

GEBIEDSONTWIKKELING OP BASIS VAN ZELFORGANISATIE

WAAROM MOEILIK DOEN ALS HET SAMEN KAN?



Alyssa Micelle Klumper BSc

Augustus 2014

Master thesis Planologie

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud universiteit Nijmegen

Gebiedsontwikkeling op basis van zelforganisatie

Waarom moeilijk doen als het samen kan?

Augustus 2014

Alyssa Micelle Klumper
Masterthesis Geografie, Planologie en Milieu (GPM)
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen
Student nummer: 4073711
Begeleid door: Prof. Dr. E. van der Krabben



Gemeente Deventer
Begeleid door: Saskia Mulder



VOORWOORD

“It is good to have an end to journey toward; but it is the journey that matters, in the end.”

-Ernest Hemingway-

Voor u ligt het eindproduct van een aantal maanden onderzoek naar zelforganisatie op het vlak van gebiedsontwikkeling in de gemeente Deventer. Zelforganisatie bevindt zich op het snijvlak van overheid, particuliere partijen en burgers. Door de economische ontwikkelingen van de afgelopen jaren beschikken overheden over minder geld voor gebiedsontwikkeling. Daarnaast is de leegstand in de detailhandel de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen en is online winkelen een grote concurrent geworden van de winkeliers in de binnenstad. De verantwoordelijkheid voor een zogenoemd gemeenschappelijk gemeenschapsgoed zoals de binnenstad, verschuift van overheden naar een samenwerkingsvorm tussen overheden, particuliere partijen en burgers. Dit betekent dat alle betrokkenen zich een nieuwe rol en houding moeten aanwenden. De vraag is wat dat betekent voor samenwerkingsverbanden en organiseren.

De afgelopen maanden heb ik met veel plezier op de afdeling Ruimte en Economie (RE) bij de gemeente Deventer aan deze scriptie geschreven. Ik heb de afwegingen tussen een actief of een faciliterend beleid in de praktijk meegemaakt. De praktijk bleek hierbij weerbarstiger dan de theorie. Ook heb ik met veel plezier deelgenomen aan de bijeenkomsten van Stichting Stadshof, hierdoor heb ik van dichtbij de start van een proces van zelforganisatie meegemaakt en daaraan een bijdrage kunnen leveren.

Mijn dank gaat uit naar alle collega's van RE die mij vanaf de eerste minuut een welkom gevoel hebben gegeven en de dagen gezellig hebben gemaakt. Speciale dank voor degenen die mij bij mijn scriptie hebben geholpen: Theo van Raaij, Marco Odding, Mike van Oostveen en natuurlijk mijn begeleidster Saskia Mulder. Daarnaast dank ik degenen die hebben bijgedragen middels een interview voor hun kennis, Gerrit Ruesink, Thijs Paré, Jeanet ter Veer, Mathieu Vaessen, Peter Koelewijn, Paul de Bruijn en Geert de Groot.

Dan rest alleen nog mijn dank voor Erwin van der Krabben voor de beoordeling en het tussentijds richting geven van deze scriptie. Hiermee sluit ik mijn studie Planologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen af. De afgelopen vier jaar zijn ontzettend snel gegaan en ik heb ontzettend veel leuke dingen geleerd. Planologie heb ik ervaren als de wetenschappelijke reflectie op ruimtelijke planning, ruimtelijke plannen gemaakt door overheden en grotendeels gevuld door burgers met ideeën. Ik zie ernaar uit in de volgende stap mijn kennis te verbinden met mijn passie voor het makelaarsvak.

Alyssa Klumper

Zutphen, augustus 2014

SAMENVATTING

Sinds 2008 liggen de verhoudingen tussen de partijen die zich bezig houden met gebiedsontwikkeling anders dan daarvoor. Waar eerder overheden een grote rol speelden in gebiedsontwikkeling wordt deze rol nu verwacht van particuliere partijen onder de noemer “zelforganisatie”. In dit onderzoek wordt hieronder verstaan: “Het opkomen en ontstaan van initiatieven die hun oorsprong vinden in verbindingen binnen de maatschappij, die los staan van overheid en andere reguliere instanties en daar pas in een later stadium eventueel verbindingen mee aan gaan” (Van der Velden, 2011).

De mogelijkheden van zelforganisatie is ook de gemeente Deventer aan het verkennen. Voor een gebied midden in de binnenstad genaamd “De Stadshof”, worden op dit moment door stichting Stadshof plannen gemaakt. De gemeente Deventer is bereid de stichting te ondersteunen waar nodig maar neemt geen actieve rol in deze gebiedsopgave. De stichting is op zoek naar hoe zij het proces van zelforganisatie vorm kan geven. Dit is de aanleiding van dit onderzoek. Vanuit deze aanleiding zijn de centrale vragen van dit onderzoek opgesteld en twee hypothesen. De hoofdvraag: *Op welke manier kunnen de ambities die Stichting Stadshof heeft voor de Stadshof gerealiseerd worden op basis van zelforganisatie van gebiedseigenaren?* En vier deelvragen: *Welke ambities heeft stichting Stadshof in de Stadshof? Welke knelpunten van zelforganisatie en handvatten daarvoor zijn er te vinden in de theorie? Welke knelpunten van zelforganisatie en handvatten daarvoor zijn er te vinden in de praktijk? Welke overeenkomsten en verschillen zijn er te vinden tussen de resultaten uit de theorie en de praktijk?*

Op deelvraag 1 is het antwoord gevonden middels een actoren- en gebiedsanalyse. Daaruit blijkt dat stichting Stadshof de leefbaarheid en levendigheid in de straten van de Stadshof wil verbeteren. Deze ambitie vertaalt zich in het concrete doel de Stadshof te ontwikkelen naar een gemeenschapsgoed en meer wonen boven winkels te creëren.

Deelvraag 2 is beantwoord aan de hand van het theoretisch kader van dit onderzoek. Theorieën die daarin centraal staan zijn “the tragedy of the commons” van Hardin en de acht principes voor zelforganisatie die Ostrom ontwikkelde. Deze theorieën zijn van toepassing omdat het doel is van de Stadshof een gemeenschap goed te maken. Hardin legt in zijn theorie een grote rol weg voor een hiërarchische overheid, dit past niet goed in de huidige tijd waarin de gemeente geen actieve rol voor zichzelf ziet. De principes die Ostrom concludeert naar aanleiding van haar onderzoek naar zelforganisatie zijn een meer coöperatieve vorm en passen daarom goed bij zelforganisatie. De eerste hypothese is: *De principes die Ostrom heeft opgesteld voor zelforganisatie van weidegrond gaan ook op voor zelforganisatie in de Stadshof.* Deze hypothese wordt deels aangenomen deels weerlegt. Uit praktijk blijkt dat de principes grotendeels van belang zijn maar dat de eigendomsverhoudingen in een binnenstad complexer liggen dan bij een weidegrond waardoor er nog aanvullende principes nodig zijn voor zelforganisatie in een binnenstad.

Deelvraag 3 is beantwoord aan de hand van interviews met verschillende professionals van binnen en buiten de gemeente. Samengevat uit theorie en praktijk kan gesteld worden dat de volgende punten belangrijk zijn voor een duurzame zelforganisatie.

Ten eerste: Urgentie voor verandering die leidt tot een collectieve wens voor transformatie van een gebied. Ten tweede: Een grote droom of ambitie kan gebiedseigenaren verenigen waardoor de kans op participatie in de zelforganisatie toeneemt. Die droom of ambitie kan worden geformuleerd door de initiatiefnemer van de zelforganisatie maar ook door de gemeente. Ten derde is een kartrekker of sleutelfiguur nodig die de belangen van de gebiedseigenaren weet te verenigen tot een gemeenschappelijk belang en een doelstelling. Deze kartrekker moet iemand zijn die het vertrouwen van de gebiedseigenaren heeft en tevens gemakkelijk lijntjes legt met de gemeente of andere partijen waarvan medewerking gewenst wordt. Ten vierde is het belangrijk dat gebiedseigenaren bereid zijn hun individuele belang te scharen onder een gezamenlijk collectief belang. Hiertoe is in sommige gevallen een verleidingstrategie nodig om gebiedseigenaren enthousiast te maken. Mag het vervolgens zo zijn dat er een zelforganisatie tot stand komt is het ten vijfde belangrijk dat er intentieovereenkomsten en realisatieovereenkomsten worden opgesteld die door iedereen worden getekend. Deze overeenkomsten moeten als stok achter de deur fungeren zodat de afspraken die gemaakt zijn nagevolgd worden. Zijn niet alle gebiedseigenaren bereid te participeren dan kan worden begonnen met degenen die wel willen. Wellicht sluiten anderen later aan en zo niet, dan moeten ook de belangen van deze gebiedseigenaren gerespecteerd worden.

Binnen de zelforganisatie is vertrouwen een van de belangrijkste voorwaarden voor de duurzaamheid van de organisatie. Hiërarchie is dodelijk voor samenwerking, iedereen zal binnen de zelforganisatie een andere rol krijgen maar het is belangrijk dat de beïnvloeding van iedereen hetzelfde is. Daarnaast is het belangrijk dat de organisatie wordt erkend en gesteund door de overheid. Dit vraagt om een andere manier van werken binnen het gemeentelijk apparaat, gemeenten moeten kaders stellen waarbinnen zich initiatieven kunnen ontplooien en waaraan zij vervolgens die initiatieven kunnen toetsen. De regie ligt echter bij de initiatiefnemers. Hiermee kan de tweede hypothese van dit onderzoek worden aangenomen: *De rol van de overheid in een binnenstad is te verankerd om gebiedsontwikkeling puur op basis van zelforganisatie te laten plaatsvinden.* De rol van de gemeente blijft van wezenlijk belang in de faciliterende rol bij zelforganisatie in gebiedsontwikkeling omdat zonder wetten en kaders het behoud van de binnenstad in gevaar komt. Faciliteren betekent dan ook niet passief zijn, maar actief een rol kiezen. De overheid geeft een raamwerk en leidraad, zonder te zeggen hoe het moet worden ingevuld. Binnen het bieden van deze leidraad kan de gemeente maatwerk bieden. Bij sommigen zelforganisaties zal meer hulp nodig zijn bij hoe invulling te geven aan het formuleren van een zogenoemde droom of het vinden van een kartrekker dan bij anderen.

Terug komend op de hoofdvraag is het in acht nemen van de negen opgestelde principes in dit onderzoek een manier waarop stichting Stadshof haar doelen kan bereiken.

VOORWOORD	III
SAMENVATTING	IV
INHOUDSOPGAVE	
1 PROJECTKADER	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Doel- en vraagstelling	6
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	7
1.4 Leeswijzer	8
2 THEORETISCH KADER EN CONCEPTUEEL MODEL	9
2.1 The common v.s. the individual	9
2.2 Openrationalisatie van Ostroms principes naar succes- en faalfactoren	12
2.3 De tragedie van de binnenstad	16
2.4 Conceptueel model	18
2.5 Conclusie deelvraag 2	19
3 METHODOLOGIE	20
3.1 Type onderzoek	20
3.2 Onderzoeksstrategie	20
3.2.1 Betrouwbaarheid	21
3.2.2 Validiteit/Geldigheid	22
3.2.3 Navolgbaarheid	22
3.3 Onderzoeksmateriaal	22
3.4 Onderzoeksmodel	23
4 GEBIEDSOPGAVE STADSHOF	25
4.1 SWOT analyse Stadshofgebied	25
4.1.1 Kracht	26
4.1.2 Zwakte	28
4.1.3 Kansen	30
4.1.4 Bedreigingen	32
4.2 Actorenanalyse Stadshof	33
4.3 Conclusie deelvraag 1	35
5 ONDERZOEKSRESULTATEN	36
5.1 Theorie verbinden met praktijk	36
5.1.1 Principe 0	36
5.1.2 Verleiding strategieën	37
5.2 Principe 1 tot en met 8	40

5.3	Conclusie deelvraag 3	46
5.4	Conclusie deelvraag 4	46
 CONCLUSIE		 48
REFLECTIE		51
AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK		52
 LITERATUURLIJST		

1 PROJECTKADER

In de afgelopen decennia hebben overheden een grote rol gespeeld in gebiedsontwikkelingen, zowel financieel als beleidsmatig hebben zij veel geïnvesteerd. Door de financiële crisis zijn stedelijke vernieuwingen in het slop geraakt (Van der Meer, 2013). Herstructureringsprojecten lopen vast en vanaf 2015 is er geen rijksbijdrage meer voor stedelijke vernieuwing. Het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) is vanaf 2014 uitgeput en daar komt waarschijnlijk niets voor in de plaats (Nul20, 2012). Het ministerie van Infrastructuur en Milieu spreekt van een grote opgave waarbij alle partijen zich in nieuwe rollen moeten vinden; opdrachtgevers, beleggers, projectontwikkelaars, ontwerpers, bouwbedrijven en ook het Rijk en andere overheden (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014). De overheid doet een oproep tot zelfredzaamheid onder het mantra van het kabinet Rutte II 'meer eigen verantwoordelijkheid en doen wat je zelf kan doen!' (Van Lent, 2013). Deze "verstopping" van de macht geeft ruimte voor zelforganisatie van burgers, maar geeft volgens Aarts en During (2006) tegelijkertijd grote onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. We zijn gewend onmiddellijk naar de overheid te wijzen wanneer dingen misgaan en een interveniërende overheid te verlangen als zich problemen voordoen. Past dit ook als de rol van de overheid wordt teruggebracht tot facilitator (Aarts, During, 2006, p. 23)?

1.1 Inleiding

Voor 2008 waren de belangrijkste rollen bij de ontwikkeling van een gebied weggelegd voor de gemeente, projectontwikkelaars en coöperaties. De economische neergang veranderde dat. Projectontwikkelaars gingen failliet, gemeentes en coöperaties leden grote verliezen en werden terughoudend bij het ontwikkelen van gebieden. Particulieren maakten hier gebruik van met als gevolg dat waar eens een klein krachtenveld bestond, nu sprake is van een netwerk van betrokken partijen. Partijen die zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking en financiering onder de noemer zelforganisatie (Stadig, 2012).

In dit onderzoek wordt onder zelforganisatie het volgende verstaan: "Het opkomen en ontstaan van initiatieven die hun oorsprong vinden in verbindingen binnen de maatschappij, die los staan van overheid en andere reguliere instanties en daar pas in een later stadium eventueel verbindingen mee aan gaan" (Van der Velden, 2011). De ontwikkeling naar zelforganisatie wordt aangemoedigd door de meeste gemeenten, zij kampen met bezuinigingen en minder publieke middelen voor stedelijke ontwikkelingen. De kijk op financiering en verdeling van investeringen in publieke werken is veranderd waardoor gemeenten in plaats van een actieve rol in gebiedsontwikkeling nu vaak een uitnodigende en faciliterende rol kiezen (Stauttner & Zijda, 2013). Gemeenten willen met deze rol initiatieven van andere partijen uitlokken (uitnodigen) en mogelijk maken (faciliteren). De visie is daarbij gericht op initiatieven uit de maatschappij, vanuit private of particuliere partijen. "Deze nieuwe rolverdeling tussen overheid, marktpartijen en eindgebruiker (particulier/privaat) wordt ook wel 'uitnodigingsplanologie' genoemd" (Groot Jebbink, 2012, p. 1). De overheid is niet meer vanzelfsprekend initiator van gebiedsontwikkeling maar wil

het particuliere initiatief faciliteren en accommoderen. Deze veranderingsslag van een actieve rol naar een faciliterende rol klinkt eenvoudig maar in de praktijk vraagt het om een innovatieve organisatie. Overheden moeten zich gaan aansluiten bij wat de markt wil en dat verbinden met hun eigen doelstellingen (Stadig, 2012). Daarnaast moet ook de markt een



Afbeelding 1: Rolverdeling overheid/markt (Ministerie van Infrastructuur en milieu, 2014)

andere houding aannemen ten opzichte van de overheid. Er wordt een initiërende rol verwacht van de markt als de overheid een stapje terug doet. De mate van zelforganisatie en de rolverdeling tussen overheid en markt kan niet voor ieder domein en gebied hetzelfde zijn. In de nevenstaande afbeelding worden vier vormen van de verhouding tussen markt en overheid onderscheiden voor gebiedsontwikkeling. De “potentie van het gebied” wordt afgezet tegen de “kracht en kwaliteit van marktpartijen” (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014). Aan de hand van deze twee factoren kan de gewenste rol

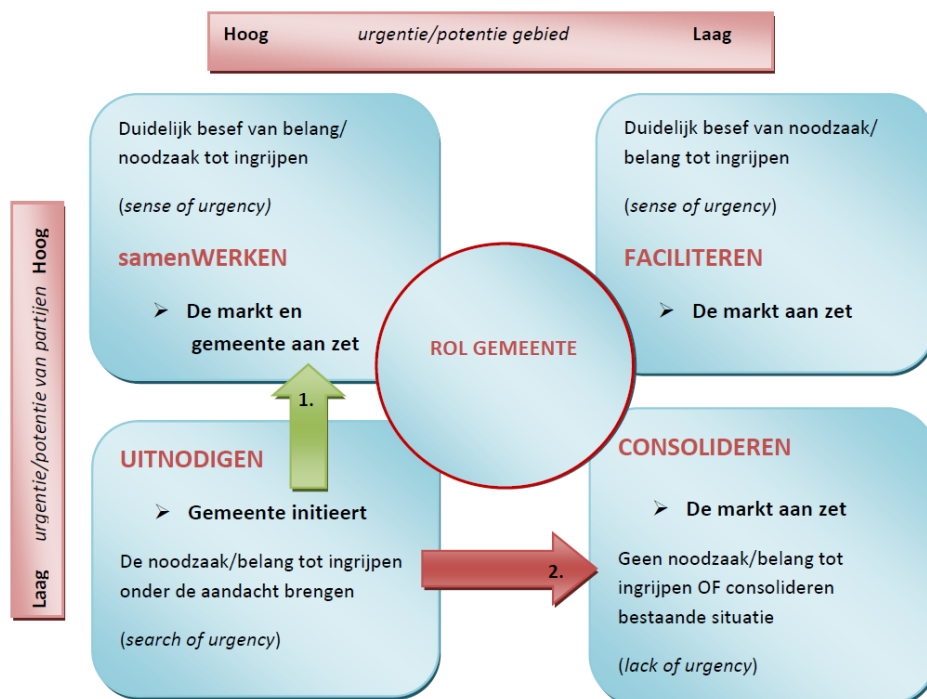
van de overheid ingeschat worden. Als de potentie van een gebied hoog is en de kracht van marktpartijen in dat gebied laag zal de overheid moeten inviteren en initiëren om tot ontwikkeling van het gebied te komen. Als de kracht en kwaliteit van marktpartijen in een gebied hoog zijn kan de overheid een veel terughoudendere rol innemen door alleen te stimuleren, af te stemmen of de regie zelfs helemaal los te laten. Maar die laatste vorm kan volgens Justus Uitermark, socioloog aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, gevaarlijk zijn. Uitermark heeft onderzoek gedaan naar het mislukken van zelforganisatie. Veel initiatieven van burgers en georganiseerde partijen slagen niet. Hij komt tot de conclusie dat de overheid een rol heeft bij het faciliteren en de slagingskansen van zelforganisatie. Het lijkt een tegenstrijdigheid, maar Uitermark ziet juist veel ruimte voor zelforganisatie als een overheid veel voorzieningen creëert, immers, als een overheid taken uit handen neemt van de burger, heeft deze laatste de handen vrij om zich op andere zaken te storten. Maar stelt Uitermark, zelforganisatie kan ook –onbedoeld- leiden tot segregatie. Inzetten op zelforganisatie is inzetten op ongelijkheid. Een buurt zal een voorziening voor zich zelf creëren, maar een andere buurt niet. De vraag is of dat erg is. Uitermark vindt van wel. Het is de taak van de overheid ervoor te waken dat er geen gesloten groepen ontstaan” (Rli, 2013).

De gemeente Deventer is aan het verkennen in welke gebieden zij de regie uit handen kan geven en in welke gebieden juist niet. Ze kiest in haar structuurvisie Stadsaszone (2013) en in haar structuurvisie Leegstand (2013) nadrukkelijk voor een uitnodigende benadering. Het ontwikkelingsperspectief voor Deventer wordt in deze documenten wel geschetst maar de structuurvisies mogen niet worden beschouwd als kant en klare blauwdrukken. De ontwikkelingsrichting is geschetst om ondernemers en bewoners die willen investeren houvast en een bepaalde mate van zekerheid te geven. Daarbij stimuleert

de gemeente om ideeën, belangen en wensen van investeerders te verbinden met andere partners in de stad. Een open gesprek tussen partners kan leiden tot een samenwerking waarbij de gemeente haar instrumentarium om het desbetreffende initiatief te faciliteren kan gebruiken en andere partners kan verleiden tot samenwerking (Structuurvisie Stadsaszone, 2013). De focus van de gemeente Deventer is verschoven van “wat mag?” naar “wat willen we en hoe krijgen we dat voor elkaar?” (Structuurvisie Stadsaszone, 2013, p. 12).

De vraag is echter wie “wij” in dit geval zijn. naast het gegeven dat uitnodigingsbeleid mensen nodig heeft die op een uitnodiging ingaan, is de vraag of het samen in praktijk wel zo werkt. Uitermark kan wel stellen dat de slagingskans toeneemt als de overheid faciliteert, maar daar tegenover staat dat een initiatief ook makkelijk is regels en bureaucratie verloren kan gaan.

De Stadshof in de gemeente Deventer is een gebied waar dit de gemeente voor een uitdaging stelt. Het gebied kent veel leegstaande panden. En hoewel er actieve en georganiseerde burgers zijn, zijn de partijen zoekend. De gemeente wil geen actieve rol op zich nemen in deze opgave maar faciliterend zijn. Zij zoeken echter naar wat dit in praktijk betekent. Afbeelding 2 is een Deventer model voor het bepalen van de rol van de overheid in een gebiedsopgave. Volgens de gemeente Deventer bevindt het Stadshofgebied zich in de rechterbovenhoek (Saskia Mulder, persoonlijke communicatie, 22 mei 2014). Dit betekent dat er een besef is van de noodzaak en het belang tot ingrijpen in het gebied bij zowel de overheid als marktpartijen maar dat de “sense of urgency” bij de markt ligt. De markt is zagezegd aan zet.



Afbeelding 2: Deventer model rolverdeling overheid/markt (Structuurvisie Leegstand, 2013).

De marktpartij in dit geval is stichting Stadshof. Deze stichting is opgericht door de

organisatie Wonen boven winkels, zij zien potentie in de Stadshof en hebben daarom met een aantal enthousiaste en bereidwillige mensen Stichting Stadshof opgericht. De ambities van deze stichting zullen verderop worden toegelicht. Het doel is om de Stadshof met behulp van investeringen van gebiedseigenaren te transformeren.

De aanleiding van dit onderzoek is de behoefte van stichting Stadshof naar hoe het proces van zelforganisatie vormgegeven kan worden. Het is het zoeken naar een perspectief dat past bij de actuele relatie tussen overheid en burgers en tussen burgers onderling (Aarts, During, 2006, p. 19). Dit onderzoek tracht allereerst een advies aan stichting Stadshof en de gemeente uit te brengen over de knelpunten bij zelforganisatie en handvatten daarvoor. De knelpunten en handvatten worden zowel in literatuur en theorie als in de praktijk gezocht. Er zal onderzocht worden of de theorie die de Amerikaanse politicoloog Elinor Ostrom ontwikkelde over zelforganisatie met betrekking tot weidegronden ook opgaat bij zelforganisatie in gebiedsontwikkeling. Daarmee levert dit onderzoek een wetenschappelijk relevante bijdrage. Tevens tracht dit onderzoek een bijdrage te leveren aan het maatschappelijke vraagstuk over de rol van de overheid bij zelforganisatie. Daartoe wordt de rol van de gemeente Deventer geschetst in het zelforganisatieproces van de Stadshof.

1.2 Doel- en vraagstelling

Door middel van de doel- en vraagstelling wordt duidelijk waar dit onderzoek zich op richt. De doelstelling van dit onderzoek is:

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan zelforganisatie in de Stadshof door inzicht te geven in de knelpunten die optreden bij zelforganisatie en daarvoor handvatten te bieden.

Vraagstelling die daarbij past is:

Op welke manier kunnen de ambities die Stichting Stadshof heeft voor de Stadshof gerealiseerd worden op basis van zelforganisatie van gebiedseigenaren?

De vraag laat zien dat het een praktijkgericht onderzoek betreft, er wordt getracht een bijdrage te leveren aan de kennis over zelforganisatie. Er zullen knelpunten en handvatten in zelforganisatie uit de literatuur en uit praktijksituaties worden gehaald. Deze kennis kan vervolgens door Stichting Stadshof worden gebruikt om het proces van zelforganisatie in de Stadshof zo goed mogelijk te initiëren.

Voordat de hoofdvraag beantwoord kan worden, zullen antwoorden worden gegeven op de volgende vier deelvragen:

1. *Welke ambities heeft stichting Stadshof in de Stadshof?*

Om advies te kunnen geven aan Stichting Stadshof moet allereerst helder zijn welke doelen, wensen en ambities de stichting heeft voor de Stadshof. Van daaruit kunnen strategieën bedacht worden hoe die wensen gerealiseerd zouden kunnen worden.

2. *Welke knelpunten van zelforganisatie en handvatten daarvoor zijn er te vinden in de theorie?*

Voor de beantwoording van deze deelvraag zal in de literatuur gezocht worden naar de knelpunten bij zelforganisatie en de handvatten en strategieën om die knelpunten aan te pakken.

3. *Welke knelpunten van zelforganisatie en handvatten daarvoor zijn er te vinden in de praktijk?*

Voor de beantwoording van deze vraag zullen respondenten die te maken hebben (gehad) met zelforganisatie worden gezocht. Zij kunnen aangeven tegen welke knelpunten zelforganisatie in de praktijk aan loopt en tevens beschikken zij wellicht over strategieën om met die knelpunten om te gaan.

4. *Welke overeenkomsten en verschillen zijn er te vinden tussen de resultaten uit de theorie en de praktijk?*

Vervolgens kan een vergelijking gemaakt worden tussen deelvraag 2 en 3: Hoe verhoudt de theorie zich ten opzichte van de praktijk.

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De doel- en vraagstellingen impliceren een onderzoek naar de knelpunten die zelforganisatie oplevert en mogelijke oplossingen daarvoor. Aan de hand daarvan kunnen aanbevelingen worden gedaan voor zelforganisatie in de Stadshof.

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant doordat het een bijdrage tracht te leveren aan een alternatief voor de actieve en initiërende rol van de overheid. In theorie klinkt de verschuiving van een actieve rol van de overheid naar faciliterende rol logisch maar de praktijk is weerbarstiger. Gemeenten vinden het vaak nog lastig de touwtjes echt uit handen te geven; het vraagt een omschakeling in de denkwijzen van het ambtelijk en bestuurlijk apparaat. Bovendien werpt het de vraag op wat de nieuwe houding precies behelst. Particuliere partijen zijn op hun beurt niet allemaal ervaren in regie voeren of het aandragen van initiatieven, daarnaast hebben ze verwachtingen van de overheid. Ook is het vaak complex om op basis van zelforganisatie en vrijwilligheid dingen te regelen en te organiseren. Dit onderzoek richt zich daarom op de vraag of zelforganisatie in de binnenstad mogelijk is door de knelpunten te duiden en een aantal handvatten aan te reiken voor zelforganisatie in gebiedsontwikkeling.

Knelpunten en handvatten worden gezocht in literatuur over zelforganisatie en in vergelijkbare praktijksituaties. Met name de theorie die Ostrom heeft geschreven over zelforganisatie zal een belangrijke rol vervullen. Zij heeft haar theorie gebaseerd op

zelforganisatie met betrekking tot weidegronden. Omdat het begrip zelforganisatie steeds vaker opduikt in zowel literatuur over gebiedsontwikkeling als in mogelijke organisatievormen in zorginstellingen (Stichting Zelforganisatie, n.d.) is het wetenschappelijk relevant te onderzoeken of Ostroms theorie ook van toepassing verklaard kan worden op het domein van gebiedsontwikkeling. Er zal uit de praktijksituaties van zelforganisatie afgeleid worden of de principes van Ostrom belangrijk waren en of er wellicht nog andere belangrijke knelpunten en handvatten zijn.

1.4 Leeswijzer

Deze thesis bestaat uit vijf hoofdstukken. Aan de hand van hoofdstuk 1 is duidelijk binnen welke maatschappelijke en economische situatie dit onderzoek zich afspeelt. De overheid zet een stapje terug en stelt dat de markt aan zet is. Dit vraagt een verandering in denkwijzen van verschillende partijen en dat roept vragen met zich mee. In dit onderzoek zullen een aantal van deze vragen worden beantwoord. Hoofdstuk 2 bestaat uit het theoretisch kader, dit is de theoretische basis van dit onderzoek en dit hoofdstuk zal tevens het antwoord leveren op deelvraag 2. Hoofdstuk 3 beschrijft welke methodologie er wordt gebruikt in dit onderzoek. In hoofdstuk 4 is het casus gebied de Stadshof uitgebreid beschreven aan de hand van een SWOT en actoren analyse, tevens wordt in dit hoofdstuk een antwoord geformuleerd op deelvraag 1. Hoofdstuk 5 bundelt alle informatie die uit de praktijk is gehaald, dat betekent dat dit hoofdstuk een antwoord formuleert op deelvraag 3. Ook wordt in dit hoofdstuk met behulp van hoofdstuk 2 een antwoord geformuleerd op deelvraag 4. In de conclusie wordt vervolgens antwoord gegeven op de centrale vraag. Reflectie en aanbevelingen sluiten dit onderzoek af.

2 THEORETISCH KADER EN CONCEPTUEEL MODEL

In dit theoretisch kader worden theorieën over zelforganisatie uiteengezet en de succes- en faalfactoren daarvan. Stichting Stadshof is initiatiefnemer van de ontwikkeling in de Stadshof en de gemeente Deventer neemt een faciliterende rol in. Zelforganisatie is het sleutelwoord voor deze ontwikkeling, dit betekent dat er een vermogen moet zijn om gezamenlijk ontwikkeling en beheer mogelijk te maken. De theorieën die in dit hoofdstuk centraal staan hebben betrekking op het organiseren en beheren van “common pool resources”, in het Nederlands: gemeenschapsgoederen. Voorbeelden van common pool resources zijn: bos, wilde dieren, weidegronden, vis in de zee, binnenstad, openbare ruimte, internet en autosnelwegen.

Common pool resources zijn gemeenschappelijke goederen met twee kenmerken: Het zijn deels publieke goederen omdat niemand van het gebruik kan worden uitgesloten. Daarnaast zijn het rivaliserende middelen. Wat betekent dat consumptie door één individu mogelijk de consumptie van anderen vermindert. Door deze twee kenmerken ontstaan er zogenaamde “common pool resource problemen”: Problemen over het beheer, de organisatie en het gebruik van deze goederen. Er wordt in de literatuur getwist over het vermogen om gezamenlijk ontwikkeling en beheer van gemeenschapsgoederen mogelijk te maken. Er is altijd de keus om het eigen belang boven het gemeenschappelijk belang te verkiezen. Volgens Garrett Hardin, ecooloog, moet er daarom een overheid zijn die regels stelt. Volgens Ostrom kan het onder bepaalde voorwaarden zonder overheid. In de volgende paragraaf zullen twee verschillende denkwijzen belicht worden.

De Stadshof is als onderdeel van de stad een common pool resource maar de Stadshof op zichzelf is op dit moment nog geen common pool resource te noemen. Dit komt omdat het Stadshofgebied op dit moment versnipperd van eigendom is. Als de verschillende eigenaren bereid zijn hun eigendommen te transformeren naar een (semi) openbaar binnengebied, dan is er sprake van een common pool resource. De Deventer binnenstad zal gebaat zijn bij deze ontwikkeling omdat zo’n binnengebied de winkelstad een stukje extra beleving geeft. Maar wanneer de Stadshof een gemeenschappelijk goed wordt is het ook vatbaar voor common pool resource problemen. Dit onderzoek wil de Stadshof daarvoor behoeden.

Het versnipperd eigendom probleem en de common pool resource problemen liggen dus in het verlengde van elkaar en de oplossingen ook. Als het probleem met het versnipperde eigendom opgelost kan worden door gezamenlijk een proces van zelforganisatie te starten kan dat proces voortgezet worden om later de Stadshof als common pool resource te beheren. Daarom is het belangrijk uit te zoeken welke knelpunten en handvatten er in een zelforganisatieproces zijn.

2.1 The common v.s. the individual

Hardin en Ostrom staan met betrekking tot organisatie en beheer van common pool resources tegenover elkaar. Ze zijn het erover eens dat er een bepaalde spanning bestaat tussen het individu en de gemeenschap en tussen individuen onderling: Individuen hebben

immers verschillende opvattingen, wensen en verlangens en deze zijn niet altijd met elkaar te rijmen. Hardin stelt dat individuele belangen niet zijn te verenigen zonder interventie van een overheid. Ostrom stelt dat individuen onder bepaalde omstandigheden wel zonder interventie van een overheid common pool resources kunnen organiseren en beheren.

Hardin (1968) beschrijft de relatie tussen individu en gemeenschap aan de hand van 'the tragedy of the commons'. 'The commons' beschouwen we in het Nederlands als gemeenschapsgronden en 'the tragedy' slaat op de manier waarop rationeel denkende individuen daarmee om gaan; een tragedie. The tragedy of the commons verloopt als volgt: Op openbare gemeenschapsgronden mochten herders hun schapen laten grazen, voorwaarde was dat ze gezamenlijk verantwoordelijk waren voor het onderhoud van het land. Als er teveel schapen op zouden grazen zou het grasland snel veranderen in een dorre vlakte, vanuit gemeenschappelijk belang zou niemand dat willen. Echter vanuit individueel belang betekent ieder extra schaapje dat graast extra wol, meer vlees en dus meer inkomen en meer zekerheid. Sommige herders kwamen in de verleiding en lieten extra schapen op het land grazen. Andere herders kwamen daarachter waarna zij ook een extra schaap gingen laten grazen. De tragedie is dat steeds meer herders extra schapen laten grazen waardoor op een gegeven moment het grasland kaal gegraasd is en geen enkele herder meer opbrengsten genereerde (Kruiter, n.d.). "Each man is locked into a system that compels him to increase his herd without limit –in a world that is limited" (Hardin, 1968 p. 162). Wat Hardin (1968) met deze tragedie probeert duidelijk te maken is dat volledige individuele vrijheid bij gemeenschappelijk gebruik van zogenaamde 'common pool resources' ertoe leidt dat individuen hun eigen belang boven het gemeenschappelijk belang stellen. "As a rational being, each herdsman seeks to maximize his gain. Explicitly or implicitly, more or less consciously, he asks, "What is the utility to me of adding one more animal to my herd?" (Hardin, 1968, p. 1244). Gemeenschappelijk gebruik van gemeenschapsgoederen kan volgens Hardin maar tot twee dingen leiden, tot onderbenutting door verwaarlozing of tot overexploitatie door freeridgedrag. Freeridgedrag komt voort uit de verleiding waar individuen gemakkelijk aan bezwijken om de eigen winst te maximaliseren, terwijl de kosten terugvallen op de hele groep (De Walsche, 2010). Hardin (1968) stelt dat als bij dit soort goederen de sociale controle niet werkt, er een overheid moet zijn die toezicht houdt en regels en wetten vaststelt.

De Amerikaanse politicologe Elinor Ostrom (1990) beweert in haar onderzoek het tegendeel. Zij deed onderzoek naar de condities waaronder individuele en gemeenschappelijke belangen wel met elkaar verenigd kunnen worden (Brandsen & Helderman, 2009). Haar onderzoeken hebben betrekking op viswater, grasland, bossen en meren. Ze concludeert dat groepsvorming een collectief goed moet opleveren dat individueel niet verkregen kan worden (Korsten, 2009). Ostrom laat in haar onderzoek zien dat het mogelijk is om, onder bepaalde omstandigheden, met een groep individuen tot zelforganisatie van een gemeenschapsgoed te komen. De belangrijkste vraag in haar onderzoek is waarom sommige individuen er wel in slagen zich voor een common pool resource te organiseren, het te ontwikkelen en te beheren en waarom anderen dat niet lukt.

I attempt to develop a series of reasoned conjectures about how it is possible that some individuals organize themselves to govern and manage common pool resources and others do not. I try to identify the underlying design principles of the institutions used by those who have successfully managed their own common pool resources over extended periods of time and why these may affect the incentives for participants to continue investing time and effort in the governance and management of their own common pool resources (Ostrom, 1990, p. 27).

Ze heeft de instituties die gebruikt zijn in succesvolle gevallen en die gebruikt zijn in falende gevallen vergeleken en daarbij de interne en externe factoren die individuen kunnen belemmeren of stimuleren bij het gebruik en beheer van common pool resources geanalyseerd. Aan de hand van haar bevindingen heeft ze acht 'design principles' opgesteld die volgens haar essentieel zijn bij het organiseren en beheren van een common pool resource. De uitdaging is om betrokkenheid en verantwoordelijkheidszin te genereren bij participanten zodat een ieder stelt: "Ik wil me ertoe engageren de regels die we samen hebben afgesproken na te leven, behalve in extreme noodsituaties, op voorwaarde dat de anderen participanten van de groep hetzelfde engagement aangaan en zich ook verantwoordelijk opstellen" (De Walsche, 2010, p. 10). De ontwerpprincipes zijn een soort blauwdruk van een goede institutie voor collectieve actie (De Moor, 2010). Onderstaande vertaling van de ontwerpprincipes zijn overgenomen uit Brandsen en Helderman (2009).

1. Grenzen van de gemeenschappelijke hulpbron en van de groep gebruikers moeten duidelijk zijn aangegeven.
2. Regels met betrekking tot gebruik en provisie dienen afgestemd te worden op lokale omstandigheden.
3. Via collectieve keuze mechanismen dienen actoren die betrokken zijn bij de gemeenschappelijke voorraad de kans te krijgen om op één of andere wijze te participeren in besluitvorming; via directe of indirecte vertegenwoordiging.
4. Het toezicht dient op haar beurt weer toetsbaar te zijn voor de betrokken actoren.
5. Overtreding van regels dient naar gelang de ernst van de overtreding te worden gestraft.
6. Er dient een sociale infrastructuur te zijn om eventuele conflicten tussen betrokken actoren op te kunnen lossen.
7. Het recht op, of initiatief tot, zelforganisatie dient niet te worden tegengewerkt door een externe autoriteit.
8. Wanneer de gemeenschappelijke hulpbron deel uitmaakt van een groter systeem dan dienen activiteiten met betrekking tot onttrekking, provisie, toezicht en andere relevante bestuurlijke activiteiten georganiseerd te worden op een zo laag mogelijk niveau.

Wanneer deze principes in acht worden genomen is er volgens Ostrom sprake van een betrouwbare duurzame overeenkomst en kan een common pool resource op een duurzame

manier worden geëxploiteerd zonder regels van de overheid. Echter: “All economic and political organizations are vulnerable to threats, and self-organized resource-governance regimes are no exception” (Ostrom, 2000, p. 153). Er zijn altijd bedreigingen die succes beïnvloeden, deze factoren zullen worden geschaard onder de zogenaamde ‘faalfactoren’ waar rekening mee gehouden moet worden. In de volgende paragraaf zal verder worden ingegaan op Ostroms theorie. Dit onderzoek tracht immers aanbevelingen te doen voor zelforganisatie van gebiedsontwikkeling waarbij de overheid geen regels vastlegt (zoals bij Hardin) maar een faciliterende rol inneemt.

2.2 Openrationalisatie van Ostroms principes naar succes- en faalfactoren

In deze paragraaf worden bij de acht principes die Ostrom opstelde voor een duurzame collectieve zelforganisatie de succes- en faalfactoren aangegeven. Door de deze factoren te operationaliseren wordt er antwoord gevonden op deelvraag 2: *Welke knelpunten van zelforganisatie en handvatten daarvoor zijn er te vinden in de theorie?* Verderop in dit onderzoek worden de geoperationaliseerde factoren vergeleken met factoren die uit de praktijk worden gehaald.

Principe Ostrom	Succesfactoren	Faalfactoren
1. Duidelijke grenzen	1. Duidelijkheid over wie deelnemers aan de zelforganisatie zijn en of ze elkaar kennen. 2. Duidelijkheid over de fysieke grenzen van de gemeenschappelijke hulpbron. 3. Collectieve wens voor transformatie van een gebied.	1. Schaalniveau: organisatorisch is het gemakkelijk met een kleine groep dan met een grote groep.

Belangrijk bij de eerste principe is het stellen van duidelijke grenzen betreft de gemeenschappelijke hulpbron en de groep gebruikers. Het moet duidelijk zijn welke personen aan de zelforganisatie deelnemen en of ze elkaar kennen. Daarnaast is het van belang dat de fysieke grenzen van de gemeenschappelijke hulpbron zijn afgebakend en dat deze voor iedereen duidelijk zijn. In gevallen waar gebiedsontwikkeling de common pool resource is, is het tevens van belang dat er draagvlak is voor transformatie onder de gebiedseigenaren. Zij moeten immers gezamenlijk doelstellingen formuleren voor de collectieve zelforganisatie. Een mogelijke faalfactor van de eerste principe is het schaalniveau van de zelforganisatie. Met een klein aantal gebiedseigenaren is het waarschijnlijk gemakkelijker overeenstemming te bereiken dan met een grote groep eigenaren. Hoe groter de groep gebiedseigenaren hoe meer individuen met eigen belangen.

Principe Ostrom	Succesfactoren	Faalfactoren
2. Regels afstemmen op lokale condities	1. Fair rules of distribution help to build trusting relationships	1. If some users get all the benefits and pay few of the

	(Ostrom, 2000, p. 150).	costs, others become unwilling to follow rules over time (Ostrom, 2000, p. 150).
--	-------------------------	--

Belangrijk bij de tweede principe is het afstemmen van regels over benutting en verdeling van de common pool resource op de lokale condities en daarbij regels opstellen over de bijdrage die iedereen moet leveren. De gebiedseigenaren moeten afstemmen hoe de financiering geregeld gaat worden, wie hoeveel waaraan bijdraagt en wie profiteert. Het is volgens Ostrom (2000) belangrijk voor de duurzaamheid van de organisatie om eerlijke regels op te stellen. Als verhoudingen tussen kosten en baten scheef zijn zullen sommigen op een gegeven moment niet meer bereid zijn zich aan de afspraken te houden.

Principe Ostrom	Succesfactoren	Faalfactoren
3. Collectieve keuze mechanisme	1. Individuals are willing to abide by these rules because they participated in their design and also because they meet shared concepts of fairness (Ostrom, 2000, p. 150). 2. De meeste individuen waarop de regels van toepassing zijn hebben inspraak in het wijzigen van die regels (De Walsche, 2010).	1. Risico dat organisatie niet van de grond komt als niet vooraf helder is welke taken de organisatie onder welke condities zal gaan uitvoeren (De Wolff, 2013).

Principe drie geeft het belang aan van participatie van gebiedseigenaren in de besluitvorming rondom de ontwikkeling. Volgens Ostrom (2000) is het belangrijk gezamenlijk duidelijke regels op te stellen met betrekking tot besluitvorming. Door participanten gezamenlijk hun eigen regels op te laten stellen is men eerder bereid deze regels na te leven. Daarbij is het van belang dat degenen die de regels hebben opgesteld ook inspraak hebben in het wijzigen van die regels (De Walsche, 2010). Faalfactor is het risico dat de organisatie niet van de grond komt omdat gebiedseigenaren niet willen participeren in een organisatie waarvan vooraf niet helder is welke taken wie onder welke condities gaat uitvoeren (De Wolff, 2013). Deze faalfactor relateert aan principe twee.

Principe Ostrom	Succesfactoren	Faalfactoren
4. Toezicht toetsbaar zijn	1. Most long-surviving resource regimes select their own monitors, who are accountable to the users or are users themselves and who keep an eye on resource conditions as well as on user behavior (Ostrom, 2000, p. 151).	1. Since collective action is largely based on mutual trust, some self-organized resource regimes that are in areas of rapid settlement have disintegrated within relatively short times (Baland en Platteau, in Ostrom, 2000, p. 153). 2. In en uit migratie van gebiedseigenaren.

In het vierde principe concludeert Ostrom (2000) dat het belangrijk is dat een wijze van toezicht wordt gekozen die let op de omstandigheden van de gebiedsontwikkeling en het gedrag van de participanten in die ontwikkeling. Dit kan een taak zijn voor een onafhankelijk partij, die dan verantwoording aflegt aan de gebiedseigenaren. Of gebiedseigenaren kunnen zelf deze taak als “controleurs” op zich nemen. “Few long-surviving resource regimes rely only on endogenous levels of trust and reciprocity” (Ostrom, 2000, p. 151). Het is echter zo dat collectieve organisaties enkel gebaseerd op wederzijds vertrouwen vaak niet lang stand houden. Daarbij kan de samenstelling van gebiedseigenaren tijdens een proces veranderen doordat sommigen vertrekken uit het gebied en daarvoor in de plaats anderen terug komen. Toezicht en handhaven van de gezamenlijke doelen is dan belangrijk en daarvoor is er supervisie nodig.

Principe Ostrom	Succesfactoren	Faalfactoren
5. Bestrafen overtreding	1. Self organizes systems rely more on quasi voluntary cooperation than either strictly voluntary or coerced cooperation (Ostrom, 2000, p. 151). 2. Stok achter de deur.	1. A real threat to the continuance of self organized regimes occurs, however, if some participants break rules repeatedly, the capability to escalate sanctions enables such a regime to warn members that if they do not conform they will have to pay ever-higher sanctions and may eventually be forced to leave the community (Ostrom, 2000, p. 151).

In principe vijf concludeert Ostrom (2000) dat zelfgeorganiseerde organisaties het best werken op basis van quasi vrijwilligheid in plaats van volledige vrijwilligheid of verplichting. Dit brengt echter wel risico's met zich mee, de supervisie of de gebiedseigenaren zelf moeten het vermogen hebben waarschuwingen af te geven en sancties op te leggen aan degenen die regels overtreden. Zwaarte van de sanctie moet afhangen van de ernst en context van de overtreding. Bij het herhaaldelijk overtreden van de regels moeten deze deelnemers uit de organisatie gezet worden. De waarschuwingen en sancties moeten als “stok achter de deur” fungeren waardoor hopelijk alle participanten zich gedragen zoals afgesproken.

Principe Ostrom	Succesfactoren	Faalfactoren
6. Sociale infrastructuur	1. Once some users have made contingent self-commitments, they are then motivated to monitor other people's behavior, at least from time to time, to assure themselves that others are following the rules most of the time	1. Verschillende interpretatie van regels.

	(Ostrom, 2000, p. 152). 2. "Cheap and easy access to mechanisms of conflict resolution" (Van de Krabben, persoonlijke communicatie, 16 januari 2014).	
--	--	--

In Principe zes beschrijft Ostrom (2000) de toewijding van gebiedseigenaren om gemaakte afspraken na te komen wanneer zij deze afspraken zelf hebben gemaakt. Daarbij het vermogen om anderen in de organisatie te controleren op deze afspraken. Voorwaardelijke samenwerking en controle kunnen elkaar versterken, zeker daar waar het gaat om regels opgesteld voor het monitoren van kosten. Regels moeten samengesteld worden op een manier waarop ze door alle deelnemers hetzelfde geïnterpreteerd worden want "rules have to be understood to be effective" (Ostrom, 2000, p. 152). Conflicten over interpretatie kunnen altijd ontstaan maar als er "cheap and easy access to mechanisms of conflict resolutions" is kunnen misverstanden zo snel mogelijk opgelost worden. Dit is belangrijk omdat conflicten de vertrouwensrelatie en overeenstemming over een regel in gevaar kunnen brengen.

Principe Ostrom	Succesfactoren	Faalfactoren
7. Externe autoriteit	1. The capability of local users to develop an ever-more effective regime over time is affected by whether they have minimal recognition of the right to organize by a national or local government (Ostrom, 2000, p. 152).	1. Overheid die regie in handen wil. "If external governmental officials presume that only they can make authoritative rules, then it is difficult for local users to sustain a self-organized regime (Johnson and Libecap, in Ostrom, 2000, p. 152). 2. Unanimity as a decision rule for changing rules imposes high transaction costs and prevents a group from searching for better matched rules at relatively lower costs (Ostrom, 2000, p. 152). 3. Grootste gevaar voor zelforganisaties is dat het heersende beleid zegt dat ze niet bestaan (De Walsche, 2010). 4. Freeriders: Cross-sector collaboration (vaak noodzaak van combinatie overheidscontrole en collectief management).

In principe zeven stelt Ostrom (2000) vast dat het initiatief tot zelforganisatie zich het best ontplooit als overheden het recht tot zelforganisatie ondersteunen. Er zijn organisaties die

stand hebben gehouden zonder het recht om zich te organiseren van de overheid maar het lastige daaraan is dat regels dan altijd unaniem besloten moeten worden. “Participants have had to rely almost entirely on unanimity as the rule used to change rules” (Ostrom, 2000, p. 152). Het is voor overheden een grote stap om in plaats van een actieve rol in te nemen zelforganisatie te ondersteunen. Het grootste gevaar voor zelforganisaties is dan ook dat ze door het heersende beleid niet worden erkend. Zonder ondersteuning van de overheid moet alles geregeld en georganiseerd worden op basis van vrijwillige overeenkomsten. Grootste bedreiging bij vrijwillige overeenkomsten zijn freeriders; partijen die niet willen deelnemen aan het proces (kosten dragen) maar uiteindelijk wel de baten ondervinden van de ontwikkeling. Daarvoor is een cross-sector collaboration vaak noodzakelijk, een combinatie van overheidscontrole met collectieve zelforganisatie. Deze principe is complex omdat collectieve zelforganisatie en de rol van de overheid daarbij discutabel is.

Principe Ostrom	Succesfactoren	Faalfactoren
8. Organiseren op meerdere niveaus	1. Bestuurlijke lagen op meerdere niveaus binnen de grote zelforganisatie. 2. In case of larger common-pool resources: ‘opknippen in delen’ (Van der Krabben, persoonlijke communicatie, 16 januari 2014).	1. Verschillen in doelstellingen en regels van bestuurslagen.

Principe acht heeft betrekking op wat grotere zelforganisaties. Wanneer er sprake is van een grote common pool resource is het karakteriserend voor een succesvolle organisatie dat er meerdere bestuurlijke lagen op verschillende niveaus georganiseerd zijn. Het is dan wel van belang dat alle bestuurslagen dezelfde doelen nastreven en dezelfde regels hanteren. Een grote gebiedsopgave met veel eigenaren kan worden opgesplitst in delen en de ontwikkeling van het gebied kan gefaseerd worden. Zo kunnen regels op lokale condities worden afgestemd.

2.3 De tragedie van de binnenstad

Het moge duidelijk zijn wat een common pool resource is, en met welke succes- en faalfactoren volgens de theorie rekening moet worden gehouden rondom de organisatie van zo’n gemeenschapsgoed. Er zal in deze paragraaf meer specifiek worden ingegaan op common pool resource problemen in een binnenstad, zodat in hoofdstuk 4 dieper kan worden ingegaan op de problemen waarmee de Stadshof te maken kan krijgen als het een common pool resource wordt.

Een binnenstad werd al benoemd als voorbeeld van een common pool resource aan het begin van dit hoofdstuk. Het volgende citaat onderbouwt het feit dat de binnenstad een common pool resource is:

Sommige economen gaan ervan uit dat partijen bij het verdelen van een algemene, gemeenschappelijke bron, zoals een binnenstedelijke locatie, vooral worden

gedreven door eigenbelang, ook al weten zij dat dat nadelig uitwerkt voor het totale gebied. In de wetenschappelijke literatuur wordt dit *The Tragedy of the Commons* genoemd (Mudde, 2013, p. 28).

De binnenstad is zowel een publiek als een rivaal goed: niemand kan van het gebruik worden uitgesloten en het heeft te leiden onder overmatig gebruik. Hoe meer gebruikers/bezoekers hoe meer vervuiling en onderhoud en hoe meer er gelet moet worden op de openbare orde. Daarom moet het gebruik en beheer van een binnenstad geregeld en vastgelegd worden. Dit kan op de manier van Hardin, met behulp van een regulerende overheid. Maar ook op de manier van Ostrom door middel van zelforganisatie. Allereerst zal wat dieper worden ingegaan op de common pool resource problemen die op dit moment zichtbaar zijn in binnensteden. Veel binnensteden hebben te maken met leegstand in de detailhandel, dit kan worden gezien als een resultante van individueel rationeel gedrag. In de detailhandel namen het aantal winkels de afgelopen jaren toe: er werd door ondernemer X geld verdiend en ondernemer Y wilde dat ook. Resultaat daarvan is dat Nederland onder andere daardoor overbewinkeld is geraakt en dat er leegstand is ontstaan. Ook is leegstand ontstaan door het feit dat de vastgoedwaardes en huren stegen door de grote vraag naar panden in de binnenstad. Winkeliers gingen vervolgens opzoek naar goedkopere alternatieven buiten de binnenstad en lieten een leegstaand pand met een hoge huurprijs achter. Zo leidde individueel rationeel gedrag gedreven vanuit financiële motieven uiteindelijk tot een nadelige situatie voor de gemeenschap.

Naast leegstand voortkomend uit individualistisch gedrag was er volgens Mulder (persoonlijke communicatie, 17 april 2014) nog een common pool resource probleem in historische binnensteden geweest als overheden hier geen regels voor hadden. Individuen willen nog al eens historische panden vervangen voor nieuwe praktische winkelpanden. Onvoldoende wordt daarbij gerealiseerd dat de historie van de stad er voor zorgt dat de stad aantrekkelijk is. Als meerdere historische gevels worden gesloopt verandert het karakter van de binnenstad en verliest het een bepaalde mate van aantrekkelijkheid. Hierdoor kan het bezoekersaantal teruglopen en dat levert een onvoordelige situatie op voor de gemeenschap. Gemeenten hebben daarom beleid op historisch vastgoed. Zonder dit beleid zal een individu voor zijn eigen belang kiezen (slopen van historisch pand) en aan het gemeenschappelijk belang (behouden van historisch pand) voorbij gaan (Saskia Mulder, persoonlijke communicatie, 17 april 2014).

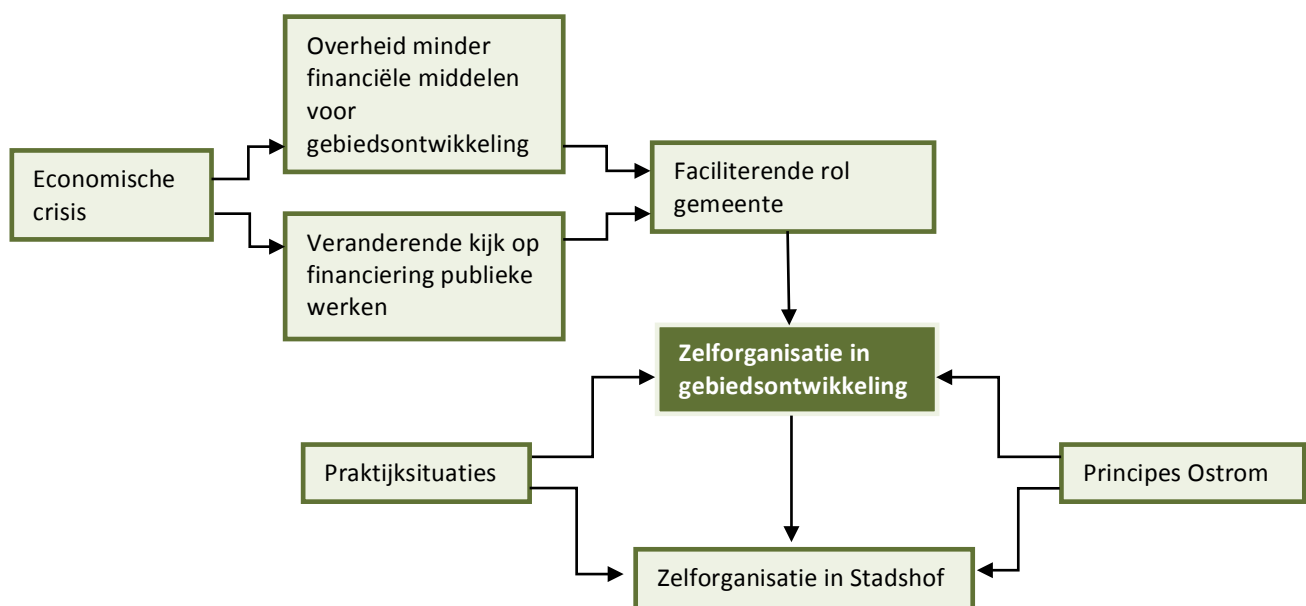
Andere voorbeelden van common pool resource problemen in binnensteden zijn: winkeliers die aanbiedingen voor hun winkels op straat zetten om daarmee hun winkel aantrekkelijk te maken. Ze realiseren zich daarbij niet dat wanneer iedereen deze strategie toepast er niemand meer onderscheidend of extra aantrekkelijk is, en de collectieve aantrekkelijkheid van een binnenstad zelfs daalt omdat de winkelstraat er “cheap” uit ziet (Theo van Raaij, persoonlijke communicatie, 7 maart 2014). Ook kan gedacht worden aan het ophangen van lampen of reclameborden die vloeken bij elkaar of niet in het straatbeeld passen.

Er is in binnensteden sprake van het belang van individuele ondernemers versus het gemeenschappelijke belang van een aantrekkelijke binnenstad. Duidelijk is dat effectieve collectieve actie nooit de optelsom kan zijn van individueel handelen (Van Eijk, 2007). Benutting van de binnenstad moet afgestemd worden onder winkeliers of vastgelegd worden door de gemeente, zodat op de lange termijn ook nog van de aantrekkelijkheid van een binnenstad geprofiteerd kan worden. Als strategieën van individuele ondernemers voor de benutting van de binnenstad niet op elkaar aansluiten gaat dat ten kosten van de kwaliteit en aantrekkelijkheid.

2.4 Conceptueel model

In dit conceptueel model is een verzameling te zien van de kernbegrippen van dit onderzoek. De pijlen geven de relaties tussen de belangrijkste begrippen weer.

Door de *economische crisis* hebben overheden *minder financiële middelen* om gebiedsontwikkeling te financieren. Dit heeft ertoe geleid dat overheden, in gebiedsontwikkeling met name gemeenten, een *andere kijk* op de financiering van publieke werken aan het ontwikkelen zijn. Gemeenten kiezen nu vaker een *faciliterende* dan een actieve rol en verkennen instrumenten van gebiedsontwikkeling waarbij institutionele partijen het voortouw kunnen nemen. *Zelforganisatie* is het sleutelwoord. Hoe zelforganisatie dan precies werkt wordt onderzocht aan de hand van theorie en literatuur over dit onderwerp. De *principes van Ostrom*, in combinatie met knelpunten en handvatten van zelforganisatie die uit de *praktijk* gehaald worden. Uiteindelijk zal een advies worden uitgebracht over hoe het proces van zelforganisatie het best vorm gegeven kan worden voor *de Stadshof*.



Verwachting is dat veel van Ostroms principes ook opgaan voor zelforganisatie in de binnenstad omdat het idee van iets gezamenlijk organiseren zonder hulp van de overheid hetzelfde is.

De eerste hypothese is dan ook: *De principes die Ostrom heeft opgesteld voor zelforganisatie van weidegrond gaan ook op voor zelforganisatie in de Stadshof.*

De eigendomsverhoudingen liggen in een binnenstad echter veel complexer dan bij een weidegrond. Mede daarom heeft de overheid altijd beleid gemaakt voor de binnenstad.

De tweede hypothese is: *De rol van de overheid in een binnenstad is te verankerd om gebiedsontwikkeling puur op basis van zelforganisatie te laten plaatsvinden.*

2.5 Conclusie deelvraag 2

Kortom, de binnenstad is een common pool resource omdat het een publiek en rivaliserend goed is. De Stadshof kan een common pool resource worden wanneer de verschillende gebiedseigenaren bereid zijn van hun eigendommen een (semi) openbaar gebied te maken. Dit zou de Deventer binnenstad kunnen verrijken maar tegelijkertijd kunnen er dan common pool resources problemen ontstaan. In de literatuur zijn over het beheer en gebruik van common pool resources twee dominante gedachten te vinden. In dit hoofdstuk zijn die gedachten uiteengezet en daarmee is er een antwoord gevonden op deelvraag 2: *Welke knelpunten van zelforganisatie en handvatten daarvoor zijn er te vinden in de theorie?*

Hardin en Ostrom erkennen het feit dat er altijd spanning bestaat tussen het individu en de gemeenschap en tussen individuen onderling. Hardin stelt daarom dat het organiseren en beheren van gemeenschapsgoederen niet zonder overheid kan, Ostrom stelt dat het onder bepaalde voorwaarden wel zonder overheid kan. Dit onderzoek sluit bij de theorie van Ostrom aan omdat de ontwikkelingen in de Stadshof op basis van zelforganisatie plaats moeten vinden. Ostrom heeft acht principes opgesteld die volgens haar leiden tot een betrouwbare en duurzame zelforganisatie. De common pool resource kan dan op een duurzame manier worden geëxploiteerd zonder regels van een overheid. De principes zijn in dit hoofdstuk geoperationaliseerd naar succes- en faalfactoren. Hierdoor kunnen ze in hoofdstuk 5 vergeleken worden met de knelpunten van zelforganisatie en handvatten daarvoor die uit de praktijk worden gehaald. Ook zijn er twee hypothesen opgesteld naar aanleiding van de theorie van Ostrom die in principe niet is gebaseerd op zelforganisatie in gebiedsontwikkeling.

3 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk zal aan de hand van een onderzoeksstrategie en beschrijving van het onderzoeksmateriaal worden toegelicht op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd.

3.1 Type onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek is de behoefte naar kennis over zelforganisatie van stichting Stadshof. De stichting heeft een aantal ambities voor het Stadshofgebied maar is onervaren op het gebied van zelforganisatie. De vraag is dan ook hoe het zelforganisatieproces voor de Stadshof het best vorm gegeven kan worden. Er is in zowel theorie als empirie gezocht naar welke knelpunten er zijn bij zelforganisatie in gebiedsontwikkeling. Ook zijn uit beide bronnen handvatten geput om deze knelpunten aan te pakken. In de literatuur is gezocht naar theorie over zelforganisatie en in de praktijk is gezocht naar respondenten die te maken hebben (gehad) met zelforganisatie. Er is meer de diepte in gegaan dan de breedte omdat door middel van een kleinschalige aanpak is getracht tot aanbevelingen te komen met een minimale aan onzekerheid. Het is immers de bedoeling een advies uit te brengen aan stichting Stadshof over een goede begeleiding van zelforganisatie. Een gedeelte van dit onderzoek is generaliseerbaar voor andere gemeenten en institutionele partijen die bezig zijn met zelforganisatie. De vragen met betrekking tot de Stadshof moeten echter worden beschouwd als casus waarvan de resultaten niet te generaliseren zijn. Daarnaast moet rekening worden gehouden met het kleine aantal onderzoekseenheden wat betekent dat het moeilijker is om bevindingen van toepassing te verklaren op het geheel of op analoge gevallen (Verschuren en Doorewaard, 2007, p. 191). Het kleine aantal onderzoekseenheden en de specifieke aard van dit onderzoek heeft ertoe geleid dat dit onderzoek kwalitatief van aard is.

3.2 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is kwalitatief van aard, dat betekend dat de resultaten vooral verbaal en beschouwend zijn gerapporteerd. De strategieën die zijn ingezet om tot de benodigde kwalitatieve gegevens te komen zullen in deze paragraaf worden uitgelicht.

Er zijn verschillende strategieën mogelijk om een kwalitatief onderzoek uit te voeren, deze zijn achtereenvolgens: survey, bureauonderzoek, experiment, casestudy en gefundeerde theoriebenadering. De eerste drie genoemde strategieën zijn overwogen maar passen niet bij dit onderzoek. Voor een survey strategie wordt vaak gekozen als men een breed, te generaliseren onderzoek uitvoert. Hier past veelal ook een kwantitatieve benadering van onderzoeksresultaten bij. Een bureauonderzoek strategie zou dit onderzoek tekort doen. Het centrale onderzoeksobject betreft een fysieke omgeving waardoor er ook veldonderzoek nodig is. Een experiment strategie past eveneens niet bij dit onderzoek omdat er geen sprake is van een verandering waarvan de effecten gemeten worden. Wel is er sprake van een wens voor verandering. Daarom is er als hoofdstrategie gekozen voor een casestudy in combinatie met een gefundeerde theoriebenadering strategie. Een mengvorm

van twee strategieën komt met name in een kwalitatief onderzoek vaker voor (Verschuren en Doorewaard, 2007, p. 165).

De casestudy strategie is als volgt tot uiting gekomen: Er is gewerkt met een klein aantal onderzoekseenheden, de verkregen kwalitatieve resultaten zijn met elkaar vergeleken en ook de overeenkomsten zijn geduid. Er is een arbeidsintensieve vorm van data-generering gebruikt namelijk de face-to-face interviews met open vragen. Er is geprobeerd een integraal beeld te krijgen van het onderzoeksonderwerp door een holistische werkwijze te hanteren. Voor de interviews is een interviewgide opgesteld maar deze vragen waren slechts ter ondersteuning in het gesprek met de respondenten (bijlage 2). Daarnaast is de locatie Stadshof meermalen bezocht. Er is sprake van een enkelvoudige casestudy omdat één case diepgaand is bestudeerd. Er is echter wel door middel van interviews informatie uit andere cases verzameld. Een voordeel van deze strategie is dat de resultaten gemakkelijk door “het veld” geaccepteerd worden omdat het soort gegevens dat verworven wordt alledaags van karakter is. Dit is belangrijk omdat dit onderzoek wil bijdragen aan een veranderingsproces.

De tweede strategie die is gebruikt, is de gefundeerde theoriebenadering. Deze strategie sluit niet helemaal aan bij het onderzoekproces maar heeft wel raakvlakken. Zo is er wel begonnen met een uitgewerkte theorie die vervolgens getoetst is maar gaandeweg bleek dat die theorie niet alles omvatte wat in praktijk belangrijk blijkt te zijn. De empirische gegevens zijn voortdurend vergeleken met theoretische concepten. In hoofdstuk 2 zijn de theoretische concepten uiteengezet en in hoofdstuk 5 zijn de resultaten naar aanleiding van de interviews vergeleken met deze theoretische principes. Er is onderzocht welke verschillen en overeenkomsten er zijn te vinden tussen de theorie en de praktijk. Tijdens dit proces is een zoekende houding aangenomen zodat er ruimte was voor de indrukken die bestudering van de onderzoeksgegevens meebrachten. Dit heeft er toe geleid dat er een stukje theorie is ontstaan over het proces voordat de principes van Ostrom van toepassing zijn. Dit stukje theorie is een aanvulling op de theorie van Ostrom en wordt daarom in dit onderzoek principe 0 genoemd. Fundament voor dit stukje theorie is voortgekomen uit bestudering van de resultaten van de interviews met personen die betrokken zijn (geweest) bij zelforganisatie in de praktijk. De open houding, ook wel “theoretical sensitivity” genoemd, verwijst naar het betekenis kunnen geven aan gegevens en het vermogen om de relevante van minder relevante gegevens te scheiden. Dit kan leiden tot verdere ontwikkeling van wetenschap als hierbij de volgende wetenschappelijke criteria in acht worden genomen: betrouwbaarheid, geldigheid en navolgbaarheid.

3.2.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van een onderzoek is de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval (Shiny, 2012). De betrouwbaarheid van de verkregen informatie uit interviews is moeilijk te meten. Als interviewer ben je afhankelijk van wat de respondent kwijt wil. Het kan zijn dat de respondent om een bepaalde reden niet het achterste van z’n tong laat zien in een gesprek. Tevens moet rekening worden gehouden met het feit dat respondenten een

bepaalde achtergrond hebben en vaak een bepaalde mening vormen over onderwerpen, waardoor bijna niemand hetzelfde antwoord geeft op een vraag. Dat is als interviewer prettig, omdat je dan een zo breed mogelijke kijk op jouw onderzoeksonderwerp krijgt. Ook is de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek moeilijk te meten omdat de onderzoeker zelf ook een bepaalde mate van subjectiviteit toevoegt. Bij een observatie is het moeilijk objectief te zijn omdat vaak niet alles nieuw is. Om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te maken is er gebruik gemaakt van verschillende manieren om gegevens te verzamelen, ook wel triangulatie genoemd. Er is zelf geobserveerd, er zijn deskundigen geïnterviewd en er is met gebiedseigenaren gesproken.

3.2.2 Geldigheid/validiteit

De geldigheid of validiteit van het onderzoek geeft aan in hoeverre het onderzoek meet wat het zou moeten meten (Shiny, 2012). In hoeverre de centrale vragen beantwoord worden en of dat met behulp van de juiste methoden gebeurt. De validiteit van dit onderzoek werd in eerste instantie verkregen door literatuur, theorie en interviews met deskundigen. Er was gekozen om geen gebiedseigenaren te benaderen voor dit onderzoek zodat zij niet eerst voor dit onderzoek en daarna nog eens door stichting Stadshof benaderd zouden worden. Later is hier op teruggekomen, en toch met een aantal gebiedseigenaren gesproken, omdat dat een bijdrage zou leveren aan de validiteit van dit onderzoek en het beantwoorden van de centrale vraag.

3.2.3 Navolgbaarheid

De navolgbaarheid van een onderzoek houdt in dat de onderzoeker zijn activiteiten en keuzes zo helder beschrijft dat zijn collega's het onderzoeksproces in principe stap voor stap kunnen reconstrueren (Ijzendoorn, 1998, p. 283). Er is getracht de navolgbaarheid van dit onderzoek is zo groot mogelijk te maken omdat dit onderzoek een vervolg zou kunnen krijgen. Stichting Stadshof staat immers nog in de kinderschoenen en het proces van zelforganisatie is nauwelijks gestart, laat staan geëvalueerd.

3.3 Onderzoeksmateriaal

Er zijn face-to-face interviews afgenomen bij zeven respondenten. In de literatuur is veel informatie te vinden over hoe een zelforganisatieproces ingericht kan worden maar de praktijk is vaak anders. Daarom zijn er respondenten geselecteerd die allemaal te maken hebben (gehad) met zelforganisatie of veel kennis hebben vergaard over zelforganisatie.

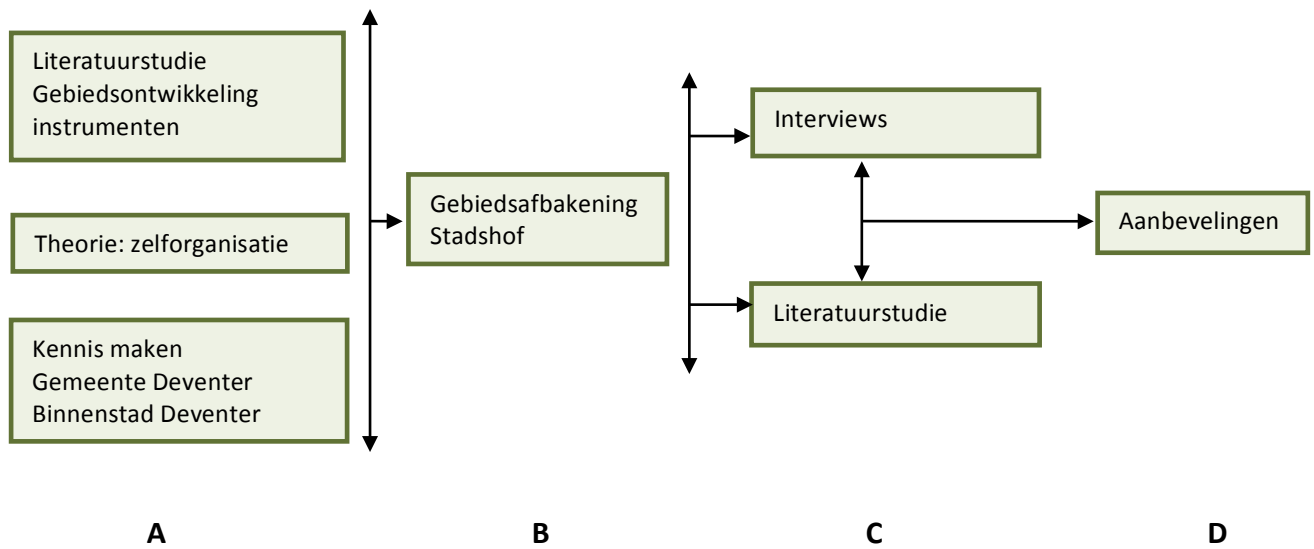
Thijs Paré is directeur van Wonen boven Winkels in Deventer. Wonen boven winkels is een samenwerking tussen woonbedrijf Ieder1 en de gemeente Deventer. Doel van deze samenwerking is leegstaande verdiepingen een duurzame invulling geven. Vanuit dit ideaal is Thijs Paré aanjager geworden van stichting Stadshof. Hij was de eerste respondent in dit onderzoek en vertelde over ideeën en mogelijkheden voor de Stadshof. Thijs Paré is degene die een groep mensen met verschillende achtergronden heeft uitgenodigd om samen te brainstormen over de Stadshof. Vanuit de gemeente Deventer ben ik betrokken geraakt bij

deze brainstormsessies die Rolf Muller voorzat. Rolf heeft mij gelinkt aan twee respondenten voor mijn onderzoek: Geert de Groot, die veel ervaring heeft met zelforganisatieprocessen bij ruilverkaveling, door zijn functie als accountmanager bij Dienst Landelijk Gebied. En Peter Koelewijn, die als Adviseur Ruimte en Wonen, ervaring heeft met zelforganisatie als bottum-up proces. Verder is er een interview afgenomen bij Gerrit Ruesink, directeur van Bouwgenoot, waardoor hij veel ervaring heeft met gebiedsontwikkeling in Deventer al dan niet op basis van zelforganisatie. Tevens is hij penningmeester van stichting Stadshof en dus actief betrokken bij de plannen van de stichting. Ook is adviesbureau Seinpost benaderd waaruit een interview met Mathieu Veassen is voortgekomen. Hij is senior adviseur en werkt al zijn gehele carrière bij Seinpost. Hij heeft verschillende gebiedsontwikkeling projecten begeleid waarbij de financiering vanuit draagvlak moest komen. Vijfde respondent is Paul de Bruijn, hij is mede-initiatiefnemer van een bottum-up gebiedsontwikkelingsproject in Arnhem. Een creatieve en inspirerende denker en doener die van een “wijk in het slob” een creatieve wijk maakt. Tot slot is Jeanet ter Veer geïnterviewd, senior planeconoom bij de gemeente Deventer. Zij heeft inzicht gegeven in de wijze waarop de gemeente Deventer kijkt naar zelforganisatie in gebiedsontwikkeling.

Deze respondenten vormen door hun verschillende achtergronden samen een basis voor de knelpunten en handvatten van zelforganisatie uit de praktijk. In bijlage 2 zijn de vragen te vinden die de leidraad vormden voor de gesprekken met de respondenten. De verschillende achtergronden van de respondenten leidde tot verschillende onderwerpen in de interviews. In bijlage 2 is de interviewgide te vinden en in de bijlagen daarop zijn de interviewtranscripties met alle respondenten te vinden. Er is onder andere gevraagd wat volgens hen belangrijk is bij zelforganisatie in gebiedsontwikkeling. Vervolgens is gevraagd op welke wijze de principes van Ostrom een rol spelen bij zelforganisatie in gebiedsontwikkeling, en op welke wijze ze vorm gegeven kunnen worden zodat ze bruikbaar zijn voor de Stadshof.

3.4 Onderzoeksmodel

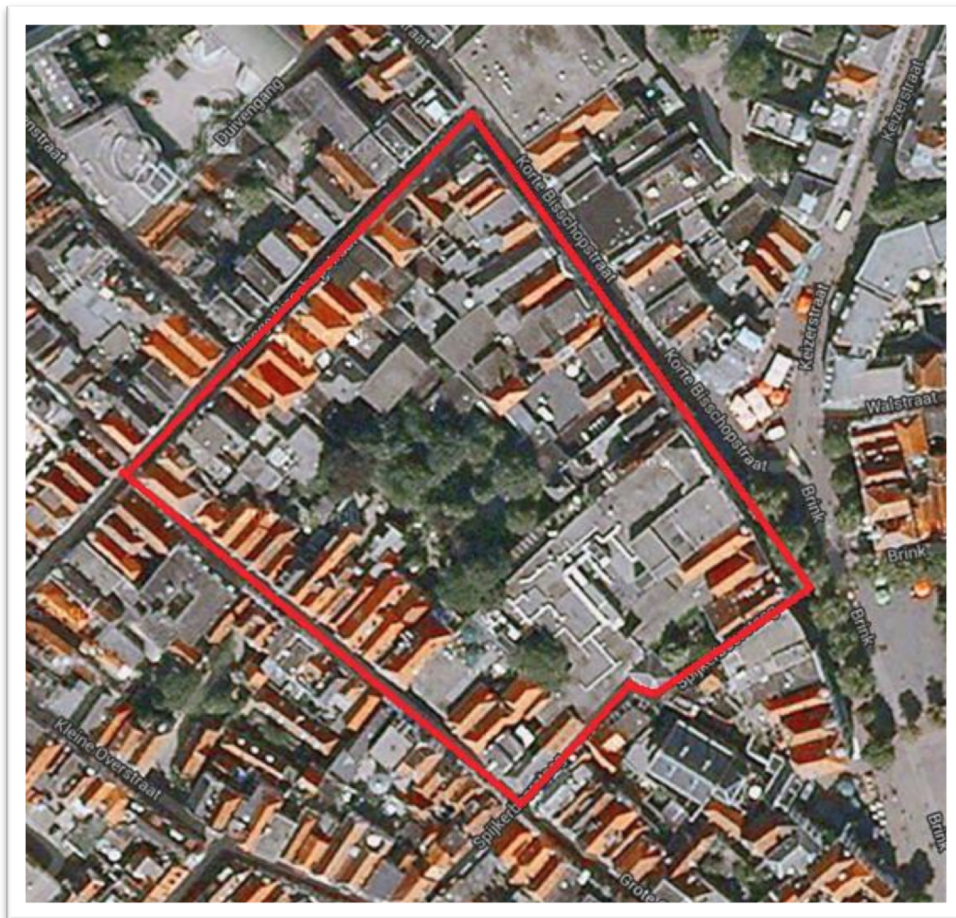
In de eerste fase van dit onderzoek (A: onderzoeksoptiek) zijn theorieën met betrekking tot zelforganisatie bestudeerd daarnaast heb ik veel gelezen over gebiedsontwikkeling instrumenten en maakte ik kennis met de organisatie gemeente Deventer. In de tweede fase (B) is het onderzoeksobject te lezen. De in fase A verkregen kennis en informatie is in deze fase toegepast op het Stadshofgebied. In fase C zijn interviews afgenomen en zijn de resultaten daarvan vergeleken met de resultaten uit de literatuur zodat er in fase D aanbevelingen gedaan konden worden over het proces van zelforganisatie voor ontwikkeling van de Stadshof.



4 GEBIEDSOPGAVE STADSHOF

In dit hoofdstuk zal de gebiedsopgave waarvoor dit onderzoek aanbevelingen wil doen worden toegelicht. Deelvraag 1 wordt in dit hoofdstuk beantwoord: *Welke ambities heeft stichting Stadshof in de Stadshof?* Hiertoe is een SWOT analyse van het Stadshofgebied gemaakt en worden de betrokken actoren toegelicht.

Het Stadshofgebied ligt in het hart van de binnenstad van Deventer. Het wordt begrenst door twee kernwinkelstraten (Lange en Korte Bisschopstraat) waarin de grote landelijke ketens te vinden zijn en twee aanloopstraten (Grote Overstraat en Spijkerboorsteeg) waarin vooral kleine en creatieve ondernemers (winkeliers) gevestigd zijn. Samen vormen deze straten een carré waarbinnen een groen gebied ligt. De straten van het carré zijn in onderstaande afbeelding gearceerd.



Afbeelding 3: Stadshofgebied

4.1 SWOT analyse Stadshofgebied

In deze SWOT analyse wordt getracht het Stadshofgebied in kaart te brengen door de Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats van het gebied uiteen te zetten. Het zal duidelijk worden dat het versnipperd eigendom op dit moment een probleem is voor ontwikkeling in de Stadshof. Ook zullen de voordelen van een eventuele ontwikkeling worden belicht en daarbij zullen de mogelijke common pool resource problemen die kunnen ontstaan worden benoemd.



4.1.1 Kracht

In het Stadshofgebied zijn bepaalde ‘krachten’ aanwezig die het gebied kenmerken en waardevol maken. Deventer is een Hanzestad en de historie is nog goed zichtbaar in het Stadshofgebied. Er zijn veel historische, monumentale panden en monumentale bomen, dat is een kracht van de stad: Deventer heeft een leuk decor (Thijs Paré, persoonlijke communicatie, 15 mei 2014).



Afbeelding 4: Sfeerimpressie Deventer "decor"

De Stadshof ligt in het hart van de binnenstad tussen het kernwinkelgebied (Korte en Lange Bisschopstraat) en het dwaalmilieu (Grote Overstaat, Spijkerboorsteeg) en is daarmee een fysieke verbinding tussen beide gebieden. Het kernwinkelgebied is nog altijd een aantrekkelijk vestigingsmilieu waardoor daar weinig leegstand aan de plint is. Het dwaalmilieu ziet de gemeente Deventer als een kracht van de stad, in deze dwaal- en aanloopstraten is de historie van de stad goed zichtbaar en zijn er zijn meerdere groene hofjes te vinden. Een daarvan is op bovenstaande afbeelding te zien. Afbeelding 5 zijn foto's van een deel van het groene binnengebied in de Stadshof dat al ontwikkeld en toegankelijk is. De ijswinkel Talamini heeft van zijn achterplaats een binnentuin gemaakt.



Afbeelding 5: Stadstuin Talamini

Een sociale kracht van het gebied is dat er een actieve ondernemersvereniging is en Deventenaren zijn volgens Stichting Stadshof een betrokken volk (persoonlijke communicatie, 19 maart 2014).

4.1.2 Zwakte

Tegenover sterke punten in het gebied staan zwakke punten. Er is sprake van leegstand in het gebied. Op dit moment is er in het carré in de Grote Overstraat en Spijkerboorsteeg en in aanloopstraten naar het carré sprake van leegstand aan de plint. Deze leegstand is in de afgelopen jaren ontstaan. In 2012 bezochten meer mensen de binnenstad dan in het jaar daarvoor maar de omzet van de winkeliers daalde. “De leegstand neemt toe en ligt boven het landelijk gemiddelde” (Structuurvisie Stadsaszone, 2013, p. 29). Vooral de kleine ondernemers en speciaalzaken in de dwaal- en aanloopstraten zijn kwetsbaar voor de combinatie van hoge huurprijzen, laag consumentenvertrouwen en schommelingen in bezoekersaantallen. De gevolgen van leegstand in de dwaal- en aanloopstraten worden door verschillende partijen opgemerkt. Vastgoedeigenaren lopen huurinkomsten mis en zien de waarde van hun pand dalen. Gemeenten, woningcorporaties en omwonenden zien de ruimtelijke kwaliteit dalen en omliggende ondernemers ondervinden hinder omdat de dwaal- en aanloopstraten de entree van de stad vormen en een verbinding met het kernwinkelgebied zijn (Stolwijk, 2012).



Afbeelding 6: Leegstand in dwaalmilieu

Naast de leegstand aan de plint in het dwaalmilieu is er in alle straten in en rondom het Stadshofgebied sprake van leegstaande verdiepingen. Verdiepingen staan leeg omdat er op dit moment naar veel verdiepingen geen opgang is. Vroeger woonden mensen boven de winkel, later werd de verdieping gebruikt als opslag en sinds winkels zeven dagen per week bevoorraadt kunnen worden is de verdieping overbodig. De trap stond dan vaak in de weg dus werd die eruit gehaald, “als je geluk hebt is er nog ergens een vlizotrap maar bij de meeste panden kun je helemaal niet meer naar boven” (Thijs Paré, persoonlijke communicatie, 15 mei 2014). Aan de voorkant van de panden bevinden zich aan de plint nog altijd winkels die de afgelopen jaren floreerden evenals de vastgoedprijzen. Er was daardoor geen noodzaak om het pand economisch beter te benutten, de focus lag op de winkel en dat was rendabel genoeg.



Afbeelding 7: Leegstand op de verdieping in de Stadshof

Dat resulteert in afgeplakte ramen van leegstaande verdiepingen zoals te zien is op bovenstaande afbeelding.

Aan de achterkant van de panden kunnen geen opgangen gecreëerd worden omdat de grondeigendommen versnipperd zijn. In bijlage 1 zijn de grondposities te zien op een kaart van de Stadshof. De kleine binnenplaatsjes aan de achterkant van de panden horen allemaal bij verschillende panden van verschillende eigenaren. Ook zijn er enkele privé binnenplaatsjes van bewoners. Dit maakt het binnengebied van het carré slecht toegankelijk: het is een besloten binnenterrein dat maar op een enkele plek openbaar toegankelijk is en verder zijn er enkele ingangen via poorten met sloten.



Afbeelding 8: Gesloten poorten naar het binnengebied Stadshof

Ander zwak punt in het Stadshofgebied zijn de blinde gevels in de dwaal- en aanloopstraten. In de Grote Overstraat zitten ondernemers die hun best doen hun pand zo aantrekkelijk mogelijk te maken door ook aan de achterkant een ingang te situeren of een etalage in te richten. In dezelfde straat zijn echter ook achteringen van winkels met eigenaren die niets aan de aantrekkelijkheid van hun achteringang doen. Dit resulteert in straten met deels etalages, deels gesloten garagedeuren, waar dan als vanzelf fietsen voor geparkeerd

worden. Deze situatie typeert de ondernemer die bezig is met de omzet van de winkel en niet met de aantrekkelijkheid van een winkelstraat als geheel.



Afbeelding 9: Grote Overstraat aantrekkelijk versus onaantrekkelijk

4.1.3 Kansen

De kansen in het Stadshofgebied kunnen worden uitgebouwd tot krachten en de zwaktes kunnen sterktes worden. Er zijn verschillende kansen aanwezig, allereerst de leegstand. De kansen van leegstand aan de plint liggen vooral bij herbestemming, schaalvergroting en herverkaveling; er zijn verschillende mogelijkheden om leegstaande panden weer een functie te geven. Grote landelijke ketens willen graag uitbreiden en leegstand van naastgelegen panden biedt hier de mogelijkheid toe. De gemeente Deventer geeft aan het belangrijk te vinden dat schaalvergroting niet ten koste van het dwaalmilieu gaat. “Bij de afweging al dan niet mee te werken aan schaalvergroting is het van belang dat een dergelijke ontwikkeling ten goede komt aan het dwaalmilieu. Dat het extra bezoekers naar de stad trekt en niet een verplaatsing van dwaalmilieu naar kernwinkelgebied tot gevolg heeft” (Structuurvisie Leegstand, 2013, p. 26).

De kansen van leegstand op de verdieping kunnen alleen benut worden als er opgangen gemaakt worden de verdiepingen. Zodra de verdiepingen bereikbaar zijn kunnen ze in gebruik worden genomen voor verschillende doeleinden: uitbreiding van de winkel op de verdieping of appartementen. Een aantal leegstaande verdiepingen zijn al tot woning getransformeerd door Wonen boven winkels, op onderstaande afbeelding is te zien hoe aan de achterkant van een pand een opgang gecreëerd kan worden. De economische waarde van een pand wordt beter benut als de verdieping in gebruik wordt genomen. Woningen verhogen tevens de sociale veiligheid en leefbaarheid in de stad.



Afbeelding 10: Opgangen gecreëerd naar verdiepingen/woningen

Voorwaarde voor het creëren van een opgang is de toegang tot de achterkant van het pand. Het grootste gedeelte van de achterkant van de panden in de Stadshof is echter niet te bereiken doordat het binnengebied afgesloten wordt met hekken. Het binnengebied is op dit moment versnipperd van eigendom en niet openbaar. Eigen bezit wordt afgeschermd en dat resulteert in een gebied vol onkruid, rotzooi en hier en daar een stuk oude stadsmuur.



Afbeelding 11: Binnengebied Stadshof

Als de toegang tot het binnengebied verbeterd door het te transformeren naar een openbaar binnengebied dan heeft het voor verschillende aspecten meerwaarde. Het kan het winkelrondje versterken: het verrassende groene en rustige hof versus de levendigheid van

het kernwinkelgebied. Daarnaast kan het de horeca versterken en werkt het positief op het creëren van een aantrekkelijk woonmilieu (Theo van Raaij, persoonlijke communicatie, 7 maart 2014). Meerwaarde creëren is belangrijk voor een binnenstad. Sommige eigen webwinkels van grote ketens zijn de grootste concurrent van de fysieke winkels. “Voor de consument is winkelen steeds meer een recreatieve bezigheid” (Structuurvisie Leegstand, 2013, p. 25). De consument wil vermaakt worden en is op zoek naar een “beleefstad”. De gemeente Deventer denkt haar voordeel te kunnen doen met deze trend door ervoor te zorgen dat het kernwinkelgebied kan concurreren met die van omliggende plaatsen: het dwaalmilieu met de verwevenheid van winkels, horeca, cultuur, uitgaan en historie te koesteren en er bovendien voor te zorgen dat de binnenstad een aantrekkelijk podium blijft voor culturele activiteiten en andere evenementen (Structuurvisie Leegstand, 2013).

De strijd om de consument is in volle gang. De toekomst van winkelcentra is afhankelijk van creatief en innovatief ondernemerschap en een nauwe samenwerking tussen marktpartijen. Ontwikkelingen in de Stadshof kunnen bijdragen in de trend van beleefstad. Het gemeenschappelijk goed dat gecreëerd kan worden is een aantrekkelijk woon- en winkelgebied; een aantrekkelijk gebied betekent meer bezoekers en hogere vastgoedwaardes.

4.1.4 Bedreigingen

Er zijn een aantal bedreigingen waaraan gedacht moet worden bij ontwikkelingen in de Stadshof. Jeanet ter Veer (persoonlijke communicatie, 19 mei 2014) geeft aan dat verandering in eerste instantie altijd als lastig wordt beschouwd, dat komt voort uit angst voor verandering.

Het grote aantal eigenaren en de versnipperde eigendommen vormen een mogelijk tweede knelpunt in het proces van zelforganisatie. Alle verschillende partijen zullen immers tot overeenstemming moeten komen. In de Stadshof wordt van de gebiedseigenaren gevraagd of ze bereid zijn een individueel belang op te geven voor een gemeenschappelijk belang. Het gaat dan onder andere om het opgeven van eigen tuin om plaats maken voor een gemeenschappelijk binnengebied. De plaatsjes achter de panden worden door sommigen gebruikt als opslag, anderen doen er niets mee. Toch zijn veel eigenaren niet zomaar bereid hun achterplaatsje in te leveren (Saskia Mulder, persoonlijke communicatie, 17 april 2014). Er kunnen hier verschillende redenen voor zijn: Ten eerste wordt de vastgoedwaarde van een pand medebepaald door buitenruimte. Ten tweede zijn er winkeliers die geen ontsluiting vanaf de achterzijde van het pand willen vanwege veiligheidsredenen en winkelrouting. Verschillende gebiedseigenaren geven aan beveiliging een heel belangrijk punt te vinden, vooral omdat er in de afgelopen maanden een aantal keren is ingebroken vanaf de achterkant. Echter kan het openbaar maken van het gebied de veiligheid ook vergroten doordat er dan sociale controle ontstaat, en bij ontwikkelingen in het gebied kunnen er beveiligingsmaatregelen worden genomen. Ten derde moeten winkeliers altijd rekening houden met bewoners als er woningen boven de winkels gerealiseerd worden (Saskia Mulder, persoonlijke communicatie, 17 april 2014). Daarnaast

kunnen kosten een belangrijke reden zijn voor weinig draagvlak. Niet alleen de transformatie kost geld maar ook het onderhoud en beheer na de transformatie. De gebiedseigenaren zullen in eerste instantie waarschijnlijk alleen bereid zijn te investeren in bedrijfsmatige investeringen. Zo geeft Talamini aan alleen te willen investeren in horeca in het gebied (persoonlijke communicatie, 13 augustus 2014).

Zorgen de bezwaren er voor dat er geen ontwikkelingen plaatsvinden in de Stadshof dan kan met name de leegstand een grote bedreiging vormen. Leegstaande winkelpanden tasten de aantrekkelijkheid van een winkelgebied aan, hoe minder winkels hoe minder passage voor de overblijvende handels- en horecazaken. Leegstand leidt als snel tot een sneeuwbal effect wat uiteindelijk resulteert in wegwijzende winkelstraten en een verzwakte handelsfunctie van specifieke buurten (Unizo Limburg, 2012).

Kortom, er liggen verschillende opgaven in het Stadshofgebied. Het gebied heeft te maken met leegstand aan de plint en op de verdieping en het gebied wordt gekenmerkt door een groene binnenplaats die op dit moment niet optimaal benut wordt. De gemeente wil geen actieve rol innemen in deze opgave vandaar dat er vrij spel is voor institutionele partijen. In de volgende paragraaf zullen de betrokken actoren die deze opgave op willen pakken worden toegelicht.

4.2 Actorenanalyse Stadshof

Wonen boven winkels is één initiatiefnemer voor ontwikkelingen in de Stadshof maar er zijn er meer. *Stichting Deventer Binnenstadsmanagement* heeft een actieplan geschreven voor de binnenstad van Deventer in 2020. Hierin staat dat het carré een A-circuit kan worden. Dit houdt in: een gebied met een duidelijke routing. Hoe sterker de routing hoe meer trekkracht een binnenstad uitoefent op bezoekers (BRO, 2013). Vanuit het A-circuit kan versterking gecreëerd worden waardoor gebieden in de omgeving, de dwaal- en aanloopstraten, kunnen profiteren van de spin-off van dat gebied. Deventer heeft een groot dwaalmilieu waardoor het van belang is dat het A circuit goed doorbloed wordt. De focus van dit idee ligt op de leegstand aan de plint. In het actieplan wordt een eindbeeld geschetst maar er wordt niet concreet gemaakt of iemand ook daadwerkelijk iets gaat ondernemen. Omdat Wonen boven winkels al concreet is begonnen met zelforganisatie zal dit onderzoek aanhaken bij dit initiatief. Mochten de ambities van Wonen boven winkels een succes worden zet het wellicht ontwikkelingen in gang om van het carré een A-circuit te maken. De onderstaande beschreven actoren zijn partijen die betrokken zijn bij het initiatief van Wonen boven winkels voor de Stadshof.

Wonen boven winkels: Doelstelling van Wonen boven winkels is het verbeteren van de leefbaarheid en levendigheid in de binnenstad en tegelijkertijd het behouden van het monumentale karakter van de stad (Thijs Paré, persoonlijke communicatie, 15 mei 2014). Zij willen de leegstaande verdiepingen een duurzame invulling geven en daarmee de levendigheid vergroten en ook de veiligheid verhogen. De veiligheid is in de afgelopen jaren

aanzienlijk verbeterd, dus de focus ligt nu op het verder versterken van de leefbaarheid; het creëren van een aantrekkelijk woonmilieu en een fijn verblijfsklimaat. Normaliter kocht Wonen boven winkels panden aan, transformeerden de verdiepingen tot appartementen en verhuurden of verkochten deze dan weer. Dit soort projecten zijn kapitaal intensief waardoor het sinds de crisis voor Wonen boven winkels wat moeilijker is om dergelijke projecten te realiseren. Daarnaast wordt er volgens Paré tegenwoordig anders tegen vastgoed en de functie van een binnenstad aangekeken (persoonlijke communicatie, 15 mei 2014). Veel winkelpanden staan leeg en de concurrentie van online winkelen is hoog. De binnenstad moet de consument wat bieden waardoor “de stad in gaan” het wint van online winkelen. Volgens Paré (persoonlijke communicatie, 15 mei 2014) is het daarom een goed moment om de Stadshof nu bij de gebiedseigenaren op de agenda te zetten. “Beleefstad” heeft te toekomst en de Stadshof kan die beleving gaan bieden. Winkeliers voelen de crisis ook in hun portemonnee en daarom is dit een goed moment om het in de Stadshof anders aan te pakken dan voorheen. Het is dus niet alleen een kwestie van niet kunnen investeren, maar ook van niet willen investeren, om zo eens te kijken hoe het anders kan. Als in de Stadshof die extra beleving gecreëerd is zullen de gebiedseigenaren daar de vruchten van plukken dus moeten zij nu investeren.

Het doel van Wonen boven winkels voor de Stadshof is middels stichting Stadshof gebiedseigenaren enthousiast zien te maken voor ontwikkeling van het binnengebied. Als gebiedseigenaren inzien dat de economische waarde van hun pand beter benut kan worden door de verdiepingen in gebruik te nemen zijn ze wellicht bereid te investeren in een openbaar binnengebied. Er moet dan de bereidheid zijn van eigenaren om hun achtertuin in te leveren ten behoeve van een openbaar gebied. In ruil daarvoor kunnen er opgangen gemaakt worden naar de verdiepingen waardoor zij de verdiepingen kunnen verhuren en daar inkomsten uit kunnen generen. Iets dat wellicht best aantrekkelijk is omdat vastgoedprijzen niet meer automatisch stijgen.

Stichting Stadshof: Wonen boven winkels heeft het initiatief genomen om enthousiaste en betrokken mensen te organiseren in een stichting. Doel van de stichting sluit aan bij de doelen van Wonen boven winkels: het binnengebied transformeren naar een binnenhof. Zij willen dit realiseren door gebiedseigenaren te laten inzien welke kansen het binnengebied biedt.

Pandeigenaren: Dit is één gedeelte van de groep gebiedseigenaren. Sommigen van hen zijn winkeliers, anderen zijn beleggers en verhuren hun pand. De gebiedseigenaren zullen gezamenlijk onderdeel van de zelforganisatie zijn. Het is de bedoeling dat gebiedseigenaren plannen gaan maken voor transformatie van het Stadshofgebied en de kosten daarvan gaan dragen.

Winkeliers: Dit zijn de huurders die een pand huren van een pandeigenaar, zij vallen ook onder gebiedseigenaren. De winkelier kan wellicht een rol spelen als eerste aanspreekpunt

voor Stichting Stadshof. Zij kunnen als tussenpersoon fungeren naar de pandeigenaar. Als de winkeliers in de Stadshof enthousiast zijn te maken voor ontwikkeling van het binnengebied dan kunnen zij dit wellicht ook overbrengen op de pandeigenaren.

Gemeente Deventer: In 2000 heeft de gemeente Deventer samen met woonbedrijf Ieder1 Wonen boven winkels Deventer opgericht. De gemeente Deventer is bij de Stadshof betrokken als adviserende en faciliterende partij.

4.3 Conclusie deelvraag 1

Kortom, de SWOT analyse geeft een indruk van het Stadshofgebied en uit de actoren analyse is af te leiden welke ambities er zijn voor de Stadshof. Daarmee kan deelvraag 1 beantwoord worden: *Welke ambities heeft stichting Stadshof in de Stadshof?* Belangrijkste doelen van stichting Stadshof zijn de levendigheid en leefbaarheid in Deventer vergroten. Zij wil dit realiseren door de invulling van het binnengebied in de Stadshof te veranderen. De bedoeling is om gebiedseigenaren met elkaar een nieuwe invulling voor de Stadshof te laten bedenken op basis van zelforganisatie. De grootste uitdaging is om de belangen van het grote aantal eigenaren te verenigen. Ze zullen bereid moeten zijn hun individueel eigendom op te geven voor een gemeenschappelijk goed. Dit kan uiteindelijk weer leiden tot een voordeel voor iedereen individueel, omdat er met de transformatie van het binnengebied een stuk extra beleving aan de Deventerbinnenstad toegevoegd kan worden.

5 ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de resultaten die de interviews hebben opgeleverd uiteengezet worden. Daarmee wordt deelvraag 3 beantwoord: *Welke knelpunten van zelforganisatie en handvatten daarvoor zijn er te vinden in de praktijk?* De vragen die het uitgangspunt vormden voor het gesprek zijn te vinden in bijlage 2. In eerste instantie is gevraagd naar de inzichten van de respondent, wat acht de respondent belangrijk bij zelforganisatie? De respondenten hebben immers allemaal ervaring met zelforganisatie in gebiedsontwikkeling. Vervolgens is gevraagd wat zij van de principes van Ostrom vonden, en of ze nog aanvullingen hadden op deze principes.

De onderzoeksresultaten worden beschreven aan de hand van de principes van Ostrom in combinatie met aanvullingen van de respondenten. Onderstaande afbeelding is een samenvoeging van een sessie met alle ambtenaren van team ruimte en economie. Aan hen is gevraagd wat zij denken dat belangrijk is bij zelforganisatie. Veel van de genoemde antwoorden komen in de volgende paragrafen terug.



Afbeelding 12: Voortvloeiend sessie ambtenaren team ruimte en economie

5.1 Theorie verbinden met praktijk

De principes van Ostrom zijn principes die opgaan als de bereidheid tot zelforganisatie er is. Uit interviews blijkt dat er een belangrijk proces vooraf gaat aan het moment dat Ostroms principes gaan gelden. In dat proces zijn verschillende manieren om bereidheid tot zelforganisatie te kweken. Voor het gemak wordt dat proces vanaf nu principe 0 genoemd, in de andere principes komen dingen uit principe 0 weer terug.

5.1.1. Principe 0

Principe 0 kan worden beschouwd als het startproces om tot zelforganisatie te komen. Zelforganisatie is een organisch proces dat vorm krijgt door eigen initiatief zonder centrale regie (Huygen& Marrising& Boutellier, 2012, p. 14). Er bestaat geen blauwdruk voor zelforganisatie maar er is getracht bepaalde condities te achterhalen waaronder zelforganisatie mogelijk is. Een eerste conditie die meerdere respondenten benoemden is urgentie. Zelforganisatie ontstaat niet vanzelf, er moet onvrede over een bepaalde situatie bestaan of het besef van urgentie voor de verbetering van iets (Peter Koelewijn, persoonlijke communicatie, 3 juni 2014). Urgentie kan ook een sterke ambitie voor transformatie van het gebied zijn. Het meest belangrijk is dat de urgentie of ambitie gezamenlijk gedragen wordt. “In die situatie kunnen concrete ideeën en initiatieven opbloeien die door enkele sleutelfiguren worden aangezwengeld” (Peter Koelewijn, persoonlijke communicatie, 3 juni 2014). In veel situaties ontstaat niet direct een gezamenlijke ambitie als iemand een idee initieert. In de Stadshof is Stichting Stadshof degene die de ogen wil openen van de gebiedseigenaren door aan te geven dat het binnengebied een andere invulling kan krijgen. Er zullen gebiedseigenaren zijn die wat in dat idee zien maar er zullen ook eigenaren zijn die geen belang in een transformatie zien, of gebiedseigenaren die wel willen participeren in het proces maar het niet kunnen. De vraag is dan op welke manier belangen verenigd kunnen worden zodat er iets tot stand komt. Volgens De Bruijn moet er een “kartrekker” zijn. Iemand die continuïteit kan bieden, “die volhoudt en niet bij de eerste de beste tegenslag opzij gaat”(persoonlijke communicatie, 6 juni 2014). De Groot (persoonlijke communicatie, 11 juni 2014) voegt daaraan toe dat de kartrekker iemand moet zijn die het vertrouwen heeft van de gebiedseigenaren en hun taal spreekt, daarnaast een netwerk heeft bij bestuurders. De kartrekkers of sleutelfiguren kunnen mensen zijn die ervaring hebben met zelforganisatie processen, maar vaak ontstaan er “gelegenheidsallianties” van personen die het vertrouwen van de participerende gebiedseigenaren krijgen (Peter Koelewijn, persoonlijke communicatie, 3 juni 2014). De gelegenheidsalliantie kan proberen de gebiedseigenaren die nog niet willen participeren in het proces erbij te krijgen door verleidingstrategieën toe te passen. “Mensen komen maar voor twee dingen in beweging, angst en verleiding, in dit geval zal je moeten verleiden”(De Groot, persoonlijke communicatie, 11 juni 2014). In de volgende paragraaf worden een aantal verleidingsstrategieën geopperd.

5.1.2 Verleiding strategieën

In de vorige paragraaf werd duidelijk dat verleiden een belangrijke strategie is om gebiedseigenaren enthousiast te maken voor een transformatie. Een van de zwakke punten van de Stadshof is dat het besloten ligt. Het binnengebied is bij veel mensen niet bekend. “Mensen weten nu helemaal niet wat er zit en dus denken ze er ook niet over na wat ze daar wel of niet mee zouden kunnen doen. Dus het begint met een soort aanlokkelijk perspectief bieden”(Thijs Paré, persoonlijke communicatie, 15 mei 2014). Verleiden kan op verschillende manieren. In deze paragraaf zullen een aantal suggesties worden gedaan voor verleiding strategieën die toegepast kunnen worden in de Stadshof, tot de verbeelding sprekenden

voorbeelden kunnen leiden tot creativiteit en inspiratie bij de gebiedseigenaren in de Stadshof (Geert de Groot, persoonlijke communicatie, 11 juni 2014).

De eerste suggestie voor verleiding is een referentiegebied in Arnhem. Florentijn Hofman heeft namens Burgers Zoo een kunstwerk gemaakt dat een cadeau was aan de gemeente Arnhem voor het 100 jaar bestaan van de dierentuin. De gemeente heeft een aantal mogelijke locaties aangedragen waar het Aardvarken mocht komen te liggen. De projectleider en het architectuurcentrum Casa, samen met het Departement tijdelijke Ordening (DTO) wilden liever een andere plek, een locatie bij Rozet. De gemeente vond deze locatie eerst veel te klein, maar ging overstag. “Nu het Aardvarken hier ligt, blijkt de locatie briljant. Juist het grote object op deze bijna te kleine plek zorgt voor veel dynamiek” (Pieter Koelewijn, persoonlijke communicatie, 3 juni 2014). Op onderstaande afbeeldingen is het aardvarken afgebeeld en tevens de drukte bij onthulling van het kunstwerk.



Afbeelding 13: Aardvarken Arnhem

Dit is een initiatief dat als voorbeeld kan fungeren voor de Stadshof. De Stadshof is immers ook een stedelijke locatie dat met een initiatief zoals deze onder de aandacht gebracht kan worden. In de eerste fase van de gebiedsontwikkeling in de Stadshof kan stichting Stadshof wellicht voor een tijdelijk opvallend kunstobject zorgen. Dit kunstobject kan blijven staan tot gebiedseigenaren plannen hebben gemaakt voor de definitieve invulling van de Stadshof.

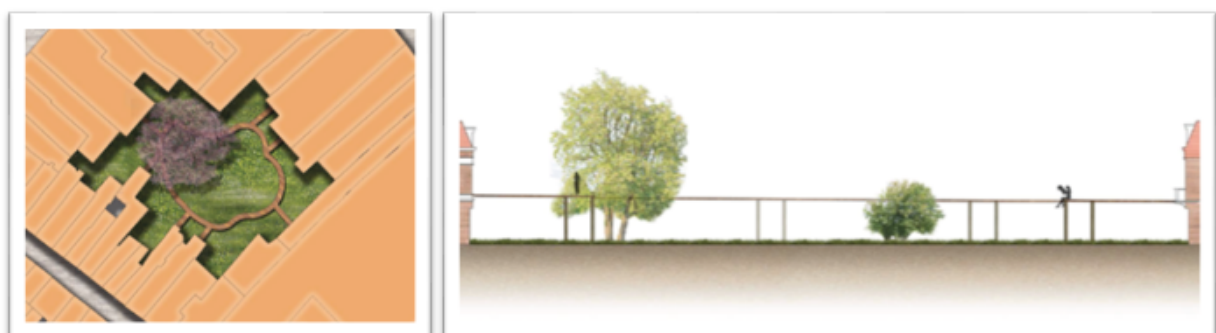
Een tweede suggestie voor verleiding is naar projecten refereren waar een duurzame zelforganisatie tot stand is gekomen. Een mooi voorbeeld daarvan zijn de collectieve openbare tuinen in het Spijkerkwartier in Arnhem.



Afbeelding 14: Collectieve tuinen Spijkertwartert Arnhem

In het Spijkertwartert en Spoorhoek bevinden zich negen openbare tuinen. Het merendeel van de tuinen ligt verscholen in binnenterreinen. De vrijwilligers die de tuin onderhouden bepalen zelf hoe ze de tuin beheren. Voor een aantal gezamenlijke activiteiten, zoals financiën en publiciteit, werken de beheerders van de tuinen samen in de Groengroep Spijkertwartert/Spoorhoek (Spijkertwartert/Spoorhoek, n.d.)

Suggestie drie is om een aantal mogelijkheden uit te werken zodat er een aanleiding is om over te praten. Onderstaande afbeeldingen zijn een impressie naar een idee van Geert de Groot. Hij bedacht dat er een verhoogde wandeling gemaakt kan worden die heel dynamisch elke keer als iemand mee gaat doen een brug naar dat pand legt. Door middel van een wandeling houd je de opgangen van de grond af. "Als je die ring kan realiseren kan iedereen op het niveau van die appartementen rondlopen en dan krijg je vanzelf "ik doe mee en ik doe mee"" (Geert de Groot, persoonlijke communicatie, 11 juni 2014). De verbindingen kunnen architectonisch aangekleed worden. Het belangrijkste is om er wat bijzonders van te maken: out standing. "Dat maakt dat ook mensen vanuit Chicago zeggen heb je dat in Deventer gezien? Het hoeft niet duur en groots te zijn als het maar fris en vernieuwend is" (Geert de Groot, persoonlijke communicatie, 11 juni 2014).



Afbeelding 15: Impressie wandeling, van bovenaf en doorsnede

5.2 Principe 1 tot en met 8

Wanneer principe 0 min of meer doorlopen is en de eerste belangrijke stappen gemaakt zijn kan er vervolgens worden gekeken naar de acht principes van Ostrom. In deze paragraaf zullen de resultaten van de interviews in een tabel geschaard worden onder de principes van Ostrom. De principes zijn vrij breed geïnterpreteerd zodat er knelpunten en handvatten ontdekt konden worden. De succes- en faalfactoren uit hoofdstuk 2 die hier niet in terug komen zijn door respondenten niet genoemd als succes- of faalfactor.

Ostrom Principe	Knelpunten	Handvatten
1. Duidelijke grenzen	1. Eigenaren kennen elkaar niet. 2. Hoe meer eigenaren hoe ingewikkelder: kost meer tijd om alle belangen te rijmen. 3. Wens voor verandering is niet collectief of gemeenschappelijk.	1. Organiseer informele bijeenkomsten waarop mensen elkaar kunnen ontmoeten en met elkaar van gedachten kunnen wisselen. 2. Veel eigenaren kan ook een voordeel zijn. Er kan een “kritieke massa” ontstaan als de meerderheid meedoet. 3a. Er moet een kartrekker zijn die belangen verenigd. 3b. Verleidingsstrategie: Grote droom formuleren waar iedereen onderdeel van wil zijn.

Bij principe 1 worden de bovenstaande knelpunten verwacht. Bij deze knelpunten zijn een aantal handvatten gezocht. In de Stadshof kennen veel gebiedseigenaren elkaar niet “misschien dat de Deventernaren elkaar kennen maar ik denk het niet” (Gerrit Ruesink, persoonlijke communicatie, 15 mei 2014). Daarom is het belangrijk dat er informele gelegenheden gecreëerd worden waarin men elkaar kan ontmoeten en van gedachten kan wisselen. Hoe meer eigenaren er in een gebied zijn hoe meer tijd het kost om alle belangen te verenigen tot één collectieve wens. Een voordeel van veel gebiedseigenaren is dat wanneer de meerderheid enthousiast is er een soort overmacht kan ontstaan. De meesten willen toch niet de laatste zijn die “nee” zegt (Mathieu Vaessen, persoonlijke communicatie, 2 juni 2014). Het belangrijkste is dat er een goede kartrekker is die alle individuele belangen kan verenigen tot een collectief belang. De kartrekker kan zoals gezegd een gelegenhedsalliantie zijn die ontstaat vanuit enthousiaste gebiedseigenaren maar het kan ook iemand zijn van een adviesbureau of een andere persoonlijkheid die het vertrouwen heeft van de gebiedseigenaren. “Het is gewoon mensenwerk, het moet iemand zijn waarvan iedereen zegt: daar heb ik vertrouwen in, die spreekt onze taal” (persoonlijke communicatie, 11 juni 2014). De gemeente kan ook een rol hebben in de eerste fase van het zelforganisatie proces. Als de gemeente maatschappelijk belang ziet in de transformatie van een gebied, doordat het bijvoorbeeld aansluit bij haar visies voor een “beleefstad”, kan zij een droom formuleren. Die droom moet dan zo breed mogelijk zodat het zoveel mogelijk mensen aanspreekt en er eigenlijk geen weerstand tegen kan zijn. Dromen zoals “De sociale

leefbaarheid verbeteren” of “De mooiste stadsbinnentuin van Nederland realiseren”. Zo’n ambitie verenigt mensen en vanuit die droom kan vervolgens onderzocht worden of er gebiedseigenaren onderdeel willen zijn van die droom.

Ostrom Principe	Knelpunten	Handvatten
2. Regels afstemmen op lokale condities	1. Moeilijk om afspraken te maken als niet alle gebiedseigenaren willen participeren. 2. Verschillende belangen gebiedseigenaren (beleggers versus kleine ondernemers). 3. Teveel regels in begin van het proces zuigen energie.	1. Start met degenen die wel willen en wellicht is het niet noodzakelijk dat iedereen mee doet. 2a. Kartrekker die individuele belangen verenigd tot één gemeenschappelijk belang waarin ieder z’n eigen belang in terug vindt. 2b. Kartrekker moet maatwerk leveren, condities afstemmen op persoonsniveau. 3. Proberen om regels geleidelijk in het proces te laten ontstaan.

In principe 2 zijn er handvatten gezocht voor als er een knelpunt ontstaat omdat niet alle gebiedseigenaren willen participeren. Volgens De Bruijn moet men daar niet bang voor zijn en juist beginnen met de gebiedseigenaren die wel willen. Wellicht sluiten er dan vanzelf eigenaren aan en zo niet moet er gezocht worden naar oplossingen waarbij zij niet nodig zijn. Freeriders zijn er altijd maar echt meeprofiten doen zij toch niet (persoonlijke communicatie, 6 juni 2014). Ook in principe 2 is er een belangrijke rol weggelegd voor de kartrekker. Diegene moet gebiedseigenaren laten inzien dat het collectieve belang ook voor het individuele belang iets oplevert. Daarvoor is het belangrijk dat diegene ieders belang en wensen kent, “diegene moet met iedereen kennis maken en vanuit het belang van de eigenaren denken. Bedenken hoe kan ik het voor deze eigenaar beter maken” (Mathieu Vaessen, persoonlijke communicatie, 2 juni 2014). Het is belangrijk dat de kartrekker dit in beeld heeft, vervolgens is het strategisch het best om bij de eigenaren waarvan verwacht wordt dat ze mee willen doen te beginnen. “Als er al een groep is die mee wil doen dan kun je tegen degenen die nog benaderd moeten worden zeggen dat er al een X aantal meedoen” (Mathieu Vaessen, persoonlijke communicatie, 2 juni 2014). Daarnaast spreken eigenaren elkaars taal en kunnen zij elkaar onderling ook beïnvloeden. Als iemand hoort dat zijn buurman het een goed idee vindt zet hem dat wellicht ook aan het denken. De kartrekker moet zorgen dat er een collectief belang op tafel komt waarin individueel belang tot een gemeenschappelijk belang is gevormd en dat betekent maatwerk leveren. (Mathieu Vaessen, persoonlijke communicatie, 2 juni 2014). Daarnaast is het belangrijk om het proces zo organisch mogelijk te houden. Men moet niet gelijk beginnen over een set van regels want zuigt dat alle energie weg. Er kunnen ook regels opgesteld worden op het moment dat het ergens vastloopt. Er komt vanzelf een moment dat iemand zegt, nu moeten we even wat regelen over het toezicht (Paul de Bruijn, persoonlijke communicatie, 6 juni 2014).

Ostrom Principe	Knelpunten	Handvatten
3. Collectieve keuze mechanisme	1. Overheid die gewend is plannen te maken, visies te schrijven en die vervolgens uit te werken. 2. Gebrek aan draagvlak. 3. Er gebeuren dingen die je van tevoren niet kan voorspellen.	1. Zelforganisatie is een bottum-up proces waarin gebiedseigenaren de plannen maken. 2. Er is draagvlak als gebiedseigenaren de opdrachtgever zijn, hoe meer mensen zich eigenaren voelen van het idee hoe beter. Daarbij is gelijkheid in de inspraak van de participanten belangrijk. 3. In organische en dynamische gebiedsontwikkeling is er ruimte voor onvoorziene ontwikkelingen.

Bij principe 3 is vooral het proces belangrijk. Bottum-up in plaats van de traditionele top-down verhouding tussen overheid en gebiedseigenaren. Zowel de gemeente als de gebiedseigenaren moeten deze nieuwe rol verkennen en eigen maken. Een bottum-up proces moet er voor zorgen dat er draagvlak ontstaat voor een ontwikkeling. Het idee is dat gebiedseigenaren hun eigen draagvlak vormen doordat ze hun eigen ideeën bedenken. “Hoe meer mensen zich eigenaar voelen van het idee hoe beter” (Peter Koelewijn, persoonlijke communicatie, 3 juni 2014). Gebiedseigenaren dus als initiatiefnemer en “de gemeente moet leren zich terughoudend op te stellen, bureaucratische hobbels weg te nemen en te faciliteren” (Peter Koelewijn, persoonlijke communicatie, 3 juni 2014). De gebiedseigenaren moeten als gelijkwaardige partners met elkaar aan tafel kunnen zitten waarbij de één niet meer is dan de ander. Iedereen zal een andere rol krijgen binnen de zelforganisatie maar de beïnvloeding van iedereen moet gelijk zijn (Paul de Bruijn, persoonlijke communicatie, 6 juni 2014). Zoals in principe 2 ter sprake kwam kunnen regels ontstaan in het proces zelf en kan er beter niet van de voren over een set van regels gesproken worden omdat dat dodelijk is voor de energie. Als er zo min mogelijk wordt vastgelegd wordt ook voorkomen dat er ontwikkelingen plaatsvinden waar geen rekening mee werd gehouden. Bij een open organisch en dynamisch proces is er alle ruimte voor dit soort ontwikkelingen.

Ostrom Principe	Knelpunten	Handvatten
4. Toezicht toetsbaar zijn	1. Wantrouwen. 2. Als “toezichthouder” een gebiedseigenaar is, is er kans op scheve gezichten. 3. In uit migratie gebiedseigenaren kan onrust geven.	1. Vertrouwen tussen de gebiedseigenaren en tussen de kartrekker en gebiedseigenaren is super belangrijk. 2. Toezichthouder, beheerder of kartrekker kan wel een gebiedseigenaar zijn zolang diegene iedereen vertrouwen heeft. 3. Nieuwe gebiedseigenaren kunnen

		ook zorgen voor nieuwe dynamiek. Eventueel kunnen de overeenkomsten gesloten in de zelforganisatie bij het eigendom mee verkocht worden in de vorm van een kettingbeding.
--	--	---

Bij principe 4 blijkt vertrouwen het sleutelwoord. Zowel vertrouwen tussen de gebiedseigenaren onderling als vertrouwen tussen de gebiedseigenaren en de kartrekker is zeer belangrijk. Men moet elkaar veel gunnen en de kartrekker moet er vooral geen egotrip van maken, dat is dodelijk voor het draagvlak (Peter Koelewijn, persoonlijke communicatie, 3 juni 2014). Als de kartrekker het vertrouwen heeft van de gebiedseigenaren hoeft er geen externe partij ingeschakeld te worden voor het beheer van de zelforganisatie. In en uit migratie van gebiedseigenaren kan zorgen voor onrust maar dat hoeft niet. “Nieuwe eigenaren, tenzij het om een gedwongen overname gaat of het een erfenis is, willen komen, die zitten er niet al maar die willen wat, die zien potentie dus in die zin is het een kans” (Jeanet ter Veer, persoonlijke communicatie, 19 mei 2014). Eventueel kan het juridisch geregeld worden dat de afspraken met de zelforganisatie bij het eigendom horen. In een kettingbeding kan vastgelegd worden dat bij verkoop van een pand alle afspraken van de zelforganisatie ook worden overgenomen (Mathieu Vaessen, persoonlijke communicatie, 2 juni 2014).

Ostrom Principe	Knelpunten	Handvatten
5. Bestrafen overtreding	1. Straffen moet eigenlijk niet nodig zijn.	1a. Afspraken vastleggen in overeenkomsten en deze door iedereen laten ondertekenen. 1b. Stok achter de deur door bij een intentieovereenkomst een boetebeding te voegen.

Bij principe 5 blijkt dat het belangrijk is dat er afspraken worden vastgelegd. Een vertrouwensrelatie kan goed lijken maar voor een garantie betreft de continuïteit is het belangrijk afspraken vast te leggen en deze door iedere participerende gebiedseigenaar te laten tekenen. Ook de eigenaren die vanaf het begin willen participeren moeten worden vastgelegd, want er kan op een gegeven moment wat veranderen in de persoonlijke situatie en dan kan diegene er anders over gaan denken (Mathieu Vaessen, persoonlijke communicatie, 2 juni 2014). Verstandig is het daarom om een intentieovereenkomst te tekenen met degenen die mee willen doen, zodat er een basis is waaruit gewerkt kan worden. Vervolgens moet er ergens in het proces een realisatie overeenkomst komen met afspraken over de realisatie van de transformatie (Geert de Groot, persoonlijke communicatie, 11 juni 2014). Aan deze overeenkomsten kan eventueel een boetebeding gehangen worden als stok achter de deur. Gebiedseigenaren zijn dan een bepaald bedrag kwijt als ze zomaar afhaken (Mathieu Vaessen, persoonlijke communicatie, 2 juni 2014).

Ostrom Principe	Knelpunten	Handvatten
6. Sociale infrastructuur	1. Gebiedseigenaren die geen belang zien in ontwikkeling. 2. Één individu kan hele proces ophouden of verstieren.	1a. Begin bij degenen die wel belang zien in ontwikkeling en laat gebiedseigenaren elkaar overtuigen. Creëer condities waaronder gebiedseigenaren elkaar kunnen ontmoeten, zij spreken elkaars taal. 1b. Open communicatie. 2. Vrijwilligheid in het oog houden. Mensen niet in het harnas jagen door vrijwilligheid (dreigen) af te pakken of belangen te schaden.

Bij principe 6 is communicatie het belangrijkste. Het beste is om als kartrekker gebiedseigenaren te vinden die als handlanger kunnen fungeren. “Eigenaren die de andere eigenaren in hun taal uitleggen waarom ze moeten meedoen” (Mathieu Vaessen, persoonlijke communicatie, 2 juni 2014). Soms gebeurt dit vanzelf en soms moeten er condities gecreëerd worden waaronder uitwisseling van gedachten mogelijk is. Bijvoorbeeld in de vorm van informele bijeenkomsten of een pand in het gebied dat wordt ingericht als “droomhuis” waar iedereen z’n ideeën kwijt kan (Paul de Bruijn, persoonlijke communicatie, 6 juni 2014). Het is belangrijk dat de gebiedseigenaren aan elkaar vertellen wat hun belang is en welke voorwaarden er bespreekbaar en onderhandelbaar zijn. Als er in openheid over deze dingen gepraat wordt ontstaat er begrip voor elkaars situatie (Geert de Groot, persoonlijke communicatie, 11 juni 2014). Toch kunnen er gebiedseigenaren overblijven die niet willen participeren in de transformatie. “Je kunt hen proberen te overtuigen maar als het op een gegeven moment ophoudt dan kun je met de andere eigenaren zeggen: gaan we door ja of nee?” (Mathieu Vaessen, persoonlijke communicatie, 2 juni 2014). Besluit je door te gaan, houd dan altijd in de gaten dat ook de belangen van degenen die niet willen participeren niet worden geschaad. “Zo gauw als je ergens belang schaad heb je weerstand, als je die weerstand weet te neutraliseren dan heb je rust en dan kun je in rust met elkaar zorgen dat degenen die willen dat daar iets moois uit komt” (Geert de Groot, persoonlijke communicatie, 11 juni 2014). Gebiedseigenaren die niet willen participeren dienen dus gerespecteerd te worden. In sommige gevallen is het wellicht niet eens nodig dat iedereen participeert en soms haken eigenaren later toch aan als het proces eenmaal op gang is (Gerrit Ruesink, persoonlijke communicatie, 15 mei 2014).

Ostrom Principe	Knelpunten	Handvatten
7. Externe autoriteit	1. Gemeente die in traditionele rol blijft. 2. Gemeente die kaders niet goed op orde heeft, niet	1a. Gebiedseigenaren moeten op nummer 1 gemeenten op nummer 2, de gemeente moet leren zich terughoudend op te stellen.

	duidelijk is in wat ze wil en kan. 3. Beelvorming van gebiedseigenaren “de gemeente” die onroerendgoedbelasting alleen maar om hoog wil o.i.d.	1b. Gemeente kan in de faciliterende rol wel een droom formuleren of opzoek gaan naar een kartrekker. 2. Gemeente moet kaders stellen en precies aangeven wat wel en niet mag en kan. Tevens moet ze duidelijk zijn over mogelijke subsidies. 3. De gemeente moet mede door de beeldvorming een minimale rol innemen zodat gebiedseigenaren niet afknappen omdat wordt gedacht dat de gemeente bijvoorbeeld financiële belangen heeft in het gebied.
--	--	---

Bij principe 7 is een knelpunt dat gemeenten over het algemeen nog moeten wennen aan de faciliterende rol. Veel gemeenten vinden het nog eng en zijn onervaren in deze rol terwijl het juist zo belangrijk is dat gebiedseigenaren erkend worden als opdrachtgever in zelforganisatie (Mathieu Vaessen, persoonlijke communicatie, 2 juni 2014). Voor gemeenten is het nog zoeken hoe die nieuwe rol ingevuld kan worden. Wat bijvoorbeeld een invulling kan zijn, is de al eerder genoemde droom formuleren. Ook kan de gemeente opzoek gaan naar een kartrekker die deze droom kan formuleren als zij tevens bereid is diegene te vergoeden vanuit het oogpunt van stedelijk belang (Paul de Bruijn, persoonlijke communicatie, 6 juni 2014). Verder moet een gemeente in de faciliterende rol kaders stellen waarbinnen de zelforganisatie te werk mag gaan. Aan de hand van die kaders kunnen gemaakte plannen vervolgens goed of fout gekeurd worden. Het belangrijkste is dat gemeenten duidelijk zijn over wat er van hun verwacht mag worden zodat er geen verkeerde beeldvorming kan ontstaan bij gebiedseigenaren.

Ostrom Principe	Knelpunten	Handvatten
8. Organiseren op meerdere niveaus	1. Hiërarchie is dodelijk voor samenwerking. 2. Hoe meer eigenaren hoe meer belangen.	1a. Er kan een gelegenhedsalliantie ontstaan die een soort bestuurlijke laag vormt maar gebiedseigenaren moeten gelijke inspraak en beïnvloeding hebben op het proces. 1b. Er is wel leiding nodig maar individuen kunnen samen ook die leider zijn, dat kost minder energie per persoon en levert meer dynamiek op dan dat je bij één leider zou hebben. 2. Het is waarschijnlijk dat het Stadshofgebied wordt opgeknapt in delen en dat de transformatie gefaseerd wordt. Het gebied heeft zoveel

		eigenaren dat het een hele opgave wordt om alle belangen in één keer te verenigen.
--	--	--

Bij principe 8 blijkt dat organiseren op meerdere niveaus wel kan, maar wanneer er hiërarchie ontstaat tussen de verschillende niveaus is dat dodelijk voor de samenwerking. Zoals in principe 3 ook naar voren kwam krijgt iedereen een andere rol binnen de organisatie, maar moeten de beïnvloeding in inspraakmogelijkheden van alle participanten hetzelfde zijn. Er is wel leiding nodig bij zelforganisatie maar geen baas. Wanneer meerdere individuen samen de leiding vanuit geestdrift op zich nemen levert dat meer dynamiek op dan wanneer één iemand de leiding neemt, bovendien kost het minder energie per persoon als het leiderschap wordt verdeeld (Iris Meerts, persoonlijke communicatie, 28 mei 2014). Dit is voordelig omdat het proces van zelforganisatie vaak een lange adem vraagt. In het begin van het proces wordt geprobeerd zoveel mogelijk belangen te verenigen zodat er verderop in het proces weinig weerstand meer zal zijn (Thijs Paré, persoonlijke communicatie, 15 mei 2014). Belangen verenigen is echter een moeilijke en tijdrovende bezigheid, helemaal wanneer er veel gebiedseigenaren zijn met verschillende belangen. Het kan daarom voorkomen dat het gebeid wordt opgeknipt in delen en er gefaseerd ontwikkelingen plaatsvinden.

5.3 Conclusie deelvraag 3

In dit hoofdstuk is tot nu toe antwoord gevonden op deelvraag 3: *Welke knelpunten van zelforganisatie en handvatten daarvoor zijn er te vinden in de praktijk?*

Belangrijkste knelpunten waar in de praktijk van zelforganisatie tegen aangelopen wordt zijn: geen collectieve wens voor transformatie, het verenigen van belangen, regels versus afspraken, wantrouwen, hiërarchie binnen de zelforganisatie en de rol van de gemeente. De handvatten om deze knelpunten aan te pakken zijn achtereenvolgens: Een kartrekker die het vertrouwen van gebiedseigenaren heeft moet gebiedseigenaren kunnen enthousiasmeren; belangen kunnen verenigen en continuïteit kunnen beiden. Een verleidingstrategie kan helpen bij het enthousiasmeren van gebiedseigenaren. Hiërarchie binnen de zelforganisatie moet voorkomen worden door af te spreken dat alle partijen dezelfde beïnvloeding en inspraak hebben op de organisatie. Afspraken kunnen gemaakt worden in een intentie en realisatie overeenkomst maar over regels moet in eerste instantie zo min mogelijk gesproken worden. Door afspraken ontstaat vertrouwen in de samenwerking, verder zijn informele contacten erg belangrijk voor een vertrouwensrelatie. De gemeente moet de zelforganisatie erkennen en duidelijke kaders opstellen waarbinnen de organisatie vrij mag werken.

5.4 Conclusie deelvraag 4

In hoofdstuk 2 zijn theoretische succes- en faalfactoren van zelforganisatie in kaart gebracht, in dit hoofdstuk zijn daaraan de knelpunten en handvatten vanuit de praktijk toegevoegd. In

deze paragraaf zullen de belangrijkste verschillen en overeenkomsten geduid worden zodat daarmee deelvraag 4 beantwoord wordt: *Welke verschillen en overeenkomsten zijn er te vinden tussen de resultaten uit de theorie en praktijk?*

Wat overeenkomt is dat zowel de theorie als de praktijk uitwijst dat het belangrijk is dat gebiedseigenaren elkaar kennen, of leren kennen en dat er een collectieve wens voor transformatie van het gebied is. De theorie spreekt hierbij niet over een rol voor een kartrekker terwijl dit in de praktijk erg belangrijk blijkt te zijn. De theorie legt tevens een belangrijke rol weg voor regels terwijl de praktijk dingen meer op z'n beloop wil laten. In principe 3 wordt zelfs gesproken van een risico dat de organisatie niet van de grond komt als vooraf niet helder is welke taken wie onder welke condities gaat uitvoeren. De praktijk pleit voor een organische ontwikkeling die gestart kan worden vanuit een aantal enthousiaste participanten. Wel zijn intentie en realisatie afspraken belangrijk voor de duurzaamheid van de zelforganisatie. Een bottom-up organisatie met inspraak voor alle participanten is zowel volgens de praktijk als de theorie van groot belang. De theorie voegt hier echter aan toe dat het belangrijk is dat er een wijze van toezicht wordt gekozen, die let op de omstandigheden van de gebiedsontwikkeling en het gedrag van de participanten in die ontwikkeling. De praktijk vindt vooral vertrouwen tussen de gebiedseigenaren en de kartrekker belangrijk. Als er goede afspraken gemaakt zijn moeten overtredingen en het straffen van gebiedseigenaren niet nodig zijn. De praktijk erkent dat er leiding nodig is maar geen baas, geen hiërarchie. Een sociale infrastructuur is van groot belang, "elkaars taal spreken" blijkt in praktijk belangrijk en dat komt terug in de theorie: regels moeten samengesteld worden op een manier waarop ze door iedereen begrepen kunnen worden. De rol van de overheid is in theorie het erkennen en ondersteunen van de zelforganisatie, dit blijkt in praktijk zeker belangrijk, maar de veranderende rol van "plannen opleggen" naar slechts het "goed of fout keuren" van plannen is een omslag die bij zowel de overheid als bij gebiedseigenaren moet indalen.

CONCLUSIE

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal:

Op welke manier kunnen de ambities die Stichting Stadshof heeft voor de Stadshof gerealiseerd worden op basis van zelforganisatie van gebiedseigenaren?

Om tot een antwoord op deze vraag te komen zijn er vier deelvragen gesteld en twee hypothesen geformuleerd. De eerste deelvraag richtte zich op de ambitie van de Stichting. De stichting Stadshof wil de leefbaarheid en levendigheid in de straten van de Stadshof verbeteren. Deze ambitie vertaalt zich in het concrete doel de Stadshof te ontwikkelen naar een gemeenschapsgoed en meer wonen boven winkels te creëren. Zij willen dit realiseren door gebiedseigenaren te laten inzien welke kansen het zogenoemde binnengebied biedt, de bedoeling is dat de gebiedseigenaren uiteindelijk plannen gaan maken voor de transformatie van het binnengebied en de kosten hiervan gaan dragen. In praktijk levert dit spanningen op en is de vraag van wie de ambitie nu eigenlijk is. Wordt dit door alle gebiedseigenaren omarmd of zijn het vooral de stichting Stadshof en de gemeente die idealen nastreven?

Vervolgens is gekeken naar de knelpunten van zelforganisatie in de theorie en in de praktijk (deelvraag 2 en 3: welke knelpunten van zelforganisatie en handvatten daarvoor zijn te vinden in de theorie en in de praktijk). In de theorie kwam de spanning tussen eigen belang en gemeenschappelijk belang sterk naar voren. Dit is een gegeven in onze maatschappij, maar de vraag is hoe hiermee om te gaan. De theorie onderscheidt hier hiërarchische vormen van Hardin en meer coöperatieve vormen van Ostrom. De hiërarchische vorm verhoudt zich slecht tot zelforganisatie en werkt demotiverend en stagnerend. De meer coöperatieve vormen verhouden zich beter tot zelforganisatie. Ostrom onderbouwd haar coöperatieve vorm met acht principes. Als deze ontbreken, vormt dit een knelpunt voor zelforganisatie. Het gaat dan om duidelijke grenzen; het afstemmen op de lokale condities; collectief keuzemechanisme; toezicht toetsbaar zijn; bestraffen overtreding; sociale infrastructuur; externe autoriteit en het organiseren op meerdere niveaus.

Voor de knelpunten in de praktijk zijn interviews afgenomen bij verschillende professionals binnen en buiten de gemeente. Uit deze gesprekken komt naar voren dat naast de principes van Ostrom nog een aantal belangrijke voorwaarden en condities zijn waaronder zelforganisatie in gebiedsontwikkeling tot stand kan komen. Daardoor wordt de eerst gestelde hypothese van dit onderzoek deels aangenomen, deels weerlegt: *De principes die Ostrom heeft opgesteld voor zelforganisatie van weidegrond gaan ook op voor zelforganisatie in de Stadshof.* Omdat er in een binnenstad veel meer belangen zijn en de eigendomssituaties complexer liggen dan bij een weidegrond, blijken de principes van Ostrom niet volledig te zijn voor een overzicht van knelpunten en handvatten van zelforganisatie in gebiedsontwikkeling in de binnenstad van Deventer. Aan de theorie van Ostrom is in dit onderzoek principe 0 toegevoegd. Bij dit principe ligt de nadruk op het verleiden van gebiedseigenaren.

Voor deelvraag 4 is de vergelijking gemaakt tussen theorie en praktijk: Hoe verhouden theorie en praktijk zich?

De acht principes zijn ook in praktijk zichtbaar. Vooral als het gaat om het belang van een sociale infrastructuur en duidelijkheid creëren over wie waarover gaat. Daarnaast blijkt de praktijk weerbarstiger, want wat betekenen begrippen als bottom-up bij het creëren van een collectief keuzemechanisme in praktijk als een stichting iets vindt waarmee niet alle gebiedseigenaren het eens zijn? De praktijk wijst uit dat er daarom een belangrijke rol is weggelegd voor een kartrekker. Ook benadrukken geïnterviewden dat een gevoel van urgentie een belangrijke factor is om zaken gedaan te krijgen, terwijl dit in de theorie niet zo belicht wordt. In de theorie wordt de nadruk gelegd op regels en afspraken terwijl de praktijk zaken meer op z'n beloop wil laten en pleit voor een organisch proces.

Wat betekent dit voor het antwoord op de hoofdvraag? *Op welke manier kunnen de ambities die Stichting Stadshof heeft voor de Stadshof gerealiseerd worden op basis van zelforganisatie van gebiedseigenaren?*

Ook zelforganisatie heeft organisatie nodig en een stappenplan zo blijkt uit de theorie en de praktijk. Hieruit volgen 9 adviezen, Ostrom aangevuld met de praktische les over hoe iedereen mee te krijgen. Dit zijn handvaten waar de stichting haar voordeel mee kan doen. Het voornaamste dat moet gebeuren is: de urgentie en de wens voor transformatie bij gebiedseigenaren onderzoeken; een droom formuleren waaraan iedereen wil bijdragen, en een kartrekker zoeken die het vertrouwen heeft van de gebiedseigenaren. Vervolgens is van belang dat afspraken worden vastgelegd; dat de communicatie goed is en blijft, en dat hiërarchie wordt voorkomen. Wat betreft de praktische les over hoe iedereen mee te krijgen, deze gaat verder dan het samen keuzemechanismen creëren, het gaat ook over de gemeenschappelijke ambitie, hoe krijg je iedereen mee? Het advies voor stichting Stadshof is uitgebracht middels bijlage 10.

Het format van een stappenplan past in de adviezen die een gemeente, in de nieuwe faciliterende rol, kan geven. Zonder te zeggen hoe het moet, kan ze adviseren over wat mogelijk is. Faciliteren betekent namelijk niet passief zijn, maar actief een rol kiezen. Daarbij past het bij een overheid die een raamwerk en leidraad geeft, zonder te zeggen hoe het moet worden ingevuld. Binnen het bieden van deze leidraad kan de gemeente maatwerk bieden. Bij sommigen zal meer hulp nodig zijn over de invulling en het formuleren van een zogenoemde droom of het vinden van een kartrekker.

Dit is een manier waarop de stichting haar doelen kan bereiken en de gemeente kan faciliteren. Het is echter geen blauwdruk. Elke casus is anders. Daarbij geldt dat het ook niet hoeft, maar het kan. Randvoorwaarde is dat de gemeente de zelforganisatie als volwaardige partij erkent. Dit vraagt om een andere manier van werken binnen het gemeentelijk apparaat. De regie ligt bij de initiatiefnemers. Hiermee kan de tweede hypothese van dit onderzoek worden aangenomen: *De rol van de overheid in een binnenstad is te verankerd om gebiedsontwikkeling puur op basis van zelforganisatie te laten plaatsvinden.* De rol van de gemeente blijft in de faciliterende rol wetten en kaders stellen omdat dat onder andere in het belang is van het behoud van de historische binnenstad.

De gemeente moet wel gaan nadenken over hoe zij om wil gaan met steeds meer zelforganisatie in de samenleving. Hoe gaat de gemeente om met gebieden die zichzelf organiseren ten opzichte van gebieden waar dit niet gebeurt? Er wordt wel gezegd dat inzetten op zelforganisatie, inzetten op ongelijkheid is. Immers, als een organisatie een deel van de stad oppakt en het ergens anders niet gebeurt. Wat doet de gemeente dan? Het simpele antwoord is “dan doet de gemeente het daar wel zelf”, maar de vraag is of dat niet het initiatief bij de eerste club wegneemt en tot de vraag leidt waarom zij van het belastinggeld geen deel krijgen en zo eigenlijk gestraft worden voor hun zelf organiseren. De maatschappij verandert en vraagt een andere overheid. Het is een proces van zoeken, vallen en opstaan.

REFLECTIE

In februari startte ik mijn afstudeeropdracht bij de gemeente Deventer. In eerste instantie was deze opdracht gericht op stedelijke herverking. Daartoe is in de eerste weken vooral literatuur gelezen over gebiedsontwikkeling en de instrumenten daarvoor. Gaandeweg moest er een theoretisch kader komen en sindsdien is dit onderzoek zich meer gaan richten op zelforganisatie. Ook kwam in die tijd de uitnodiging van stichting Stadshof aan de gemeente Deventer. Een mooi moment om met mijn onderzoek daarbij aan te sluiten.

Allereerst een theoretische reflectie. Er is een theorie gebruikt waarbij de Stadshof als common pool resource is beschouwd. Er had om twee redenen ook een andere theorie gekozen kunnen worden. Ten eerste is de Stadshof op dit moment nog een common pool resource maar spelen er nog andere problemen zoals het versnipperd eigendom. Er had dus ook een theorie gekozen met betrekking tot het verenigen van belangen. Ten tweede had er voor een theorie gekozen kunnen worden die meer gericht is op het ontstaan van een zelforganisatie. Soms klinkt het alsof zelforganisatie een proces is dat iemand kan starten, daar zit wel een kern van waarheid in, maar doorgaans ontstaat zo'n proces door een collectieve ontevredenheid. Wat zijn dan de eerste aanknopingspunten en dergelijke. Ook mis ik een tijdsperspectief in Ostroms theorie als houvast. Bijvoorbeeld: als er binnen 3 maanden dit, dit en dit gebeurt zit het wel goed, of het samenbrengen van de benodigde deelnemers mag niet langer dan X maanden duren anders moeten alle toe zeggings weer opnieuw gevraagd worden. Misschien is zo'n tijdsperspectief niet nodig maar ik denk dat dit het proces wat tastbaarder maakt.

Methodische reflectie: Omdat ik niet direct wist wie ik wilde interviewen en hoe ik dat wilde doen zijn er verschillende methoden in overweging genomen. Er is bijvoorbeeld gedacht aan een focus groep met gebiedseigenaren. Hier is vanaf gezien omdat de gebiedseigenaren dan eerst door mij en daarna door de mensen van stichting Stadshof benaderd zouden worden. Hierdoor zouden zij de indruk kunnen krijgen alsof er al van alles gaande is in de Stadshof terwijl het juist de bedoeling is dat gebiedseigenaren zelf met ideeën komen en dat hun niets "wordt opgelegd". Daarbij liep ik stage bij de gemeente Deventer en wilde ik niet de indruk wekken dat "het project" de Stadshof iets met de gemeente te maken heeft. Uiteindelijk is gekozen om interviews af te nemen en een paar gebiedseigenaren te benaderen. Naar mijn idee heeft deze methode geleid tot voldoende informatie om dit onderzoek inhoud te geven.

Verder had in dit onderzoek een expliciete deelvraag gekund over de rol van de overheid, bijvoorbeeld: In hoeverre kan de overheid in een faciliterende rol een bijdrage leveren aan zelforganisatie? De rol van de overheid; de gemeente, komt nu echter ook in het hele onderzoek wel terug.

Afsluiten wil ik met een dankwoord aan Maaike Reijlink voor haar kritische en deskundige blik in de laatste fase van mijn onderzoek.

AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

Dit onderzoek kan als een begin van een proces beschouwd worden. Dit onderzoek startte ongeveer gelijk met de geboorte van stichting Stadshof en liep langzaam vooruit op het proces dat ging komen en nog lang niet van de grond is. Het zelforganisatieproces in de Stadshof staat nog in de kinderschoenen wat maakt dat er op dit onderzoek voortborduurde kan worden. Stichting Stadshof is gebaat bij een ondersteunend en begeleidend onderzoek en voor de onderzoeker is het leuk om het onderzoek te verweven met de praktijk. Tevens is het wetenschappelijk mooi als er te zijner tijd een evaluatie onderzoek gedaan kan worden naar het zelforganisatieproces in de Stadshof: wat ging goed, wat kon beter, waar ging het mis?

Een andere aanbeveling voor verder onderzoek is om meer casussen te onderzoeken. Zelforganisatie komt steeds vaker voor in zowel het ruimtelijke domein als in organisatievormen in zorginstanties. Door meer casussen te onderzoeken op verschillende domeinen kunnen er vergelijkingen en overeenkomsten geduid worden en kan er een soort benchmark ontstaan waar vanuit meer vergelijkend onderzoek gedaan kan worden.

Een laatste aanbeveling is om een soort gelijk onderzoek te verrichten naar zelforganisatie maar dan vanuit de gedachte van Ronald Coase. Gebruik zijn theorie met betrekking tot eigendomsrechten als theoretisch kader voor een andere kijk op de organisatie rondom een gemeenschapsgoed.

LITERATUURLIJST

- Aarts, N., During, R. (2006). *Zelforganisatie en ruimtegebruik van open netwerken en gesloten gemeenschappen*. Vinddatum 12 augustus 2014, op <http://www.innovatienetwerk.org/sitemanager/downloadattachment.php?id=1XNBmJjV9ShUw9HeWKvjDE>.
- Brandsen, T., Helderman, J-K. (2009). *Betrokken belangen: zelforganisatie en de coöperatieve vorm*. Vinddatum 21 maart 2014, op <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/78614/78614.pdf?sequence=1>
- BRO (2013). *Economisch actieplan binnenstad Deventer 2020*. Vinddatum, 13 maart 2014, op <http://www.sdbm.nl/images/eabd.pdf>
- Eijk, J. van. (2007). *Is collectief rationeel handelen mogelijk?* Vinddatum 22 april 2014, op <http://homepages.cwi.nl/~jve/papers/07/maagdenhuis/ICRHM.pdf>
- Geuting, E. (2011). *Marktstructurering als ruimtelijke ordenings instrument. Verkenning van drie rechtsarrangementen in de woningbouwmarkt*. Vinddatum 26 februari 2014, op <http://stec.nl/wp-content/uploads/2012/01/samenvatting-NL-proefschrift-Esther-Geuting.pdf>
- Groot Jebbink, S. (2012). *Het vraagstuk van uitnodigingsplanologie*. Vinddatum 25 februari 2014, op http://d2lj26eliff6cd.cloudfront.net/workspace/uploads/2013.09.05_mcd-openingsbijeek-522862b1831b1.pdf
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, Vol. 162. No. 3859, 1243-1248. Vinddatum 24 maart 2014, op http://www.geo.mtu.edu/~asmayer/rural_sustain/governance/Hardin%201968.pdf
- Huygen, A., Marrising, E. van., Boutellier, H. (2012). *Conditie voor zelforganisatie*. Vinddatum 8 juni 2014, op http://www.verwey-jonker.nl/doc/participatie/Conditie-voor-zelforganisatie_web_8845%20Printversie.pdf
- IJzendoorn, M.H. van. (1998). *De navolgbaarheid van kwalitatief onderzoek I: Methodologische uitgangspunten*. Vinddatum 15 augustus 2014, op https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/1417/168_082.pdf?sequence=1
- Korsten, A. (2009). *De logica van collectieve actie. De theorie van Mancur Olsen*. Vinddatum 21 maart 2014, op <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Politiek%20en%20democratie/Logica%20van%20collectieve%20actie%20volgens%20Olsen.pdf>
- Kruiter, A.J. (n.d.). *The common versus the individual – revisited*. Vinddatum 21 maart 2014, op <http://www.frascatitheater.nl/content/common-versus-individual-%E2%80%93-revisited>
- Laverman, W. (2005). Verhandelbare ontwikkelrechten, een idee voor Nederland? *Buildingbusiness*, 16-21. http://www.bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over_de_faculteit/Afdelingen/Real_Estate_and_Housing/Organisatie/Leerstoelen/Urban_Area_Development/Organisatie/Medewerkers/Friso_de_Zeeuw/doc/2005/2005.09.01_VerhandelbareOntwikkelrechtenEenideeVoorNederland_BuildingBusiness.pdf
- Lent, S. van. (2013). *Zelforganisatie: je kan het ook té serieus nemen*. Vinddatum 12 augustus 2014, op <http://ruimtevolk.nl/blog/zelforganisatie-je-kan-je-zelf-ook-te-serieus-nemen/>
- Meer, T. van der. (2013). *Stedelijke vernieuwing op uitnodiging: Keerpunt in de stedelijke vernieuwing?* Vinddatum 25 februari 2014, op

<http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/275349/Thomas%20van%20der%20Meer%20-%20Stedelijke%20vernieuwing%20op%20uitnodiging.pdf?sequence=1>

- Ministerie van infrastructuur en milieu (2014). *Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: eerste stappen in praktijk. Van vinken naar vonken*. Vinddatum 27 maart 2014, op <http://www.congresgans.nl/wp-content/uploads/Gebiedsontwikkeling-Nieuwe-Stijl-eerste-stappen-in-de-praktijk.pdf>
- Moor, T. de. (2010). *Eendracht maakt macht. De rol van instituties voor collectieve actie in de vroegmoderne samenleving*. Vinddatum 21 maart 2014, op http://www.collective-action.info/sites/default/files/webmaster/_PUB_InleidingEendrachtMaaktMacht_Leidschrift_25_2.pdf
- Mudde, L. (2013). *Onderhandelen over de binnenstad. VNG Magazine 04*. Vinddatum 15 februari 2013, op <http://www.vngmagazine.nl/archief/6945/onderhandelen-over-de-binnenstad>
- Nul20. (2012). *De grote herbezinning: volkshuisvesting na de crisis. Het publieke geld is (bijna) op*. Vinddatum 25 februari 2014, op <http://www.nul20.nl/dossiers/publieke-geld-bijna-op>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons the evolution of institutions for collective action*. Vinddatum 6 februari, op http://www.kuhlen.name/MATERIALIEN/eDok/governing_the_commons1.pdf
- Ostrom, E. (2000). *Collective action and the evolution of social norms*. Vinddatum 6 februari, op <http://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.14.3.137>
- Plan bureau voor de Leefomgeving. (2011). *Winkeliers onder druk door schaalvergroting en internetverkoop*. Vinddatum 27 februari 2014, op <http://www.pbl.nl/nieuws/persberichten/2011/winkeliers-verder-onder-druk-door-schaalvergroting-en-internetverkoop>
- Rijksoverheid. (n.d.). *Bedrijfsinvesteringszones: BIZ*. Vinddatum 3 maart 2014, op http://www.biz-nl.nl/wp-content/uploads/2009/04/toelichting_biz.pdf
- Rli. (2013). *Lokale kracht doorontwikkelen*. Vinddatum 15 augustus 2014, op <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/1705-lokale-kracht-doorontwikkelen>
- Shiny. (2012). *Betrouwbaarheid van een onderzoek*. Vinddatum 15 augustus 2014, op <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/106529-betrouwbaarheid-van-een-onderzoek.html>
- Spijkerkwartier/Spoorhoek. (n.d.). *Openbare tuinen in Spijkerkwartier en Spoorhoek*. Vinddatum 19 juni 2014, op <http://www.spijkerkwartier.net/wegwijs/groen.htm>
- Stadig, D. (2012). *Het lezen van de stad. De organisatie van de improvisatie*. Vinddatum 25 februari 2014, op http://static.dev.gebiedsontwikkeling.nu/workspace/uploads/2012.08.19_het-lezen-van-de-st-50e43426607ff.pdf#page=39
- Stauttner, J., Zijda, J. (2013). *Nieuw gereedschap helpt gebiedsontwikkeling op weg! Grondzaken in de praktijk*, 6, 6-9.
- Stolwijk, I.A.T. (2012). *Vastgoedeigenaren in de hoofdrol. Een onderzoek naar het aanpakken van leegstand in randstraten van het kernwinkelgebied, met een focus op de rol en beweegredenen van vastgoedeigenaren*. Vinddatum 6 maart 2014, op <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/256345/Masterthesis%20Vastgoedeigenaren%20in%20de%20hoofdrol%20-%20IAT%20Stolwijk.pdf?sequence=1>

- Structuurvisie Leegstand. (2013). *Structuurvisie leegstand: Gemeente Deventer (concept) deel A*. Vinddatum 2 januari 2013, op <http://www.deventer.nl/besturen/ruimtelijke-plannen/structuurvisies/structuurvisie-leegstand>
- Structuurvisie Stadsaszone. (2013). *Waardevast perspectief. Structuurvisie stadsaszone Deventer*. Vinddatum 2 januari 2013, op <http://www.deventer.nl/stadsaszone>
- Unizo. (2012). *Unizo actieplan tegen leegstand. Leegstand verminderen en nieuw ondernemerschap in handelskernen stimuleren*. Vinddatum 31 januari 2014, op http://www.unizo.be/limburg/images/res4814539_1.pdf
- Vereniging van onroerend goed onderzoekers Nederland. (2013). Stedelijke herverkaveling als aanjager van stedelijke herontwikkeling. *Real Estate Research Quarterly*, 2, 39-51. <http://www.kadaster.nl/web/artikel/Stedelijke-herverkaveling-als-aanjager.htm>
- Verschuren, p., Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Walsche, A. de. *Elinor Ostrom: Een Nobelprijs voor groepswork*. Vinddatum 8 april 2014, op http://www.oikos.be/component/docman/doc_download/698-53-02-de-walsche-elinor-ostrom-een-nobelprijs-voor-groepswork.html
- Wolff, H. de. (2013). *Vaart brengen in gebiedsontwikkeling via 'stedelijke herverkaveling'*. Vinddatum 26 maart 2014, op <http://d2lj26eliff6cd.cloudfront.net/workspace/uploads/vaart-brengen-in-gebiedsontwik-52b6ba06dae81.pdf>

BIJLAGEN

Bijlage 1: Eigendommenkaart Stadshof	2
Bijlage 2: Interviewguide	3
Bijlage 3: Interviewverslag Gerrit Ruesink	5
Bijlage 4: Interviewverslag Dr. Thijs Paré	8
Bijlage 5: Interviewverslag Drs. Jeanet ter Veer	14
Bijlage 6: Interviewverslag Dr. Mathieu Veassen	17
Bijlage 7: E-mailuitwisseling Ir. Peter Koelewijn	22
Bijlage 8: Interviewverslag Paul de Bruijn	25
Bijlage 9: Interviewverslag Ing. Geert de Groot	30
Bijlage 10: Conclusies samengevat voor Stichting Stadshof	36

Bijlage 1: Eigendommenkaart Stadshof



Bijlage 2: Interviewguide

Het Stadshof heeft al eerder op de agenda gestaan (tenminste volgens mij). Waarom is dit toen niet verder gekomen? Wat kunnen we daar nu van leren?

1. Welke ambities heeft Wonen boven winkels in de Stadshof?
2. Wat zijn de belangen van Wbw? Wat is jouw rol? Wat levert het Wbw op?
3. Wat vind jij de sterke en zwakke punten van het Stadshofgebied (fysiek)?
4. Waarom zou het gebied ontwikkeld moeten worden?
5. Waarom op basis van zelforganisatie?
6. Hoe denk je gebiedseigenaren enthousiast te krijgen voor zelforganisatie?
7. Waarom denk je dat zelforganisatie kan slagen in dit gebied?
8. Wat is volgens jou belangrijk om zelforganisatie van de grond te krijgen in de Stadshof?
9. Welke knelpunten verwacht je bij zelforganisatie in de Stadshof?
10. Welke strategieën zijn voorhanden om die knelpunten aan te pakken/voor te zijn? (Ostrom)
11. In de literatuur zijn een aantal principes te vinden voor zelforganisatie. Ken jij deze principes?
12. Welke van deze principes denk je dat het belangrijkste zijn?
13. Heb je nog aanvullingen op deze principes?
14. Welke instrumenten zijn inzetbaar voor zelforganisatie in de Stadshof? Herverkaveling? Biz? Vve?

Inleiding

Hoe kwam het in dit project tot zelforganisatie?

Wat is het allerbelangrijkst bij zelforganisatie?

Wat wordt onderschat bij zelforganisatie?

Welke strategieën zijn voorhanden om die knelpunten aan te pakken/voor te zijn?

Duidelijke grenzen

- Is het van belang dat er duidelijkheid is over de fysieke grenzen van het gebied?
- Is het van belang dat de gebiedseigenaren elkaar kennen?
- Moet er een collectieve wens zijn voor transformatie van een gebied?
- Welke invloed heeft de grote van een groep op zelforganisatie?

Regels afstemmen op lokale condities

- Hoe zorg je voor enthousiasme bij gebiedseigenaren?
- Hoe zorg je er voor dat gebiedseigenaren elkaar vertrouwen? Dat de neuzen dezelfde kant opstaan?
- Hoe zorg je ervoor dat iedereen zijn/haar bijdrage gaat leveren? (voor wat hoort wat?)
- Moeten er afspraken gemaakt worden over de kosten en baten?

Collectieve keuze mechanisme

- Is het belangrijk dat participanten hun eigen regels op stellen met betrekking tot de besluitvorming?

Toezicht toetsbaar

- Is de in en uit migratie van gebiedseigenaren een bedreiging voor de zelforganisatie?
- Is het belangrijk dat er een supervisie wordt gekozen binnen de gebiedseigenaren? (die let op de omstandigheden van de gebiedsontwikkeling en het gedrag van participanten)
- Kunnen zelforganisaties bestaan louter op basis van wederzijds vertrouwen?

Bestrafen overtreding

- Op basis van welke overeenkomst werken zelforganisaties het best?

- Is er een stok achter de deur nodig die ervoor zorgt dat de neuzen dezelfde kant op blijven staan?
- Moeten er sancties opgelegd kunnen worden bij overtreding van regels door participanten?
- Worden er wel eens regels overtreden?

Sociale infrastructuur

- Moet er een bepaald commitment gemaakt worden voordat gebiedseigenaren mee willen doen? Als hij dit of dat doet doe ik het ook?
- Is leiderschap van belang voor het succes van zelforganisatie of een sterke samenwerkingsvorm?

Geen tegenwerking externe overheid

- Is het van belang dat de zelforganisatie wordt erkend door een externe overheid?
- In hoeverre is het van belang dat een overheid de zelforganisatie steunt? En op welke manier dan?

Organisatie op een zo laag mogelijk niveau

- Is een stichting of vereniging een goede zelforganisatievorm? (zou dit in Stadshof kunnen werken)

Heb je nog aanvullingen op deze principes?

-Visualisering?

Bijlage 3: Interviewverslag Gerrit Ruesink

Interviewverslag

Gerrit Ruesink

Directeur Bouwgenoot

Penningmeester Stichting Stadshof

15 mei 2014

Casus Boxbergerweg

A: Hoe ben je te werk gegaan?

G: Boxbergerweg de winkelstraat. Zogenaamde Boxgroep (aantal fanatieke winkeliers) dat was een Boxbergerontwikkelings stichting/maatschappij. Boxbergerweg was de aanloopstraat naar de winkelstraat, daar is toen ook met de gemeente subsidie voor gevraagd. Dat hebben wij gedaan in samenwerking met Rentree woningcorporatie. We hebben geprobeerd winkels te stimuleren winkels op te knappen. De hele winkelstraat is in blokjes verdeeld. Blok 1 t/m 12 en toen hebben we geprobeerd partijen op een rij te krijgen voor een gezamenlijke aanpak. Aantal winkels zijn vernieuwd, kop van de Boxbergerweg is helemaal nieuwbouw gekomen. (Rentree, georganiseerde winkeliersvereniging, gemeente en bouwgenoot).

A: Hoe ben je tot zelforganisatie gekomen, dat is heel actueel natuurlijk nu de gemeente zet een stapje terug. Dus hoe zorg je er voor dat er ook daadwerkelijk zelforganisatie tot stand komt?

G: Boxbergerontwikkelingsmaatschappij was de trekker, die hebben zelfs panden aangekocht. En telkens partijen bij elkaar gebracht. De gemeente heeft een provinciale subsidie geregeld voor specifieke aanpak van die buurt. Een deel is helemaal gesloopt, en daar staat nu nieuwbouw.

A: En van wie was dit? En wie heeft die nieuwbouw bekostigd?

G: Nieuwbouw was versnipperd eigendom. Boxbergerontwikkelmaatschappij heeft aantal panden aangekocht, rentree heeft aantal panden aangekocht. Rentree heeft dit getrokken met geld van provincie en gemeente. Wij hebben met winkeliers plannen bedacht en dit is het geworden, trappenhuizen en galerij aan de achterkant van de panden zodat woningen aan de achterkant van de panden bereikbaar zijn en de voorkant van de panden zijn alleen winkels. Geen voordeuren aan de voorkant van de panden.

A: Dat sluit eigenlijk heel mooi aan bij wat we ook in de Stadshof willen

G: Ja, daarom is dit ook soort voorbeeld.

A: Tegen welke knelpunten ben je aangelopen in dat proces naar die uiteindelijke ontwikkeling? In overleg met de eigenaren?

G: Allemaal eigenbelang, heel veel eigen belang

A: In welke vorm?

G: "Ik heb geen geld" "Ik hoef geen grotere winkel" het is maar net hoe de mensen het uitkomt. Ik zeg altijd maar mensen zijn altijd op winstbejag uit. Maar dat is de kunst.

A: Hoe kom je dan toch dat iedereen mee gaat doen? Het is allemaal op vrijwillige basis gebeurt? Geen onteigening?

G: Ja allemaal vrijwillig gebeurt. Je moet win-win situaties creëren

A: Hoe verleid je eigenaren dan?

G: Proberen positieve dingen te benoemen. Eigenlijk is Boxbergerweg Stadshof in het klein, dit is een proces van twee jaar geweest. Waar we bijvoorbeeld ook tegen aan liepen: een eigenaar wilde een eigen aannemer, per se. Nou toen hebben we hem het met zijn eigen aannemer laten doen en zijn wij er daarna overheen gegaan. En bijvoorbeeld iemand wilde niet mee doen. Toen hebben we bedacht dat we zijn grond niet nodig hadden als we een trappenhuis zouden maken met een loopbruggetje voor de ontsluiting en dan gingen we over gemeentegrond. Toen zei hij: dan is onze tuin niet mee bereikbaar. Puur onderhandelingspositie zoeken. Dus toen zei ik: nee hoor je kunt er gewoon onderdoor, de achterkant is gewoon bereikbaar. We gaan nu gewoon aanbesteden andere panden zijn nu zo ver. Dus toen zei hij: je komt nog wel terug. Ik zei: nou ik zie wel. Nou en toen was het aanbesteed en toen belde hij op van hoe gaat het nu verder? Ik zeg de vergunning is binnen dus

we gaan bouwen. Offertes zijn binnen, we zijn er bijna uit. Nou en toen zijn ze toch wel aangehaakt. Maar als we op hun hadden gewacht was het nooit zo ver gekomen. Dus ja beetje geluk natuurlijk, maar ik zeg altijd alles wat rond is moet je aanpakken. Je moet niet dingen aan elkaar gaan koppelen want dan kom je er niet. En dat is ook in Stadshof, laatst hebben we een klein werkgroepje gehad zijn we gaan kijken in de Stadshof en dan schiet je dit soort foto's. Het is helemaal dichtbebouwd, dichtgegroeid.

A: Hoe was het bij de winkeliers die je gesproken hebt?

G: Heel verschillend: de een zegt laat maar dicht dat hof, dat brengt alleen maar sores. De ander, Tempelmans, Martin Kleinstra is daar geweest, een van de grootste eigenaren, die zegt..... Er zijn wel wat namen van mensen die wel enthousiast zijn.

A: Wat is het belangrijkste om ze enthousiast te krijgen?

G: dat je kunt bewijzen dat winkeliers geen overlast zullen krijgen, dat ze alleen maar plus hebben. Misschien moet je wel zeggen, bestemmingsplan veranderen je mag op de verdieping winkelen. Of misschien moet je wel zeggen, de gemeente houdt nu vast aan bestaande bebouwing uitbreiding mag niet want dit is beschermd. Maar misschien moet je wel zeggen, je mag tot hier gaan gebruiken als winkel. Als voorwaarde dat je wel bovenwoning gaat ontsluiten

A: Voor wat hoort wat principe

G: Ja, al die winkeliers, de token draaide altijd op de winkeliers, qua omzet als de winkeliers maar geen overlast hebben dan is het pand gered. Qua rendement. Maar daar zit nu wel een kentering in, de winkeliers hebben het ook niet geweldig goed meer. De huurprijzen staan onder druk. Dus die woningen worden wel een keer belangrijker. En als je 3,4 bovenwoningen in zo'n pand maakt dan wordt de verdeelsleutel van het onderhoud natuurlijk ook anders. Dus voor die eigenaar is daar ook wel iets te krijgen. In het verleden vonden ze het prima, die onderkant konden ze voor vragen wat ze wilde iedereen maakte er ruzie om, maar dat is een stuk minder nu. Dus dat zie ik wel als kans. En dat je hier achter wat creëert voor de winkeliers en bovenwoningen dan wordt het ook een stuk levendiger.

A: Zijn er volgens jou valkuilen of dingen waar rekening mee moeten worden gehouden als je tot zelforganisatie te komen?

G: Je kunt niemand verplichten. Dat is misschien ook gewoon goed.

A: Hoezo?

G: Nou iedereen gaat in het harnas als je de vrijwilligheid afpakt.

A: Ik ben in de theorie aan het zoeken naar zelforganisatie. Elinor Ostrom heeft een aantal principes opgesteld waarbinnen zelforganisatie zou moeten kunnen slagen. Ik wil aan jou vragen of je herkent dat deze principes belangrijk zijn? Of je nog aanvullingen hebt?

G: Fysieke grens is heel belangrijk. Het wordt natuurlijk een uitdaging om deze bovenwoning bereikbaar te krijgen. De eigendommen en grenzen moet je altijd respecteren dat moet gewoon helder zijn.

A: Regels afstemmen op lokale condities, hoe zit een organisatie in elkaar, is het belangrijk om af te stemmen wie wat inlegt en eruit krijgt?

G: De kunst is dat ze dat zelf bedenken. Dat is het leuke van de stichting nu, we zijn geen eigenaar in het gebied. Niemand heeft direct belang.

A: Maar om met de gebiedseigenaren tot iets te komen is er wel weer een organisatie nodig

G: Daar zal een rechtsvorm in bedacht moeten worden. Vve, sommige eigenaren leggen veel meer in de andere eigenaren en dat zullen ze natuurlijk niet gratis willen. Dat is waardevolle grond.

A: Hoe organiseer je dat dan dat de een meer inlegt dan de ander?

G: Daar moet je met elkaar uit zien te komen, daar moet je open in gaan. Dat is wel een valkuil wie gaat wat inleggen

A: Ostrom zegt wel: je kan een soort van supervisie binnen je eigenaren weer maken, een kleine club die de leiding neemt. Maar iedereen die in die club zit moet de regels kunnen wijzigen, er moeten altijd mogelijkheden zijn om regels bij te stelen?

G: Ja als je dingen creëert moet je ook daarmee kunnen manoeuvreren.

A: En dan niet opgelegd maar gezamenlijk bepalen

G: Zo moet je met elke partij op zich om kunnen gaan

A: En als binnen die organisatie een aantal de leiding kunnen nemen en er worden afspraken gemaakt. Als die afspraken dan worden overtreden is het dan ook van belang dat er sancties opgelegd kunnen worden? Hoe zorg je ervoor dat de neuzen dezelfde kant op blijven staan?

G: Als je sancties moet opleggen heb je het al verloren. Regelgeving moet vanuit gemeente geregeld blijven. De rest wordt bijvoorbeeld in een vereniging van eigenaren geregeld en wat daar geregeld wordt dat moet je naleven dat wordt juridisch vastgelegd. Maar de gemeente bepaald of er iets wel of niet bebouwd mag worden, of er een functiewijziging mag doorgevoerd worden. Ik vind dat je binnen die kaders moet blijven. Wat er in de stichting of iets wordt afgesproken daar mogen ook sancties bij afgesproken worden, gewoon afspraken.

A: Maar dan zeg je dus wel de gemeente, er moeten een aantal regels zijn die een stok achter de deur vormen zodat de neuzen dezelfde kant op blijven staan?

G: Ja bestemmingsplan is dan leidend he of vergunning technisch. Toch even vragen mag dit?

A: Externe autoriteit is dus wel van belang?

G: Ja

A: Kan dat tegelijk met de terug trekkende overheid?

G: ja daar zal de overheid altijd een rol in blijven spelen, wat wel en niet kan en mag

A: Ja meer de kaders stellen

A: Heb je vertrouwen in het plan Stadshof?

G: Ja wel, laten we beginnen bij de winkeliers en eigenaren die positief zijn. Die moeten we zo snel mogelijk betrekken

A: Het is ook wel doel om zo snel mogelijk mensen bij elkaar te brengen die ideeën kunnen bedenken zodat de stichting Stadshof kan meedenken en adviseren.

G: Ja.

A: Denk je dat de eigenaren elkaar kennen?

G: Nee, misschien at de Deventer eigenaren elkaar kennen maar ik denk het niet.

A: Eerder was het natuurlijk ook niet noodzakelijk om met gebiedsontwikkeling bezig te zijn en nu zie je toch dat het je straat aantrekkelijker kan maken en dat het daarom belangrijk is voor de winkel. Dus kan het interessant zijn voor winkeliers en pandeigenaren.

G: Je moet juridisch dingen vastleggen. Mondelinge afspraken is niet genoeg. Dan kunnen mensen zichzelf in positie brengen dat je ze nodig hebt en ze dus ergens veel geld voor kunnen vragen

A: Hoe zie jij het als er straks een zelforganisatie staat, en er vertrekken eigenaren uit het gebied en en komen nieuwe voor terug? Is dat een bedreiging?

G: nee dan is dat ook geregeld. Dat gaat in het eigendom erbij. Dat moet je juridisch regelen.

G: positief aan dit verhaal vind ik dan wel, de positieve mensen benaderen en vragen welke kansen zie je? Puur de positieve kansen belichten.

G: op termijn is visueel maken wel belangrijk maar daar moet je niet meteen mee aankomen want dan gaan de hakken in het zand.

Bijlage 4: Interview verslag Thijs Paré

Interviewverslag

Dr. Thijs Paré

Directeur Wonen boven winkels

Voorzitter Stichting Stadshof

15 mei 2015

A: Ik ben de tips en trucs voor zelforganisatie aan het onderzoeken en wat ik van jou wil weten is eigenlijk wat zijn de doelen en ambities van Wonen boven winkels?

T: Ja, waarom zijn we hiermee begonnen? In feite is de doelstelling van Wbw is het verbeteren van de leefbaarheid en levendigheid in de binnenstad. En tegelijkertijd behoud van monumentale karakter van de stad. Deze stad leunt voor een deel gewoon op het leuke decor dat je hier hebt. Daarom komen mensen naar een Dickensfestijn en een Deventer op stelten. Dat werkt gewoon wel goed die omgeving. En wat je in veel van dit soort steden ziet met een wat ouder centrum is dat op het moment dat de winkels op een gegeven moment... eigenlijk nog daarvoor helemaal in het begin toen woonden mensen boven hun winkel, door de tijd heen werd het wonen in de binnenstad wel heel druk en lawaaiig en toen gingen ze buiten de stad wonen en de verdieping als opslag gebruiken. En nog een stapje verder toen was de opslag ook niet meer nodig want de winkel kon 7 dagen per week bevoorraad worden wat moet je nog met die boven ruimten? Nou dan denken mensen die trap staat ook maar in de weg dus die trap eruit, misschien is er dan nog ergens een vlizotrap. Maar als je pech hebt dat zie je ook bij panden daar kun je gewoon helemaal niet meer naar boven. Allen via een ladder die je aan de achterkant tegen het pand aan moet zetten en dan via het raam naar binnen of zo. En dat kon ook gewoon in een tijd, voor de crisis dat de vastgoedprijzen alleen maar stegen en de omzetten in de winkels alleen maar stegen. (5.18) dus mensen waren vooral heel druk bezig met dat winkelgedeelte en alles wat daar boven zit ja weet je dat fijn dat het er zit. We moeten zorgen dat de voorkant mooi geschilderd blijft want dan ziet het er leuk uit en wat er verder mee gebeurt is eigenlijk niet zo heel boeiend. Consequentie daarvan is dat heel veel van die panden er gewoon belabberd bijstaan. Dat zie je vaak niet want de voorkant is netjes onderhouden maar als je vanaf de achterkant naar zulk soort plekken kijkt schrik je je rot. En ja dat gaat goed zolang het goed gaat maar op een gegeven moment gaat het lekken of stort het in. En wat wij proberen te doen is die bovenverdieping een duurzame invulling te geven zodat het beheer daarvoor ook geregeld is en niet alleen de voorgevel er netjes bij staat maar de rest van het pand ook. En dat er af en toe is iemand z'n hondje uit laat en 's avonds een rondje loopt of een lampje heeft branden. In ieder geval niet zoals een paar jaar geleden dat er alleen stalen rolluiken en daarboven was het donker, je kon een kanon afschieten en als je pech had liep je ook nog tegen een paar klappen aan want zo gezellig was het hier toen niet. Dus daar zit onze oorsprong, daarom zijn we in het leven geroepen. Destijds dus door de gemeente Deventer en woningcorporatie Ieder1. En door de jaren heen is er gewoon heel veel aan verbeterd. De cafétjes zitten nu allemaal op de Brink en het is al een stuk levendiger en bruisender dan het was. Dus het veiligheidsaspect is wat minder geworden. Maar het nog verder versterken van de leefbaarheid en het creëren van een aantrekkelijk woonmilieu en een fijn verblijfsklimaat is eigenlijk waar nu de focus op ligt. Maar nog steeds met hetzelfde middel, zorgen dat die leegstaande verdiepingen goed gebruikt worden. Ergens in de jaren '60 is Elio Talamini daar begonnen met z'n ijswinkel en hij had aan de achterkant een mooie tuin waar hij eigenlijk al wel wat mee wilde doen. Die heeft toen jaren later in de jaren 80-90 een aanzet gedaan en begin 2000 nog een keer. En toen zijn er best wel plannen gemaakt en zijn alle omwonenden ook wel geïnventariseerd en er is een gigantische maquette gebouwd. Van alles en nog wat opgestart. En toen heeft Wbw in de Grote Overstraat ook wel twee projecten gerealiseerd en daar is het eigenlijk een beetje bij gebleven toen. Het heeft geen doorgang gevonden dat die hele tuin beschikbaar is gekomen. Dus dat initiatief bestond al, en wij bestonden al, en we hebben dus ook al wel wat gedaan, dat initiatief dus eigenlijk van hem overgenomen toen, zo van wij ondersteunen dat wij pakken dat ook op maar niet heel actief. In de jaren daarna hebben we door het heel centrum heen

wat projecten gedaan maar niet specifiek gericht op die stadshof. En eigenlijk mede door het feit dat de financiën nu wat moeilijker liggen om nog projecten voor elkaar te krijgen zelf, we zijn maar een klein clubje en het is behoorlijk kapitaal intensief, en doordat mensen wat anders tegen vastgoed aankijken nu heel veel winkels leeg staan en ook anders tegen de functie van een binnenstad wordt aangekeken. Het is niet meer alleen je gaat er naar toe je winkelt en en je gaat weer weg. Nee je moet net wat meer bieden anders gaan mensen vanaf de bank met de ipad wel schoenen bestellen. Dus ja ergens komen daar een aantal dingen samen waarom het nu eigenlijk een goed moment is om die stadshof weer op de agenda te zetten. Want daar kun je én die beleving creëren, en wat wij graag willen is dat eigenaren vooral zelf ook aan de gang gaan met hun pand want dan hoeven wij er geen geld in te steken.

A: Ja, want hoe hebben jullie die panden die al gerealiseerd zijn gefinancierd?

T: Er is een aandelenkapitaal in de NV gestopt door de gemeente en woonbedrijf Ieder1. En omdat het zo klein is en de projecten relatief risicovol zijn lukt het niet echt om dat bij een bank te financieren dus de financiering verliep vaak ook via de gemeente of corporatie. En een heel klein beetje nog via restauratiefonds of andere potjes en subsidies.

A: En dan komt het bij de verkoop weer terug?

T: Ja dat is uiteindelijk de gedachte dat je een soort volverend fonds hebt dat je na verloop van jaren, mits de prijzen stijgen, het spul weer kan verkopen, in ieder geval kostendekkend en dat er dan weer geld vrij is om nieuwe projecten mee te doen.

A: Zie je dat ook zo voor de Stadshof?

T: Daar ligt een iets andere filosofie achter want het is niet de insteek dat wij dat allemaal gaan doen. We kunnen wel een andere rol daarin hebben omdat we toevallig ondertussen wat weten of binnenstedelijke herontwikkeling en het verbouwen van die oude pandjes, maar de investering zou door de eigenaar zelf gedaan moeten worden. Al is het alleen maar omdat je daarmee de aankoopkosten die wij normaal gesproken altijd moeten maken niet meer hebt.

A: Ja

T: Het is vaak nogal lastig om het financieel haalbaar te krijgen. Je koopt een krot midden in de stad, in beschermd stadsgezicht dus je hebt mazzel of pech, het is maar even hoe je het ziet, ook nog monumentaal of rijks monumentaal, daar kun je niet altijd alles mee van wat je er vanuit misschien een ideale exploitatie wel mee zou willen. Aan verbouwingen en dubbel glas, kozijnen moeten behouden blijven. Je krijgt altijd een project dat heel veel sfeer en levendigheid heeft en een mooi oud karakter. Maar wat op een aantal andere vlakken qua plafondhoogtes en logische indeling en energiezuinig misschien niet helemaal ideaal is. Nou ja dat is wat het is. Er zijn gelukkig nog genoeg liefhebbers die dat prima vinden en daarvan houden en daar zo in willen. Maar de aankoop heb je gewoon altijd. Als je eigenaar van zo'n pand bent, doorgaans heeft de winkelier de verdiepingen niet voor heel veel in de boeken staan want de winst wordt allemaal op de begaande grond verdiend. Dus ja die hoeft alleen maar de verbouwing te doen en het in de verhuur te doen. Daarin zouden wij wel een rol kunnen hebben. Want we verhuren nu ook een X aantal woningen, dus als iemand zegt ik vind dat vervelend, ik wil best verbouwen maar ik vind het irritant als die huurders mij bellen en daar heb ik geen ervaring mee en dan zegt hij z'n huur op en dan gaat er iets stuk. Nou dat stuk zouden wij wel kunnen ontzorgen. Dus de rol die we daarin hebben veranderd van zelf ontwikkelen, investeren en eigenaar naar misschien alleen nog maar ontwikkelaar en dienstverlener in de exploitatie. En elke mogelijke variant die je ertussen kunt bedenken want als mensen het zelf willen doen is het ook prima. Het doel dat wij nog steeds hebben is zoveel mogelijk meters te maken en niet om zoveel mogelijk geld eruit te halen of eigendom in bezit te hebben. Wij willen gewoon dat die woninkjes aangepakt worden.

A: En nu is die kans gewoon groter door de verschillende factoren die bij elkaar komen, crisis e.d.

T: Ja en de trend wat je eigenlijk zou moeten hebben in een stad, zoals ook dit pleintje hier, is helemaal aangepakt. In feite is dat dezelfde gedachte. Je wilt dat je door een stad heen loopt en dat er dan plekken zijn waar je even blijft of waardoor het prettig is om er doorheen te lopen. Dat zijn niet alleen maar de winkels. In tegendeel die winkels heb je in alle steden wel, dus wat is nou een reden om hier naartoe te gaan? Of de aparte winkeltjes.

A: Zijn dat dan denk je ook de fysieke krachten van het Stadshofgebied? Die monumentale panden?

T: Ja, en uiteindelijk voor wonen boven winkels zit er ook wel de gedachte achter dat als je die hof eenmaal in kan dan kun je ook bij die woningen komen die daar allemaal omheen liggen komen, waar je nu niet naar boven kan komen dan kun je dan ineens wel relatief makkelijk boven komen. Dus ja ik denk van dit is bijna een randvoorwaarde voor de ontwikkeling van al die woningen in dat gebied. En dat zijn er een stuk of 40-50. En nu zijn er 20 bewoond dus het gros staat gewoon leeg en daar ligt een aardige opgave voor de toekomst. Dus dat is een beetje de achterliggende gedachte om hiermee aan de slag te gaan.

A: Hoe denk je gebiedseigenaren enthousiast te krijgen?

T: Ja dat is de vraag. Ik zit met exact die vraag. Vorig jaar hebben we een inventarisatie gedaan bij midden en klein bedrijf en de overkoepelende organisatie van vastgoedeigenaren van stel dat we hier aan gaan trekken en duwen heeft dat zin? Worden jullie daar enthousiast van? Of zeg je van laat lekker gaan en maak je niet moe. Maar vanuit daar kwam heel veel enthousiasme los dus vanuit daar ben ik gaan denken oke blijkbaar zijn er mensen die er wel enthousiast van worden en als je kijkt naar de ontwikkeling waar de stad heen gaat dan zou daar ook een hoop potentie in moeten zitten, het past goed bij de rol van wonen boven winkels, want de vervolgstap zou zijn dat je weer wat met die woningen kunt gaan doen, maar hoe? Die hoe zijn we nu aan het invullen. Ik hoop dat jij het antwoord hebt.

A: nog niet. Hoe zie jij de kans van zelforganisatie?

T: Ik zie het zo, mensen weten nu helemaal niet wat er zit en dus denken ze er ook niet over na wat ze daar wel of niet mee zouden kunnen doen. Dus het begint met een soort aantrekkelijk perspectief bieden van er ligt daar gewoon een parel, begraven want je ziet hem nog niet, maar je kunt daar een aantal dingen voor bedenken die aantrekkelijk zijn voor een eigenaar of winkelier om te zeggen van misschien moet ik daar wat mee gaan doen. Dus de truck is die partijen dat ook te laten inzien zonder dat je zit te pushen en drukken

A: Een kant en klaar plan legt?

T: Ja, ik weet niet helemaal zeker of dat zo is, maar ik denk 10dat het daar in het verleden wel eens mis heeft kunnen gaan. Toen is er echt een plan bedacht, daar zijn gewoon tekeningen van, er zou een park komen met een fietsenstalling eronder en er zou dit en er zou dat. Er moest van alles. En die eigenaren die moesten daar in mee. Die hadden niet zo heel veel ruimte meer om daar nog zelf hun ideeën in kwijt te kunnen.

A: Als eigenaren het zelf bedenken is er waarschijnlijk ook een groter draagvlak.

T: Dat is wel de gedachte erachter

A: ja klinkt logisch

T: Ja maar dat is aan de andere kant ook wel lastiger, want een aantal van die partijen zijn grotere beleggers en die hebben helemaal niet zoveel lokale belangen en die zitten nog steeds op de winkel, dat is wat wij interessant vinden en die is nog steeds verhuurd dus hoezo tuin boeiend dat maakt mij allemaal niet uit.

A: Ja dus dat is wel een knelpunt?

T: Ja en er zijn ook partijen die zeggen straks wordt er vanaf de achterkant ingebroken, die zien alleen maar risico's. maar er zijn er ook die inderdaad zeggen van ja wij willen heel graag want wij zien wel kansen om daar iets mee te doen. Een blokker deed dat in het verleden met hun stukje achtertuin hielden ze een soort summerfair en daar verkochten ze tuinspullen. Maar dat werd toen zwaar ontmoedigd door de gemeente en dat hebben ze weer allemaal af moeten breken en binnen moeten zetten. Terwijl ja nu denk je van dat was best een goed eerste initiatief want dan komen er tenminste mensen in die tuin en dan komt er vanzelf iemand die zegt hee maar daar kan ik nog veel meer mee mag ik niet dit of dat. Dus de gedachte is om eerst vanaf die kant te enthousiasmeren en het onder de aandacht te brengen en even kijken als er dan dus dingen gebeuren of initiatieven ontstaan dan helpen, ook bij de gemeente, maar ook bij andere eigenaren hoe kunnen we nou zorgen dat zoiets van de grond komt.

A: Ik weet niet of je het kent maar Ostrom heeft een theorie over zelforganisatie geschreven waarin zij eigenlijk 8 principes opstelt waarmee zelforganisatie zou moeten slagen.

T: Dus dit is een model voor zelforganisatie en dan in de breedste zin van het woord?

A: Ja van een gemeenschappelijk goed dus een binnenstad is een gemeenschappelijk goed. Ostrom stelt dan dat belangrijk is dat gebiedseigenaren elkaar kennen, dat er gemeenschappelijke wens is voor transformatie. En zo heeft ze 8 principes opgesteld, kun jij je hierin vinden, heb je nog aanvullingen?

T: ja die eerste lijkt me logisch. Als je niet weet over welk gebied het gaat dan kun je het ook nooit ergens over eens zijn.

A: Ja en de grote van een groep? Want in de Stadshof hebben we te maken met een best grote groep eigenaren, zie je dat al een knelpunt? Zou je het op willen knippen in delen, of is het een uitdaging en zou je wel iedereen tegelijk willen?

T: Ja het wordt ingewikkelder als het er mee zijn. Aan de andere kant als er veel hebt kun je ook een kritieke massa hebben als 60/70% enthousiast is dan wordt je een beetje meegenomen. Terwijl als je met z'n drieën bent en twee vinden het een goed idee en jij niet dan ga je er gewoon vol tegen in dus ja het heeft voor en nadelen. Maar in eerste instantie is het ingewikkelder met een grote groep omdat je dan gewoon meer belangen hebt. En dat kost ook gewoon meer tijd, heel praktisch.

A: En regels afstemmen om lokale condities?

T: Het is denk ik spannend om de wereld in te gaan met een idee en ter plekke gaat bednemen hoe dat er dan uit kan komen te zien met degenen die daar iets zouden moeten of willen. Ik denk als je bestendig iets voor elkaar wilt krijgen dan werkt dat beter dan gewoon iemand een plan door de strot heen duwen. Hoewel dat ook kan hoor. Maar wat daar vaak voor nodig is is dat je ook een zak geld meeneemt om het ook daadwerkelijk te gaan doen daar. Mensen zien vaak best wel als je daar eenmaal mee aan de gang gaat dan gaan ze op een gegeven moment wel in meewerkstand maar die zullen nooit uit zichzelf zeggen ik ga meehelpen, of bijdragen, actief meedoen. Dan gaan ze gewoon achterover zitten en wachten en zeuren op het moment als het niet gaat zoals je afgesproken hebt dat het zou gaan. Dat kost meer tijd tijdens de rit en daarna, en wat we nu gaan doen kost meer tijd aan de voorkant maar als je eenmaal, ja je bent een balletje de heuvel op aan het duwen en als die er eenmaal over is dan denk ik dat je daarna daar heel veel profijt van kan hebben omdat dan allemaal andere mensen wat gaan doen terwijl je dat anders allemaal zelf zou moeten doen. Ik ken dit traject niet, ik heb dit nog nooit gedaan, weet niet of het sneller gaat of of het überhaupt gaat werken, we kunnen er ook over een jaar achter komen we hebben een hoop geprobeerd maar het wil niet.

A: En hoe denk je dat mocht het tot een organisatie komen van gebiedseigenaren hoe denk je dat er wederzijds vertrouwen kan ontstaan, dat de neuzen dezelfde kant op blijven staan? Moeten er dingen vast komen te liggen, en moeten er sancties opgelegd kunnen worden door een supervisie als partijen zich niet aan de afspraken houden? Hoe zie jij dat? Denk je dat dat noodzakelijk is of moet het op basis van vertrouwen gewoon kunnen?

T: Allebei, vertrouwen creer je juist goed door het gezamenlijk te bednemen. Maar iedereen vertrouwd elkaar natuurlijk zover als dat hij hem kan gooien dus je moet uiteindelijk dat ook wel op een of andere manier vastleggen en kunnen volgen maar dat doe je ook met elkaar als het goed is. Je kunt prima met elkaar afspraken maken over het gebruik van zo'n ruimte of hoe lang je ergens over doet en mekaar daar vervoglens dan ook op aanspreken als je iets heel anders gaat doen of als je die afspraken niet nakomt. Ik denk alleen dat waar je nu vaak allerlei wettelijke sancties hebt, de vorm van de overeenkomst waar je het ingiet dat dat wel anders zou kunnen zijn. Maar je moet ergens wel een afspraak kunnen maken die je ook kan afdwingen.

A: Ja een beetje een stok achter de deur hebben

T: Ja je moet het wel serieus menen. Niet alleen leuk luchtfietsen en als er echt wat moet gebeuren er heel makkelijk weer uit kunnen stappen dan gaat het niet los komen.

A: Nee, en hoe doe je dat dan zonder wettelijk iets vast te leggen?

T: daar twijfel ik even over, maar je moet het wel in goede overeenkomsten gieten uiteindelijk.

A: En dat kan natuurlijk ook in een Vve of zo iets

T: Ja je hebt vaak als je vanuit bepaalde tegengestelde belangen ergens instapt en niet per se vertrouwen het vertrekpunt is dan ga krijg je zo'n dikke overeenkomst waarin je alles helemaal dichttimmert. En dat kan bij normale trajecten al niet waarbij je een plan hebt vastgesteld en een

eindplaatje, dit en dit spreken we af zodat we over twee jaar een mooi gebouwen hebben staan of zo iets. Maar gedurende die twee jaar gebeuren er vaak allemaal dingen die je niet van te voren kan bedenken dus ik denk dat dat hier meer wordt. Want je weet niet zo goed waar het naar toe gaat dus je moet goed met elkaar afspreken van hoe gaan we nou met elkaar om als het stipje op de horizon aan het veranderen is. Als we dat zien met elkaar wat gaan we dan doen? Dat moeten we afspreken. Je moet een soort verplichting hebben om dan weer met elkaar om tafel te gaan zitten en die stip opnieuw vast te stellen of zo. Dat je in ieder geval gezamenlijk daar dan ook mee dealt, en niet dat er een zegt het is anders nu dus ik stop er maar mee of ik ga mijn eigen plan trekken want wat we gezamenlijk hadden bedacht dat ziet er nu heel anders uit in het licht van vandaag. Dus de vorm van de overeenkomst wordt wat anders.

A: En die kan misschien ook veranderen als er gebiedseigenaren vertrekken uit het gebied en er anderen bijkomen. Zou je dan zeggen je conformeert je naar de afspraken die er liggen?

T: Ja goede vraag, ik weet niet. Dan zou die bij de verkoop van z'n pand een beding opnemen dat die nieuwe koper zich ook verbind aan de overeenkomst die erop ligt. Dat zou niet gek zijn.

A: Dus je denkt wel dat een organisatie gewoon kan bestaan op basis van vertrouwen met een bepaalde vorm van overeenkomst. Er hoeft geen externe autoriteit toezicht te houden? Je kunt dat met elkaar regelen?

T: Ja ik denk dat je vooral goed moet regelen dat je elkaar in de gaten houdt en desnoods vragen of een externe partij dat wil doen af en toe maar volgens mij moet je dat alleen maar doen als je die expertise zelf niet hebt of er een prettig gevoel bij krijgt. De grootste kunst is om iets te bedenken, helemaal als het wat langer duurt, om daaraan te gaan werken en alles wat verandert met elkaar te kunnen bespreken en met elkaar dat gezamenlijke doel vast te houden dat doel mag best een beetje veranderen in de tijd maar dat je wel met elkaar vaststelt dat het veranderend en er met elkaar aan blijft bouwen. Je moet met elkaar ene organisatie in elkaar zetten dat dat werkt. Dus je moet elkaar best vaak zien en spreken. Volgens mij zit daar veel belang in. Maar nogmaals hier zijn we nu over aan het nadenken eigenlijk voor mijn gevoel.

A: Nog aanvullingen op de principes?

T: Als iets te ingewikkeld is gaat het niet werken. Je moet een instrument kunnen uitleggen aan de gewone mens. Mensen stappen juist in omdat het een grote open deur is, we kunnen dat onkruid weghalen en het is helemaal niet ingewikkeld en daarom werkt het.

A: mensen moeten het proces voor kunnen stellen en het doel

T: Hoe je het organiseert moet ook op een soort van natuurlijke manier gaan. Mensen die hier zo meteen instappen moet je niet vermoeien met ingewikkelde processen en dit soort constructies want dan komt hij één keer en nooit weer. Die mensen moeten meegenomen worden in een flow van we werken ergens aan en de organisatie daaromheen daar moet hij denken van oja dit moeten we even goed afspreken oh kijk er is een overeenkomst bedacht nou dat zie er wel goed uit en dan.. hij moet niet mee hoeven denken in wat gaan we allemaal in die overeenkomst op moeten nemen want dat zijn allemaal redenen om te zeggen doe.

Bijlage 5: Interview Jeanet ter Veer

Interviewverslag

Drs. Jeanet ter Veer

Senior planeconoom

Gemeente Deventer

19 mei 2015

J: Vroeger deed je het zelf, en verkocht je grond en dat wat dan je opbrengst om dingen te financieren, die opbrengst heb je niet meer die mag je bij anderen in rekening brengen maar hoe doe je dat dan?

A: Ja zonder dat je het zelf gaat doen

J: Dat is dus heel erg zoeken naar je rol.

A: Dat is ook precies wat ik zoek in mijn onderzoek.

J: We zitten nog steeds niet in de zelforganisatie, maar ik heb er wel mee te maken. Maar als mensen zichzelf niet organiseren gebeurt er niks.

A: En heb je wat voorbeelden, of ken je wat strategieën waarmee het tot zelforganisatie is gekomen? Waar is het gelukt? Of ken je mensen die mij daarin verder kunnen helpen

J: Misschien Huis van de wijk, maar daar is gemeente wel aanjager geweest. Er is een stichting opgericht met een aantal bewoners die dan, nou wij knappen het pand op en dragen het over. En zij gaan het verder exploiteren, dat het financieel verder beheren en zo.

A: Maar daar zit dus wel veel geld van de gemeente in?

J: Ja zeker omdat zij het gebouw ook zeg maar "kregen" en ze kregen een opstart budget mee. Want ja als je bewoners van zo'n wijk ineens zoiets laat doen dat werkt niet. De eerste drie jaar loopt daar gewoon iemand rond om mensen te organiseren wat ze moeten doen. Het opstarten.

A: Ken je de Stadshof?

J: Achter de V&D bedoel je?

A: Ja, daar wil de gemeente helemaal geen geld insteken. De gemeente wil loslaten/afwachten. Er is wel een partij die het allemaal aan wil slingeren

J: Ja dat is ook een professionele partij, dat is wat anders dan een aantal losse mensen. Dat scheelt ook nog wel

A: Ja je kunt niet zomaar verwachten dat buurtbewoners zonder enige kennis tot zo iets komen?

J: Ja een Vve is al heel ingewikkeld voor een flat. Laat staan voor het compleet herschikken van een gebied.

A: Gewone mensen hebben de kennis niet in huis.

J: Je hebt professionals nodig dat zegt niks over de kwaliteit van de mensen maar alles over de complexiteit van de opgave.

A: In de literatuur zijn deze acht principes te vinden voor zelforganisatie, heb je aanvullingen, schiet er op!

J: Heel erg belangrijk: een gezamenlijk belang. En dan kan iedereen daar binnen wel een eigen belang hebben maar je moet steeds, ook bij conflicten, terug kunnen vallen op dat gezamenlijke belang. Als jij dwars gaat liggen weet dan dat je het gezamenlijke belang raakt, wat ook jouw belang is nog steeds, dat is niet andermans belang maar nog steeds jouw eigen belang.

A: Dus van te voren afspreken en iedere keer duidelijk houden wat het belang is. En wat als er in en uit migratie is van gebiedseigenaren is dat een bedreiging voor de zelforganisatie die er op dat moment is?

J: Nou, het positieve is, als er nieuwe mensen komen, die willen komen, die zitten er niet al maar die willen wat, die zien potentie dus in die zin is het een kans. Het geeft onrust in een groep maar het kan ook wakker schudden zijn. Maar als iemand komt tenzij het een gedwongen overname is of een erfenisje dan meestal is dat iemand die brood ziet of belang ziet in dat gebied, dus dat kan heel positief zijn. Uitzonderingen daargelaten.

A: Is het belangrijk dat er binnen een zelforganisatie een supervisie is? Of kan het op basis van vertrouwen? Moeten er lagen binnen de zelforganisatie komen?

J: Idealiter zou die extra laag niet nodig moeten zijn omdat je dan met hiërarchieën gaat werken en ik denk dat dat dodelijk is voor samenwerken. Dus liever niet denk ik dan, een beetje vanuit de ideale wereld geredeneerd. Maar als je dat gezamenlijke belang goed kan krijgen, helder kan krijgen, dan zou je daarop moeten kunnen leunen. Maar conflicten houdt je.

A: Hoe zorg je dan dat die vertrouwensrelatie niet in gevaar komt? Hoe bouw je überhaupt aan vertrouwen als gebiedseigenaren elkaar helemaal niet kennen?

J: barbecueën in de Stadshof. Zo simpel is het. Desnoods met wat al cohool erbij. Je haalt het niet aan een vergadertafel met agenda's, notulen, voorzitter etc. dan ga je het vertrouwen niet winnen

A: Informele contacten dus?

J: Ja, en dan hoeft je nog niet eens allemaal open kaart te spelen, zolang je elkaar maar niet schaad.

A: En kan het ook zonder stok achter de deur? Zoals ook bij stedelijke herverkaveling het nu heel lastig blijkt te zijn?

J: Je zit altijd met freeriders, dat zit meestal in de aard van het beestje. Als je kijkt naar de grondexploitatiewet die is mede verzonnen vanwege freeriders. En wat ik heel naar vind is om regels te verzinnen om uitzonderingen in de tang te houden terwijl de rest van ook last heeft van die regels. Aan de andere kant denk ik dat je bij stedelijke herverkaveling wel moet want je kunt meestal niet om een pandje heen bouwen. Soms wel, als het aan het einde van het rijtje is. Maar in het midden is het gewoon een stuk lastiger. Mijn gevoel zegt niet aan beginnen, maar praktisch denk ik het zou wel eens nodig kunnen zijn helaas.

A: Is het belangrijk dat de overheid de zelforganisatie erkend?

J: Ja ik denk dat dat een vereiste is. Anders houd je een soort van moeder kind relatie naar de overheid toe terwijl je een gelijkwaardige gesprekspartner wilt hebben, sterker nog, zij zijn initiatiefnemer en hebben ons hooguit nodig voor een aantal dingen en dat zou ook de relatie moeten zijn. Zij op één, gemeente op twee. Ik denk dat dat nodig is, onze egootjes een beetje kleiner maken. Maar ik denk echt dat dat nodig is. En tegenwerken, ja de zelforganisatie heeft een belang. En de gemeente heeft een stedelijk belang. En die kan wel eens botsen met lokale vraag daar. Dat is lastig. Dan wordt het wel tegengewerkt maar vanuit een groter belang geredeneerd.

A: Waar we in de Stadshof tegenaan lopen, veel winkeliers met eigen belang, winkelrouting, diefstal. Hoe krijg je ze nou enthousiast van er ligt hier een parel en als het straks een tuin is komen er meer mensen, hoe krijg je ze enthousiast voor dat grotere belang? Als de hele stad aantrekkelijker is heb jij waarschijnlijk ook meer omzet. Hoe laat je ze dat inzien?

J: Ja hoe doe je dat... Ik denk denkspelletjes, hypothetische situaties. Verandering is eng, dat begint ook altijd met nee dat kan niet, lastig dit lastig dat. Dus je moet een gesprek gaan voeren van stel dat je ongelijk hebt en het werkt wel? Wat zou er dan gebeuren? Wat zou je dan moeten regelen? Een beetje op die tour. Niet van het is zo of jij hebt ongelijk. Maar iemand z'n eigen beeld laten vormen van de positieve situatie.

A: Ja, dat ze het als het ware zelf gaan bedenken?

J: Ja dat ze het zelf gaan bedenken inderdaad.

A: En zou je alle gebiedseigenaren in de Stadshof samen pakken en het allemaal tegelijk doen? Of zou je binnenstappen, op de beurt.

J: Ik denk om de beurt, zo lang je de gezamenlijkheid niet uit het oog verliest en hen daar ook op wijst op die gezamenlijkheid. Daar begint het denk ik mee omdat je elkaar nodig hebt en daarna kun je prima dat één op één gesprek hebben want de H&M heeft waarschijnlijk andere belangen dan het pandje waar De Tuinen in zit. Dus dan kun je dat wel gezamenlijk in een hok gaan stoppen maar dat wordt een heel raar gesprek. En dan bepaald de brutaalste van het stel.

A: Ja en één op één.. paar dagen later komen ze elkaar misschien wel tegen

J: Ja en als je aangeeft aan het eind van de één op één sessies komen we bij elkaar en gaan we conclusies vergelijken, soms zullen ze elkaar bijten soms niet. Laten we het er met z'n allen over hebben. En dan niet zeggen van dan gaan we daarvoor kiezen, nee dit is eruit gekomen.

A: Misschien heeft de één wel dingen bedacht waar de ander nog nooit aan heeft gedacht.

J: Ja en zo breng je het gesprek op gang, van hé buurman wat jij hebt bedacht dat schaad mij, laten we dit even uitpraten.

Bijlage 6: interviewverslag Mathieu Vaessen

Interviewverslag
Dr. Mathieu Vaessen
Senior adviseur
Adviesbureau Seinpost
2 juni 2014

A: Legt situatie Stadshof uit.

M: Dus twee verschillende dingen

A: Ja, het één zet het andere wellicht in gang.

M: Ja dat kan ik me voorstellen maar het zijn wel twee aparte dingen, die stadstuin en wonen boven winkels. Binnengebied en boven.

A: Ja maar het gaat er nu in eerste instantie om dat iedereen eigenlijk wil dat dit een openbaar gebied wordt, dat het het winkelrondje versterkt en veel plussen kan bieden aan Deventer. En hoe kom je dan met die eigenaren zo ver dat iedereen zijn deeltje van de tuin wil inleveren om er samen iets moois van te maken zonder dat de gemeente iets financiert. Iedereen wil wel meedenken maar de gebiedseigenaren moeten het eigenlijk gaan doen, financieren en bedenken. De insteek is de stichting Stadshof zegt wij willen wel iets maar jullie moeten het gaan doen. Laten inzien van kijk is jongens wat een potentie hier ligt, daar kunnen jullie heel wat mee.

M: Oke, er schieten mij twee dingen binnen. Wonen boven winkels is begonnen in Maastricht, dat is de baken van wonen boven winkels. Ze hebben daar een soort BV opgericht met partijen, gemeente, woningcorporatie en universiteit. En zij zijn aan de slag gegaan met wonen boven winkels. Maar gaat jouw vraag ook daarom?

A: Nee niet helemaal, het gaat echt over hoe je er voor kunt zorgen dat gebiedseigenaren allemaal participeren in de transformatie van het gebied.

M: Maastricht is niet een zelforganisatie, maar meer een organisatie die alles voor je doet. Eigenaren zitten vaak helemaal niet te wachten op dit verhaal, die verdieping hebben ze helemaal niet nodig. Verdieping zit alleen maar in de weg. Maar de opgang naar de verdieping is heel duur, beneden is de meter prijs heel duur. Vandaar dat Wonen boven winkels vaak via een steegje probeert opgang te creëren, dan ga je hier naar boven en krijg je een soort achterlangtstraat.

A: Een galerij

M: Ja, en zo gaat het in Maastricht. Vaak aan de zijkant zodat de grond niet te duur is. Maar om dat te verbinden, dat bijvoorbeeld 12 eigenaren allemaal mee willen doen, ja, als nr. 6 niet mee wil doen heb je een probleem.

A: Ja en dat is dus waar ik mee bezig ben, hoe kunnen we dat het best aanpakken, zodat we de minste weerstand krijgen. Dat soort vragen.

M: Ik ben in Nijmegen met een vergelijkbaar project bezig. Op dit moment is in de Kouwenbergstraat in Hatert, daar is een nieuw winkelcentrum ziet er super uit, maar voordat je daar binnen loopt moet je langs een flat en die ziet er helemaal niet uit. En ik was daar toevallig en ik zeg: wat is dat voor een flat? Dus zij zeiden, ja we hebben daar wel geld voor over maar het is niet gelukt. Dus ik zei ik wil daar wel even gaan kijken. Dus ik ben gelijk daarna opgebeld, heb gekeken, het gaat in feiten om acht panden, wonen boven winkels naast elkaar met elf eigenaren. Twee Vve'tjes. De gemeente had geld om de buitenkant te vernieuwen, als subsidie, maar niet voor 100%. Ze moesten zelf ook bijdragen en dat ging alleen maar door als iedereen mee doet. Nou, ik heb de handtekening overeenkomst per 6 mei gekregen.

A: En hoe heb je dat voor elkaar gekregen?

M: Dat is heel veel ervaring. In ieder geval, toen de gemeente daar bezig was twee jaar geleden om dat zelf te bereiken was de aanpak van bovenaf waarbij een architect was ingehuurd en die zou wel even plannen maken. Ik zeg nou dat is fout, je moet vanuit het belang van de eigenaren denken. Dus ik heb gezegd als ik het proces begin ga ik in ieder geval met iedereen kennis maken. Gewoon

iedereen, wat is het voor een eigenaren, hoe lang woont hij hier, waarom e.d. ik kwam allerlei soort eigenaren tegen. Ik heb ze destijds in het GPSV rapport opgedeeld in verschillende soorten.

A: Oke

M: Ja, je hebt zo'n louche die bij wijze van spreken ergens op de Bahama's zit dus daar moet je een juridisch traject opzetten als je iets wilt. Je hebt ook eigenaren die vroeger als ondernemer daar begonnen is, maar z'n winkeltje liep niet zo dus heeft hij het verhuurd maar is nog wel eigenaar. Die heeft dus een bepaalde band met dat pand en weet eigenlijk niet goed hoe dat allemaal loopt en zo met die huur. Het wordt wel betaald maar of het veel of weinig is weet hij bij wijze van spreken niet eens. Nou dat is een heel soort ander eigenaar diegene die op de Bahama's zit. Dus zo moet je heel goed weten wat voor soort eigenaren je tegenover je hebt. Ik heb karakters opgeschreven in dat GPSV verhaal, gewoon uit praktijk die ik in al die jaren ben tegengekomen. In hoofdlijnen heb ik gezegd je hebt twee soorten eigenaren, je hebt de eigenaar die niet wil, en de eigenaar die niet kan. Wie niet kan die kun je helpen en wie niet wil daar moet je tactiek op zetten, verleiden en straffen als er iets niet goed is. Een beetje duwen en trekken.

A: Ja,

M: En bij die ander is het meer, hoe kun je de problemen van die eigenaar oplossen. In de Kouwenbergstraat ben ik een eigenaar tegen gekomen die is door de crisis, die geeft zichzelf bij wijze van spreken nog 5 jaar. Geen vrouw meer, alles kwijt geraakt. Zo'n typ kom je tegen. Ik zeg tegen de gemeente Nijmegen die man gaat nooit betalen. Hij wil z'n handtekening zetten dat is geen probleem maar hij heeft geen cent. Dus we zullen er voor moeten zorgen dat de rest van het project voor hem betaald. Dat is dus echt maatwerk. Zo ben ik bij al die eigenaren geweest om af te tasten hoe en wat.

A: En laat je het de eigenaren ook weten dat er eentje niet kan bijdragen?

M: Nee, ik gooi de informatie nooit in de groep. Ik geef wel aan dat er verschillende eigenaren zijn dat we daar aan moeten werken, maar ik ga niet eigenaar A opzadelen met de problemen van eigenaar B.

A: En wanneer maak je zo'n uitzondering? Echt als iemand geen rooie cent heeft?

M: Laat ik via de gemeente lopen, los ik het zo op. Met een gemeentelijke subsidie. Die subsidie verknijp ik dan een beetje, dat is de trukendoos. Maar dan help je dus iemand die verder zegt ik vind het prima maar ik kan niks. Maar ik kwam ook bij een eigenaar die had een heel mooie woning in Nijmegen, ik denk dit is kat in het bakkie, hij wilde ook alles. Maar toen ging ik op een gegeven moment de handtekeningen ophalen en toen kreeg ik met zijn vrouw te maken die de boekhouding deed. En toen bleek dat ze eigenlijk dat pand voor hun eigen pensioen hebben. En ze krijgen huur dus waarom zouden ze investeren? Alles was geregeld. Dus ik had misgeschoten eigenlijk, ik dacht dat ik een kloppend plaatje van die man had maar ik moest mijn koers gelijk bijzetten, ik moest kijken hoe kan ik nou iemand die een beetje kan en een beetje wil hoe kan ik die verleiden om mee te doen. Uiteindelijk is het een renteloze lening geworden. Ze moesten zelf een stuk bijbetalen. Maar bij de bank krijg je geen geld. Dus heb ik via de gemeente gezorgd voor een lening. Nou die mensen helemaal blij dachten dat ze veel hadden bereikt bij mij en ze doen mee! En het was ook nog een voorwaarde dat de aannemer die zij kende mee kon doen in het aannemerstraject. Maar die hadden we toch al op het oog dus dat kwam prima uit. Dus zo moet je enorm kijken wat voor een vlees je in de kuip hebt, bedenken hoe kan ik het voor de eigenaar beter maken. Wat is zijn of haar belang.

A: Maar dan is er dus wel zo'n iemand als jij nodig? Zo'n beroep.

M: Ja, ehm nodig...

A: Kun je eigenaren bij elkaar brengen en regelen ze het dan zelf?

M: Nee het gaat niet vanzelf inderdaad. Het kost veel moeite om eigenaren over de streep te trekken, niemand zit er in eerste instantie op te wachten. Belang zou kunnen zijn sociale veiligheid: er wordt boven gewoond. Dus zo zoek je naar belangen die er zijn, de waarde van een pand.

A: Ja

M: we hebben gewerkt aan een soort voorbereiding van een wet, en die zag er zo uit. Dat zeg maar als deze eigenaren met elkaar een traject in gaan, iets willen, en er zitten er één of twee tussen die niet willen mee doen, in ieder geval een duidelijke minderheid. Dan kunnen ze vanuit de wet, als de

gemeente zegt het is een belangrijk project, gedwongen mee te doen. En dat noemen we premium Vve. Vereniging van eigenaren maar dan premium omdat je een aantal dingen samen kan bewerkstelligen, zelfs dat de eigenaar het pand moet verkopen, dat was ons idee, want je moet soms dwingen. Vanuit algemeen maatschappelijk belang.

A: En nu zijn ze bezig met wet voor stedelijke herverkaveling, ruilen in plaats van uitkopen.

M: Ja je ziet dat het werkt he, ook in het buitenland, Duitsland bijvoorbeeld. Je moet een tussenvorm weten te vinden tussen de eigenaren die allemaal hun eigen belang hebben en een soort veto recht, bestuursrecht, een pact. En anderzijds de verbetering die je met elkaar moet doormaken.

A: Ja, hoe laat je ze dat inzien?

M: Als je het hebt over waarde van panden, hoe kijk jij daar tegen aan?

A: De waarde van panden ligt natuurlijk nu wel onder vuur, waarde daalt, is gedaald ook de huurinkomsten. Dus het kan wel rendabel zijn om nu die verdiepingen in gebruik te nemen.

M: Maar als huurders? Sommige panden zijn wel helemaal verhuurd. Stel dat 20% in de Stadshof wel verhuurd is dan moeten die eigenaren ook meedoen, stel dat er een galerij achterlangs moet of de tuin wordt opengesteld. Zij moeten dat ook willen, dan wordt het wel lastiger. Ik zie twee waardes, de ene is een soort herbouw waarde: als je een pand verplaatst, zo oppakken en ergens anders neerzetten. Twee is: waarde zoals die nu is door makelaars getaxeerd. En wat doen die? Die kijken naar waar ligt het precies, hoeveel vierkante meter is het, welk huurniveau. En dan rekenen ze met bars. Ik probeer altijd te zeggen als je er voor zorgt dat uw pand er een beetje mooi uit ziet dan beïnvloed je die bars. Je moet op meerdere manieren kijken naar de waarde van een pand.

Tegenwoordig ook qua energie, als het goed geïsoleerd is is het meer waard. Dat geef ik je mee: wat voor een belang heeft de eigenaar om mee te doen? En is dat belang nu gediend of zitten er ergens gaatjes in.

A: Dat is ook wel het verschil, in de Stadshof heb je grote ondernemingen/beleggers en kleine Deventer ondernemers.

M: Weet jij welke eigenaren en precies zijn? Om dit van de grond te trekken moet je precies weten, het naadje van de kous moet je weten, alles van de eigenaren en de situatie. Want jij moet de regie voeren. Het zal nooit zo zijn dat het gebied het zelf oppakt, er moet altijd een drijvende kracht achter zitten die zorgt dat er iets gaan gebeuren daar.

A: Is het belangrijk dat de eigenaren elkaar kennen?

M: uiteindelijk kan dat gaan gebeuren, dat ze ook vertrouwen gaan krijgen in elkaar. Wat wij ook doen is een gezamenlijke bijeenkomst overleggen, dan zie je mensen elkaar ook voorstellen. Sommigen kennen elkaar al jaren maar anderen kennen elkaar helemaal niet. Dan laat ik ze ook reageren, goh wat vind jij daar nou eigenlijk van, dan horen anderen die twijfelen hé hij vindt het leuk en goed. Goh... zo gaat dat, zo beïnvloedt dat elkaar.

A: Ja, wij hebben nu alle eigenaren geïnventariseerd en een aantal mensen van stichting Stadshof zijn binnengelopen bij wat mensen.

M: Ja, ik zou beginnen bij de makkelijkste. Want ik wil altijd kunnen zeggen ik heb er al zoveel die meedoen! En dan zegt die laatste oh dan doe ik ook wel mee. In de Kouwenbergstraat zat ik ook met een oude man, slager, 75 jaar, wat heeft die man nog te investeren? Maar het was wel zijn pandje. En hij zei: Ik zal niet de laatste zijn die nee zegt, als ik de laatste ben die nee zegt dan doe ik mee! Dus ik zei daar houd ik je aan. Maar ik had er ook eentje bij dat was een partij die meteen al belang in zag en mee wilde doen, de ideale eigenaar zeg maar voor mij. Die heb ik ook steeds een beetje ingezet om andere te overtuigen in mijn proces. Ze kunnen het veel beter aan elkaar vertellen, dat is veel beter dan dat ik het vertel. Of de gemeente, want die wil alleen maar onroerende zaak belasting verhogen weet je wel zo.

A: Ik pak even mijn vragen erbij. Zelforganisatie, wat is dan belangrijk?

M: Eigenaren zitten er niet op te wachten dat zij hun belangen moeten delen met anderen.

Natuurlijk moet je ze erop wijzen dat bijvoorbeeld hier dit winkeltje als onderdeel van het winkelcentrum een product is van centrum Dieren. En als de ene eigenaar vervelend doet dan heeft de andere eigenaar daar last van. Zo iets probeer je te overtuigen maar dat kost je echt wel moeite.

Ze beginnen allemaal met mijn pand daar ga ik zelf over. Dat geldt voor de ondernemer en de eigenaar. Dus je moet gelijk beginnen met dat collectief belang op tafel te krijgen.

A: Ja, dat raakt aan de theorie van Elinor Ostrom, collectief versus individual. En dat benoem jij eigenlijk, eerst eigen belang en je moet ze laten inzien dat er een collectief belang is en dat zij zich daarvoor moeten inzetten.

M: Ja en uiteindelijk dat het voor henzelf iets oplevert.

A: En hoe doe je dat dan het best?

M: Praten, vertrouwen wekken. Gewoon aan tafel te gaan zitten. Gezellig hier, lekkere koffie.

A: Informeel dus

M: Ja eigenaren zijn gewoon mensen he, tenzij die beleggers die in Amsterdam zitten en zo, dat zijn meestal niet de meest makkelijke partijen. Zij denken we hebben alles netjes verhuurd dus daar begin ik nooit, bij de ketens. Ik begin altijd bij de lokalen.

A: Dus het begin is het belangrijkste bij zelforganisatie?

M: Ja en wat ik wel, kijk een van de voorwaarden van de gemeente Nijmegen was dat de subsidies vereisten een soort samenwerkingsverband. Maar ik vind dat die mensen dat zelf moeten leren inzien. Je moet eerst mensen over de streep trekken dat ze zeggen we gaan met elkaar wat doen, samen investeren. En dan kun je subsidie opperen.

A: Een samenwerkingsvorm is dan een Vve?

M: Dat is een hele zware. Je kunt ook gewoon afspraken maken handtekeningen verzamelen, in Arnhem in 1997 had ik een project met eigenaar die de andere eigenaren in hun taal uitlegden waarom ze moesten meedoen.

A: En als je een investering rond hebt, hoe regel je het verdere verloop qua beheer?

M: Meteen ook afspraken over maken, wat is beheer. De gemeente zorgt dat het openbaar gebied schoongemaakt wordt, maar dat is een basis niveau. Maar de gemeente doet dat ook niet altijd goed. Dus ik heb gevraagd in Arnhem of de gemeente ook wilde meedoen. Beheer afspraak voor 15 jaar. Dus twee keer handtekeningen, één keer voor transformatie, één keer voor beheer. Maar nogmaals ook dat doe ik niet alleen. Ik probeer handlangers, partijen te vinden in de doelgroep die met mij mee willen denken, dat werkt veel makkelijker.

A: En over hoe lang traject praat je dan ongeveer?

M: Verschilt per project, Kouwenbergstraat 9 maanden.

A: Wat zijn de belangrijkste knelpunten bij zelforganisatie? Eigen belang noemde je al even.

M: Verschillende type eigenaren, en dat je je trukendoos moet open halen. Hoe kan ik helpen dat er wat gaat gebeuren, dat kan soms ook zijn meegaan naar een bank. Alles wat mogelijk is om het voor elkaar te krijgen gaan we doen. Misschien ontstaan er wel weer nieuwe trucen. Vasthoudendheid, vertrouwen geven en vertrouwen scheppen, beide kanten op.

A: En dat doe je door informeel te zijn?

M: Ja inderdaad, maar ook door er te zijn, als er vragen zijn meteen terug mailen, gelijk doen. Regelen.

A: Vertrouwen winnen, maar dan moet je wel weten dat je het waar kan maken.

M: Ja maar dat ga ik ook bij de gemeente regelen, bij de gemeente moet je handlangers hebben. Een wethouder kan ook maximaal scoren als er iets wordt gerealiseerd. Daardoor krijg ik vraag ook de vrije hand om van alles te doen. Maar dit soort ingewikkelde processen gaan alleen maar als mensen het samen doen. Dingen verbinden.

A: Even terug naar de acht principes van Ostrom. De eerste, belangrijk dat de eigenaren elkaar kennen, hebben we het over gehad. En is het van belang dat de fysieke grenzen van waar je het over hebt duidelijk zijn.

M: Ja zeker, waar je het over hebt ja.

A: Collectieve wens voor transformatie van een gebied.

M: Ja eigenaar is opdrachtgeven. Architect kan meedenken, individueel per pand wat wil iedereen. De grote lijnen zijn duidelijk geworden. Maar individueel allemaal detailwerk.

A: Invloed van grote van een groep. Meerderheid meedoet heb je al een soort overmacht. Wat als eigenaren vertrekken en er nieuwe voor terug komen? Hoe regel je dat?

M: Kettingbeding. In Drieslag hebben alle eigenaren een kettingbeding getekend dat als ze het pand gaan verkopen dat de nieuwe eigenaar het hele verhaal overnam.

A: Oke dat kan dus.

M: Ja dat is daar gebeurt er men houdt zich daar ook aan.

A: En kan het ook anders?

M: Ik ben meer een man van de praktijk, dat zie je wel, er is wel een wetje, ik weet even niet meer precies maar dat kan ik je wel toesturen, dat kun je dan gebruiken in samenhang met het kettingbeding. Er zit dus een verplichting in met iets dat niet mag.

A: Hoe zorg je er voor dat iedereen z'n bijdrage gaat leveren? Moet er een stok achter de deur zijn?

M: Ja, ik heb het zo gedaan je moet een intentieovereenkomst tekenen met een boetebeding. Klein bedrag 500 euro. Iedereen heeft getekend. Dus iedereen die zomaar afhaakt is 500 euro kwijt. En de gemeente heeft ook ondertekend. De gemeente garandeert daarmee hun subsidiebedrag en al dat soort dingen. Wel gelijk met een moetje begonnen dus. Maar dat begrepen ze ook, je moet aan elkaar wennen en een stok achter de deur hebben.

A: De organisatie die ontstaat van al die gebiedseigenaren moeten die dan ook regels voor hun organisatie opstellen? Moet er nog een supervisie laag zijn binnen de organisatie?

M: Dat zou kunnen, je moet sowieso kijken, wat wil je met dat groen? Moet het openbaar? Ik weet niet of iedereen daar zo gelukkig van wordt als dat openbaar gaat. Misschien moet het een binnentuin worden waar de mensen die er wonen gebruik van kunnen maken. Dat ligt alweer heel anders. Want anders kan iedereen daar z'n hond uitlaten.

A: Ja en 's avonds met het beheer natuurlijk, moet het dicht of niet.

M: Inbraakgevoelig, ja. Dat betekent dus met elkaar spelregels maken. Ken je de tuinen van het Spijkwartier Arnhem?

A: Nee

M: Daar gaat het al decennia dat bewoners hun tuin onderhouden. Ik weet dat het er is maar ik heb er geen bemoeienis mee gehad. Maar je moet afspraken maken over de eigendommen, wat ga je doen, betaald ieder z'n eigen boom? Eigen hekje? Of wordt het een gemeenschappelijke grond.

A: Het is ook heel lastig met de eigendommen nu, de een heeft een groot stuk tuin de ander heeft helemaal geen tuin en hoeft dus niets in te leggen alleen maar mee te doen. Hoe regel je dat kostenverhaal?

M: Naar ratio, degene met grootste stuk tuin heeft het grootste belang.

A: Maar als die dan zegt ik heb geen belang, ik vind mijn tuin prima zo. Jullie willen alleen maar die tuin ontwikkelen.

M: Je kunt hem proberen te overtuigen maar als het op een gegeven moment ophoud dan kun je met de andere eigenaren zeggen we willen toch door ja of nee. Keus die je moet maken.

A: In en uit migratie hebben we het gehad.

M: Ja zowel afspraken met eigenaren als met gebruikers/huurlers he. Spaarprogramma voor kerstverlichting ligt bij winkeliers. Eigenaren hebben onderhoud van schilderwerk.

A: Twee groepen eigen regels dus. Kunnen zelforganisaties bestaan op basis van wederzijds vertrouwen? Of moet je dingen vastleggen.

M: Altijd dingen vastleggen, wel in overleg.

A: Je hebt complete vrijwilligheid versus "onder druk" en je moet een beetje middenin gaan zitten zegt Ostrom.

M: Nou, uiteindelijk zal iedereen moeten meedoen, dus je zult moeten vastleggen altijd. Zowel de mensen die vrijwillig willen mee, want die kan het leuk lijken maar op een gegeven moment kan er wat veranderen in de situatie, thuis wat gebeurt met partner en dan wil die niet meer. Dus ik leg alles vast. Vandaag besloten dat we door gaan, ja oke? Vastleggen, volgende. Stapje voor stapje.

A: Proces met heel veel kleine stapjes.

M: Ja en uitstekende communicatie.

A: En als eigenaren zich niet houden aan de regels die ze met elkaar hebben opgesteld? Moeten ze elkaar dan kunnen straffen?

M: In Drieslag was er een beheerder die iedereen aansprak, je moet elkaars taal wel spreken. Die beheerder die we hadden aangesteld was wel echt zo'n type daarvoor.

A: En kan die beheerder dan ook een gebiedseigenaar zijn?

M: Daar zou ik niet zo voor kiezen, dat kan conflicten opleveren.

A: Je zou een externe partij erbij betrekken?

M: Ja tenzij iedereen vindt, maar dan nog zou ik ze waarschuwen. Je weet niet wat er gaat gebeuren met scheve ogen e.d.

A: Laatste punt, geen tegenwerking van externe overheid. Dus zelforganisatie moet wel erkend worden.

M: De handtekening van de wethouder zo belangrijk. Trots zijn, als ik met ondernemers en eigenaren praat kijk in de ogen is het iemand die het leuk vindt of gaat hij met een sik naar z'n werk? Dan kijk je of je daar iets kan vinden. Of iemand een droom heeft, dan zie je ze uit hun karkas komen.

A: Ja of iemand het met passie doet.

M: En denk bij ondernemers ook aan de partner. Ze doen met z'n tweeën zo'n winkel.

A: Heb je nog tips?

M: Als ik hier zou beginnen zou ik beginnen met openbaar maken voor de bewoners. Privaat eigendom waar de buurtbewoners gebruik van kunnen maken. Dan kun je op termijn kijken of andere er ook bij mogen komen als het heel mooi is en goed functioneert. Als je gelijk naar buiten gaat leg je de lat veel te hoog. Dat gaat je niet lukken. Je kan bijvoorbeeld ook zeggen dat je die tuin combineert met praktijkopleiding voor tuinen. Dan onderhouden mensen van die opleiding die tuin, bewoners krijgen dan een semiprofessionele aangelegde tuin.

A: Maar als je bijvoorbeeld zoals in Arnhem is gebeurt, zo'n Aardvarken neerlegt dan trekt dat heel vele mensen, als we dat in de Stadshof doen dan, nu kennen heel veel mensen dat groene binnengebied namelijk niet eens, maar dan trekt het veel mensen en dan zien de winkeliers ook dat er meer mensen komen die dan ook de winkels inkomen. Dus een opvallend kunstwerk kan dan als een soort verleiding werken om aan de winkeliers en eigenaren te laten zien van kijk wat er kan gebeuren.

M: Dat zou kunnen, ik zeg niet dat het onmogelijk is, ik begrijp je verhaal. Maar de vraag is of je niet in de binnenstad teveel overhoop haalt. Ik zie een aantal beren op de weg die er misschien niet hoeven te zijn als bewoners zelf de controle hebben.

A: Dat is inderdaad een ander inzicht.

Bijlage 7: E-mailuitwisseling Peter Koelewijn

E-mailuitwisseling

Ir. Peter Koelewijn

Adviseur Ruimte en Wonen

3 juni 2014

Dag Alyssa,

Ik moet je vanwege mijn vakantie je vragen helaas wat afraffelen. Ik ga ook niet specifiek in op jouw concrete vragen. Dat heeft echter ook een principiële reden. Ik heb veel te sterk de indruk dat geprobeerd wordt van bovenaf greep te krijgen op wat genoemd wordt 'zelforganisatie'. Terwijl dit bij uitstek iets is dat bottum up moet ontstaan. De gemeente moet leren zich terughoudend op te stellen, bureaucratische hobbels weg te nemen en te faciliteren. De poging om zelforganisatie te regisseren is de oude reflex en volstrekt contraproductief.

Zelforganisatie

Ik werk zelf vanuit de praktijk door het activeren van krachten die er vaak rudimentair al zijn. Een belangrijke kracht is onvrede met een bestaande situatie of het besef van urgentie voor de verbetering van iets, hoe dat er ook maar uit ziet.

In die situatie kunnen concrete ideeën en initiatieven opbloeien die door enkele sleutelfiguren worden aangezwengeld en verder worden gebracht in een steeds uitdijend maatschappelijk en politiek draagvlak.

Die sleutelfiguren blijven in de loop van dat proces zeer belangrijk. Men moet daarbij elkaar veel gunnen en er vooral geen egotrip van maken. Dat is dodelijk voor het draagvlak. Hoe meer mensen zich eigenaar voelen van het idee hoe beter.

Het is niet mogelijk van te voren de toekomstige sleutelfiguren te aan te wijzen. Het zijn in mijn ervaring altijd gelegenheidsallianties. Als tijdens het proces een sleutelfiguur vertrekt, is dat altijd een bedreiging voor het proces.

Mijn werksituatie is totaal anders dan waar de gemeente Deventer naar op zoek is. Ook de Principes van Ostrom staan zeer ver van mijn praktijkervaring. Hier gedacht in modellen en instituties, terwijl ik dus denk in gelegenheidsallianties.

In Arnhem is een ca. 15 jaar geleden de stichting Wonen Boven Winkels opgericht, een samenwerkingsverband van een ontwikkelingsbedrijf, adviesbureau, woningcorporatie en de gemeente. In meer dan tien jaar zijn er slechts een paar projecten gerealiseerd. Ik zelf heb met een gelegenheidsalliantie met een zeer betrokken gemeentelijk ambtenaar van Monumentenzorg en een accountmanager van een vastgoedfonds, tientallen woningen boven winkels gerealiseerd. Toen de accountmanager werd overgeplaatst was echter de stroom ogenblikkelijk gestopt.

Mijn les is benut het gevoel voor urgentie, zoek een slagvaardige alliantie en 'go with the flow'. Denk niet in voorgebakken structuren.

Wat ik in het geval van Deventer zou willen adviseren is het aanstellen van iemand van buiten het ambtelijk apparaat, die mensen helpt die initiatieven willen ontplooiën in het gebied. Deze persoon moet de ambtelijke processen goed kennen, maar er niet te veel begrip voor hebben. Ik heb zelf zo'n rol in de wijk Geitenkamp als coördinator van het wijk economisch programma Geitenkamp-Gildenwijk. Ik kan mensen helpen bij het nemen van de ontelbare bureaucratische belemmeringen, ontmoedigingen en verdere hobbels. Ze moeten zelf het initiatief blijven nemen, maar ik kan helpen bij het leggen van de verbinding met de juiste mensen, het benaderen van een wethouder, het overleg met een beleidsambtenaar e.d.

Ik hoop dat je wat hebt aan mijn opmerkingen.

Aardvark

Marlies Leupen was de projectleider voor het feestaardvark (ontwerp Florentijn Hofman) namens Burgers Zoo. De gemeente heeft een aantal mogelijke locaties aangedragen, waarvan de meeste mooi gelegen in bijvoorbeeld een park.

Voorzover ik weet, heeft Marlies Leupen sterk aangedrongen op de locatie bij Rozet. Ook het architectuurcentrum Casa was samen met het Departement tijdelijke Ordening (DTO) actief bezig met de locatie en een voorstander van de situering van het aardvark. De gemeente vond deze locatie eerst veel te klein, maar ging overstag. Nu het aardvark hier ligt, blijkt de locatie briljant. Juist het grote object op deze bijna te kleine plek zorgt voor veel dynamiek.

Als je er meer van wilt weten kun je best contact opnemen met Marlies Leupen of Edwin Verdurmen van Casa/DTO.

Met vriendelijke groet,

Peter Koelewijn

Ir. **Peter Koelewijn**, adviseur **Ruimte en Wonen**

Van Huevenstraat 12

6824 MP Arnhem

Telefoon: 026 3620988

Mobiel: 06 53392790

Website: www.irpeterkoelewijn.nl

E-mail: info@irpeterkoelewijn.nl

Handelsreg. Arnhem nr. 09089585

Omzetbelastingnr. 8045.33.088.B.01

Van: Klumper, Alyssa [<mailto:am.klumper@deventer.nl>]

Verzonden: dinsdag 27 mei 2014 14:00

Aan: ir Peter Koelewijn (info@irpeterkoelewijn.nl)

Onderwerp: RE: Doorgest.: Betr.: Afspraak

Hoi Peter,

Fijn dat je het wilt proberen.

Ik heb even gauw een opzet gemaakt (zie bijlage: een korte schets van mijn onderzoek met daaropvolgend de interviewvragen).

Ik hoop dat je er wat van kunt maken, als je vragen hebt of als iets wat meer toelichting behoeft dan hoor ik het graag.

Alvast bedankt voor je tijd,

Vriendelijke groet,

Alyssa Klumper

p.s. Nog even een vraagje m.v.t. het rode aardvarken dat de gemeente Arnhem van Burgers Zoo gekregen heeft. Heeft de gemeente de locatie waar het kunstwerk zou komen te liggen bepaald?

Was dit een strategie om aandacht voor dat gebied te krijgen? Ben namelijk aan het nadenken over hoe we aandacht voor de Stadshof kunnen krijgen...

Bijlage 8: Interviewverslag Paul de Bruijn

Interviewverslag

Paul de Bruijn

Mede-initiatiefnemer Coehoorn Centraal

6 juni 2014

A: Legt situatie Stadshof uit

P: Je moet je afvragen of winkelgebieden nog 100% winkelgebieden moeten blijven. We hebben een hele monotone winkelstad gecreëerd en daarmee bewoners weggejaagd. Daar komt ook nog eens leegstand bij, daar wordt het nog onaantrekkelijk van. Dus misschien moet je zeggen elke winkel die leegstaat mag ook een woning worden. We gaan nog een stap verder en daarmee realiseren we nog sneller wat we willen namelijk dat er wonen komt met een normale opgang en dan kunnen we ook bouwkundige voorzieningen treffen voor de achterkant. We gaan weer wat gemengder in die binnenstad aan de gang, dat betekent nog steeds een concentratie van winkels, hoofdmoot, maar we staan nu wel toe dat er af en toe een klein bedrijfje tussen zit of een woonpand.

A: Dat voel ik bij de gemeente Deventer nog niet helemaal, dit gaat echt om hun kernwinkelgebied dus dat willen ze in eerste instantie zoveel mogelijk behouden.

P: Ja dat begrijp ik, veel gemeentes zijn daar ook nog niet aan toe maar dat gaat wel gebeuren.

A: Jullie hebben natuurlijk ook een park.

P: Ja dat was er niet he

A: Kun je wat vertellen over jullie project

P: Ja, we hebben vanuit de gemeenteraad de vrijheid gekregen om met zeven panden die hier staan, waarvan er een voorlopig bezet is door de school, om daar vijf jaar lang een eigen invulling aan te geven. Gemeente wist daarbij wel dat we iets wilden met de creativiteit van de stad. Arnhem heeft een grote creatieve sector, zeventienduizend arbeidsplaatsen. Met deze wijk willen we die sector beter zichtbaar maken. Die zeventienduizend mensen werken wel in Arnhem maar daar merk je niet veel van, waar zitten ze dan? Met de mode is dat goed geslaagd, Klarendaal. Wij willen met deze wijk een podium creëren zodat we kunnen laten zien hier zit in ieder geval een deel van die creatieve sector. Het is dusdanig breed samengesteld dat vanuit Coehoorn lijntjes de stad inlopen. Dus je kunt hier beginnen en je komt uiteindelijk wel de stad in. Dat is de eerste ambitie, de tweede ambitie is de economie van de stad versterken. We willen een onderwijsfunctie weer terug krijgen, in samenwerking met ArteZ, Hogeschool Arnhem Nijmegen, Radboud Universiteit en misschien ook de universiteit van Wageningen, waarbij we ons vooral willen richten op de startende ondernemers en dat zijn de alumni van de hogeschool of universiteit, we willen kijken of deze mensen bereid zijn te gaan samenwerken in dit pand. Dat is een andere ambitie. En we willen ons wat meer verbinden met Duitsland. We mogen ook namens de provincie Gelderland een presentatie houden in Duitsland. Holland business promotion. Dat is onze eerste stap in de verbinding die we willen leggen tussen Dusseldorf en Coehoorn. En misschien ook nog wel andere steden in het Ruhrgebied. Er zijn nog wel meer zeer aantrekkelijk steden. Het is dus eigenlijk helemaal geen leegstand gebied dit.

A: Hoe kwam jij hier eigenlijk dan?

P: Ik woon hier al heel lang, ik was al een beetje behept met hoe het in deze stad reilt en zeilt. En Berlijn geef ik rondleidingen ook langs dit soort plekken. Ik was gefascineerd hoe zo'n stad als Berlijn zich ontwikkelt, hoe functioneert dat nou? Hoe wordt een lege plek een levendige plek? Daar ben ik me steeds meer in gaan verdiepen en toen deed zich hier de kans voor om te manifesteren. Ik heb drie jaar geleden manifest van de ruimte geschreven en dat was een pleidooi om anders met dit soort plekken om te gaan.

A: Maar zo'n gebied als dit, de gebiedseigenaren bedenken niet zelf dat ze wat met dit gebied kunnen. Hoe belangrijk is het dat iemand de kar trekt?

P: Ja heel belangrijk

A: Wat voor soort iemand kan dat in de Stadshof zijn?

P: Ik moet even wat meer weten over die binnentuin noem ik het maar even. Is dat particuliere grond of gemeentegrond?

A: Allemaal particulier. En verdeeld.

P: Dat maakt het startpunt wel anders, wat wij hebben is allemaal gemeentegrond. Dus kan de gemeente zeggen ik beslis in één keer dat je zeven panden mag "hebben". En dat wordt daar dus wel wat ingewikkelder.

A: Dat is inderdaad heel complex, veel verschillende eigenaren, verschillende belangen. Blokker en V&D versus lokale ondernemers. Wie hebben belang in Deventer. Hoe verenig je die belangen?

P: Door de doelstelling wat hoger te stellen dan nu. Onze doelstelling is om deze stad beter op de kaart te zetten. En daarmee het creatieve potentieel dat er is te benutten. Daar kan bijna niemand tegen zijn. Hoe specifieker je het gaat maken hoe sneller mensen gaan definiëren of ze het er mee eens of oneens zijn. Maar als je de ambitie wat vergroot, ik hoor jou al wat bezwaren noemen, opslagruimte, leegstand, ik denk dat een plan pas kans van slagen heeft als er een veel hogere ambitie ligt. Dus we gaan deze binnenstad op een andere manier met logistiek, leegstanden openbare ruimte om. Een ambitie verenigd mensen. We gaan geen achtertuintje ontsluiten we gaan deze binnenstad toekomstbestendig maken. Dan hebben mensen zoiets van ik ben razend benieuwd waar je het over gaat hebben. We moeten anders met bevoorrading omgaan, anders met opslag, anders met leegstand, inrichting van de buurt, openbare ruimtes. De juweeltjes die in de achtertuin liggen, terrassen. De grootste binnentuin van Nederland waar verschillende terrassen op uit komen. Als je het breder gaat formuleren dan gaan ieders oren recht overeind staan. Op het moment dat je echt komt met kleine deelbelangen "mag ik dan bij jou die doorgang langs je huis gebruiken" dan wordt het zo klein. Dan gaan mensen allemaal naar hun eigen belangetje kijken.

A: Hoe combineer, je wil ze niet in een plan voorleggen, je wil dat ze zelf met ideeën komen

P: Een droom, wat we in deze wijk ook doen, constant visies en dromen uitzetten, we communiceren online ook heel sterk. Zodat mensen onderdeel van die droom willen zijn, uitnodigen. Ideeën en plannen maken.

A: Zelf plannen maken zelf investeren ook.

P: Ja daar wil ik wel onderdeel vanuit maken. Dus als de gemeente nou eens die droom gaat formuleren, dus geen plan maar een droom, daar eens wat enthousiaste ambassadeurs voor kan vinden in die buurt, die dus geen plan gaan formuleren want dan krijg je weer inspraak en met inspraak krijg je gemor. Mensen zeggen dan je luistert niet naar me dus je gaat een droom formuleren en dat neerleggen en dan tegen iedereen zeggen wat vinden jullie van die droom en hoe zouden we het samen kunnen oplossen? Dat is een ander verhaal dan dat je met een plan komt en inspraak avonden. Je moet anders beginnen. Je moet kijken of je met zo'n plan meerdere problemen tegelijk kan oplossen. Vaak spelen er meerdere problemen, die tuin is natuurlijk geen probleem dat zou alleen mooi zijn als. Maar kun je nou met zo'n droom nog in een klap vijf zes andere problemen aanpakken. Dat mensen zeggen, dit aspect spreekt me niet zo aan maar dat andere dat jullie gaan oplossen ja, dat vind ik goed dus ja doe maar.

A: Denk je dat het beginpunt het allerbelangrijkst is? Kun je je fouten veroorloven?

P: Als je gaat praten over dromen dan heb je een brede bandbreedte.

A: Het is trouwens wel echt vanuit stichting Stadshof.

P: Dus het begint bij die vereniging? En welke rol vindt de gemeente dat ze in moet nemen?

A: Faciliterende, wel meedenken geen geldschietter zijn. Ik weet niet hoe het over de lange termijn is.

P: De gemeente moet opzoek gaan naar iemand die daar de leiding gaat nemen. Niet in de zin van de baas spelen maar iemand met geestdrift die die droom gaat verwoorden. En het is voor de gemeente meestal wel erg moeilijk om dromen te verwoorden want meestal hebben ze alleen maar plannen en visies soms. Maar als de gemeente zegt eigenlijk vinden we dat we dit moeten faciliteren ja dan kun je op honderd manieren faciliteren. Faciliteren kan ook betekenen dat je vindt dat je opzoek moet gaan naar mensen die daar een mooi breed verhaal van kunnen maken en dat je ook bereid bent iemand daar voor te betalen. Het is wel jouw stad en je bent als gemeente wel verantwoordelijk voor. En dan kun je wel zeggen ik ga achterover hangen maar je kunt het ook zien als een enorme kans om onze binnenstad een ander aanzien te geven. En die tuin is daar een onderdeel van, maar

het feit dat we op een bepaalde manier gaan samenwerken in die tuin is ook al vernieuwend. En als we ook nog in staat zijn om een aantal andere knellende binnenstad problemen in één klap mee te nemen dan zijn we als Deventer toch wel goed bezig. Dan wordt het een soort havenkwartier maar dan in de binnenstad. Faciliteren is niet achterover zitten en ook niet meteen met de portemonnee zwaaien maar wel van laten we is een aantal mensen van verschillende afdelingen die dicht tegen dat thema aanzitten is op zoek gaan naar trekkers in de stad. Gewoon in het café gaan zitten en zeggen ik hoorde dat jij plannen hebt, kunnen we daar een droom van maken. Kijken of de gemeente een zacht netwerk, niet formeel, maar een zacht netwerk op kan bouwen van mensen die ze kent en zegt dit zijn mensen met een visie en daar kunnen we een mooie droom mee formuleren en dan langzamerhand vanuit die droom gaan communiceren, dus niet meteen een aanvalsplan maar zou het niet mooi zijn als de binnenstad er over vijf jaar als volgt uit zou zien en als volgt zou functioneren, we de leegstand bestreden hebben, er weer iets meer leven in de stad is omdat mensen er ook kunnen wonen, dat we een bijzondere binnentuin hebben gecreëerd met elkaar, dat we de logistiek anders hebben geregeld met elkaar. Dat de opslag weg kan, want die hebben we in een leegstaand pand...

A: Of op een verdieping.

P: Precies, er zijn altijd oplossingen voor, maar dan moet je wel je doelstelling of je droom wel breed maken.

A: Ik heb twee dagen geleden met iemand van adviesbureau Seinpost gesproken, zij hebben veel ervaring met dit soort dingen ook, hij gaf ook aan dat het belangrijk is dat er een trekker is. Toen realiseerde ik mij wel van dat hebben wij (stichting Stadshof) nu nog niet.

P: Dat is wel heel belangrijk ja, iemand die ook continuïteit gaat bieden, die het even volhoudt, het zal niet altijd makkelijk zijn. Het moet wel iemand zijn die bij de eerste de beste tegenslag niet opzij gaat maar doorgaat.

A: Ja, dat is al een eerste belangrijke. Hij zei eigenlijk wel: Klein beginnen, bij de lokalen beginnen, bij de mensen waarvan je zeker weet dat ze mee gaan doen. En iedere stap vastleggen, dit hebben we met elkaar afgesproken? Ja, oke handtekening er onder en volgende stapje.

P: Ja wel kleine stappen maar wel groot denken!

A: Ik moet natuurlijk ook theorie toevoegen aan mijn scriptie, ik heb hier de theorie van Elinor Ostrom, ik zal het even toelichten.

P: Ja, zegt mij niets.

A: Individueel belang versus gemeenschappelijk belang. De binnenstad is een gemeenschapsgoed

P: Ja ja,

A: Maar al die eigenaren hebben ook individueel belang. Zij heeft dan acht principes opgesteld, als je zelforganisatie hier aan voldoet of kan voldoen dan moet het een duurzame organisatie zijn die standhoudt.

P: Oke!

A: Dus aan de hand daarvan probeer ik bij de mensen die ik interview te vragen zie jij ook wat in deze principes, heb je aanvullingen.

P: Oke, dit is wel duidelijk.

A: Is het belangrijk dat de fysieke grenzen duidelijk zijn, is het belangrijk dat gebiedseigenaren elkaar kennen, collectieve wens voor transformatie van het gebied. Maakt het uit hoeveel gebiedseigenaren er zijn. Met meer eigenaren is het natuurlijk lastiger.

P: Ja zeker weten

A: Maar zijn daar misschien tools en tips voor, want met een grote groep kun je ook al gauw een kritieke massa vormen, als 60% al wil dan

P: Ja tuurlijk, klopt.

A: Is het belangrijk dat gebiedseigenaren elkaar kennen?

P: Ik denk dat dat vanzelf gaat, in de zin van, begin eerst met een paar mensen die grote droom te formuleren, en ga daar maar eens over communiceren, internet, krant erbij. Maak er een breed gezelschap van, een winkelier, de gemeente. En die mensen gaan eerst maar eens die droom formuleren op die manier dat er voor iedereen wat in zit. En als we het gerealiseerd hebben dan

hebben we met elkaar wel echt wat vernieuwends gedaan. Vervolgens ga je kijken wie er mee willen doen. En willen altijd wel mensen beginnen. Altijd. En daar begin je gewoon mee. En dan moet je niet meteen bang zijn van gaan nou de andere mensen ook mee doen of hebben we nu een meerderheid. Stap voor stap, stel je voor er willen twee eigenaren beginnen met die binnentuin dan begin je daarmee. En op een gegeven moment komt er een derde en een vierde en die blijken tegen elkaar aan te liggen en dan wordt het al wat groter. Met andere woorden. Je moet wel je droom in de gaten houden maar je moet niet zeggen het is pas geslaagd als 100% van de tuintjes straks onderdeel van het park uitmaken. Begin nou eerst eens met een aantal mensen zo gek en ver te krijgen dat ze zeggen het is toch waanzinnig idee dat we zo'n park kunnen realiseren.

A: Ja, want hoe hebben jullie dat park gerealiseerd?

P: Ja dat is op een hele rare manier tot stand gekomen omdat er een bedrijf was NL green label dat een congres wilde organiseren hier in de buurt en van dit project op de hoogte was gebracht en zij zeiden wij willen best wel iets achter laten in Arnhem. En dat zou een park kunnen zijn. En dit was nog een parkeerterrein van zand en opslag van bouw materiaal van de gemeente. En toen hebben we gezegd wat ons betreft is het prima. Toen hebben we de gemeente opgebeld en gezegd jullie moeten dit ontruimen want ze gaan maandag beginnen want ze gaan maandag beginnen. En vier weken later lag het park er.

A: Dus dit hebben jullie eigenlijk gekregen?

P: Ja grotendeels door het bedrijf betaald.

A: Wilde even vragen of het misschien door de eigenaren die hierom heen liggen was gerealiseerd maar dat ligt natuurlijk sowieso anders omdat alleen de gemeente eigenaar is.

P: Dat maakt het wel makkelijker. Maar het is door de ambitie dat een bedrijf zo gestimuleerd werd dat die zegt daar wil ik gewoon geld in steken! Te gekke droom die jullie daar hebben. Maar maak je het klein dan worden mensen er niet warm of koud van dan zien ze alleen maar nadelen.

A: Ik had ook een beetje zoiets van heel veel mensen kennen dit binnengebied niet eens.

P: Nee je komt er niet.

A: Nee het is slecht toegankelijk, dus dat Aardvarken waar jij toen over vertelde tijdens de winterschool, ik had zoiets van misschien moeten wij ook zoiets groots aantrekkelijks krijgen zodat de winkeliers ook zien van hee als we er wat moois van maken dan komen er meer mensen, of als we er een aantrekkelijk gebied van maken dan...

P: Ja, als er een pand leegstaat, en de gemeente koopt dat, heel stoer. En die bouwt daar een uitzichttoren achter, of wat mij betreft een platformpje met een terrasje, zet daar een horeca ondernemer in. Dan ga je die winkel in, je loopt door, je gaat de trap op en dan kijk je dus uit op dat park, wat nog geen park is, maar het is wel allemaal groen, maar mensen gaan al dromen. Als die hekken er nou tussenuit kunnen, als we hier de trap af kunnen en dat parkje in kunnen lopen dat zou leuk zijn. Maar dan gaan steeds meer mensen kijken en zeggen wat mooi is dit zeg.

A: Ja dat idee had ik dus ook een beetje maar die man van het adviesbureau zei: maar denk ook aan de bewoners van dit gebied, de er al wonen. Die moet je ook meekrijgen.

P: Maar wat is het belang van die bewoners.

A: Hij zei maak het nou semiopenbaar zodat het eerst voor de mensen is die er al wonen want dan willen ze waarschijnlijk eerder meedoen en investeren.

P: Dat is de omgekeerde weg, dat is vanuit het defensieve mensen gaan benaderen. Dus je gaat het plan alweer opsplitsen in twee plannen, namelijk een stukje openbaar, een stukje voor jezelf. Daar wordt het niet aantrekkelijker van. Dan gaan mensen stechelen, dan komt er gedoe over ik woon hier al heel lang dus ik heb meer rechten dan hij, die student die daar op de bovenste etage zit want die heeft toch niets aan die tuin, of hij is onderhuurder wat heeft hij nou in te brengen. Eindeloze discussies. Ik zou gewoon zeggen laat eerst die tuin is gewoon zien doordat de gemeente één pandje koopt en zegt van dat wordt voor ons de showwinkel, hier gaan we de droom in waarmaken dit wordt ons droomhuis daar komen alle bijeenkomsten met de wijk, een grote vergaderkamer ingericht met tekeningen. Eigenlijk ons nieuwe planbureau voor dat blok en er staat een toren achter en daar kun je in en dan kun je kijken over het park. Als je die stap zet als gemeente dat kun je niet

meer voorspellen wat er daarna gebeurt. Daar gaat wel iets gebeuren in die wijk, die toren gaat discussie oproepen, de pers gaat zich er mee bemoeien.

A: Dat Aardvarken was een gift van Burgers Zoo, heeft de gemeente bepaald waar het kwam te liggen?

P: Nee de gemeente wilde het daar niet hebben. Die hadden zes plaatsen aangewezen maar de kunstenaar was door de stad gelopen en had daar een heidetuintje gezien een burgerinitiatief, en had gezegd ik zou het daar wel in willen hebben. Maar de gemeente zei dat kan niet want dat is tijdelijk. Die kunstenaar zei dat kan mij niet schelen en toen heeft de gemeente gezegd oke doe maar. Je moet ook een gemeente hebben die niet zegt ik ben de baas van de stad. Nu vinden ze het fantastisch dat dat ding daar ligt, het heeft het gebied, samen met het Rozet en het hotel dat er nu staat, heeft dat gebied zo opgetrokken. Dus ja als we het loslaten kan het met elkaar toch iets heel bijzonders ontstaan. Maar goed dat we dat niet hebben tegengehouden. En dan moeten alle gemeentes leren: laat ook eens wat aan het toeval over, de boel brand niet morgen af. Zet is een stap, doe is een gok, neem is een risico. Dat droomhuis is stap één, niemand voelt zich dan nog bedreigt iedereen denkt wat gaat hier gebeuren. Nou kom eens praten.

A: En als je nou uiteindelijk een groep hebt die echt wat wil doen in dat gebied? Hoe zorg je dan dat de neuzen dezelfde kant op blijven staan. Moeten er dingen vastliggen?

P: Je moet van te voren geen regels bedenken. Er komt vanzelf een set van regels daar moet je je van te voren niet druk over maken. Eerst die vrijheid geven dan als het uit de hand gaat lopen dan ga je er iets voor regelen. Of hier loopt iets vast van moet je daarop ingrijpen. Bovendien we zijn een regeldicht land we hebben altijd wel een regel waardoor we de hele boel weer stil kunnen leggen. We hoeven niet nog meer regels toe te voegen.

A: En als er een organisatie staat is dan iedereen gelijk of moet er binnen die organisatie een supervisie laag komen?

P: Ik zou beginnen dat, iedereen krijgt een andere rol, maar de beïnvloeding is gelijk. Mensen zoeken hun eigen rol op, de een zegt ik doe de woordvoering wel en de ander zegt laat mij dan maar het architectonische gedeelte doen. Dus de rollen zijn verschillend maar iedereen moet gelijke toegang tot die rollen krijgen. Dus je gaat niet zeggen jij bent als directeur van de winkeliersvereniging dus dan ben jij ook directeur. Nee, dat maakt helemaal niet uit. Iemand moet de kar trekken, en iemand die daar het meest geschikt voor is en daar ook lol in heeft die wordt dan de kartrekker.

A: Maar je zegt dus wel dat zo'n organisatie moet kunnen bestaan alleen op basis van vertrouwen?

P: Daar moet je mee beginnen. Als dat in het begin al niet lekker zit dan gaat dat hele project niets worden. En dit project is alleen mogelijk omdat de gemeente Arnhem heel veel vertrouwen heeft in de initiatiefnemers van dit project en dus ook heel veel laat gebeuren en er achter is gekomen dat er niets is gebeurt wat ze niet zint.

A: Ja, ik kan me zo voorstellen dat de gebiedseigenaren elkaar niet allemaal zomaar gaan vertrouwen.

P: Waarom niet? Waar leidt wantrouwen toe? Mensen wordt hun huis toch niet afgepakt?

A: Nee maar je spreekt af dat iedereen z'n steentje bijdraagt.

P: Nee dat spreek je niet af. Je begint met iets kleins. De gemeente neemt een pandje over en maakt daar haar droomhuis van maakt het zichtbaar en zorgt dat je naar de achterkant van het pand kan lopen zodat je ziet waar de droom zich af moet gaan spelen. En dan haken mensen aan en sommige ook niet, nou dan haak je toch niet aan.

A: Je hoeft geen handtekeningen te verzamelen van jij doet mee jij doet niet mee?

P: Als mensen mee doen en die hebben een achtertuin en zes willen meedoen, mensen en gemeente stopt er geld in dan zien andere ondernemers dat en die denken ja dat had ik dus ook wel gewild maar ik heb gezegd ik wil m'n eigen tuin houden.

A: Maar er zullen dan ook altijd freeriders zijn, mensen die niet mee doen maar toch profiteren van de ontwikkeling.

P: Kan, moet je ook niet bang voor zijn. Is hier ook, een aantal mensen die hier vastgoed hebben profiteren nu ook dat deze wijk opgelapt wordt. Ja als je daarvan wakker ligt dan wordt het nooit wat. Dus je hebt gelijk

A: Zo bedoel ik het met dat vertrouwen.

P: Laat maar gebeuren. Echt meeprofiteren doen ze natuurlijk ook niet helemaal want als zij die achtertuin dichthouden komt er niemand in de tuin van hun.

A: Maar een koopwoning, en diegene wil niet mee doen dan wordt zijn pand wel meer waard.

P: Prima, dat kan ik me voorstellen, als je daar niet overheen stapt, daardoor staat dit land af en toe stil. Denken in belangen, nou en dan profiteert die er maar van dan wordt z'n woning meer waard.

Overigens daar profiteert de gemeente ook van he, dan gaat je onroerend goed belasting omhoog.

Dus inkomsten voor de stad, dus profiteert de hele stad er weer van. Je moet dat ook gewoon breed trekken en breed zien.

A: Laatste vraag, of er nog een principe bij Ostrom mist, een aanvulling of denk hier of daar aan?

P: Grens van gemeenschappelijke hulpbron zou ik niet doen. Ja de grens hier is wel die zeven gebouwen maar dat is een gegeven. Geen eis. Als dit project heel erg slaagt en er staat verderop nog een leegstaand gebouw dan gaan we misschien wel zeggen wij willen dat er ook bij betrekken.

Verder zijn dit procesregels die zijn wel relevant maar die komen in de loop van het proces wel, vanzelf naar voren. Op een gegeven moment gaan mensen zeggen hoe gaan we met die kosten om, maar begin met die droom. Als dit vooraf moet dan krijg je al zoveel discussie en weet niemand straks meer de droom maar zitten we alleen maar over een set van regels te praten en is die energie weg. Want niemand krijgt hier energie van. Er zit veel logica in die regels maar als je in het proces komt dan komt er vanzelf iemand die zegt nu moeten we even wat regelen over het toezicht, nu moeten we aangeven wat hoort er wel en niet bij, ja misschien wel slim dat we dat nu eens een keer vaststellen met elkaar. Dus het gaat allemaal komen dit, maar ga niet dit als een agenda voor je project realiseren want dan is de energie helemaal weg. Je hebt al ruzie voordat je de droom hebt gerealiseerd.

A: Bedankt voor een andere kijk op de zaak!

Bijlage 9: Interviewverslag Geert de Groot

Interviewverslag

Ing. Geert de Groot

Accountmanager Dienst Landelijk Gebied/ EZ

11 juni 2014

G: Ik ben accountmanager geworden dat betekent dat ik in gesprek ga met mensen die eventueel opdrachtgeven kunnen zijn voor DLG. Vaak gemeenten, waterschappen, provincies. Altijd overheden. En sinds de reorganisatie twee jaar geleden doe ik landbouw. Ik heb er geen verstand van maar ik weet wel hoe het principe werkt. En het zijn eigenaren van de grond dus ik zei laat mij dat thema maar doen. Als je iets wilt bereiken dan moet je altijd in gesprek met mensen van wie de grond is of wie de grond gebruiken. Daarom ben ik accountmanager voor de landbouw voor het hele land.

A: Dus je hebt ervaring met de landelijke herverkaveling?

G: Precies, in Overijssel heb ik samen met LTO (land en tuinbouw organisatie Nederland) en het kadaster het coördinatie product kavelen Overijssel opgericht. Dat is nu nog steeds succesvol. Sinds ik landelijk ben probeer ik met collega's samen dat in andere provincies te organiseren, Utrecht is ver, stapje voor stapje probeerde ik, DLG bestaat niet meer sinds 1 januari, maar ik probeer dat wel voort te zetten, ik hoop dat ik over een paar weken kan zeggen dat ik bij *** werk. Maar goed dat zit nog in de procedure. Maar ik wil het graag voortzetten, juist vanuit het verkavelen want *** heeft met het vertrek van DLG zeg maar de ambitie om een verkavelcentrum of een kenniscentrum voor verkavelen op te zetten en daar willen ze wat mensen van DLG voor overnemen. Dus dat verkavelen. Verder ben ik voorzitter van de taks force verkavelen voor groen. We hebben samen met kadaster en LTO een nieuwe wijze van verkavelen ontwikkeld voor het landelijk gebied, verkavelen voor groei, ken je het?

A: Nee

G: Het oude verkavelen zoals dat gebruikelijk was dat zag je dat dat afnam, de vraag er na. Dan denk je waarom is dat toch? Dat hebben we geëvalueerd en uiteindelijk hebben we gevraagd aan LTO kunnen we dat moderniseren en dat doen we met een stuurgroep vanuit die drie organisaties, DLG, LTO en Kadaster. Met een task force eronder en daar ben ik voorzitter van, die dan steeds weer nieuwe ontwikkelingen proberen te implementeren, nieuwe ideeën te implementeren, pilots te analyseren, gaat het beter gaat het minder. Dat gehele traject. Daar zijn we nu een jaar of drie mee bezig. Vanuit verkavelen voor groei ben ik daar dus voorzitter van geworden. Constant op zoek naar mogelijkheden om het landelijk gebied te verbeteren maar ook wat kan ik er mee in andere delen van het land? Dus stedelijk. Guido Kuijer die doet dat vanuit het Kadaster maar ik heb ook al wel eens met iemand van de kamer van koophandel gesproken van goh wat zou je ervan denken om dat eens op bedrijventerreinen te gaan doen en die werd toen ook enthousiast. Ver voordat Guido er mee bezig was maar uiteindelijk hebben we als DLG gezegd nee laten we maar scheiden wij zijn dienst landelijk gebied, we moeten ergens een lijn trekken en laten we dat stedelijke maar aan het Kadaster overlaten. Op een gegeven moment kwam EZ vragen of we een pilot zouden willen doen op het gebied van stedelijke herverkaveling nou toen heb ik de verbinding gelegd met het Kadaster en we gaan de nu twee pilots doen.

A: En waar verwacht je tegenaan te lopen?

G: Het is een stuk moeilijker met stedelijk verkavelen, want in landelijk gebied heb je het al jaren gedaan dus er is al heel veel jurisprudentie heel veel geschiedenis. Maar er komt een derde dimensie bij en dat is niet lengte maal breedte maar ook maal hoogte. Oftewel je hebt het over kuub, je kunt de situatie niet overal even gelijkwaardig krijgen maar inmiddels zijn er allerlei spelregels bedacht waarmee je het uitwisselbaar maakt. Dat is het lastige binnen stedelijk verkavelen, de grote diversiteit in objecten, vastgoed. Dat maakt het erg lastig in een koekjesfabriek kun je niet zomaar een andere functie zetten. Ze hebben allemaal een hele specifieke vorm terwijl oppervlakte

landbouwgrond bij voorkeur een rechthoekig vlak is want dat is handig voor zo'n trekker. En of je nou mais of gras of koeien hebt.

A: Ik heb me in het begin van mijn periode in Deventer vooral veel bezig gehouden met stedelijke herverkaveling en ook met het Kadaster gesproken omdat we toen ook dachten dat het wellicht een instrument is om in de Stadshof in te zetten, maar wellicht kun jij aan het eind van ons gesprek daar wat over zeggen. Maar ik heb het nu wat breder getrokken naar zelforganisatie, dus veranderende rol van de overheid actief naar faciliteren. ...legt casus Stadshof uit... Wonen boven winkels is met het idee gekomen als we die binnentuin realiseren kunnen we ook die verdiepingen weer een duurzame invulling geven. Wbw heeft stichting Stadshof opgezet waarin enthousiaste deelnemers zitten, iemand van MBK, Bro, architecten. Geen gebiedseigenaren. En nu willen we al die gebiedseigenaren enthousiast maken zodat ze willen participeren en investeren in dit gebied en proces om er iets van te maken. En dan niet ons idee opleggen met we maken een mooie binnentuin, maar bedenk vooral zelf wat je met dit gebied kan.

G: Waarom wil je die binnentuin?

A: Wbw wil opgang naar de verdiepingen creëren om ze weer duurzaam in te kunnen vullen. En voor de gemeente is dit wellicht een kans om wat meer te gaan bieden dan winkelen alleen, er is toch een trend zichtbaar van de consument wil een beleefstad. Dus wellicht winkels met terrassen erachter, een groot plein waar alle terrassen samen komen. De invulling ligt open dat mogen gebiedseigenaren zelf bedenken zodat ze hun eigen draagvlak vormen.

G: Ja,

A: Maar we hebben nog niet met gebiedseigenaren gesproken omdat we de do's en don't van zelforganisatie op papier willen hebben. een strategie kunnen bedenken hoe we met die eigenaren in gesprek kunnen gaan.

G: Maar wie wil dit dan?

A: Stichting Stadshof, wonen boven winkels is begonnen met mensen uit te nodigen en samen met die mensen stichting Stadshof op gezet

G: Ja precies en wat hebben die voor een doelstelling?

A: Levensduur, meer wonen...

G: Sociaal toezicht... die stichting is jouw opdrachtgever?

A: Zo zou je dat kunnen zeggen

G: Ja, het principe van zelforganisatie is van deze tijd, liefst zoveel mogelijk met eigen geld en zo weinig mogelijk overheidsmiddelen.

A: Precies.

G: En die stichting heeft die vertegenwoordigers in het gebied? Wat maakt het dan zo'n eigenaar zegt ik doe mee.

A: Ja dat is de vraag.

G: Tegemoetkomen, een belang. Is er beeld bij? Is er een soort enquête gehouden voor de diversiteit aan mensen?

A: Nou de eigenaren zijn in ieder geval bekend, en van een aantal mensen is bekend die mee willen doen, Talamini bijvoorbeeld. En van een paar bekend die niet mee willen doen. Zoals blokker, die hebben niet zoveel belang, geen direct belang in Deventer.

G: Precies Talamini is nog een familie, en ontwikkelaars en beleggers hebben gewoon eigendom en zitten op afstand.

A: Ja dus die verschillende partijen hebben we en er is hier en daar wat binnen gelopen bij winkeliers.

G: Er is een verkavelingswet he, en je hebt eigendommen en je wilt met die eigendommen wat schuiven zodat je iets kunt inrichten. Wat een wettelijke verkaveling inhoud is dat niet iedereen doet mee en dan moet er een bestuurder, Gedeputeerde Staten in dit geval zeggen we gaan de wet daarop van toepassing verklaren. En dan wordt iedereen onteigend of gekort en dan wordt er in het belang van het geheel, maar dan moet er een soort gemeenschappelijk belang zijn. Het maatschappelijk belang kan dan bepalen dat het individu mee moet werken. Maar als dat gemeenschappelijk belang er niet is, dat zou wonen boven winkels kunnen zijn maar is dan het

maatschappelijk belang het fraaie stadsgezicht? Of sociale veiligheid in de stad. Maar is dat maatschappelijk belang dan zodanig zwaar dat via een wet iemand wordt gedwongen om mee te doen. Dat lijkt mij een hele lastige in deze.

A: Ja,

G: Binnen de Rijksoverheid, het is algemeen geaccepteerd dat je mag onteigenen voor een spoorlijn, voor een weg, want dat vinden wij allemaal belangrijk dat wij daarover heen kunnen rijden. Dan mag je onteigenen. Voor natuur vinden politici al, terwijl we met elkaar vinden dat we een ecologische hoofdstructuur nodig hebben, zelfs nog voor waterdoelen zijn ze terughoudend om te onteigenen terwijl we dat wel belangrijk vinden. Dat zijn de minder harde maatschappelijke doelen, en een maatschappelijke doel als een fraai stadsgezicht of sociale zekerheid dat is er dan niet een die hoog op de politieke agenda staat die het kansrijk maakt om dit af te dwingen.

A: Precies, daarom zitten we ook echt in die vrijwilligheid en daar een strategie voor bedenken. Ik moet natuurlijk ook theorie toevoegen in m'n scriptie, ik weet niet of je Elinor Ostrom kent, zij heeft acht principes opgesteld voor een duurzame zelforganisatie. Je hebt individueel belang en gemeenschappelijk belang, hoe verenig je dat nou? Ostrom zegt dus aan de hand van deze principes zou een duurzame zelforganisatie stand moeten houden.

G: Belangen als zodanig, ieder heeft z'n belang en in een gebied hebben we tot nu toe vaak vanuit de overheid ingegrepen. Oude ruilverkaveling dat was overheid gestuurd, na de oorlog wilden we nooit meer honger, we wilden gewoon dat iedereen te eten kreeg en dat hebben we voor heel Nederland via ruilverkaveling uniform gemaakt. Dat is in de jaren '90 weer omgedraaid, natuur was de nieuwe vorm voor verkaveling. Daar ontstond meteen controverse tussen een boer en andere belangen. Elk belang dat er bij komt in een gebied maakt het lastiger, om belangen elkaar te vinden, gemeente wil fietspad, waterschap wil wat. Dat maakt dat het heel divers werd in belangen. Wij hebben dat vroeger als overheid heel dominant gedaan met een wet in de hand en gezegd in het algemeen belang zetten we dat boven aan dat eronder en dat dat dat en zo is het ook altijd gegaan als men naar de rechter ging, ging de rechter dat afpellen. En die legden het langs de richtlijnen, van te voren werden er richtlijnen opgesteld en dan werd er naar het ruilproces gekeken en dan zei iemand ik kom er niet goed af en dan ging die naar de rechter. Er zat een hiërarchie in belangen in. Daarom vroeg ik ook heb je een beeld van wat daar de belangen zijn, ene uiterste is bedrijf dat alleen maar winst wil maken, die verhuurd z'n pand en wie er in zit kan hem niet schelen als er maar geld binnen komt. En je hebt er nog een die heeft een hart voor de binnenstad. Ik ben oud Deventenaar ik voel er wat bij. En je hebt mensen die zeggen maar hé het helpt mij ook wel in mijn bedrijfsvoering als ik een binnen tuintje heb, of als ik een mooie omgeving heb. Als je een beetje zicht hebt op die belangen dan zou je kunnen kijken wat is nou de grote gemene deler van die belangen. Maar dit zijn er zoveel, ik vraag me af of je ze in een gebiedsproces bij elkaar krijgt. Wat heel belangrijk is dat mensen een gemeenschappelijk opgave definiëren. Ik heb een belang, dit is jouw belang en als we die bij elkaar doen hebben we een gemeenschappelijk belang en als we die gemeenschappelijkheid vinden, dat is een proceskunst, door ze allemaal aan tafel te zetten en te zeggen we zijn allemaal gelijkwaardig, jij bent niet meer dan hij deel nou eens je belang, spreek nou eens uit waarom je dat vind. En dan zegt iemand anders maar jij bent gek, maar diegene moet z'n mond houden want hij heeft het recht om dat uit te leggen. Zo krijgt iedereen dat recht. Dat soort processen, dat is nieuw, dat is eng. Vroeger kwamen ze om de beurt bij een ambtenaar en die ambtenaar zei wat wil u, oke we houden er rekening mee. Volgende oke u wilt dat, ik zal er rekening mee houden. En dan gingen het Kadaster en DLG een beetje husselen en dan kwam dit eruit, kijk dit is het geworden en dan zegt de een dit is niet gek en de ander zegt ik vind dit helemaal niks maar omdat z'n buurman al zei ik ben het hier wel mee eens kan die ander nooit meer iets in beweging krijgen, die moest wel naar de rechter dan. Dus we hebben nu gezegd we zetten ze allemaal aan tafel en leg maar uit wat je belang is en vertel maar aan elkaar wat onderhandelbaar is. Zodat er begrip ontstaat over wat is bespreekbaar en wat is niet bespreekbaar. Of alleen maar onder voorwaarden. Dus dat ontstaat er een beeld van wat wil je van elkaar. En is de kunst wat is de gemeenschappelijke opgave. Maar dat zal in dit voorbeeld wel lastig worden, daarom denk ik dat je misschien een voorselectie moet maken van mensen die willen, en zitten die allemaal in die hoek dan zou ik zeggen begin in die hoek. En laat die anderen maar even

zitten. Want anders kom je nergens. Je moet zoeken naar gezamenlijkheid. En daarbij oog houden en vertrouwen houden voor de anderen dat ze niet in hun belang geschaad worden. Zo gauw als je ergens belang schaad heb je weerstand. En als je die weerstand weet te neutraliseren dan heb je rust en dan kun je in rust met elkaar zorgen dat degenen die willen dat daar iets moois uit komt.

A: En wat voor iemand moet zo iets gaan trekken?

G: Iemand die het vertrouwen heeft daar. Het is gewoon mensen werk, iemand waarvan iedereen zegt daar heb ik vertrouwen in die spreekt onze taal. Iemand die ooit daar ondernemer is geweest die vroeger goed lag. Maar dat soort mensen heb je nodig. Een man van z'n woord. Daar willen ze wel mee in zee. Ook iemand waarvan ze weten dat hij wel wat netwerk heeft, neutrale connecties met verantwoordelijke bestuurders. Maar het is mensenwerk. Vorm van zelforganisatie is inderdaad zoeken naar tegenstellingen maar ook naar gemeenschappelijke belangen. En die tegenstellingen die moet je op een nette manier mee om gaan en wie weet kom je dan ooit wel eens bij ze en dan zeggen ze joh ik vind het jammer dat ik toen m'n vinger niet op heb gestoken.

A: Ja, dat

G: Mensen komen maar voor twee dingen in beweging zeg ik altijd, voor angst of voor verleiding. Als ze verleid worden willen ze wel meelopen maar als ze bang worden gaan mensen ook lopen of rennen. En in al die andere gevallen blijven ze neutraal tenzij ze intrinsiek zelf iets willen.

A: Ja

G: In dit geval denk ik, toch het verleiden de kunst.

A: En dat verleiden, Paul de Bruijn zei bijvoorbeeld dat verleiden kun je doen doordat de gemeente of stichting Stadshof een droom uitspreekt voor dat gebied. En dat iets groots waar eigenlijk niemand nee tegen kan zeggen, dus we gaan de mooiste binnentuin van Nederland realiseren...

G: Ja ja!

A: En moet je dan juist groot denken of klein houden?

G: Wat helpt is inderdaad een ambitie met elkaar maar het moet wel haalbaar zijn. En het helpt vaak ook wel met enige verbeelding. Maar dan moet je het met elkaar doen, dan moet niet iemand alvast iets neerplannen, nee dan moet je met elkaar het gesprek in gaan. Je zou ze gewoon allemaal kunnen uitnodigen en dan zie je wel wie er zijn, wie er niet zijn die willen niet. Die er wel zijn die willen wel iets. En als je die te pakken hebt, dan vallen er vast nog wel wat af, maar als er dertig komen en er blijven er twintig van over. Nou, en je zou wat beelden kunnen laten zien van bijvoorbeeld die spoorlijn in Parijs wat zo'n mooie wandeltuin is geworden zo iets, zo zijn er vele mooie voorbeelden. Dit soort beelden hebben we erbij, wat vind u er van? Het gaat er om dat je dat proces heel erg goed inricht op die mensen en hun eigen belang. Eerst aftasten of je de goede toon hebt. En gewoon beginnen als er een aantal mee willen doen. Sommigen zullen niet willen, anderen zeggen nou ik kan wel blijven roepen dat ik niet wil maar we mogen nu als gelijkwaardige partner meepraten. Gelijkwaardigheid en gelijkgestemden zoeken is heel belangrijk in zo'n proces. Denk dan maar iets uit wat heel dynamisch en organisch is.

A: En zie je dan nog een rol voor de gemeente?

G: Ja, gemeente moet de kaders stellen. Dat is heel eng voor de gemeente want die moet het goedkeuren van plannen aan de voorkant loslaten, het nee en ja zeggen, het proces zodanig open vorm geven dat die mensen zelf mogen kiezen wat voor hen het best is. En dan moet de gemeente niet halverwege het proces zeggen ja maar dit wordt 'm niet. Je moet aan de voorkant zeggen dit zijn de kaders, dit moet kunnen. Niet hoger dan zo, niet meer dan dit enz. en je kunt van ons financieel dit en dat verwachten. Dat moet de gemeenteraad goedkeuren en dan moet de gemeenteraad ook als er op een gegeven moment een sloopvergunning wordt aangevraagd zeggen ja dit past binnen de kaders dit mag. Dus dan niet met een rood potlood komen en doorstrepen. Dat is lastig voor een gemeente.

A: Het is ook wel echt zoeken voor een gemeente waar blijven we actief waar gaan we faciliteren. En wat is dan precies faciliteren?

G: Als je afwacht tot mensen naar jou toe komen gebeurt er niets. Ga maar eens met tien man naar Parijs dan sta je op elke kruising weer stil van welke kant gaan we op. Er moet er één zeggen kom we gaan nu naar de Eiffeltoren en dan loopt er altijd iemand met een kaart. Je bepaald met elkaar wel

we gaan naar de Eiffeltoren maar er lopen niet tien man met een kaart. Er zal iemand altijd moeten blijven coördineren, faciliteren zonder dat gebeurt er niets. Er zijn mensen, misschien wel wat van die winkeliers die wel wat stappen vooruit zetten maar de meesten doen niets en het heel prettig vinden dat iemand ze ondersteunt, maar je moet ze wel zelf aan het roer laten de regie laten voeren. Hun eigen toekomst, eigen bedrijf. Je moet oppassen met meningen verkondigen. Als je facilitator bent moet je keuzes voorleggen. En je weet altijd als ik eerst naar die en die en die ga is de kans groter dat ik het voor elkaar krijg dan als ik eerst naar die en die ga. Maar je moet verleiden, vragen wat heb je nodig om de volgende stap te maken? Niks doen gebeurt er niks.

A: Dat bedoelde Paul de Bruijn ook met die droom, maak nou geen visie of plan maar spreek een droom uit. Zodat mensen onderdeel willen worden van die droom. Goed, omdat het binnengebied nu zo slecht bereikbaar is en veel mensen het niet eens kennen, Paul zei laat de gemeente een pandje opkopen en een uitkijktoren daarachter bouwen en laat mensen binnenkomen zodat die tuin zichtbaar wordt. Toen dacht ik er is in Arnhem ook zo'n Aardvarken neergelegd zoiets zouden we in de Stadshof ook neer kunnen leggen om het onder de aandacht te brengen.

G: Ja! Je moet het belangrijk maken inderdaad. Je moet er aandacht op vestigen. Zo'n aardvarken dat is wel een aardige ja, creatief. Ik ken het gebied niet maar zat zelf direct te denken aan misschien moet je die opgangen van de grond afhouden. Misschien moet je een soort wandelring maken die heel dynamisch elke keer, als iemand mee gaat doen een brug naar dat pand legt. Dan ligt die ring er al vast, iedereen kan op het niveau van die appartementen rondlopen en dan krijg je vanzelf ik doe mee ik doe mee. En op een gegeven moment als je er tien hebt die een verbinding hebben, die kun je heel mooi maken architectonisch met bloemen e.d. wordt het dan een metalen ding of zet je een grote paal en hang je er touwen aan. Je moet er iets bijzonders van maken, out standing. Dat maakt dat ook mensen vanuit Chicago zeggen heb je dat in Deventer gezien. Het hoeft niet duur en groots te zijn als het maar fris en vernieuwend is.

A: En als je zo'n zelforganisatie tot stand hebt, zeg is vijftientig eigenaren die mee doen hoe organiseer je dan iets met die groep. Moeten er regels komen, moet je vastleggen dat degenen die meedoen echt mee doen?

G: Nou, je moet eerst verkennen of je een soort gezamenlijke opgave ziet. En dan kun je afspreken leggen we dit vast of niet. Je moet het vastleggen om het moment dat er contracten gesloten moeten worden, dat er kosten gemaakt moeten worden. Zolang je nog niets aan kosten hebt kun je gewoon vrijblijvend met elkaar gaan eten, of inspiratie avondjes of op bezoek gaan daar en daar, hoe is het daar gegaan. Dat is voortraject. Maar er komt een moment dat je een soort intentie moet afspreken en weer verderop komt er een realisatie afspraak. Die moet je wel in het proces inbouwen. Maar aan de voorkant moet je echt kijken, de zoektocht naar de gemeenschappelijkheid. En dan is het heel belangrijk dat je de goede droom definieert. Daar mag je wel wat tijd voor nemen, want als je die droom hebt dan heb je een goede stap gezet. Dat hoeft je nog niet eens in het contract te zetten.

A: Nee,

G: Het is wel een fundament voor succes

A: En hoe ga je dan om met dat de één een groter stuk tuin heeft dan de ander, wanneer je dat allebei in gaat leggen.

G: Dat is op het eind,

A: Ja, maar dat is wel ook een knelpunt in stedelijke herverkaveling toch, dat kostenverhaal?

G: Ja, maar er zijn wel voorbeelden van over hoe je daaruit kunt komen. Je moet eerst iets willen met elkaar. Dat financiële deel is niet het moeilijkste deel, je moet eerst iets willen met elkaar dat eerste stuk dat is veel en veel lastiger.

A: Oke, als wij het een beetje zelf uitdenken, stedelijke herverkaveling, dan kom je bij het kostenverhaal stil te staan.

G: Maar voor mensen, als je zegt je hebt een droom, we moeten kosten gaan maken dan heb je een intentieverklaring, dan heb je een basis om geld uit te gaan geven, dan moet je wel afspraken maken. Daar kun je over nadenken misschien hebben ze daar zelf een idee over, iedere maand 500 euro in de pot. En iemand krijgt het recht als penningmeester om dat te beheren. Misschien wel een van die

gebiedseigenaren. En misschien is er dan ook wel een clubje die zegt dan zijn wij een soort projectgroepje, werkgroep.

A: Dus je denkt wel dat die mensen uit het gebied kunnen komen? Hoeft niet per se een externe partij te zijn? In verband met scheve ogen en vertrouwen naar elkaar?

G: Nou ja, als ze dat liever willen, dat kan ook maar hoeft niet. Als iemand zegt ik vind dat leuk om te doen en iedereen vindt dat goed. Dan hoeft dat niet. Wat ze willen. En waar je zeker tegen aan kunt lopen is dat men zegt leuk plan maar wat gaat het me kosten? De geldvraag komt wel. Maar daar zou ik niet mee beginnen. Begin bij de droom, hoe zou het eruit kunnen zien. In soort schetsen begint dat vorm te krijgen.

A: Ja, ik proef uit meerdere antwoorden van jou dat informaliteit belangrijk is.

G: Ja vertrouwen is superbelangrijk, vertrouwen is ook ieders wens meenemen, de één ligt je beter dan de ander maar in een proces gaat het vast mis, als een hele belangrijke straks niet mee wil werken maar ook dan moet je diegene niet tegen je in het harnas jagen. Een individu kan zo'n heel proces ophouden en misschien wel helemaal verstieren.

A: Even resume, als je nu zegt stedelijke herverkaveling en dit Stadshofgebied?

G: Je kunt op basis van vrijwilligheid altijd voorstel tot ruiling doen. Maar dat is dan in het proces van uitwerking van je droom, dit zijn allerlei varianten en daar heb je bepaalde eigendomssituaties bij en die zou je kunnen aftasten met degene van wie het is. Is het haalbaar of niet. Die eigendomssituatie kan heel erg bepalend zijn voor wat er uiteindelijk uitkomt. En als je dat niet af kunt dwingen heb je daar mee te dealen. Je kunt het misschien wel komen, gezamenlijk eigenaren zouden ook kunnen zeggen we kopen het gezamenlijk want het is wel zo belangrijk. En dan zegt die persoon kom maar op, flink geld verdienen. Maar wellicht vinden die partijen het zo belangrijk dat ze dat er voor over hebben. Dat heb ik wel eens meegemaakt. Dus wettelijk denk ik dat het maatschappelijk belang niet zwaar genoeg is om het afdwingbaar te maken, maar je weet maar nooit, stel dat er 80% mee gaat doen dan kan die 80% wel bij de gemeente aankloppen van wilt u kijken of we het afdwingbaar kunnen maken via zo'n ruiling. Maar dat is verderop in het proces. Ik denk dat je die vrijwilligheid voorop moet zetten, en ook niet dreigen met afdwingen want dan ben je het vertrouwen kwijt. Maar eerst polsen met hoe zitten ze er in, komen ze opdagen als je ze uitnodigt. Als je de grote eigenaren mee hebt, pak er gewoon een paar uit waarvan je verwacht dat ze mee willen doen. Dan ga je gewoon een praatje maken over of het überhaupt iets is, als zij al zeggen dat willen we niet dan moet je er gewoon helemaal niet aan beginnen.

Bijlage 10: Conclusies samengevat voor stichting Stadshof

NU TOT STAND KOMEN ZELFORGANISATIE

Alyssa Klumper – 25 juni 2014

Conclusies naar aanleiding van een onderzoek
naar zelforganisatie in gebiedsontwikkeling

Droom formuleren

- Een droom formuleren en breed uitzetten (ook online) dan aan iedereen vragen wat ze er van vinden en hoe we dit samen kunnen realiseren.
- Zorg dat mensen onderdeel van die droom willen zijn: uitnodigen! Samen ideeën en plannen maken want hoe meer mensen zich eigenaar voelen van het idee hoe beter.
- Doelstelling en ambitie hoog stellen zodat niemand er tegen kan zijn. Hoe specifieker het wordt hoe sneller mensen het er mee eens of oneens zijn. Dus bv ambitie: We gaan in deze binnenstad op een andere manier met logistiek, leegstand en openbare ruimte om. "Een ambitie verenigd mensen" (Paul de Bruijn). Niet: We gaan geen achtertuinje ontsluiten maar: We gaan deze binnenstad toekomstbestendig maken! Of: We gaan de mooiste binnentuin van Nederland realiseren waar verschillende terrassen op uit komen.
- Informele bijeenkomsten zodat iedereen elkaar kan leren kennen en men ideeën kan uitwisselen.

Toegankelijk & gemakkelijk

- Verleiden (zie pagina 2)
- Over een set van regels praten zuigt energie. Regels komen vanzelf. "Go with the flow and denk niet in voorgebakken structuren" (Peter Koolwijn).
- Begin met degenen die willen. Zij kunnen ook als "handlanger" fungeren van de kartrekker en gebiedseigenaren die niet willen proberen te overtuigen.

Urgentie onderzoeken

- Een belangrijke kracht is onvrede met een bestaande situatie of het besef van urgentie voor de verbetering van iets.
- Polsen hoe gebiedseigenaren er in zitten. Komen ze opdagen als je ze uitnodigt? Pak er een paar uit waarvan wordt verwacht dat ze mee willen doen en maak een praatje over "het idee", als zij negatief zijn dan kun je er beter niet aan beginnen.

Kartrekker

- Een kartrekker is nodig om enthousiasme te kweken en te behouden. Tevens moet diegene belangen verenigen en een gemeenschappelijk belang en doel formuleren. De kartrekker moet iemand zijn die
 1. Het vertrouwen heeft van iedereen (gebiedseigenaren moeten het gevoel hebben dat de kartrekker "hun taal" spreekt en man van z'n woord is);
 2. Continuïteit kan bieden, gedurende het hele proces (meteen reageren op vragen e.d.);
 3. Netwerk van neutrale connecties met verantwoordelijke bestuurders heeft.
 - > "Het is niet mogelijk van te voren de toekomstige sleutelfiguren aan te wijzen. Het zijn in mijn ervaring altijd gelegenheidsallianties" (Peter Koolwijn).
 - > Eventueel kan iemand van een adviesbureau met ervaring in dit soort processen ingeschakeld worden.

Verleidingstrategie

-Droom formuleren

Het belangrijkste is om er wat bijzonders van te maken: out standing. "Het hoeft niet duur en groots te zijn als het maar fris en vernieuwend is" (Geert de Groot).

-Verbeelding

Aantal mogelijkheden uitwerken zodat er een aanleiding is om over te praten. Onderstaande afbeeldingen is een impressie naar een idee van Geert de Groot. Hij bedacht dat er een verhoogde wandeling gemaakt kan worden die heel dynamisch elke keer als iemand mee gaat doen een brug naar dat pand legt. Door middel van een wandeling houd je de opgangen van de grond af. "Als je die ring kan realiseren kan iedereen op het niveau van die appartementen rondlopen en gaan er vanzelf mensen meedoen" (Geert de Groot).



-Refereren

Naar projecten refereren waar een duurzame zelforganisatie tot stand is gekomen. Bijvoorbeeld de collectieve openbare tuinen in het Spijkerviertel en Spoorhoek in Arnhem. Er bevinden zich daar negen openbare tuinen. Het merendeel van de tuinen ligt verscholen in binnenterreinen. De vrijwilligers die de tuin onderhouden bepalen zelf hoe ze de tuin beheren. Voor een aantal gezamenlijke activiteiten, zoals financiën en publiciteit werken de beheerders van de tuinen samen in de Groengroep Spijkerviertel/Spoorhoek.



Manieren om het nu nog onzichtbare binnengebied in de schijnwerpers te zetten zodat er gedroomd kan gaan worden zijn bijvoorbeeld: Een opvallend kunstwerk of een uitkijktoren in één van de tuintjes. Ter ere van het 100 jaar bestaan van Burgers Zoo kreeg Arnhem een kunstwerk op een locatie die in eerste instantie te klein leek. "Nu het Aardvarken hier ligt, blijkt de locatie briljant. Juist het grote object op deze bijna te kleine plek zorgt voor veel dynamiek" (Peter Koolewijn).



STRAKS

BEHOUD VAN ZELFORGANISATIE

Voorkomen hiërarchie

- Hiërarchie is dodelijk voor samenwerken.
- Iedereen krijgt een andere rol binnen de zelforganisatie maar de beïnvloeding moet gelijk zijn. "Mensen zoeken hun eigen rol op, de een zegt ik doe de woordvoering wel en de ander zegt laat mij dan maar het architectonische gedeelte doen. Dus de rollen zijn verschillend maar iedereen moet gelijke toegang tot die rollen krijgen" (Paul de Bruijn).
- Er is wel leiding nodig maar individuen kunnen samen ook die leider zijn, dat kost minder energie per persoon en levert meer dynamiek op dan dat je bij één leider zou hebben.

Communicatie

- Informele contacten blijven belangrijk voor het wederzijds vertrouwen tussen gebiedseigenaren onderling en gebiedseigenaren en kartrekker.
- Als er in openheid wordt gepraat over elkaars wensen en mogelijkheden ontstaat er begrip voor elkaars situatie
- Opletten dat belangen van gebiedseigenaren die niet mee doen niet worden geschaad. Als belang wordt geschaad is er weerstand. Bovendien is het mogelijk dat gebiedseigenaren later besluiten toch mee te willen doen.

Afspraken vastleggen

- Verstandig is om een intentieovereenkomst te tekenen met degenen die mee willen doen zodat er een basis is waar vanuit gewerkt kan worden.
- Vervolgens moet er ergens in het proces een realisatie overeenkomst komen met afspraken over de realisatie van de transformatie.
- Eventueel kan aan deze overeenkomsten een boetebeding worden gehangen. Bv: 500 euro "stok achter de deur" als iemand zonder gegronde reden uit de zelforganisatie stapt.
- Afspraken in de zelforganisatie kunnen bij een eventuele verkoop van een pand worden "mee verkocht".

Optie

- Gebiedseigenaren die een cruciale positie hebben en niet mee willen doen kunnen misschien worden verleid tot het ruilen van pand met iemand die wel mee wil doen. "Stedelijke herverkaveling" proces.

Naar aanleiding van interviews met
Mathieu Vasssen – Senior adviseur Seinpost
Paul de Bruijn – Initiatiefnemer Coehoorn Centraal
Geert de Groot – Accountmanager DLG / EZ