervoer) van de gemeente Rotterdam uitkomst bieden, de focus ligt daarmee op de *hardware* (inrichting buitenruimte) van het project Kurfürstendamm.

Figuur 12. Samenwerking omtrent de Kurfürstendamm.



In lijn met dit onderzoek zal de focus echter meer liggen in de hoofdstuk 4 aangeduide *software* (managen van samenwerken in netwerken) omdat de revitalisatie van de

Kurfürstendamm eveneens een publiekprivate ontwikkeling is. Een belangrijk vraag hierbij is: hoe het programmabureau City West, met betrokken marktpartijen, het herontwikkelen van de Kurfürstendamm heeft vormgegeven. De Berlijnse - kende evenals de Rotterdamse - casuïstiek de nodige bedreigingen. Zo kampte men met bezuinigingen en was de invulling van marktpartijen lange tijd onzeker. Die onduidelijkheid concentreerde zich op de verdelingsratio van het investeringsbudget, waarbij in het ongewisse bleef wat de gemeente moest investeren en wat de marktpartijen. Nu het Berlijnse netwerk in zijn proces van herontwikkelen in de fase van uitvoering zit, is het voor Rotterdam interessant hoe men dit uiteindelijk heeft bewerkstelligt en hoe hier lering uit getrokken kan worden. Bij leermomenten kan gelijk de stap naar paragraaf 4 zetten door in te gaan op het aspect van organizational learning gemaakt worden.

Figuur 13. Convergerende actoren en beleidsdocumenten.

Actoren

Stad →	Rotterdam	Den Bosch	Berlijn
Initiërende Actoren ↓			
Stad	Dienst Stadsontwikkeling	Dienst Stadsontwikkeling	Senatsverwaltung Stadtentwicklung
Binnenstad	Bureau Binnenstad	Ruimtelijke Ordening & Stedenbouw	Bezirksamten Wirtschaft & Bauwesen
Centrumproject	Kernteam Coolsingel & CoolsingelClub	Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier B.V. & C.W. Paleiskwartier	Regionalmanagement City West

Beleid

Stad →	Rotterdam	Den Bosch	Berlijn
Beleid ↓			
Stad	Stadsvisie 2030	Ruimtelijke Structuurvisie	Kooperatieve Prozesse der Stadtentwicklung
Binnenstad	Programma Binnenstad	Ontwikkelingsvisie Stadscentrum	Aktive Zentren
Centrumproject	Coolsingel – Verbeeldend Programma van Eisen	Masterplan Paleiskwartier	Neue Wegen Gehen

6.4 *Den Bosch & Berlijn als organizational learning*

Door een city benchmark uit te voeren worden enkele kanttekeningen rond het concept city learning van Holmqvist (2003) gekapitteld. Zo leert Rotterdam door het bezoeken niet vanuit de 'bureaustoel' maar zijn daadwerkelijk de Kurfürstendamm en het Paleiskwartier bezocht, aldaar hebben gemeentelijke partijen 'feeling' met het ontwikkelproces gekregen. Ook opent een dergelijke city benchmark deuren die normaal gesloten blijven, men verkrijgt immers nieuwe informatie. Informatie die als vliegwiel kan dienen in het verdere samenwerken rond de Coolsingel, gesterkt door de informatie uit Berlijn en Den Bosch alwaar men ook de samenwerking met marktpartijen heeft gezocht. Holmqvist (2003) en Fenwick & McMillan (2005) benoemen verder enkele knelpunten die het proces van city learning kunnen belemmeren. Zo kan het vergaren van informatie door een individu een bedreiging vormen als dit individu de organisatie verlaat. Theoretisch klinkt dit knelpunt plausibel echter in de beleidspraktijk bezoeken meerdere ambtenaren Berlijn en Den Bosch, het is hierbij gemeengoed dat de opgedane kennis in nota's/rapportages wordt opgeschreven. Zodoende gaat de opgedane kennis van een individu niet verloren maar wordt zij omgezet in databestanden, daarbij is het niet de kerntaak om informatie te vergaren en te bewaren maar daadwerkelijk toe te passen, het proces van probleemoplossing staat centraal niet de informatievergaring van de organisatie. Dit volgt ook de eerdere redeneerwijze van De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007), men committeert zich uitsluitend aan het proces. Al zal men nooit weten of alle vergaarde informatie daadwerkelijk wordt vrijgegeven door actoren en opgeslagen.

De kernboodschap van Fenwick & McMillan (2005) reikt verder en benadrukt de problematiek van managers die organizational learning, om verscheidende redenen (zie Bijlage III), niet voldoende relevant achten. Ze zijn bang dat door leereffecten ondergeschikten meer informatie over de casuïstiek hebben dan zijzelf, met als gevolg dat hun gezag hierdoor ondermijnd kan worden. Ook geven managers in hun onderzoek te kennen dat zij door de organisatorische geschiedenis van power- games, bureaucratisme en old-boys-networks vinden dat de organisatiecultuur sterker is dan het leer- en verandervermogen bij gebruikmaking van city learning. Een laatste nadeel is dat managers interne druk ervaren wat zich kan vertalen in afdelingen die de verkregen informatie niet kunnen verwerken en omzetten naar een daadwerkelijk gebruik ervan (implementatie). Of dat de verschillende actoren binnen een afdeling niet op een lijn zitten, refererend aan De Bruijn & Ten Heuvelhof die dit fenomeen eveneens belichten wanneer er sprake is van ene gebrek aan alignement. Deze factoren 'snijden allen hout', voor Rotterdam zijn er desalniettemin toch de mogelijkheden voorhanden om als stad te leren van Berlijn. Dit omdat managers en projectmedewerkers van het Projectmanagementbureau vooralsnog dezelfde visie delen. Er verder niet de remming bestaat dat de projectmanager 'angst' kent voor projectmedewerkers die zijn positie zouden willen ondermijnen door een surplus aan verkregen informatie uit de benchmark. Ook spelen er geen power- games of old-boys-networks die het proces van informatievergaring en leren kunnen frustreren. De benchmark en daarmee het leerproces wordt goedgekeurd en als waardevol gezien door verschillende lagen binnen de gemeente zoals de programmamanager Binnenstad, directeur Projectmanagement en directeur Stedenbouw evenals de dienstdoende ambtenaren en projectmedewerkers.

7 City Benchmarking & Learning

Lering trekken uit de city benchmarks met Den Bosch & Berlijn teneinde instrumenten te vinden voor de Rotterdamse casuïstiek.

In lijn met de laatste deelvraag tracht dit hoofdstuk antwoorden te vinden vanuit de uitgevoerde city benchmarks met Berlijn en Den Bosch. Getracht wordt lering te trekken uit zowel de Bossche als Berlijnse cases, succesfactoren aan te duiden en deze te vergelijken met de Rotterdamse aanpak voor de Coolsingel in het algemeen en het de CoolsingelClub in het bijzonder. Richtlijnen hierbij zijn de in hoofdstuk 5 opgestelde *do's* en *do not's*. Dit hoofdstuk tracht naar voren te brengen wat Den Bosch en Berlijn hebben ondernomen om de juiste actoren te selecteren (actor scan), vertrouwen te bewerkstelligen, goede communicatielijnen op te zetten, relaties op te bouwen, transparantie te genereren, commitment te creëren en gains van elke partij in ogenschouw te houden (zie figuren 14, 15 en 16). Wat waren voor hen de *do's* en *do not's*?

7.1 Den Bosch

7.1.1 Actor Scan

Usual networks, multiple- sourcing & variëteit

Als men de ontwikkeling van het Paleiskwartier beschrijft dan lijkt men in eerste instantie een *do not* te begaan. De Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier is namelijk een netwerk van actoren die elkaar van eerdere projecten (La Gare en de Passerelle) kennen. Men heeft voor de realisering van het Paleiskwartier- Zuid met de Dienst Stadontwikkeling van de gemeente, VolkerWessels, Credo en NIBC voor een *usual network* gekozen. Deze organisaties hebben een *shared history*, de samenwerking bleef, alleen de focus werd naar een nieuw gebied verplaatst aldus de projectmanager van Credo. Nieuwe actoren met een mogelijke meerwaarde werden niet gezocht.

In de case van Den Bosch leidt dit niet tot negatieve gevolgen omdat men wel de andere *do's* van multiple- sourcing en variëteit weet te realiseren. Multiple- sourcing door de verschillen in eenieders middelen te benutten voor een optimale samenwerking en gebiedsontwikkeling. De visie- en planvorming in 1998 en het latere Masterplan zijn gezamenlijke initiatieven waar alle vier de actoren bij betrokken zijn geweest. Echter, voor sommige werkzaamheden heeft de ene actor meer middelen en competenties dan de ander. Zo stelt de projectmanager van Credo dat de gemeente de grondexploitatie (saneren, bouw/woonrijp maken), vergunningen, structurering van fondsen uit de EU, Rijk en Provincie verzorgt, is VolkerWessels als constructiebedrijf verantwoordelijk voor de vastgoedexploitatie (aantrekken van de juiste aannemers e.d.), is de NIBC degene die het project voorfinanciert en zoekt Credo de samenwerking met verschillende partijen om het project uit te voeren. Die uitvoering vertaalt zich in het bijzonder door de externe contactlegging met architecten voor de ontwikkeling, aannemers voor de bouw en makelaars om te bemiddelen met kopers en huurders. Daarnaast zijn bij een dergelijk grote gebiedsontwikkeling burgers en andere belangengroepen betrokken; als koper dan wel omwonende. Hierdoor dient Credo tevens als klankbord. Doordat de blik van Credo zowel extern als uitvoeringsgericht is komt zij veelvuldig in contact met verschillende partijen (Paleiskwartier, 2011). Dit draagt bij aan de variëteit, vele actoren leveren input hetgeen zich via throughput binnen de Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier kan door

vertalen naar een output en outcome waar meerdere partijen dan alleen het consortium zich in kunnen vinden.

7.1.2 Vertrouwen

Risico- reductie, equity & adaptie

Vele gemeenten hebben Den Bosch bezocht om te ervaren hoe deze relatief kleine gemeente een dergelijk groot gebied kan ontwikkelen. Vele gemeenten haakten echter af: het risico was te groot (Masterplan, 2008: 5-25). De gemeente Den Bosch is voor 1/3 aandeelhouder, waarmee de gemeente niet alleen deelneemt in grondexploitatie maar ook in de vastgoedexploitatie. Met publiek geld wordt een risico genomen. Worden de tienduizenden kwadraatmeters aan kantoor- en woonruimte niet verkocht dan zou dat een financieel fiasco voor de B.V. en daarmee de gemeente betekenen aldus de gemeentelijke projectmanager.

Toch geven zowel de gemeentelijke projectleider als de projectmanager van Credo aan dat het vertrouwen hoog is. Dit vertaalt zich in de do's van *equity en inter-organisationale adaptie*. Binnen de Ontwikkelingsmaatschappij is elke partij gelijkwaardig, elke partij is voor 1/3 aandeelhouder en beslissingen worden genomen op basis van *unanimiteit*. Besluitvorming over bijvoorbeeld het bouwrijp maken van de grond, de opstal of andere aspecten kenmerkt zich door unanimiteit tussen de drie partijen. Zodoende is er geen sprake van een opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie, maar van een gelijkwaardige samenwerking (Wigmans, 2005: 16). Terechtgestelde vraag zou zijn hoe men die eensgezindheid bereikt. Zowel personen van Credo als de gemeente gaven te kennen dat dit vergemakkelijkt wordt door het gegeven van een *shared history*. Men kent elkaar van eerdere projecten zoals Credo's projectmanager het stelt: '*door die jarenlange samenwerking weet je wat je aan elkaar hebt*'. Aangevuld door de gemeentelijke projectleider: '*natuurlijk zijn er wel eens heftige discussies, maar at the end heb je allen hetzelfde plan voor ogen, kennen we elkaar al langer en werkt men dagelijks met elkaar, wat interacteren gemakkelijker maakt dan een traditionele format*'. Risico's en free- rider gedrag worden getemperd omdat de traditionele taakverdeling plaats heeft gemaakt voor gedeeld eigenaarschap.

Wat volgens Credo ook risicoverlagend werkt is het *faseren* van het gehele project in deelprojecten. Deze strategie past men toe sinds de multi- functionele voorziening met een restaurant, bioscoop en theater niet van de grond kwam. Reden hiervoor was dat de NIBC na de financieel- economische crisis het project, door de hoge risico's, niet meer kon voorfinancieren. Sindsdien deelt men projecten op om ze financieel beheersbaar te houden. Er wordt pas ontwikkeld wanneer de financiering verzekerd is aldus de projectmanager van Credo.

Dit proces wordt versterkt door de *inter- organisationale adaptie* van de verschillende partijen. Primaire bron hiervoor is dat externe partijen voor contacten inzake het Paleiskwartier telkens naar dezelfde partij (Credo) worden verwezen. Het Paleiskwartier kent als het ware één ingang wanneer partijen geïnteresseerd zijn en deel willen nemen in de gebiedsontwikkeling.

Die adaptie uit zich verder in het volgende voorbeeld. Wanneer VolkerWessels bepaalde vergunningen vereist dan zou zij, bij een traditionele taakverdeling, dit bij de gemeente aan moeten vragen waarna zich een bureaucratisch proces van vergunningverlening voltrekt. In de huidige opzet moet VolkerWessels nog steeds een vergunning aanvragen. Maar omdat de gemeente zelf aandeelhouder is, zijn de contacten binnen de gemeente effectiever en efficiënter omdat Stadsontwikkeling zelf ook gebaat is bij een vlot proces van vergunningverlening zo stelt de projectmanager van Credo. Anderzijds moet de

gemeente voor de grondexploitatie bepaalde ramingen van bouwkosten maken, wat in een traditionele manier in eigen beheer gebeurt. Met VolkerWessels als aandeelhouder heeft men als het ware 'gratis' consult over de huidige marktprijzen en -tendensen. Doordat men elkaar gunsten verleent voltrekt zich een proces van trust- building.

7.1.3 Brede probleemformulering

Priming & sense of urgency

De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007) gaven het al aan met het voorbeeld van de Tweede Maasvlakte (Bijlage VI): een breed gedragen probleem is essentieel voor samenwerking binnen netwerken. Voor het Paleiskwartier geldt dit eveneens. Waar nu het Paleiskwartier is opgebouwd stond vroeger het industrieterrein Wolfsonken, wat langdurig een bron van werkgelegenheid was voor 's-Hertogenbosch en omstreken. Maar in de jaren '80 trad het verval in; geweldplegingen en illegale prostitutie zorgden volgens Credo's projectmanager voor verloedering. De gemeente voelde zich genoodzaakt in te grijpen, de *sense of urgency* was hoog. Zij had echter niet de financiële slagkracht om de grond van het Wolfsonken te verwerven. Een van die grondeigenaren was VolkerWessels, die tot dan toe geen reden zag in het gebied te investeren. Het gebied rondom haar grondpositie werd immers niet ontwikkeld waardoor de rendabiliteit voor VolkerWessels nihil was. Als resultante hiervan hebben gemeente en VolkerWessels de handen ineengeslagen, de gemeente zag in VolkerWessels een sterke grondeigenaar waarmee men samen het gebied kon gaan aankopen. Vice versa zag VolkerWessels in de gemeente de partner die men benodigde voor facilitering en verdere ontwikkeling van het omliggende gebied. Echter, voor dit gebied benodigde men potentiële huurders of kopers. Stimulans hierin was dat het in het centrum gevestigde Paleis van Justitie een grotere locatie zocht. Dit vloeide samen met de verkenning van Van Lanschot Bankiers die eveneens naar een nieuw kantoor voor het verzorgingsgebied Brabant zochten. Doordat het Paleis van Justitie zitting nam in La Gare nam de verhuur van de andere vierkante meters kantoorruimte een vlucht. De vestiging van Justitie in het Paleiskwartier was namelijk een enorme trekker voor advocatenkantoren en andere juridische dienstverleners.

Een laatste aspect betrof de voorfinanciering van het project, hiervoor werd de ING Bank betrokken zo stelt de gemeentelijke projectleider. ING was tevens een bekende partner van VolkerWessels uit eerdere projecten, hetgeen het aspect van *usual networks* onderstreept. Uiteindelijk heeft men gedrieën het toenmalige La Gare (huidige Paleiskwartier- Noord) ontwikkeld, met grote ontwikkelingen als de Van Lanschottoren en het Paleis van Justitie waardoor vele extra kantoorruimtes werden verhuurd.

Zodoende is een beginnend probleem bij de gemeente (aanpak verloederd gebied) door middel van de *do* priming uitgewaaid naar VolkerWessels (geen autonome ontwikkeling), Paleis van Justitie en Van Lanschot (uitbreiding). Uiteindelijk heeft het succes van het Noordelijke Paleiskwartier gezorgd voor de initiatie van het Zuidelijke Paleiskwartier, met dezelfde partijen alleen met de NIBC als nieuwe financier.

Enige kanttekening wat betreft priming is de realisering van de Jheronimus- woontoren. Dit project wordt binnen de Ontwikkelingsmaatschappij met verschillende argumentaties als toevoeging voor het Paleiskwartier gezien. Echter, bewoners van de naastgelegen Armada- appartementen zien deze toren als verstoring van hun uitzicht en een daling van het aantal zonuren. Doordat de percepties van de B.V. uiteenlopen met die van bewoners is dit uitgelopen op een juridisch geschil dat tegenwoordig nog speelt. Overigens is dit een klein percentage bewoners, volgens de gemeentelijke projectleider

heeft men met het overgrote deel van de bewoners wel een goede verstandhouding) (zie tevens Paragraaf 4).

7.1.4 Redundant Relatiemanagement

Strong & Weak Ties

Deze paragraaf belicht twee dimensies van relatiemanagement, namelijk 1) hoe de relaties zijn vormgegeven en 2) wat men onderneemt om de relaties te onderhouden. Een belangrijk aspect van een redundant relatienetwerk is het aspect van de 'Weak and Strong Ties'. Kernpunt hierbinnen is dat een kleine speler door de complexiteit en dynamiek van een netwerk een grote speler kan worden met als gevolgtrekking dat relaties met elk van de netwerkactoren van belang is. Binnen de Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier B.V. willen zowel de gemeentelijke projectleider als Credo's projectmanager echter niet spreken van zwakke spelers of banden. Wel benadrukken zij dat elke actor zijn eigen competentie heeft en binnen het proces van meer of minder belang kan zijn.

Voor de CoolsingelClub is het met name van belang hoe die sterke en zwakke banden worden onderhouden. Vooral Credo, als integrale planontwikkelaar, heeft hier een duidelijke kijk op. Belangrijk voor het opbouwen van relaties is allereerst *continuïteit van personen*, de directeur Stadsontwikkeling evenals de betrokken directeur Projecten van (Kondor) VolkerWessels zijn al sinds 1991 betrokken. Door hun jarenlange samenwerking bij deze- en andere projecten is er een stabiele basis en relatie ontstaan. Bron van deze relatie is naast het *gezamenlijke doel* het veelvuldig *bij elkaar komen*. Intern komt de Ontwikkelingsmaatschappij eens in de drie weken bij elkaar: al dertien jaar lang. Of zoals de gemeentelijke projectleider het verwoordt: *'ik denk dat de directeuren door die driewekelijkse overleggen elkaar iets van 170 keer vergaderd hebben. Dat scheidt een band: men weet wat men aan elkaar heeft'*.

Voor de Rotterdamse case is voornamelijk de relatie met stakeholders van belang. In Den Bosch is hiervoor de Coöperatie Wijkbelangen Paleiskwartier opgericht. Deze coöperatie bestaat uit burgers van het Paleiskwartier en overlegt één keer per maand met leden van de Ontwikkelingsmaatschappij over vele facetten betreffende de gebiedsontwikkeling. Daarnaast wordt twee keer per jaar een wijkschouw gehouden om aspecten aan het licht te brengen die het gebied leefbaarder kunnen maken (defecten, verrommeling en andere negatieve aspecten tegengaan). Tevens is in het Paleiskwartier een informatiecentrum aanwezig waar zowel burgers, bedrijven als maatschappelijk middenveld terecht kunnen zo stelt de projectmanager van Credo. Een dergelijke coöperatie, wijkschouw en informatiecentrum leidt niet steevast tot een goede relatie, men moet zich echter wel realiseren dat niet elke wijk een coöperatie kent en dat op deze wijze relaties worden aangegaan met de Strong Ties van de Ontwikkelingsmaatschappij als de Weak Ties van burgers en andere bedrijven. Dat de Ontwikkelingsmaatschappij en externen in een dergelijke setting bij elkaar komen wordt door beide partijen als een bindende factor en daarmee *do* gezien (Paleiskwartier, 2010).

7.1.5 Transparantie

Toetreding en een helder proces van besluitvorming

In de eerste paragraaf bleek al dat de ontwikkeling van het Paleiskwartier een initiatie van een *usual network* betrof, een *do* hierbij is dat actoren vrijelijk kunnen toetreden zonder dat de procesmanager (Ontwikkelingsmaatschappij) de controle kwijtraakt. Qua

toetreding is de Ontwikkelingsmaatschappij niet geheel open geweest, wat in die zin een *do not* is. Directe toetreding tot de Ontwikkelingsmaatschappij is immers niet meer mogelijk omdat dit al een vaste B.V. met een eigen convenant en Masterplan is. Maar voor de betreffende deelprojecten is het van evident belang dat andere actoren worden betrokken. Sowieso voor de uitvoering maar ook voor de legitimering, bijvoorbeeld door inspraak van burgers. Hier was men zich bij de Ontwikkelingsmaatschappij terdege van bewust, een belangrijke rol hiervoor is weggelegd voor de dagelijkse uitvoerder van het Paleiskwartier: Credo. De inzet van het integrale planbureau Credo is op zich al vernieuwend.

Binnen de CoolsingelClub is men op zoek naar goede samenwerking. Wat een gemeenschappelijke taak van gemeente en betrokken stakeholders betreft. Bij het Paleiskwartier is Credo ingehuurd voor de uitvoering, maar die taak vergt een goede samenwerking met externe partijen. Waarbij het samenwerken met externen een onderdeel van haar uitvoerende taakstelling betreft. Zodoende dient Credo voor externe partijen als 'sleutel' tot het Paleiskwartier. Hiermee draagt een dergelijke constructie ook bij aan de inter- organisationele adaptie.

Een andere *do* van transparantie is een helder proces van informatieverstrekking. Extern doet men dit door de eerder genoemde maandelijkse informatiebijeenkomsten voor *bewoners* van het Paleiskwartier en de tweejaarlijkse informatiebijeenkomst voor *burgers* uit andere wijken in 's-Hertogenbosch. Daarnaast is er een apart informatiecentrum waar actoren informatie kunnen opvragen over de fases waarin de deelprojecten zich in de context van de gehele gebiedsontwikkeling bevinden. Tot slot dragen *social media* zoals een interactieve website, Twitter en de Paleiscourant (krant) hier ook aan bij aldus Credo's projectmanager. Binnen de B.V. Paleiskwartier vindt men de opdeling van het gehele project in deelprojecten een belangrijke bijdrage leveren aan de helderheid van de opeenvolgende stappen in het besluitvormingsproces. Door de gebiedsontwikkeling op te delen wordt het proces: '*beter beheers- en behapbaar niet alleen financieel maar ook qua procesmatige transparantie*' aldus de projectmanager van Credo. Daarnaast is ook bij een heldere besluitvorming een goed functionerende *software* van belang: het driewekelijks overleg is intensief qua voorbereiding en discussie maar draagt door de brede informatieverstrekking wel bij aan de interne transparantie. Daarnaast zijn er geen drempels om elkaar te benaderen, zoals blijkt uit de reactie van een medewerker van Credo: '*het is geen probleem om elkaar op te bellen, zo'n Willem van der Made (directeur Stadsontwikkeling Den Bosch) is druk maar ik kan hem altijd bellen, ook op zondag*'.

7.1.6 Prospects of gain

Ruimte creëren

Een belangrijk aspect bij het samenwerken in netwerken is het creëren van ruimte opdat elke actor bepaalde gains (baten) kan behalen. Wanneer men die ruimte om gains te behalen te nauw laat zullen actoren in het proces van samenwerken en ontwikkeling eerder geneigd zijn af te haken. Bij het Paleiskwartier is hier ook over nagedacht. Het in de vorige paragraaf aangehaalde beleid van *fasering* waardoor het project beter beheersbaar werd, heeft er mede toe geleid dat betrokken aandeelhouders en externen meer kansen op *gains* zagen. Het project werd meer realiseerbaar dan in de oude situatie.

Een andere bijdrage in ruimte creëren is de planvorming. Normaliter heeft een gemeente voor haar grond een Bestemmingsplan. Als gemeentelijke of marktpartijen een gebied willen ontwikkelen dan is men gebonden aan bepaalde regels en vergunningen

betreffende ruimtelijk ordening, natuur, wonen of werken. Voor het Paleiskwartier is dit niet anders, hier heeft men in 1998 een ontwerp- bestemmingsplan opgesteld. Dit ontwerp bleek echter niet toereikend voor de dynamische en grootse gebiedsontwikkeling van het Paleiskwartier. De Ontwikkelingsmaatschappij stelde dat het Paleiskwartier een dusdanig grote gebiedsontwikkeling was dat als men voor dat gehele gebied een bestemmingsplan op zou stellen er teveel verplichtingen waren waardoor het project qua effectiviteit en efficiëntie moeilijk uitvoerbaar zou zijn (Masterplan, 2008, 10). Dit betekent overigens niet dat een gemeente geen gebiedsplan hoeft te ontwikkelen en zich niet aan de regels hoeft te conformeren. In plaats van een Bestemmingsplan heeft men een Masterplan ontwikkeld. Dit Masterplan kwam wel tegemoet aan wettelijke kaders zoals de Natura2000- wet, de Nota's Wonen, Ruimte en Detailhandel, maar kent qua invulling toch de nodige flexibiliteit (Masterplan, 2008, 46). Die flexibiliteit ofwel ruimte benodigde de gemeente om verschillende redenen. Allereerst was men door de B.V. Paleiskwartier met enkele marktpartijen in zee gegaan waardoor sowieso enkele aspecten privaat- in plaats van publiek- rechterlijk werden. Samenwerking met marktpartijen betekent ook meer sturing op eindproducten, zo stond in de eerste visie een plan voor hoogbouw die conform de Nota Hoogbouw was. Uit commerciële overwegingen besloot men een woontoren te verhogen van dertien naar 23 lagen. Met de Ponte Palazzo wilde men een extra verbinding met het historische stadscentrum realiseren, had men het oude ontwerp- bestemmingsplan behouden dan was deze brug er niet gekomen. Een brug die tegenwoordig door betrokken partijen als meerwaarde wordt gezien aldus de gemeentelijke projectleider. Hetzelfde geldt voor de starterswoningen van de Croon, dit zouden eerst luxe appartementen worden. Volgens de projectmanager van Credo nam vanuit de markt de vraag naar starterswoningen toe waardoor men het originele bouwplan heeft aangepast. Een aanpassing die men ook doorvoerde rond de parkeergarages, door de komst van de Randweg Den Bosch tussen de A59 en de A2 werd het Paleiskwartier per auto nog beter bereikbaar. Echter, een betere autobereikbaarheid betekende ook meer auto's binnen het Paleiskwartier waardoor de parkeercapaciteit verhoogd moest worden. Een andere reden tot flexibiliteit is de tijdspanne, omdat het een dusdanig grote ontwikkeling betreft kunnen bepaalde regels van het ontwerp uit 1998 *outdated* zijn. Het gedateerde karakter uit zich in aspecten als: luchtkwaliteit, geluid en externe veiligheid. Aspecten die in het ontwerpbestemmingsplan op basis van de milieunormen van 1998 behandeld zijn maar anno 2011 niet meer hanteerbaar blijken te zijn.

Bovengenoemde kwesties tonen aan waarom de Ontwikkelingsmaatschappij expliciet binnen het Masterplan ruimte open wilde houden en het ontwerpbestemmingsplan lieten varen wat tevens de samenwerking ten goede kwam. De aandeelhouders kregen de ruimte om binnen het Masterplan hun eigen wensen aan te dragen. Een medewerker van de gemeente zegt hierover: *'door de vrijheid die ons geboden is kunnen we beter anticiperen op externe tendensen, wat daarbij een positieve uitwerking heeft op de samenwerking'*.

7.1.7 Toewijding aan het proces

Proces van samenwerken en wijzen op elkaars wederzijdse afhankelijkheden

In Hoofdstuk 5 werd al belicht dat *ruimte creëren* en *commitment* aan het proces nauw met elkaar verweven zijn en een belangrijke *do* zijn. Het genereren van een bepaalde mate van flexibiliteit stimuleert actoren namelijk om betrokken te blijven, middelen beschikbaar te stellen en mee te denken. Voor het Paleiskwartier is dit niet anders. De

geboden flexibiliteit en ruimte binnen het Masterplan zijn een groot 'goed' binnen de Ontwikkelingsmaatschappij en weet daardoor de nodige commitment te genereren. Een andere dimensie van commitment aan het proces in plaats van het eindresultaat is het belang dat partijen hechten aan samenwerking en gelijkwaardigheid daarbinnen. Een aspect daarvan is, volgens de gemeentelijke projectleider, de unanimiteit binnen de B.V. Paleiskwartier. Beslissingen voor deelprojecten als de kantoorruimte bij de Croon of de realisatie van een bioscoop geschieden allen op basis van unanimiteit. Dat samenwerking belangrijker is dan het eindresultaat concretiseert zich ook in het gedeelde aandeelhouderschap. Fricties tussen de aandeelhouders wil men namelijk voorkomen omdat anders de realisering van het Paleiskwartier in het gedrang komt. Belangrijk hierbij is dat ook de gemeente onderdeel is van het consortium, bij een meer traditionele gebiedsontwikkeling verzorgt zij enkel de grondexploitatie, bij het Paleiskwartier neemt zij ook deel in de vastgoedexploitatie. Dat is uniek, de gemeente neemt een risico met publiek geld door in de opstal te investeren. De positieve keerzijde van dit risico is dat de gemeente wél commitment genereert bij VolkerWessels, Credo en NIBC door zich aan een dergelijke constructie te wagen.

Evenals eerdere paragrafen is ook bij het creëren van commitment een gedegen *software* ofwel *people management* van belang. In paragraaf 7.1.1 werd al duidelijk dat een continuïteit van personen belangrijk is, deze mensen hebben een *shared history* waardoor vertrouwen aanwezig is. De driewekelijkse overleggen die er sinds 1998 zijn dragen ook bij aan de commitment of zoals de projectmanager van Credo stelt: 'we bouwen al 15 jaar lang samen aan iets moois en er is een sterke verstandhouding'. Maar ook nieuwe mensen tonen snel commitment, de gemeentelijke projectleider stelt dat: 'ook kleine aspecten helpen, zo zijn we als consortium naar Berlijn geweest, doet de B.V. als team aan de Vestingloop, bij vrieskou als het binnenwater bevroren is verzorgt de Ontwikkelingsmaatschappij een koek en zoopie et cetera. Het zijn ook de kleine dingen die het doen. Dat creëert een band'.

Concluderend kan men stellen dat men niet alleen commitment aan het proces creëert door nadrukkelijk ruimte te laten in het Masterplan, maar ook door een risicovol aandeelhouderschap van de gemeente. Daarnaast zorgen kleine, doch wezenlijke *software- elementen* voor de nodige commitment.

7.1.8 Communicatie

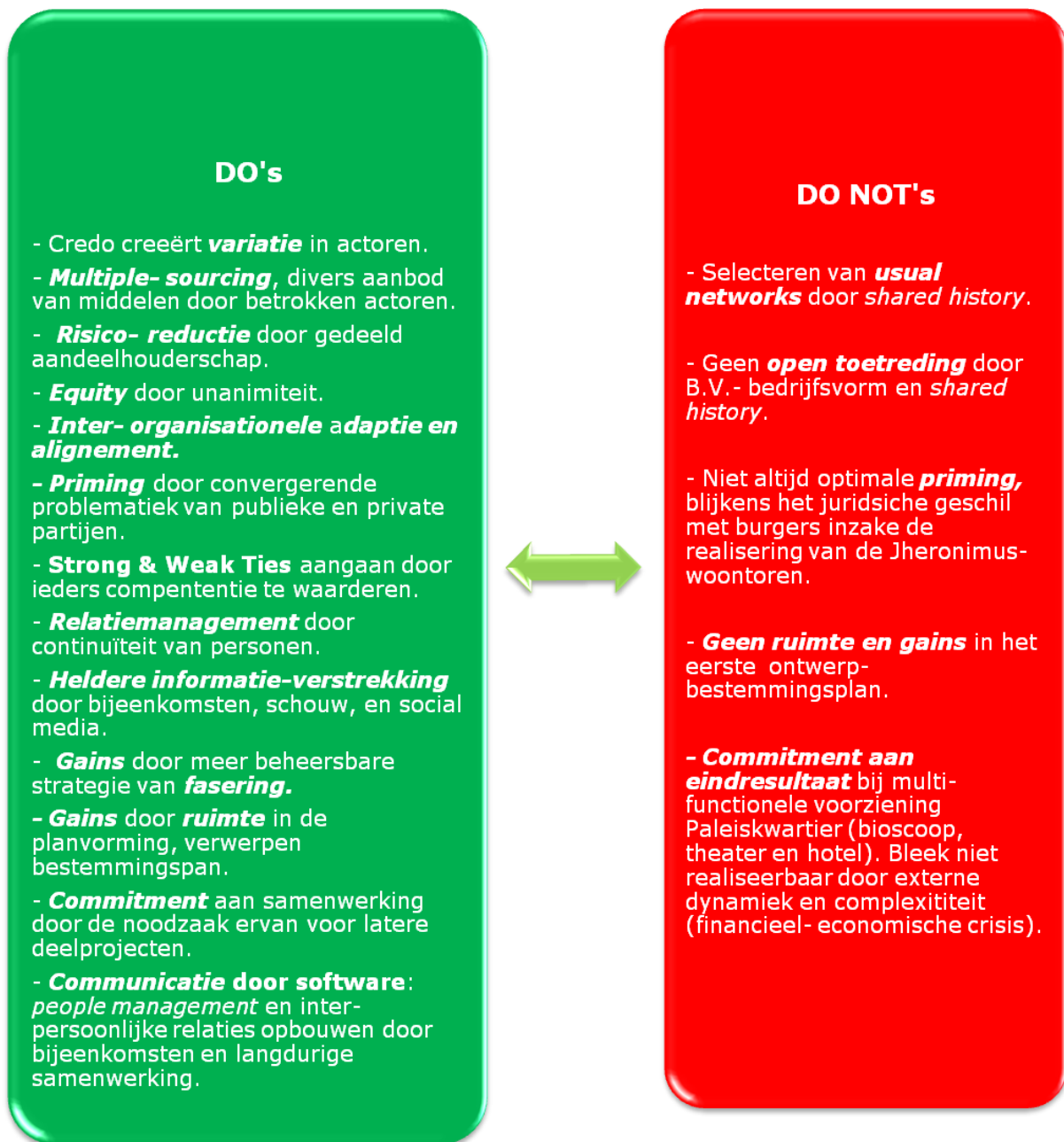
Maximes & communicatielijnen

Deze laatste paragraaf is een samenvloeiing van de eerdere instrumenten (*essentialia*) en do's uit de voorgaande paragrafen. Een eerste omvatte heldere communicatielijnen. Zoals De Bruijn en Ten Heuvelhof al stelden is voor communicatie geen eenduidig instrument die overal toepasbaar is, wel zijn er bepaalde do's om communicatie opener en gemakkelijker te maken. In het Paleiskwartier zijn er enkele (3) facetten die de communicatie goed doen verlopen aldus beiden projectmanagers (Credo & Gemeente). Een eerste is dat de belangrijke personen al langere tijd werkzaam zijn voor de B.V.; door gedurende een langere periode samen te werken raakt men op elkaar ingespeeld. Ten tweede is er geen drempel om elkaar te bereiken omdat men zo op elkaar is ingespeeld. Naast het gegeven dat personen onderling goed communiceren wordt ook nog eens gefaciliteerd door de verschillende overlegorganen zowel intern als extern. Zo heeft men intern directievergaderingen, aandeelhoudersvergadering, de Werkgroep Stedenbouw en voor externen organiseert men informatieavonden, stakeholderbijeenkomsten en een tweejaarlijkse schouw. Dergelijke bijeenkomsten dragen bij binnen de *do* omtrent heldere communicatielijnen. Tot slot heeft de B.V.

Paleiskwartier door middel van *branding* en *citymarketing* sterk ingezet op de promotie en upgradering van het oude industriegebied Wolfsdonken. Het Paleiskwartier is middels de website, informatiecentrum Paleiskwartier, nieuwsbrieven en de PaleisCourant veelvuldig geprojecteerd als wijk met een luxueuze uitstraling die het in verval geraakte bedrijventerrein moest doen vergeten (Wigmans, 2005: 8). Dergelijke communicatie-initiatieven met stakeholders zijn aspecten die verklaren waarom maar liefst 99% van de kantoor- en 66% van de woonruimte is verhuurd.

Dit laatste aspect heeft raakvlakken met de vier Maximes. Bij de vier Maximes van Grice poogt men informatie te verspreiden die niet overbodig, maar wel valide is en op waarheid berust alsmede relevant is. Interessant is dat voor een periode de TU Delft is betrokken om de communicatie en het informatieproces te stroomlijnen. De communicatie en informatie moesten relevanter, meer valide en minder overbodig worden. Als instrument is toentertijd het communicatiesysteem IGOMOD aangedragen. Dit systeem weet het ontwerpproces, de grond- en vastgoedexploitatie aan elkaar te koppelen door eenzelfde rekeneenheid erop na te houden. In de praktijk betekent dit dat de grond- of vastgoedexploitatie niet separaat maar integraal uitgevoerd worden. De consequenties van een beslissing van de Ontwikkelingsmaatschappij over het bouwrijp maken van de grond zou direct zicht- en beoordeelbaar zijn in de vastgoedexploitatie. Uiteindelijk heeft IGOMOD enkel als voorbeeld gediend en heeft men het systeem *niet* toegepast. De onderzoeker (TU Delft) zegt hierover: *bij het Paleiskwartier behield men toch een traditionele communicatie omtrent de gebiedsontwikkeling. Met deze traditionele aanpak was men immers ook al in een vergevorderd stadium gekomen, de urgentie was laag. Dit komt mijn inziens door een Willem van der Made (directeur), die communiceert en ontwikkelt zo'n exploitatie op een intuïtieve, minder academische manier. Wat overigens niet negatief hoeft te zijn. Dat het aspect van software en people management van belang is onderstreept Credo's projectmanager: onze exploitatie gaat op een traditionele manier. We zijn nu zelfs zo ver gevorderd dat een omslag naar iets als IGOMOD eerder minder dan meer efficiënt is, ondanks dat het mij een inventief systeem lijkt. De traditionele aanpak van communicatie die wij nu hanteren is zeker niet slecht, want ook op deze wijze is het Paleiskwartier grotendeels ontwikkeld. Onze planvorming, grond- en vastgoedexploitatie via directievergaderingen en overleggen met sterke personen is mijn inziens een communicatieproces dat goed verloopt.*

Figuur 14. Do's en Do Not's binnen de samenwerking Den Bosch Paleiskwartier.



7.2 Berlijn

7.2.1 Actor Scan

Usual networks, variëteit & multiple- sourcing

In tegenstelling tot Den Bosch is er in Berlijn veel minder sprake van een *usual network*. Na de Duitse eenwording is er nagenoeg *geen* beleid gemaakt voor de Kurfürstendamm, men kent dan ook geen historie van intensieve samenwerking met stakeholders. Bij het opstarten van de herontwikkeling van de Kurfürstendamm moest men 'vanaf de grond' een netwerk van stakeholders opbouwen, hetgeen een nieuw proces was zowel voor publieke als private instanties. Hierdoor zijn bij het begin van het proces meer dan 480 stakeholders van de Kurfürstendamm aangeschreven om mee te denken. Hiermee beging de gemeente (Bezirk Charlottenburg- Wilmersdorf) een *do not*, namelijk dat *variëteit* overslaat in *veelvoud*. Door een proces van *trial and error* besepte het Bezirk dat het uitnodigen van zoveel mogelijk actoren, ondanks de legitimerende waarde, niet wenselijk was. Men heeft toen besloten om, uit pragmatische redenen, enkel de actoren te selecteren die bereid waren mee te denken over de stedenbouwkundige inrichting zoals groenvoorzieningen, plaveisel, straatmeubilair en het aspect van co- financiering door marktpartijen aldus de directeur Regionalmanagement. Door zelf een kader te scheppen creëerde men een natuurlijke selectie van marktpartijen die wel bereid waren om samen met het Regionalmanagement (uitvoering) en het Bezirk (bestuur) tot een revitalisering van de Kurfürstendamm te komen. In de praktijk betekent dit dat men van meer dan 480 naar plusminus 40 stakeholders is gegaan. De huidige combinatie van stakeholders is met bewoners, ontwikkelaars, vastgoedeigenaren, winkeliers, dienstverleners en leisure gevarieerd. Hiermee heeft Regionalmanagement een belangrijke slag gemaakt door de veelvoud aan non- gecommiteerde actoren terug te brengen naar een kleiner, divers en gecommiteerd gezelschap van stakeholders. Die variëteit is van belang voor multiple- sourcing (*do*), waarbij stakeholders middelen tot hun beschikking hebben die kunnen bijdragen aan het netwerk. Voor Berlijn's Kurfürstendamm omvat het aspect van co- financiering door marktpartijen een belangrijk middel vanuit publiek oogpunt. Een van de richtlijnen uit het beleidsdocument *Neue Wegen Gehen* is immers dat 30% van de totale gebiedsontwikkeling privaat gefinancierd moet zijn (Berlin, 2011a: 12). Maar een dergelijke proces is niet uni- maar multilateraal, wat betekent dat niet alleen marktpartijen maar ook publieke diensten middelen leveren. Binnen de Berlijnse case betekent dit dat marktpartijen co- financieren maar dat het Bezirk Bauwesen bijvoorbeeld een grondprijs hanteert die voor marktpartijen beter benaderbaar is of de Welstandscommissie de regels in mindere mate naar de letter hanteert. De directeur Regionalmanagement en de PR- manager Cumberland zeggen over het uitwisselen van middelen tussen actoren: '*it's a game of give and take; to get even*' en '*there must be a willingness to achieve the same goal*'.

Concluderend kent Berlijn geen *usual network*, wat een *do* betreft. Echter in hun ijver naar een legitiem proces hebben zij bij aanvang van het proces teveel actoren geselecteerd. Door sturing zijn stakeholders overgebleven die wel samen met het Bezirk de Kurfürstendamm willen ontwikkelen. Belangrijk instrument (essentialia) hierbinnen is het erkennen van elkaars wederzijdse afhankelijkheden. De gemeente benodigt extra financiële middelen, daar tegenover staat dat marktpartijen niet zonder het Bezirk horeca kunnen uitbaten of vastgoed kunnen ontwikkelen door de strikte regelgeving (Ordnung) en de uitgifte van vergunningen. De gemeente (Bezirk) past deze regels niet toe om

sturend op te treden, maar juist stimulerend en faciliterend. Het Beziik hecht meer waarde aan een daadwerkelijke gebiedsontwikkeling- en realisatie dan een (te) nauwe naleving van de gestelde kaders. Wat overigens behoorlijk uniek is voor een openbaar bestuur dat bekend staat als een sterk op regels geënte *Rechtstaat* (Kickert, 2002: 54)

7.2.2 Vertrouwen

Risico- reductie & equity

Wat betreft risico- reductie past Berlijn eenzelfde strategie toe als men bij het Paleiskwartier in Den Bosch heeft gedaan. Door de financieel- economische crisis is het Beziik (Bestuur) en de Senatsverwaltung Stadtentwicklung (Stadsontwikkeling) niet bij machte om de herstructurering van de Kurfürstendamm geheel te bekostigen. Het aspect van co- financiering verlicht deze kwestie al enigszins. De gelijkenis met Den Bosch is dat men ook in Berlijn het project opdeelt in deelprojecten en de Kurfürstendamm via *fasering* herontwikkelt (Berlin, 2010: 5). Hierdoor probeert men de risico's voor zowel publieke als private deelnemers te reduceren. De deelprojecten zijn immers kleiner van opzet zodat bijvoorbeeld de bekostiging minder risicovol is en ook kleine marktpartijen (winkeliers) kunnen meedenken en co- financieren. Door een project te verkleinen creëert men vertrouwen door een toenemende beheersbaarheid. Ambities zijn hierdoor gemakkelijker te verwezenlijken. De wethouder Wirtschaft zegt hierover: *'het idee is dat wanneer wij de Kurfürstendamm stapsgewijs en met transparante besluitvorming ontwikkelen wij een betrouwbaarder, vertrouwder en meer participatief proces realiseren'*.

Waar men vertrouwen realiseert door risico's te reduceren en partijen te binden (*do*), daar begaat men op het gebied van gelijkwaardigheid (*equity*) een *do not*. Den Bosch is aangaande dit aspect een maatstaf door enkel besluiten te nemen op basis van unanimiteit. Berlijn beslist niet unaniem, daarnaast zijn er nog enkele redenen waaruit blijkt dat gelijkwaardigheid niet altijd gerealiseerd wordt. Het quorum van 30% private financiering zorgt er binnen het netwerken van de Kurfürstendamm namelijk voor dat de nadruk enkel op (markt-)partijen komt te liggen die willen co- financieren. De wethouder Bauwesen stelt: *voor groenvoorzieningen zoals plantenschalen, platanen in de middenberm en kerstverlichting hebben wij contracten afgesloten met reclamebureaus die in zijn geheel of gedeeltelijk financieren wanneer zij op strategische locaties op de Kurfürstendamm mogen adverteren*. Op de vraag wat voor waarde men hecht aan winkeliers of burgers zegt dezelfde wethouder: *'burgers hechten veel waarde aan parkeergelegenheid dat conflicteert af en toe met onze visie op groenvoorzieningen. Daarnaast is het soms lastig onderhandelen met winkeliers, omdat de Kurfürstendamm reeds een goede locatie is, hierdoor is de prikkel om te co- financieren laag. Daarnaast zijn winkeliers vaak ook geen eigenaar waardoor zij de verantwoordelijkheid al snel bij de verhuurder leggen'*. De wethouder stelt zelf dat dit een dilemma is, het Beziik Bauwesen kan uit legitieme overwegingen de burgers en winkeliers niet als ongelijkwaardige actor bestempelen. Maar, men wil de Kurfürstendamm wel ontwikkelen. Met betrekking op dat laatste aspect dragen mede- financierende marktpartijen in termen van doelbereiking meer bij dan burgers.

Wat betreft *inter- organisationele adaptie* scoort Berlijn evenals Den Bosch positief. Ook Berlijn 'sluit intern de rijen' en is er sprake van één ingang. Voor externe partijen is de gemeente Berlijn gemakkelijk benaderbaar en verdwaalt men niet in een labyrint van verschillende ambtelijke diensten. Wil men als marktpartij een deelproject in coproductie realiseren dan interacteert men telkens met dezelfde personen, wat een positieve

uitwerking heeft op het vertrouwen. De vice- president van FREO stelt: *'contacting is easy, for building you have Sir Gröhler (Bezirk Bauwesen), for economics Sir Schulte (Bezirk Wirtschaft) and for the other aspects Sir Wolf (Regionalmanagement)'*.

7.2.3 Brede probleemformulering

Priming & sense of urgency

Priming en het aspect van *sense of urgency* liggen in de Berlijnse case dichtbij elkaar. In het begin van het proces lagen de probleempercepties van de gemeente en betrokken stakeholders niet dichtbij elkaar. Gedurende een proces met meerdere individuele en groepsbijeenkomsten is men van 480 stakeholders naar een meer selecte groep van 40 stakeholders gegaan. Een selectie van stakeholders die wel de intentie hadden en daarbij de urgentie van het probleem rond de Kurfürstendamm zagen aldus de directeur Regionalmanagement. De directeur Regionalmanagement zegt hierover: *'het lijkt hierdoor dat wij de botte bijl hebben gehanteerd, feit is wel dat de oude situatie ondoeltreffend was, met 40 vind ik dat we toch een substantieel draagvlak hebben waarmee we wel die doeltreffendheid bereiken'*. Dit betekent overigens niet dat met die 40 overgebleven stakeholders in grote mate consensus over de verdere inrichting wordt bereikt. Maar, binnen dit proces heeft men als netwerk wel getracht publieke probleempercepties te koppelen aan percepties van private partijen. Een groot probleem van de meerdere lagen van het Landt Berlin (Senat, Bezirk en Regionalmanagement) was/is de bezuinigingsopgave door de oplopende tekorten. Hierdoor kunnen de verschillende overheidslagen niet de gehele Kurfürstendamm herontwikkelen. Deze kwestie is één van de redenen waarom men in het reeds genoemde beleidsdocument *Neue Wegen Gehen* ging focussen op fasering en een quotum van 30% co- financiering. Laatstgenoemde 'oplossing' uit publieke hoek werd in eerste instantie niet positief ontvangen door de marktpartijen. De inrichting en herontwikkeling van een straat als de Kurfürstendamm is volgens hen een publieke taak.

Enerzijds stelde het Bezirk en Regionalmanagement zich hard op door te stellen dat wanneer private partijen *niét wilden* participeren een gebiedsontwikkeling van de Kurfürstendamm naar de lange termijn zou worden geschoven. Anderzijds waren publieke instanties zich er wel van bewust dat men marktpartijen op een bepaalde wijze *moest* binden en faciliteren. Uiteindelijk heeft men door priming bij marktpartijen bevraagd op welke voorwaarde men *wél* bereid zou zijn tot het doen van investeringen. Marktpartijen zoals FREO's vice- president en associate stelden hierover: *'it's a game of getting even, we co- finance the public space but in exchange we want an open process concerning the regulations of building operations and permits'*. Hiermee wordt overigens niet geschermd met het achterwege laten van bouwregels of vergunningen, maar de gemeente van Berlijn kon zich in de optiek van profitpartijen wel coulanter opstellen dan zij in het verleden deed. Wanneer men efficiënter het proces van handhaving van regel- en vergunningverlening doorloopt zijn er meer middelen en tijd beschikbaar voor co- financiering. Middelen die zodoende meerwaarde kunnen creëren voor de gebiedsontwikkeling in plaats van dat zij verzwolgen worden door tijdrovende en daarmee geldverslindende procedures van regelhandhaving, grondprijzen en vergunningverlening. De PR- manager Cumberland zegt hierover: *our real estate is part of the Ensemble Originale, the former owner experienced hard struggles with the municipality to get permits for redeveloping this monument. We avoid that by co- financing the public space and relation-building trough organizing many meetings. Due to this cooperation the process of developing the sight became smoother'*.

Het proces van *priming* waarbij percepties van publieke met private organisaties wordt verbonden is uiteindelijk goed van de grond gekomen. Met het verder creëren van een *sense of urgency* had men richting de uitvoering meer moeite omdat de urgentie bij gemeentelijke partijen hoger lag dan bijvoorbeeld marktpartijen. De eerdere *sense of urgency* was hiermee verdwenen. Zij stelden veelal dat de Kurfürstendamm in zijn huidige staat al toereikend functioneert. De noodzaak tot investeren delen zij minder, veelal ook uit praktische overwegingen: er geldt geen wettelijke verplichting om mede te investeren, men ondervindt hinder van de bouwwerkzaamheden en door belasting te betalen vinden profitpartijen dat zij al voldoende bijdragen aan een mogelijk investeringsbudget aldus de wethouder Bauwesen.

Uiteindelijk brengt *priming* wat betreft samenwerken meer gewicht in de schaal dan het gebrek aan een *sense of urgency* inzake de uitvoering.

7.2.4 Redundant Relatiemanagement

Strong & Weak Ties

Evenals de paragraaf omtrent relatiemanagement in Den Bosch kent ook relatiemanagement met betrekking op Berlijn twee dimensies. Namelijk hoe de onderlinge banden zijn vormgegeven en hoe deze worden onderhouden. Voor de vormgeving wordt teruggevallen op het concept van de Strong en Weak Ties. Een kernwaarde hierbinnen is dat men zowel banden onderhoudt met de sterke als de zwakke actoren van een netwerk. Wanneer men dit op Berlijn betreft verworden reclamebureaus en projectontwikkelaars tot actoren waar sterke banden mee worden ontwikkeld. Grondslag hiervoor is hun financiële slagkracht waarmee zij de herontwikkeling mede bekostigen. Verdere Strong Ties worden onderhouden met de proactieve winkeliers aan de Kurfürstendamm. Hun co-financiering is volgens de wethouder Bauwesen nihil maar toch wordt er waarde gehecht aan de input van deze actoren. Basis hiervoor is hun pragmatische input inzake de inrichting van de openbare ruimte. Zo zijn er heldere ideeën aangedragen om verrommeling tegen te gaan, groenvoorzieningen aan te leggen en enkele infrastructurele problemen op te lossen. De zwakkere banden zijn in de case van Berlijn met name de burgers, in verhouding met de ontwikkelaars maar ook winkeliers zijn zij in de meerderheid (2.000 tegen 480) maar voor de ontwikkeling zijn zij van minder belang. De Kurfürstendamm kent namelijk een streven van 30% co-financiering en dat is een aspect waar burgers niet aan kunnen bijdragen terwijl dit wel een belangrijk onderdeel van het beleid en daarmee het netwerk vormt (Regionalmanagement, 2011: 5). Wellicht dat in een latere fase meer waarde aan de percepties van burgers wordt gehecht. Desalniettemin probeert het Regionalmanagement als procesmanager deze burgers wel te betrekken via de verschillende bijeenkomsten die tweemaandelijks wordt gehouden (Berlin, 2011a & SenStadt, 2008a: 8).

Kanttekening hierbij blijft wel dat in de gesprekken met verschillende partijen de bijeenkomsten met burgers als belangrijk worden bestempeld. Echter, wanneer over daadwerkelijke uitvoeringsmaatregelen wordt gesproken, voeren private partijen die willen co-financieren de boventoon. De wethouder Wirtschaft zegt hierover: *'willen wij iets op de Kurfürstendamm realiseren, ja dan heb je de hulp van private partijen nodig, misschien geen 30% maar zelfs 50% is dan wenselijk. Ik ben nu ook bezig met een BID (Business Improvement District) op de Kurfürstendamm'*.

Wat betreft het onderhouden van relaties zijn er overeenkomsten met 's-Hertogenbosch. De overlap zit in het intensief organiseren van bijeenkomsten, de directeur van Regionalmanagement City West zegt hierover: *'the success of building relations is talk,*

talk and talk in meetings, mediations and individual conversations. Whereas talking consists out of people management; it is a process of acknowledging the goals of each other'. Het erkennen van elkaars doelen heeft raakvlakken met de derde *do* van relatiemanagement, namelijk het behoud van kernwaarden. Met deze insteek van samenwerking wordt dit aspect gewaarborgd. De wethouder Wirtschaft vult aan: *'be clear and facilitate to other actors, make processes of rules and permits more accessible*'. Hieruit blijkt dat de publieke instanties in Berlijn zich faciliterend proberen op te stellen door bijeenkomsten op groep- en individueel niveau te organiseren. Naast het *niveau*, is tevens de *frequentie* volgens hen van belang, momentum moet behouden blijven waardoor de gemeente streeft naar minimaal twee bijeenkomsten per maand. Tot slot is ook de *scope* van belang, de Kurfürstendamm kent immers verschillende kwesties (imago, parkeren, groenvoorziening, infrastructuur en winkelprogrammering). Voor elk onderwerp heeft men aparte bijeenkomsten. Worden immers alle kwesties tegelijk behandeld dan is de kans op ambiguïteiten groter. Vanuit pragmatisch perspectief worden de bijeenkomsten per kwestie ingedeeld, hetgeen in lijn is met het in paragraaf 2 benoemde aspect van faseer- en beheersbaarheid aldus de wethouder Bauwesen en de directeur Regionalmanagement. Het paradoxale van dit proces is dat het niet tegemoet komt aan de *do* van *priming*, de wethouder bevestigt dit maar stelt dat deze werkwijze uiteindelijk wel tot een effectievere uitvoering leidt. Wat volgens hem een belangrijk pluspunt in tijden van bezuinigingen is.

Alle geïnterviewde partijen, zowel profit als non-profit, droegen hierbij het belang van de viering van het 125- jarig jubileum aan als belangrijk vliegwiel voor verdere samenwerking. Met dit jubileum hebben betrokken partijen een tool in handen om partijen bij elkaar te brengen en relaties te onderhouden. Zo hebben enkele marktpartijen kunst en versieringen geschonken om de band met het Bezirk en het Regionalmanagement te versterken. De vice- president van FREO stelt: *we pay a lot for the 125th anniversary- expressions. Our financial benefit is nil, but it's good for a proper relation*'. Doordat de (intensieve) gesprekken een bepaald niveau, frequentie en scope hebben werkt men niet alleen aan een oplossing maar ook aan het opbouwen van relaties.

7.2.5 Transparantie

Toetreding en proces van informatieverstrekking

Uit de beschreven literatuur bleek dat een stedelijk beleidsnetwerk transparant is wanneer actoren vrijelijk kunnen toetreden, overigens wel met de annotatie dat de procesmanager *in control* blijft. Dit aspect heeft overlap met de *actor scan* uit paragraaf 1, het Bezirk alsmede het Regionalmanagement waren bij de initiatie van het netwerk allesbehalve *in control*. Met het oog op variëteit en legitimiteit inviteerde men teveel actoren. Het moge duidelijk zijn dat dit een *do not* betreft. In een proces van *trial & error*, conversaties en bijeenkomsten is men uiteindelijk tot een netwerk gekomen met pro- actieve en participerende stakeholders. Leermoment hieruit is dat een dergelijk excessieve vrije toegang niet wenselijk is. Het netwerk wordt onoverzichtelijk door de vele probleem- en oplossingspercepties. De essentie ligt in het verkennen van de verschillende doelen, wensen en percepties van actoren. Hieruit kan op een meer gestructureerde manier worden opgemaakt welke actoren wel of niet een bijdrage willen leveren. Meer gestructureerd dan de *open access in extremis* die men in 2006 in Berlijn toepaste. De wethouder Bauwesen zegt: *'in het begin hebben we de fout gemaakt teveel actoren te selecteren, nu weten we door vooraf individuele conversaties te plegen welke actoren daadwerkelijk de intentie hebben om gezamenlijk de Kurfürstendamm te ontwikkelen*'.

Naast een open toetreding is een heldere informatieverstrekking een absolute *do* voor het transparanter maken van de samenwerking binnen een netwerk. Evenals Den Bosch is Berlijn hierin qua transparantie een benchmark. Verschillende marktpartijen (FREO & Cumberland GmbH.) lieten zich positief uit over de transparantie van zowel het Bezirk als Regionalmanagement City West. FREO's vice- president zegt hierover: '*As a real estate developer our utmost interest is to build up and maintain a good relationship with the municipality of Berlin. We do this via regular telephone conferences, meetings and events where we can discuss and share our views and opinions*'. Naast de verschillende bijeenkomsten (zowel bij het Regionalmanagement als bij ontwikkelaars op de bouwplaats) die ingaan op het brede palet aan kwesties is een ander belangrijk instrument de website. De website van Regionalmanagement City West kent een opzet waarbij de verschillende initiatieven om de Kurfürstendamm te herontwikkelen benoemd staan. Verder staan er verslagen van de verschillende stakeholderbijeenkomsten, kan men zich aanmelden voor nieuwe bijeenkomsten of een nieuwe kwestie aansnijden. Daarnaast is het Regionalmanagement gezeteld in een dwarsstraat van de Kurfürstendamm. Naast de functie van werkplek dient dit gebouw (Amerika Haus) ook als informatiecentrum voor de ontwikkelingen in het centrum in zijn algemeenheid en de Kurfürstendamm in het bijzonder. Door middel van maquettes, informatiefolders, posters en plattegronden kunnen winkeliers, burgers en andere partijen informatie vergaren over de verschillende stages van de beoogde en geïnitieerde ontwikkelingen aldus de wethouder Wirtschaft. Op het oog kleine instrumenten, maar blijkens de reacties van betrokken marktpartijen een belangrijk instrument voor de transparantie.

7.2.6 Prospects of gains

Ruimte creëren

Kern van de *do* rond *prospects of gains* is het creëren van *gains* voor iedere participerende actor. Ruimte- creatie door de procesmanager is hierbij een belangrijke *do*. Wordt een eindresultaat te nauw en met weinig ruimte omschreven dan is het risico groot dat bij het niet behalen van het eindresultaat de samenwerking strand. Daartegenover staat dat teveel ruimte bieden ook niet nastrevenswaardig is omdat betrokken actoren gemakkelijker het netwerk verlaten wanneer het proces niet verloopt zoals zij beogen. Als men dit op Berlijn betreft was er in eerste instantie sprake van *starheid* bij het Bezirk. Zij wilden enkel de Kurfürstendamm ontwikkelen wanneer private partijen gedeeltelijk participeren in de investeringskosten. Tegelijkertijd was met name de Senatsverwaltung Stadtentwicklung stellig door te stellen dat de publieke instanties (Bezirk & Regionalmanagement) *leidend* zouden zijn in de gebiedsontwikkeling, hierdoor was er weinig ruimte voor gains aan de zijde van profitpartijen. Dit stuitte door de geringe kans op *gains* vanzelfsprekend op weerstand bij de verschillende stakeholders. Vervolgens is in een deliberatief proces naar voorwaarden gezocht waardoor stakeholders wél zouden co-financieren. Binnen dit proces waren er belangrijke rollen weggelegd voor het Regionalmanagement (uitvoerend orgaan), de AG City (belangenbehartiger ondernemers) en enkele grote marktpartijen. Zij hebben via bottom- up vormgegeven lobbyprocessen de Senatsverwaltung doen inzien dat een dergelijke beleid voor de Kurfürstendamm niet werkzaam zou zijn. De uitkomst van dit proces was het beleidsdocument *City West: Kooperative Prozesse der Stadtentwicklung* waarin de consensus en de gezamenlijk ingeslagen weg werd vertaald naar een gezamenlijke uitvoering waarbinnen er zowel gains voor profit als non-profit voorhanden waren. In die periode kwam naar voren dat marktpartijen bereid waren tot co- financiering wanneer

meer *ruimte op gains* werd geboden. Meer ruimte in de zin dat het een co- productief proces zou zijn waarbij publieke instanties niet meer leidend zouden zijn, men meer faciliterend (in de zin van sneller en efficiënter) optrad bij vergunningverlening, regelgeving en andere verordeningen (monumentenzorg, welstand, reclamebeleid en grondprijzen) en men meer eigen inbreng mocht hebben in het ontwerp van de buitenruimte. Daarnaast heeft men afgesproken de ontwikkeling van de Kurfürstendamm te *faseren*. Deze aspecten van fasering, meer faciliterend optreden van publieke instanties en de eigen inbreng van marktpartijen omtrent het ontwerp zorgden niet alleen voor meer ruimte. De te behalen gains werden hierdoor ook meer inzichtelijk, niet alleen voor marktpartijen maar ook voor de gemeente Berlijn doordat partijen meer en meer co- financieren.

Overigens moet hierbij wel de kanttekening geplaatst worden dat ondanks dat publieke instanties co- financiering trachten te stimuleren deze vorm van PPS nog niet bij elke ontwikkeling op de Kurfürstendamm wordt toegepast. Veel winkeliers missen de mogelijke gains: volgens de wethouder Bauwesen hebben publieke instanties moeite winkeliers te overtuigen dat co- financiering tot meer bezoekers leiden (Regionalmanagement, 2011: 2), Hetgeen in paragraaf 7.2.3 over het gebrek aan een *sense of urgency* bij winkeliers ook al aan bod kwam.

7.2.7 Toewijding aan het proces

Proces van samenwerken en wijzen op elkaars wederzijdse afhankelijkheden

Kernwaarde van commitment aan het proces in plaats van het eindresultaat is ruimte geven. Hierdoor loopt deze *do* deels synchroon met het instrument *prospects of gain*, waar ruimte geven ook van belang is. Daar stonden de baten voor de betrokken partijen centraal, hier het proces van samenwerking. Dit lijkt logisch, maar binnen netwerken blijkt vaak dat partijen de kaarten tegen de borst houden en niet voor het *proces* maar het *eindresultaat* kiezen. Wanneer men dit op de stakeholders en de publieke partijen van de gebiedsontwikkeling voor de Kurfürstendamm betreft lijkt men in eerste instantie een *do not* te begaan. Ruimtes worden niet gegeven omdat marktpartijen als FREO en Eckel GmbH stellen dat de realisering van hun project- en vastgoedontwikkelingen de hoogste prioriteit genieten. Uit de verschillende interviews blijkt dat de profitpartijen veel commitment tonen aan hun zelfgestelde doelen en eindresultaten, hetgeen een *do not* betreft.

Maar wanneer men doorvraagt blijken participerende actoren wel degelijk een commitment voor het proces te hebben. Een belangrijke *gain* voor ontwikkelaars was bijvoorbeeld een efficiëntere vergunningverlening evenals andere grond- en vastgoedgerichte onderhandelingen met het Bezirk en het Regionalmanagement. Verschillende marktpartijen wisten die *gain* ook daadwerkelijk te bemachtigen. Door deze gains te behalen was er ruimte om het netwerk te verlaten. Toch bleef men intensief bij het netwerk betrokken. Nagenoeg alle partijen dragen hiervoor hetzelfde argument aan, zo stelt Cumberland's PR- Manager: *'of course, the cooperation will lose intensity after the completion the real estate. But it's obviously that the investors have an interest in a sustainable and positive cooperation; also for possible future developments'*. Dit wordt onderstreept door FREO's associate: *'Furthermore, this may not be the only development we do in Berlin Charlottenburg-Wilmersdorf. There's a great possibility we meet again in the future. Therefore it is better to have a good relationship, show commitment which makes it easy to find long term solutions'*.

Logische gevolgtrekking is te achterhalen wat nu het instrument is om tot die commitment te komen. Blijkens de literatuur is dit voor elk netwerk anders, maar één

dimensie komt veelvuldig terug en dat is wederzijdse afhankelijkheid. Binnen het netwerk is het de taak van de procesmanager om actoren te wijzen op elkaars wederzijdse afhankelijkheden. Voor Berlijn was dit niet anders waar met name het Beziak Bauwesen stakeholders wees op hun rol als co- financier. Daar tegenover stonden marktpartijen die de publieke instanties op een meer faciliterende rol wezen. Daarnaast zorgt de viering van 125- jarig jubileum van de Kurfürstendamm voor de nodige commitment. Met name de winkeliers, ontwikkelaars en reclamebureaus grijpen deze viering aan om extra bezoekers naar de Kurfürstendamm te trekken. Een proces dat gestimuleerd en gefaciliteerd wordt door het Regionalmanagement. Een dergelijk project waar publiek en privaat samenkomen om Kurfürstendamm als allee aantrekkelijker te maken draagt bij aan de commitment van deze partijen. Door in een transparante setting op elkaars afhankelijkheden te wijzen werd zodoende commitment aan het proces gegenereerd.

7.2.8 Communicatie

Maximes & communicatielijnen

Naar aanleiding van Grice's Maximes kan communicatie tot een optimalere samenwerking leiden wanneer informatie verstrekt wordt die relevant, betrouwbaar en valide is. Wanneer men dit op de gezamenlijke gebiedsontwikkeling van de Kurfürstendamm betreft dan komen do's naar voren die men eerder tegenkwam bij de paragrafen vertrouwen, relatiemanagement en transparantie. Zowel publieke instanties als marktpartijen stellen dat de communicatie zo als deze er nu is toereikend is. Dat komt door de eerder benoemde bijeenkomsten waar men zowel op groepsniveau als – individueel converseert. Niet alleen het niveau is van belang ook de eerder aangedragen frequentie van twee keer per maand en de focus per deelproject maakt de communicatie voor externe partijen relevanter. Deze bijeenkomsten kenmerken zich door transparantie en ruimte waarbinnen partijen hun percepties en middelen kunnen aandragen. De associate van FREO zegt hierover: *'We do act in a professional and transparent manner towards the Bezirksamt which is the foundation for good communication'*. Die transparantie realiseert men voornamelijk door de laagdrempeligheid. Een *do* die in Den Bosch ook al waarneembaar was, waarbij er geen drempel aanwezig is om onderling contacten te leggen. FREO's associate wordt hierbij aangevuld door de PR- manager van Cumberland: *'communication is a process of exchange. We visit their meetings and the Bezirksamten and the Regionalmanagement comes to our conferences about the Cumberland- development'*.

Een andere belangrijke *do*, breed uitgedragen door de verschillende stakeholders is de functie van het Amerika Haus als informatiecentrum. Dit informatiecentrum doet via verschillende instrumenten (Maquettes, poster en open info- avonden) uit de doeken in welk stadium de ontwikkeling van de Kurfürstendamm zich bevind.

Tot slot is het lastig informatie altijd betrouwbaar en altijd relevant te maken. De participerende partijen bekennen dit maar zien in de continuering van de bijeenkomsten en de samenwerking het bewijs dat de wederzijdse informatie- uitwisseling vooralnog relevant en valide is voor beide partijen.

Figuur 15. Do's en Do Not's binnen de samenwerking Berlijn Kurfürstendamm.



7.3 Rotterdam

7.3.1 Actor Scan

Usual networks, variëteit & multiple- sourcing

Als men ingaat op de actor scan als eerste dimensie van do's en do not's dan blijkt dat Rotterdam met diens CoolsingelClub zeker niét negatief scoort. Waar de Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier in Den Bosch door haar B.V.-bedrijfsvorm vrij gesloten is en men door de *shared history* wel degelijk een usual network (*do not*) selecteert. Rotterdam heeft met de CoolsingelClub voor een nieuwe benadering gekozen. Weliswaar waren enkele actoren bij eerdere stakeholderbijeenkomsten onder leiding van een andere projectmanager betrokken geweest. Maar deze actoren dragen de nieuwe opzet als positief punt aan aldus een positieve directrice van de Bijenkorf. Nieuw in deze opzet was dat stakeholders in grotere mate mochten meedenken, de *informatieve* bijeenkomsten van weleer kennen in zijn huidige opzet een meer *deliberatieve* vorm. Het aspect *usual* valt hierdoor te verwerpen.

Kanttekening is wel dat men vrij pragmatisch en minder open in haar selectie van actoren is geweest. Het betreft een selecte groep partijen waarvan *enkel* het Kernteam Coolsingel (projectteam) stelt dat zij een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan de revitalisering van de Coolsingel. De input van marktpartijen met betrekking tot de selectie van actoren is klein te noemen, het Kernteam blijft hierin leidend. De directeur van Delta Development stelt: *'de bijeenkomsten zijn wat mij betreft positief, maar ik denk dat de komst van echte Rotterdamse ondernemers als DAKA en Van Den Assem voor een extra drive/stimulans kunnen zorgen'*. Waarbij het zowel wetenschappelijk als pragmatische lastig is te definiëren wat daadwerkelijke 'Rotterdamse ondernemers' zijn. Een tweede kanttekening is dat het Kernteam weliswaar een vertegenwoordiging is van de gemeentelijke diensten, maar dat er voor de ontwikkeling van De Coolsingel toch nog enkele andere gemeentelijke actoren betrokken zijn die niet in het Kernteam of de CoolsingelClub vertegenwoordigd zijn (waarover meer in paragraaf 2). Het paradoxale is dat enerzijds enkele gemeentelijke partijen gemist worden of langs elkaar heen werken, maar dat anderzijds andere gemeentelijke partijen, volgens verschillende stakeholders, overbodig zijn.

Naast de actor usual networks scoort de gemeente ook positief op de *do* van *variëteit*. Waar men in Berlijn via de Kooperative Prozesse van het Regionalmanagement in eerste instantie een veelvoud in plaats van variëteit creëerde daar weet Rotterdam met ongeveer 25 stakeholders in ieder geval geen veelvoud te creëren. Daarnaast is de CoolsingelClub een divers samenwerkingsverband met gemeentelijke diensten, ontwikkelaars, banken en eigenaren. Degenen die ontbreken zijn de winkeliers, horeca en maatschappelijk middenveld, maar voor deze actoren zijn als vorm van specialisering aparte *detailhandelbijeenkomsten* en *stuurgroepbijeenkomsten* georganiseerd.

Multiple- sourcing betreft de laatste *do* en gaat in op het benutten van eenieders middelen, een aspect die in deze case tweeledig is. Wat betreft het vergaren van kennis zijn de bijeenkomsten met stakeholders toereikend. In een deliberatief proces wordt via wederzijdse informatiedeling voldoende gebruik gemaakt van elkaars kennis om de Coolsingel op haar verschillende pijnpunten aan te pakken. Echter, in tijden van gemeentelijke bezuinigingen en een daling in het investeringsbudget Coolsingel zijn financiën een belangrijke *source* voor doelrealisering. Vooralsnog heeft de gemeente nog

niet de slag kunnen maken om het eigen investeringsbudget aan te vullen met financiële middelen van marktpartijen. Zoals in de Berlijnse en Bossche cases voor de inrichting van de buitenruimte. Een argument hiervoor is dat een gezamenlijke investeringsstrategie vooralsnog ontbreekt aldus een beleidsadviseur van de afdeling Investerings & Fondsen. De CoolsingelClub heeft met VPVE de stedenbouwkundige en infrastructurele kwesties alsmede de problematiek omtrent de eenzijdige winkel- en horecaprogrammering grotendeels wel gezamenlijk aangepakt (Hoofdstuk 2). Een dergelijke gezamenlijke visie ontbreekt bij het aspect van co- financiering. Voor de gemeente is dit een lastige opgave omdat uit de empirische observaties blijkt dat co- financiering voor sommige leden een *no-go* is. Dat marktpartijen, net als de gemeente, minder investeringsruimte hebben door de huidige laagconjunctuur kan als mogelijk argument worden aangedragen (Joolingen & Kersten, 2009:11). Overigens hebben partijen als Robeco, Hilton en Delta wél aangegeven co- financiering te overwegen, de bal ligt hierin wel bij de gemeente door eerst *openheid van zaken* te geven in haar financiële planning voor de Coolsingel. Uit de verschillende gesprekken bleek dat de gemeente te weinig openheid van zaken gaf over de financiën en de koppeling daarvan aan een verdere tijdsplanning. Terwijl dit in het bedrijfsleven door middel van een businesscase (doelen koppelen aan middelen en tijd) veel meer gemeengoed is aldus de directeur Delta Development en de Vice- president Purchasing van Robeco.

7.3.2 Vertrouwen

Risico- reductie, equity & inter- organisationele adaptie

Bij de twee andere steden werden faseerbaarheid en co- financiering als instrumenten voor *risico- reductie* aangedragen. Wanneer men dit op de revitalisering van de Coolsingel betreft dan is dit instrument nog niet volledig uitgekristalliseerd. Dit is overigens niet te wijten aan een vorm van wantrouwen onder de leden van de CoolsingelClub, men heeft binnen individuele gesprekken aangegeven niet onwelwillend tegenover co- financiering te staan. Het vertrouwen in het instrument van co- financiering is vooralsnog laag omdat men geen risicoreducerende situatie weet te creëren. Enerzijds speelt voor de gemeente het beperkte investeringsbudget mee. Anderzijds verkeren volgens Dupon (2011) marktpartijen ook niet in de meest gunstige positie om gebiedsontwikkelingen deels te bekostigen. Inzake de casus Coolsingel wordt dit bevestigd door de directeuren van MAB, Delta en Robeco, al kunnen zij dit ook uit strategische overwegingen stellen (in het proces van onderhandeling met de gemeente). Dit is niet onoverkomelijk, Den Bosch en Berlijn gaven aan dat en dergelijke barrière meer beheersbaar is door het proces van *fasering*. Dit komt bij de CoolsingelClub langzaam van de grond, het wordt expliciet benoemd in het beleidsdocument Verbeeldend Programma van Eisen (zie Hoofdstuk 2 voor VPVE). De gemeente is bijvoorbeeld in gesprek met de HBU, Robeco en het Stedelijk Museum om de zuidoostelijk hoek van de Coolsingel nabij het Churchillplein te herontwikkelen. Een ander voorbeeld is de aanpak van de trappenconstructie van het Rotterdam.Info- gebouw aan de Coolsingel. Dit zijn enkele voorbeelden van *fasering* en daarmee een *do*. Vooralsnog weet de gemeente deze lijn niet door te trekken naar andere ontwikkelingen, wat een gemiste kans is. Het benoemen is fase *één*, maar met derden tot overeenstemming komen die tot uitvoering leidt is fase *twee*. De ontwikkelingen van het Postkantoor, de Spinoza- locatie en de renovatie van het Hilton kunnen bijvoorbeeld als aanjager dienen om deze *fasering* wel te bewerkstelligen. Gemeente en marktpartijen haken voorlopig nog niet in elkaar omdat het risicoreducerende vermogen en daarmee het vertrouwen onvoldoende is. Naast de terugtred in investeringsbudget is een andere belangrijke bron van onvoldoende vertrouwen het gebrek aan openheid. Marktpartijen vinden dat er

binnen het VPVE veel facetten onduidelijk zijn, zo stellen de directeur Hilton en de vice-president van Robeco (zie Paragraaf 5).

Een belangrijke bron van equity (*do*) ter versterking van het vertrouwen was binnen de Den Bosch het aspect van unanimiteit. In Berlijn beging men een *do not* door vooral de financiële slagkrachtige actoren te binden. In Rotterdam vindt er geen consensus plaats op basis van unanimiteit. Toch kenmerkt het proces zich door gelijkwaardigheid. De stakeholders van de Coolsingel zijn zeer positief over de input die zij mogen geven, wat een gevoel van gelijkwaardigheid genereert aldus de directrice van de Bijenkorf. Aangevuld door de directeur van Hilton Rotterdam; *'ik vind de gemeente zeer approachable, waarmee ik bedoel dat ze benaderbaar zijn en ontvankelijk voor onze input'*.

De laatste *do* betreffende vertrouwen is *inter- organisationele adaptie*. In Den Bosch en Berlijn bleek dat externe partijen continu naar dezelfde gemeentelijke instanties gedirigeerd werden. Men spreekt ook wel van één ingang, voor marktpartijen was het helder bij wie men terecht kon. In de Rotterdamse case is de situatie veel meer ambigu, er zijn meerdere ingangen en is er minder sprake van *alignement*. Betreffende de Coolsingel interacteert het Kernteam Coolsingel in de CoolsingelClub met stakeholders. Maar deze is niet allesomvattend. Marktpartijen overleggen ook met andere gemeentelijke diensten, in enkele gevallen buiten het Kernteam om. Dit hoeft niet negatief te zijn maar is in termen van eenduidigheid, adaptie en vertrouwen niet altijd bevorderlijk, wat door de verantwoordelijk wethouder wordt onderstreept. Dit is het best te verduidelijken met enkele voorbeelden.

Recent wilde een kioskeigenaar zijn pand vernieuwen conform de wensen van de CoolsingelClub, namelijk met een transparanter en hoogwaardiger gebouw. De ondernemer wilde als wederdienst een verlenging van zijn erfpacht met tien jaar. Dit verzoek is uiteindelijk door de wethouders Karakus (Wonen, Ruimtelijke Ordening, Vastgoed & Stedelijke Economie) en Van Huffelen (Duurzaam, Binnenstad & Buitenruimte) afgewezen terwijl intern ambtelijke projectmanagers voorstander waren aldus de gemeentelijke projectmanager (door de synergie met het VPVE; Hoofdstuk 2). Het paradoxale is dat wethouder Van Huffelen een ontwikkeling afwijst die tegemoetkomt aan haar eerder goedgekeurde VPVE. De inter- organisationele alignement is hiermee ver te zoeken. De kern van het afgewezen besluit was dat de verlenging van de erfpacht een te zware belasting voor toekomstige generaties zou zijn, zowel voor de ambtelijke dienst als de Rotterdammers zelf.

Een ander voorbeeld is de grondverwerving door Delta rond het Postkantoor, de afdeling Grondzaken van het OBR houdt vast aan haar grondprijs. Dit vertraagt het proces, terwijl Delta en tevens enkele gemeentelijke onderdelen liever zien dat men het project verder ontwikkelt aldus de directeur projecten van Delta en de gemeentelijke projectmanager. Blijvend bij het Postkantoor zorgen ook de afstemming met de Welstandscommissie voor vertragingen, de commissie werkt volgens haar regels, terwijl andere gemeentelijke diensten wederom liever een voortgang van het ontwikkelproces zien omdat dit ook meerwaardes genereert (bv. levendigheid bij versnelde opening, zie Hoofdstuk 1).

Een andere wens van marktpartijen, waaronder de directrice van de Bijenkorf, was het verwijderen van de reclameborden- en driehoeken. Deze borden dragen niet bij aan het creëren van allure. Echter, deze reclame- uitingen zijn eigendom van het OBR en genereren jaarlijkse inkomsten. Zij willen de uitingen daarom niet verwijderen, het

Kernteam daarentegen wel om zodoende tegemoet te komen aan de wensen van de stakeholders. Dit zorgt voor frictie en draagt niet bij aan de inter-organisatorische adaptie.

In navolging van verschillende wensen die betrekking hebben op de buitenruimte heeft het Kernteam tevens een lijst opgesteld van quick wins. Kwesties die door daadkrachtig handelen in een snel tijdsbestek opgelost konden worden. Uit beheersbaarheid had men van de eerste 30, een voorselectie van twaalf quick wins gemaakt die men wilde bewerkstelligen. Acht maanden na dato is er nog geen enkele quick win gerealiseerd aldus de gemeentelijke projectmanager. Dit valt deels te verklaren door de terugtred in budget maar eveneens door het gebrek aan *alignment*, een facet dat ook de kwestie van reclameborden heeft doen stranden.

Tot slot is er het voorbeeld van het fietsparkeren, om het aantal geparkeerde fietsen op de Coolingsingel terug te dringen is buiten het Kernteam om een externe projectmanager aangetrokken om deze kwestie te verhelpen. Daaruit is een schetsontwerp gerold dat verschillende stakeholders niet konden appreciëren aldus de directrice van het WTC. Zij lanceerden deze kwestie bij de laatste CoolingsingelClub-bijeenkomst. Binnen het Kernteam was dit geen agendapunt waardoor zij niet voldoende kon anticiperen op de kwestie van het fietsparkeren, zo blijkt uit de reactie van de gemeentelijke projectmanager. Een dergelijke situatie, ontstaan door een gebrek aan inter-organisatorische alignment, is niet bevorderend is voor het opbouwen van vertrouwen. Dit heeft raakvlakken met de beleidsinitiatie om Loungebanken voor het Postkantoor te plaatsen, dit was een deelproject binnen het Kernteam. Nu blijkt echter dat de afdeling Stedenbouw, buiten het Kernteam om, een Loungebank heeft ontworpen en dat binnen dit deelproject naar de fase van uitvoering wordt toegewerkt aldus de landschapsarchitect. Een belanghebbende als de ontwikkelaar van het Postkantoor is hier geenszins bij betrokken, wat tevens geldt voor het gemeentelijk Kernteam. Het geeft te denken wat dit voor effect geeft binnen de CoolingsingelClub als dit zonder aankondiging geplaatst wordt.

7.3.3 Brede probleemformulering

Priming, sense of urgency

Priming betreft het breder trekken van het probleem opdat een nieuwe probleemperceptie gecreëerd wordt waar meerdere partijen zich in kunnen vinden, deze stellingname wordt niet alleen in de literatuur uiteengezet maar tevens onderstreept door de verantwoordelijk wethouder. Wanneer dit op de CoolingsingelClub wordt betrokken dan voltrekt zich grotendeels een *do*. De vraag wat men wil bereiken kent een grote mate van consensus, namelijk een levendige stadsboulevard van internationale allure waar werken, verblijven en wonen samenkomen (VPVE, 2011: 4). Niet alleen de gemeente staat hier positief tegenover. Ook marktpartijen zien in dat een hoogwaardige herontwikkeling als economische hefboom kan dienen en tot meer bezoekers, bewoners en werknemers kan leiden (zie Hoofdstuk 2.2). Ook de vraag hoe men dit wil bereiken kent een grote mate van overeenstemming. Zo staat de CoolingsingelClub positief tegenover vergroenen, aanpassen van de trambaan, verlichting, meer bestemming- in plaats van doorgaand verkeer en meer hoogwaardige detailhandel en horeca (zie Hoofdstuk 3.5). Deze verschillende kwesties worden binnen de CoolingsingelClub samengebracht en bediscussieerd, waarna men naar een vorm van consensus probeert toe te werken.

Doch, er zijn tevens aspecten waar stakeholders anders over denken en het belang van vergroening minder belangrijk vinden. De directeur van Delta zegt: *'het horizontale vlak is niet zozeer het probleem, althans niet het grootste probleem. De verticale strook, dus de gebouwen ja dan schieten de tranen je in de ogen; dát is het probleem'*. Naast vergroening is ook de winkelprogrammering een punt van discussie. Sommige stakeholders streven naar *high-end-shops* op de Coolingsingel, met bijvoorbeeld de directrice van de Bijenkorf als groot voorstander. Terwijl men name de ontwikkelaars uit ondernemend perspectief ook voor het middensegment gaan teneinde hun beoogde vierkante meters te verkopen. Deze divergerende percepties tussen private stakeholders maakt het voor gemeentelijke partijen niet gemakkelijk binnen dit netwerk te opereren. Dit vertaalt zich ook in de *sense of urgency*. Gemeente en enkele stakeholders zoals de directeurs van de Bijenkorf, WTC en het Hilton hechten waarde aan een sneller proces van gebiedsontwikkeling, voor hen is de urgentie hoog. Zij zijn evenals gemeente 'eigenaar' van de Coolingsingel en zien deze graag sneller gerevitaliseerd worden. De directeur van het Hilton stelt: *'wat ik minder goed vind is de tijdspanne, het duurt gewoon te lang. Dat is zogezegd sneu. Het kan wat mij betreft wel wat sneller, wij moeten bij onze verbouwing ook deadlines behalen'*.

Daartegenover staat een huurder als Robeco die een lagere *sense of urgency* kent. Zij staan positief tegenover een verdere ontwikkeling, mits de veiligheid en bereikbaarheid ook gewaarborgd blijft. De vice- president van Robeco: *'want als ik nu naar ons belang kijk dan is dat Robeco allereerst een veilige kantoorruimte wil creëren die daarnaast goed bereikbaar is, andere aspecten als een snelle realisering van een aantrekkelijk winkelgebied zijn voor ons van minder belang, het moet vooral goed gebeuren'*.

Dergelijke verschillen in een *sense of urgency* dragen niet bij aan een brede probleemformulering. In de eerdere paragrafen kwamen enkele *do not's* van gemeentelijke zijde. Hier begaan echter de marktpartijen een *do not* door hun verschillende niveaus in urgentie en eerder genoemde percepties. Dit maakt het voor de gemeentelijke partijen lastig werkbaar, gaat men namelijk mee met de ene partij dan stuit men de andere partij tegen de borst. Deze wisselende probleempercepties en gevoel voor urgentie zijn redenen waarom het opstellen van de reeds genoemde gezamenlijke investeringsstrategie (co- financiering) een lastige opgave is voor de gemeente. Sommige marktpartijen staan hier niet onwelwillend tegenover terwijl andere partijen de revitalisering van de Coolingsingel een publieke aangelegenheid én investering vinden.

7.3.4 Redundant Relatiemanagement

Strong & Weak Ties

Binnen deze paragraaf speelt de vraag hoe relaties in termen van Strong en Weak Ties zijn vormgegeven en hoe deze worden onderhouden. Binnen de CoolingsingelClub distantieert men zich van de *do not* om enkel sterke banden te creëren met financieel sterke spelers, zoals men dat in Berlijn wel doet. Binnen het netwerk Coolingsingel onderhoudt de procesmanager zowel banden met financieel krachtige actoren als MAB, Delta en Multi- Vastgoed die veel meerwaarde kunnen realiseren als kleinere (financiële) actoren als Rotterdam Festivals of de SIR (Sculpture International Rotterdam). Binnen de stakeholderbijeenkomsten is iedereen vrij om input te geven waarbij er geen onderscheid wordt gemaakt tussen partijen, een aspect dat in Berlijn wel duidelijk waarneembaar is (m.b.t. cofinanciering). Het onderhouden van Strong en Weak Ties is tevens van belang voor het draagvlak binnen de Coolingsingel en het creëren van een brede probleemformulering, wat eerder bleek in paragraaf 3. Dat draagvlak via Strong & Weak Ties belangrijk is blijkt uit de strategische opmerking van de directeur van Delta: *'draagvlak, dat klinkt cliché maar als de binnenstad nu binnen het College van B&W*

geprioriteerd moet worden dan is het belangrijk dat je een schare aan spelers achter je hebt staan'.

Wat betreft het onderhouden van relaties is er sprake van een *do*. Wanneer betrokken stakeholders wordt gevraagd naar het gemeentelijk handelen dan zijn zij positief over de benadering van de gemeente en hoe deze haar banden onderhoud. De directeur Hilton; *de gemeente vind ik erg benaderbaar'*, aangevuld door de directeurs van de Bijenkorf en Delta die beiden stellen: *'het is niet moeilijk om contact te leggen met iemand van de gemeente'*.

Uit de analyse blijkt dat verschillende instrumenten hieraan bijdragen. Zo volgt men het voorbeeld van Berlijn (zie 7.2.4) door niet alleen groepsgewijs bijeen te komen maar ook door individuele gesprekken aan te gaan over de ontwikkelingen die elke partij onderneemt. Daarnaast kent de Rotterdamse case gelijkenissen met de Bossche doordat marktpartijen stellen dat er geen drempel aanwezig is om gemeentelijke partijen te bellen. Dat er geen drempel aanwezig is blijkt in het openbaar bestuur geen gemeengoed, de directeur van MAB hierover: *'als men een dergelijk proces bijvoorbeeld vergelijkt met Amsterdam, dan scoort Rotterdam zeer zeker niet slecht'*.

Wel zijn er enkele factoren die de relatie onder druk zetten, in paragraaf 1 kwam immers al aan het licht dat verschillende marktpartijen meer openheid wensen en dat een duidelijke blik op de lange termijn ontbreekt. Zo spraken een tweetal partijen hun angst uit dat wanneer de wethouder zal vertrekken het ongewis is wat met de Coolsingel staat te gebeuren, of wat als zij aftreedt. Kortom met betrekking tot de lange termijn vinden stakeholders dat zij onvoldoende worden geïnformeerd. Deze aspecten worden verder uitgediept in de paragraaf over transparantie.

7.3.5 Transparantie

Toetreding en proces van informatieverstrekking

Het eerste instrument van toetreding kenmerkt zich door *do's* waar men open is en waar aan de andere kant de procesmanager ook *in control* blijft. Qua toetreding is de gemeente niet geheel open. Zoals in voorgaande paragrafen bleek is de selectie van stakeholders een initiatief van de gemeente (Kernteam) geweest. Echter, als procesmanager heeft zij actoren geïnviteerd op basis van hun ontwikkelingspotentieel en mogelijke bijdrage aan de revitalisering. Ondanks deze niet geheel open procesgang, begaat men geen *do not*. Uit empirische verkenningen blijkt namelijk dat de stakeholders de huidige selectie sufficiënt vinden voor de gestelde doelen. Daarnaast zijn er extern geen impulsen ontvangen dat er partijen ontbreken, dit wordt gesterkt door de *do* uit de paragrafen 1 en 4; waarmee bedoeld wordt op de gerealiseerde variëteit en draagvlak.

Wel dragen de directeurs van zowel de Bijenkorf als Delta aan dat enkele 'echte Rotterdamse ondernemers' als aanjager kunnen dienen. Uit de interviews blijkt dat dergelijke ondernemers een stimulerende rol moeten krijgen door partijen te enthousiasmeren voor de Rotterdamse binnenstad en de potentie van de Coolsingel, zo stelt de directeur projecten van Delta.

Binnen de *do* van informatieverstrekking levert het unieke overleg met de twee raadscommissies (zie Hoofdstuk 3.5) een bijdrage aan de informatieoverdracht aan politieke instanties. Hierdoor komt men tevens tegemoet aan het standpunt van Le Gales (2001) om meer de politiek- bestuurlijke actoren te betrekken met een meer gestroomlijnd besluitvormingsproces als beoogd resultaat.

Toch is het verdere proces van informatieverstrekking, ondanks de verschillende *do's* van relatiemanagement, onvoldoende. Het onderhouden van *Ties* betekent immers niet

automatisch een proces van transparante informatieverstrekking. Zo bleek in de voorgaande paragrafen dat verschillende marktpartijen openheid misten betreffende het gemeentelijk investeringsbudget en de planning voor de lange termijn. Deze non-transparantie (*do not's*) kunnen met de volgende voorbeelden verduidelijkt worden.

Een infrastructureel knelpunt is de huidige tramvoorziening, daarvoor zijn intern een viertal oplossingen (profielen A-D) aangedragen. De profielen C en D benodigen een investeringsbudget die het budget voor de Coolsingel ver overstijgen, in de CoolsingelClub zijn deze profielen echter wel behandeld. Uiteindelijk is in consensus voor profiel A gekozen op basis van verschillende factoren, waaronder het budget, voetgangerveiligheid, bodemsamenstelling en tijdsperiodiek. Echter, door dergelijke kostbare profielen te schetsen creëert men bij stakeholders wel de *verwachting* dat de gemeente een x- aantal miljoen te investeren heeft terwijl dit in werkelijkheid €500.000 per jaar (tot 2014) betreft. De stellingname van de directeur van DAKA is treffend: *de gemeente moet nu eens tot de uitvoering overgaan. Voor het VPVE heb je pakweg €20 miljoen nodig. Als de gemeente de Coolsingel maar hoog genoeg prioriteert, mede door een daadkrachtige wethouder, dan heeft Rotterdam met een begroting van 4 miljard heus wel 20 miljoen aan budget beschikbaar voor een revitalisering Coolsingel.*

Verschillende stakeholders geven zodoende *letterlijk* hun verwachting dat de gemeente een x- aantal miljoenen te investeren heeft terwijl dit bedrag budgettair vele malen lager ligt. Een andere opvallende constatering is dat marktpartijen denken dat de Coolsingel een hoge prioritering heeft, maar zoals blijkt uit de LTIP (zie Hoofdstuk 2.3.3) is dit niet het geval met een opgeschorte besluitvorming naar het volgende College van B&W.

Dergelijke tendensen worden mede gevoed door de kwestie over het verwijderen van de kiosken aan de Coolsingel. Lange tijd werd, in zowel de CoolsingelClub als de media, geschermd met het plan dat de gemeente de erfpacht van verschillende kiosken zou afkopen. Financieel bleek dit onhaalbaar. Maar, omdat de gemeente in eerste instantie wel de *intentie* had, heeft men bij stakeholders de *verwachting* gewekt dat de gemeente een x- aantal miljoenen te besteden heeft, ook voor de Coolsingel. Het in Hoofdstuk 2 benoemde aspect van bezuinigingen dient hierin als multi-plier, waardoor de betrokken procesmanagers deze non-transparantie niet volledig valt aan te rekenen omdat de bezuinigungsopgave buiten hun macht gaat.

Dit concretiseert zich verder in de groenvoorziening, in de CoolsingelClub is gecommuniceerd dat het planten van bomen een belangrijke bijdrage hierin leveren. De projectmanager van Multi Vastgoed beaamt dit: *'het vergroenen van de Coolsingel vergt financieel gezien relatief weinig financiële input, terwijl de output zeer positief kan zijn'*, zijn stelling wordt aangevuld door de directrice van de Bijenkorf: *'de gemeente moet wel haar verantwoordelijkheid pakken door met de vergroening een deel van het VPVE te realiseren'*. Echter, volgens een studie van het Ingenieursbureau Gemeentewerken blijkt de aanplant van nieuwe bomen het budget te overschrijden, waardoor dit deelproject mogelijk naar de lange termijn wordt verschoven. Deze situatie draagt niet bij aan een helder beleidsproces omdat gestelde beleidsdoelen (vergroening) niet haalbaar blijken door de voortschrijdende terugtred in budget. Het probleem blijft daarentegen aanwezig omdat er een discrepantie is tussen het reële investeringsbudget en de verwachting van marktpartijen over datzelfde budget. Mede gevoed door de gesprekken en informatieverstrekking binnen de CoolsingelClub.

Een dergelijke inaccuraatte wijze van informatieverstrekking, bewust of onbewust, is een duidelijke *do not* die het duurzame karakter kan verstoren. Resumerend blijken de

verwachtingen van de stakeholders niet altijd simultaan lopen met de *uitvoeringsplannen* en het daaraan gekoppelde *budget* van de gemeente. Ook hier kan men stellen dat dit deels buiten de macht van het Kernteam omgaat. Zo zijn de gemeentelijke bezuinigingen en de daarmee gepaard gaande terugtred in investeringsbudget, aspecten die buiten de projectmanagers om gaan. Daarnaast zouden leden van het Kernteam *wél willen* dat er sneller besloten wordt, maar in het besluitvormingsproces hebben zij ook met andere gemeentelijke diensten (bv. Bestuursdienst) te maken. Diensten die hun wensen en eisen in het VPVE willen terugzien, waardoor het samenvoegen van al deze eisen de nodige tijd vergt. Een procedure die nog meer tijd vergt wanneer de inter-organisationale adaptie en informatieverschaffing soms ver te zoeken is. Een dergelijke procesgang is geenszins bevorderend voor de tijdsspanne in het algemeen en een transparante informatieverstrekking in het bijzonder, aldus de gemeentelijk projectmanager.

7.3.6 Prospects of gains

Ruimte creëren en tijdsspanne

Kern van de *do* rond *prospects of gains* is het creëren van gains voor betrokken stakeholders, ruimte creëren is hierbinnen een belangrijke *do*. Met betrekking op de CoolsingelClub tracht de gemeente als procesmanager marktpartijen gains in het vooruitzicht te stellen door allereerst de input van partijen mee te nemen in de besluitvorming wat eerder ook al bijdroeg aan de brede probleemformulering. Stakeholders worden door hun input een deelnemer aan het beleidsproces in plaats van een relatieve toeschouwer. De stakeholders geven aan dit een belangrijke *gain* voor hen is, te meer het bijdraagt aan een goede relatie met de gemeente die voor marktpartijen, gewild of ongewild, noodzakelijk is aldus de directrice van het WTC. Hiermee begaat de gemeente een belangrijke *do*.

Maar wat in de paragraaf over transparantie al bleek is dat een daadwerkelijke uitvoering van het VPVE een tweede belangrijke *gain* is voor marktpartijen, wat blijkt uit de wens van de vice- president van Robeco en Hilton's directeur. Maar juist deze *gain* kan voor de nodige discrepanties zorgen. Uit inhoudelijke documenten en interviews blijkt dat de gemeente weliswaar een handvol projecten probeert uit te voeren maar dat ook een substantieel deel van de deelprojecten niet budgettair haalbaar is, waardoor stakeholders bepaalde *gains* zien afnemen (bijvoorbeeld volledige vergroening). Hiermee begaat de gemeente voorlopig een *do not*. Dit is vanzelfsprekend geen onwil, ook binnen deze kwestie lijken de bezuinigingen hier debet aan te zijn.

Wanneer een vergelijk wordt gemaakt met de twee andere steden dan bleek op het gebied van *gains* dat marktpartijen veel waarde hechtten aan de faciliterende houding van gemeentelijke partijen. Binnen de Rotterdamse casuïstiek probeert men 'trekkers van de Coolsingel' als MAB (Spinoza/Stadhuisplein), Multi (Forum/ABN AMRO) en Delta (Postkantoor) eveneens te faciliteren. Maar uit eerdere paragrafen bleek al dat de *inter-organisationale adaptie, alignement* ofwel het convergerend werken van gemeentelijke diensten soms ontbreekt. Dit speelt het aspect van facilitering mede parten, marktpartijen vinden dat zij geremd worden in hun ontwikkelingen door toedoen van de gemeente (*do not*). Het gaat om aspecten als vergunningverleningen, monumentenzorg, welstandcommissies en de inrichting van de buitenruimte aldus de directeurs van Hilton en Delta. De gemeente heeft in deze kwestie nog een slag te maken (waarover meer in Hoofdstuk 8 over aanbevelingen).

Tot slot gaven marktpartijen aan dat zij veel waarde hechten aan bepaalde informatieverstrekking over de tijdsperiodiek. Profitpartijen vinden het belangrijk, met

het oog op hun eigen projectontwikkelingen, dat de planning van de gemeente simultaan loopt. Dit, om te voorkomen dat wanneer ontwikkelaars hun project gereed hebben de gemeente pas gaat starten met de uitvoering van haar VPVE aldus Multi's projectmanager. Men ziet dus een belangrijke *gain* in de tijdspanne, zowel door inzicht te geven betreffende de uitvoering op de korte en lange termijn met daarbij de wens dat dit synchroon loopt met de private ontwikkelingen. Vooralsnog heeft de gemeente binnen de CoolsingelClub hier nog onvoldoende duidelijkheid over verschaft waardoor er raakvlakken zijn met de non-transparantie en de angst dat de Coolsingel laag geprioriteerd is, zoals belicht in de paragrafen 4 en 5.

7.3.7 Toewijding aan het proces

Proces van samenwerken

Commitment aan het proces van samenwerken betekent, zoals bleek uit de andere benchmarks, minder focussen op het eindresultaat. Het eindresultaat is niet onbelangrijk maar moet niet teveel ingekaderd zijn. Een netwerk kenmerkt zich door dynamiek en complexiteit waardoor het eindresultaat aan verandering onderhevig is. Het VPVE focust zich niet te nauw op eindresultaten, wat daarmee een *do* behelst. In het VPVE zijn bewust meerdere resultaten geschetst die meerwaarde creëren voor de Coolsingel en als oplossingen kunnen dienen voor de eerder benoemde infrastructurele, stedenbouwkundige en economische problematiek. Echter, enkel *multiple solutions* aanreiken draagt niet bij aan het creëren van commitment. De samenwerking op zichzelf is des te belangrijker, in de paragraaf over relatiemanagement binnen de CoolsingelClub bleek dat stakeholders en gemeente niet negatief waren over de huidige commitment. De directrices van het WTC en de Bijenkorf stellen beiden dat zij in de loop der jaren al bij verschillende stakeholderbijeenkomsten hebben gezeten maar dit hun inziens de meest co- productieve is. Voorheen waren de bijeenkomsten veelal informatief van aard, nu zijn ze meer deliberatief van karakter en hebben marktpartijen meer invloed. Dit is conform het conceptueel kader een *do* omdat een dergelijk setting tot commitment van actoren leidt wanneer hun input niet alleen gehoord maar ook verwerkt worden (VPVE). Dit heeft tevens raakvlakken met het aspect van wederzijdse afhankelijkheid. De gemeente benodigt marktpartijen voor draagvlak, hun kennisbijdrage of wat in de andere benchmarks naar voren kwam; een vorm van co- financiering. Dit laatste aspect zorgt binnen de CoolsingelClub voor de nodige onduidelijkheid, sommige partijen staan er positief tegenover (Robeco en Hilton). De directeur van het Hilton hierover: '*Als marktpartijen van plan zijn om al wat op de Coolsingel te doen dan kan de gemeente inspringen. Voor het openbaar gebied moet co- financiering dan bespreekbaar zijn*'. De directeur van DAKA is negatiever: '*ik zou het onvoorstelbaar vinden wanneer ondernemers een deel van de publieke ruimte moeten betalen*'.

Naast co- financiering is er nog een factor die de commitment onder druk zet. In paragraaf 6 bleek dat een belangrijke *gain* voor marktpartijen in de uitvoering zit. Wanneer men als gemeente bovenstaande commitment wil behouden moet zich niet alleen een deliberatief proces van informatie- uitwisseling in de CoolsingelClub voltrekken maar ook een stap naar de uitvoering. Maar, binnen dat proces van uitvoering sluimert het in paragraaf 5 aangehaalde gevaar dat de *verwachtingen* van de stakeholders niet altijd evenredig zijn met de *uitvoeringsplannen* en het investeringsbudget van de gemeente. Dit kan de commitment doen verlagen.

7.3.8 Communicatie

Maximes & communicatielijnen

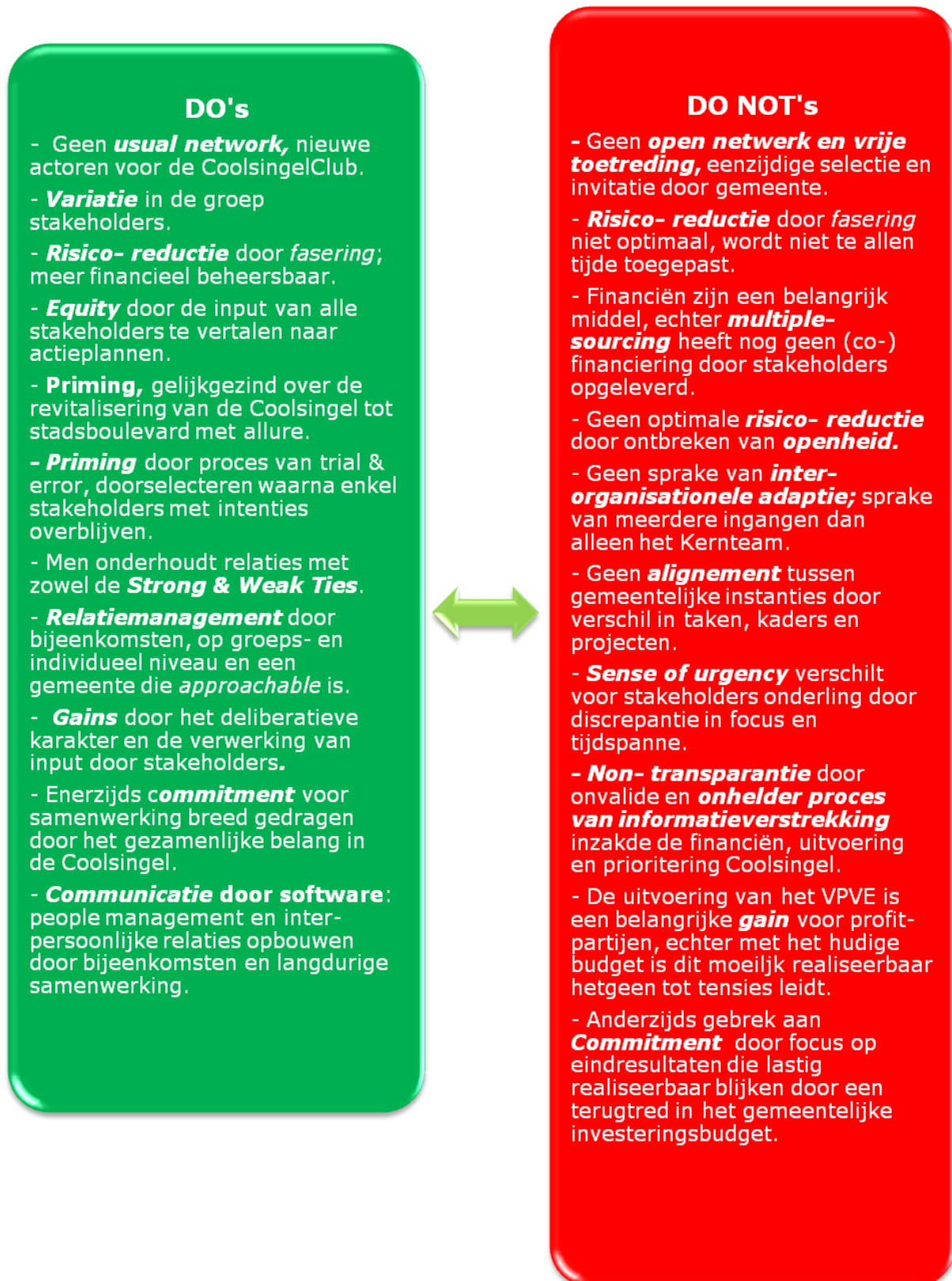
Volgens Grice' artikel moet voor een gedegen communicatie informatie valide, betrouwbaar en relevant zijn. Dat laatste aspect is bij de Rotterdamse case niet geheel te onderschrijven. Binnen de CoolsingelClub wordt immers informatie verschaft waarvan men de relevantie in twijfel kan trekken. Zo is over tramprofileringen, kiosken, grootschalige vergroening en winkelprogrammeringen gesproken waarvan ex ante gezegd wordt dat deze realiseerbaar zijn. Echter, blijkt de huidige bezuinigingsopgave van €500 miljoen en het huidige jaarlijkse investeringsbudget van €500.000 zijn deze deelprojecten vooralsnog verwijderd van enige vorm van uitvoering.

In de benchmarks met Den Bosch en Berlijn werd duidelijk dat communicatielijnen ook van belang zijn. De paragraaf over relatiemanagement toucheert lichtelijk dit aspect. Zo gaven verschillende stakeholders als positief commentaar dat de gemeente, evenals in Den Bosch, goed benaderbaar is. Volgens de directeurs van Delta en Hilton is de gemeente toegankelijk: *'de drempel om een persoon van de gemeente te contacteren is laag'*. Verder draagt de CoolsingelClub als een op zichzelf staande bijeenkomst met specialisaties in detailhandel- bijeenkomsten en semi- publieke stuurgroepen ook bij aan gedegen communicatielijnen. Wat betreft communicatie realiseert de gemeente als procesmanager enkele do's.

Uit de benchmarks bleek echter ook dat er ruimte voor verbetering is. Zowel organisaties in Berlijn als in Den Bosch gaven aan dat ook de frequentie van het bij elkaar komen van belang is (zie 7.1.8 & 7.2.8). De bijeenkomsten in Den Bosch zijn een keer per maand, in Berlijn ligt de frequentie zelfs op twee keer per maand. Voorlopig is de CoolsingelClub ongeveer tweejaarlijks bijeengekomen. Door frequenter bij elkaar te komen kan een optimaliseringslag gemaakt worden die een positieve bijdrage kan leveren aan de onderlinge relaties, tegengaan van onderlinge irritaties, opbouwen van vertrouwen en het vergroten van de transparantie zo bleek uit de redevoering van de directeur Regionalmanagement en FREO's vice- president. Dit wordt binnen de CoolsingelClub onderstreept door de directeur van de Ondernemersfederatie en het WTC.

Verder hebben Den Bosch en Berlijn via nieuwsbrieven, internetsites, social media en kranten informatie vertrekt over de verschillende deelprojecten. In termen van Grice' Maximes niet altijd even relevant, maar wel valide en informatief naar de stakeholders toe. Voorlopig is het proces van de Coolsingel nog in uitvoering, maar proeft men wel een interesse bij de stakeholders over de proces- en beleidsgang binnen de gemeente. De directeur van Hilton zegt hierover: *'een website werkt mijn inziens niet. Ondernemers hebben immers een drukke agenda. Een nieuwsbrief werkt denk ik veel beter. Dus je stuurt alle leden een nieuwsbrief, dan kan vervolgens zo'n stakeholder zelf lezen wat hij/zij interessant vindt en mogelijk verdere informatie opvragen'*. In Berlijn geven marktpartijen (FREO & Cumberland GmbH) aan dat het Amerika Haus als belangrijk communicatiecentrum dient voor verdere informatieverstopping door haar maquettes, stedenbouwkundige plattegronden en posters. Dit lijken kleine aspecten binnen een gebiedsontwikkeling van een tiental hectare maar de betrokken partijen gaven aan dit van zeer groot belang te vinden voor het eigen referentiekader. In Den Bosch heeft men met het Informatiecentrum Paleiskwartier eenzelfde faciliteit gecreëerd. In Rotterdam mist men tot op heden een dergelijk informatiecentrum.

Figuur 16. Do's en Do Not's binnen de samenwerking CoolsingelClub.



8 Conclusie:

A Reflectie op de deelvragen

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek, Alvorens de hoofdvraag en de daaruit voortgekomen aanbevelingen te schetsen, zullen eerst antwoorden op de deelvragen gegeven worden.

De eerste deelvraag bedroeg het in kaart brengen van de betrokken actoren binnen de CoolsingelClub en hun belangen. Reden hiertoe was om ambiguïteiten rond begrippen als *de gemeente* en *de marktpartijen* weg te nemen, temeer dit nogal brede formuleringen zijn. Ter beantwoording van deze deelvraag zijn de stakeholders in vier groepen gecategoriseerd. De eerste categorie betreffen de gemeentelijke partijen zoals het Projectmanagementbureau (waar het Kernteam onder valt) en de diensten Verkeer & Vervoer en Stedenbouw & Volkshuisvesting. De tweede categorie betrof het maatschappelijk middenveld, dat veelal bestond uit *Weak Ties* maar binnen de CoolsingelClub toch als gelijkwaardige actor wordt gezien. Dit door partijen als Rotterdam Marathon en Rotterdam Festivals die met de Marathon en het Zomercarnaval een belangrijke bijdrage aan de Coolsingel leveren. Tot slot zijn de profitpartijen onderverdeeld in ontwikkelaars en eigenaren die hun programma, winkel of horeca aan de Coolsingel uitbaten.

In de CoolsingelClub streeft het gemeentelijk Kernteam met name naar vergroening, behoud van de bereikbaarheid en een upgrade van de winkel- en horecaprogrammering. Voor het maatschappelijk middenveld ligt de focus op het behoud van cultuur -, sport en andere evenementen op de Coolsingel. Wat de eigenaren betreft zou het netwerk opener mogen zijn naar enkele externe ondernemers. Hierdoor zou het aandeel eigenaren binnen de CoolsingelClub vergroot kunnen worden, door het toevoegen van nieuwe marktpartijen. Van alle netwerkactoren zijn echter de ontwikkelaars de werkelijke stimulans achter de revitalisering van de Coolsingel aangezien zij gezamenlijk tot 2016 meer dan €400 miljoen aan de Coolsingel ontwikkelen (Forum, Spinoza, MAB). Wanneer de scope naar de belangen wordt verplaatst dan ziet men in grote lijnen overeenstemming tussen de stakeholders. Elke actor heeft er namelijk belang bij dat de Coolsingel wordt herontwikkeld tot een stadsboulevard met meer allure, middels het vergroenen en hoogwaardiger maken van het plaveisel, straatmeubilair, groen alsmede de winkel- en horecaprogrammering. De discrepanties zitten meer in de aanpak van de kiosken, nieuwe winkel- en horecaprogrammeringen men aan de Coolsingel wil en wat de termijnen betreffen (zie Hoofdstuk 3.5).

De divergerende belangen zijn aspecten die gekoppeld kunnen worden aan de tweede deelvraag: *Welke factoren kunnen, naast de factor financiering, een mogelijke bedreiging vormen voor de duurzame continuering voor de CoolsingelClub?*.

Met name Hoofdstuk 7.3 heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het beantwoorden van deze deelvraag. De factor financiering blijft een belangrijke factor spelen bij de revitalisering van de Coolsingel. De bezuinigingsopgave is nauw verweven met dit onderzoek omdat het één van de factoren is die de CoolsingelClub onder druk zet. Hierdoor blijkt een instrument als co- financiering maar moeizaam van de grond te komen, hetgeen in de benchmark- stad Den Bosch meer geslaagd is.

In lijn met de tweede deelvraag is men eveneens op zoek gegaan naar *andere* factoren dan alleen financiering. Zo bleek dat de CoolsingelClub door de gemeente is samengesteld, maar dat uit empirische analyses blijkt dat stakeholders enkele actoren zouden willen toevoegen aan de bestaande CoolsingelClub. Gedacht kan worden aan meer winkeliers, horeca- uitbaters en mogelijk ook kioskeigenaren (met de wetenschap dat hu erfpacht niet kan worden afgekocht). Een andere factor die stakeholders aangeven is het gebrek aan transparantie. Zo is het in de opinie van marktpartijen onduidelijk wat de gemeente Rotterdam in de Coolsingel gaat investeren, wat de hoogte van de prioritering en de tijdsperiodiek omvat. Die tijdsperiodiek is tevens een heikel punt binnen de stakeholders, aangezien de ontwikkelaars een snelle uitvoering verwachten en andere stakeholders daarin juist wat gematigder zijn. Kortom, de *sense of urgency* is niet bij alle partijen van eenzelfde niveau. Een andere factor die de duurzaamheid van het samenwerkingsverband bedreigt is het gebrek aan saamhorigheid binnen de gemeentelijke diensten, in Rotterdam is niet zoals de andere benchmarks sprake van één ingang. Het irriteert stakeholders dat naast het, in de CoolsingelClub betrokken, Kernteam nog andere gemeentelijke partijen een taakstelling omtrent de Coolsingel hebben. In lijn met de literatuur mist Rotterdam alignment ofwel inter- organisationele adaptie, een essentialia die de steden 's-Hertogenbosch en Berlijn wel hebben. Tot slot geven stakeholders aan dat gemeentelijke actoren *approachable* zijn en dat de contacten met de publieke instituten een laagdrempelig karakter vertonen. Desalniettemin geven profitpartijen, met name de ontwikkelaars aan, dat zij meer ruggensteun willen hebben van de gemeente. Dit is merkwaardig aangezien de ontwikkelplannen, mede door de inzet van de CoolsingelClub, correleren met het VPVE. In hun optiek zou Rotterdam zich meer faciliterend kunnen opstellen, vooralsnog scoort de gemeente hier onvoldoende op.

Om naast de factor financiering ook voor de andere conflicterende factoren een duurzame oplossing te vinden is gebruik gemaakt van managementtheorieën. Dit concretiseert zich in de derde deelvraag: *'Wat voor elementen uit wetenschappelijke (stakeholder- of netwerk-) managementtheorieën kunnen een bijdrage leveren aan het duurzaam vormgeven en continueren van het samenwerkingsverband omtrent de Coolsingel?'*

In antwoord op deze deelvraag is gebruik gemaakt van verschillende wetenschappelijke constructen waaruit instrumenten (essentialia) zijn gerold die tot de volgende acht *do's* en *do not's* hebben geleid. Het eerste instrument omvat *vertrouwen*, vertrouwen dat men kan realiseren door risico's te reduceren, op basis van gelijkwaardigheid (equity) te opereren en door als organisatie intern op één lijn te zitten. Het tweede instrument omvat de *actor scan*, hierbij moet men geenszins gebruikmaken van 'bekende' partijen (usual networks), maar juist inzetten op *variëteit* zodat het aspect van multiple- sourcing wordt bereikt. Waarmee met *multiple- sourcing* wordt bedoeld op het benutten van elkaars specifieke middelen. Derde instrument is het realiseren van een nieuwe brede probleemformulering waar actoren met verschillende percepties toch naar elkaar convergeren door aspecten als *priming* en het reeds benoemde *sense of urgency*. Het vierde instrument bevat het opbouwen van relaties door zowel de sterke als zwakke banden te respecteren, omdat door de dynamiek en complexiteit van het netwerk posities van partijen kunnen veranderen. Het vijfde instrument is het eerder genoemde aspect van *transparantie*. Kernwaarden hierbij zijn een vrije toetreding en heldere en open informatiestromen. De *prospects of gain* en het creëren van *commitment* zijn twee instrumenten die nauw met elkaar verweven zijn. Beide hebben als kernwaarde dat stakeholders de ruimte moet worden gegeven om hun eindresultaten te bereiken, is deze

ruimte immers te nauw dan is de kans aanzienlijk dat een actor het netwerk voortijdig verlaat. Wanneer de vooruitzichten op baten (gains) groter zijn, dan zal de *commitment* eveneens toenemen. Waarbij het belangrijk is dat een procesmanager inspeelt op de behoeften en afhankelijkheden van een actor opdat deze *commitment* aan het proces verleent in plaats van een eindresultaat dat aan veranderingen onderhevig is. Tot slot is er het laatste instrument van *communicatie* waarbij communicatielijnen moeten voldoen aan de Maximes van Grice. Dit betekent dat men binnen een netwerk informatie moet verschaffen die informatief, relevant, betrouwbaar en valide is. Uiteindelijk zijn deze acht instrumenten geconceptualiseerd naar *do's* en *do not's*, vervolgens zijn deze *do's* en *do not's* getoetst binnen beide city benchmarks met Den Bosch en Berlijn, met als gevolg leereffecten naar de Rotterdamse beleidspraktijk te vertalen.

Wat heeft geleid tot de beantwoording van de laatste deelvraag: '*Wat zijn, uit de city benchmark van de steden Berlijn en Den Bosch, mogelijke leermomenten en succesfactoren voor samenwerking bij hun binnenstedelijke gebiedsontwikkeling en welke kunnen tevens van toepassing zijn bij het duurzaam vormgegeven en continueren van het Rotterdamse samenwerkingsverband?*'.

Uit de city benchmarks met Den Bosch en Berlijn zijn de volgende leereffecten waarneembaar voor de Rotterdamse aanpak van de Coolsingel (zie samenhang met Hoofdstuk 8B en Figuur 17). Zo kan men, met het huidige geringe investeringsbudget, inzetten op een intensivering van het *faseren* (1) van de herontwikkeling Coolsingel. Verder zijn nieuwe mogelijke co- financieringsstromen, ideeën en initiatieven zijn welkom, waardoor een tweede leermoment het *uitbreiden* (2) van de CoolsingelClub betreft. Overigens wel met de waarborging van de variëteit. Convergerend met de gedachte van de overige stakeholders kan men denken aan nieuwe ondernemers of kiosken- eigenaren. Naast fasering en vernieuwing de interne verdeeldheid tegengaan en meer *alignement* (3) creëren door een hernieuwde actor scan te doen. Zodoende kan in kaart worden gebracht welke gemeentelijke diensten daadwerkelijk betrokken zijn. Waarbij gemeentelijke diensten niet alleen bijeenkomen, maar ook transparanter en meer op één lijn proberen te komen. Niet de eigen taakstelling prioriteren, maar de denkslag maken waarmee men de herontwikkeling van de Coolsingel voorop stelt. Daarnaast kan men *frequenter* (4) bijeenkomen en tot slot moet men door middel van *priming* naar een bredere probleempceptie toewerken. Verder kunnen gemeentelijke partijen zich meer *faciliterend* (5) opstellen jegens ontwikkelaars, dit gaat over aspecten als grondzaken, welstand, vergunningen, inrichten buitenruimte en co- financiering. Vooralsnog opereert men *ad litteram* en zou men zich meer ten gunste van de ontwikkelaar op kunnen stellen. Tot slot zouden gemeentelijke partijen meer *openheid* (6) van zaken mogen geven over de financiële positie van de gemeente betreffende de gebiedsontwikkeling van de Coolsingel evenals diens prioritering en tijdsplan. Vooralsnog heerst er veel onbegrip bij stakeholders, men heeft liever informatie met een negatieve lading dan geen informatie. Het is juist van belang transparant te zijn, stakeholders in den Bosch en Berlijn gaven aan dat openheid voor hen een van de belangrijkste factoren tot duurzame samenwerking is.

Kern van de hoofdvraag blijft echter: '*Hoe kunnen gemeentelijke- en marktpartijen, door stakeholder- en netwerkmanagement, hun recent geïnitieerde samenwerkingsverband met betrekking tot de stadsboulevard Coolsingel duurzaam vormgeven en continueren waardoor discrepanties en onzekerheden inzake het proces worden weggenomen?*'. Dit factoren ter verduurzaming worden in het tweede deel van de conclusie benoemd: de aanbevelingen (zie Figuur 17).

B Aanbevelingen

Uit de empirie zijn enkele *do not's* (leereffecten) gebleken, in dit slothoofdstuk worden, met behulp van de *city benchmarks*, aanbevelingen gedaan waardoor zich mogelijkwijs een proces van *city learning* ontvouwt waardoor de CoolsingelClub duurzaam kan worden gecontinueerd.

Met een totale bezuinigingsopgave van €500 miljoen (zie Hoofdstuk 2.3.3) staat de gemeente voor de meest omvangrijke financiële opdracht in haar geschiedenis. Het realiseren van projecten is in deze context een lastige opgave, dit geldt tevens voor de herontwikkeling van de Coolsingel. Het gemeentelijke investeringsbudget voor de Coolsingel staat zwaar onder druk. Zodoende zijn gemeentelijke bezuinigingen en de daarmee gepaard gaande daling van het investeringsbudget eerder een rode kabel dan draad door deze thesis.

Echter, met de grootschalige herontwikkelingen van het Hilton, Postkantoor, Spinoza/Stadhuisplein en het Forum/ABN-AMRO doen zich voor de gemeente kansen voor om 'in te haken'. Deze private, en *niet* de publieke initiatieven zullen de grote *stimulantia* achter de revitalisering van de Coolsingel zijn. De eerder genoemde kans om in te haken doet zich voor met de CoolsingelClub en andere mogelijke initiatieven op het scheivlak van publiek en privaat. Door de terugtred in publieke financieringen zal de samenwerking zich concentreren op co- productie, co- financiering en hoe de gemeente private ontwikkelingen waar nodig kan ondersteunen.

Wanneer de wethouder gevraagd wordt hoe zij het samenwerkingsverband duurzaam tracht te continueren, antwoordt zij: '*met name in de onderhandelingen valt nog winst te behalen, zelf ben ik voorstander van de Harvard- methode als onderhandelingstechniek*'. Een dergelijke techniek is zeer zeker een begin, maar nog geen allesomvattende oplossing voor deze kwestie. In het onderstaande alinea's volgen enkele aanbevelingen om deze visie verder te ondersteunen (zie Figuur 17).

Ondanks dat de *actor scan* vrij gesloten was, waren veel stakeholders positief over de *diversiteit* van de aangesloten actoren. Uit de externe omgeving zijn voorlopig ook geen 'kritieken' ontvangen dat externe partijen worden buitengesloten. Tevens is er voldoende sprake van draagvlak. Wel geven de directeurs van zowel het Hilton als Delta aan dat de Coolsingel- gerelateerde ondernemers ondervertegenwoordigd zijn. De kioskeneigenaren zijn voorlopig niet betrokken geweest bij de CoolsingelClub, maar met de wetenschap dat de erfpacht voorlopig niet wordt afgekocht is het misschien raadzaam deze actoren te inviteren. Als zij binnen de CoolsingelClub betrokken worden kunnen zij, wellicht door *priming*, aangespoord worden hun kiosk te herontwikkelen of kan men in een proces van herbestemming onderzoeken of deze ondernemers elders een locatie/pand willen betrekken. Vice versa kunnen ook deze ondernemers nieuwe ideeën aandragen betreffende de lange termijnontwikkeling van de Coolsingel. Daarnaast kunnen bepaalde *Strong Ties* (DAKA, Van Den Assem) die normaliter alleen bij de detailhandelbijekomsten aanwezig zijn, tevens bij de CoolsingelClub betrokken worden. Zij hebben blijkens empirische observaties op sommige aspecten een andere visie dan eigenaren, ontwikkelaars of de gemeente. Dit kan tot discrepanties leiden maar ook tot nieuwe innovatieve ideeën.

Een andere *do* is *fasering*, als onderdeel van *vertrouwen* door haar *risicoreducerende* vermogen. Projecten worden door het opdelen in deelprojecten meer beheersbaar. Deze fasering is tweërlei. De eerste fasering betreft het inhaken op private ontwikkelingen.

Door in te zetten op het zuidoostelijke Schieland-HBU-Robeco blok en de trappen aan de Coolsingel 191 (CityBril/Rotterdam.Info) is men al met een gedeeltelijke fasering gestart. Met de huidige projectontwikkelingen van Delta, MAB en Multi alsmede het aanplanten van groenvoorzieningen moet het Kernteam de stap naar verdere fasering voortzetten. Dit, door met haar buitenruimteprogramma en het Verbeeldend Programma van Eisen in te haken op private ontwikkelingen. De tweede wijze van fasering gaat in op de huidige deelprojecten. In het actieprogramma Revitalisering Coolsingel staan met de trappen, Schieland- blok en het aanbrengen van loungebanken voor het Postkantoor een drietal deelprojecten voor 2011 gepland. Dit drietal wordt aangevuld met het deelproject vergroenen. Dit project heeft echter een doorlooptijd van meerdere jaren en is zodoende niet enkel aan het boekjaar 2011 gebonden. Al deze projecten samen hebben een financieringsraming van €1,6 miljoen (€600.000 voor de drie deelprojecten en €1.000.000 voor de vergroening). Het budget is met €500.000 niet toereikend, waardoor een tekort van €1.1 miljoen optreedt. Het advies is daarom binnen dit kader een afweging te maken tussen de verschillende projecten om ten eerste (een) deelproject(en) uit te voeren die binnen de het investeringsbudget past (*beheersbaar*) en ten tweede een deelproject te selecteren waarmee men optimale effecten/meerwaarde op de Coolsingel weet te genereren. Zodoende is de huidige fasering naar vier deelprojecten een positieve ontwikkeling, maar zoals blijkt uit de huidige financiële positie is dit niet voldoende, temeer er na 2011 nog eens vijf extra ontwikkelingen gepland staan, wat geenszins van financieel realisme getuigt. Een *intensivering* van de ingezette *fasering* is in dezen het advies omdat het gemeentelijk investeringsbudget ontoereikend is om de Coolsingel in zijn *totaliteit* te realiseren. Dit geldt zowel voor de korte als de lange termijn.

Uit de city benchmarks bleek dat Rotterdam qua *inter- organisationele adaptie* progressie kan boeken omdat dit vooralsnog het *vertrouwen* ondermijnt. Waar in Berlijn en Den Bosch sprake is van *alignement* tussen de verschillende publieke instanties, daar werkt men in Rotterdam vooralsnog teveel langs elkaar heen. Diensten divergeren door enkel binnen de eigen kaders, taken of projecten te denken. In Hoofdstuk 7.3. werden enkele voorbeelden gegeven alwaar het Kernteam geconfronteerd wordt met politiek-bestuurlijke en andere publieke actoren waarmee men conflicteert omdat zij acties ondernemen die niet correleren met het VPVE (fietsparkeren, grondzaken, kiosken). De aanbeveling hierbinnen combineert de eerder gestelde actor scan, brede probleemformulering en het bewerkstelligen van transparantie. Het begint bij een vernieuwde interne *actor scan* alwaar het Kernteam analyseert welke gemeentelijke partijen, buiten het Programma Binnenstad, eveneens raakvlakken hebben met de Coolsingel. Enkel de betrokken partijen in kaart brengen is niet voldoende. De verschillende partijen moeten bijeenkomen om de verschillende problemen breder te formuleren worden opdat niet elke actor binnen zijn eigen taakstelling of kaders opereert. Do's hierbij zijn transparantie, open naar elkaar zijn, waarbij partijen niet langer 'de kaarten tegen de borst houden' en in eigen projecten denken maar zich aan het proces committeren. Men moet terug naar de kern: namelijk de Coolsingel ontwikkelen tot een stadsboulevard. Dit dient als startpunt omdat over deze visie géén ondubbelzinnigheid bestaat (Rotterdam, 2008: 5). Een dergelijke benadering vergt een transparante houding van betrokkenen, waar de software ofwel *people-* en *relatiemanagement* van belang is. Uit de literatuur, city benchmarks en empirische analyse blijkt dat samenkomen niet voldoende is, *frequent* samenkomen is het advies; zowel intern binnen de gemeente als extern in de CoolsingelClub.

In Berlijn en 's-Hertogenbosch waren marktpartijen met namen te spreken over de *faciliterende* houding van de gemeentelijke diensten. Uit de empirische analyse in Rotterdam blijkt dat marktpartijen niet altijd ondersteund worden door de gemeente, terwijl zij dit in de bijeenkomsten wel bepleiten. In Hoofdstuk 7.3 bleek dat marktpartijen met de gemeente conflicteert over o.a. grondprijzen, vergunningen, co-financiering en termijnen. Dergelijke conflicten in een proces van onderhandeling zijn verre van ongebruikelijk. Maar de verschillende marktpartijen geven aan dat in Rotterdam de houding van de gemeente wel erg star is vergeleken met andere steden. Marktpartijen zouden in termen van samenwerken juist een meer faciliterende houding verwachten. Temeer dit in bijeenkomsten is afgesproken en de geïnitieerde gebiedsontwikkeling in het voordeel van de Coolsingel en ook de gemeente is. Dit wordt naast de ontwikkelaars ondersteunt door twee projectmedewerkers van de Coolsingel. Hieruit blijkt dat binnen de gemeente verschillend gedacht wordt, waarbij het gebrek aan alignement deze starre houding mede verklaard. Het advies is, omdat juist de marktpartijen de grootste bijdrage aan de revitalisering leveren, minder binnen eigen kaders te werken en voornamelijk het waardevolle proces van samenwerking met marktpartijen onder ogen te zien. *Facilitering* betekent in deze context regels, vergunningen, grondprijzen minder naar de letter uit te voeren maar meer naar de actoren. Niet *leunen* op de regels maar juist *ondersteunen* van de initiërende partijen. De meerwaarde zit niet in het feit dat gemeentelijke diensten te exact en nauw volgens taakstellingen werken maar op een efficiënte en effectieve wijze met marktpartijen naar een realisering van de geïnitieerde gebiedsontwikkelingen (Postkantoor, Hilton, Spinoza en Forum) toewerken. Hetgeen bevorderend kan werken voor de samenwerking. Dat zou tevens een positieve doorwerking kunnen hebben op het opstellen van een gezamenlijke investeringsstrategie. Dat een dergelijke faciliterende houding zijn vruchten afwerpt hebben de benchmarks met Berlijn en Den Bosch immers aangetoond. Waar vooral Den Bosch door haar eigen risicovolle deelname zeer ondersteunend opereert.

Een andere evidente *do not* uit Hoofdstuk 7.3 bleek het missen van een substantiële mate van *openheid*. Stakeholders gaven aan dat er geen transparantie is over het investeringsbedrag, over een lange termijnplanning en welke aangeduide plannen in het Verbeeldend Programma Van Eisen (2011) daadwerkelijk tot uitvoer komen aldus Robeco's vice-president en de directeur van het Hilton. Stakeholders geven aan dat men liever informatie met een negatieve lading (financiële positie, tijdsperiodiek) ontvangt dan *geen* informatie. DAKA's directeur zegt hierover: '*Wees als gemeente open. Heeft de gemeente financiële middelen pak de Coolsingel aan. Heeft men geen financiële middelen ook prima, maar wees open en vertel het tenminste*'. In Den Bosch en Berlijn voerden marktpartijen transparantie aan als één van de grootste bronnen voor het succes van samenwerken. De aanbeveling die volgt is hierdoor vrij pragmatisch van aard: verspreid de informatie die marktpartijen benodigen, het afbreukrisico is immers laag wanneer marktpartijen liever wel (zelfs negatief) dan geen informatie ontvangen. Wanneer dit proces van informatieverstrekking transparanter is kan de gemeente ook progressie maken betreffende het *commitment* onder stakeholders. Een dergelijke verruiming van de informatiestromen zal namelijk tot een positieve respons van actoren leiden waardoor de *commitment* eveneens toeneemt.

Als toevoeging op het beschikbaar stellen van informatie, kunnen in lijn met de *do* van *communicatie* ook enkele aanbevelingen gedaan worden om de wijze waarop die informatie verschaft wordt te verbeteren. Uit de city benchmark bleek dat niet alleen het *niveau* (individueel/groep) van bijeenkomsten van belang is, maar ook de *frequentie* en

de *scope*. De frequentie van de huidige CoolsingelClub is met ongeveer twee keer per jaar niet hoog. Om conform Grice' Maximes communicatiever te zijn kan men, evenals Berlijn en Den Bosch, het aantal bijeenkomsten opschroeven wat in lijn is met de wens van de directeur van het WTC en de OFRC. Men moet er wel op toezien dat een veelvoud aan bijeenkomsten niet tot irrelevante en overbodige informatieverschaffing leidt. Wat bijvoorbeeld de Berlijnse directeur Regionalmanagement tevens aangaf is dat een toenemend aantal bijeenkomsten bevorderend kunnen zijn voor het opbouwen van relaties. Naast het niveau en de frequentie is ook de *scope* van belang. Zo zien de CoolsingelClub- leden de huidige aftakking naar specifieke deelonderwerpen zoals de stuurgroep (maatschappelijk middenveld) en detailhandelbijeenkomst (winkeliers) een welkome toevoeging. Dit zou gecontinueerd of uitgebreid kunnen worden. Tot slot kan men communicatiever en transparanter opereren door gegevens over het beleid van de Coolsingel vrij te geven. Wanneer men bijvoorbeeld de website van de gemeente Rotterdam bezoekt is geen enkele up-to-date informatie van het project Coolsingel te vinden. Een aanbeveling kan blijkens de wens van stakeholders, naast het vernieuwen van de gemeentelijke website of het opzetten van een aparte voor de Coolsingel, het werken met nieuwsbrieven zijn. Tot slot kan het Rotterdam.Info- gebouw mogelijk als informatie- centrum dienen, een instrument dat Den Bosch (Infocentrum Paleiskwartier) en Berlijn (Amerika Haus) ook hebben toegepast om informatiever te zijn naar haar stakeholders.

Figuur 17. Aanbevelingen ter verduurzaming van de samenwerking binnen de CoolsingelClub.



Bovengenoemde aanbevelingen zijn vernieuwende aspecten, maar aanbevelingen kunnen ook betrekking hebben op het continueren van bestaande handelingen (zie Figuur 18). Het gemeentelijke handelen kent namelijk ook factoren die om voortzetting vragen. Verschillende stakeholders roemen de toegankelijkheid van de gemeente, zowel de directeur van het Hilton als het WTC bestempelen het gemeentelijke Kernteam Coolsingel als zeer *approachable*. Zij worden hierin ondersteund door de directeur van MAB die vanuit zijn positie bij verschillende nationale en internationale projecten betrokken is. Hij stelt nadrukkelijk dat de gemeente Rotterdam in zijn optiek één van de beste steden is als het gaat om publiek- private samenwerking en de benaderbaarheid van diensten. Rotterdam stelt zich bijvoorbeeld coulanter op dan een gemeente als Amsterdam. Een dergelijke coulante, *approachable* of toegankelijke houding is positief en draagt bij aan managen van relaties aldus de verschillende stakeholders. De aanbeveling hierin is dat de gemeente deze houding moet continueren omdat het één van de redenen is waarom stakeholders betrokken blijven.

De tweede aanbeveling is aan de eerste verwant. Niet alleen de toegankelijkheid is gunstig voor het duurzaam continueren van het samenwerkingsverband, ook het gegeven dat de *input* van stakeholders in het gemeentelijk beleid verwerkt wordt, draagt bij aan de continuïteit van de stakeholderbijeenkomsten. In het reeds benoemde Verbeeldend Programma van Eisen kennen enkele onderdelen hun oorsprong in de CoolsingelClub. Zo is het behoud van de vier rijstroken een nadrukkelijk wens van de marktpartijen om de binnenstad van Rotterdam bereikbaar te houden voor consumenten, hiermee is het autoluw maken naar de achtergrond verschoven. Verder is de profilering van de Coolsingel en diens verkeersfunctie afgestemd op zowel de interne wensen van gemeentelijke diensten als de externe wensen van stakeholders. Aspecten als de nieuwe tramopstapplaatsen en oversteekplaatsen, maar ook een stedenbouwkundige aspect als de mate van groenvoorziening is allen in een deliberatief proces met de leden van de CoolsingelClub vastgesteld.

Dat een dergelijke input van stakeholders tot een trough- en output in het gemeentelijke beleid leidt draagt bij aan de verschillende instrumenten van duurzaamheid. Zo draagt het bij aan het aspect van vertrouwen, relatiemanagement en commitment. De aanbeveling is de inzichten en expertise van stakeholders blijvend te gebruiken.

Figuur 18. Aanbevelingen ter verduurzaming van de samenwerking binnen de CoolsingelClub door voorzetting van gemeentelijke handelingen.



C Wetenschappelijke discussie en reflectie

In de voorgaande paragraaf zijn handreikingen gedaan om de CoolsingelClub te verduurzamen. Enkele aanbevelingen betreffen het continueren van gemeentelijk handelen. Andere instrumenten zijn vernieuwend en kennen hun grondslag in de wetenschappelijke literatuur (essentialia/instrumenten) en toetsing in de praktijk (*do's* en *do not's*). In deze paragraaf zullen door gebruikmaking van de empirische analyse de theoretische constructen gereflecteerd worden. Immers, wat in de literatuur *ex ante* helder lijkt kan *ex post* door de empirische bevindingen aan ambivalentie onderhevig zijn.

Van de acht instrumenten hebben enkelen een dubbelzinnig karakter. Zo is *equity* ofwel gelijkwaardigheid een belangrijk instrument binnen samenwerking. Zo ook in de CoolsingelClub, waar zowel grote als kleine actoren input konden leveren omtrent het te maken beleid. Dit moet echter niet overtrokken worden. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk kwamen de bezuinigingen reeds aan bod, zowel binnen het publieke als private domein zijn investeringsmiddelen schaars. Binnen de Coolsingel, maar ook uit Berlijn en Den Bosch kwam veelvuldig naar voren dat in deze context kapitaalcrachtige actoren een belangrijke rol spelen. Wanneer men tot gebiedsontwikkeling over wil gaan is investeringsbudget benodigd, voor de legitimiteit en het draagvlak zijn maatschappelijke partijen en winkeliers van belang. Maar het benodigde gezamenlijke investeringsbudget wordt enkel gerealiseerd door de financieel sterke spelers zoals pandeigenaren en (vastgoed-) ontwikkelaars. Sterke spelers die binnen het netwerk meer waarde hebben. Het instrument van *equity* wordt hierdoor lichtelijk gedevalueerd.

Een ander instrument met een ambigu karakter is de brede probleemformulering, waar men een nieuw probleem poogt te formuleren (priming). Dit is blijkens de literatuur nastrevenswaardig, maar in de praktijk lastig realiseerbaar. Actoren in een netwerk zullen, zoals blijkt uit de empirie, op bepaalde kwesties van elkaar verschillen. Binnen de CoolsingelClub gaat het over de mate van co- financiering, winkelprogrammering en de tijdsspanne. Uit de *city benchmarks* bleek dat divergerende percepties geen bedreiging voor het netwerk hoeven te vormen. Men hoeft geen nieuw probleem te creëren, zolang men het over de aanpak van de gezamenlijke problematiek maar eens blijft. Hiermee is het nastreven van een omvattende brede probleemformulering wenselijk maar niet noodzakelijk.

Een laatste instrument met een dubbel karakter is *transparantie*. Dit instrument kent in de literatuur veelal een positief imago, welke actor tracht immers geen transparantie na te streven. Echter, ook transparantie kent zijn keerzijden. In een netwerk als de Coolsingel zitten meerdere ontwikkelaars, inzake de inrichting van de Coolsingel zijn zij bondgenoten. Als het echter gaat om de verkoop van vierkante meters retail dan zijn zij elkaars grootste concurrenten. Hierdoor kunnen de ontwikkelaars niet altijd open zijn over bijvoorbeeld hun winkelprogrammering of prijzen van de ontwikkellocatie. Daartegenover kan de gemeente ook niet altijd open zijn over grondprijzen en andere facetten van de grondexploitatie. Het samenwerkingsverband kan bedreigd worden wanneer partijen immer *transparant moeten* zijn. Wellicht is het in bovengenoemde omstandigheden raadzaam niet *té* open te zijn en soms zelfs gesloten te zijn.

De andere instrumenten als *vertrouwen*, *commitment*, *prospects of gains*, *communicatie* en een gevarieerd bestand van actoren zijn allen *essentialia*. Zo worden zij benoemd in de literatuur maar eveneens breed gedragen door stakeholders binnen de CoolsingelClub en de city benchmarks met Berlijn en Den Bosch.

Bijlage I Programma Binnenstad

'Binnenstad als CityLounge'

Speerpunt	Omschrijving
Levendigheid	In de binnenstad is er volop gelegenheid voor (tijdelijke) exposities, debatten, verrassende kunstwerken en laagdrempelige sportieve en culturele activiteiten op uiteenlopende locaties.
Gastvrijheid	De gastvrijheid en leefbaarheid in de stad zijn gebaat bij een goede 'leesbaarheid' van de stad. Bezoekers, of ze nu per OV, per fiets, per auto of te voet komen, moeten zich welkom en prettig voelen bij aankomst in de binnenstad. Daarnaast moet de leesbaarheid van de stad verbeteren, zodat de bezoeker gemakkelijker weet wat de stad te bieden heeft.
Een sterker imago voor Rotterdam	De hoofdzaak daarbij is dat op allerlei manieren beter bekend wordt wat Rotterdam allemaal te bieden heeft.
Buitenruimte en gebouwen	Samen met andere partijen werkt het college aan een aantrekkelijkere buitenruimte met onder andere: meer groen, een betere benutting van het water en een mooie uitlichting van markante gebouwen en bruggen. De buitenruimte moet niet alleen mooi worden, maar vooral ook uitnodigen om te verblijven. In het oog springende straten, pleinen en gebouwen worden aangepakt.
Binnenstedelijke economie	Het college zet in op een aantrekkelijk en onderscheidend voorzieningenaanbod, een kwaliteitsimpuls voor het winkelaanbod en een meer logische verbinding tussen (winkel) gebieden, zodat bezoekers vaker naar de binnenstad komen.

Bijlage II Verbeeldend Programma van Eisen Coolsingel

1 Programma

Op de Coolsingel zijn momenteel grofweg drie functies te onderscheiden: winkels, kantoren, en horeca (inclusief hotels). Het winkelen concentreert zich in het gebied tussen het Stadhuisplein en C&A. Het versterken van het winkelprofiel is benodigd om nieuwe groepen bezoekers naar de Coolsingel te trekken. De kantoorfunctie is goed verdeeld over de Coolsingel. Opvallend is dat het aandeel dat de horeca inneemt niet alleen klein is, maar dat ook bijna de helft van de horeca zich richt op "snelle consumptie". Het aantal sfeerverhogende grand cafés, restaurants en lunchrooms is zeer beperkt. Er is geen aanleiding om het aantal vierkante meters voor kantoren uit te breiden. Wel is uitbreiding en variatie gewenst in het aandeel horeca. Toevoegen van wonen aan de Coolsingel levert een belangrijke bijdrage aan meer dynamiek op de Coolsingel.

1.1 Bereikbaarheid en uitstraling

Van functies zoals winkels, kantoren en uitgaansgelegenheden mag worden verwacht dat ze goed bereikbaar zijn en dat ze zich richten op verschillende doelgroepen. Daarbij horen een gastvrije uitstraling en op straatniveau levendige en veelzijdige plinten. Uitnodigende entrees en aantrekkelijk programma, vooral ook op de straathoeken is daarbij belangrijk.

1.2 Winkels: Hoge ambitie

De Coolsingel moet voor alle Rotterdammers betekenis hebben. Dat past bij een hoog ambitieniveau van winkels, maar betekent niet dat al het programma aan de Coolsingel van "High End Level" moet zijn. Daar is onvoldoende koopkracht. Een hoog ambitieniveau betekent wel dat al het programma, onafhankelijk van de doelgroep en prijsniveau, kwaliteit moet hebben in aanbod en uitstraling. Aan de Coolsingel laten horeca en winkels zich van hun "beste kant" zien en bieden net iets extra's. Met hun aanbod en presentatie geven zij mede invulling aan de boulevardbeleving van de Coolsingel. Kortom, kwaliteit uit zich in aanbod maar vooral ook in uitstraling, aandacht, zorg en presentatie. In navolging van de detailhandelsnota "WNKLN N RTTRDM" is het belangrijk dat het aanbod op de Coolsingel aanvullend is op het aanbod in de rest van het kernwinkelgebied. De Coolsingel leent zich bij uitstek voor flagship stores, luxueuze warenhuizen en bijzondere winkels zoals Omar Munie. Ook een showroom van een prestigieus automerk zou er een plaats kunnen krijgen. Interessante formules zijn bijvoorbeeld Zara Home, Urban Outfitters, Anthropologie, Muji, Vincon, Le Palais des Thés, Sephora, Taschenstore etc. Prijsvechters en filiaalbedrijven die al in de stad aanwezig zijn horen op de Coolsingel niet thuis. Door het winkelen op het middendeel te blijven situeren, ontstaat een goede verbinding tussen de winkelgebieden ten oosten en ten westen van de Coolsingel en behouden de bestaande loopstromen genoeg massa en aantrekkingskracht. De ontwikkeling van The Post en Forum (zie blz. 29) leveren krachtige impulsen die het winkelaanbod op de hele Coolsingel binnen een paar jaar versterken en een duidelijker profiel geven. In Post Rotterdam is hierbij ruimte voor hoger segment topmerken. Met een selectie van ontwikkelaars, eigenaren en ondernemers is bovenstaande lijn besproken en deze wordt ook gedeeld. Er worden kansen gezien om midden- en hoger segment aan te trekken naar de Coolsingel. Het aantrekkelijker maken van de buitenruimte is hierbij een belangrijke voorwaarde.

1.3 Horeca, uitgaan

Voor de horeca geldt in grote lijnen dezelfde richtlijn als voor de winkels. De Coolsingel, als centrale as in het winkelgebied, moet ruimte geven aan flaneren en onthaasten in kwaliteitsvolle, trendy maar ook laagdrempelige boulevardcafés zoals Staal, terrassen, lunchrooms zoals New Fork, restaurants en avondhoreca zoals een wijnbar of een dansclub. Overdag trekken ze bezoekers die uitgebreid willen lunchen, of die alleen maar even willen uitrusten tijdens het winkelen. 's Avonds bepalen de restaurants en het uitgaanspubliek de sfeer. Het aandeel aan grand cafés en restaurants moet groter worden, in verhouding tot het aandeel snelle horeca/fast-food Formules als Nero, Starbucks, een (Luxor) theatercafé en Vapiano zouden goed kunnen passen. De McDonald's zou zich kunnen ontwikkelen tot bijzondere flagshipformule. Naast het gerenoveerde Hilton is er ruimte voor een luxueus hotel met een internationale naam. Mogelijk kan The Post hierin voorzien. Wonen, werken, studeren, nieuwbouw en transformatie van bestaande kantoren moet ervoor zorgen dat er meer woningen op en aan de Coolsingel komen. Ook in de 'tweede lijn' zijn mogelijkheden voor woningen die de Coolsingel als hun directe woonomgeving hebben. Bestaande kantoorgebouwen kunnen na een ingrijpende renovatie onderdak bieden aan zakenmensen en studenten. Naast ruimten voor ontmoetingen, presentaties en bijeenkomsten zouden er goed geoutilleerde flexplekken kunnen komen a la Seats2meet. Ook de universiteit of een andere onderwijsinstelling zou een vestiging aan de Coolsingel kunnen overwegen, bijvoorbeeld in een van de bestaande kantoorgebouwen. Met meer studenten zal de aantrekkingskracht van de Coolsingel verder toenemen.

2 Activiteiten

Activiteit op straat is van levensbelang voor succesvolle en betekenisvolle openbare ruimtes. Activiteit op straat vervult verschillende functies maar is bovenal het bewijs dat de gebruikers de openbare ruimte omarmen. Om je te verplaatsen, te zitten, te kijken en bekeken te worden, te ontmoeten, te feesten, te rouwen, te protesteren, te performen of een verhaal te vertellen. De openbare ruimte als podium van stedelijk leven. Naast het programma in de bebouwde omgeving is ook de openbare ruimte zelf een bron voor stedelijke activiteit op straat. Het ultieme doel is dat de openbare ruimte zelf mensen naar de Coolsingel trekt. In de toekomst gaan we ons richten op een aantal onderwerpen, naast de programmering van de bebouwde omgeving, om de activiteit in op de Coolsingel te vergroten zowel overdag als 's nachts.

2.1 Publieke plekken

Een belangrijke voorwaarde voor activiteit op straat is het bieden van aantrekkelijke openbare verblijfsplekken. Dat is meer dan plaatsen van banken op trottoirs. Zon, vergroening, kunst en water zijn onder anderen elementen die belangrijk voor verblijf in het omringende stedelijke decor.

2.2 Festivals & evenementen

Rotterdam is en blijft een festivalstad. De Coolsingel is nu al de vanzelfsprekende locatie voor grote evenementen, zoals de Rotterdam Marathon, het Zomercarnaval en de Bavaria City Race. Ze geven het imago van de Coolsingel een extra dimensie. Ze zijn zo belangrijk voor de levendigheid en de variatie in het gebruik dat ze ook op de vernieuwde Coolsingel een plaats moeten krijgen. Meer afwisseling tussen kleinere en grotere evenementen op straat draagt bij aan meer levendigheid door de seizoenen heen. Voor die kleinere evenementen heeft de huidige Coolsingel nog weinig geschikte plekken. De

vernieuwing biedt een kans om ook op kleinere schaal voorzieningen – zoals podia – tot stand te brengen. Belangrijk is dat die evenementen een bijdrage leveren die onderscheidend kan zijn voor de Coolsingel. Het biedt de kans steeds weer andere groepen bij de Coolsingel te betrekken.

2.3 Tijdelijkheid & Place making

Zowel de bebouwing als de openbare ruimte zit in een voortdurend transformatieproces. Sommige ruimtes op de Coolsingel kunnen tijdelijk een programma herbergen. Denk daarbij aan een terras of een tijdelijke verblijfsplek of een kunstproject. Het activeren van dit soort plekken kan een spin-off teweeg brengen om een diversiteit van groepen aan de Coolsingel te binden. Denk aan plekken voor het postkantoor, de ABNAMRO of omgevingen als het HBU- gebouw. De tijdelijke invulling van de stads kantoorlocatie is inspirerend. Place Making is een enorm breed begrip. Voor de Coolsingel bieden tijdelijk te gebruiken ruimtes, leegstaande gebouwen, kleine tijdelijke evenementen of kunstmanifestatie kansen om van de Coolsingel een plek te maken. Een rijkdom aan nieuwe en vernieuwende initiatieven biedt een voedingsbodem voor hoogstedelijke programmering van de Coolsingel voor iedereen. Denk aan initiatieven als Roodkapje aan de Meent maar ook (straat) festivals a la Witte de With.

3 Samenwerking

De gebruikers hebben duidelijke wensen. Dat zijn de rotterdammers en de bezoekers. De investeerders en stakeholders bieden mogelijkheden en middelen om te realiseren en te organiseren. Dit is een grote groep bedrijven maar ook culturele instellingen en onderwijsinstellingen. Kortom het is per definitie een samenwerking om tot zinvolle (tijdelijke) investeringen te komen om meer activiteit te genereren. De CoolsingelClub is één van de samenwerkingsverbanden waarin dit vormgegeven kan worden. Kunst op de Coolsingel: Sculpture International Rotterdam Sculpture International Rotterdam (SIR) is de Collectie internationale kunstwerken van de stad en, bestaat inmiddels uit 47 indrukwekkende kunstwerken, met als robuuste basis de Naum Gabo, de Henry Moore en de Zadkine uit de jaren '50 van de vorige eeuw, SIR. SIR werkt voor de Coolsingel aan een vaste collectie kunstwerken/sculpturen op de Coolsingel. Dit is een belangrijke drager voor het transformeren van de Coolsingel naar een succesvol stuk stad. De "Rotterdamse collectie" heeft daarmee een belangrijke culturele en uiteraard visuele lading die de Coolsingel nu al heeft en krijgt in de nabije toekomst. Het is bovenal Rotterdams. Het verder uitbouwen van de Collectie op de Coolsingel wordt gezien als een essentiële culturele opgave. De Collectie groeit en verdiept de blik op en zet aan tot nadenken over de stad voor iedereen op onnavolgbare wijze. Dat is uniek en moet gekoesterd worden. Door middel van het ontwikkelen van kunstwerken voor specifieke plekken en situaties in de openbare ruimte van Rotterdam, nestelt het karakter en de mentaliteit van de stad zich in de kunstwerken, en vice versa. Het is deze precisie in de keuze van kunstenaars, de plek, en de ontwikkeling van kunstwerken die voor een Rotterdamse context worden gemaakt, die de beeldenverzameling haar unieke en kwalitatieve karakter geeft en deze tot een onomstotelijk Rotterdamse Collectie maakt, van internationale allure. Een kenmerkende eigenschap van de Coolsingel is de ruimte en specifiek de kenmerkende ruimtes gekoppeld aan de monumentale bebouwing langs de Coolsingel. De juiste locatie vinden is een zorgvuldig afwegingsproces. Om in termen van Allan Jacobs te spreken: "It has to engage the eye". Het kunstwerk moet aandacht kunnen opeisen. Het kunstwerk moet als vanzelfsprekend in de ruimte staan en onderdeel zijn van de "Coolsingelbeleving". Het verleidt om naar toe te lopen en te onderzoeken, maar past tegelijkertijd in de ruimtelijke setting in het voorbijgaan. De

collectie vertelt een Rotterdams verhaal en kan betekenis geven aan de plekken op en langs de Coolsingel. Denk aan de betekenis van Cascade voor het Churchillplein of De Kooning voor het Hofplein of Gabo die onlosmakelijk verbonden is met de Bijenkorf. Kunst definieert mede een plek en kan een reden zijn voor bezoek en verblijf. Het toevoegen van kunst kan daarmee mede richtinggevend zijn voor het ontwerpen en inrichten van plekken aan de Coolsingel en de Coolsingel als geheel. Sculpturen/kunstwerken moeten in de breedste zin worden benaderd. Bijvoorbeeld licht, geluid, beweging of een evenement kunnen ook een sculpturale lading hebben. Dat wil zeggen dat ze een tijdelijke of permanente bijdrage leveren aan de "Coolsingelbeleving" die verder gaat dan alleen een driedimensionale vaste vorm.

4 Buitenruimte

De herinrichting moet van de Coolsingel weer een aantrekkelijke openbare ruimte maken, maar dan wel zo dat hij geschikt blijft voor grote stedelijke evenementen zoals de marathon. Kenmerken van de herinrichting zijn: monumentale kwaliteit, goede verblijfsplekken, heldere verbindingen, een goede oriëntatie, eenheid, regelmaat en een groene uitstraling. Een mooi en continu boulevardprofiel maakt de Coolsingel weer een echte boulevard.

4.1 Helder inrichtingsconcept

Het concept stoelt op twee onderdelen. Enerzijds het nieuwe profiel dat (waarover verderop meer) moet zorgen voor een balans tussen de verschillende verkeerssoorten - auto's, trams, fietsers en voetgangers - in combinatie met een sterke en monumentale groenstructuur. Anderzijds wordt een serie karakteristieke plekken - zoals bij het Hilton Hotel, het stadhuis, het voormalige postkantoor, de Beurs, de ABN Amro en de HBU - ingericht om er te kunnen verpozen of om er kleinschalige evenementen te houden.

4.2 Een inrichting met allure

Door gebruik van Rotterdamse hoogwaardige duurzame materialen en meubilair plus een ontwerp met liefde voor het detail kan de Coolsingel weer het visitekaartje zijn voor de stad. Het opruimen van de rommel en vereenvoudigen van het meubilair en materiaalgebruik biedt een te beheren ruimte. Wat minstens zo belangrijk is voor een Coolsingel met allure.

4.3 Een groene Coolsingel

De nieuwe Coolsingel wordt een groene Coolsingel. Letterlijk, door een gelaagde groenstructuur die ook verbindingen hebben met specifieke plekken en gebouwen. Bestaande bomen blijven zo veel mogelijk behouden; zo nodig worden ze verplaatst. Ook de kruispunten ter hoogte van de Meent en de Beurstraverse, het Churchillplein en het Hofplein zijn onderdeel van de groenstructuur. Een goed klimaat op straat is gebaat bij die gelaagde groenstructuur die zorgt voor schaduw, verkoeling en frisse lucht. Dit sluit aan op het "groene" imago van de Coolsingel en de zichtbaarheid van de duurzaamheidsambities van Rotterdam op deze centrale plek. Het toevoegen van water in de openbare ruimte kan een belangrijke bijdrage leveren aan het klimaat op straat en uiteraard de belevingswaarde. Het resultaat is een groenstructuur die oriëntatie en helderheid geeft en een onlosmakelijk drager is van de Coolsingelbeleving.

4.4 *Balans in gebruik*

Kenmerk van een levendige stadsboulevard is dat hij op uiteenlopende manieren wordt gebruikt. Er zijn verschillende verkeerssoorten (voetgangers, fietsers, trams, auto's), mensen komen er met verschillende oogmerken (winkelen, wandelen, uitgaan - of alleen onderweg van a naar b), terwijl er ook diverse functies samenkomen (kantoren, winkels, horeca, openbaar bestuur, metrostations, evenementen – en straks ook nog woningen). Ook is er een groot verschil tussen de dagelijkse gang van zaken en de manier waarop de Coolsingel wordt gebruikt bij grote evenementen. Tussen al deze onderdelen en aspecten is een goede balans nodig. Die balans kan onder meer worden bereikt door minder snelheidsverschillen tussen de verkeerssoorten, meer en betere oversteekplaatsen, goede voorzieningen om fietsen te parkeren (zowel boven als ondergronds) en betere vanzelfsprekende aansluitingen van de tramhaltes en de metrostations op de openbare ruimte en een goede verhouding tussen goede terrassen, publieke plekken en transitie ruimte.

5 **Stedenbouw**

Er zijn ook stedenbouwkundige ingrepen nodig om van de Coolsingel weer een mooi begrensde, aantrekkelijke stedelijke ruimte te maken die goed is verbonden met haar omgeving. Dan wordt de Coolsingel weer echt de ruggengraat in het hart van de stad, in plaats van het 'vacuüm' dat het nu nog deels is. Noordelijk deel en Hofplein In het noordelijk deel moet de monumentale begrenzing van de Beurs, het postkantoor en het stadhuis aan de oostzijde en het wederopbouwensemble aan de westzijde worden versterkt. In de cultuurhistorische verkenning zijn hiervoor al aanbevelingen gedaan, zoals het opruimen van kiosken. De oorspronkelijke monumentaliteit van de stadsboulevard wordt zo in ere hersteld. Het Hofplein moet vooral beter worden verbonden met de ontwikkelingen in zijn omgeving: het Centraal district en Pompenburg, zodat het meer in de loopstromen komt te liggen. Zuidelijk deel en Churchillplein Voor het zuidelijk deel, met inbegrip van het Churchillplein, ligt er een integrale opgave die zowel stedenbouw, verkeer als de inrichting van de buitenruimte omvat. Om de Coolsingel beter met zijn omgeving te verbinden moet het Churchillplein een echte 'plek' in de stad worden, met de Schiedamse Vest en de Schiedamsdijk en Leuvehaven als belangrijke aanknopingspunten.

5.1 *Plinten, kiosken*

Voor het versterken van de Coolsingel als onderdeel van het netwerk van de binnenstad geldt een aantal randvoorwaarden: verbetering van de plinten, het opruimen van de kiosken en betere aansluiting van zijstraten die de Coolsingel in Oost-west richting verbinden met de stad. Vooral de Kruiskade, Binnenwegplein, Stadhuisplein Aert van Nesstraat moet onder handen worden genomen, onder meer door de aansluitende hoeken op transparanter en aantrekkelijker te maken. Bestaande en nieuwe gebouwen zouden hun ingangen bij voorkeur op de Coolsingel moeten hebben en niet in een zijstraat.

Woningbouw

In het kader van de verdichting van de binnenstad met woningen zijn er langs de Coolsingel mogelijkheden voor hoogbouw. Voor de westzijde van de Coolsingel is de ruimte voor hoogbouw aangegeven met bebouwingsenveloppen. Deze zijn afgestemd op een goede relatie met bestaande gebouwen en op de bezonning van belangrijke delen

van de openbare ruimte. Ook legt de Hoogbouwvisie regels op voor de kwaliteit van de plinten.

6 Verkeer

De Coolsingel behoudt zijn verkeersfunctie voor alle soorten van vervoer. Voor de tram is de Coolsingel onderdeel van de belangrijke TramPlusverbinding tussen diverse omliggende stadsdelen, gemeenten en de openbaar vervoerknopen Rotterdam Centraal en metrohalte Beurs. Voor auto's wordt de Coolsingel aangemerkt als een ontsluitende weg voor bestemmingen in de directe omgeving, zoals parkeergarages. Voor fietsers maakt hij deel uit van een belangrijke stedelijke route; hierbij hoort een comfortabel, herkenbaar en reinigend fietspad. Voetgangers gebruiken de Coolsingel om langs te flaneren als route van noord naar zuid en v.v. maar ook om over te steken om van en naar het Lijnbaankwartier en het Laurenskwartier te gaan. Voetgangers hebben baat bij goede mogelijkheden om over te steken. Het nieuwe profiel moet zorgen voor een betere balans tussen de verkeerssoorten.

6.1 Tram

De trams die op de Coolsingel rijden vervoeren veel mensen naar en door het centrum. Er zijn veel passagiers met een bestemming binnenstad maar er zijn ook doorgaande reizigers. Veel mensen komen naar de binnenstad met het openbaar vervoer. Dat betekent dat de tram goed moet kunnen doorstromen. De huidige inrichting op TramPlus-niveau is daar al op afgestemd. Met vrijliggende trambanen in het midden van de Coolsingel kunnen trams tamelijk ongehinderd en met een behoorlijke snelheid van halte naar halte rijden. Er zijn weinig conflicten met het overige verkeer. Ook bij langrijdende trams blijft er voor overstekende voetgangers genoeg ruimte om te wachten. Wel moeten passagiers altijd een rijbaan oversteken om bij de halte te komen. Op momenten dat er geen tram rijdt blijft de meest centrale ruimte van de Coolsingel onbenut. Bezien moet worden wat de mogelijkheden zijn om de trambaan te vergroenen, waarbij ook rekening wordt gehouden met de wensen van de hulpdiensten om deze overrijdbaar te houden. Om de openbaar vervoersknoop rond het metrostation Beurs te versterken zijn betere tramhaltes wenselijk die een zichtbaarder relatie hebben met het metrostation. De huidige smalle tramhaltes zorgen voor capaciteitsproblemen. Met het verschuiven van de halte richting het Churchillplein kan de directe overstaprelatie tussen tram en metro worden verbeterd, daarnaast is inpassing van de gewenste bredere haltes op deze locatie goed vorm te geven. Inpassing van bredere haltes is mogelijk door deze te verschuiven in de richting van het Churchillplein, waardoor de overstap op de OV-knoop Beurs kan worden verbeterd. De tramhalte Stadhuis kan gehandhaafd blijven. Bezien moet worden in hoeverre het mogelijk is de hoeveelheid sporen bij zowel Hofplein als Churchillplein terug te brengen.

6.2 Autoverkeer

Het Verkeersplan Binnenstad beoogt onder meer het niet verder laten toenemen van het autoverkeer. Daarnaast moet het doorgaande verkeer zo veel mogelijk uit het hart van de binnenstad (en dus ook van de Coolsingel) worden geweerd. Dat kan overigens pas als er voor automobilisten aanvaardbare alternatieven zijn (zoals die zijn beschreven in het Verkeersplan Binnenstad). De eerste stappen om de Coolsingel voor doorgaand verkeer minder aantrekkelijk te maken, zijn het opheffen van rijstroken voor afslaand verkeer op kruispunten en meer en betere voetgangersoversteekplaatsen. Bij de herprofilering wordt er vooralsnog van uitgegaan dat er twee rijstroken in elke richting gehandhaafd blijven. Op langere termijn zou dat kunnen worden teruggebracht tot

bijvoorbeeld één rijstrook per richting voor het autoverkeer en een doelgroepenstrook voor bijvoorbeeld bevoorradingsverkeer of elektrisch vervoer. In alle gevallen blijft het wenselijk om de rijrichtingen fysiek van elkaar te scheiden met een middenberm. Dit maakt het oversteken makkelijker en het verhoogt de verkeersveiligheid, een en ander conform het huidige dwarsprofiel. Bij het inpassen van de rijbanen moet ten slotte rekening worden gehouden met de bushalte ter hoogte van de Beurstraverse.

6.3 *Fietsverkeer*

De fietsroute over de Coolsingel maakt deel uit van een belangrijke stedelijke route; hierbij hoort een comfortabel, herkenbaar en vrijliggend fietspad. Een in tweerichtingen bereden fietspad aan weerszijden van de Coolsingel, waarbij een verbreding van het pad noodzakelijk is, is binnen het huidige profiel in verband met de positie van de bomen en paviljoens niet mogelijk. Daarnaast is een tweerichting fietspad op de kruisingen moeilijk verkeersveilig op te lossen. Niet alleen inpassing van de fietsverbinding is van belang, ook stallingmogelijkheden (nietjes) voor de fiets zijn een noodzaak.

6.4 *Voetgangers*

Voor voetgangers is het wenselijk de oversteekbaarheid te verbeteren, door ter hoogte van het Stadhuis oversteekplaatsen te verplaatsen in combinatie met aanleg van een attractieve, directe looproute vanaf het Stadhuisplein. Daarnaast moeten binnen het voetgangersnetwerk de oversteeken op logische en verkeersveilige plaatsen de trambaan kruisen.

7 Actieprogramma 2011- 2015

7.1 *Korte termijn*

Een actieprogramma moet ertoe bijdragen dat al op de korte termijn een bijdrage wordt geleverd aan de revitalisering van de Coolsingel. De ateliers over de Coolsingel die in het najaar van 2010 hebben plaatsgevonden en de gesprekken met stakeholders, gebruikers en bezoekers hebben hiervoor al waardevolle suggesties opgeleverd. In het eerste kwartaal van 2011 wordt een groslijst met actiepunten opgesteld waaruit een keuze kan worden gemaakt. De actiepunten hebben tot doel de Coolsingel te activeren met kunst, straatactiviteiten en een beter gebruik van de plinten. Ook zou een bomenbank kunnen worden omgebouwd tot een 'loungebank'. Daarnaast wordt achterstallig onderhoud aangepakt en worden de regels voor terrassen consequent gehandhaafd. De financiële dekking van dit alles moet nog worden gevonden en zal mede afhankelijk zijn van samenwerking met anderen. Overigens is de mate waarin de groslijst kan worden uitgevoerd niet alleen een kwestie van de beschikbare middelen, maar ook van de voortgang van bestaande initiatieven en de bereidheid tot samenwerking onder de stakeholders.

7.2 *Place making*

Er is ruimte om bijzondere plekken te maken waardoor het verblijf op de Coolsingel aan kwaliteit wint. Daarmee wordt meteen een duidelijk signaal gegeven van de ambities die de stad met de Coolsingel heeft en wordt het transformatieproces op gang gebracht. Vooral in aansluiting op lopende bouwprojecten, op plaatsen waar nu nog vaak weinig gebeurt, kunnen robuuste en duurzame plekken worden ontworpen. Dergelijke aantrekkelijke verblijfsplekken kunnen worden ingericht rond het Forumgebouw, het voormalige postkantoor en het Hilton Hotel. Dit vereist een samenwerkingsproces die

met behulp van stakeholders nieuwe sferen kan neerzetten en nieuwe doelgroepen kan trekken. Voor het voormalige postkantoor wordt gedacht aan een chic voorplein in aansluiting op de nieuwe invulling van het gebouw. Het terras van McDonald's zou dan wel moeten verdwijnen. Ook het voorplein van het stadhuis krijgt een chique groene setting. De Stadhuisstraat verandert in een prettige aansluiting op de Coolingsingel. Aan de overkant wordt van het Stadhuisplein een stadspanplein gemaakt met terrassen en een afwisselende invulling van de plint. Voor het gebouw van de ABN Amro is een aangename verblijfsplek mogelijk als de kiosken zich ook aan de zijde van het gebouw openen. Zo ontstaat ook een mooie entree voor het nieuwe Forum- gebouw, met terrassen en openbare verblijfsplekken in een groene setting. In het verlengde de vier kiosken is ruimte voor een podium voor kleine evenementen. Bij het Hilton Hotel kan aan het Hofplein een groene ruimte worden gecreëerd, met een comfortabele voorrijdruimte voor het hotel. Met de ontwikkelingen rond het Spinozagebouw kan het brede trottoir bij het metrostation Stadhuis opnieuw worden ingericht. Met een aantrekkelijke toegang tot de metro, voorzieningen om fietsen te parkeren en een groene verblijfsruimte. Met groene middelen kan bij het HBU- gebouw een heldere rooilijn worden gemaakt die aansluit op de mooie tuin van het Schielandhuis. Daarmee wordt de omgeving van het HBU- gebouw een stuk aantrekkelijker, terwijl ook de lobby van het Robeco- gebouw dan beter in de plint kan worden geïntegreerd.

7.3 Oversteken

Om de Coolingsingel goed aan zijn omgeving vast te hechten moet het oversteken makkelijker worden gemaakt. Op twee plaatsen, bij het stadhuis en bij de Beurstraverse, zijn verbeteringen het meest urgent. Het stadhuis ligt weliswaar aan de Coolingsingel, maar is nu geen knooppunt in de loopstromen. Er is wel een 'zichtrelatie', maar nauwelijks een 'gebruiksrelatie'. Met een goede oversteekplaats pal voor het stadhuis ontstaat een directe verbinding met de Coolingsingel en het Stadhuisplein aan de overkant. De Beurstraverse biedt een goede mogelijkheid om onder de Coolingsingel door naar de andere kant te komen. Maar ook op straatniveau wil het publiek nog steeds probleemloos kunnen oversteken. Nu heeft de Coolingsingel hier nog het karakter van een door het verkeer gedomineerd plein, met geparkeerde fietsen die in de weg staan. Betere oversteekplaatsen zorgen voor een betere balans en meer levendigheid op straat.

Bijlage III City benchmarking & -learning

A City Benchmark

Spendolini: geen eenduidige city benchmark

Spendolini (2000) (Tabel a) benoemt in plaats van één definiëring een categorisering van vier verschillende benchmarks in een stedelijke context.

Tabel a. Vier wijzen van stedelijke benchmarking.

Competitieve stedelijke benchmarking.
Karakteristiek van deze wijze van benchmarking is dat steden onderling niet behulpzaam naar elkaar zijn wat betreft de informatieverstrekking. Steden zien elkaar als concurrenten en in deze competitieve modus trachten zij zich tot een aantrekkelijker en meer levendige stad te ontwikkelen dan haar concurrenten.
Coöperatieve stedelijke benchmarking.
De 'best practice' steden zijn hierin niet competitief ingesteld maar zijn daarentegen behulpzaam en verschaffen de andere steden informatie over hun werkzaamheden en capaciteiten op het gebied van de stadsontwikkeling. De steden proberen deze vrijgegeven informatie zo goed mogelijk binnen haar eigen organisatie te implementeren.
Collaboratieve stedelijke benchmarking.
Bij coöperatieve stedelijke benchmarking is een stad onder- of bovengeschiedt (initiërende stad en gebenchmarkte stad). Bij collaboratieve stedelijke benchmarking zijn de samenwerkende steden gelijk aan elkaar en zijn zij een samenwerkingsverband aangegaan om in wederzijdse afhankelijkheid van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen. Informatie omtrent stedelijke problematiek wordt gedeeld waardoor men effectiever tracht te zijn in het aanpakken van de betreffende problematiek. Verder draagt collaboratieve benchmarking bij aan besparingen omtrent financiële en materiële middelen, omdat bepaalde kosten kunnen worden gedeeld.
Interne stedelijke benchmarking.
Binnen deze wijze van city benchmarking werken gemeentelijke c.q. stedelijke diensten onderling samen. Dit lijkt een vanzelfsprekendheid, echter een gemeentelijke organisatie is bij grote steden dusdanig omvangrijk dat afdelingen langs elkaar heen werken. Bij interne stedelijke benchmarking probeert men deze situatie te ondervangen.

(Spendolini, 2000:10)

B City learning

Fenwick & Macmillan's: organizational learning en de functie van managers:

Fenwick & McMillan hebben zelf ook empirisch onderzoek gedaan naar lerende organisaties, met als focus de nadelen waardoor niet genoeg rendement uit leermomenten met andere steden wordt gehaald. Deze nadelen zijn gezien vanuit het perspectief van een manager bij een stedelijke of gemeentelijke organisatie. Een eerste nadeel is dat managers hun surplus aan kennis en ervaring willen behouden en daardoor risicomijdend gedrag tentoonspreiden door leermomenten voor hun medewerkers niet te faciliteren. Dit, uit angst dat ondergeschikten meer kennis en expertise verkrijgen dan henzelf.

Een tweede nadeel behelst het 'blokken' door managers van kennis uit leermomenten van ondergeschikten. Hiermee trachten managers verdere verspreiding van nieuwe informatie te voorkomen uit angst dat hun gezag ondermijnd wordt doordat de informatie van een ondergeschikte en niet bij hen vandaan komt.

Een derde nadeel is dat managers zowel interne als externe druk ervaren. Deze druk concentreert zich op de factor tijd en dat bepaalde beleidsprocessen versneld moeten worden. Die druk kan enerzijds intern komen van financiële stafafdelingen, politici of de ambtelijke top of anderzijds extern vanuit marktpartijen of de media. Gevolgtrekking hiervan is dat managers het proces van city learning overslaan omdat het te tijdrovend is met het oog op de interne en externe druk. Een laatste nadeel is dat managers mogelijk zelfs geen heil meer zien in city learning door hun intrinsieke oordeel dat leren geen effect sorteert waardoor inzake het verhelpen van stedelijke problematiek. Dit gedrag verklaren Fenwick & McMillan (2005) door het feit dat managers, blijkens interviews in hun empirisch onderzoek, in hun loopbaan (te) vaak teleurgesteld zijn door een 'cultuur' van bureaucratisme, politisering, 'old-boys-networks', 'power-games' en 'not telling the truth' (Fenwick & McMillan, 2005: 50).

Cook & Ward: Manchesters' organisatie van de Commonwealth Games als succesvolle organizational learning

Campbell (2008) en Holmqvist (2003) beschreven eerder al enkele elementen waaraan een gedegen city learning aan moet voldoen eer het doeltreffend kan zijn. Fenwick & McMillan (2005) daarentegen brachten enkele nadelen aan het licht waardoor leermomenten moeizaam doorgang vinden binnen een gemeentelijke organisatie. Dat city learning bij juiste (rand-) voorwaarden *toch* effect sorteert trachten Cook & Ward (2010) te bewijzen met hun artikel over 'Urban Networks of Learning'. In dit artikel hebben Cook & Ward het proces beschreven hoe de stad Manchester via twee mislukte biedingen op de organisatie van de Olympische Spelen (OS) door gebruikmaking van city learning uiteindelijk een succesvolle Gemenebest Spelen (Sportevenement tussen Groot-Brittannië en haar voormalige koloniën) heeft georganiseerd (zie Box 3).

Box 1. City- en organizational learning door de Engelse stad Manchester.

Manchester heeft in haar geschiedenis tweemaal op de organisatie van de Olympische Spelen geboden, dit was voor de Spelen van 1996 en 2000. Uiteindelijk is de organisatie van deze Spelen naar respectievelijk Atlanta en Sydney gegaan. Echter door de Spelen van 1996 niet binnen te halen werden gemeentelijke diensten van Manchester al geprikkeld om de Spelen van 2000 wel binnen te halen. Hiervoor werd een speciaal comité onder leiding van Bob Scott ingesteld. Deze had als taak de Olympische Spelen binnen te halen, waarbij Manchesters eerste proposal een afgeleide was van de Olympische Spelen van Los Angeles in 1984. Los Angeles diende als maatstaf omdat hier de Olympische Spelen voor de eerste keer mede werd gefinancierd door marktpartijen. Dit bracht Scott op het idee deze wijze van vergelijken te continueren en te intensiveren, waarbij men niet alleen het publiek- private financieringsconstruct interessant vond maar ook de visie hoe men OS rendabel kan maken, het Olympisch dorp blijvend geëxploiteerd kan worden en wat de OS voor de regio kan betekenen. Zodoende hebben Scott en zijn ambtenaren in de jaren '90 niet alleen een bezoek gebracht aan LA maar ook aan verschillende andere voormalige Olympische steden zoals Seoul, Barcelona alsmede Wintersteden als Calgary, Albertville en Nagano die de Winterspelen organiseerden en tot slot Auckland die in 1990 de Gemenebest Spelen had georganiseerd. Het comité uit Manchester bezocht deze steden met het primaire doel te leren van hun succes- en faalfactoren. Spijtig genoeg voor Scott en zijn comité kreeg Manchester uiteindelijk ook niet de OS van 2000 toegewezen, echter hun kennis en leermomenten met andere steden en hun ervaring betreffende de twee eerdere afwijzingen heeft er uiteindelijk toe geleid dat Manchester het bid voor de Gemenebest Spelen van 2002 wel won. Waarbij de Gemenebestspelen van 2002 als een van de meest succesvolle geldt waarbij het programma van Manchester nu door het Commonwealth Games Foundation als practice guide is ingesteld voor steden die Gemenebest Spelen willen organiseren.

Bron: Cook & Ward, 2010.

Met het artikel van Fenwick & McMillan en de nadelen van *learning* in het achterhoofd tonen Cook & Ward aan wanneer city learning, onder bepaalde voorwaarden, wel effect sorteert. Zij stellen dat een gemeentelijke organisatie allereerst intern goed georganiseerd behoort te zijn. Dit betekent dat stafafdelingen, de ambtelijke top, (midden-) managers en ondergeschikten allen bereid moeten zijn te leren (*alignment*). Vervolgens moeten zij eveneens capabel zijn in het vertalen van leermomenten en informatie naar daadwerkelijke handelingen binnen de eigen organisatie. Dit kan volgens Cook & Ward (2010) het best gefaciliteerd worden door een persoon met leiderschap, wat in Manchester de eerder genoemde Bob Scott betrof. Een dergelijke 'leider' ofwel manager kan in overleg met gemeentelijke afdelingen procedures en regels opstellen opdat de leermomenten zo goed mogelijk hun doorwerking krijgen binnen de organisatie. Een dergelijke leider moet proberen bureaucratisme, power-games en politisering zoveel mogelijk tegen te gaan door in te zetten op het onderling verbinden van afdelingen. Niet alleen binnen de organisatie moet het leren in goede banen geleid worden.

Bijlage IV Case Tampere (Finland)

Box 2: Een urban policy network in Tampere (Finland) over failures and solutions.

Als case wordt de Finse stad Tampere beschreven, een stad met 280.000 inwoners, die op economisch gebied wil samenwerken met haar zes omliggende agglomeraties. Tampere en haar ambtenarenapparaat veronderstelden dat dit het best vormgegeven kon worden aan de hand van een netwerkoevereenkomst met gemeentelijke- en marktpartijen in het gebied. Zodoende is men, in gelijke tred met de opkomst van de netwerksamenleving, in 1998 begonnen met het opzetten van het stedelijk netwerk om, economische kwesties rond automatisering en informatietechnologie die mogelijk de werkgelegenheid beïnvloeden, aan te pakken. Na een voortvarend begin werd binnen een jaar duidelijk dat een dergelijk proces van beleidsontwikkeling in netwerken ook de nodige complexiteit met zich meebrengt (Linnamaa, 2001: 10). Wat in de case study naar voren komt is dat in het Tampere-netwerk verschillende percepties bestaan over de noodzaak en het nut van samenwerken en het falen van betrokken actoren in het zoeken naar 'common ground' (Linnamaa, 2001: 11). Dit heeft zich vertaald in het komen en gaan van actoren en instituten, die enthousiast begonnen maar in de arena van actoren en veelvoud aan percepties het onderspit dolven. Het grootste probleem was dat de stad Tampere een andere perceptie over de invulling van het netwerk had dan haar zes omliggende agglomeraties. Tampere zag het netwerk als instrument om op een operationele wijze met elkaar samen te werken, het streven was om zo snel mogelijk quick response en -wins te leveren met het oog op de kwestie werkgelegenheid. De zes omliggende steden zagen het netwerk minder operationeel en short-term, zij zagen het netwerk als strategisch instrument om de kwestie automatisering en diens invloed op de werkgelegenheid in de regio van een lange termijnperspectief te voorzien. Daarnaast wilde Tampere handelen op basis van gelijkheid binnen het netwerk, daar waar de omliggende steden een voortrekkersrol zagen voor Tampere omdat zij meer financiële en personele middelen tot haar beschikking had (Linnamaa, 2001: 12). Naast een verschil in inzicht over de korte of lange termijn en de leidende of gelijke rol van Tampere benoemt Linnamaa (2001) nog enkele problemen bij de uitvoering van het stedelijk netwerk. Zo was er allereerst tijdgebrek waardoor enkele taken binnen het project niet allemaal uitgevoerd konden worden. Een ander (tweede) aspect van tijdgebrek was de onvolledige behandeling van projectonderwerpen binnen de netwerkbijeenkomsten, het project was dusdanig omvangrijk dat lang niet alle kwesties behandeld konden worden. Ten derde ervoer men de informatie-uitwisseling als suboptimaal waardoor informatie voor de ene stad vanzelfsprekend was en de andere stad hierin ongewis bleef. Overigens is ook dit toepasbaar op het niveau van vergaderingen: zo werden er agendapunten aangeboden waar sommige actoren (steden) geen informatie over hadden. Daarnaast vonden enkele steden dat het project te weinig tussentijds geëvalueerd werd, hierdoor werden bovengenoemde pijnpunten en andere kwesties onvoldoende belicht waardoor het voorkomen ervan ook niet van de grond kwam. Net als in de case study van Le Gales (2001) (zie Hoofdstuk 3.2) waar politici de impasse van een urban policy network doorbraken, zocht men in het netwerk van Tampere ook naar oplossingen voor het vastgelopen netwerk. In de Finse casuïstiek benadrukten de betrokken netwerkactoren dat de

informatievoorziening en -uitwisseling te wensen overliet. Als oplossing heeft men toen CityWeb ontworpen, dit was een database waar alle betrokken actoren op aangesloten waren. Om de information gap het hoofd te bieden werd in dit systeem alle relevante informatie verzameld, per project geordend en diende het tevens als forum voor verdere interactie en discussie. Daarnaast werden in CityWeb agenda's en overleggen rond besluitvormingsprocedures voorbereid, hierdoor kon het probleem over conflicterende en ontbrekende agendapunten verholpen worden. CityWeb fungeerde ook als online forum waar men kon brainstormen over nieuwe gedachten en ideeën over de kwestie werkgelegenheid in de context van steeds verdergaande automatiseringen. Daarnaast werd tegemoet gekomen aan de wens om een lange termijn strategie te creëren. Zo bevatte CityWeb ook het Delfoi- systeem waarmee door middel van economische modellen voorspellingen konden worden gedaan over de werkgelegenheid. Door de implementatie van een data- en communicatiebase als CityWeb is het urban network van de stadsregio Tampere, blijkens interviews met betrokkenen, beter gaan functioneren. Eerdere pijnpunten als gebrekkige onderlinge communicatie, informatie-uitwisseling en een verschil in invulling zijn hierdoor grotendeels verholpen.

Bron: Linnamaa, 2001.

Bijlage V Priming bij Philips' Operatie Centurion

Box 3: Het gevoelig maken van andere actoren voor de eigen probleemperceptie (priming).

Als voorbeeld van priming wordt vaak voormalig CEO van Philips Jan Timmer aangehaald. Timmer wilde met de operatie Centurion veranderingen doorvoeren omdat een daling van de wisselkoers van zowel de dollar als de yen tot grote financiële verliezen leidde, voornamelijk buiten Europa. Doel van deze operatie was o.a. het ontslaan van 50.000 medewerkers. Binnen het concern heerste echter bij werknemers geen eenzelfde gevoel van noodzaak tot snijden in het personeel, fluctuerende wisselkoersen waren in de geschiedenis van Philips per slot van rekening vaker voorgekomen. Timmer gaf zijn stafmedewerkers vervolgens de opdracht: 'invent a crisis'. Kortom creëer een context van problemen die niet alleen de directie maar ook ondergeschikten raakt. Als instrument verzonnen de stafmedewerkers een persbericht van de Financial Times waarin stond dat Philips zonder ingrijpen binnen een maand failliet zou zijn. Dit werd vervolgens onder alle medewerkers verspreid met als doel een gevoel van 'crisis' te creëren. Dit 'verzonnen' artikel creëerde en primede het probleem zodanig dat werknemers wel een crisis voorzagen en de sanering in toenemende mate legitimeerden en zelfs accepteerden

Bron: Karsten & Peters, 2010: 1-13.

Bijlage VI Case Maasvlakte II als brede probleemformulering

Box 4: Brede probleemformulering in het netwerk van besluitvorming bij de Tweede Maasvlakte.

Ook het Gemeentelijk Havenbedrijf formuleerde in eerste instantie zeer scherp haar probleemperceptie. Deze formulering was te scherp omdat men eerst louter focuste op het toenemende gebrek aan capaciteit en tekort aan ruimte. Wanneer het probleem zodanig scherp wordt geformuleerd is er een kans dat bepaalde partijen zich hiertegen zullen verzetten, omdat zij het probleem als zodanig niet erkennen. Te denken valt aan omliggende gemeenten (Maasland, Hoek van Holland, 's Gravenzande, Westland) die het als aantasting zien van hun omliggende landschap zien, bedrijven die eenzelfde norm van bereikbaarheid willen behouden, milieuorganisaties (Milieudefensie, Vereniging Natuurmonumenten, Zuid-Hollands Landschap) die het als aantasting van het natuurgebied zien of andere havens (Antwerpen) die de uitbreiding uit concurrentieoverwegingen liever niet zien gebeuren. Als deze andere partijen zich in deze eerste fase de vraag stellen: 'What's in it for me' dan is dat: 'nothing'. Doordat het proces van ontwikkeling alsmaar vastliep op basis van de uiteenlopende percepties werd het probleem in de tweede fase breder geformuleerd. Als aanjager hiervoor diende het Overleg Maatschappelijke Partijen (OMP). Dit betekende dat de initiators gingen verbreden en inspelen op andere facetten die de uitbreiding mogelijk raakten. Zo werd naast havenuitbreiding ook ingespeeld op de zwakke ecologische en economische structuur van de regio en hoe betrokken actoren dit tezamen konden versterken. Bij een dergelijke benadering is er voor iedere actor een kans om een probleem- en doelstelling te formuleren. Echter, een dergelijke formulering is meer dan in het vage laten wat het probleem is. Door het probleem breed te formuleren, konden andere partijen dan het Gemeentelijk Havenbedrijf eveneens hun belangen inbrengen. Er bestaat voor hen zodoende de kans op een positief antwoord op de vraag 'What's in it for me?'. Een gevolg hiervan was dat het Gemeentelijk Havenbedrijf het oorspronkelijke probleem anders is gaan formuleren. Het wilde bijvoorbeeld niet alleen een industriegebied ontwikkelen, maar ook co-financieren in de aanplant van nieuwe natuurgebieden en versterking van andere voorzieningen voor gemeenten en een gedegen infrastructuur voor bedrijven. Een voorbeeld hiervan is het Bestuursakkoord Bestaand Rotterdams Gebied waarbij de inname van natuurgebieden door de uitbreiding van de Tweede Maasvlakte gecompenseerd worden door 750 hectare aan nieuwe natuur- en recreatiegebieden elders in Zuid-Holland.

Bron: De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007: 78 en Wesselink, 2010: 40.

Bijlage VII Respondenten- en interviewlijst

Stakeholders:

- 1 Directeur Ondernemersfederatie Rotterdam City: Guus van der Werff.
- 2 Directrice Bijenkorf Rotterdam: Jacqueline Veenendaal.
- 3 Directrice World Trade Center Rotterdam (WTC): Jolande Huijers.
- 4 Directeur Hilton Hotel Rotterdam: Jan Rutgers.
- 5 Directeur Projecten Delta Development (Postkantoor): Bart van Rooijen.
- 6 Directeur Projecten MAB Development (Spinoza): Mischa Molsbergen.
- 7 Vice President Purchasing and Facilities Robeco: Jochem Gottmers.
- 8 Voorzitter Economic Development Board Rotterdam (EDBR): Stef van Dongen.

Observatie bijeenkomst 24-06-2011

- 9 Directeur DAKA: Peter Dankkaart.
- 10 Projectmanager Multi Vastgoed (Forum/ABN-AMRO): Dhr. Ruigrok.

Gemeente Rotterdam:

- 11 Wethouder Binnenstad, Buitenruimte & Duurzaamheid: Alexandra van Huffelen.
- 12 Projectmanager Coolsingel: Sander Geenen.
- 13 MKBA- specialist stafafdeling Investerings & Fondsen: Jan Sakko.
- 14 Landschapsarchitect: Sander Klaassen.
- 15 Projectsecretaris: Olav Beugels.
- 16 Programmamanager Binnenstad: Miriam van Lierop.
- 17 Beleidsadviseur Ontwikkelingsbedrijf – Sectie Economie: Benny de Jong.

Bezoek case Den Bosch:

- 18 Projectmanager Paleiskwartier Credo Integrale Planontwikkeling: Roel van Bakel.
- 19 Projectmanager Paleiskwartier Gemeente Den Bosch: Ted Prinsen.
- 20 Onderzoeker TU Delft Gebiedsontwikkeling Paleiskwartier: Gerard Wigmans.

Bezoek case Berlijn:

- 21 Vice- president FREO Development: Henrike Wonik.
- 22 Associate FREO Development: Julian Reinecke.
- 23 PR- Manager Cumberland GmbH: David Eckel.
- 24 (Wethouder) Bezirk Wirtschaft, Ordnungangelegenheiten & Weiterbildung: Marc Schulte.
- 25 (Wethouder) Bezirk Bauwesen: Klaus- Dieter Gröhler.
- 26 Directeur Regionalmanagement City West: Urs Kohlbrenner.

Literatuurlijst

Alter, C & J. Hage. (1993). *Organizations Working Together*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Arndt, M., Gawron, T. & P. Jähnke. (2000). *Regional Policy through Co-operation: From Urban Forum to Urban Network*. Urban Studies, Vol. 37, No. 11, pp 1903-1923.

Bekkers, V.J.J.M. (2002). *Schaken op meerdere borden. Over procesmanagement en de ontwikkeling van basisregistraties binnen de publieke sector*. Management & Informatie, 2002, Nr. 3, pp. 23-34.

Berlin Amt für Statistik. (2011a). *Weiterer Bevölkerungszuwachs in Berlin in Januar 2011*.

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Potsdam, Deutschland.

Berlin Regionalmanagement City West. (2011a). *Kurfürstendamm: Neue Wegen Gehen*. Regionalmanagement, Senatsverwaltung Stadtentwicklung & Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf, Berlin, Deutschland.

Berlin Senatsverwaltung für Finanzen. (2010b). *Finanzplanung von Berlin: 2010 bis 2014. Beschluss des Senats von Berlin am 28. September 2010*. Herausgeber: Senatsverwaltung für Finanzen, Klosterstr. 59, 10179 Berlin, Deutschland.

Berlin Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. (2008a). *Projekt „Leitlinien für die City West“: Zusammenfassung der Analyseergebnisse zum Leitbild*. 01-11-2008. Berlin, Deutschland.

Berlin Regionalmanagement City West. (2010b). *Lineares Regelwerk Kurfürstendamm Weiterentwicklung des Gesamtkonzepts: Sachstand, Empfehlungen, weiteres Vorgehen*. Regionalmanagement, Senatsverwaltung Stadtentwicklung & Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf, Berlin, Deutschland.

Berlin Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. (2008b). *Entwicklungskonzept für das Aktive Stadtzentrum Kurfürstendamm/Tauentzienstraße*. 11-05-2008. Berlin, Deutschland.

Berlin Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. (2009). *Forum City West: Kooperative Prozesse der Stadtentwicklung*. 01-09-2009. Berlin, Deutschland.

Binnenlands Bestuur. (2011). *Het Rijk moet bijspringen bij de problemen op Rotterdam-Zuid*.

[<http://www.binnenlandsbestuur.nl/rijk-moet-bijspringen-bij-problemen-rotterdam-zuid.727893.lynkx>] 16-02-2011.

Bureau Binnenstad. (2010). *Programmaplan Binnenstad: Binnenstad als City Lounge*.

[<http://www.rotterdam.nl/DSV/Document/Binnenstad/ProgrammaBinnenstad.pdf>] 28-01-2011.

Börzel, T.A. (1998). *Organizing Babylon – On the Different Conceptions of Policy Networks*. Public Administration, Vol. 76, No. 6, pp 253-273.

Bremekamp, R., Kaats, E.A.P. & W. Opheij. (2009). *Een nieuw Kijkglas voor een Heldere blik op Samenwerken*. Holland Management Review, Nummer 127-2009, pp 2-10.

Bromley, R.D.F., Tallon, A.R. & C.J. Thomas. (2005). *City Centre Regeneration through Residential Development: Contributing to Sustainability*. Urban Studies, vol. 42, no. 13, pp. 2407-2429.

Bruijn, J.A. de & E.F. Ten Heuvelhof. (2007). *Management in Netwerken: over veranderen in een Multi- Actorcontext*. Lemma Uitgeverij, Den Haag, The Netherlands.

Bruijn, J.A. de, Ten Heuvelhof, E.F. & R. In 't Veld. (2002). *Process Management: Why project Management fails in Complex Decision Making Processes*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, the Netherlands.

Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: The search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press.

Campbell, T. (2009). *Learning Cities: Knowledge, Capacity and Competitiveness*. Urban Age Institute, Chevy Chase, VS. Elsevier – Habitat International 33, pp 195-201.

Cook, I.R. & K. Ward. (2010). *Trans-urban networks of learning, mega-events and policy tourism: The case of Manchester's Commonwealth and Olympic Games projects*. Geography, School of Environment and Development, University of Manchester.

Das, T.K. & B.T. Teng. (1997). *Sustaining Strategic Alliances: Options and guidelines*. Journal of General management, Vol. 22, No. 4, pp 49-64.

Das, T.K. & B.T. Teng. (1998). *Between trust and Control: Developing Trust in Partner Cooperation in Alliances*. Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp 491-512.

Dupon Vastgoed. (2011). *Onderzoek naar: publiek private samenwerking binnen vastgoed ontwikkelprojecten*.

[http://www.duponvastgoed.nl/news_detail.aspx?news_id=65] 11-04-2011

Fenwick, J. & J. McMillan. (2005). *Organizational Learning and Public Sector Management: an Alternative View*. Northumbria University, Newcastle upon Tyne, Verenigd Koninkrijk.

Gemeente Rotterdam. (2011). Bestuursdienst: *Begroting Gemeente Rotterdam 2011*. [http://www.rotterdam.nl/BSD/Document/collegedocumenten/Rdam_begroting2011.pdf] 10-03-2011

Gemeente Rotterdam. (2008). Gemeente Rotterdam: *Stadsvisie 2030; Rotterdam in 2030 een zinderende havenstad*.

Gemeente Rotterdam. (2011). Gemeente Rotterdam: *Economische Verkenning Rotterdam 2011; grootste werkgevers in de Rotterdam regio*. [<http://www.rotterdam.nl/OBR/Document/Economie/evr2011/evr2011.pdf>] 10-02-2011

Gemeente Rotterdam. (2010). Gemeente Rotterdam: *College van Burgermeester & Wethouders presenteert de Kaderbrief*.

[<http://www.rotterdam.nl/collegepresenteertkaderbrief>] 21-02-2011

Granovetter, M. (1983). *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. *Sociological Theory*, Volume 1, No. 1, pp 201-233.

s-Hertogenbosch. (2003). *Ontwikkelingsvisie Stadscentrum: Samen investeren in een groeibriljant*. Gemeente 's-Hertogenbosch, Den Bosch.

s-Hertogenbosch. (2008). *Ruimtelijk plan Paleiskwartier- Zuid: Scharnierpunt tussen Binnenstad en West*. Gemeente 's-Hertogenbosch & Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier B.V.

's-Hertogenbosch. (2011). *Begroting Gemeente s'-Hertogenbosch 2011*. Gemeente Den Bosch; College van B&W, Wolfsdonken, Den Bosch.

Holloway, A. & C. Wajzer. (2008). *Improving City Performance through Benchmarking*. SGS Economics and Planning, Sydney.

Holmqvist, M. (2003). *A Dynamic Model of Intra- and Inter Organizational Learning*. *Organization Studies*, Vol. 24, pp 95-123.

Hoppe, R. & M. Hisschemöller. (1996). *Coping with Untractable controversies. The case for problem structuring in policy design and analysis*, in: *Knowledge and Policy. The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization*, Vol. 4, No. 8, pp 40-60.

Ihlanfeldt, K.R. (1995). *The Importance of the Central City to the Regional and National Economy: A Review of the Arguments and Empirical Evidence*. *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research*.

Joolingen, P., Kersten, R. & A. Franzen. (2009). *Gebiedsontwikkelingen en de kredietcrisis; een recessie met structurele consequenties*. Quick Scan Kredietcrisis, Technische Universiteit Delft, Nederland.

Kaats, E.A.P. & J. Oorthuizen. (2007). *Organiseren tussen organisaties: Alliance management in development cooperation*. Twynstra & Gudde, Den Haag.

Karsten, L. & R.G.P. Peters. (2010). *In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst; een casestudie van de Operatie Centurion bij Philips*. *Management & Organisatie*, No.3, Editie Mei/Juni 2010, pp 21-37.

Kickert, W. J. M. & J. L. M Hakvoort. (2000). *Public governance in Europe. A historical-institutional tour d'horizon*. In Van Heffen, O., Kickert, W. J. M., & J.J.A. Thomassen (Ed.). *Governance in Modern Society: Effects, Change and Formation of Government Institutions*, (pp 223-254) Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Kickert, W.J.M. (2010). *Small, slow and gradual reform: An exploration of various theoretical perspectives* (pp 1-21). Erasmus University, Faculty of Social Sciences, Department of Public Administration, Rotterdam.

Klijn, E-H & J. Koppenjan. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: a network approach to problem solving and decision making*. Routledge, London.

Kenis, P. & V. Schneider. (1991). *Policy Networks & Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox*. Campus, New York.

Le Gales, P. (2001). *Urban Governance and Policy Networks: on the Urban Political Boundedness of Policy Networks – A French Case Study*. Public Administration, Vol. 79, No. 1, 167-184.

Levinson, S. C. (1983). *Pragmatics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

H.T. Lelieveldt. (1999). *Wegen naar macht; de politieke participatie en toegang van het maatschappelijk middenveld op lokaal niveau*. Tijdschrift voor de Sociologie, 1999, Amsterdam, Nederland.

Linnamaa, R. & M. Sotarauta. (2001). *Urban Competitiveness and Management of Urban Policy Networks: Some Reflections from Tampere and Oulu*, In: *Technology, Society and Environment 2/2001*. Helsinki University of Technology, Laboratory of Environmental Protection Publication, Espoo, Finland.

Luque-Martinez, T. & F. Munoz-Leiva. (2005). *City Benchmarking: A methodological proposal referring specifically to Granada*. Department of Marketing and Market Research, Faculty of Economics and Business Sciences, University of Granada, Granada.

McGuirk, M. (2000). *Power and Policy Networks in Urban Governance: Local Government and Property-led Regeneration in Dublin*. Urban studies, Vol. 37, No. 4, pp 651-672.

Mercer Institute. (2010). *Quality of Living worldwide city rankings 2010 – Mercer survey*. [http://www.mercer.com/press-releases/quality-of-living-report-2010#City_Ranking_Tables] 03-03-2011

Meurs, P., Voerman, L. & J. Van Doorn. (2009). *Cultuurhistorische Analyse en Verkenning van de Coolsingel*. Urban Fabric & Steenhuis Stedenbouw + Landschap, Schiedam, Nederland.

Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publishers, London, United Kingdom.

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. (2010). *Programma buitenruimte Binnenstad*. [<http://www.rotterdam.nl/Centrumraad/Document/BuitenruimteBinnenstad.pdf>] 28-01-2011

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. (2010). OBR, dS+V & PMBR: *Bijeenkomst Stakeholders Coolsingel, 11 oktober 2010*.

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. (2011). *World Port World City. OBR: alle projecten inzake gebiedsontwikkeling*.
[http://www.rotterdam.nl/lijsst:alle_projecten_gebiedsontwikkeling] 24-01-2011.

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. (2011). *Investeringsen & Fondsen: Collegereader Lange Termijn Investeringsplanning (LTIP) 2015-2020*.

O'Toole, L.J. & K.J. Meier. (2003). *Desperately Seeking Selznick: Cooptation and the Dark Side of Public Management in Networks*. Department of Public Administration & Policy, School of Public and International Affairs, University of Georgia, Athens, United States.

Paleiskwartier. (2011). *Algemeen & Projecten: levendig stadsdeel en aantrekkelijk gelegen*. Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier B.V., Den Bosch.

Pappi, F.U. & C.H.C.A. Henning. (1998). *Policy Networks: More than a Metaphor?* Journal of Theoretical Politics, Vol. 10, No.4, pp 553-574.

J. Pierre. (1999). *Models of Urban Governance: The Institutional Dimension of Urban Politics*. Urban Affairs Review, Vol. 34, No. 3, pp 372-395.

Projectmanagement Bureau Rotterdam (PMBR). (2010). PMBR: *Kioskenaanpak Coolsingel, Notitie Oktober 2010*.

Projectmanagement Bureau Rotterdam (PMBR). (2011). PMBR: *Actieprogramma Revitalisering Coolsingel*. Gevraagd Besluit Kernteam Coolsingel; 29-06-2011.

Projectmanagement Bureau Rotterdam (PMBR). (2011). PMBR: *Verbeeldend Programma van Eisen Coolsingel, Versie 3*.

Projectmanagement Bureau Rotterdam (PMBR). (2010). PMBR: *Visie op een nieuwe Coolsingel*.

Provan, K.G. & H.B. Milward. (2001). *Do Networks Really Work? A framework for Evaluating Public –Sector Organizational Networks*. Public Administration Review, Vol. 61, No. 4, pp 414-423.

The Economist. (2011). The Economist Unit: *Liveability Ranking & Overview*.
[<http://store.eiu.com/product/475217632-sample.html>] 23-02-2011

Rhodes, R.A.W., Binde, S & B. Rockman (Eds.). (2008). *The Oxford Handbook of Political Institutions*. Oxford: Oxford University Press, 2006. Paperback edition 2008.

Sabatier, P.A. & W.D. Leach. (2005). *To Trust an Adversary: Integrating Rational and Psychological Models of Collaborative Policymaking*. American Political Science Review Vol. 99, No. 4 November, pp 491-503.

Schwarz, N. (1996). *Cognition and Communication: Judgmental Biases, Research Methods, and the Logic of Conversation*. Institute for Social Research, University of Michigan, USA.

Spendolini, M. J. (2000). *The benchmarking process*. Compensation and Benefits Review Volume 24, Number 5, pp 21–29.

Twist, M.J.W. van (2000). *Organizing accountability: from best practices to dilemmas in design* (Chapter 6). In: Wagenaar, H. (Ed.), *Government Institutions: Effects, Changes and Normative Foundations*, pp 217-233. Kluwer Academic Publishers, Den Haag.

Waalewijn, P., Hendriks, A. & R. Verzijl. (1996). *Benchmarking van het benchmarking-proces*. RIBES- rapport 9611/M, Erasmus Universiteit Rotterdam, augustus 1996, 21pp.

Wigmans, G., Bruil, A.W., Hobma, F.A.M. & G.J. Peek. (2005). *Integrale gebiedsontwikkeling: het stationsgebied 's Hertogenbosch*. Amsterdam: Sun.

Williamson, O.E. (1993). *Calculativeness, Trust and Economic Organization*. Journal of Law & Economics, Vol. 36, No. 1, pp 453-486.