

# Het belang van vertrouwen

Een kwalitatief onderzoek naar de "verborgen" variabele bij binnenstedelijke transformaties via zelfrealisatie



Auteur: Drs. M.J. Bakker RT  
Opleiding: Amsterdam School of Real Estate, Master of Science in Real Estate  
ASRE Begeleider: G.J. Peek PhD MSc MRICS  
2° Lezer: Prof. Dr. E. F. Nozeman  
Datum: 10 september 2020

### Voorwoord

Veel gemeenten staan voor een aanzienlijke opgave om een groot aantal bedrijventerreinen te transformeren naar gemengde woon-werkgebieden. De metropoolregio Amsterdam is hier een goed voorbeeld van. Binnenstedelijke transformaties zijn zeer complexe projecten waarbij het van groot belang is dat betrokken partijen goed samenwerken. Een goede samenwerking vraagt om verbinden. Verbindingen tussen mensen en verbindingen tussen organisaties. Verbinden gaat niet zomaar. Verbinden heeft alles te maken met vertrouwen.

In tegenstelling tot de 'harde factoren' wordt er over de 'zachte factor' vertrouwen binnen gebiedsontwikkeling relatief weinig geschreven. Deze verborgen variabele speelt echter wel een cruciale rol bij binnenstedelijke transformaties. Dat merk ik dagelijks in de praktijk bij het transformatiegebied waar ik bij betrokken ben: de Klaprozenbuurt.

Ik vond het enorm leerzaam en interessant om veel over dit onderwerp te lezen en tot mij te nemen. De speurtocht naar de 'verborgen' variabele vertrouwen en met name om vertrouwen te operationaliseren, was geen eenvoudige opgave. Het heeft mij veel energie en puzzelwerk gekost. Tegelijkertijd ook veel inspiratie en nieuwe inzichten. Een mooie bijvangst van mijn onderzoek is dat de verworven inzichten over vertrouwen mij helpen in de dagelijkse praktijk.

Gelukkig heeft de coronacrisis, naast alle vervelende zaken, ook een nieuw inzicht opgeleverd. Ik heb gemerkt dat het afnemen van interviews prima verloopt via Teams of Zoom. Zeker net zo effectief en wel zo efficiënt. Daarnaast heb ik niet gemerkt dat de coronacrisis van invloed is geweest op de beantwoording van de vragen. De crisis is bij de beantwoording nooit ter sprake gekomen.

De voortgangsgesprekken met Gert-Joost Peek waren altijd nuttig en inspirerend. Zijn inzichten en aangereikte vakliteratuur heb ik goed kunnen toepassen.

Ik wens iedereen veel leesplezier.

Maurice Bakker, Oostzaan

### Samenvatting

In deze scriptie wordt de zoektocht beschreven naar het belang van vertrouwen bij binnenstedelijke transformatie waarbij zelfrealisatie van toepassing is. Het onderzoek start met het verkennen van de theoretische context van enerzijds de verborgen variabele 'vertrouwen' en anderzijds binnenstedelijke transformaties.

In de huidige literatuur is relatief weinig te vinden over de 'verborgen' variabele vertrouwen in combinatie met binnenstedelijke transformaties. Vaak wordt duidelijk gemaakt dat vertrouwen onmisbaar is voor een succesvolle binnenstedelijke transformatie. Echter niet hoe. Desondanks is het gelukt om met behulp van de beschikbare vakliteratuur, een raamwerk te construeren waarmee het zelfs mogelijk is vertrouwen te meten oftewel te operationaliseren.

Aan de hand van relevante literatuur wordt nader ingegaan op de acht kritieke succesfactoren van vertrouwen. Ook wordt stil gestaan bij de complexiteit van samenwerken tussen organisaties en dan met name samenwerkingen bij binnenstedelijke transformaties. Op basis van diverse inzichten wordt het concept vertrouwen nader vormgegeven. De theoretische elementen vertrouwen en samenwerken zijn daarna in drie casestudies getoetst.

Op basis van vijf selectiecriteria zijn drie binnenstedelijke transformatie gebieden geselecteerd. De Klaprozenbuurt is het transformatieproject in Amsterdam Noord waarbij betrokken partijen zich richten op het geaccordeerd krijgen van het bestemmingsplan. De zone A2-Joan Muyskenweg in de buurt van Duivendrecht. Daarbij richten betrokken partijen zich op de realisatiefase. Als derde binnenstedelijke transformatiegebied het Hamerkwartier. Het Hamerkwartier heeft met het Storkterrein al een transformatie achter de rug maar staat nu aan de vooravond van een transformatie voor het hele gebied.

Aan de hand van acht kritieke succesfactoren is de mate van vertrouwen binnen de transformatiegebieden geanalyseerd maar ook is stilgestaan bij wat het effect is van vertrouwen op de effectiviteit van de samenwerking. Uit het onderzoek volgt een aantal interessante inzichten.

Hoe duidelijker de doelen, ambities en verwachtingen zijn hoe sneller het vertrouwensreservoir zich vult en hoe groter de bereidheid is tot het nemen van risico's. De duidelijkheid zorgt ervoor dat de effectiviteit van de samenwerking toeneemt en dat betrokken partijen meer (financiële) risico's durven te nemen, sneller beslissen en vaker met creatieve oplossingen komen. Het nemen van risico's is nodig om het vertrouwensreservoir verder te vullen. Dat de samenwerking zo nu en dan onder druk komt te staan kan daarbij helpen. De transformatie van het Storkterrein is hier een mooi voorbeeld van.

Uit de analyse volgt nog een bijzonderheid rondom gemeenschappelijk belang. Bij de start van het transformatieproces verandert het individueel belang langzaam in gemeenschappelijk belang. Echter in de realisatiefase kan gemeenschappelijk belang weer terugveren naar individueel belang. Gelukkig zijn er instrumenten voor om dat te ondervangen.

Uit de analyse blijkt verder dat de meeste eigenaar-gebruikers niet de vereiste competenties bezitten om hun eigen kavel te transformeren. Door het ontbreken van de vereiste competenties zijn eigenaar-gebruikers veel minder bereid risico's te nemen. Dat gaat ten koste van de effectiviteit van de samenwerking. Voor de professionele projectontwikkelaar-eigenaar is de situatie compleet anders. Over het algemeen bezitten zij wel de vereiste competenties om hun kavel te transformeren. Deze partijen zijn veel eerder bereid risico's te nemen. De effectiviteit van de samenwerking verbetert snel wanneer er duidelijkheid is over het investeringsbesluit en het bestemmingsplan. Er bestaat dus een groot verschil in de opbouw van vertrouwen bij eigenaar-gebruiker enerzijds en professionele projectontwikkelaar-eigenaar anderzijds.

De verschillen tussen de publieke en private partijen met betrekking tot de succesfactoren zijn daarentegen beperkt. De verwachting van de onderzoeker was dat de verschillen groter zouden zijn. In zijn algemeenheid geldt wel dat de publieke partijen een iets positiever beeld hebben over de mate van vertrouwen binnen het transformatieproces dan de private partijen. Als gevolg hiervan is het beeld over de effectiviteit van de samenwerking ook positiever.

Een goedgekeurd investeringsbesluit en bestemmingsplan spelen een belangrijke rol in het verder opbouwen van vertrouwen tussen betrokken partijen en het verbeteren van de effectiviteit van de samenwerking. Daarnaast zijn er nog twee instrumenten die een positieve bijdrage kunnen leveren, maar in de onderzochte transformatiegebieden niet zijn ingezet: het vergroten van de onderhandelingstaart en uitvoeren van een gedegen risicoanalyse. Eigenlijk bijzonder dat het instrument van de risicoanalyse niet wordt ingezet. Zeker als wordt bedacht dat alle vastgoedopleidingen daar ruimschoots aandacht aanbesteden.

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>7</b>
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleemstelling.....	7
1.3. Doelstelling en onderzoeksvragen .....	7
1.4. Wetenschappelijke relevantie.....	8
1.5. Maatschappelijke relevantie .....	8
1.6. Onderzoeksofzet.....	9
1.7. Leeswijzer .....	10
<b>2. Definitiekader   Transformatiegebied - samenwerken .....</b>	<b>10</b>
2.1. Transformatie gepositioneerd.....	10
2.2. Samenwerking bij gebiedsontwikkeling.....	11
2.3. Transformatie: de fasering .....	12
<b>3. Theoretisch kader   samenwerken - vertrouwen .....</b>	<b>14</b>
3.1. Inleiding: operationalisering van vertrouwen en samenwerken .....	14
3.2. Samenwerken gepositioneerd .....	15
3.3. Essentiële kenmerken van samenwerken.....	15
3.4. Wat is vertrouwen? .....	17
3.5. De ingrediënten van vertrouwen: de acht kritieke succesfactoren .....	18
3.6. Het opbouwen van vertrouwen .....	22
3.7. Effectiviteit van de samenwerking .....	24
<b>4. Methodologisch kader .....</b>	<b>25</b>
4.1. Kwalitatief interpretatief onderzoek.....	25
4.2. Caseselectie .....	25
4.2.1. Klaprozenbuurt.....	26
4.2.2. A2-zone en Joan Muyskenweg .....	28
4.2.3. Hamerkwartier .....	29
4.3. Dataverzamelmethode .....	30
4.4. Methode van data-analyse.....	31
4.4.1. Vastleggen interviews .....	31
4.4.2. Positie onderzoeker.....	32
4.4.3. Validiteit en betrouwbaarheid .....	32
<b>5. Analyse .....</b>	<b>33</b>
5.1. Klaprozenbuurt.....	33
5.2. A2-zone en Joan Muyskenweg .....	43
5.3. Hamerkwartier .....	53

<b>6. Conclusie en aanbevelingen .....</b>	<b>63</b>
6.1. Conclusie .....	63
6.2. Discussie .....	66
6.3. Evaluatie en reflectie.....	67
<b>Bibliografie .....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 1: vragenlijst interviews .....</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 2: De scores van de drie transformatiegebieden vergeleken. ....</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 3: Overzicht figuren .....</b>	<b>74</b>

### 1. Inleiding

Dit hoofdstuk zet de achtergrond en de uitgangspunten voor het onderzoek naar het belang van vertrouwen bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is uiteen. Het onderzoek richt zich ook op de omgeving (context) waarin vertrouwen zich ontwikkelt. Dit komt tot uitdrukking in zowel de aanleiding als de probleemstelling. De probleemstelling leidt tot een doelstelling met een corresponderende hoofdvraag. De hoofdvraag is opgedeeld in een aantal deelvragen die de theorie en de praktijk samenbrengen. Voordat dit hoofdstuk eindigt met een leeswijzer voor deze scriptie, wordt stil gestaan bij de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.

#### 1.1. Aanleiding

Samenwerken binnen gebiedsontwikkeling en in het bijzonder binnenstedelijke transformaties is lastig. De gemiddelde doorlooptijd voor binnenstedelijke transformaties bedraagt minimaal vijftien jaar (Van Oosten, 2017). Spanningen, paradoxen en dualiteiten zorgen ervoor dat goede samenwerking tussen partijen vaak ver te zoeken is, met grote vertragingen als gevolg (Kaats & Opheij, 2013).

Het komt vaak voor dat partijen die samenwerken niet dezelfde belangen hebben. Het kan op korte termijn voor een partij soms interessanter zijn om het onderste uit de kan te halen en de samenwerking te frustreren in plaats van te stimuleren; dit geldt zeker voor een belangrijk en complex vraagstuk zoals bij binnenstedelijke transformatie. Juist het gegeven dat iedere partij op ieder moment ook kan kiezen voor zichzelf en opportunistisch gedrag kan vertonen, maakt samenwerking zo complex.

#### 1.2. Probleemstelling

Een succesvolle binnenstedelijke transformatie vraagt om een succesvolle samenwerking; hierbij gaat het in essentie om de verbinding. Verbindingen tussen mensen en verbindingen tussen organisaties. Verbinden gaat niet zomaar, het heeft alles te maken met vertrouwen. Vertrouwen is cruciaal om een samenwerking te laten slagen (Pennink, 2017) en derhalve ook voor een succesvolle transformatie. Vertrouwen bewerkstelligt een effectieve samenwerking. Als vertrouwen toeneemt, neemt onder andere ook de snelheid in het nemen van beslissingen toe en nemen de kosten af: vertrouwen omhoog betekent snelheid omhoog en kosten naar beneden (Covey & Merrill, 2006). Vertrouwen is zodoende de verborgen variabele die veel beïnvloedt.

In een samenwerking waar veel vertrouwen heerst, zijn meer opties en kansen. Partijen communiceren met minder wrijving, wat weer resulteert in een hogere snelheid en lagere kosten. Daarom is het belangrijk om samenwerkingen te creëren waar veel vertrouwen is. Belangrijke vragen hierbij zijn: “hoe ontstaat vertrouwen, hoe bouw je vertrouwen op en wat is het effect van vertrouwen op de effectiviteit van de samenwerking”? Dit onderzoek gaat in op deze vragen.

#### 1.3. Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in de mate waarin het opbouwen van vertrouwen van belang is voor de effectiviteit van samenwerking tussen partijen bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is. Zelfrealisatie wil zeggen dat kaveleigenaren zelfstandig de kavel ontwikkelen. Met deze informatie kan geadviseerd worden hoe het opbouwen van vertrouwen kan worden ingezet om de samenwerking tussen partijen te verbeteren.

De hoofdvraag van deze scriptie luidt daarom als volgt:

Speelt het opbouwen van vertrouwen een belangrijke rol bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is?

De subvragen die hierbij horen zijn:

- Wat maakt het samenwerken tussen partijen bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is zo lastig?
- Hoe bouw je vertrouwen op tussen partijen, wat zijn de belangrijkste ingrediënten voor vertrouwen en wat is het effect op de samenwerking?
- Hoe krijgen de kenmerken van vertrouwen vorm in de praktijk van binnenstedelijke transformaties?
- Welke nieuwe inzichten brengt het opbouwen van vertrouwen in de praktijk van binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is?

### 1.4. Wetenschappelijke relevantie

Meerdere wetenschappelijke studies hebben duidelijk gemaakt dat vertrouwen van grote invloed is op het succes van de samenwerking tussen verschillende partijen. Pennink (2017), Kaats en Opheij (2013), Hobma (2011), Wesselink (2010), Smith, et al. (2007), Covey en Merrill (2006), Ark en Edelenbos (2005) en Klijn (2002) schreven erover. Echter, in de literatuur is relatief weinig (empirisch) onderzoek gedaan naar het meetbaar maken van vertrouwen binnen samenwerkingen tussen verschillende partijen en het meetbaar maken van de effectiviteit van de samenwerking. Ook is er relatief weinig (empirisch) onderzoek gedaan naar de mate van vertrouwen in relatie tot de mate van effectiviteit van de samenwerking tussen partijen.

Ook zijn diverse Masterscripties (Geutjes (2013), Buur (2011) en van de Hoef (2006)) ingegaan op het effect van vertrouwen op de samenwerking tussen organisaties bij gebiedsontwikkeling. Zonder uitzondering geven de onderzoeken aan dat vertrouwen van groot belang is voor een succesvolle samenwerking. Echter zonder dat echt specifiek te maken. Vaak wordt gesteld dat vertrouwen een zacht element is in een harde context. De onderzoeken concluderen dat vertrouwen een essentiële 'verborgen' variabele is voor de samenwerking tussen partijen. Vertrouwen transformeert individueel belang naar gemeenschappelijke belang en risicomijdend naar risicodragend gedrag. Maar echt operationaliseren van vertrouwen is niet goed mogelijk. Zo stellen de onderzoekers.

Het voorliggende onderzoek heeft de bovengenoemde wetenschappelijke studies gecombineerd en aangevuld en komt met een aantal interessante inzichten over vertrouwen en vertrouwen in relatie tot de effectiviteit van de samenwerking tussen partijen.

### 1.5. Maatschappelijke relevantie

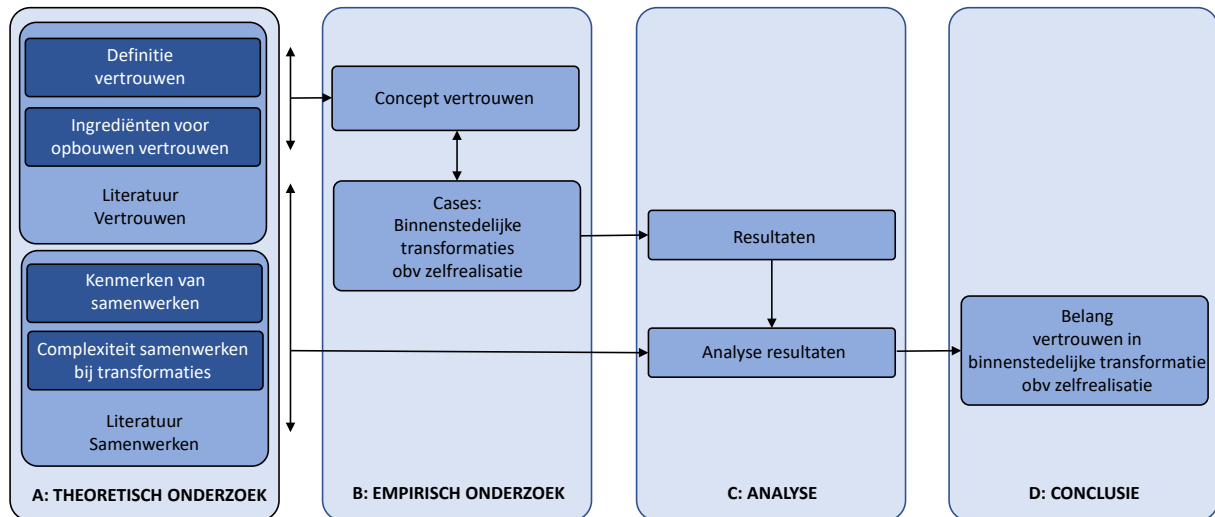
Veel gemeenten hebben momenteel hoge ambities op het vlak van binnenstedelijke transformaties. Volgens schattingen van het Platform Bedrijventerreinen en Kantoren Metropoolregio Amsterdam (Plabeka) wordt 600.000 m<sup>2</sup> bruto vloer oppervlak (BVO) kantoor en 250 hectare aan bestaand bedrijventerrein getransformeerd naar gemengde woonwerkgebieden binnen de metropoolregio Amsterdam (Hagens, 2017).

Binnenstedelijke transformaties kennen echter een hoog risicoprofiel (Kersten, Wolting, ter Bekke, & Bregman, 2011). De gemiddelde doorlooptijd voor binnenstedelijke transformaties bedraagt minimaal vijftien jaar (Van Oosten, 2017). Maatschappelijk gezien is het daarom zeer relevant om te onderzoeken in hoeverre het opbouwen van vertrouwen de samenwerking tussen partijen kan verbeteren en binnenstedelijke transformaties kan versnellen.



### 1.6. Onderzoeksopzet

Het onderstaande model toont globaal de fases die tijdens de uitvoering van het onderzoek doorlopen worden.



Figuur 1. Onderzoeksopzet

Fase A richt zich op het theoretische gedeelte. Het heeft als doel om relevante literatuur nader te onderzoeken op het gebied van opbouwen van vertrouwen. Deze fase gaat ook in op de complexiteit van samenwerken tussen organisaties en dan met name samenwerkingen bij binnenstedelijke transformaties op basis van zelfrealisatie. Het concept van vertrouwen wordt nader vormgegeven op basis van diverse inzichten vanuit de literatuur. De uitwerking van de literatuur over samenwerken bij binnenstedelijke transformaties op basis van zelfrealisatie en de relatie tussen vertrouwen en de effectiviteit van de samenwerking levert een hypothese op. De inzichten uit de literatuur komen terug in de analysefase. Deze uitwerking geeft antwoord op de eerste twee deelvragen.

Fase B richt zich op de praktijk van binnenstedelijke transformaties waarbij eigenaren zelfstandig de ontwikkeling van het perceel uitvoeren (zelfrealisatie). Om het concept vertrouwen in de praktijk goed te kunnen onderzoeken en beter te kunnen begrijpen, hanteert dit exploratieve onderzoek de meervoudige casestudy als strategie (Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2015). Door in het onderzoek de casestudy-strategie toe te passen is het mogelijk om een sociaal verschijnsel in zijn natuurlijke situatie op een kwalitatieve manier te benaderen (Bleijenbergh, 2013). Het concept vertrouwen kan op deze wijze van alle kanten worden belicht. Er ontstaat een rijk en diepgaand beeld over hoe de betrokkenen het concept vertrouwen ervaren. Het belang van vertrouwen en de effectiviteit van de samenwerking worden onderzocht door het afnemen van interviews met stakeholders binnen diverse zelfrealisatieprojecten. De uitwerking van de interviews geeft een gedetailleerd beeld over het belang van vertrouwen; deze empirische fase beantwoordt de derde deelvraag.

De resultaten uit fase B worden verder geanalyseerd in fase C. Door de resultaten te beschouwen, ontstaat inzicht in de belangrijkste ingrediënten voor het opbouwen van vertrouwen. Ook in relatie tot de effectiviteit van de samenwerking. Deze ingrediënten worden een voor een geanalyseerd. Daarbij worden de bevindingen uit de praktijk vergeleken en in verband gebracht met de theoretische inzichten. Deze fase geeft antwoord gegeven op de vierde deelvraag.

In fase D worden conclusies getrokken over het belang van het opbouwen van vertrouwen binnen de praktijk van binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is. De hoofdvraag wordt hiermee beantwoord.

### 1.7. Leeswijzer

De scriptie bestaat uit zes hoofdstukken. De inleiding introduceert het onderwerp en geeft inzicht in de probleem- en doelstelling van het onderzoek. De volgende twee hoofdstukken gaan nader in op de theoretische kaders van het onderzoek. Centraal staan: de transformatie, de samenwerking en het vertrouwen. Vervolgens beschrijft en verantwoordt hoofdstuk 4 de gebruikte onderzoeksmethoden. De empirische onderzoeksresultaten worden in hoofdstuk 5 per transformatiegebied gepresenteerd. De koppeling van de resultaten uit hoofdstuk 5 worden in hoofdstuk 6 gekoppeld aan de resultaten uit hoofdstuk 2 en 3. De praktijk en de theorie komen in dit hoofdstuk samen. Hoofdstuk 6 sluit af met het beantwoorden van de onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 worden gepresenteerd.

#### **Woordkeus**

In de tekst wisselen de woorden ‘samenwerking tussen partijen’ en ‘samenwerking tussen partijen waarbij zelfrealisatie van toepassing’ is elkaar af. Overal waar ‘samenwerking tussen partijen’ wordt gebruikt, wordt de samenwerking tussen partijen waarbij zelfrealisatie van toepassing is bedoeld, tenzij anders aangegeven. Deze keuze is gemaakt om de leesbaarheid van de tekst op sommige plaatsen te vergroten.

## 2. Definitiekader | Transformatiegebied - samenwerken

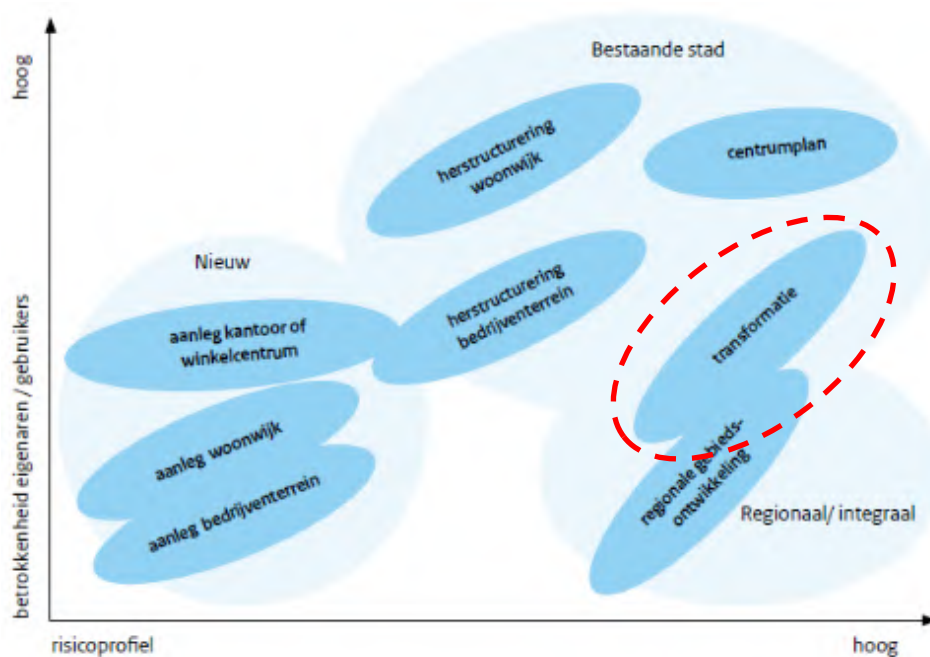
Dit hoofdstuk definieert het begrip transformatiegebied en legt het nader uit. De karakteristieken van een transformatiegebied en de samenwerkingsvorm die hier het beste bij passen worden hierbij behandeld. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de fasering die kenmerkend is voor een transformatieproject.

### 2.1. Transformatie gepositioneerd

Volgens het Ministerie van Binnenlandse Zaken (2018) is een transformatiegebied “een zoekgebied voor verstedelijking waarin meerdere opgaven, waaronder wonen, water, recreatie, natuur en bedrijvigheid, in samenhang worden ontwikkeld met inachtneming van de ruimtelijke kwaliteit, bereikbaarheid en duurzaam bouwen”. In de economische geografische literatuur wordt een transformatiegebied specifiek gedefinieerd als een bebouwd gebied dat van functie verandert (Nabielek, Boschman, Harbers, Piek, & Vlonk, 2012). Bij het transformeren van deze terreinen naar een andere functie is er sprake van een volledige nieuwe indeling waarbij het terrein (of een deel daarvan) wordt onttrokken aan de voorraad bedrijventerreinen en nieuwe functies op de locatie vestigen. Bij deze totale herinrichting wordt de uiterlijke verschijningsvorm van het gebied veranderd (Klok, van Heusden, & Sliepenbeek, 2019).

Deze binnenstedelijke transformaties zijn niettemin gecompliceerd. Het binnenstedelijke karakter impliceert al dat deze gebieden veelal tegen het centrum van de stad aan liggen tussen bestaande bebouwing (bestaande stad). Een transformatie start nimmer vanuit een nul-situatie. Zittende ondernemers, eigenaar-gebruikers en bewoners hebben afwijkende individuele belangen en ambities. Bewoners en ondernemers die graag op hun plek willen blijven maar tegelijkertijd ook eigenaar-gebruikers die juist willen verkopen of zelf willen ontwikkelen.

Kenmerkend voor transformaties is de bestemmingswijziging. Functies veranderen waarbij ook grote investeringen moeten plaatsvinden. Daarnaast is bodemonderzoek noodzakelijk en is de uitkomst daarvan onzeker. Tegen deze achtergrond mag het duidelijk zijn dat transformaties een hoog risicoprofiel kennen (zie Figuur 2).



Figuur 2. De verschillen tussen de typen gebiedsontwikkeling. Bron: Reishwijzer (2011)

Het hoge risicoprofiel en de grote betrokkenheid van eigenaren en gebruikers maakt samenwerken tussen publieke en private partijen noodzakelijk, maar tegelijkertijd zeer complex. Daarom wordt onderzocht welke vormen van samenwerking te onderscheiden zijn bij gebiedsontwikkeling en in het bijzonder bij transformaties.

## 2.2. Samenwerking bij gebiedsontwikkeling

Samenwerking is het devies voor complexe binnenstedelijke projecten. Dit inzicht leidt ertoe dat in Nederland eigenlijk geen binnenstedelijk project tot stand kan komen zonder enige vorm van publiek-private samenwerking (PPS).

De toenemende complexiteit, zeker bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, gaat niet zelden ten koste van het tempo en de kwaliteit van veel projecten. Dit moet ondervangen worden door meer samen te werken en plannen in een gebied beter af te stemmen. Hoe eerder hoe beter (Kersten, et al., 2014).

Een goede samenwerking resulteert erin dat:

- de belangen van verschillende partijen beter met elkaar te verenigen zijn;
- de functies van private en publieke partijen beter op elkaar aansluiten;
- de kosten en opbrengsten met betrekking tot de gezamenlijke grondexploitatie met elkaar kunnen worden verrekend (Kersten, Wolting, ter Bekke, & Bregman, 2011).

De samenwerking tussen publieke en private partijen krijgt op verschillende manieren en op verschillende momenten vorm. De PPS-menukaart is uitgebreid van superlicht tot intensief. Echter, de huidige markt vraagt steeds meer om lichte flexibele samenwerkingen tussen partijen op basis van vertrouwen (Kersten, et al., 2014). Dit geldt met name bij binnenstedelijke transformatie waarbij zelfrealisatie van toepassing is.

## HET BELANG VAN VERTROUWEN

Iedere partij ontwikkelt voor eigen rekening en risico zijn of haar kavel. De kaveloverstijgende zaken worden opgepakt door de privaat-publieke samenwerking, zoals de maatschappelijke voorzieningen, het programma op hoofdlijnen, bewonersparticipatie, marketing, functiemix, dichtheden en soms ook kavelruil. Het creëren van een *coalition of the willing* is dan gewenst (Verheul, Daamen, Heurkens, & van Hobma, 2019); dit wordt ook wel de *joint venture* (super) light genoemd, oftewel DAT: *develop apart together* (zie Figuur 3). Hierbij wordt samen een concept bedacht, daarna wordt *commitment* georganiseerd, waarmee als *community* mee aan de slag gegaan wordt (Peek G. , Veranderstad, 2015). Publieke en private partijen slaan de handen ineen; deze partijen staan dus niet tegenover elkaar, maar samen en met respect voor elkaars rol en belang. Dit is het recept voor complexe binnenstedelijke gebiedstransformaties (Hazebroek, 2017). De ‘wij-zij cultuur’ wordt doorbroken om als publieke en private partijen samen de stad maken.

**Focus onderzoeksgebied: zelfrealisatie**

	GEMEENTELIJKE EXPLOITATIE	BOUWCLAIM	JOINT VENTURE (SUPER) LIGHT	JOINT VENTURE	PRIVATE EXPLOITATIE	CONCESSIE
<b>Initiatief</b>	Gemeente	Gemeente of markt	Gemeente of markt	Gemeente of markt	Gemeente of markt	Gemeente
<b>Grondverwerving</b>	Gemeente	Markt verkoopt aan gemeente	Ieder voor zich	Ieder voor zich; Inbreng in GEM	Markt	Gemeente verkoopt aan markt
<b>Grondexploitatie</b>	Gemeente	Gemeente	Ieder voor zich	Gezamenlijk	Markt (met exploitatie-overeenkomst)	Markt
<b>Planvorming Op hoofdlijnen</b> - Programma - Dichtheid & hoogte - Fasering - Openbare ruimte - participatie	Gemeente	Gemeente met inbreng markt	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Markt en gemeente	Markt (binnen gemeentelijk kader)
<b>Planuitwerking</b>	Markt of gemeente	Markt	Ieder voor zich	Gezamenlijk	Markt	Markt

Figuur 3. PPS-menukaart. Bron: De Zeeuw, 2018. Zo werkt gebiedsontwikkeling.

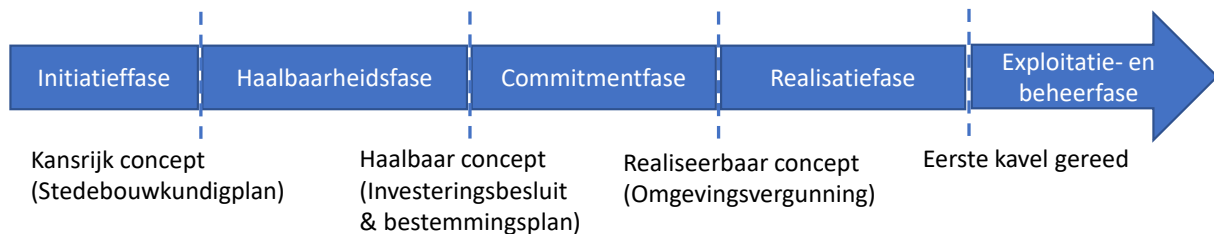
In plaats van dat publieke partijen zelf met een nieuw stedenbouwkundig plan komen, werken zij samen met private partijen (eigenaren, bewoners, belanghebbende); ze stellen dan gezamenlijk een (stedenbouwkundig) visiedocument op. Dit is een gezamenlijke ambitie met bijbehorend investeringsbesluit en bestemmingsplan gericht op de lange termijn. Iedere private partij kan en mag zich op zijn eigen kavel op eigen snelheid en manier ontwikkelen (zelfrealisatie).

Dit onderzoek richt zich dan ook op deze vorm van samenwerking. Om de samenwerking binnen de joint venture (super) light goed te kunnen managen, is het van belang het transformatieproject op te delen in fasen.

### 2.3. Transformatie: de fasering

Een binnenstedelijke transformatie doorloopt normaal gesproken vijf fasen (Peek & Gehner, Handboek Projectontwikkeling, 2018): initiatief, haalbaarheid, commitment, realisatie en exploitatie (zie Figuur 4).

- 1) Initiatiefase: in deze fase wordt onderzocht of gebiedsontwikkeling wenselijk is en of er wellicht betere opties zijn. Het eindproduct van de initiatiefase is een kansrijk concept, oftewel een goedgekeurd stedenbouwkundig plan.
- 2) Haalbaarheidsfase: in deze fase moet duidelijk worden of het concept haalbaar is. De haalbaarheid gaat gepaard met veel herhalend reken- en tekenwerk. Bij gebiedsontwikkeling zal het eerste idee niet altijd haalbaar zijn. De belanghebbenden moeten dan opnieuw naar de tekentafel om uitgangspunten en ambities te herzien, net zolang tot er een haalbaar realisatieplan ligt.
- 3) Commitmentfase: deze fase werkt toe naar een realiseerbaar concept. In ieder geval moeten zekerheden worden verworven over de realisatie. Om te kunnen gaan bouwen moet een groot aantal producten gereed zijn, zoals een uitgewerkt en goedgekeurd ontwerp, de omgevingsvergunning, de grondpositie (locatie) en de bouwfinanciering.
- 4) Realisatiefase: deze fase gaat over de feitelijke gebiedsontwikkeling zoals bepaald in de haalbaarheidsfase. Doordat bij gebiedsontwikkeling en met name bij transformaties van bedrijventerreinen veelal sprake is van versnipperd eigendom, kent de realisatiefase een gefaseerde oplevering. De betrokken partijen bepalen in grote mate zelf het tempo van de herontwikkeling. Afhankelijk van bestaande belangen, ambities en vereiste kennis en kunde. De diversiteit is groot. Daarnaast speelt de gemeente, die eigenaar is van de openbare ruimte, een actieve rol bij het mogelijk maken van de herontwikkeling.
- 5) Exploitatie- en beheerfase: Zodra een eerste kavel is getransformeerd, start voor dat deel de exploitatie- en beheerfase. Tijdens deze fase wordt pas echt duidelijk of de transformatie succesvol is verlopen. Niet alleen in termen van rendement maar ook in termen van gebruikstevredenheid of bereikte meerwaarde voor de (plaatselijke) samenleving (Nozeman, 2017).



Figuur 4. Eigen bewerking op basis van Reijswijzer (2011).

Bij veel transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is lopen de fasen na de haalbaarheidsfase vaak in elkaar over en door elkaar heen. Dit wordt veroorzaakt doordat eigenaren nadat het bestemmingsplan is goed gekeurd vaak eigen keuzes maken in termen van tijd, geld en kwaliteit. Deze keuzes worden weer bepaald door de individuele dan wel gezamenlijke belangen, de aanwezige ontwikkelcompetenties en de ambities.

Echter voor een succesvolle transformatie is een goede samenwerking tussen partijen in alle fasen van belang. De samenwerking start tijdens de initiatiefase en eindigt veelal na de realisatiefase. De samenwerking maakt een ontwikkeling door. Tijdens de initiatiefase worden de eerste contacten gelegd en wordt de samenwerking voorzichtig opgebouwd. In de fases die volgen groeit dit idealiter uit tot een hechte samenwerking. Samenwerken is niet vanzelfsprekend, ondanks het feit dat er een gezamenlijk belang is.

Als verschillende partijen willen samenwerken moet iedere organisatie erop vertrouwen dat als zij een stukje autonomie inlevert, zij er ook iets voor terugkrijgt. Partijen die samenwerken hebben niet altijd dezelfde belangen; het kan voor een partij op korte termijn interessanter zijn om te proberen zelf het onderste uit de kan te halen en niet samen te werken. Wat een samenwerking tussen

partijen zo complex maakt is het gegeven dat alle partijen op ieder moment ook kunnen kiezen voor zichzelf en opportunistisch gedrag kunnen vertonen (Wathne & Heide, 2000).

Het volgende hoofdstuk beschrijft wat precies onder samenwerken valt en wat de unieke kenmerken van samenwerken tussen partijen zijn.

### 3. Theoretisch kader | samenwerken - vertrouwen

Het theoretisch kader start met een inleiding over de wijze waarop vertrouwen, samenwerken en de relatie tussen vertrouwen en samenwerken worden geoperationaliseerd. Helder wordt uiteengezet uit welke ingrediënten vertrouwen is samengesteld, hoe vertrouwen wordt opgebouwd en op welke wijze vertrouwen de effectiviteit van de samenwerking tussen partijen verbetert. Nader wordt ingegaan op de positionering van samenwerken. Hierbij wordt ook stilgestaan bij de essentiële kenmerken van samenwerken en waarom vertrouwen daarin zo belangrijk is.

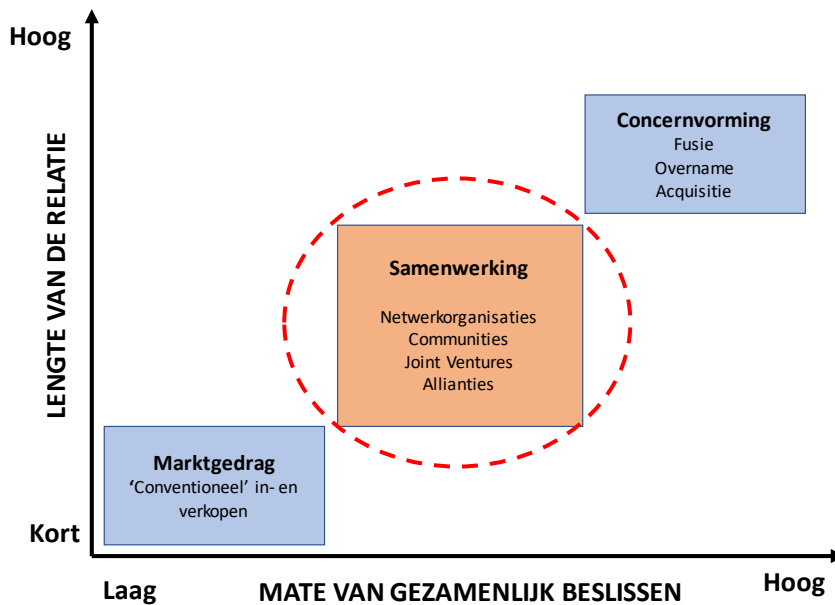
#### 3.1. Inleiding: operationalisering van vertrouwen en samenwerken

De literatuurstudie geeft antwoord op de volgende twee onderzoeksvragen: 'wat maakt het samenwerken tussen partijen bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is zo lastig?' en 'hoe bouw je vertrouwen op tussen partijen, wat zijn de belangrijkste ingrediënten voor vertrouwen en wat is het effect op de samenwerking?' De literatuurstudie vormt het theoretische deel van dit onderzoek, wat uiteindelijk in combinatie met het empirische gedeelte moet resulteren in de beantwoording van de hoofdvraag: *'Speelt het opbouwen van vertrouwen een belangrijke rol bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is?'* Door middel van de literatuurstudie wordt onderzoek gedaan naar wat al bekend is over het belang van vertrouwen en wat het effect is van vertrouwen op de samenwerking tussen partijen. Hierbij is gebruik gemaakt van de database van de Amsterdam School of Real Estate en de zoekmachine Google (Scholar). De navolgende termen zijn gehanteerd (al dan niet gecombineerd): *vertrouwen, trust, risico's, samenwerking, PPS, binnenstedelijke transformatie, passief grondbeleid, zelfrealisatie, netwerkorganisatie, procesmanagement, mutual gain approach, urban development*. De zoektermen zijn uit bestaande literatuur gehaald of door de onderzoeker bedacht. Ook is de sneeuwbalmethode ingezet: het raadplegen van de literatuurlijst van andere rapporten voor het selecteren van relevante literatuur voor het theoretisch onderzoek.

Op basis van bestaande wetenschappelijke literatuur en publicaties over vertrouwen zijn acht kritieke succesfactoren van vertrouwen onderzocht in relatie tot de effectiviteit van de samenwerking. Op basis van deze acht kritieke succesfactoren is de variabele 'vertrouwen' geoperationaliseerd. Het meetbaar maken van de effectiviteit van de samenwerking van binnenstedelijke transformatie vindt plaats door opzoek te gaan naar wetenschappelijke literatuur die een verband legt tussen enerzijds vertrouwen en anderzijds de effectiviteit van de samenwerking. En daarbij de effectiviteit van de samenwerking uitdrukt in een indicator. De zoektocht levert vijf indicatoren op over het effect van vertrouwen op de effectiviteit van de samenwerking. Op basis van de acht kritieke succesfactoren van vertrouwen en de vijf indicatoren voor de effectiviteit van de samenwerking ontstaat een theoretisch raamwerk waarmee het concept in de praktijk wordt onderzocht.

### 3.2. Samenwerken gepositioneerd

Wat valt precies onder samenwerken? Hoe wordt samenwerking gepositioneerd? (Gomes-Casseres, 2003) onderscheidt twee assen: de mate van gemeenschappelijke besluitvorming en de lengte van de relatie (zie Figuur 5). Samenwerking zit in het middengebied. De gemeenschappelijke besluitvorming maakt dat geen van partijen het echt voor het zeggen heeft. Tegelijkertijd is de lengte van de relatie op voorhand niet duidelijk.



Figuur 5. Positionering van samenwerking naar Gomes-Casseres.

Sommige partijen kunnen genieten van een samenwerking en ervaren het als een meerwaarde. De verschillen in kennis en kunde tussen betrokken partijen zien ze als toegevoegde waarde. De kracht van de samenwerking zit in de diversiteit. Hebben geen leider nodig en raken niet door de war als de omgeving wijzigt. Andere partijen geloven dat alleen iets tot stand kan komen als er duidelijk leiderschap is en zien geen toegevoegde waarde in diversiteit.

Samenwerken tussen partijen is bijzonder, maar waar zit dat dan precies in?

### 3.3. Essentiële kenmerken van samenwerken

Bepaalde omstandigheden of kenmerken van samenwerken tussen partijen zijn een genot voor de een en vooral een bron van frustraties voor de ander. Hieronder worden de essentiële kenmerken van samenwerking tussen partijen beschreven.

#### Autonomie

Als publieke en private partijen willen samenwerken, moeten alle partijen trachten hun zelfstandigheid los te laten met het uitgangspunt er meer voor terug te krijgen (Suskind & Field, 1996).

Het komt vaak voor dat partijen die samenwerken niet dezelfde belangen hebben. Het kan op korte termijn voor een partij soms interessanter zijn om het onderste uit de kan te halen en de samenwerking te frustreren in plaats van te stimuleren, zeker bij een belangrijk en complex vraagstuk zoals bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Juist het gegeven dat iedere partij op ieder moment ook kan kiezen voor zichzelf en opportunistisch gedrag kan vertonen, maakt samenwerking zo complex. Zeker als ook nog eens onduidelijk is wie de leiding heeft.

### **Onduidelijk machtscentrum**

Bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling waar meerdere partijen tot ontwikkeling kunnen overgaan, is niet helder wie de macht heeft (Schruijer & Vansina, 2007). De macht ligt niet bij één partij maar bij meerder partijen. Het bezit bepaald vaak hun macht. Deze macht kan op verschillende wijze worden toegepast. De machtsstijlen maken het complex, maar ook de dubbelzinnig in de relatie. Het is daarmee een paradox.

### **De paradox van de heterogeniteit**

Als partij ben je nieuwsgierig naar de andere partij, omdat je de binnenstedelijke ontwikkeling niet alleen kan realiseren. Enerzijds heb je elkaar nodig maar anderzijds vormt de andere partij ook een bedreiging. Deze paradox zorgt voor een dubbelzinnigheid in de relatie (Boonstra, 2007). Bedrijven zijn concurrent en partner tegelijk, en dat in een nieuwe werkelijkheid.

### **Een nieuwe werkelijkheid**

Ook is sprake van een nieuwe werkelijkheid. Een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling resulteert in een totaal nieuwe situatie (Kersten, Wolting, ter Bekke, & Bregman, 2011). De betrokken partijen starten vanuit een individuele eigendomssituatie en moeten in gezamenlijkheid een binnenstedelijk gebied transformeren. Dit samenwerkingsverband is kwetsbaar en complex, niet alleen omdat partijen samen de nieuwe werkelijkheid moeten realiseren, maar ook omdat de verschillende belangen en ambities steeds samengebracht moeten worden. Dit geldt zeker als er ook sprake is van spraakverwarring.

### **Spraakverwarring**

Een nieuwe werkelijkheid is lastig. Helemaal als je elkaar niet begrijpt en vertrouwt en je bovendien de indruk hebt dat je het over verschillende zaken of belangen hebt. Bij ieder (deel)vraagstuk waarbij meerder partijen inbreng hebben, kijkt ieder vanuit zijn eigen perspectief. Iedere partij acteert vanuit zijn eigen referentiekader, beelden, achtergrond en logica, maar ook nog eens met verschillende argumenten, overtuigingen en drijfveren. Juist omdat partijen een verschillende achtergrond en ervaring hebben, en tevens andere belangen, ligt spraakverwarring op de loer. Een nuancering hierbij is dat de spraakverwarring vaak groter is dan de echte inhoudelijke verschillen (Bremekamp, Kaats, & Opheij, 2009). Om het nog verwarrender te maken verandert de nieuwe situatie ook continu.

### **Dynamische context**

Ten slotte maakt ook de dynamische context samenwerken complex. (Spaink, 2017) spreekt in zijn proefschrift over een complex adaptief systeem. Elke handeling van een partij of een gesprek tussen partijen maken dat een nieuwe situatie ontstaat. Door deze nieuwe situatie zijn partijen steeds bezig de situatie opnieuw in te schatten het vertrouwen opnieuw te vestigen; dit vertrouwen is namelijk nooit vanzelfsprekend.

De bovenstaande beschreven spanningen, paradoxen en dualiteiten zitten in iedere samenwerking dus ook in de samenwerking tussen private en publieke partijen die door zelfrealisatie een binnenstedelijk gebied willen transformeren. Je kunt ze niet ontkennen of wegdefinieren.

Bij een succesvolle samenwerking gaat het in essentie om de verbinding: verbindingen tussen mensen en verbindingen tussen partijen. Dit gaat echter niet zomaar. Verbinden heeft alles te maken met vertrouwen. Vertrouwen is cruciaal om een samenwerking te laten slagen (Pennink, 2017). Dit geldt derhalve ook voor een succesvolle transformatie. Vertrouwen bewerkstelligt een effectieve samenwerking. Als vertrouwen toeneemt, neemt ook de snelheid in het nemen van beslissingen toe en nemen de kosten af (Covey & Merrill, 2006).



Hierbij rijzen de vragen wat vertrouwen is, uit welke ingrediënten vertrouwen bestaat, waarom vertrouwen zo belangrijk is bij samenwerken en hoe vertrouwen ontstaat.

### 3.4. Wat is vertrouwen?

Vertrouwen is een verborgen “variabele” en essentieel voor een effectieve samenwerking. Vertrouwen kent verschillende definities:

“Trust is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party” (Mayer, Davis, & Schoorma, 1995).

“Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another” (Rousseau, Sitkin, & Burt, 1998).

Kwetsbaar opstellen van partijen werkt wederkerig op vertrouwen: wanneer partijen zich kwetsbaar opstellen winnen ze vertrouwen en doordat partijen meer vertrouwen winnen, zijn partijen meer bereid zich kwetsbaar op te stellen.

Hiermee wordt duidelijk dat betrouwbaarheid een belangrijke rol speelt in vertrouwen. Mayer et al. (1995) koppelt hier drie indicatoren aan: ‘bekwaamheid’, ‘welwillendheid’ en ‘integriteit’.

Het vertrouwen groeit wanneer partijen de vereiste competenties hebben om zaken tot stand te brengen (Doney & Cannon, 1997).

Welwillendheid staat voor het zien van de gemeenschappelijke belangen (en niet alleen de eigen belangen) en daar ook naar handelen. Rosen en Jerdee (in Mayer et al., 1995) geven aan dat als partijen gemeenschappelijke belangen voor eigen belangen stellen dit het vertrouwen binnen de samenwerking verhoogt.

Integriteit gaat over aanvaardbare standpunten. Als de standpunten van beide partijen grotendeels voor beide partijen aanvaardbaar zijn ontstaat er vertrouwen.

Het vertrouwen groeit ook als handelswijze en bedoelingen voorspelbaar zijn. Onvoorspelbaar handelen zorgt voor minder vertrouwen. Voorspelbaar handelen zorgt voor zekerheid en vertrouwen (Hobma, 2011). Deze voorspelbaarheid wordt ingeschat.

Mayer et al. (1995) geven bovendien aan dat de percepties van bekwaamheid, integriteit en welwillendheid het vertrouwen bij een volgende interactie indirect beïnvloedt. Al deze factoren zijn indicatoren voor vertrouwen. Het zijn schakels in een ketting die continu met elkaar meebewegen en samenhangen.

De factoren welwillendheid, integriteit en bekwaamheid die van invloed zijn op het opbouwen van vertrouwen zijn echter lastig te meten en zichtbaar te maken in de samenwerking tussen partijen bij binnenstedelijke transformaties. Een belangrijke vraag die hierbij rijst is dus: hoe wordt de complexiteit van vertrouwen binnen een samenwerking zichtbaar? Wat zijn nu de ingrediënten, oftewel de zogenaamde kritieke succesfactoren voor het opbouwen van vertrouwen? Welke factoren beïnvloeden vertrouwen op een positieve en minder positieve manier? Om vertrouwen tussen partijen toch zichtbaar en meetbaar te kunnen maken, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een drietal publicaties. Te weten: Trust rules, Nine principles for a better balance between rules and trust (Wallage, Kaptein, & Roos, 2009), Vertrouwen geven en in control zijn; hoe doe je dat? (Vos & Witte, 2010) en de Vertrouwenscan in de praktijk (Budding, Groot, & Vos, 2012). Deze publicaties zijn aangevuld met wetenschappelijke literatuur van onder andere Krackhardt (2003), Klijn (2002),

Susskind (1996) en Lewicki & Bunker (1996). Het volgende hoofdstuk gaat nader in op deze acht kritieke succesfactoren.

### 3.5. De ingrediënten van vertrouwen: de acht kritieke succesfactoren

Dit hoofdstuk gaat in op de ingrediënten van vertrouwen. De ingrediënten die het vertrouwen vormgeven in de samenwerking tussen partijen oftewel de kritieke succesfactoren (KSF) van vertrouwen. Welke succesfactoren dat zijn, wordt hieronder toegelicht.

#### **KSF 1: bij de betrokken partijen bestaat duidelijkheid over essentiële ambities, doelen en spelregels.**

Vertrouwen tussen partijen kan niet tot stand komen zonder het maken van specifieke afspraken. De Bruijn en Ten Heuvelhof (2004) stellen dat spelregels een bijdrage leveren aan de totstandkoming van vertrouwen in de samenwerkende groep (de Bruijn & ten Heuvelhof, 2004).

De afspraken dienen nuttig te zijn en partijen dienen op de hoogte te zijn van de betekenis (het waarom). Wanneer de afspraken niet duidelijk zijn geformuleerd en de verwachtingen daaromtrent tegenvallen, zal het vertrouwen tussen partijen afnemen. Dit geldt des te meer voor de communicatie, die helder en goed moet zijn, zodat er over de verwachtingen over en weer geen misverstanden ontstaan. Duidelijkheid over de gezamenlijke ambities, doelen en regels leveren een positieve bijdrage aan het gevoel van vertrouwen tussen partijen.

Een duidelijke gezamenlijke ambitie verhoogt het vertrouwen in de samenwerking ook. Een gedeelde ambitie is van groot belang als bindmiddel in de samenwerking tussen partijen. Bij een transformatie kan dat een stedenbouwkundig- dan wel een bestemmingsplan zijn. Als er geen gezamenlijke ambitie is, lopen de partijen het risico dat een samenwerking stroever verloopt (Weggeman, 1995).

#### **KSF 2: de betrokken partijen bezitten de vereiste competenties om de doelen te realiseren.**

Om vertrouwen te laten groeien is het van belang dat partijen de competenties van de andere partij kennen (Mayer, Davis, & Schoorma, 1995). Dit stelt eisen aan de beoordelingskwaliteiten van de partijen, maar het vergt ook belangstelling voor de ander. Hiertoe is het nodig dat een partij zich verdiept in de andere partij. Eerdere ervaringen met de andere partij spelen hierbij een rol, tijdens welke ervaringen het inzicht in de kwaliteiten van de andere partij verkregen is. Mochten er geen eerdere ervaringen aanwezig zijn met de andere partij, dan is het belangrijk om onderzoek te doen via andere bronnen. Dit kunnen ervaringen zijn van betrouwbare derden, alsook brononderzoek naar reputatie of specifiek onderzoek naar de opleidingen van personen. Is er genoeg kwaliteit, dan is er minder risico en meer vertrouwen.

Het wel of niet aanwezig zijn van de vereiste competenties houdt direct verband met de mate van het vertrouwen. Als de andere partij niet geheel maar deels over de vereiste competenties beschikt, slinkt de mate van vertrouwen voor dat specifieke gebied. Bij transformaties gaat het om kwaliteiten die betrekking hebben op onder andere bouwzaken, project- en ontwikkelmanagement, juridische/fiscale zaken, milieu en duurzaamheid, locatiemanagement en verkoop (de Zeeuw, 2018). Maar ook kwaliteiten ten aanzien van netwerkvaardigheid, transparantie, uitvoerings-gerichtheid en samenwerken (Nozeman, 2017).

#### **KSF 3: gemeenschappelijk belang tussen de betrokken partijen.**

Verschillende belangen dragen niet bij aan het opbouwen van vertrouwen. Het ontbreken van een gemeenschappelijk belang zorgt ervoor dat ieder zijn eigen werkwijze volgt. Ergens onderweg ontkomen partijen niet aan overleg en op dat moment kan er verdeeldheid ontstaan. Deze

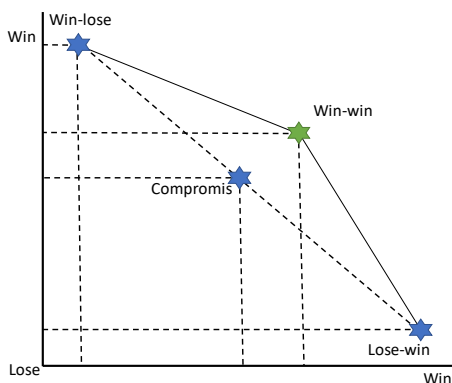
verdeeldheid kan uitmonden in het ontstaan van wantrouwen. Het kan tevens de start zijn van constructief overleg om deze situatie in de toekomst te voorkomen, waarbij het gedeelde belang voorop komt te staan.

Als partijen vooral bezig zijn met hun eigen kortetermijnbelangen, is er weinig basis voor een samenwerkingsrelatie. Het gemeenschappelijke belang is ondergeschikt aan het eigen belang en de samenwerking wordt beperkt tot een gelegenheidssamenwerking. Hiermee wordt het proces van opbouwen van vertrouwen verstoord.

Een gemeenschappelijk belang bevordert de samenwerking tussen partijen. De doelen zijn gelijk, de neuzen staan dezelfde kant op en er kan gerekend worden op een vorm van vertrouwen. Een gemeenschappelijk belang zorgt ervoor dat het vertrouwen in de samenwerking groeit en dat betrokken partijen hun doelstellingen realiseren. Er ontstaat dan een win-winsituatie.

Het is belangrijk om hierbij de win-winaanpak te vermelden, oftewel de *mutual gain approach* van Lawrence Susskind. De mutual gain approach wordt gebruikt om de geesten rijp te maken voor samenwerking en om het vertrouwen te verhogen (Susskind & Field, 1996). Partijen gaan op zoek naar het gezamenlijke belang. Het gezamenlijke belang heeft een meerwaarde voor elke partij en overstijgt het eigen belang. Bovendien vergroot deze oplossing de speelruimte, zodat geen van de partijen echt hoeft in te leveren: eerst wordt het beste gezamenlijke resultaat gecreëerd, waarna tot verdeling over wordt gegaan. Susskind heeft het over het vergroten van de 'onderhandelingsstaart', waar scopeverbreding mee wordt bedoeld: het koppelen van belangen (Wesselink, 2010).

De mutual gain approach levert meer op dan zoeken naar het compromis. Het compromis wordt gevonden als iedereen het eens is en niemand tegen. Dan komt zowel het gezamenlijke belang als ieders individuele belang er blijkbaar redelijk vanaf. Maar minder dan bij de win-winoplossing (zie Figuur 6).



Figuur 6. Win-winoplossing.

### KSF 4: over de betrokken partijen heerst een positief beeld.

Een gemeenschappelijk belang komt overeen met de harde (rationele) kant van vertrouwen. Er is echter ook een zachte (gevoels)kant nodig bij het opbouwen en creëren van vertrouwen. Echt vertrouwen ontstaat als beide partijen een positief beeld hebben van elkaar, zodat de bereidheid om risico's te nemen aanwezig is.

De samenwerking waarbij een positief beeld over de ander overheerst, is een belangrijke basis van waaruit waardering en begrip ontstaat voor de motivatie en doelen van de andere partij. De samenwerking is gebaseerd op een verzameling van positieve ervaringen, op basis waarvan partijen zich gesteund voelen tot het nemen van initiatieven (Lewicki & Bunker, 1996).

Het positieve gevoel kan zelfs zo sterk zijn dat er een onderling een positieve klik ontstaat. Hierbij ontstaat er informeel contact, waarbij partijen elkaar informeren over meer dan het gedeelde belang.

Formele afspraken zijn er nog wel, maar zijn minder formeel dan wanneer partijen geen positief beeld van elkaar hebben. De positieve ervaringen en het gedeelde belang zorgen voor een heldere communicatie. Kenmerkend is het begrip voor de andere partij. Er is een groter draagvlak om de invloed van de andere partij te erkennen en om de zienswijze aan te passen aan de andere partij.

Een connectie op basis van vertrouwen begint bij vertrouwen uitstralen: vertrouwen uitstralen geeft vertrouwen. Persoonlijk contact is cruciaal. Voor het ontplooiën van echt vertrouwen is een enige vorm van openhartigheid, reflectievermogen en wederkerigheid vereist.

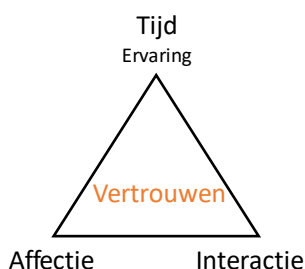
### **KSF 5: tussen de betrokken partijen is een open communicatie (goede informatie-uitwisseling).**

Geen enkele partij heeft dezelfde hoeveelheid informatie. Waar de ene partij over belangrijke informatie beschikt, kan deze gedeeld worden met de andere partij, mits de informatie van belang is voor het gedeelde belang. Deze open communicatie bevordert het vertrouwen. Echter, belangrijke informatie kan ook door een partij achtergehouden worden, waarbij geen goede informatie-uitwisseling plaatsvindt. Dit zal uiteindelijk leiden tot toenemend wantrouwen. Bij te weinig communicatie tussen partijen, maakt 'onbekend' 'onbemind'.

Deze situatie verwijst naar de interactie- of contacthypothese, die stelt dat gevoelens van onderlinge genegenheid zullen groeien indien er frequente interacties zijn tussen partijen en deze gevoelens zullen op hun beurt leiden tot verdere interacties (Remmerwaal, 2009).

Interactie ligt aan de basis voor het ontwikkelen van vertrouwen. Het creëert kansen voor de uitwisseling van informatie; soms is dit vertrouwelijke informatie. Het kan bovendien leiden tot meer onderling begrip. Het besef om, vanuit verschillende belangen, samen iets te willen, maakt de samenwerking robuust (de Zeeuw, 2018).

Vertrouwen ontwikkelen heeft dus tijd nodig. Gedeelde ervaringen en affectie spelen daarin een rol (Hung, Dennis, & Robert, 2004). Tijd verschaft de mogelijkheid om op basis van interactie met elkaar gedeelde ervaringen op te doen en een goed beeld op te bouwen van de betrokken partijen. Tegelijkertijd ontstaan affectieve relaties die kunnen zorgen voor goede verhoudingen met andere partijen (Krackhardt, 2003). Interactie, affectie en tijd zijn belangrijke factoren om het vertrouwensreservoir op te bouwen (zie Figuur 7).



*Figuur 7. Vertrouwensdriehoek*

Een goede informatie-uitwisseling is tijdig en affectief en zal bijdragen aan het versterken van het rationele vertrouwen. Wanneer de ene partij steeds vrijwillig en zonder tegenzin de informatie geeft die de ander nodig heeft, wordt het risico voor de ander steeds kleiner en neemt het vertrouwen toe.

Met dit toegenomen vertrouwen is er een mooie basis om de andere partij beter te leren kennen. De zakelijke communicatie loopt steeds meer over in een vorm van open communicatie, waarin meer ruimte is voor het persoonlijke gesprek. Open communicatie zorgt per definitie voor vertrouwen. Er ontstaat wederkerig begrip voor de ander en voor de situatie van de andere partij. Het waarom wordt duidelijk. Zo kan ook empathie ontstaan. Empathie maakt het eenvoudiger om moeilijke zaken met elkaar te bespreken. Verwachtingen worden bijgesteld. Er kan een wisselwerking ontstaan op gevoelsniveau, die kan leiden tot relationeel vertrouwen.

### **KSF 6: de betrokken partijen hebben de risico's in kaart en accepteren deze.**

Er zijn door partijen diverse inspanningen verricht om het vertrouwen aan te wakkeren: partijen hebben de tijd genomen elkaar beter te leren kennen, hebben een open communicatie en hebben duidelijke afspraken gemaakt. Niettemin liggen de risico's op de loer die het vertrouwen zullen schaden. Bij elke inbreuk op het vertrouwen wakkert ook de onzekerheid aan. Hierdoor komt het vertrouwen weer onder druk te staan. Niet alleen het feit dat een risico zich voordoet heeft impact op het vertrouwen maar ook de mate waarin het risico wordt geaccepteerd heeft impact op het vertrouwen. Klijn en Teisman (2002) spreken over *risk-appetite*.

Een zeker niveau van risico-acceptatie is nodig voor een effectieve samenwerking gebaseerd op vertrouwen. Hoe hoger de risico-acceptatie hoe meer een partij het gevoel heeft dat de belangrijkste risico's onder controle zijn en hoe meer een partij bereid is de restrycto's te accepteren.

Hiervoor geldt: hoe positiever het gevoel, hoe hoger het vertrouwen, hoe aanvaardbaarder het risiconiveau voor de restrycto's is. Als in de interactie echt vertrouwen is ontstaan, dan zijn de voornaamste risico's afgedekt en zullen de restrycto's makkelijker geaccepteerd worden. Maar ook hier geldt: tot het tegengestelde blijkt.

### **KSF 7: de betrokken partijen mogen nadere vragen stellen en/of de andere partij controleren op essentiële zaken die bepalen of de verwachtingen worden waargemaakt.**

Goede informatie-uitwisseling over noodzakelijke zaken zorgt bij partijen voor vertrouwen. Essentieel voor het vertrouwen is daarbij is dat er over de informatie die gegeven wordt vragen gesteld kunnen worden. Het moet mogelijk zijn om deze informatie te controleren als daar aanleiding toe is.

Wanneer de relatie slecht is, zal het stellen van vragen over de informatie veelal niet mogelijk zijn. Er is sprake van wantrouwen indien allerlei regels nodig zijn om het stellen van vragen af te dwingen (Lindenberg, 2000).

Uiteraard dient er sprake te zijn van passende communicatie omtrent de vragen of het controleverzoek. Hieromtrent kunnen vooraf gezamenlijke afspraken gemaakt worden, formeel of informeel. De aanleiding voor de vragen of het verzoek tot controle moet goed worden toegelicht door de vragende partij. De passende communicatie en toelichting draagt ertoe bij dat er begrip ontstaat bij de ontvangende partij.

Op deze wijze, met heldere toelichting, hoeft het stellen van vragen of het verzoek tot controle niet onverenigbaar te zijn met het vertrouwen. Als er positieve informatie naar voren komt, kan dit juist bijdragen aan meer vertrouwen in de andere partij. Vertrouwen en controle kunnen elkaar zelfs versterken: vertrouwen dat bevestigd wordt door de informatie zorgt ervoor dat minder vragen worden gesteld.

**KSF 8: als een inbreuk zich heeft voorgedaan, wordt deze geanalyseerd en besproken tussen de betrokken partijen.**

Als een inbreuk zich heeft voorgedaan wordt er primair gereageerd met meer controle en meer regels. Echter, de reden van de inbreuk op het vertrouwen is bepalend voor de reactie daarop. Bij kwade intentie is meer controle en meer regels de juiste reactie. De inbreuk kan ook andere oorzaken hebben: het ontbreken van het vereiste vakmanschap of competenties of in verband met bijzondere omstandigheden. In deze gevallen is het veel logischer te investeren in opleidingen of samen te onderzoeken wat er wel nodig is. Om het vertrouwen te laten groeien is het van belang dat bij een inbreuk niet direct wordt uitgegaan van kwade opzet. Het is goed om met het innemen van een standpunt even te wachten tot meer helderheid is verkregen over de reden van de inbreuk (de Bruijn, ten Heuvelhof, & in 't Veld, 2002).

Bij rationeel vertrouwen wordt gepoogd het vertrouwen weer te herstellen door analyse en onderzoek naar de inbreuk. Voor de toekomst wordt geprobeerd meer zekerheden in te bouwen om het rationele vertrouwen te behouden. Dit is een moment waarop extra vragen worden gesteld.

Bij echt vertrouwen is er een degelijke samenwerking en is er geen reden om de intentie van de andere partij in twijfel te trekken. Door de open communicatie en het reflecterende vermogen binnen de samenwerking zal er ruimte zijn voor een open analyse. Ondanks dat partijen weten dat een misverstand zich kan voordoen, zullen partijen er alles aan doen om herhaling te voorkomen. Door het reflecterende vermogen binnen de samenwerking is er acceptatie voor het maken van fouten, mits er van geleerd wordt. Hiermee verminderen partijen de risico's voor de toekomst en zal er juist een verdieping in de samenwerking tot stand komen. Een goede open communicatie is de leidraad, samen met het lef om aanwezige mechanismen te doorbreken. Een partij zal een inbreuk benaderen als iets dat erbij hoort, tenzij uit het onderzoek blijkt dat een partij zich vergist heeft in de andere partij en er sprake is van kwade intentie.

Samenvattend wordt gesteld dat vertrouwen in de samenwerking tussen partijen bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling meetbaar en zichtbaar gemaakt kan worden aan de hand van de acht kritieke succesfactoren voor vertrouwen. De kritieke succesfactoren zijn bepalend voor de vorming van vertrouwen. Waarbij tijd en interactie een cruciale rol spelen. De eerste samenwerking begint voorzichtig en kan steeds hechter worden naarmate het vertrouwen groeit.

Bij het opbouwen van vertrouwen worden dikwijls drie ontwikkelstadia onderscheiden (Nooteboom (2006) en Lewicki & Bunker (1996)). Welke drie stadia dat zijn en hoe de kritieke succesfactoren zich verhouden met deze drie stadia wordt hierna beschreven.

### 3.6. Het opbouwen van vertrouwen

Vertrouwen positioneert zich tussen beperkt vertrouwen en relationeel vertrouwen en moet zich ontwikkelen. Vertrouwen ontwikkelt zich door ervaringen tussen partijen als uitkomst van eerdere samenwerkingen. Een samenwerking start veelal met beperkt vertrouwen.

#### **Stadium 1: beperkt vertrouwen**

Dit stadium kenmerkt zich doordat er nog geen vertrouwen is opgebouwd. Partijen kennen elkaar nog niet of nauwelijks en er zijn nog geen specifieke ervaringen opgedaan. Het opbouwen van vertrouwen gaat in dit stadium stap voor stap, waarbij elke stap nog relatief weinig risico kent. Bij binnenstedelijke transformaties wordt dat bereikt door participatiebijeenkomsten te organiseren, waarbij partijen door de gemeente worden uitgenodigd om mee te denken en mee te doen. Op basis van deze initiatieven en ervaringen wordt het gedrag van betrokken partijen zichtbaar, en daarmee

de betrouwbaarheid, van de andere partij. Bij de start van transformaties zijn er weinig of geen specifieke ervaringen tussen betrokken partijen en is er dus veelal sprake van beperkt vertrouwen.

### **Stadium 2: rationeel vertrouwen (cognition-based trust)**

Dit stadium kenmerkt zich doordat er inmiddels ervaring is opgedaan betreffende de betrouwbaarheid van de andere partij (bekwaamheid, welwillendheid, integriteit). De grenzen van vertrouwen worden afgetast. De omstandigheden spelen hierbij een bepalende rol. Bij transformaties zullen betrokken partijen bij elkaar aftasten of de vereiste competenties aanwezig zijn om de verwachtingen waar te kunnen maken (KSF 2). Dit vraagt tevens veel kennis en ervaring van partijen om dat uit te vinden. In dit stadium is vertrouwen tevens sterk gebaseerd op gemeenschappelijk belang (KSF 3). Zeker bij transformaties zijn betrokken partijen gericht op de borging van het gedeelde belang. Het onderling vertrouwen kan onder druk komen te staan zodra zich veranderingen voordoen in het gemeenschappelijke belang.

Door de gemeenschappelijke belangen zoveel mogelijk te borgen en door duidelijkheid over de doelen, ambities en spelregels te creëren (KSF 1), maar ook door zoveel mogelijk risico's af te dekken, gaat een partij er van uit dat de andere partij binnen de samenwerking (de transformatie) de belangen in voldoende mate in acht zal nemen. Gesteld kan worden dat wanneer de eerste drie kritieke succesfactoren voldoende geborgd zijn, er sprake is van rationeel vertrouwen.

### **Stadium 3: relationeel vertrouwen (affect-based trust)**

Dit stadium kenmerkt zich door echt vertrouwen in de vorm van loyaliteit, gedeelde ervaringen en gedeelde normen en waarden. We spreken van *soft controls*, waarbij empathie is ontstaan voor de andere partij. Over betrokken partijen heerst een positief beeld (KSF 4). Daarnaast is sprake van een open communicatie (KSF 5). Tussen betrokken partijen is een goede informatie uitwisseling. Er is wederzijds vertrouwen gebaseerd op het positieve beeld en de open communicatie. Deze affectie kan zelfs resulteren in de zogenaamde 'klik' tussen partijen (Nooteboom, 2006).

Dit wederzijdse vertrouwen is echt en gebaseerd op intuïtie en gevoel en minder gericht op eigen gewin en het verkleinen van de risico's (Smith, et al., 2007). Het is het soort vertrouwen (trust) waarbij risico's worden aanvaard (KSF 6) en waarbij moeilijke situaties samen worden opgelost (KSF 7 en 8).

Aan enige risicobeheersing valt niet te ontkomen. De manier waarop is echter verschillend bij rationeel en relationeel vertrouwen. De *hard controls*: duidelijke regels, controleren en sancties kenmerken het rationeel vertrouwen. Relationeel vertrouwen wordt via *soft controls*: goed gevoel en open communicatie, beheerst.

Vertrouwen kan ook beschadigd raken. Juist bij binnenstedelijke transformaties op basis van zelfrealisatie, kan een gering moment of een misverstand of een belangenwijziging het vertrouwen schaden.

Indien er een algemeen gevoel van vertrouwen is (de *soft controls*: goed gevoel en open communicatie), en er is voldoende draagvlak aanwezig voor het maken van afspraken (*hard controls*: zoals bij transformaties het bestemmingsplan, het investeringsbesluit en de omgevingsvergunning), dan is er sprake van evenwicht in het vertrouwen binnen de samenwerking. Waar de balans tussen de *soft* en *hard controls* ligt binnen een binnenstedelijke transformatie op basis van zelfrealisatie bevindt, hangt af van de aanwezigheid van het gedeelde belang, de omstandigheden, de risico's en de chemie tussen partijen.

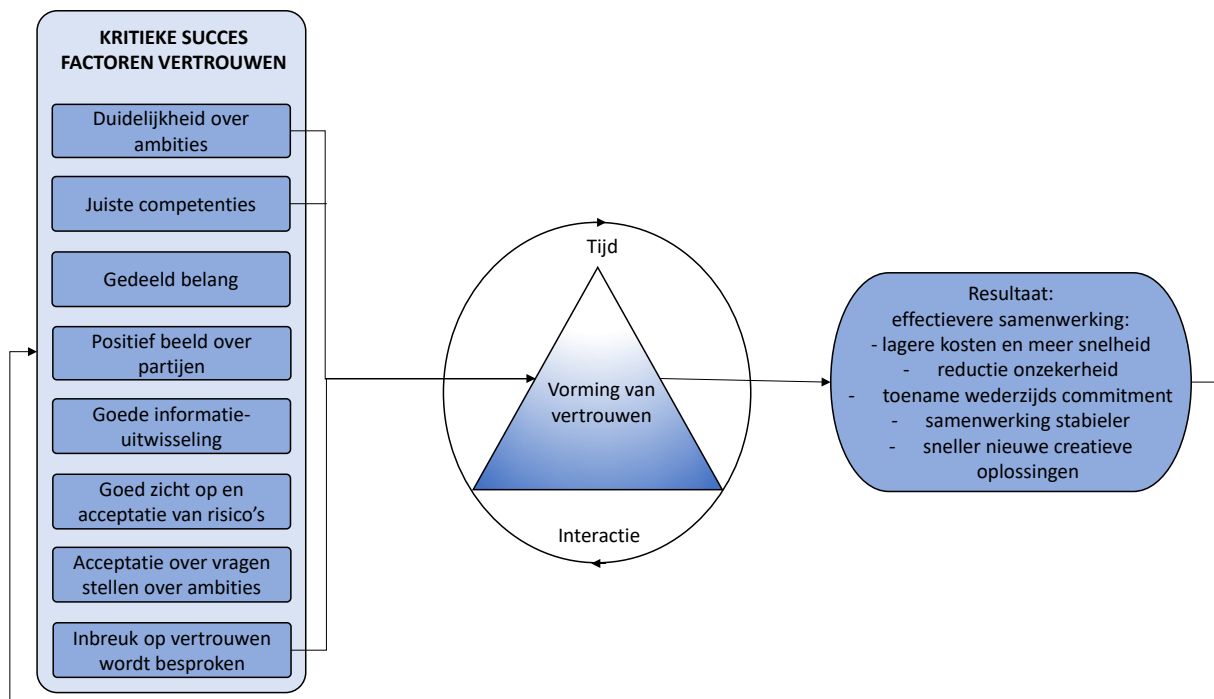
### 3.7. Effectiviteit van de samenwerking

Eerder is al opgemerkt dat uit veel onderzoeken blijkt dat vertrouwen resulteert in een betere samenwerking. Wat een betere dan wel effectievere samenwerking is, wordt door de diverse onderzoeken over vertrouwen op verschillende wijze benaderd. De onderzoeken komen tot verschillende indicatoren. Dit onderzoek combineert de verschillende indicatoren tot vijf indicatoren voor een effectieve samenwerking.

De vijf indicatoren voor een effectieve samenwerking zijn:

- De snelheid in het nemen van beslissingen. Als het vertrouwen groeit gaat de snelheid omhoog en gaan de kosten naar beneden (Covey & Merrill, 2006);
- Het doen van risicovolle investeringen. Als het vertrouwen groeit zal dit sneller plaatsvinden. De onzekerheid van handelingen van de andere partij wordt gereduceerd waardoor mogelijk eerder investeringen worden gedaan die mogelijk risicovol zijn (Klijn & Teisman, 2002)
- Het wederzijds commitment. Als het vertrouwen groeit stijgt het wederzijds commitment (van Ark & Edelenbos, 2005);
- De mate waarin de samenwerking tegen een stootje kan. Als vertrouwen groeit wordt de samenwerking robuuster. De samenwerking wordt stabiel en duurzamer. Problematische omstandigheden die zich in de samenwerking voordoen, kunnen beter het hoofd worden geboden (van Ark & Edelenbos, 2005);
- De mate waarin nieuwe creatieve oplossingen worden gevonden voor complexe problemen. Als vertrouwen groeit zullen eerder creatieve oplossingen worden gevonden (van Ark & Edelenbos, 2005).

Samenvattend wordt gesteld dat vertrouwen in de samenwerking tussen partijen bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling meetbaar en zichtbaar gemaakt kan worden aan de hand van de acht kritieke succesfactoren voor vertrouwen. De kritieke succesfactoren zijn bepalend voor de vorming van vertrouwen. Waarbij tevens tijd en interactie een cruciale rol spelen. De vorming van vertrouwen zorgt weer voor effectievere samenwerking (zie Figuur 8).



Figuur 8. Operationaliseren van vertrouwen: een theoretisch raamwerk



## 4. Methodologisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en welke methoden van onderzoek zijn gehanteerd. In de aanloop naar het onderzoek is nagedacht over de toe te passen onderzoeksstrategieën. Dit hoofdstuk beschrijft deze gemaakte afwegingen. Ook wordt beschreven op welke wijze de data is verzameld en geanalyseerd. Afsluitend wordt ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

### 4.1. Kwalitatief interpretatief onderzoek

In dit onderzoek staat het bepalen en evalueren van het belang van vertrouwen bij binnenstedelijke transformatie centraal. Het onderzoek gaat uit van een filosofie waarin partijen (sociale actoren) de omgeving om zich heen interpreteren (Verschuren & Doorewaard, 2015). Het interpretivisme is een filosofie die veronderstelt dat deze interpretatie bepalend is voor de ervaring en betekenisgeving van een partij. Om antwoord te krijgen op de vraag wat het belang van vertrouwen binnen deze context is, is het noodzakelijk om het onderwerp van alle kanten te belichten en inzichtelijk te maken hoe de betrokkenen het te onderzoeken fenomeen ervaren. Het onderzoek vraagt daarmee om een strategie die de diepte ingaat en als doel heeft om een bepaald fenomeen te begrijpen. Bij onderzoek naar het belang van vertrouwen zijn de contextuele factoren erg bepalend. Dit onderzoek hanteert dan ook casestudy's als strategie (Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2015). Een casestudy is namelijk een strategie die gericht is op het verkrijgen van een integraal en diepgaand inzicht van het onderzoeksobject van een of meerdere tijdruimtelijk begrensde processen of objecten (Verschuren & Doorewaard, 2015).

Door in het onderzoek de casestudy-strategie toe te passen is het mogelijk om een sociaal verschijnsel in zijn natuurlijke situatie op een kwalitatieve manier te benaderen (Bleijenbergh, 2013). Dit is tegelijkertijd de belangrijkste reden waarom hoofdstuk 5 per casestudy is uitgewerkt. De "verborgen" variabele vertrouwen krijgt vorm en inhoud door de contextuele factoren. Door de succesfactoren te scoren per casestudy wordt vertrouwen zichtbaar en meetbaar. Interessant is dan te weten in hoeverre de contextuele factoren daarin een rol spelen.

Langs de lijn van het geformuleerde theoretisch raamwerk (zie Figuur 8) is per casestudy tevens onderzocht wat het effect is van het niveau van vertrouwen op de effectiviteit van de samenwerking. In aanvulling op de theoretische onderbouwing is er ook per casestudy gekeken naar het zogenaamde succesfactoren-kwadrant model (zie hoofdstuk 5). Het model maakt in één oog op slag duidelijk wat het relatieve belang van de succesfactor is ten opzichte van de andere succesfactoren en welke succesfactoren het minst dan wel het meest zijn verbeterd. Geen van de geraadpleegde onderzoeken (zie literatuurlijst) besteedt hier aandacht aan. Een mooie verrijking van dit onderzoek. Alles overziend mag gesteld worden dat de keuze voor verschillende casestudy's het meest voor de hand liggend is voor een kwalitatieve interpretatieve onderzoeksmethode.

Het nadeel van deze onderzoeksmethode is wel dat het interpreteren van de bevindingen altijd in hun context moet worden gezien en dat maakt het generaliseren van de resultaten moeilijk. Een kwantitatieve analyse is in deze situatie niet mogelijk (Verschuren & Doorewaard, 2015). Dit onderzoek is kwalitatief van aard en heeft als doelstelling om explorierend en verkennend te zijn.

### 4.2. Caseselectie

De steekproeftrekking is bij een casestudy anders dan bij een survey. Door het kleine aantal bij een casestudy is de kans om niet representatieve steekproef te krijgen groot. Een goede keuze van het te onderzoeken object is daarbij essentieel. Om deze reden vindt de selectie van een case bij deze strategie plaats middels een strategische steekproeftrekking (Verschuren & Doorewaard, 2015). Voor de selectie van de case is de onderzoeksdoelstelling van belang: 'Het belang van vertrouwen in de samenwerking met partijen bij binnenstedelijke transformaties'. Op basis van deze doelstelling is een

aantal criteria bepaald. Aan de hand van de hiernavolgende criteria vindt de selectie van drie cases plaats:

- *binnenstedelijke transformatie*: een binnenstedelijk gebied dat getransformeerd wordt van werken (een monofunctiegebied) naar wonen, werken, winkelen en voorzieningen (een multifunctiegebied);
- *passief grondbeleid*: de gemeente voert geen actief grondbeleid, maar gaat bij de transformatie uit van passief grondbeleid. In samenwerking met eigenaren en erfpachters wordt het gebied getransformeerd;
- *Developing apart together*: een samenwerking waarbij het stedenbouwkundig plan gezamenlijk wordt ontwikkeld en waarbij iedere private partij zijn eigen kavel op eigen snelheid en manier kan en mag ontwikkelen;
- *transformatiegebieden in Amsterdam*: de onderzoeker is erfpachter van twee ontwikkelkavels in Amsterdam en heeft de ambitie om het zakelijke en leerzame met elkaar te verenigen. Opvallend is ook dat de betrokkenheid ervoor zorgt dat partijen goed benaderbaar zijn;
- *Fasering*: een belangrijk criterium bij de selectie is ook dat de transformatiegebieden zich in verschillende fases van de transformatie dienen te bevinden. Voorondersteld wordt dat vertrouwen groeit naarmate de transformatie vordert.

Op basis van deze selectiecriteria zijn drie binnenstedelijke transformatiegebieden geselecteerd uit een selectie van 21 transformatiegebieden (Klok, van Heusden, & Sliepenbeek, 2019): de Klaprozenbuurt, de zone A2/Joan Muyskenweg en het Hamerkwartier .

De belangrijkste kengetallen zijn:

Transformatiegebied	Totaal gebiedsoppervlak	Huidig m2 BVO	Toekomstig m2 BVO	Aantal woningen
Klaprozenbuurt	6,5 hectare	45.000	250.000	2.000
Zone A2/Joan Muyskenweg	4 hectare	10.000	25.000	270
Hamerkwartier	40 hectare	280.000	790.000	6.700

Figuur 9. Kengetallen geselecteerde transformatiegebieden

In de volgende paragrafen worden de transformatiegebieden beschreven in termen van:

- locatie: waar ligt het te transformeren gebied;
- concept: hoe ziet het stedenbouwkundig plan er in grote lijnen uit;
- community: welke partijen gaan aan de slag om de transformatie te realiseren;
- planning: op welke wijze wordt het transformatieproces vorm gegeven en in welke fase bevindt het project zich.

### 4.2.1. Klaprozenbuurt

#### Locatie

De Klaprozenbuurt in Amsterdam Noord ligt tussen de Noordelijke IJ-oever (NDSM, Buiksloterham) en de oudere woonbuurten van Noord (Bloemenbuurt, Banne). De buurt ligt tussen de Klaprozenweg, het Zijkanaal met zijn haven voor woonschepen, de Buiksloterdijk en de Bloemenbuurt. Op dit moment is het een gedateerd bedrijventerrein met 45.000 m<sup>2</sup> aan bedrijvigheid, met meubelzaken, ambachtelijke bedrijven, garages, een GVB-busremise en andere nutsfuncties (Brouwer, et al., 2020).



Figuur 10. Transformatiegebied Klaprozenbuurt

### Concept

Het bedrijventerrein Klaprozenbuurt transformeert van 45.000 m<sup>2</sup> bedrijventerrein met monofunctie naar 250.000 m<sup>2</sup> wonen, werken en voorzieningen en zal dus multifunctioneel worden. In de toekomstige Klaprozenbuurt komen ruim 2.000 woningen voor starters, stellen, gezinnen en ouderen. Hiervan wordt 40% sociale huurwoningen, 40% middeldure huur en koop en 20% vrije sector.

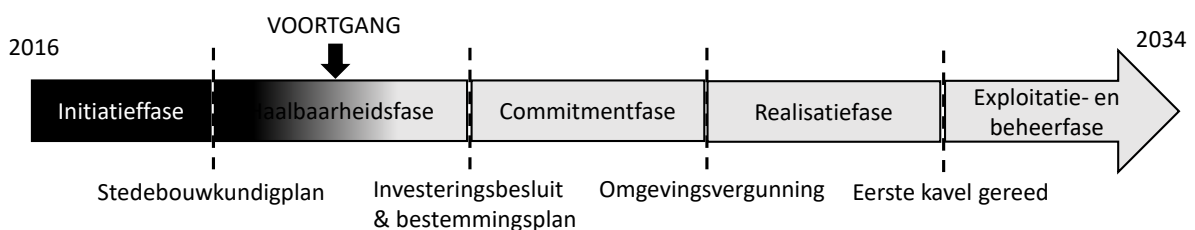
Het merendeel van de bestaande bedrijven kan terugkeren in de toekomstige situatie, behalve als ze het milieu belasten. Tussen de gebouwen, erop en eromheen, komt heel veel groen. Op de begane grond op de Klaprozenweg komen bedrijven en winkels zodat het een levendige straat wordt. De Klaprozenbuurt krijgt twee nieuwe supermarkten, nieuwe horeca, twee basisscholen en voorzieningen voor zorg en welzijn.

### Community

Het uitgangspunt is dat vijftig erfpachters en eigenaren hoofdzakelijk zelf het initiatief nemen voor herontwikkeling. De gemeente stelt kaders, maakt de verandering mogelijk en bereidt ingrepen in de openbare ruimte voor. De bestaande partijen in het gebied bepalen zelf het tempo van de transformatie.

### Planning

De eerste stappen voor transformatie van de Klaprozenbuurt zijn gezet in 2016. De afgelopen jaren is aan de hand van een groot aantal participatiebijeenkomsten, in samenwerking met bewoners en eigenaren, het stedenbouwkundigplan opgesteld en geaccordeerd. Het huidige project bevindt zich nu in de haalbaarheidsfase. Ten tijde van de interviews die plaatsvonden in het tweede kwartaal van 2019 zette de gemeente vol in om het investeringsbesluit en bestemmingsplan goedgekeurd te krijgen. Zodra het investeringsbesluit is genomen door de gemeenteraad en het bestemmingsplan onherroepelijk is verklaard, kan de transformatie van het bestaande bedrijventerrein écht starten. Naar verwachting start de transformatie aan de oostzijde van het plangebied, en gaat de ontwikkeling stapsgewijs westwaarts.



Figuur 11. Planning Klaprozenbuurt.

### 4.2.2. A2-zone en Joan Muyskenweg

#### Locatie

Het bedrijventerrein A2-zone en Joan Muyskenweg ligt tussen de A2, de Duivendrechtse vaart en metrostation Overamstel en is onderdeel van het gebied Overamstel. Het bedrijventerrein verandert in een compleet nieuwe woonwijk met allerlei voorzieningen, zoals een basisschool en horecagelegenheden, gebouwd. De openbare ruimte wordt per gebied aangepakt, zodat een prettige woonomgeving ontstaat (Gemeente Amsterdam, 2020).



Figuur 12. Transformatiegebied Zone A2-Joan Muyskenweg

#### Concept

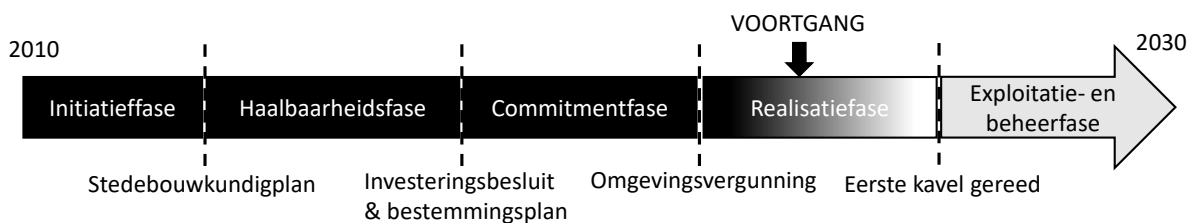
Het bedrijventerrein A2-zone en de Joan Muyskenweg veranderen van een traditioneel werkgebied naar een meer gemengd werk-woongebied. Parkeren vindt voor de nieuwbouw voornamelijk ondergronds plaats. Op termijn ontstaat ook een aansluiting met het Amstelskwartier en de Rivierenbuurt. Langs de Duivendrechtse vaart komt een doorlopende weg van het metrostation tot de insteekhaven. De openbare ruimte wordt zowel aan de kade als aan de kant van de Joan Muyskenweg opnieuw ingericht. Op dit moment zijn de kavels Koffiefabriek en Joan Muyskenweg 12-14, en de aanleg van de ligplaatsen in voorbereiding.

#### Community

Het uitgangspunt is dat eigenaren-gebruikers en projectontwikkelaars zelf het initiatief nemen voor herontwikkeling. De gemeente stelt kaders, maakt de verandering mogelijk en bereidt ingrepen in de openbare ruimte voor. De bestaande partijen in het gebied bepalen zelf het tempo van de transformatie.

#### Planning

De ontwikkeling van het gebied is in 2010 gestart en loopt door tot 2030.



Figuur 13. Planning Zone A2-Joan Muyskenweg

### 4.2.3. Hamerkwartier

#### Locatie

Het Hamerkwartier wordt aan de zuidzijde begrensd door het IJ en aan de noordkant door de Meeuwenlaan en het Vliegenbos. Het transformatiegebied is circa 40 hectare groot (Gemeente Amsterdam, 2020).



Figuur 14. Transformatiegebied Hamerkwartier

#### Concept

In 2008 heeft het Hamerkwartier met het voormalig Storkterrein al een eerste transformatie doorgemaakt. In opdracht van Eigen Haard is het terrein getransformeerd van industrieterrein naar een multidisciplinair bedrijfsterrein voor de creatieve sector en is gericht op vakmanschap, horeca en publiek gebruik.

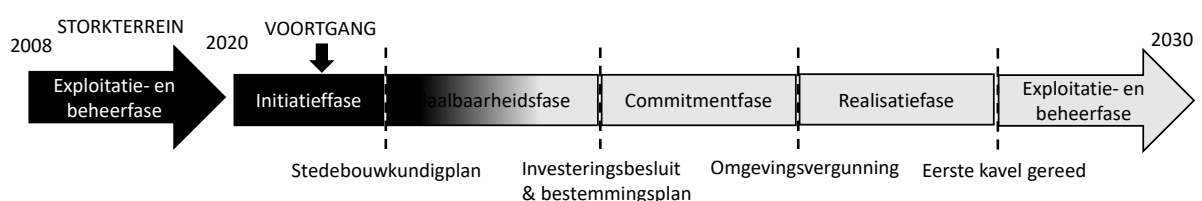
De komende tijd transformeert het Hamerkwartier langzaam van een bedrijventerrein naar een hoog stedelijke wijk met 6.700 woningen en veel ruimte voor werken.

#### Community

Het uitgangspunt is dat eigenaren-gebruikers en projectontwikkelaars zelf het initiatief nemen voor herontwikkeling. De gemeente stelt kaders, maakt de verandering mogelijk en bereidt ingrepen in de openbare ruimte voor. De bestaande partijen in het gebied bepalen zelf het tempo van de transformatie.

#### Planning

Zoals aangegeven heeft het Hamerkwartier vanaf 2008 een eerste transformatie van het Storkterrein ondergaan. Op dit moment richt de gemeente zich op de verdere transformatie van het gebied. Het bijzondere is dat de gemeente geen traditioneel stedenbouwkundig plan opstelt. De transformatie krijgt vorm in een gedeeld planproces, waarin de gemeente samen met gebruikers, eigenaren, erfpachters en ontwikkelaars optrekt. De gemeente faciliteert en coördineert verschillende kleinere ontwikkelingen. Projectontwikkelaars zullen uiteindelijk nieuwe woningen bouwen, op zijn vroegst in 2021.



Figuur 15. Planning Hamerkwartier.

### 4.3. Dataverzamelingmethode

Nadat op basis van de literatuur vertrouwen is geoperationaliseerd, is het mogelijk om de praktijk hieraan te toetsen. De theorie is door middel van drie casestudy's aan de praktijk gekoppeld. Bij de keuze voor drie casestudy's is de keuze voor kwalitatief onderzoek logisch. Een kenmerk van een casestudy is dat de case in zijn natuurlijke omgeving wordt bestudeerd (Verschuren & Doorewaard, 2015). Het doel van dit onderzoek is om dit onderwerp diepgaand uit te werken en de situatie proberen te begrijpen. Om dit te bereiken is een arbeidsintensieve vorm van dataverzameling nodig (Verschuren & Doorewaard, 2015). Voor dit onderzoek is gekozen om data te verzamelen middels semigestructureerde interviews en documentenanalyse.

#### *Semigestructureerde interviews*

Het theoretisch raamwerk (zie Figuur 8) dient als basis voor de structuur van de interviews. Wanneer het belangrijk is om inzicht te krijgen in wat betrokken partijen vinden over bepaalde zaken, is het afnemen van een interview zeer geschikt (Singleton & Straits, 2010). Een interview stelt de onderzoeker in staat om door te vragen en dieper op het onderwerp in te gaan. Aanvullende vragen kunnen ervoor zorgen dat meningen en percepties komen boven drijven (Verschuren & Doorewaard, 2015).

Het stellen van open vragen creëert ruimte in het gesprek voor meer specifieke informatie. Bovendien brengt het denkprocessen en gevoelens op gang die kleur kunnen geven aan het onderzoek. Het nadeel van open vragen is dat ze lastiger te analyseren en te coderen zijn wat vaak extra tijd kost (Singleton & Straits, 2010).

Dit onderzoek bestaat uit elf open vragen en veertien gesloten vragen. Bij de gesloten vragen wordt de respondent gevraagd een score te geven op een vijfpuntsschaal (Likertschaal). De vijfpuntsschaal zorgt ervoor dat de antwoorden niet dubbelzinnig zijn (Babbie, 2015). Een gesloten vraag zorgt ervoor dat de respondent gericht antwoord geeft, waardoor een soort scherpte in het onderzoek ontstaat. Bovendien wordt bij elke score een toelichting gevraagd, zodat de achterliggende gedachten duidelijk worden en de score een 'kleur' krijgt. Het interview bestaat uit vijfentwintig vragen (zie bijlage 1).

#### *De respondenten*

Dit onderzoek richt zich op personen die opereren aan de frontlinie van binnenstedelijke transformaties en ruime ervaring hebben met en kennis hebben van binnenstedelijke transformaties. In het kader van het onderzoek is bij de keuze voor de respondenten ook gekeken of de personen publieke dan wel private partijen vertegenwoordigen. De verwachting is dat publieke en private partijen wellicht verschillende meningen hebben over de mate van vertrouwen in de samenwerking tussen partijen bij binnenstedelijke gebied transformaties.

De respondenten zijn in eerste instantie benaderd vanuit het eigen netwerk. Later zijn ook respondenten via andere respondenten benaderd door sneeuwballsampling toe te passen (Robson & McCartan, 2017).

Voor het onderzoek zijn zestien personen geïnterviewd: gemiddeld vijf personen per transformatiegebied (zie ook hoofdstuk 4.2 Caseselectie). Ook zijn negen personen van private partijen en zeven personen van publieke partijen benaderd. Bij twee transformatiegebieden is het niet gelukt om meer personen vanuit de publieke sector te interviewen. Zij gaven op geen enkele wijze gehoor aan het onderzoek. In de hiernavolgende tabel staan de respondenten.

Transformatieproject	#	Naam	Bedrijf	Rol
Klaprozenbuurt	1	Annique Guyaux	Gemeente Amsterdam	Projectmanager Klaprozenbuurt
	2	Guido Mensink	Gedachtegoed	Directeur- eigenaar
	3	Raymond Le Belle	LeBelle vastgoed	Directeur-eigenaar
	4	Ed Koele	Gemeente Amsterdam	Projectleider grond & ontwikkeling
	5	Jimmy Verheij	Ymere	Assetmanager woningcorporatie
	6	Bas van Rossum	Gemeente Amsterdam	Projectmanagment
Amstel Business Park Zuid	1	Paul Cottaar	Gemeente Ouderkerk a/d Amstel	Projectmanager Amstel Business Park Zuid
	2	Tess Broekman	Urhahn   stedenbouw & strategie	Stedebouwkundig adviseur & directeur
	3	Remco van der Heijden	Amvest	Ontwikkelmanager Wenckebach zuid
	4	Jan Hagedoorn	Hagedoorn Advies (voorheen Gemeente Amsterdam)	Directeur en ontwikkelaar Zuidpark (voorheen dir grondbedrijf gem Amsterdam)
	5	Dirk Dekker	Being Development	Directeur en ontwikkelaar The Joan
Hamerkwartier	1	Martijn Overmulder	Gemeente Amsterdam	Projectmanager Hamerkwartier
	2	Micha Wijngaarde	Wijngaarde & Beckers	Projectleider Stork
	3	Rob Post	Stadsloods	Stadsdeel Voorzitter
	4	Rob Vooren	Gemeente Amsterdam	Projectleider Hamerkwartier Stork terrein
	5	Kees van Vlooten	Voorzitter beheergroep	Directeur-eigenaar

Figuur 16. De respondenten

Naast het afnemen van interviews zijn vanzelfsprekend ook de projectdocumenten van de drie casestudy's geanalyseerd.

#### Afname interviews

Bij de start van het interview is aan de respondenten een korte introductie over het onderzoek gegeven. Ook is verteld dat de interviews anoniem worden verwerkt. De respondenten krijgen bij de start van het interview een scoreformulier met het verzoek deze later in te vullen. Aan het einde van de introductie is aan alle respondenten toestemming gevraagd om de interviews vast te leggen met een voicerecorder.

De interviews zijn anoniem verwerkt om de veiligheid van de respondenten te garanderen. Zo is getracht een situatie te creëren waarbij de respondenten openhartig kunnen spreken. Dit helpt zo veel als mogelijk sociaal wenselijke antwoorden te vermijden.

De interviews vinden plaats op locatie bij de respondent en nemen 50 en 70 minuten in beslag. Vanwege de complexiteit van het onderwerp en de vele invalshoeken die het onderwerp vertrouwen heeft, ontvangen de personen die geïnterviewd zijn, vooraf per e-mail de vragenlijst. Zodoende zijn ze in de gelegenheid om vooraf hun gedachten over het onderwerp te laten gaan.

Een aantal interviews is ten tijde van de coronacrisis via Microsoft Teams op afstand afgenomen.

## 4.4. Methode van data-analyse

### 4.4.1. Vastleggen interviews

Zoals hiervoor is aangegeven zijn de interviews met een voice recorder opgenomen om vervolgens getranscribeerd te worden. Het opnemen van het interview draagt bij aan de kwaliteit van de data-analyse doordat voldoende tijd wordt genomen om het interview letterlijk uit te typen. Bovendien levert het meer inzicht op in het onderwerp van het onderzoek en draagt het bij aan de transparantie en controlebaarheid (Boeije, 2016).

Bij het uittypen zijn haperingen weggelaten indien deze irrelevant zijn voor de context. Dit is gedaan om de leesbaarheid van het document te vergroten.

De dataverzameling wordt afgewisseld met de data-analyse. Deze manier van werken maakt het mogelijk om op basis van de eerste data, veronderstellingen verder uit te diepen aan de hand van de theorie en vervolgens weer te toetsen in de praktijk. Na het vijfde interview is gestart met coderen. Bij het coderen wordt met één of enkele woorden de essentie van de geselecteerde data kernachtig weergegeven (Boeije, 2016). Vervolgens zijn de codes onderverdeeld in overlappende codes. Dit

zorgt voor ordening en geeft inzicht in wat de belangrijkste elementen uit de interviews zijn. Uiteindelijk zijn de codes onderverdeeld in thema's.

### 4.4.2. Positie onderzoeker

De onderzoeker is een actieve betekenisgever en is dus niet neutraal. Als onderzoeker maak je keuzes in het kiezen van de literatuur en de analyse van de context. Hierdoor wordt het onderzoek beïnvloed door persoonlijke interpretaties.

De onderzoeker is erfpachter van twee ontwikkelkavels: een ontwikkelkavel in het transformatiegebied de Klaprozenbuurt en een ontwikkelkavel in het transformatiegebied Amstel Business Park Zuid. Dit maakt de rol als onderzoeker bijzonder: de onderzoeker is namelijk onderdeel van het transformatiegebied dat hij onderzoekt. Dit heeft zowel voor- als nadelen die in het achterhoofd moeten worden gehouden tijdens het doen van onderzoek.

Een voordeel is dat de onderzoeker veel van het transformatieproces en -gebied kent. Hierdoor bestaat al een beeld van het belang van vertrouwen in de samenwerking tussen partijen. Ook levert dit mogelijk een voordeel op bij het afnemen van de interviews: zaken die de respondenten als vanzelfsprekend zien, kan de onderzoeker beter plaatsen. De eigen belevingen helpen de onderzoeker bepaalde ervaringen van de respondenten beter te begrijpen.

Een nadeel dat aan deze manier van onderzoeken kleeft, is dat de onderzoeker zijn scherpe blik kan verliezen. Ook kan er onderzoekersbias optreden: een vertekend beeld van de werkelijke situatie doordat de onderzoeker met een gekleurde bril naar de situatie kijkt (Boeije, 2016).

Dit wordt zoveel mogelijk vermeden, maar helemaal is onmogelijk het helemaal uit te sluiten: als onderzoeker laat je je altijd onbewust beïnvloeden door eigen ervaringen. De mening van de onderzoeker over het belang van vertrouwen in de samenwerking tussen partijen is echter zoveel mogelijk buiten beschouwing gelaten in de interviews.

Een ander mogelijk effect is dat de respondenten zich positiever uiten dan dat zij in werkelijkheid zijn. Geprobeerd is de sociaal wenselijke antwoorden te vermijden door de respondenten in een afgeschermd ruimte te interviewen. Vooraf is alle respondenten verteld dat de interviews anoniem worden verwerkt.

### 4.4.3. Validiteit en betrouwbaarheid

De keuze voor casestudy's is van invloed op de validiteit. De interne validiteit is gewoonlijk hoog bij een casestudy. De strategie biedt de mogelijkheid om een volledig beeld te krijgen waarbij veel factoren met betrekking tot het belang van vertrouwen zijn meegenomen.

De keuze voor casestudy's is dus een keuze voor diepgang. Dit maakt het tegelijkertijd moeilijker om de bevindingen van toepassing te verklaren op het gehele veld (Verschuren & Doorewaard, 2015).

Het onderzoek heeft gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews; deze hebben een vaste structuur door het theoretische raamwerk (zie Figuur 8) als basis te gebruiken. Dit vergroot de betrouwbaarheid (Boeije, 2016). Verder zijn de interviews met een voice recorder opgenomen zodat de genoteerde antwoorden gecheckt kunnen worden.



### 5. Analyse

In dit hoofdstuk komt de praktijk van drie transformatiegebieden aan bod in relatie tot de hoofdonderzoeksvraag. In welke mate speelt het opbouwen van vertrouwen een rol bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is? De theoretische benadering over het belang van vertrouwen en samenwerken tussen partijen is in hoofdstuk 3 aan de orde geweest. De theoretische benaderingen worden nu getoetst aan de praktijk van de gekozen casussen. De uitkomsten van de interviews met de zestien respondenten resulteren in de beantwoording van de twee deelvragen:

- Hoe krijgen de kenmerken van vertrouwen vorm in de praktijk van binnenstedelijke transformaties?
- Welke nieuwe inzichten brengt het opbouwen van vertrouwen in de praktijk van binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is?

Per transformatiegebied worden de antwoorden van de respondenten op de open vragen over vertrouwen en samenwerken geanalyseerd. Hierbij wordt gekeken welke kritieke succesfactoren spontaan worden genoemd en welke succesfactoren niet spontaan genoemd worden. Na de analyse van de antwoorden op de open vragen komen de acht kritieke succesfactoren ruimschoots aan bod. Elke respondent heeft de acht succesfactoren op een schaal van 1 tot 5 gescoord. Elke score geeft een indicatie over de mate van vertrouwen tussen partijen in de samenwerking binnen het betreffende transformatiegebied. De toelichting op de score zorgt voor de onderbouwing. Ook wordt gekeken naar het relatieve belang van de succesfactor: welke succesfactor vindt de respondent belangrijker dan de andere succesfactor; en welke succesfactor is het sterkst en welke het minst sterk verbeterd in de tijd dat de respondent betrokken is. Zo ontstaat een succesfactorenkwadrant. Deze wordt per transformatiegebied toegelicht.

Naast de acht kritieke succesfactoren van vertrouwen worden ook vijf factoren geanalyseerd die een indicatie geven over de effectiviteit van de samenwerking binnen het transformatiegebied. Ook hier geven de respondenten een score van 1 tot 5 inclusief toelichting. Geanalyseerd wordt of er een relatie bestaat tussen de mate van vertrouwen en de effectiviteit van de samenwerking.

Het transformatiegebied de Klaprozenbuurt wordt eerst besproken.

#### 5.1. Klaprozenbuurt

De kenmerken van vertrouwen krijgen bij het transformatiegebied Klaprozenbuurt in eerste instantie vorm door de antwoorden te interpreteren van zes respondenten op de open vraag: “Wat zijn naar uw mening de belangrijkste ingrediënten voor het opbouwen van vertrouwen tussen partijen die samenwerken?”

Vier van de zes respondenten vinden het belangrijk om open te zijn over doelen en belangen. Drie respondenten spreken over het hebben van een gedeeld belang; twee respondenten vinden een goede verstandhouding essentieel. Daarnaast is het nakomen van afspraken ook belangrijk (dit wordt twee keer genoemd), evenals het samenwerken met competente partijen (twee keer), en een goede klik hebben met en een positief beeld hebben over de andere partij (twee keer). Ook wordt open communicatie genoemd (twee keer), het hebben van zelfreflectie, een goede processtructuur, geven en nemen, informatie delen, sensitiviteit en consistentie in de communicatie.

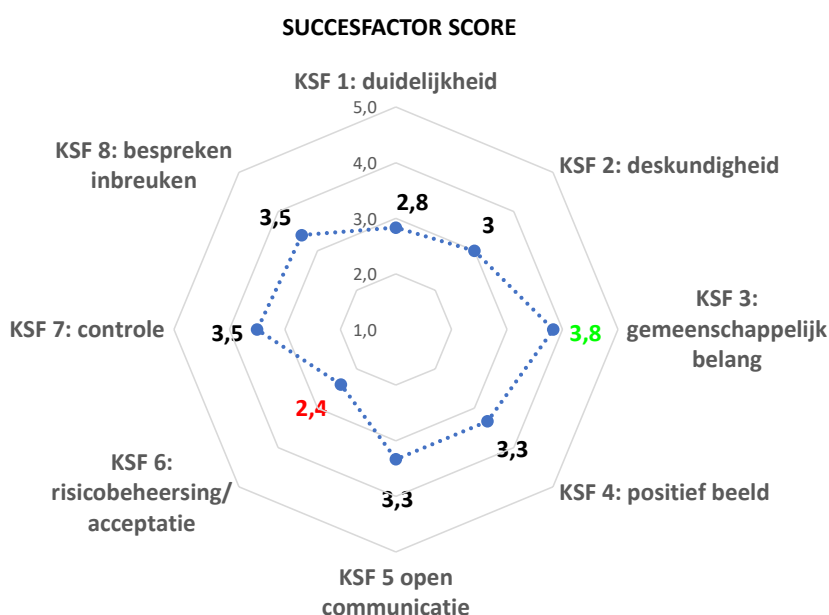
Op de vraag of er momenteel aandacht wordt besteed aan het opbouwen van vertrouwen tussen partijen die samenwerken, wordt met name door de respondenten vanuit de publieke sector positief gereageerd. Niet door specifiek gesprekken te voeren over vertrouwen, maar veel meer door aandacht te besteden aan goede communicatie in de samenwerking. Daar hoort het organiseren van

veel participatiebijeenkomsten en partijen uitnodigen hun input te geven bij. Door een aantal respondenten wordt genoemd dat streven naar een goede sfeer, het nakomen van afspraken (twee keer genoemd), snel antwoord geven op vragen, behulpzaam zijn als het voor partijen niet duidelijk is. Stapsgewijs private partijen meenemen in het transformatieproces en stap voor stap toewerken naar een bepaald doel wordt genoemd, evenals blokgesprekken voeren (het transformatiegebied bestaat uit verschillende blokken/kavels met hun eigen dynamiek) en niet alle gesprekken met alle partijen. Iemand zegt de communicatie specifiek te maken, omdat elk blok zijn eigen dynamiek en problematiek kent. Ten slotte, zorgvuldig omgaan met informatie over andere partijen naar derden wordt ook genoemd.

De respondenten uit de private sector reageren anders. Zij geven aan dat de gemeente de betrokken partijen er wel goed bij betrekken, maar in de verkeerde volgorde (twee keer genoemd). De eerste participatiebijeenkomsten waren met name gericht op de bewoners in plaats van op de eigenaren en erfpachters die in samenwerking met de gemeente het gebied moeten gaan transformeren (zie ook 4.2.1 Klaprozenbuurt).

Een analyse van de antwoorden op de open vraag over vertrouwen geeft aan dat vijf van de acht kritieke succesfactoren worden genoemd (voor een uitgebreide beschrijving zie hoofdstuk 3.5): duidelijkheid, deskundigheid, gemeenschappelijk belang, goed gevoel en open communicatie. De succesfactoren over risicobeheersing en acceptatie (KSF 6), controle uitoefenen (KSF 7) en het bespreken van inbreuken op vertrouwen (KSF 8) worden in de beantwoording niet gedeut. Dit kan te maken hebben met de fase waarin het transformatieproject zich bevindt: de haalbaarheidsfase, waarin de gemeente nog het investeringsbesluit en het bestemmingsplan moet goedkeuren. De samenwerking tussen partijen moet nog verder vormkrijgen. Over echt spannende, risicovolle zaken hebben partijen in de samenwerking nog niet over hoeven te beslissen.

De vraag rijst nu hoe de publieke en private partijen aangekeken worden vanwege de acht kritieke succesfactoren van vertrouwen, als daar specifiek naar wordt gevraagd. Zijn er verschillen tussen de scores van de publieke en private partijen en hoe zit het met de spreiding tussen de scores? De scores van de respondenten op alle acht succesfactoren staan in de navolgende radargrafiek. De toelichting op de scores wordt per succesfactor uiteengezet.

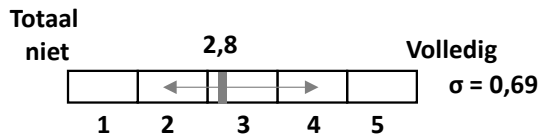


Figuur 17. Succesfactorscore Klaprozenbuurt

De analyse start met succesfactor 1.

**Succesfactor 1:** bij de betrokken partijen bestaat duidelijkheid over essentiële ambities, doelen en spelregels

Succesfactor 1 scoort een 2,8 op de vijfpuntsschaal. De scores variëren van 2 tot 4; er is een verdeeld en diffuus beeld bij partijen over de duidelijkheid met betrekking tot de doelen, de ambities en verwachtingen.



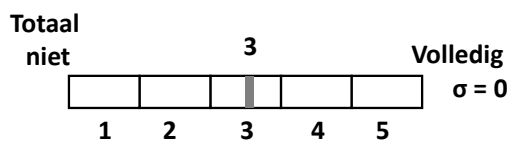
*Figuur 18. Score duidelijkheid*

Zoals aangegeven heeft de gemeente een groot aantal participatiebijeenkomsten georganiseerd, maar niet iedereen is daarbij aanwezig geweest. De gemeente heeft contact gezocht met grote partijen die initiatief tonen. Voor professionele partijen zijn de ambities duidelijk, maar voor veel eigenaren en erfpachters die ondernemer zijn in dit gebied, is niet helder wat de ambities zijn (dit is twee keer genoemd). Zo wordt ook aangegeven dat het nog niet helder hebben van de doelen, ambities en verwachtingen hoort bij de fase van het project. De spreiding in de scores is relatief laag met  $\sigma = 0,69$ . Dat komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde score van de publieke en private partijen: 3 versus 2,7.

Dat er duidelijkheid moet komen over de doelen, ambities en verwachtingen is essentieel voor het vertrouwen in de samenwerking tussen de partijen. De verwachting is dat deze score zal stijgen zodra het investeringsbesluit en het bestemmingplan zijn goedgekeurd.

**Succesfactor 2:** de betrokken partijen bezitten de vereiste competenties om de doelen te realiseren

Succesfactor 2 scoort een 3 op de vijfpuntsschaal. Ondanks de score 3 en een spreiding van de scores van 0, geven alle partijen aan dat er een wisselend beeld is over het bezitten van de vereiste competenties.

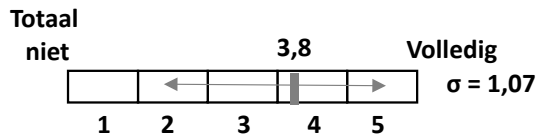


*Figuur 19. Score deskundigheid*

Alle zes de respondenten benoemen dat. De score van 3 is steeds het gemiddelde van 2 en 4. Een paar grote partijen, ontwikkelaars die een positie hebben verworven in het gebied, hebben de noodzakelijke expertise in huis (score 4). De kleinere partijen, de eigenaar-gebruikers uit de buurt, hebben veelal onvoldoende kennis en ervaring met transformeren (score 2). Deze eigenaar-gebruikers zijn goed in het repareren en verkopen van auto's, maar hebben geen enkele ervaring met projectontwikkeling. Zij willen en kunnen dan ook niet ontwikkelen. Een aantal van deze eigenaar-gebruikers hebben echter wel de competentie in huis om goede ontwikkelpartijen aan te haken.

**Succesfactor 3:** gemeenschappelijk belang tussen de betrokken partijen.

Een andere opvallende succesfactor voor de mate van vertrouwen is succesfactor 3: gemeenschappelijk belang. Deze succesfactor scoort het hoogst van alle succesfactoren: een 3,8 op de vijfpuntsschaal.



Figuur 20. Score gemeenschappelijk belang

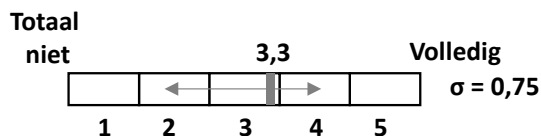
De spreiding van de ingevulde scores is bij deze succesfactor wel het grootst. Bij de private partijen varieert de score van 2 tot 5. De gemiddelde score komt uit op een 4. Bij de publieke partijen komt de score uit op een 3,7, met een kleinere spreiding. De standaarddeviatie bij succesfactor 3 is 1,07. De onzekerheid over de betrouwbaarheid van de score neemt bij deze succesfactor toe en is groter dan bij de eerste twee succesfactoren.

De respondenten (vier van de zes) geven aan elkaar nodig te hebben om van het gebied een succes te maken. Veel eigenaren en erfpachters hebben er belang bij dat het gebied ontwikkeld gaat worden, zeker als de waarde van het vastgoed door transformatie stijgt. Eigenlijk bestaat automatisch een gemeenschappelijk belang als het gebied gezamenlijk ontwikkeld wordt. Het is een gedwongen huwelijk met de belangrijke vraag: word je verliefd op elkaar of vecht je elkaar de tent uit? Vertrouwen speelt hierbij wederom een essentiële rol.

Waar niet over gesproken wordt, is het vergroten van de 'onderhandelingstaart' (zie hoofdstuk 3.5 kritieke succesfactor 3). Betrokken partijen creëren samen een oplossing die niemand op basis van puur eigenbelang zou kunnen verzinnen. Wellicht heeft dat te maken met het feit dat partijen nog vroeg in het proces zitten en dat tijdens de realisatiefase dit wel ter sprake gaat komen.

**Succesfactor 4: over de betrokken partijen heerst een positief beeld.**

Succesfactor 4 scoort een 3,3 op de vijfpuntsschaal. De scores van de betrokken partijen variëren van een 2 tot 4. De spreiding in de scores is relatief laag met  $\sigma = 0,75$ .

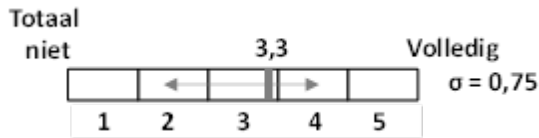


Figuur 21. Score positief beeld

De respondenten schetsen een beeld dat bij de betrokken partijen nog veel wantrouwen zit. Dat wantrouwen zorgt voor een negatief beeld over en weer. Hoe kleiner de te ontwikkelen kavels, hoe kleiner de percelen en partijen, hoe negatiever het beeld. De kleinere kavels zijn vaak eigendom van een eigenaar-gebruiker die eigenlijk niet zitten te wachten op deze ontwikkeling. Deze ondernemers zien hun brood in gevaar komen. Hoe groter de kavel, hoe groter de percelen, hoe positiever partijen zijn (score 4). Dit zijn vaak de grotere professionele partijen die willen en kunnen ontwikkelen.

**Succesfactor 5: tussen de betrokken partijen is een open communicatie (goede informatie-uitwisseling).**

Succesfactor 5 scoort een 3,3 op de vijfpuntsschaal. In het oog springt hier dat alle respondenten van de publieke partijen hier een 4 scoren ( $\sigma = 0$ ). Dat is veel positiever dan de respondenten van de private partijen.



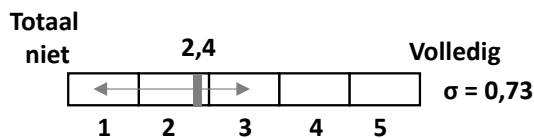
Figuur 22. Score open communicatie

De publieke partijen geven aan dat de gemeente het goed doet: er zijn veel participatiebijeenkomsten en er is veel informatie-uitwisseling. De gemeente geeft aan open te zijn over het stedenbouwkundig plan en het investeringsbesluit. Ook worden grondbrieven rondgestuurd. Er is veel bereidheid om in gesprek te gaan met de eigenaren-erfpachters; met name bij grotere kavels met grotere partijen in tegenstelling tot de kleinere kavels waar eigenaar-gebruikers vertegenwoordigd zijn (dit wordt drie keer genoemd). De private partijen geven geen duidelijk minder positief te zijn over de informatie-uitwisseling. De belangrijkste toelichting hierop is dat de stukken niet kloppen en dat gemeente geen duidelijk beeld geeft over de ontwikkeling. Het ontbreken van een definitief investeringsbesluit en bestemmingsplan is hier debet aan. Hier is wel een duidelijk verschil in perceptie waarneembaar. De publieke partijen zijn duidelijk positiever over de informatie-uitwisseling dan de private partijen.

Het ziet ernaar uit dat het hebben van een definitief investeringsbesluit en bestemmingsplan het vertrouwen in de samenwerking tussen partijen bij met name de private partijen positief beïnvloedt.

**Succesfactor 6: de betrokken partijen hebben de risico's in kaart en accepteren deze.**

Wat opvalt is dat succesfactor 6: risicobeheersing en acceptatie het laagst scoort van alle acht succesfactoren: 2,4 op de vijfpuntschaal. De spreiding van de ingevulde scores is bij deze succesfactor gering. Bij de private partijen varieert de score van 2 tot 3. De gemiddelde score komt uit op een 2,5. Bij de publieke partijen komt de score uit op een 2,33, ook met een kleine spreiding. De standaarddeviatie bij succesfactor 6 is 0,73.



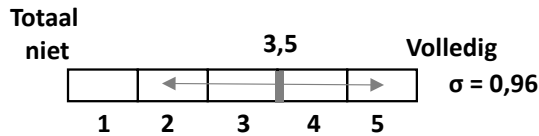
Figuur 23. Score risicobeheersing/acceptatie

De belangrijkste redenen van de zes respondenten waarom succesfactor 6 het laagst scoort zijn de risico's die door de gemeente onvoldoende in beeld zijn gebracht (door alle zes de respondenten benoemd); een goede risicoanalyse ontbreekt. Men geeft aan dat grote partijen de risico's vanuit ervaring kennen. Echter, pas bij het tekenen van het erfpachtcontract wordt duidelijk hoe het zit met de financiële risico's. Kleinere private partijen hebben enigszins zicht op de risico's (grondprijs) maar zijn niet bereid deze te accepteren. Het ontbreken van een goedgekeurd bestemmingsplan en het investeringsbesluit heeft hier grote invloed op (zie ook hoofdstuk 4.2.1 Klaprozenbuurt).

Vanuit de theorie is de succesfactor risicobeheersing en acceptatie een zeer belangrijke indicator voor de mate van vertrouwen in de samenwerking tussen partijen (zie hoofdstuk 3.5). Deze succesfactor wordt door partijen in het transformatiegebied de Klaprozenbuurt in vergelijking met de andere succesfactoren als minst belangrijk gezien. Wellicht dat dit ook weer te maken met de fase waarin de samenwerking tussen partijen zich bevindt. De transformatie en samenwerking staan nog aan het begin. Wellicht is dat anders bij het transformatiegebied: A2-zone en Joan Muyskenweg. Hier worden al transformaties gerealiseerd (zie hoofdstuk 4.2.2).

Succesfactor 7: de betrokken partijen mogen nadere vragen stellen en/of de andere partij controleren op essentiële zaken die bepalen of de verwachtingen worden waargemaakt.

Succesfactor 7 scoort een 3,5 op de vijfpuntsschaal. Wat opvalt is dat de spreiding in de scores bij de private partijen sterker uiteenlopen dan bij publieke partijen. Bij private partijen varieert de score van 2 tot 5 en bij de publieke partijen van 3 tot 4. Bij private partijen is het sterk afhankelijk van wie je spreekt.



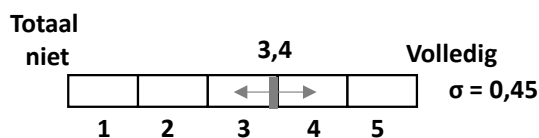
Figuur 24. Score controle

De respondenten reageren wisselend. Ze geven aan dat het een essentieel onderdeel is voor vertrouwen. Maar je moet met elkaar een paar keer om de tafel hebben gezeten om dit te kunnen ervaren. Door de fase waarin de transformatie zich bevindt (haalbaarheidsfase) is dit nog niet echt aan de orde geweest.

Over het algemeen geldt dat de toon waarop je partijen aanspreekt van belang is. Ondernemers en eigenaren vinden trouwens dat het elkaar aanspreken op zaken, losstaat van vertrouwen. Als de samenwerking niet goed gaat, moet je elkaar daar gewoon op kunnen aanspreken (respondent met score 5).

Succesfactor 8: als een inbreuk zich heeft voorgedaan, wordt deze geanalyseerd en besproken tussen de betrokken partijen.

Succesfactor 8 scoort een 3,4 op de vijfpuntsschaal. De spreiding in de scores is relatief laag met  $\sigma = 0,45$ . Dat komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde score van de publieke en private partijen: 3,3 versus 3,5.



Figuur 25. Score bespreken inbreuken

De relatie is er nog niet naar dat betrokken partijen elkaar kunnen aanspreken op acties die resulteren in een inbreuk op het vertrouwen. Wat bij de start van het transformatieproject wel speelde was het vestigen van de Wet Voorkeursrecht Gemeente. Hierdoor ontstond veel wantrouwen bij de eigenaar-gebruiker.

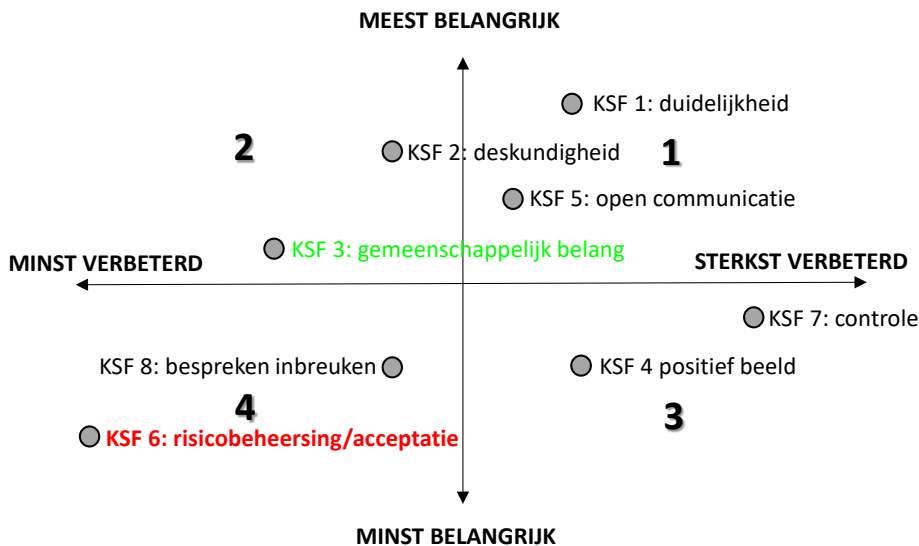
### Succesfactoren-kwadrant

Om de analyse met betrekking tot vertrouwen tussen partijen die samenwerken te completeren, is bij de respondenten onderzoek gedaan het relatieve belang van de succesfactor ten opzichte van de andere succesfactoren. En er is gevraagd welke succesfactoren meer of minder zijn verbeterd in de periode dat de respondenten betrokken zijn. Het resultaat hiervan komt tot uitdrukking in de succesfactoren-kwadrant. In een oog opslag wordt duidelijk:

- welke succesfactoren relatief belangrijk worden gevonden en welke het **sterkst** verbeterd zijn (kwadrant 1);

## HET BELANG VAN VERTROUWEN

- welke succesfactoren relatief belangrijk worden gevonden en welke het **minst** verbeterd zijn (kwadrant 2);
- welke succesfactoren relatief **minder** belangrijk worden gevonden en welke het **sterkst** verbeterd zijn (kwadrant 3);
- welke succesfactoren relatief **minder** belangrijk worden gevonden en welke het **minst** verbeterd zijn (kwadrant 4).



Figuur 26. Succesfactoren-kwadrant Klaprozenbuurt

De succesfactoren 'duidelijkheid over ambities en doelen' en de 'open communicatie' zitten in kwadrant 1. Ondanks de lage score van duidelijkheid over ambities en doelen, geven de respondenten aan deze succesfactor zeer belangrijk te vinden. Maar ook vinden de respondenten deze succesfactor duidelijk verbeterd. Het organiseren van participatiebijeenkomsten en blokgesprekken heeft bijgedragen aan het creëren van duidelijkheid. Tegelijkertijd hebben deze vormen van communicatie ook geleid tot een betere informatie-uitwisseling.

Het is opvallend dat de respondenten de succesfactor gemeenschappelijk belang (hoogste score) weinig verbeterd vinden in de afgelopen periode. Respondenten spreken over een gedwongen huwelijk, waarbij partijen nog niet 'verliefd' zijn op elkaar. Opmerkelijk is dan wel dat deze succesfactor relatief belangrijk wordt gevonden (kwadrant 2). Er dient duidelijk nog meer aandacht besteed te worden aan het gemeenschappelijke belang.

Binnen het transformatiegebied Klaprozenweg is een groot verschil in deskundigheid op het gebied van transformatie tussen eigenaar-gebruiker (score 2) en de grote professionele ontwikkelpartijen (score 4) in het gebied. Voor het opbouwen van vertrouwen vinden betrokken partijen deze succesfactor wel van belang. Desondanks is de succesfactor deskundigheid de afgelopen periode niet is verbeterd.

In kwadrant 3 zitten succesfactoren 4 en 7. De respondenten geven aan dat er een duidelijke verbetering waarneembaar is. Opmerkelijk is wel dat men succesfactor 7 het sterkst verbeterd vindt. Ondanks het feit dat de basis van vertrouwen (zie rationeel vertrouwen) nog niet op orde is, vindt men wel dat betrokken partijen nadere vragen kunnen stellen over essentiële zaken die bepalend zijn voor het waarmaken van de ambities. Wellicht is het groeiende positievere beeld tussen betrokken partijen hiervan de oorzaak.

De succesfactor 'risicobeheersing en acceptatie' bevindt zich in kwadrant 4. Naast het feit dat deze succesfactor het laagst scoort, is deze succesfactor ook het minst verbeterd in de afgelopen periode. Vermoedelijk komt dit doordat de respondenten aangeven succesfactor 6 de minst belangrijke succesfactor te vinden. Het transformatieproject bevindt zich in de haalbaarheidsfase. Pas in de commitment- en realisatiefase vinden de echte risicovolle investeringen plaats; dan zou deze succesfactor in belang kunnen stijgen.

Ook in kwadrant 4 zit de succesfactor 'bespreken inbreuken op vertrouwen'. Mogelijk dient het vertrouwen tussen betrokken partijen nog groeien om zaken te kunnen bespreken waarbij een inbreuk op vertrouwen zich heeft voorgedaan.

Zoals gesteld in hoofdstuk 3.6 heeft het ontwikkelen van vertrouwen tijd nodig. Gedeelde ervaringen en interactie spelen hierin een rol. Tijd verschaft de mogelijkheid om op basis van interactie met elkaar gedeelde ervaringen op te doen en het vertrouwensreservoir op te bouwen. De vraag rijst in hoeverre nu het vertrouwensreservoir in termen van rationeel en relationeel vertrouwen is opgebouwd.

### Rationeel en relationeel vertrouwen.

Bij rationeel vertrouwen kan geconstateerd worden dat het individueel belang overgaat in gezamenlijk belang (succesfactor 3). Bij de betrokken partijen is duidelijkheid over essentiële doelen, ambities en spelregels (succesfactor 1). Maar ook dat partijen het vertrouwen hebben dat betrokken partijen de vereiste competenties bezitten om de ambities waar te kunnen maken (succesfactor 2). Het kan zodoende gesteld worden dat rationeel vertrouwen tussen bepaalde grote professionele private partijen en publieke partijen wel aanwezig is, maar dat tussen eigenaar-gebruiker en gemeente nog vertrouwen te winnen is. Een beperkt vertrouwen is zeker aanwezig.

Met betrekking tot relationeel vertrouwen bestaat tussen publieke partijen enerzijds en private partijen anderzijds een groot verschil. Zijn de private partijen eigenaar-gebruiker, dan is er geen sprake van relationeel vertrouwen. Het bezitten van de vereiste competenties (succesfactor 2) voor een succesvolle transformatie lijkt bij eigenaar-gebruiker vaak te ontbreken. Het is dan zeer moeilijk om tussen betrokken partijen een goede informatie-uitwisseling te realiseren (succesfactor 5). Ook het hebben en houden van een positief beeld over elkaar (succesfactor 4) zal niet snel ontstaan.

Dit is in tegenstelling tot de grote professionele partijen, waar wel de vereiste competenties voor een succesvolle transformatie aanwezig zijn. Binnen het transformatiegebied Klaprozenbuurt ontstaat tussen de grote private partijen en publieke partijen een relationeel vertrouwen met een goede informatie-uitwisseling over en weer en een positief beeld over elkaar.

Het robuust maken van het relationeel vertrouwen ontstaat wanneer tussen partijen goed zicht is op de risico's en er bereidheid is deze te accepteren (succesfactor 6), vragen gesteld kunnen worden over essentiële zaken die van belang zijn om ambities en verwachtingen waar te kunnen maken (succesfactor 7) en de oorzaak van de inbreuk op vertrouwen geanalyseerd kan worden (succesfactor 8). Om dit te bereiken moeten partijen verder in het project zitten. In de realisatiefase kan het vertrouwen verder rijpen.

Wat is het effect op de effectiviteit van de samenwerking nu rationeel vertrouwen tussen partijen nog deels ontbreekt? Wat laten de scores zien over de effectiviteit van de samenwerking?

### Effectiviteit van de samenwerking

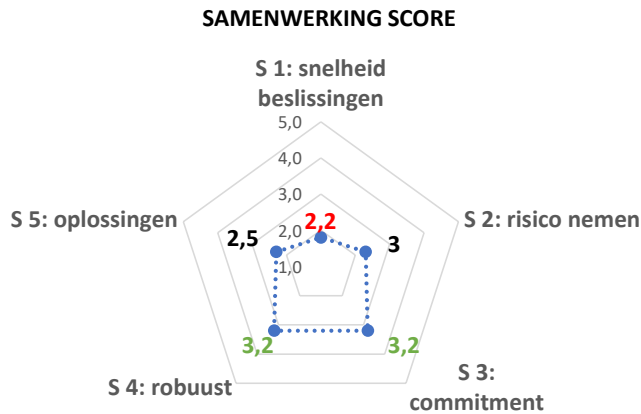
Rationeel vertrouwen tussen de betrokken partijen is belangrijk voor een goed resultaat van de samenwerking. De aanwezigheid van een duidelijk beeld over essentiële doelen en ambities (succesfactor 1), het beschikken over de vereiste competenties (succesfactor 2) en dat tussen



## HET BELANG VAN VERTROUWEN

betrokken partijen een gezamenlijk belang bestaat maar ook dat partijen goed zicht hebben op de risico's en de bereidheid is deze te accepteren (succesfactor 6). Bij de Klaprozenbuurt scoort succesfactor 6 het laagst met een 2,4 op een vijfpuntsschaal. Ook succesfactor 2 scoort laag, met name bij de eigenaar-gebruiker. Wat voor impact heeft deze score op de effectiviteit van de samenwerking?

De score op de effectiviteit van de samenwerking staat hierna weergegeven (zie Figuur 28). Daarbij verwijzen S 1 t/m S 5 naar de effectiviteitsfactoren van de samenwerking.

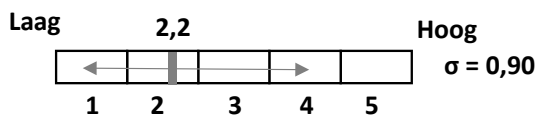


Figuur 27. Samenwerking score Klaprozenbuurt

De analyse start met de snelheid in het nemen van beslissingen.

S 1: Snelheid in het nemen van beslissingen

Niet geheel onverwacht scoort de factor met betrekking tot de snelheid in het nemen van beslissingen door betrokken partijen in de samenwerking het laagst met een 2,2. De scores van de respondenten variëren van 1 tot 4. De standaarddeviatie komt uit op 0,9.



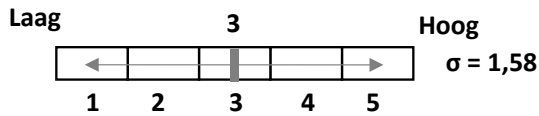
Figuur 28. Score snelheid beslissingen

De respondenten geven aan dat het nemen van beslissingen erg traag gaat (dit wordt vijf keer genoemd). De betrokken partijen nemen veel tijd om beslissingen te nemen. Ook de wetten en documenten wijzigen voortdurend (dit is drie keer genoemd). Dit gaat ten koste van de snelheid van het project. Bovendien zijn het investeringsbesluit en het bestemmingsplan nog niet goedgekeurd. Dit verhoogt de onzekerheid en verlaagt de snelheid.

## HET BELANG VAN VERTROUWEN

### S 2: Bereidheid tot het doen van mogelijk risicovolle investeringen

De bereidheid tot het doen van mogelijk risicovolle investeringen scoort gemiddeld over de respondenten een 3.

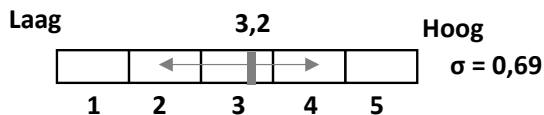


Figuur 29. Score risico nemen

Het is opvallend dat tussen de scores van de respondenten een grote spreiding zit. De scores variëren van een 1 tot 5. De standaarddeviatie is met 1,58 hoog; een zeer wisselend beeld dus. Enerzijds wordt aangegeven dat het vak van projectontwikkelaars bestaat uit het nemen van risico's. Dus wordt verondersteld dat er de volledige bereidheid is in het nemen van risico's. Anderzijds is aangegeven dat er nog helemaal geen risicovolle investeringen zijn gedaan doordat het transformatiegebied zich in de haalbaarheidsfase bevindt. Op dit moment is alleen het stedenbouwkundig plan goedgekeurd. De echte belangrijke parameters krijgen de betrokken partijen later in het proces. De bereidheid om op basis van het stedenbouwkundig plan grote investeringen te doen is zeker bij eigenaar-gebruiker laag.

### S 3: Wederzijds commitment

De mate waarin sprake is van wederzijds commitment tussen betrokken partijen krijgt een score 3,2. Deze score is gelijk aan de score waarin de samenwerking tegen een stootje kan (zie robuustheid samenwerking).

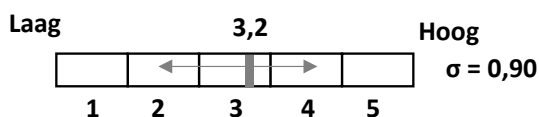


Figuur 30. Score commitment

De stelling is dat het wederzijds commitment wordt ingegeven door de gezamenlijke ambitie. De verschillende belangen en competenties drukken echter de score. Het belang van de eigenaar-gebruiker, die zijn bedrijf wil continueren, is totaal anders dan van de professionele ontwikkelaar die wil transformeren; liever gisteren dan vandaag.

### S 4: Robuustheid samenwerking

De scores met betrekking tot de robuustheid van de samenwerking (of de samenwerking tegen een stootje kan) variëren tussen de 2 en de 4. De spreiding is niet al te groot en komt tot uitdrukking in een standaarddeviatie van 0,9. Het gemiddelde van deze factor is 3,2.

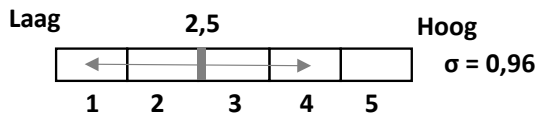


Figuur 31. Score robuustheid

De score is sterk afhankelijk van het referentiekader van de betrokken partij en wat de respondent zelf heeft meegemaakt. Sommige partijen geven aan dat de samenwerking tegen een stootje kan; anderen vinden de samenwerking te fragiel.

### S 5: Creatieve oplossingen

De mate waarin creatieve oplossingen worden gevonden voor complexe problemen scoort een 2,5.



Figuur 32. Score creatieve oplossingen

Eigenaar-gebruikers geven aan dat dit nog niet heeft plaatsgevonden en geven deze factor de score 1. De betrokken publieke partijen geven aan dat creatieve oplossingen zeker gevonden zijn en dat het vinden van creatieve oplossingen een on-going proces is; zij geven deze factor een score 4. De spreiding is niet gering met een standaarddeviatie van 0.96.

Ook werd stilgestaan bij het feit dat de gemeente ervoor heeft gekozen een externe stedenbouwkundige in te zetten om het stedenbouwkundig plan in samenwerking met betrokken partijen vorm te geven. Dit is een creatieve oplossing om meer draagvlak te creëren voor het stedenbouwkundig plan. Voor andere zaken is vastgehouden aan het geijkte, waaronder met name eerst de bewoners te betrekken bij het stedenbouwkundig proces in plaats van eerst de eigenaar-erfpachter. Dit is de partij die samen met de gemeente het bedrijventerrein gaat transformeren.

Samenvattend kan gesteld worden dat de effectiviteit van de samenwerking tussen betrokken partijen binnen de Klaprozenbuurt duidelijk nog kan verbeteren. De verbindingen tussen de betrokken partijen zijn nog onvoldoende aanwezig. Dat heeft alles te maken met vertrouwen; dit is nog onvoldoende robuust. Tussen eigenaar-gebruiker en de gemeente is het rationele vertrouwen in opbouw; bij de professionele ontwikkelaars en de gemeente is het rationele vertrouwen duidelijk aanwezig; hier maken partijen de stap naar relationeel vertrouwen. Als het vertrouwen verder toeneemt, neemt ook de snelheid in het nemen van beslissingen toe, is de verwachting. Wellicht dat de transformatie van de Klaprozenbuurt dan voor 2034 gerealiseerd is.

### 5.2. A2-zone en Joan Muyskenweg

De kenmerken van vertrouwen bij het transformatiegebied A2-zone en de Joan Muyskenweg krijgen vorm door de antwoorden van vijf respondenten op de open vraag: “Wat zijn naar uw mening de belangrijkste ingrediënten voor het opbouwen van vertrouwen tussen betrokken partijen die samenwerken?”

Alle vijf de respondenten benadrukken dat een open communicatie en transparant zijn, belangrijke ingrediënten zijn voor het opbouwen van vertrouwen. Zij benadrukken ook dat betrokken partijen een positief beeld hebben van elkaar en het hebben van wederzijds respect en waardering (dit wordt vier keer genoemd). Andere ingrediënten die van betekenis zijn, zijn: inzicht hebben in elkaars kwaliteiten en competenties (dit wordt twee keer genoemd), tijd steken in elkaar, begrip tonen, naar elkaar luisteren, geïnteresseerd zijn en helderheid hebben over uitgangspunten en verwachtingen. Noemenswaardige ingrediënten zijn tevens het uitstralen van enthousiasme, sfeer maken (twee keer genoemd), tegenslagen met elkaar ervaren en de ambitie hebben er samen uit te willen komen. Treffend gezegd: met elkaar door de zure appel bijten.

De vijf respondenten zijn opvallend eensgezind over de vraag of momenteel aandacht wordt besteed aan het opbouwen van vertrouwen tussen partijen die samenwerken. Alle vijf respondenten zeiden ja; zowel de publieke als de private partijen.

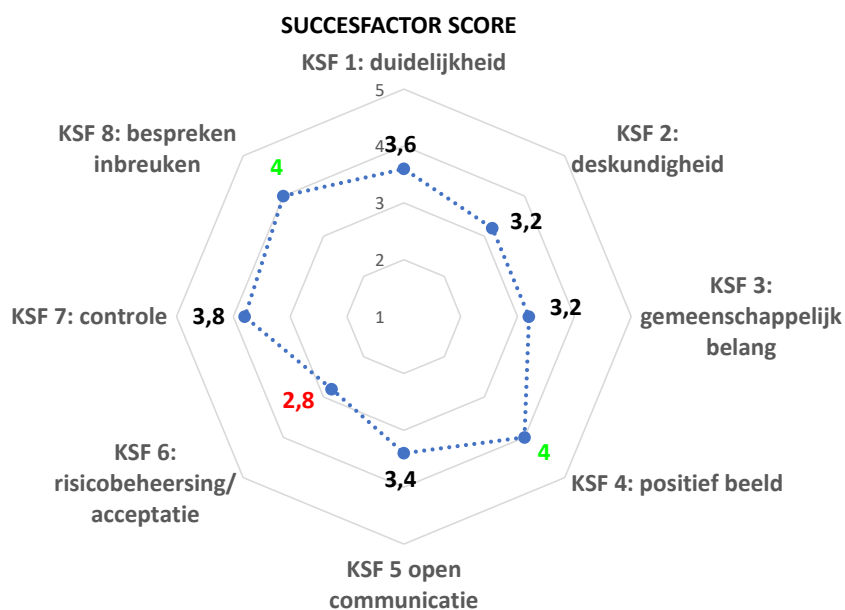
## HET BELANG VAN VERTROUWEN

De gemeente verschaft veel informatie en duidelijkheid over het transformatieproces en de bijbehorende uitgangspunten. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat betrokken partijen hierin meegenomen worden. Veel aandacht wordt besteed aan het opstellen van heldere verslagen alsmede aan het geven van voldoende terugkoppeling. Ook wordt aandacht besteed aan het delen van belangen en zo op zoek te gaan naar het gemeenschappelijk belang. Wanneer zaken niet helder zijn, wordt er doorgevraagd. Ten slotte benoemden respondenten het belangrijk te vinden begrip te tonen, te luisteren naar anderen, open te communiceren en verantwoordelijkheid te nemen en geven.

Een analyse van de antwoorden op de open vraag over vertrouwen laat zien dat de respondenten van dit transformatiegebied zes van de acht kritieke succesfactoren spontaan hebben genoemd; dit is een meer dan bij het transformatiegebied Klaprozenweg. De volgende aspecten zijn genoemd: duidelijkheid, deskundigheid, gemeenschappelijk belang, goed gevoel, open communicatie en bespreken inbreuken op vertrouwen. De succesfactoren over risicobeheersing en acceptatie (KSF 6) en controle uitoefenen (KSF 7) zijn niet naar voren gekomen. Het springt hier in het oog dat succesfactor bespreken inbreuken is genoemd. Het is duidelijk dat betrokken partijen al meer hebben meegemaakt met elkaar dan bij het transformatiegebied Klaprozenbuurt.

Transformatiegebied Zone A2 en Joan Muyskenweg bevindt zich in de realisatiefase, waarin de gemeente het investeringsbesluit en het bestemmingsplan heeft goedgekeurd en waar de omgevingsvergunning is verleend. De samenwerking tussen de betrokken partijen is door de nodige ervaringen, interacties en de tijd gevormd. Beslissingen over forse investeringen zijn inmiddels genomen. Ook zijn de nodige gesprekken gevoerd over de anterieure overeenkomst en wie welke kosten gaat betalen.

Hoe kijken de publieke en private partijen nu aan tegen de acht kritieke succesfactoren van vertrouwen als daar specifiek naar wordt gevraagd? En zijn er verschillen tussen de scores van de publieke en private partijen? En hoe zit het met de spreiding tussen de scores? De scores van de respondenten op alle acht succesfactoren staan in de navolgende radargrafiek. De toelichting op de scores wordt wederom per succesfactor uiteengezet.

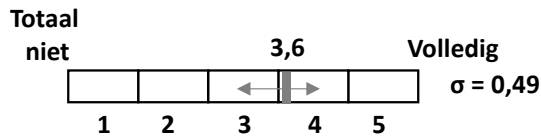


Figuur 33. Succesfactor score zone-A2 en de Joan Muyskenweg

De analyse start met succesfactor 1.

Succesfactor 1: bij de betrokken partijen bestaat duidelijkheid over essentiële ambities, doelen en spelregels

Succesfactor 1 scoort een 3,6 op de vijfpuntsschaal. Ondanks dat de scores een beperkte spreiding laten zien ( $\sigma = 0,49$ ), blijkt uit de toelichting dat er een verdeeld beeld is bij betrokken partijen.



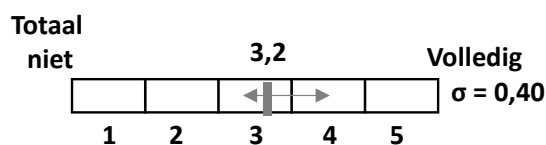
Figuur 34. Score duidelijkheid

De respondenten schetsen een beeld dat diverse onderhandelingen nog gaande zijn. Anterieure overeenkomsten zijn nog niet definitief. De ambities van de gemeente met betrekking tot de openbare ruimte gaan verder dan die van de private partijen. Over de uiteindelijke doelstellingen met betrekking tot de openbare ruimte is nog geen overeenstemming bereikt. Het is bovendien vermeldenswaardig dat private partijen de afgelopen periode zijn verrast door nieuw beleid. Dat is niet ten goede gekomen aan de duidelijkheid.

Wel wordt aangedragen dat zeker op hoofdlijnen duidelijkheid bestaat over essentiële doelen (dit is vier keer genoemd). De ruimtelijke visie en het bestemmingsplan zijn helder en onherroepelijk. Deze documenten zijn met betrokken partijen gedeeld en dienen als belangrijk communicatiemiddel in de samenwerking tussen de partijen. De score van 3,6 is dan ook een betere score dan de 2,8 bij het transformatiegebied van de Klaprozenbuurt. De aanwezigheid van een goedgekeurd bestemmingsplan heeft blijkbaar een positief effect op de score.

Succesfactor 2: de betrokken partijen bezitten de vereiste competenties om de doelen te realiseren.

Succesfactor 2 scoort een 3,2 op de vijfpuntsschaal. De scores variëren tussen de 3 en de 4; er is een geringe spreiding.



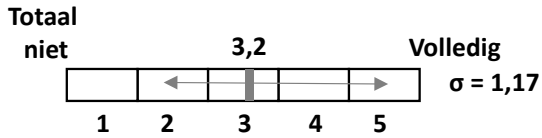
Figuur 35. Score deskundigheid

Net als bij de Klaprozenbuurt geven partijen aan een wisselend beeld te zien (vijf keer genoemd). Zowel bij de publieke als private partijen is dit het geval. De projectmanager van het gebied is zeker competent. Echter, de mensen om hem heen worden als minder competent beoordeeld.

Van de private partijen bezitten voornamelijk de eigenaar-gebruikers niet de benodigde kennis; zij hebben geen ervaring met transformeren (dit is vergelijkbaar met Klaprozenbuurt). Ze overzien minder het integrale beeld. Ook wordt aangegeven dat enkele ontwikkelaars de complexiteit en de omvang van het huidige transformatieproject niet beheersen. Tegelijkertijd snappen de meeste grote professionele partijen wel de complexiteit. Met name de partijen met een lange termijn horizon hebben voldoende kennis en kunde in huis om de verwachtingen waar te kunnen maken.

### Succesfactor 3: gemeenschappelijk belang tussen de betrokken partijen.

Deze succesfactor scoort een 3,2 op de vijfpuntsschaal. In tegenstelling tot de Klaprozenbuurt heeft deze succesfactor niet de hoogste score maar samen met succesfactor 6 (zie hierna) de grootste spreiding. De scores variëren van 2 tot 5. De standaarddeviatie komt uit op 1,17.



Figuur 36. Score gemeenschappelijk belang

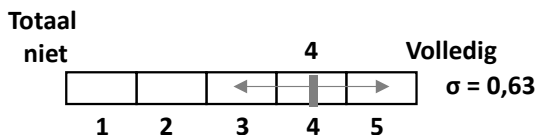
De twee respondenten met score twee geven aan dat betrokken partijen, en dan met name ontwikkelaars, naar hun eigen 'postzegel' (perceel) kijken. Nog te veel wordt vanuit het eigen belang gekeken, omdat partijen het gedeelde belang nog niet zien. Daarvoor is het van belang de lange termijn te zien. Het is opvallend dat in de participatiebijeenkomsten partijen hun eigen belang proberen na te streven. De respondenten brengen naar voren dat de gemeente daar een belangrijke rol in zou moeten spelen. Echter, door onderbezetting gebeurt dat nog onvoldoende, zo vinden zij.

De drie respondenten die deze succesfactor hoger scoren, benadrukken juist de positieve rol van de gemeente (lees projectmanager). De gemeente wil het gebied transformeren en er zijn redelijk goede afspraken gemaakt over het programma dat gaat komen. Duidelijke keuzes zijn gemaakt en er is een proces op gang gekomen om deze ontwikkelkeuzes met elkaar in te vullen. De partijen lopen daar niet voor weg; zo ontstaat stap voor stap gemeenschappelijke belang.

Ondanks het feit dat dit transformatieproject in de realisatiefase zit, wordt net als bij de Klaprozenbuurt zeer verschillend gedacht over de mate waarin sprake is van een gemeenschappelijk belang. Wellicht is dat ook de reden waarom niet wordt gesproken over het vergroten van de onderhandelingstaart (zie hoofdstuk 3.5 kritieke succesfactor 3). De betrokken partijen dienen eerst meer helder te hebben wat het gemeenschappelijk belang is.

### Succesfactor 4: over de betrokken partijen heerst een positief beeld.

De score van succesfactor 4 komt gemiddeld uit op een 4 op de vijfpuntsschaal. Dit is de hoogste score van de acht succesfactoren samen met succesfactor 8 (zie hierna). De scores variëren tussen de 3 en 5. De spreiding is beperkt en de standaarddeviatie komt uit op een 0,63.



Figuur 37. Score positief beeld

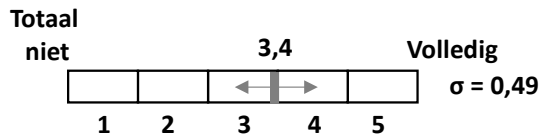
Over het algemeen vinden de respondenten dat de betrokken partijen het goed met elkaar kunnen vinden. De omgang is goed en er is waardering voor elkaar. Partijen weten elkaar goed te vinden, ze zijn goed benaderbaar en er wordt adequaat gereageerd. Langs diverse kanten werken partijen aan het verder met elkaar eens worden over de anterieure overeenkomst en de bijbehorende juridische en contractuele zaken. Dit geldt weer met name voor de professionele partijen. Het is veelzeggend dat niet alleen wordt gesproken over de transformatie. De persoonlijke omgang is prima. Het is leuk, maar als het moet zijn de betrokken partijen ook kritisch naar elkaar.

## HET BELANG VAN VERTROUWEN

Het is wel opvallend dat de publieke partij hier als enige een 3 scoort. Vanuit haar rol ziet ze een gemêleerd beeld. Op veel plekken gunnen ze elkaar wat, op andere plekken weer niet.

Succesfactor 5: tussen de betrokken partijen is een open communicatie (goede informatie-uitwisseling).

Succesfactor 5 scoort een 3,4 op de vijfpuntsschaal. Twee respondenten hebben score 4 gegeven; drie respondenten gaven de score 3. De spreiding is gering ( $\sigma = 0,49$ ).



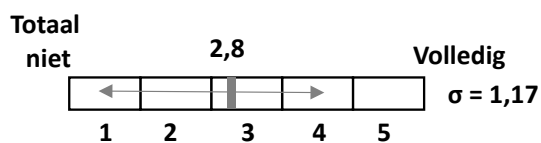
Figuur 38. Score open communicatie

De respondenten (private partijen) met score 4 geven terug dat er sprake is van een open communicatie, maar dat de reactietijd erg lang is. Ze veronderstellen dat het langer duurt vanwege de complexiteit. De gemeente toont zich in ieder geval bereid de communicatie in goede banen te leiden. Als voorbeeld wordt genoemd dat de gemeente regelmatig bijeenkomsten organiseert over nieuwe ontwikkelingen binnen het gebied. Een kanttekening daarbij is wel dat de informatie pas wordt gedeeld als het definitief is; conceptversies worden niet snel gedeeld. Zo ontstaat wel een beeld dat weinig inspraak mogelijk is.

De respondenten die uitkomen op een score 3, waaronder de gemeente, brengen naar voren dat de communicatie beter kan. Hierbij worden eigenbelang en het niet willen delen van informatie als argumenten genoemd.

Succesfactor 6: de betrokken partijen hebben de risico's in kaart en accepteren deze.

Wat opvalt is dat succesfactor 6: risicobeheersing/acceptatie ook bij dit transformatiegebied het laagst scoort van alle acht succesfactoren: 2,8 op de vijfpuntsschaal. De scores lopen sterk uiteen van 1 tot 4. De standaarddeviatie laat deze grote spreiding ook zien met een  $\sigma$  van 1,17.



Figuur 39. Score risicobeheersing/acceptatie

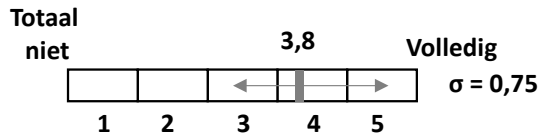
De respondenten met een score 4 geven aan dat, ondanks het feit dat ze denken alle risico's te kennen, er toch steeds risico's uit de hoge hoed komen. Veel aandacht wordt dan ook besteed aan het mitigeren van risico's, maar dat lukt nooit altijd. Als mogelijke oorzaak worden de wisselingen van projectmedewerkers binnen de gemeente genoemd. Nieuwe mensen zorgen voor nieuwe verhoudingen en dynamiek. De kans bestaat daardoor dat wordt teruggekomen op eerdere afspraken. Ook wordt opgemerkt dat de gemeente in haar besluiten nog onvoldoende rekening houdt met de commerciële risico's. De gemeente heeft veel aandacht voor kwaliteit en is niet altijd scherp op de financiële consequenties en risico's voor de betrokken private partijen.

De respondenten met de lagere scores (waaronder de gemeente) benoemen dat het gaat om een zeer complex gebied met veel erfpachters, grote en kleine partijen en twee gemeenten: Ouderkerk aan de Amstel en Amsterdam. Al deze verschillende partijen en politieke krachten zorgen ervoor dat het zicht op de risico's niet altijd goed is, laat staan de bereidheid hebben deze te accepteren.

Ook hier ontbreekt een goede risicoanalyse met mitigerende maatregelen.

**Succesfactor 7: de betrokken partijen mogen nadere vragen stellen en/of de andere partij controleren op essentiële zaken die bepalen of de verwachtingen worden waargemaakt.**

Succesfactor 7 scoort een 3,8 op de vijfpuntsschaal. De scores variëren van een score 3 tot 5.



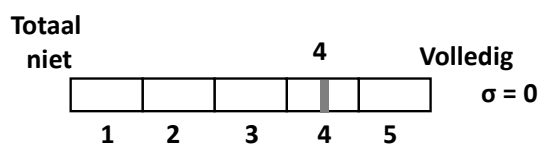
*Figuur 40. Score controle*

De drie respondenten met de hoogste score geven aan dat het er gewoon is. Betrokken private partijen kunnen alles op tafel leggen. De gemeente is goed benaderbaar en luistert naar wat partijen te zeggen hebben. Het empathisch vermogen is aanwezig. Gemeente staat open voor nieuwe inzichten maar beweegt niet altijd mee. Zaken zijn wel altijd bespreekbaar. De rol van de projectmanager is daarbij cruciaal.

Specifiek wordt gesproken over de anterieure overeenkomst. Het afsluiten van een anterieure overeenkomst is een ingewikkeld proces. Om dit proces goed te doorlopen wordt kennis ingehuurd door zowel publieke als private partijen. Door de juiste kennis aan tafel te hebben merk je dat je elkaar op essentiële zaken kan aanspreken. De partijen aan tafel hebben de ervaring dat als essentiële zaken niet besproken worden, daar later in het proces problemen van ondervonden worden.

**Succesfactor 8: als een inbreuk zich heeft voorgedaan, wordt deze geanalyseerd en besproken tussen de betrokken partijen.**

Succesfactor 8 scoort een 4. De vijf respondenten zijn eensgezind en scoren allemaal een 4. De hoogste score van alle acht succesfactoren wordt gedeeld met succesfactor 4. De spreiding is overigens nul.



*Figuur 41. Score bespreken inbreuken*

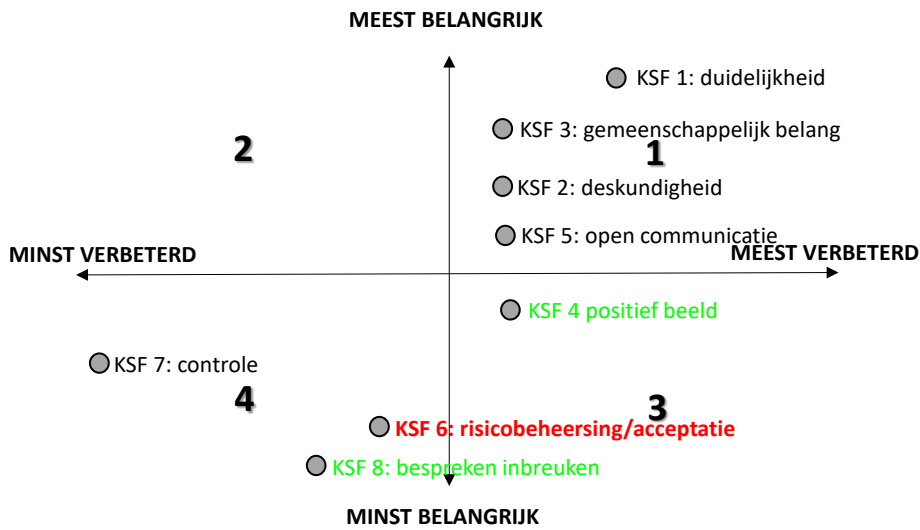
Het is duidelijk dat als vertrouwen van de betrokken partijen (publiek en privaat) wordt geschaad, dit besproken kan worden. Deze situatie heeft zich in het verleden voorgedaan. Een ontwikkelaar is naar de gemeentesecretaris en wethouder gestapt om een inbreuk op vertrouwen te bespreken en te analyseren. De vlucht naar voren zorgt ervoor dat zaken niet blijven liggen. Partijen hebben zich voorgenomen dit als grondhouding toe te passen. Ook partijen die voor eigenbelang gaan, worden daar direct op aangesproken: wat je brengt, krijg je terug. Door de inbreuk te bespreken, gaan andere partijen dat ook doen. De drempel wordt daarmee verlaagd.

De respondenten geven aan dat de betrokken personen hierbij een cruciale rol spelen. Zodra personele wisselingen plaatsvinden, kan dit een sterk negatief effect hebben op deze succesfactor.



### Succesfactoren-kwadrant

Het succesfactoren-kwadrant voor de Zone A2-Joan Muyskenweg laat het volgende beeld zien:



Figuur 42. Succesfactoren-kwadrant Zone A2-Joan Muyskenweg

De succesfactoren 'duidelijkheid over ambities en doelen', 'gemeenschappelijk belang', 'deskundigheid' en 'open communicatie' zitten in kwadrant 1. Het valt op dat alle succesfactoren die als meest belangrijk worden gezien ook zijn verbeterd volgens de respondenten. Dit is ook terug te zien in de scores van de succesfactoren. Het lijkt erop dat naarmate het transformatieproject vordert de scores van de succesfactoren die de basis vormen voor het rationele vertrouwen verbeteren. Echter, succesfactor 3, 'gemeenschappelijk belang' is de uitzondering. Deze scoort lager dan bij de Klaprozenbuurt. Het ziet ernaar uit dat de belangen gaandeweg het transformatieproces kunnen veranderen. En dat de individuele belangen weer een rol gaan spelen.

Wat opvalt is dat kwadrant 2 leeg is. Alle succesfactoren die als meest belangrijk worden gezien zijn ook het meest verbeterd en zitten allemaal in kwadrant 1. Het lijkt erop dat de succesfactoren die er toe doen, de meeste aandacht hebben gekregen.

In kwadrant 3 bevindt zich succesfactor 4. De respondenten geven aan dat er een duidelijke verbetering waarneembaar is. De samenwerking tussen de betrokken partijen is steeds meer gebaseerd op positieve ervaringen die zich stapelen binnen dit transformatiegebied. Hoe positiever het gevoel, des te meer oog voor de belangen van de andere partij en hoe beter de communicatie. Het lijkt erop dat succesfactoren 3, 4 en 5 elkaar versterken in deze realisatiefase.

De succesfactoren 'risicobeheersing en acceptatie', 'uitoefenen van controle' en het 'bespreken van inbreuken' vullen kwadrant 4. Ook hier scoort succesfactor 6 in deze realisatiefase het laagst, en wordt dus relatief minder belangrijk gevonden. Bovendien is dit de afgelopen periode niet verbeterd. Een gedegen risicoanalyse met mitigerende maatregelen kan hier wellicht uitkomst bieden (zie ook Klaprozenbuurt).

Zoals gesteld in hoofdstuk 3.5 heeft het ontwikkelen van vertrouwen tijd nodig. Gedeelde ervaringen en interactie spelen hierin een rol. Tijd verschaft de mogelijkheid om op basis van interactie met elkaar gedeelde ervaringen op te doen en het vertrouwensreservoir op te bouwen. De vraag rijst in hoeverre het vertrouwensreservoir in termen van rationeel en relationeel vertrouwen nu opgebouwd is in de realisatiefase van dit transformatiegebied.

### Rationeel en relationeel vertrouwen.

Kenmerkend voor de realisatiefase is de aanwezigheid van een goedgekeurd bestemmingsplan; dit plan schept duidelijkheid wat betreft de ambitie van het gebied. Deze duidelijkheid doet het rationele vertrouwen groeien. Het is dan ook niet verrassend dat de score van succesfactor 1 nu hoger uitvalt dan in de haalbaarheidsfase bij de Klaprozenbuurt.

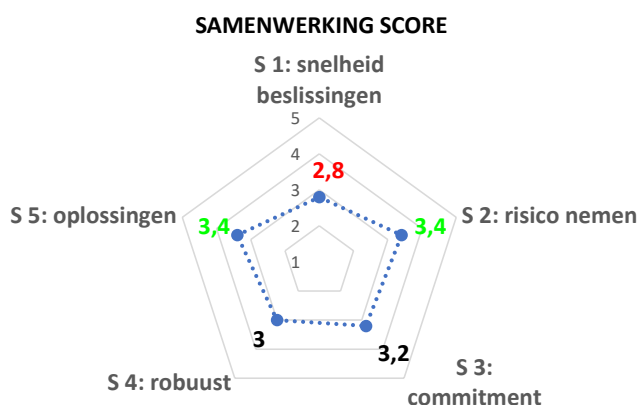
Een sterke verbetering van de score wordt niet waargenomen bij succesfactoren 2 en 3. Ondanks het feit dat de ontwikkeling zich in de realisatiefase bevindt, vinden de betrokken partijen dat er nog steeds ruimte is voor verbetering met betrekking tot de vereiste competenties. Ook wat betreft het gemeenschappelijke belang is er nog een weg te gaan. Het lijkt erop dat de betrokken partijen in de realisatiefase zich weer meer richten op hun eigen ontwikkeling en minder oog hebben voor het gemeenschappelijke belang. Het rationele vertrouwen is wel aanwezig maar niet erg robuust. Tegelijkertijd is wel een duidelijke groei waarneembaar in het positieve gevoel over elkaar; dit is een teken dat het relationele vertrouwen groeit. Bij sommige betrokken partijen is zelfs sprake van een wederzijdse klik.

Het relationeel vertrouwen wordt robuust gemaakt wanneer tussen partijen goed zicht is op de risico's en er bereidheid is deze te accepteren (succesfactor 6), wanneer vragen gesteld kunnen worden over essentiële zaken die van belang zijn om ambities en verwachtingen waar te kunnen maken (succesfactor 7), en de oorzaak van de inbreuk op vertrouwen geanalyseerd kan worden (succesfactor 8). De scores van deze succesfactoren laten een stijging zien ten opzichte van de scores van de Klaprozenbuurt. Blijkbaar is het vertrouwen in de realisatiefase verder gegriipt.

Wat is het effect op de effectiviteit van de samenwerking nu het relationele vertrouwen aan het groeien is? Wat laten de scores van de factoren met betrekking tot de effectiviteit van de samenwerking zien?

### Effectiviteit van de samenwerking

De scores op de effectiviteit van de samenwerking staan in onderstaand Figuur 43.



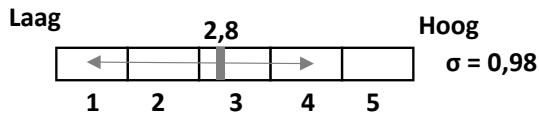
Figuur 43. Samenwerking score Zone A2-Joan Muyskenweg

De analyse start met de snelheid in het nemen van beslissingen.

#### S 1: Snelheid in het nemen van beslissingen

Overeenkomstig met het transformatiegebied de Klaprozenbuurt, scoort de factor snelheid in het nemen van beslissingen door betrokken partijen in de samenwerking het laagst: een 2,8 met een standaarddeviatie van 0,98. Dit is een redelijke spreiding van de scores.

## HET BELANG VAN VERTROUWEN



Figuur 44. Score snelheid beslissingen

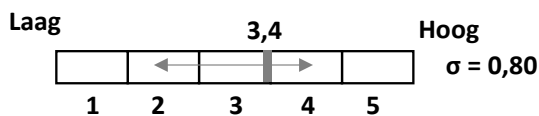
De vier respondenten van de private partijen zijn het duidelijk met elkaar eens. Het gaat trager dan gehoopt en verwacht. Met name de gemeente Amsterdam vormt hierbij de bottleneck. Het vermoeden bestaat dat de gemeente te veel projecten tegelijk heeft lopen en zo onvoldoende toekomt aan belangrijke projectzaken. De bestemmingsplanprocedure, het verlenen van de omgevingsvergunning en het opstellen van de anterieure overeenkomst hebben te lang geduurd. De grote werkdruk en de onervarenheid van mensen die geen beslissingen nemen worden als argument gebruikt. De gemeente Ouderkerk aan de Amstel vormt de uitzondering; hier zijn de lijnen kort en de mensen goed aanspreekbaar.

De respondent van de gemeente Amsterdam kijkt hier anders tegenaan (score 4); hij licht toe dat als het bestemmingsplan binnen twee jaar op tafel ligt, de snelheid in het nemen van beslissingen goed is. Door de transparante aanpak lijkt het proces langzamer te gaan.

De publieke en private partijen verschillen duidelijk van mening.

### S 2: Bereidheid tot het doen van mogelijk risicovolle investeringen

De bereidheid tot om mogelijk risicovolle investeringen te doen, scoort gemiddeld over vijf respondenten een 3,4. De scores variëren tussen een 2 tot 4.

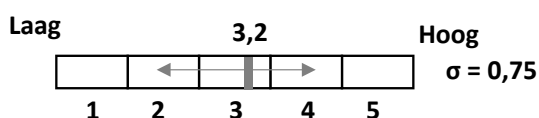


Figuur 45. Score risico nemen

De score is hoger en de spreiding is lager dan bij de Klapprozenbuurt. Dit is niet verrassend; in het transformatieproject zone-A2 en de Joan Muyskenweg vinden al risicovolle investeringen plaats. Deze investeringen liggen grotendeels bij de private partijen. De gemeente doet bijna geen risicovolle investeringen. Het plan voor de openbare ruimte wordt opgesteld door de gemeente en de private partijen worden gevraagd de grootste risico's te nemen; dit geven met name de private partijen aan.

### S 3: Wederzijds commitment

De mate waarin sprake is van wederzijds commitment tussen betrokken partijen krijgt een score 3,2. De scores liggen tussen 2 en 4. De score 2 is van de publieke partij.



Figuur 46. Score commitment

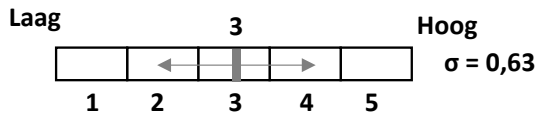
De publieke partij geeft aan dat het wederzijds commitment deels tot uitdrukking komt in het geaccepteerd krijgen van de anterieure overeenkomst. Er is te veel discussie over wie welke investeringen doet in de openbare ruimte. Private partijen zijn nog te veel gefocust op de eigen kavel. Zij zouden meer buiten hun eigen positie moeten treden en gebied-gebonden vraagstukken

## HET BELANG VAN VERTROUWEN

met elkaar oppakken. Dit zijn vraagstukken met betrekking tot groen, mobiliteit en duurzaamheid. Daar mag meer commitment voor worden afgegeven; niet alleen in gesprekken de onderwerpen bespreken, maar ook actie ondernemen. Het is belangrijk dat partijen realiseren dat ze niet alleen een gebouw verkopen of verhuren, maar steeds meer een gebied.

### S 4: Robuustheid samenwerking

De scores met betrekking tot de robuustheid variëren tussen de 2 en de 4. De spreiding is niet al te groot en komt tot uitdrukking in een standaarddeviatie van 0,63. Het gemiddelde van deze factor is 3.



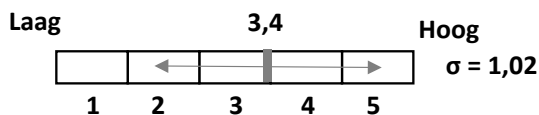
Figuur 47. Score robuustheid

De drie respondenten met score 3 geven aan dat de samenwerking best oké is, maar dat de samenwerking zeker beter kan. Ze geven aan dat met name flexibeler gereageerd mag worden op verrassingen. Dit gaat nu soms wat star. Aan de andere kant doen private partijen wel concessies om er met elkaar uit te komen.

De publieke partij vindt dat de samenwerking niet echt tegen een stootje kan. Zodra discussies moeizamer verlopen haken partijen af in de samenwerking en kiezen ze snel voor hun eigen belang.

### S 5: Creatieve oplossingen

De mate waarin creatieve oplossingen worden gevonden voor complexe problemen scoort een 3,4. De scores van de respondenten verschillen opvallend, variërend tussen de 2 en de 5, met een standaarddeviatie van 1,02.



Figuur 48. Score creatieve oplossingen

De respondent die de score 5 geeft, stelt dat problemen niet bestaan; hij noemt dit uitdagingen. Elk probleem heeft een oplossing. Soms is de uitkomst niet gewenst. De respondent van score 2 licht toe dat weinig creatieve oplossingen worden bedacht. Met de nuance dat op kleine schaal nog wel creatieve oplossingen worden bedacht, waaronder groenperkjes op locaties die niet voor de hand liggen. Verder wordt genoemd dat er weinig bijeenkomsten zijn met anders denkenden, die veelal met ander oplossingen komen, zoals bijvoorbeeld een stadsecoloog.

De scores van de factoren met betrekking tot de effectiviteit van de samenwerking zijn hoger dan bij de Klaprozenbuurt. Wel zit er meer spreiding in de scores. Het wordt duidelijk dat de respondenten hun eigen kijk op de effectiviteit van de samenwerking hebben. Enerzijds is de samenwerking rijk aan ervaringen, zijn er risico's genomen en hebben betrokken partijen commitment laten zien, maar anderzijds blijven eigenbelang en persoonlijke ambities een rol spelen. Daarnaast is het bij de respondenten voelbaar dat elk besluit en elke handeling een nieuwe situatie oplevert. Door de nieuwe situatie zijn de betrokken partijen steeds bezig om de situatie opnieuw in te schatten. Dat maakt het samenwerken in de realisatiefase complex.

### 5.3. Hamerkwartier

De vijf respondenten van het Hamerkwartier vinden unaniem dat de betrokken partijen moeten investeren in een goede samenwerkingsrelatie. Ze moeten gezamenlijk op zoek gaan naar het gemeenschappelijk belang; dit is een van de belangrijkste ingrediënten voor het opbouwen van vertrouwen. In het gesprek wordt ontdekt dat er gemeenschappelijke ideeën zijn die deze mensen delen. Daar hoort ook bij dat mensen een extra stapje doen voor elkaar. Samen moeten zij helder hebben wat de ambities zijn van het transformatiegebied (dit wordt drie keer genoemd) en moeten daarbij oprecht en eerlijk zijn. De betrokken partijen moeten lang met elkaar samenwerken en dan gaat het om geven en nemen. De partijen moeten niet alleen gericht zijn op de financiële prestaties van hunzelf, maar moeten zaken ook breder kunnen zien met een focus op het welzijn van de ander. Daar hoort een positief beeld over de andere partij bij (dit is vier keer genoemd). Samenwerken wordt makkelijker als de betrokken partijen zaken positief benaderen. Opvallend is de overlap van de genoemde ingrediënten voor het opbouwen van vertrouwen tussen de drie publieke en twee private partijen.

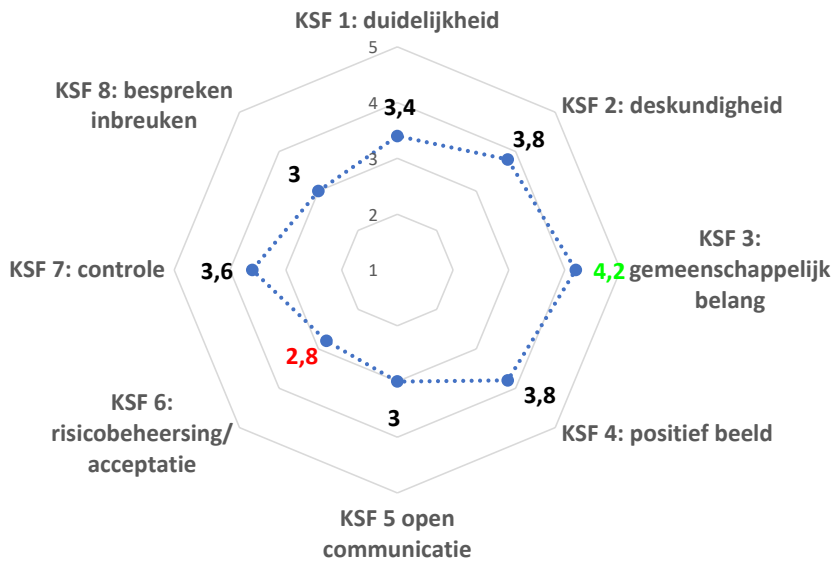
De respondenten zijn minder eensgezind over de vraag of aandacht wordt besteed aan het opbouwen van vertrouwen tussen partijen die samenwerken. Twee respondenten die al langer bij het Hamerkwartier-transformatiegebied betrokken zijn, geven aan dat bij de start uitgebreid is stilgestaan bij het zichtbaar maken van de 'verborgen' variabele vertrouwen. In een presentatie is dit expliciet benoemd. Vertrouwen is essentieel voor het succes van de samenwerking. Bij de start is veel aandacht besteed aan het opzetten van klankbordgroepen met inbreng van private partijen. De tijd dat de gemeente bepaalt wat gaat gebeuren, ligt ver achter hen. Dit geldt zeker bij transformatieprojecten waar op basis van zelfrealisatie wordt ontwikkeld.

De drie respondenten die de eerste transformaties van het gebied niet hebben meegemaakt schetsen een heel ander beeld. Zij geven aan dat er geen bewuste aandacht is geweest voor het opbouwen van vertrouwen. Het is meer een on-going proces waarbij de betrokken partijen rekening houden met elkaar door middel van open communicatie.

Een analyse van de antwoorden op de open vraag over vertrouwen laat zien dat de respondenten van het transformatiegebied Hamerkwartier vijf van de acht kritieke succesfactoren spontaan hebben geduïd. Het gaat om duidelijkheid, gemeenschappelijk belang, goed gevoel, open communicatie en bespreken van een inbreuk op vertrouwen. De succesfactoren over de vereiste competenties bezitten (KSF 2), risicobeheersing en acceptatie (KSF 6) en controle uitoefenen (KSF 7) zijn niet naar voren gekomen.

Het transformatiegebied-Hamerkwartier heeft een dubbel gezicht. Drie respondenten hebben nog geen ontwikkelingen meegemaakt en staan min of meer aan het begin van de transformatie, terwijl de twee andere respondenten al een realisatie hebben meegemaakt (Storkterrein; gebied binnen Hamerkwartier). Deze verschillende ervaringen hebben hun weerslag in de scores. Bij het toelichten van de scores wordt hier rekening mee gehouden.

Ook wordt geanalyseerd of er verschillen zijn tussen de scores van de drie publieke en twee private partijen met betrekking tot de acht kritieke succesfactoren van vertrouwen. Vanzelfsprekend wordt stilgestaan hoe het zit met de spreiding van de scores. De scores van de respondenten op alle acht succesfactoren staan in de navolgende radargrafiek. De toelichting op de scores wordt wederom per succesfactor uiteengezet.

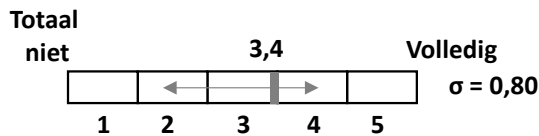


Figuur 49. Succesfactor score Hamerkwartier

De analyse start met succesfactor 1.

Succesfactor 1: bij de betrokken partijen bestaat duidelijkheid over essentiële ambities, doelen en spelregels

Succesfactor 1 scoort een 3,4 op de vijfpuntsschaal. De scores variëren 2 tot 4, wat resulteert in een standaarddeviatie van 0,8.



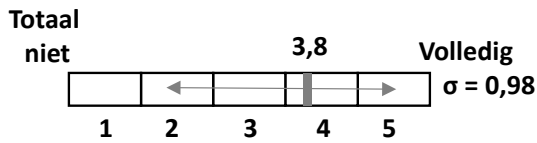
Figuur 50. Score duidelijkheid

De drie respondenten van de publieke sector scoren gemiddeld een 4 en zijn gelijkgestemd. Zij schetsen een beeld van een gemeente die erg haar best doet om samen met de eigenaar-gebruiker zaken duidelijk probeert te krijgen. De gemeente heeft voortdurend gezocht naar het gemeenschappelijke beeld om van daaruit een volgende stap te zetten. Daar waar in het begin van de transformatie weerstand aan de orde was, was er aan het einde van de rit een pakket waar alle betrokken partijen zich in konden vinden. Door aan dit proces veel tijd te besteden viel er weinig weerstand te bespeuren met betrekking tot elkaars ambitie.

De respondent als eigenaar-gebruiker laat een ander geluid horen. Hij geeft aan dat de ambities continu wijzigen, dat het geformuleerde beleid van de gemeente nauwelijks wordt gevolgd en dat de plannen na elke participatiebijeenkomst al weer zijn veranderd. De betrokken partijen worden steeds sceptischer. Wel ziet de respondent dat de laatste periode zaken in positieve zin veranderen. De komst van een nieuwe projectleider is hiervan wellicht de oorzaak.

Succesfactor 2: de betrokken partijen bezitten de vereiste competenties om de doelen te realiseren.

Succesfactor 2 scoort een 3,8 op de vijfpuntsschaal. De spreiding is groot met scores die variëren tussen de 2 en de 5.



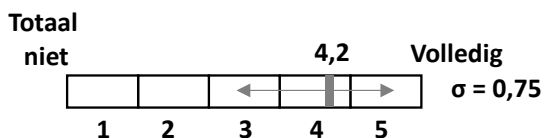
Figuur 51. Score deskundigheid

De standaarddeviatie komt uit op 0,98. Net als bij succesfactor 1 zijn de respondenten van de publieke partijen eensgezind en geven de succesfactor een score 4. Ter onderbouwing van de score geven zij aan dat de juiste personen op de juiste plekken zitten en als competenties ontbraken dan werd dat besproken. Ook waren er onderlinge bilateraaltjes om elkaar aan te spreken op eventueel ontbrekende competenties. Voorts geven zij aan dat een groot aantal professionele partijen de vereiste competenties bezit. Veel eigenaren die niet uit gebiedsontwikkeling komen, zien het als een kans om nu in gebiedsontwikkeling te stappen. De schatting is dat 60% van de eigenaren de stap wil zetten.

De eigenaar-gebruiker die een score 2 gaf, geeft aan dat de gemeente niet de vereiste competenties bezit om van het transformatiegebied een succes te maken. Volgens hem duren trajecten te lang, de politiek verandert continu en is er voortdurend sprake van schuivende panelen. De gemeente kan niet uitleggen waarom de stenen nog op dezelfde plek liggen. Er liggen veel boekwerken, maar er gebeurt niks.

Succesfactor 3: gemeenschappelijk belang tussen de betrokken partijen.

Deze succesfactor scoort met 4,2 het hoogst van alle acht succesfactoren. In tegenstelling tot de vorige twee succesfactoren zijn de respondenten het met deze succesfactor min of meer met elkaar eens. De laagste score is 3 en de hoogste score is 5. De standaarddeviatie is 0,75.



Figuur 52. Score gemeenschappelijk belang

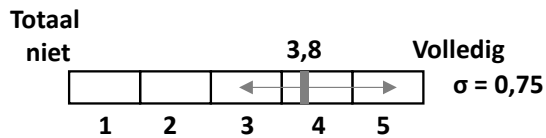
De vijf respondenten lichten toe dat er duidelijk een gemeenschappelijk belang is: partijen zijn afhankelijk van elkaar. Dat is inherent aan gebiedsontwikkeling bij zelfrealisatie. Alle betrokken partijen geven aan dat er iets met het gebied moet gebeuren en dat partijen inzien hoe belangrijk het is om de huidige problemen in gezamenlijkheid op te lossen en de vernieuwing gezamenlijk op te pakken. De huidige monofunctionele inrichting is gedateerd en dient aangepast te worden naar een mix van functies zoals wonen, werken, winkelen en voorzieningen.

Ook hier komt naar voren dat betrokken partijen niet hebben gesproken over het creëren van meerwaarde; zij gaan op zoek naar oplossingen die het eigenbelang overstijgen en zo de speelruimte vergroten. De mutual gain approach van Evers en Susskind blijkt nog een brug te ver.

## HET BELANG VAN VERTROUWEN

Succesfactor 4: over de betrokken partijen heerst een positief beeld.

De score van succesfactor 4 komt gemiddeld uit op een 3,8 op de vijfpuntsschaal. De scores variëren tussen de 3 en 5. De standaarddeviatie komt uit op een 0,75.



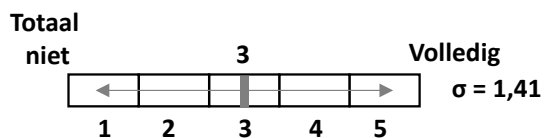
Figuur 53. Score positief beeld

De betrokken partijen hebben oog voor elkaar. Het contact met partijen is goed en zij praten positief over elkaar. Onderling wordt ook op een positieve manier naar elkaar verwezen. Het bewustzijn dat er een gemeenschappelijk belang is, zorgt ervoor dat de betrokken partijen meer bereidheid tonen om de invloed van de andere partij te accepteren en om de mening aan te passen aan de andere partij. De respondenten geven aan dat er een duidelijke urgentie is om dingen waar te maken en aan de slag te gaan. Het positieve beeld over elkaar helpt daarbij.

De twee respondenten die eerder de transformatie van het Storkterrein (gebied binnen Hamerkwartier) hebben meegemaakt, benoemen dat betrokken partijen gedurende het hele traject op een prettige manier met elkaar hebben samengewerkt, met respect voor elkaars inbreng, standpunten en belangen.

Succesfactor 5: tussen de betrokken partijen is een open communicatie (goede informatie-uitwisseling).

De gemiddelde score voor succesfactor 5 is een 3, maar met een zeer opvallende spreiding van 1 tot 5. De respondenten zijn het duidelijk niet met elkaar eens. Met een standaarddeviatie van 1,41 is dit de succesfactor met de grootste spreiding.



Figuur 54. Score open communicatie

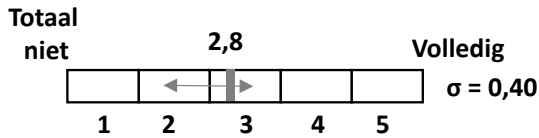
Hier vallen vooral de sterk afwijkende persoonlijke ervaringen van de respondenten op. Het Hamerkwartier heeft een lange historie met transformatie. De twee respondenten die de transformatie van het Storkterrein hebben meegemaakt, zijn zeer positief; zij geven aan dat er gedurende het hele traject sprake was van een goede informatie-uitwisseling, want de juiste en benodigde informatie werd gedeeld.

De andere respondenten zijn veel minder positief en geven te kennen dat de informatie-uitwisseling ver onder de maat is. De betrokken partijen houden de kaarten tegen de borst. De partijen willen zelf eerst duidelijkheid hebben wat een nieuwe situatie voor hen betekent voordat ze met andere partijen gaan praten. Verder worden de informatieavonden slecht georganiseerd. De houding van de gemeente lijkt ingegeven te worden door het idee dat, als er geen informatie wordt gegeven, er geen problemen zullen ontstaan.



Succesfactor 6: de betrokken partijen hebben de risico's in kaart en accepteren deze.

Ook bij het derde transformatiegebied heeft succesfactor 6 de laagste score van alle acht de succesfactoren met een score van 2,8 op de vijfpuntsschaal. De respondenten lijken eensgezind: vier respondenten geven een score van 3 en een respondent geeft score 2. De spreiding is beperkt met een standaarddeviatie van 0,4.



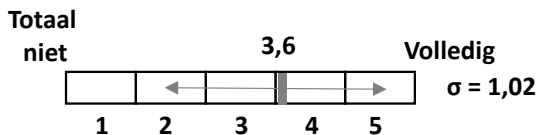
Figuur 55. Score risicobeheersing/acceptatie

De twee respondenten die betrokken zijn geweest bij het Storkterrein melden dat niet alle risico's zijn geaccepteerd, maar kijkend naar het eindresultaat was de algehele bereidheid om de risico's te accepteren zeker aanwezig.

De andere respondenten geven aan dat het transformatieproces nog niet zo ver is; er ligt nog geen investeringsbesluit en er hoeven nog geen handtekeningen gezet te worden. Een van de respondenten merkt op dat de slagvaardigheid van de gemeente de afgelopen zes jaar is verdwenen. De personen die vanuit de gemeente betrokken zijn geweest bij het transformatiegebied ontbeerden beslissingsbevoegdheid. De keuzes zijn niet gemaakt en de risico's zijn niet genomen.

Succesfactor 7: de betrokken partijen mogen nadere vragen stellen en/of de andere partij controleren op essentiële zaken die bepalen of de verwachtingen worden waargemaakt.

Succesfactor 7 scoort een 3,6 op de vijfpuntsschaal, met een flinke spreiding ( $\sigma = 1,02$ ). De scores variëren van een 2 tot 5.



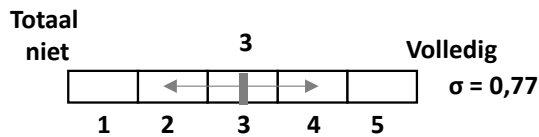
Figuur 56. Score controle

De meeste respondenten geven aan dat die situatie zich nog niet heeft voorgedaan. De gesprekken erover zijn nog niet gevoerd. Het gevoel is echter aanwezig dat betrokken partijen elkaar kunnen aanspreken op de essentiële zaken. Een transformatieproject kan eigenlijk alleen succesvol zijn als betrokken partijen elkaar kunnen aanspreken. Dit dient onderdeel te zijn van de omgang met elkaar. Zoals je ook goede vrienden de waarheid vertelt, maakt dat de relatie alleen maar sterker, zo geven respondenten terug.

## HET BELANG VAN VERTROUWEN

Succesfactor 8: als een inbreuk zich heeft voorgedaan, wordt deze geanalyseerd en besproken tussen de betrokken partijen.

Succesfactor 8 scoort een 3. Wederom met een behoorlijke spreiding ( $\sigma = 0,77$ ). De scores liggen tussen de 2 en de 4. De ervaringen en meningen van de respondenten lopen in dit transformatiegebied sterk uiteen.



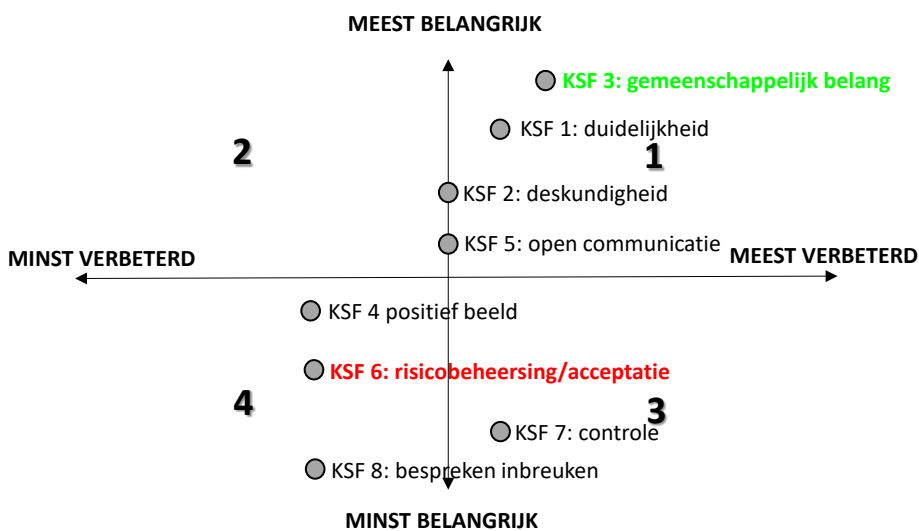
Figuur 57. Score bespreken inbreuken

De respondenten die betrokken waren bij het Storkterrein hebben duidelijk een ander beeld over succesfactor 'bespreken inbreuken op vertrouwen' dan de andere respondenten. Bij het Storkterrein was er sprake van een inbreuk op vertrouwen. Een ondernemer in het gebied stelde zijn eigen belang duidelijk boven het gemeenschappelijke belang. De tegenpartij vond dit zeer gênant. De ondernemer werd aangesproken op zijn gedrag en kwam tot het besef dat het eigenlijk niet kon. Dit heeft uiteindelijk de relatie tussen betrokken partijen sterker gemaakt.

De andere respondenten beoordelen deze succesfactor duidelijk lager. Zeker de eigenaar-ondernemer die vanaf 2008 de ontwikkelingen volgt, geeft aan dat er geen basis meer is om partijen serieus te nemen. Talloze plannen zijn besproken en weer van tafel gehaald. De betrokken partijen weten niet waar ze aan toe zijn. Het gaat alle kanten op. Het helpt ook niet als er vanuit gemeente steeds personele wisselingen plaatsvinden.

### Succesfactoren-kwadrant

Het succesfactoren-kwadrant voor het Hamerkwartier laat het volgende beeld zien.



Figuur 58. Succesfactoren-kwadrant Hamerkwartier

De succesfactoren 'gemeenschappelijk belang' en 'duidelijkheid over ambities' bevinden zich in kwadrant 1. Het is opvallend maar niet verrassend dat succesfactor 3, met de hoogste score, als meest belangrijk wordt gezien in verhouding met de andere succesfactoren. Ook is de succesfactor het meest verbeterd. De respondenten zijn met betrekking tot deze succesfactor redelijk eensgezind in tegenstelling tot de andere succesfactoren. Het Hamerkwartier heeft een rijke historie aan

plannen maken waar nog weinig concreets is uitgekomen, terwijl het toch voor veel partijen duidelijk is dat er iets moet gebeuren. Het gedeelde belang dat iets moet veranderen is duidelijk voelbaar.

De succesfactor 'duidelijkheid over ambities' wordt ook relatief belangrijk gevonden. Ondanks de wisselende meningen met betrekking tot de score vinden de respondenten de succesfactor wel iets verbeterd. Met name de laatste periode ziet men zaken in positieve zin veranderen.

De succesfactoren 'deskundigheid' en 'communicatie' zitten op de grens van minst en meest verbeterd. De afgelopen periode hebben deze succesfactoren geen ontwikkeling doorgemaakt, ondanks het feit dat de respondenten deze factoren relatief belangrijk vinden.

In kwadrant 3 bevindt zich succesfactor 7. Deze succesfactor is de afgelopen periode iets verbeterd, ondanks het feit dat de factor relatief gezien minder belangrijk wordt gevonden. Met name de respondenten die de transformatie van het Storkterrein hebben meegemaakt vinden de succesfactor licht verbeterd.

Het 'gevoel bij de succesfactoren', de 'risicobeheersing en acceptatie' en het 'bespreken van inbreuken' zijn gepositioneerd in kwadrant 4. De succesfactor 'positief gevoel' laat geen verbetering zien. Gezien de deels negatieve uitlatingen van de respondenten over dit transformatiegebied moet er wellicht eerst iets concreets gebeuren om het positieve gevoel te laten toenemen.

Succesfactor 6, de graadmeter voor de 'risk-appetite' van de betrokken partijen (zie hoofdstuk 3.5), is niet verbeterd. Dit geldt eveneens voor succesfactor 8. De hele transformatie bevindt zich, met uitzondering van de eerste transformatie van het Storkterrein, in de initiatieffase. Pas in de commitment- en realisatiefase vinden de echte risicovolle investeringen plaats en kan de relatie meer onder druk komen te staan. Wellicht dat dan deze succesfactoren in belang gaan groeien en zich verbeteren.

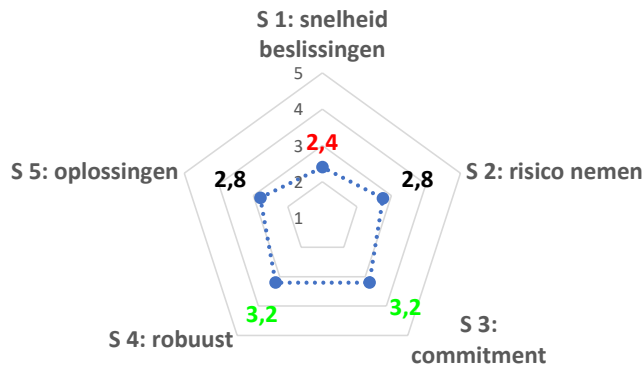
### Rationeel en relationeel vertrouwen.

De scores van de respondenten binnen het transformatiegebied Hamerkwartier laten de grootste spreiding zien van alle drie de transformatiegebieden. De ervaringen van de respondenten met het transformatiegebied verschillen sterk. Dat resulteert in een zeer gemêleerd beeld over de mate van vertrouwen binnen dit transformatiegebied. Het is niet algemeen te zeggen of er sprake is van rationeel, dan wel relationeel vertrouwen. Wat wel opvalt is dat scores van de twee respondenten die betrokken zijn geweest bij het Storkterrein, een persoon van de publieke en een persoon van de private partij, dichter bij elkaar liggen dan de scores van de andere respondenten.

Het is interessant te onderzoeken hoe dit wordt uitgewerkt voor de effectiviteit van de samenwerking.

### Effectiviteit van de samenwerking

De scores van de factoren met betrekking tot de effectiviteit van de samenwerking staan in de navolgende figuur.

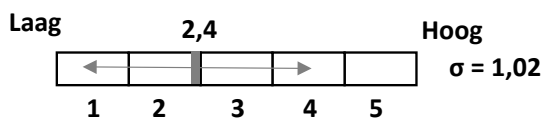


Figuur 59. Samenwerking score Hamerkwartier

De analyse start met de snelheid in het nemen van beslissingen.

#### S 1: Snelheid in het nemen van beslissingen

Overeenkomstig de transformatiegebieden Klaprozenbuurt en zone-A2 en de Joan Muyskenweg, scoort ook hier de snelheid in het nemen van beslissingen het laagst: een 2,4 op de vijfpuntsschaal met een standaarddeviatie van 1,02. De scores zijn flink gespreid.



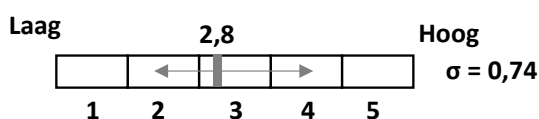
Figuur 60. Score snelheid beslissingen

De twee respondenten die betrokken waren bij het Storkterrein scoren de factor 'snelheid in het nemen van beslissingen' hoger dan de ander respondenten. De complexe situatie bij start van de transformatie zorgde voor vertraging. Echter, naarmate individueel belang overging in gezamenlijk belang en de ambitie en doelen steeds duidelijker werden, ging de snelheid in het nemen van beslissingen omhoog.

De andere drie respondenten geven de factor een score 2; zij vinden dat de gemeente uiterst traag reageert. Het lijkt wel of de factor tijd geen rol speelt bij de gemeente. Voor veel eigenaar-gebruikers is tijd ook geld en dat schijnt bij de gemeente anders te werken.

#### S 2: Bereidheid tot het doen van mogelijk risicovolle investeringen

De bereidheid tot het doen van mogelijk risicovolle investeringen scoort gemiddeld over vier respondenten een 2,8. De scores variëren van een 2 tot 4. De standaarddeviatie komt uit op 0,74.



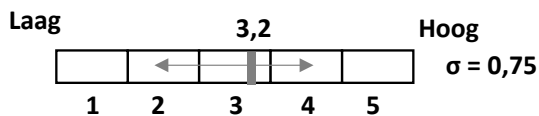
Figuur 61. Score risico nemen

## HET BELANG VAN VERTROUWEN

Ondanks de verschillende scores zijn de respondenten wat betreft hun toelichting redelijk eensgezind. Door de geweldige ligging van het transformatiegebied aan het IJ, is er eigenlijk geen sprake van een risicovolle investering; er is een heilig geloof in Noord. De betrokken partijen moeten het wel heel stom aanpakken om er geen succes van te maken.

### S 3: Wederzijds commitment

De mate waarin sprake is van wederzijds commitment tussen de betrokken partijen krijgt een score van 3,2. De scores liggen tussen 2 en 4.



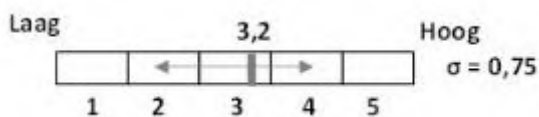
Figuur 62. Score commitment

De respondenten van de transformatie van het Storkterrein geven de factor een score van 4. Zij benoemen dat de commitment groot was om iets van het gebied te maken. De noodzaak om iets met het gebied te doen was tevens zeer groot. De aanwezigheid van een gemeenschappelijk belang speelt daarbij een grote rol.

De andere respondenten drukken de score. Zij brengen naar voren dat het transformatiegebied nog aan de start staat en dat wederzijds commitment nog geen rol speelt. De eigenaar-gebruiker geeft aan dat de besluiteloosheid van de gemeente in de afgelopen jaren heeft gezorgd dat de commitment volledig is verdwenen; om dit terug te winnen dient heel wat te gebeuren.

### S 4: Robuustheid samenwerking

De scores met betrekking tot de robuustheid van de samenwerking variëren tussen de 2 en de 4. De spreiding is niet al te groot en komt tot uitdrukking in een standaarddeviatie van 0,75. Het gemiddelde van deze factor is 3,2.



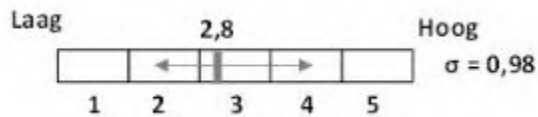
Figuur 63. Score robuustheid

De twee respondenten van de transformatie van het Storkterrein gaven de score 4; zij schetsen de situatie dat de betrokken partijen elkaar konden aanspreken op essentiële zaken die van invloed waren op het eindresultaat. De discussies werden aangegaan en geen van de betrokken partijen liep daar voor weg. De robuustheid van de samenwerking is wel sterk persoonsgebonden, omdat je gezamenlijk een complex proces ingaat waarbij de relatie onder druk komt te staan.

De andere respondenten geven aan dat de samenwerking nog niet echt getest is, omdat er nog weinig (financiële) spannende zaken spelen.

### S 5: Creatieve oplossingen

De mate waarin creatieve oplossingen worden gevonden voor complexe problemen scoort een 2,8. De scores van de respondenten zijn wederom verschillend. De respondenten van het Storkterrein scoren beide een 4 en de andere respondenten een 2, met een standaarddeviatie van 0,98.



Figuur 64. Score creatieve oplossingen

De respondenten van het Storkterrein hebben ervaren dat er veel creatieve oplossingen zijn bedacht. Ook zijn intensieve discussies gevoerd. De betrokken partijen zijn de diepte ingegaan om creatieve oplossingen te vinden voor de hobbels en kuilen die ze op het transformatiepad zijn tegengekomen. Een belangrijke afspraak daarbij was niet alleen het probleem te benoemen, maar ook te komen met een eventuele oplossing. Door de goede sfeer in het project zijn veel oplossingen gevonden.

De andere respondenten waren kort in hun toelichting: niet van toepassing.

De scores van de factoren met betrekking tot de effectiviteit van de samenwerking liggen bij de respondenten sterk uiteen. De respondenten die de eerste transformatie van het Storkterrein hebben meegemaakt, geven consequent hogere scores dan de andere respondenten. De gedeelde ervaringen lijken een sterkere invloed te hebben op de scores dan de herkomst van de persoon. Met herkomst wordt bedoeld of de respondent een publieke of private partij vertegenwoordigt.

#### Samenvattend

Alle drie de transformatiegebieden zijn onderzocht op basis van de acht kritieke succesfactoren van vertrouwen en de factoren van de effectiviteit van de samenwerking. Zestien respondenten hebben hun ervaringen en meningen gedeeld. Alle analyses overziend geldt dat hoe verder het transformatieproces is gevorderd, hoe groter het vertrouwen is en hoe groter de bereidheid is tot het nemen van (financiële) risico's en hoe effectiever de samenwerking.

Opvallend is dat de verschillen tussen de publieke en private partijen beperkt zijn in tegenstelling tot de verschillen tussen private partijen onderling. In het oog springt dat de opbouw van vertrouwen bij de eigenaar-gebruiker anders verloopt dan bij de professionele projectontwikkelaar-eigenaar.

Frappant is tenslotte dat twee effectieve instrumenten om vertrouwen op te bouwen: het vergroten van de onderhandelingsstart en de risicoanalyse, niet door de respondenten zijn genoemd of aan de orde zijn geweest.

### 6. Conclusie en aanbevelingen

Het laatste hoofdstuk van deze scriptie staat stil bij de conclusie. Hier worden de laatste twee deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. De conclusie levert vier opvallende observaties op. Omdat de verborgen variabele vertrouwen vanuit veel verschillende perspectieven bekeken kan worden, worden een drietal aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. De scriptie sluit af met een korte reflectie.

#### 6.1. Conclusie

Het doel van de analyse is om antwoord te krijgen op twee deelvragen:

- Hoe krijgen de kenmerken van vertrouwen vorm in de praktijk van binnenstedelijke transformaties?
- Welke nieuwe inzichten brengt het opbouwen van vertrouwen in de praktijk van binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is?

Uiteindelijk moet dit resulteren in het beantwoorden van de hoofdvraag: *Speelt het opbouwen van vertrouwen een belangrijke rol bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is?*

De kenmerken van vertrouwen krijgen in de praktijk vorm door zestien respondenten uit drie transformatiegebieden met verschillende achtergronden te bevragen over de kritieke succesfactoren van vertrouwen. Daarbij rijzen de vragen op wat nu de meest in het oog springende resultaten zijn en welke nieuwe inzichten rondom vertrouwen dat oplevert. Hier kunnen vijf opvallende observaties gedaan worden:

- 1) Meer vooruitgang in het transformatieproces leidt tot een groter vertrouwen; hierdoor neemt de bereidheid tot het nemen van (financiële) risico's toe en wordt de samenwerking effectiever.

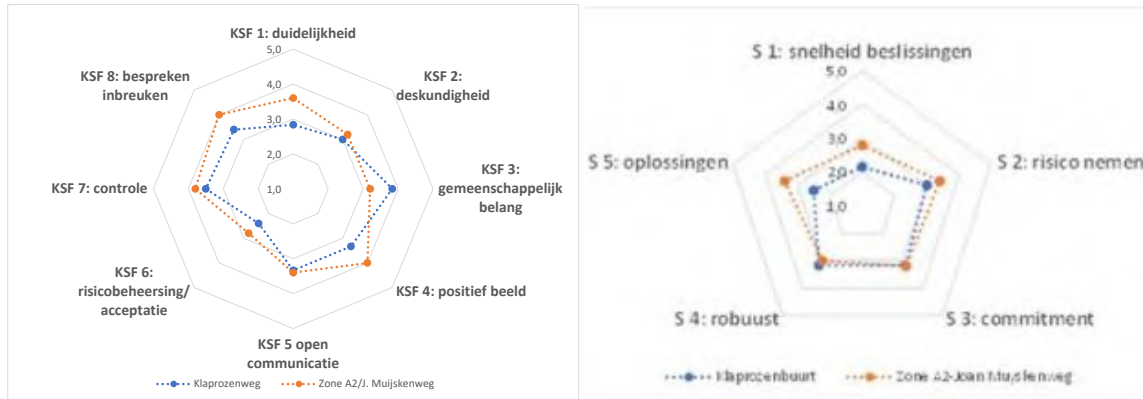
Duidelijkere doelen, ambities en verwachtingen (succesfactor 1) zorgen ervoor dat het vertrouwensreservoir zich vult, waardoor de bereidheid tot het nemen van risico's toeneemt (S2). Het grote verschil tussen het transformatiegebied Klaprozenbuurt en zone-A2 en de Joan Muyskenweg is de duidelijkheid rondom het investeringsbesluit, het bestemmingsplan en de anterieure overeenkomst. De zone-A2 en de Joan Muyskenweg beschikt over een goedgekeurd investeringsbesluit en bestemmingsplan. Deze duidelijkheid zorgt ervoor dat betrokken partijen meer (financiële) risico's durven te nemen (S1: risico's nemen), sneller beslissen (S2: snelheid beslissen) en vaker met creatieve oplossingen komen (S5: oplossingen). De samenwerking wordt effectiever. Het is nodig om risico's te nemen om het vertrouwensreservoir verder te vullen. De hogere scores van de kritieke succesfactoren van vertrouwen (beter gevuld zijn van het vertrouwensreservoir) bij de zone-A2 en de Joan Muyskenweg, resulteert dus in hogere scores van de factoren met betrekking tot de effectiviteit van de samenwerking (zie Figuur 65).

Om het vertrouwen verder te laten groeien dient de samenwerking zo nu en dan onder druk te komen staan. Het helpt om daarbij te beslissen over echt spannende risicovolle zaken. Dit kan dan de aanleiding zijn voor betrokken partijen om nadere vragen te stellen over essentiële zaken die bepalen of de verwachtingen (S7) worden waargemaakt, of dat een inbreuk op vertrouwen besproken dient te worden (S8). Als betrokken partijen deze situaties goed doorstaan, rijpt het vertrouwen verder en zal de samenwerking effectiever worden. De transformatie van het Storkterrein is hier een mooi voorbeeld van.

Uit de analyse volgt nog een bijzonderheid rondom gemeenschappelijk belang (S3). Bij de start van het transformatieproces veranderde het individueel belang in gemeenschappelijk belang, met name door de participatiebijeentkomsten en de vele gesprekken die plaatsvinden om het

## HET BELANG VAN VERTROUWEN

investeringsbesluit en het bestemmingsplan goedgekeurd te krijgen. Zodra het bestemmingsplan is goedgekeurd en de omgevingsvergunning is gegund en de betrokken private partijen starten met de realisatie, het gemeenschappelijk belang weer terugveert naar meer individueel belang. Betrokken partijen hebben dan weer met hun eigen 'postzegel' bezig; dit valt met name op tijdens de besprekingen over de anterieure overeenkomst.



Figuur 65. Verschillen tussen Klaprozenbuurt en zone A2-Joan Muyskenweg

In het oog springt dat in deze observatie het transformatiegebied Hamerkwartier niet wordt genoemd. Dat komt doordat de scores van de (succes)factoren minder duidelijk de relatie met de fasering laten zien. Bij nader inzien ook niet zo verrassend omdat een deel van de respondenten nog geen ontwikkelingen hebben meegemaakt en min of meer aan het begin staan van de transformatie (zoals bij de Klaprozenbuurt), terwijl een ander deel van de respondenten al een realisatie hebben meegemaakt (Storkterrein; gebied binnen Hamerkwartier zoals bij zone A2-Joan Muyskenweg). De scores van de factoren met betrekking tot de mate van vertrouwen en de effectiviteit van de samenwerking liggen min of meer tussen de scores van de Klaprozenbuurt en de zone A2-Joan Muyskenweg in (zie Bijlage 2: De scores van de drie transformatiegebieden vergeleken).

2) De succesfactoren die als meest belangrijk worden aangeduid zijn ook het meest verbeterd

Het succesfactoren-kwadrant model laat bij alle drie de transformatiegebieden zien dat de succesfactoren die als meest belangrijk worden gezien over het algemeen ook het meest verbeterd zijn. Dat zijn met name de succesfactoren die bepalend zijn voor het rationele vertrouwen: duidelijkheid over de doelen, ambities en spelregels, aanwezigheid van de vereiste competenties en gemeenschappelijk belang. Deze min of meer tastbare aspecten van vertrouwen, worden gezien als belangrijke factoren voor een succesvolle start van het transformatieproject.

3) Tussen de opbouw van vertrouwen bij de eigenaar-gebruiker enerzijds en professionele projectontwikkelaar-eigenaar anderzijds bestaat een groot verschil.

De meeste eigenaar-gebruikers bezitten niet de vereiste competenties (S2) om hun eigen kavel te transformeren. Door het ontbreken van deze kwaliteiten zijn eigenaar-gebruikers ook minder bereid risico's te nemen (S2: risico nemen). De eigenaar-gebruiker heeft veel meer ervaring met het uitoefenen van zijn bedrijf en veel minder ervaring met het transformeren van zijn pand, waardoor het voor een eigenaar-gebruiker veel moeilijker is zich een voorstelling te maken van de ambities, doelstellingen en verwachtingen van de transformatie (S1). Een investeringsbesluit en een bestemmingsplan lezen zal meer vragen oproepen dan de beantwoording van deze vragen. Het niet bezitten van de vereiste competenties beïnvloedt het vertrouwen in negatieve zin.

Voor de professionele projectontwikkelaar-eigenaar is de situatie compleet anders. Over het algemeen bezitten zij wel de vereiste competenties om hun kavel te transformeren. Deze partijen zijn veel eerder bereid risico's te nemen. De effectiviteit van de samenwerking verbetert snel

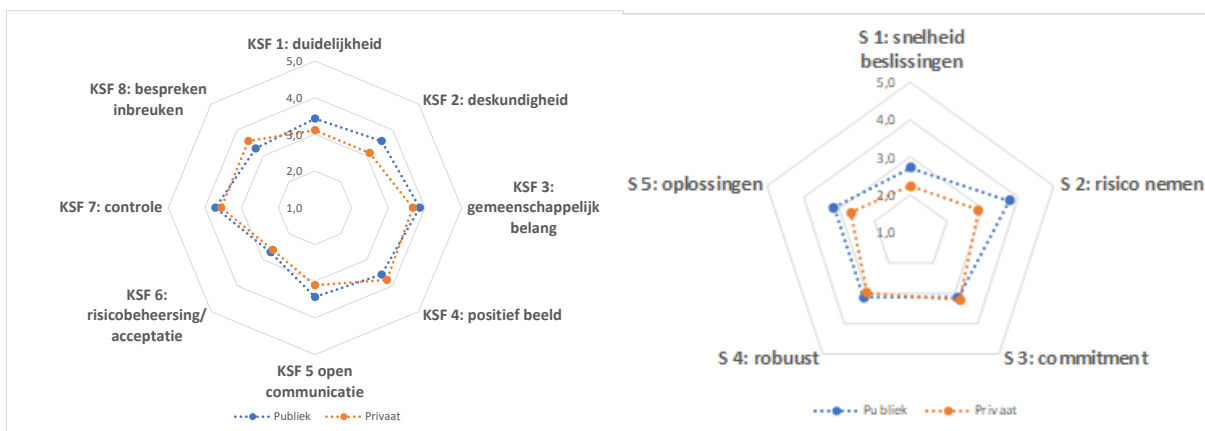


wanneer er duidelijkheid is over het investeringsbesluit en het bestemmingsplan. Het bestemmingsplan geeft duidelijkheid over de ambities en doelstellingen van het transformatiegebied (S1). Succesfactoren 1 en 2 zorgen dat het rationele vertrouwen groeit; hierdoor ontstaat sneller dan bij de eigenaar-gebruiker een open communicatie en een positief gevoel over de samenwerkende partijen, en groeit dus ook het relationele vertrouwen sneller. Daarnaast zorgen succesfactoren 1 en 2 ervoor dat de professionele projectontwikkelaar-eigenaar in samenwerking met de betrokken partijen sneller beslissingen nemen en vaker creatieve oplossingen aandragen.

Deze observatie wordt door alle drie de transformatiegebieden bevestigd.

- 4) Tussen publieke partijen en private partijen zijn beperkte verschillen met betrekking tot de succesfactoren.

De verschillen tussen de publieke en private partijen met betrekking tot de succesfactoren zijn bij alle drie de transformatiegebieden beperkt. De verwachting van de onderzoeker was dat de verschillen groter zouden zijn. In zijn algemeenheid geldt wel dat de publieke partijen een iets positiever beeld hebben over de mate van vertrouwen binnen het transformatieproces dan de private partijen. Met name het beeld van publieke partijen over de duidelijkheid met betrekking tot essentiële ambities en verwachtingen (S1), het bezitten van de vereiste competenties (S2) en de goede informatie-uitwisseling (S5) is positiever. Als gevolg hiervan is het beeld over de resultaten van de samenwerking ook positiever. Het is opvallend dat publieke partijen positiever zijn over de snelheid van het nemen van beslissingen, het doen van risicovolle investeringen en in het vinden van creatieve oplossingen (zie Figuur 66).



Figuur 66. Verschillen tussen publieke en private partijen met betrekking tot de succesfactoren.

De private partijen zijn minder positief over de genoemde factoren, met name in de periode waarin betrokken partijen toewerken naar een goedgekeurd investeringsbesluit en bestemmingplan. Zolang deze documenten er niet zijn, heerst er bij private partijen onzekerheid; dit heeft ook zijn invloed op hoe private partijen de informatie-uitwisseling ervaren. Zodra het investeringsbesluit en bestemmingsplan geaccordeerd zijn, worden private partijen positiever over de genoemde succesfactoren en groeit het vertrouwen. Tegelijkertijd zullen private partijen dan sneller beslissingen nemen, meer risico's nemen en sneller tot creatieve oplossingen komen, waardoor de effectiviteit van de samenwerking groeit.

5) Twee effectieve instrumenten om vertrouwen op te bouwen zijn niet aan de orde geweest.

De risicoanalyse:

De succesfactor 'goed zicht hebben op de risico's en de bereidheid hebben deze te accepteren' scoort bij alle drie de transformatiegebieden het laagst. De score neemt iets toe op het moment dat het investeringsbesluit en het bestemmingsplan geaccordeerd zijn. Wellicht kan het vertrouwen nog verder groeien als in gezamenlijkheid door de betrokken partijen ook een gedegen risicoanalyse wordt opgesteld die per risico een mitigerende maatregel geeft. Door dit inzicht te verschaffen bestaat de mogelijkheid dat de effectiviteit van de samenwerking verder verbetert. De snelheid in het nemen van beslissingen neemt toe, evenals het nemen van risicovolle investeringen. De betrokken partijen weten vooraf beter waar ze aan toe zijn en komen voor minder verrassingen te staan.

De onderhandelingstaart vergroten:

Waar niet over wordt gesproken, is het vergroten van de 'onderhandelingstaart'. Betrokken partijen creëren samen een oplossing die niemand op basis van puur eigenbelang zou kunnen verzinnen. Het vergroten van de onderhandelingstaart kan met name een belangrijke rol spelen in de realisatiefase, wanneer het gemeenschappelijk belang weer terugveert naar meer individueel belang. De betrokken partijen zijn dan weer met hun eigen postzegel bezig. Door samen in gesprek te gaan over een win-winsituatie is het wellicht mogelijk om ook in de realisatiefase weer de focus te krijgen op het gedeelde belang.

Samenvattend kan gesteld worden dat vertrouwen een cruciale rol speelt bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is. Vertrouwen bewerkstelligt namelijk een effectieve samenwerking. Daarbij worden beslissingen sneller genomen, worden risico's niet uit de weg gegaan, worden creatieve oplossingen bedacht en groeit het wederzijds commitment tussen betrokken partijen tot een robuuste samenwerking.

### 6.2. Discussie

Dit exploratieve onderzoek heeft de acht kritieke succesfactoren onderzocht bij zestien respondenten in drie transformatiegebieden in en rond Amsterdam. Het is het waard om te onderzoeken of de gedane observaties en getrokken conclusies ook van toepassing zijn op andere transformatiegebieden. Scoren de acht succesfactoren van vertrouwen bijvoorbeeld anders bij kleine dan bij grotere gemeenten, rekening houdend met de verschillende fases van het transformatieproces? Wellicht is er een verschil in het kennisniveau over transformaties waar te nemen dat effect heeft op de scores. Welk effect heeft dat verschil vervolgens op de effectiviteit van de samenwerking?

Het is tevens de moeite waard te onderzoeken wat het effect is van het vergroten van de onderhandelingstaart en het uitvoeren van een risicoanalyse op de scores van de acht kritieke succesfactoren (mate van vertrouwen) en de effectiviteit van de samenwerking. Het 'vergroten van de onderhandelingstaart' heeft volgens de bestaande literatuur een positief effect op de mate van vertrouwen (Wesselink, 2010). Echter, het 'vergroten van de onderhandelingstaart' vraagt wel het nodige van betrokken partijen. Zo moeten partijen bereid zijn op zoek te willen gaan naar de belangen van de andere partij en gezamenlijk een proces in te willen gaan van 'Joint-Fact-Finding'. De betrokken partijen ontvangen op interactieve wijze kennis en informatie, bediscussiëren deze, vullen aan en gaan opnieuw in bespreking. Dit proces vraagt om zeer stevige vertrouwensbasis tussen partijen. Het zou zo kunnen zijn dat bij de onderzochte transformatiegebieden de vertrouwensbasis nog onvoldoende stevig is.

Naast het 'vergroten van de onderhandelingstaart' kan een gedegen risicoanalyse eveneens een positief effect hebben op de mate van vertrouwen en daarmee op de effectiviteit van de samenwerking. De succesfactor 'bestaat tussen betrokken partijen goed zicht op de risico's en is er bereidheid deze te accepteren?' scoorde bij alle drie de transformatiegebieden zonder uitzondering het laagst. Bij geen van de drie transformatiegebieden is de risicoanalyse ter sprake gekomen.

Hoe zou dat komen? Een reden zou kunnen zijn dat de respondenten een risicoanalyse koppelen aan de zogenaamde 'harde' aspecten van een transformatieproject zoals tijd, geld en kwaliteit. Het onderzoek gaat met name over de 'verborgen' variabele vertrouwen, een zogenaamd 'zacht' aspect van een transformatieproject. Het concretiseren van de zachte aspecten van een transformatieproject is lastiger en kost meer moeite en aandacht dan het concretiseren van de 'harde' aspecten. Ondanks het feit dat het aspect vertrouwen zeer bepalend is voor het succes van het transformatieproject, krijgt het vanuit risicomangement minder aandacht. Dit onderzoek kan hierbij helpen.

Het introduceren van de acht kritieke succesfactoren heeft ervoor gezorgd dat de 'verborgen' variabele vertrouwen veel tastbaarder en zichtbaarder is geworden. Het gegeven dat de respondenten de acht kritieke succesfactoren hebben moeten scoren, deze score hebben moeten toelichten, de kritieke succesfactoren hebben moeten wegen (de relatieve belangrijkheid ten opzichte van elkaar) en hebben moeten aangeven in welke mate de succesfactor is verbeterd, dragen bij aan het 'hard' maken van dit aspect. Met name de laatste twee inzichten zijn een aanvulling op de bestaande literatuur. Tevens completeert het gelegde verband tussen de mate van vertrouwen en de effectiviteit van de samenwerking (zie theoretisch raamwerk Figuur 8) de bestaande wetenschappelijke onderzoeken.

Tijdens dit onderzoek is verder opgevallen dat betrokken private partijen nogal verschillen in het wel of niet bezitten van de vereiste competenties voor een succesvol transformatieproces. Ook verschillen private partijen in de bereidheid om een gebied te willen transformeren. Het vermoeden bestaat dat de scores van de acht kritieke succesfactoren bij private partijen die willen (bereidheid) en kunnen (vereiste competenties) transformeren hoger scoren dan private partijen die niet kunnen en niet willen. En ook weer anders scoren dan private partijen die wel kunnen maar niet willen en visa versa. Door private partijen vooraf te classificeren wordt het voor de gemeente wellicht mogelijk om partij specifieke aanpak te formuleren met als doel de effectiviteit van de samenwerking te verhogen.

Tenslotte is het de moeite waard om te onderzoeken welke impact de programmamanager van de gemeente heeft op de mate van vertrouwen en de effectiviteit van de samenwerking bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is. De respondenten geven een aantal keren terug dat de programmamanager, oftewel de 'gebiedsgebonden verbinder' een rol van betekenis speelt in het opbouwen van vertrouwen tussen betrokken publieke en private partijen. Over welke competenties dient de gebiedsgebonden verbinder te beschikken om de mate van vertrouwen te verhogen en de effectiviteit van de samenwerking te verbeteren? Mensen die een schakelfunctie vervullen en functioneren in de voorste linie van gebiedsontwikkeling kunnen hierin van doorslaggevend belang zijn.

### 6.3. Evaluatie en reflectie

Zoals in het voorwoord is opgemerkt bestaat er relatief weinig literatuur over de verborgen variabele vertrouwen bij binnenstedelijke transformaties. Wel wordt vaak benoemd dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij het wel of niet succesvol zijn van binnenstedelijke transformaties. Uiteindelijk is het gelukt om aan de hand van de beschikbare literatuur een raamwerk te construeren

waarmee het zelfs mogelijk is vertrouwen te meten, oftewel te operationaliseren. Het raamwerk, dat bestaat uit acht kritieke succesfactoren, is ingezet om de mate van vertrouwen in de praktijk te analyseren. Aan de hand van vijftientig vragen, zestien respondenten en drie transformatiegebieden is de analyse vormgegeven. Het vergaren, verwerken en interpreteren van alle antwoorden was een zeer tijdsintensief proces.

Bij twee van de drie transformatiegebieden had ik een dubbelrol: de rol van onderzoeker, maar ook de rol van eigenaar-ontwikkelaar. Op voorhand had ik verwacht dat mijn dubbelrol een nadeel zou kunnen zijn. Zouden betrokken partijen genegen zijn mij te woord te staan? Zouden ze mij wel met open vizier te woord staan? Het tegendeel was waar. Het was relatief makkelijk om met partijen in gesprek te komen. Ook heb ik geen moment ervaren dat partijen de kaarten tegen de borst hielden.

Bij de keuze van de transformatiegebieden ben ik bewust opzoek gegaan naar gebieden die in verschillende fases van het transformatieproces zitten. Ik wilde weten of de fasering van invloed is op de mate van vertrouwen. Met name de impact van een geaccordeerd investeringsbesluit en bestemmingsplan op het vertrouwen van betrokken partijen is duidelijk geworden.

Daarnaast heb ik ook bewust een keuze gemaakt voor respondenten uit de publieke en de private sector. Ik leefde in de veronderstelling dat respondenten uit de publieke sector de succesfactoren aanzienlijk hoger zouden scoren dan de respondenten uit private sector. Het verschil is echter kleiner dan gedacht. Wel is er enig verschil te signaleren in de waardering voor de effectiviteit van de samenwerking. Deze wordt door de publieke sector inderdaad beter beoordeeld.

De uitkomsten van dit onderzoek leveren interessante inzichten, conclusies en aanbevelingen op. Tegelijkertijd dient de lezer zich te realiseren dat het een kwalitatief interpretatief onderzoek is. Een van de consequenties van dit type onderzoek is dat de conclusies in principe niet generaliseerbaar zijn. Het onderzoek biedt wel een eerste stevige verkenning naar het belang van vertrouwen bij binnenstedelijke transformaties waarbij zelfrealisatie van toepassing is.

### Bibliografie

- Babbie, E. R. (2015). *The Practice of Social Research, 15e druk*. Boston: Cengage Learning, Inc.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers 1ste druk.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen, 2e druk*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Boonstra, J. (2007). *Ondernemen in allianties en netwerken, een multidisciplinair perspectief*. Deventer: Kluwer.
- Bremekamp, R., Kaats, E., & Opheij, W. (2009). *Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken*. Holland Management Review 127, 2-9.
- Brouwer, J., Stumbraite, D., van Turnhout, W., Heijdenrijk, N., de Bruijn, M., Schmeink, M., & Heit, R. (2020). *Investeringsnota Klaprozenbuurt*. Amsterdam: Grond & Ontwikkeling, Gemeente Amsterdam.
- Budding, T., Groot, T., & Vos, R. (2012). *De vertrouwenscan in de praktijk*. TPC, 6.
- Buur, L. (2011). *Samenwerking tussen professionele en niet-professionele partijen bij locatieontwikkeling (Masterscriptie)*. Amsterdam.
- Covey, S., & Merrill, R. (2006). *The Speed of Trust*. UK: Simon & Schuster.
- de Bruijn, J. A., ten Heuvelhof, E. F., & in 't Veld, R. J. (2002). *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*. Schoonhoven: Academic Services.
- de Bruijn, J., & ten Heuvelhof, E. (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- de Zeeuw, W. C. (2018). *Zo werkt gebiedsontwikkeling*. Delft: TU Delft.
- Doney, P., & Cannon, P. (1997). *An example of the nature of trust in Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, 35-51.
- Gemeente Amsterdam. (2020). *A2-zone en Joan Muyskenweg: herinrichting*. Retrieved from Amsterdam.nl: <https://www.amsterdam.nl/projecten/a2-zone-joan-muyskenweg-herinrichting/>
- Gemeente Amsterdam. (2020). *Hamerkwartier: van bedrijventerrein naar woon-, werk- en leefgebied*. Retrieved from amsterdam.nl: <https://www.amsterdam.nl/projecten/hamerkwartier/>
- Geutjes, R. (2013). *De rol van vertrouwen en communicatie binnen publiek-private samenwerking (Masterscriptie)*. Nijmegen.
- Gomes-Casseres, B. (2003). *Competitive advantage in alliance constellations*. Strategic Organization Vol 1(3), 327-335.
- Hagens, J. K. (2017). *Ruimte voor werken in de MRA van Morgen 2017-2030. Uitvoeringsstrategie Plabeka 3.0. Buiten*. Utrecht: Buiten, Bureau voor Economie en Omgeving.
- Hazebroek, P. (2017, 10 3). *LAT-relatie gemeente-markt stuwt gebiedsontwikkeling*. Retrieved from Gebiedsontwikkeling.nu: <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/lat-relatie-gemeente-markt-stuwt-gebiedsontwikkeling/>

- Hobma, F. (2011). *'Successful Urban Area Development'* in: Franzen, A.; Hobma, F.A.M.; de Jonge, H.; Wigmans, G.. *Management of Urban Development Processes*. Delft: TU Delft Faculty of Architecture.
- Hung, Y., Dennis, A., & Robert, L. (2004). *Trust in Virtual Teams: Towards an Integrative Model of Trust Formation*. Hawaii, HI: Hawaii International Conference on System Sciences.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2013). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.
- Kersten, R., van der Hee, M., Konings, B., Fokkema, J., Schepman, M., & Zandvliet, N. (2014). *Houd het simpel, Partnerkeuze bij gebiedsontwikkeling*. Voorburg: Neprom.
- Kersten, R., Wolting, A., ter Bekke, M., & Bregman, A. (2011). *De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2002). *Barrières voor de totstandkoming van publiek private samenwerking en de mogelijkheden deze te overwinnen: een institutionele invalshoek*. Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur., 47-76.
- Klok, A., van Heusden, R., & Sliepenbeek, S. (2019). *Strategie zonder zekerheden*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Krackhardt, D. (2003). *The strength of strong ties: The importance of philos in organizations*. In Cross R., Parker A. en L. Sasson (eds). *Networks in the knowledge economy*. Oxford University Press, 82-105.
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. In Tyler, T, en R. Kramer. *Trust organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA. Sage., 114-139.
- Lindenberg, S. (2000). *It takes both trust and lack of mistrust: the workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships*. *Journal of Management and Governance*, 4, 11-33.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 709-734.
- Nabielek, K., Boschman, S., Harbers, A., Piek, M., & Vlonk, A. (2012). *Stedelijke verdichting: een ruimtelijke verkenning van binnenstedelijk wonen en werken*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Nooteboom, B. (2006). *Vormen en bronnen van vertrouwen*. *MAB*, 8-16.
- Nozeman, E. (2017). *De initiatieffase van het nieuwe ontwikkelen*. Amsterdam: ASRE Research Center.
- Peek, G. (2015). *Veranderstad*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.
- Peek, G., & Gehner, E. (2018). *Handboek Projectontwikkeling*. Voorburg: Neprom.
- Peek, R. (2014). *Samenwerken: een kwestie van vertrouwen? (Masterscriptie)*. Utrecht.
- Pennink, C. (2017). *The Trust Cycle: The process of trust building, and the influence of trust on risk and outcomes in Public-Private Partnerships*. Erasmus University Rotterdam.

- Remmerwaal, J. (2009). *Handboek Groepsdynamica: Een inleiding op theorie en praktijk*. Barneveld: Uitgeverij Nelissen.
- Robson, C., & McCartan, K. (2017). *Real World Research*. Chichester: Wiley, fourth edition.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., & Burt, R. S. (1998). *Not so Different After All: A CrossDiscipline View of Trust*. *Academy of Management Review* 23 (3), 393-404.
- Schruijer, S., & Vansina, L. (2007). *Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk*. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61 (3/4), 203-218.
- Singleton, R., & Straits, B. (2010). *Approaches to social research*. New York, NY.: Oxford University Press.
- Smith, L., Claborne, S., Bess, A., Ojelay-Surtees, B., Simmons, J., & Dewey, G. (2007). *Building Trust in Diverse Teams*. Oxford: Oxfam GB.
- Spaink, E. (2017). *Gebiedsontwikkeling: Op zoek naar voorwaarden voor effectieve realisering (Proefschrift)*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Susskind, L., & Field, P. (1996). *Dealing with an angry Public. The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*. New York: NY: Free Press.
- van Ark, G., & Edelenbos, J. (2005). *Collaborative Planning, Commitment and Trust: Dealing with Uncertainty in Networks*. Routledge, 271-283.
- van de Hoef, A. (2006). *Kunst van het vertrouwen. Vertrouwen bij publiek-private samenwerking rond stedelijke gebiedsontwikkeling (Masterscriptie)*. Delft.
- Van Oosten, T. (2017). *Ìnzicht en realisme over binnenstedelijke gebiedstransformaties*. BPD.
- Verheul, W., Daamen, T., Heurkens, E., & van Hobma, F. (2019). *Leren van stedelijke transformaties*. Den Haag: Platform31.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek, vijfde druk*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). *A systematic review of co- creation and co- production: Embarking on the social innovation journey*. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Vos, R., & Witte, R. (2010). *Vertrouwen geven en in control zijn; hoe doe je dat?* Den Haag: Ministerie van Financien Directie Begrotingszaken.
- Wallage, P., Kaptein, M., & Roos, E. (2009). *Trust rules, Nine principles for a better balance between rules and trust*. Amstelveen: KPMG Accountants N.V.
- Wathne, K., & Heide, J. (2000). *Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes and Solutions*. *Journal of Marketing* 64, pp. 36-51.
- Weggeman, M. D. (1995). *Collectieve ambitieontwikkeling*. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Wesselink, M. (2010). *Handboek strategisch omgevingsmanagement*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.

Bijlage 1: vragenlijst interviews

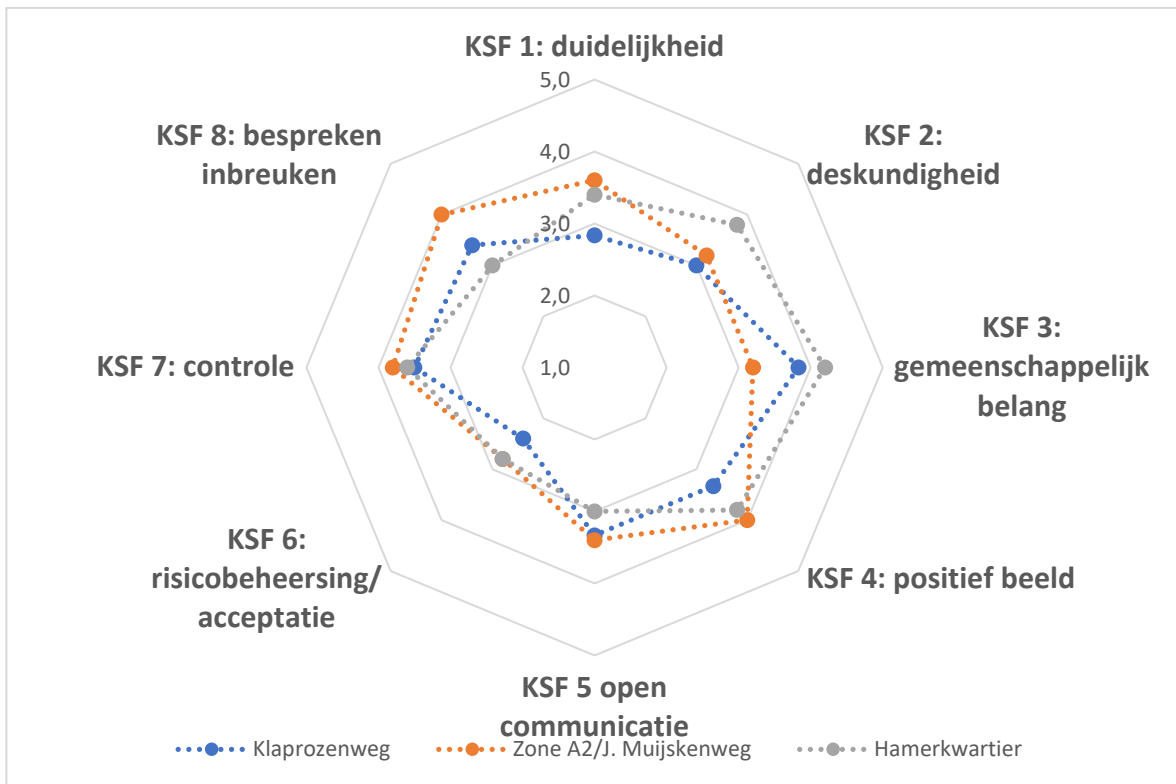
Vragenlijst: Vertrouwen

VRAGENLIJST INTERVIEW TRANSFORMATIE BINNENSTEDELIJK, PASSIEF GRONDBELEID		
- Transformatie gebied: Klaprozenbuurt		
- Fase transformatiegebied: initiatief fase - haalbaarheidsfase		
<b>SAMENWERKEN</b>		
1	Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden voor een goede samenwerking tussen partijen binnen het transformatieproject?	
2	Wat zijn volgens u de belangrijkste oorzaken waarom partijen slecht samenwerken?	
<b>VERTROUWEN</b>		
3	Als u denkt aan vertrouwen tussen partijen die samenwerken, wat zijn dan de eerste zaken die bij u opkomen?	
4	Is vertrouwen een bepalende factor in het succes van de samenwerking?	Ja/Nee
Toelichting:		
5	Wat zijn naar uw mening de belangrijkste ingrediënten voor het opbouwen van vertrouwen tussen partijen die samenwerken?	
6	Wat zijn voor u signalen als er iets mis is /zou zijn met vertrouwen tussen partijen die samenwerken?	
7	Wordt er momenteel aandacht besteed aan het opbouwen van vertrouwen tussen partijen die samenwerken?	Ja/Nee
Toelichting:		
<i>Kritieke succes factoren voor het opbouwen van vertrouwen in de samenwerking</i>		
8	In welke mate bestaat er bij betrokken partijen duidelijkheid over de ambities en verwachtingen binnen de samenwerking?	1 t/m 5
Toelichting:		
9	In welke mate bezitten betrokken partijen de vereiste kwaliteiten om de ambities/verwachtingen waar te kunnen maken (inhoudelijke en sociale competenties)?	1 t/m 5
Toelichting:		
10	In welke mate bestaat er bij betrokken partijen een gedeeld belang (onderlinge afhankelijkheid)?	1 t/m 5
Toelichting:		
11	In welke mate is (en blijft) er tussen betrokken partijen een positief beeld over elkaar (vriendelijke omgang, persoonlijke aansluiting en waardering)?	1 t/m 5
Toelichting:		
12	In welke mate is er tussen betrokken partijen een goede informatie-uitwisseling (beschikbaarheid en pro-actieve verstrekking van informatie, goede bereikbaarheid, positieve houding en open communicatie)?	1 t/m 5
Toelichting:		
13	In welke mate is er tussen betrokken partijen een goed zicht op de risico's en er is bereidheid deze te accepteren?	1 t/m 5
Toelichting:		
14	In welke mate mogen betrokken partijen nadere vragen stellen over en/of controle uitoefenen op de essentiële zaken die bepalen of de verwachtingen/ambities worden waargemaakt?	1 t/m 5
Toelichting:		
15	In welke mate analyseren en bespreken betrokken partijen de oorzaak van een inbreuk op vertrouwen als die zich heeft voorgedaan?	1 t/m 5
Toelichting:		
16	Welke kritieke succes factoren voor het opbouwen van vertrouwen vindt u het belangrijkst en welke het minst belangrijk. Rangschik de factoren op mat even belangrijkheid. Van 1 tot 8 waarbij 1 het belangrijkst is en 8 het minst belangrijk - Duidelijkheid over de essentiële ambities/verwachtingen - Bezitten van de vereiste kwaliteiten - Het hebben van een gedeeld belang - Een positief beeld over de andere partij - Een goede informatie-uitwisseling (open communicatie) - Goed zicht op de risico's en de acceptatie daarvan - Mogen stellen van vragen over essentiële zaken - Oorzaken van een inbreuk op vertrouwen worden geanalyseerd en besproken	
Toelichting:		
17	Welke factoren zijn in het kader van het opbouwen van vertrouwen het sterkst verbeterd binnen de samenwerking (maximaal 3) ?	
Toelichting:		
18	Welke factoren zijn in het kader van het opbouwen van vertrouwen het minst verbeterd binnen de samenwerking (maximaal 3) ?	
Toelichting:		
<b>Niveau van vertrouwen</b>		
19	Hoe zou u het niveau van vertrouwen in de samenwerking tussen betrokken partijen willen scoren op een schaal van 1 tot 5? Waarbij 1 laag is en 5 is hoog.	1 t/m 5
Toelichting:		
20	Hoe beoordeelt u de huidige snelheid in het nemen van beslissingen door partijen op een schaal van 1 tot 5.	1 t/m 5
Toelichting:		
21	Hoe beoordeelt u de bereidheid van partijen in het doen van mogelijk risicovolle investeringen op een schaal van 1 tot 5?	1 t/m 5
Toelichting:		
22	Hoe beoordeelt u het wederzijds commitment tussen partijen op een schaal van 1 tot 5?	1 t/m 5
Toelichting:		
23	Hoe beoordeelt u de mate waarin problematische situaties het hoofd worden geboden op een schaal van 1 tot 5?	1 t/m 5
Toelichting:		
24	Hoe beoordeelt u de mate waarin creatieve oplossingen gevonden worden voor complexe problemen op een schaal van 1 tot 5?	1 t/m 5
Toelichting:		
25	Zijn er zaken rondom opbouwen van vertrouwen en samenwerking die niet aan de orde zijn gekomen?	



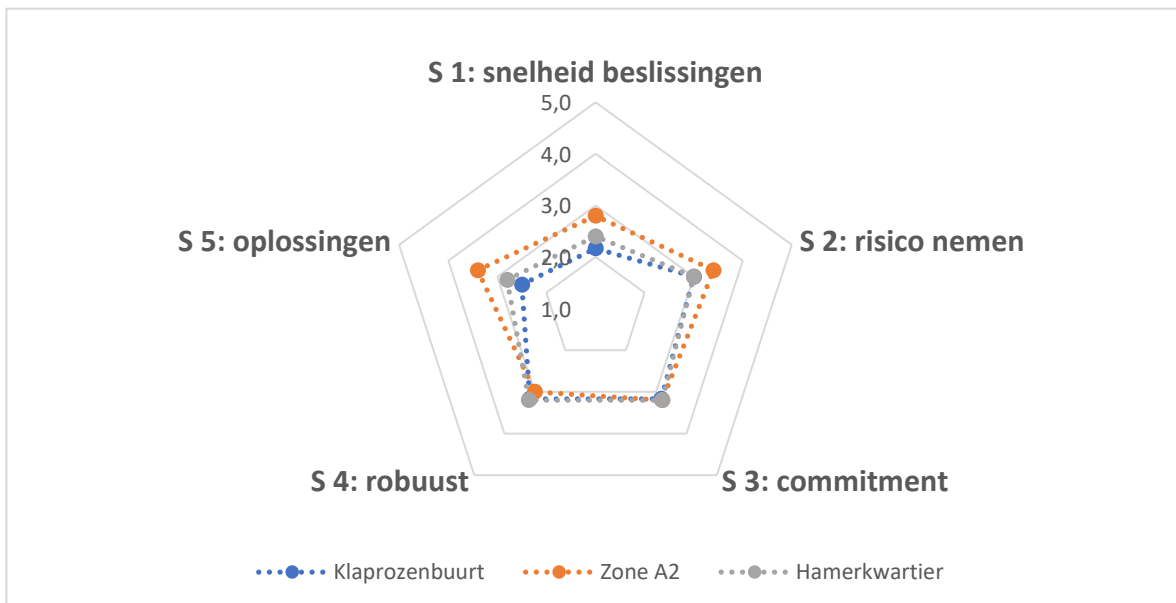
Bijlage 2: De scores van de drie transformatiegebieden vergeleken.

**Mate van vertrouwen**



Figuur 67. Verschillen tussen de scores van de succesfactoren met betrekking tot vertrouwen van Klaprozenbuurt, zone A2-Joan Muyskenweg en Hamerkwartier

**Effectiviteit van de samenwerking**



Figuur 68. Verschillen tussen de scores van de factoren met betrekking tot de effectiviteit van de samenwerking van Klaprozenbuurt, zone A2-Joan Muyskenweg en Hamerkwartier

## Bijlage 3: Overzicht figuren

Figuur 1. Onderzoekopzet .....	9
Figuur 2. De verschillen tussen de typen gebiedsontwikkeling. Bron: Reijswijzer (2011) .....	11
Figuur 3. PPS-menukaart. Bron: De Zeeuw, 2018. Zo werkt gebiedsontwikkeling. ....	12
Figuur 4. Eigen bewerking op basis van Reijswijzer (2011).....	13
Figuur 5. Positionering van samenwerking naar Gomes-Casseres. ....	15
Figuur 6. Win-winoplossing. ....	19
Figuur 7. Vertrouwensdriehoek .....	20
Figuur 8. Operationaliseren van vertrouwen: een theoretisch raamwerk .....	24
Figuur 9. Kengetallen geselecteerde transformatiegebieden.....	26
Figuur 10. Transformatiegebied Klaprozenbuurt.....	27
Figuur 11. Planning Klaprozenbuurt.....	27
Figuur 12. Transformatiegebied Zone A2-Joan Muyskenweg.....	28
Figuur 13. Planning Zone A2-Joan Muyskenweg.....	28
Figuur 14. Transformatiegebied Hamerkwartier .....	29
Figuur 15. Planning Hamerkwartier. ....	29
Figuur 16. De respondenten.....	31
Figuur 17. Succesfactorscore Klaprozenbuurt.....	34
Figuur 18. Score duidelijkheid .....	35
Figuur 19. Score deskundigheid .....	35
Figuur 20. Score gemeenschappelijk belang.....	36
Figuur 21. Score positief beeld.....	36
Figuur 22. Score open communicatie.....	37
Figuur 23. Score risicobeheersing/acceptatie .....	37
Figuur 24. Score controle .....	38
Figuur 25. Score bespreken inbreuken.....	38
Figuur 26. Succesfactoren-kwadrant Klaprozenbuurt.....	39
Figuur 27. Samenwerking score Klaprozenbuurt .....	41
Figuur 28. Score snelheid beslissingen.....	41
Figuur 29. Score risico nemen .....	42
Figuur 30. Score commitment.....	42
Figuur 31. Score robuustheid .....	42
Figuur 32. Score creatieve oplossingen.....	43
Figuur 33. Succesfactor score zone-A2 en de Joan Muyskenweg.....	44
Figuur 34. Score duidelijkheid .....	45
Figuur 35. Score deskundigheid .....	45
Figuur 36. Score gemeenschappelijk belang .....	46
Figuur 37. Score positief beeld.....	46
Figuur 38. Score open communicatie.....	47
Figuur 39. Score risicobeheersing/acceptatie .....	47
Figuur 40. Score controle .....	48
Figuur 41. Score bespreken inbreuken.....	48
Figuur 42. Succesfactoren-kwadrant Zone A2-Joan Muyskenweg .....	49
Figuur 43. Samenwerking score Zone A2-Joan Muyskenweg .....	50
Figuur 44. Score snelheid beslissingen.....	51
Figuur 45. Score risico nemen .....	51
Figuur 46. Score commitment.....	51
Figuur 47. Score robuustheid .....	52

Figuur 48. Score creatieve oplossingen.....	52
Figuur 49. Succesfactor score Hamerkwartier .....	54
Figuur 50. Score duidelijkheid .....	54
Figuur 51. Score deskundigheid .....	55
Figuur 52. Score gemeenschappelijk belang.....	55
Figuur 53. Score positief beeld.....	56
Figuur 54. Score open communicatie.....	56
Figuur 55. Score risicobeheersing/acceptatie .....	57
Figuur 56. Score controle .....	57
Figuur 57. Score bespreken inbreuken.....	58
Figuur 58. Succesfactoren-kwadrant Hamerkwartier .....	58
Figuur 59. Samenwerking score Hamerkwartier .....	60
Figuur 60. Score snelheid beslissingen.....	60
Figuur 61. Score risico nemen .....	60
Figuur 62. Score commitment.....	61
Figuur 63. Score robuustheid .....	61
Figuur 64. Score creatieve oplossingen.....	62
Figuur 65. Verschillen tussen Klaprozenbuurt en zone A2-Joan Muyskenweg.....	64
Figuur 66. Verschillen tussen publieke en private partijen met betrekking tot de succesfactoren. ....	65
Figuur 67. Verschillen tussen de scores van de succesfactoren met betrekking tot vertrouwen van Klaprozenbuurt, zone A2-Joan Muyskenweg en Hamerkwartier .....	73
Figuur 68. Verschillen tussen de scores van de factoren met betrekking tot de effectiviteit van de samenwerking van Klaprozenbuurt, zone A2-Joan Muyskenweg en Hamerkwartier .....	73