

Koorddansen boven het IJ

Organisatie en betekenis van de NDSM-werf



Universiteit Utrecht

Student: Frederik Matthijs Timmermans
Studentnummer: 3276864
Opleiding: Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO), Universiteit Utrecht
Masterprogramma: Organisaties, Verandering en Management
Scriptiebegeleider: dr. Arnold Wilts
2^e lezer: dr. Jeroen Vermeulen
Onderzoeksgebied: NDSM-werf Oost

“It is the aestatic eye that transforms ugliness into a source of admiration (...) such an aesthetic sensibility is found particularly among social groups rich in cultural capital, but poor in economic capital. At the core of such groups is the urban artist.”

– David Ley, 1996

“The barbarians at the gate are usually willing to negotiate a little, and the guys in the fort usually end up yelling, “We’re the only good thing in the world and you guys don’t understand it,” at which point the barbarians shrug, knock down your walls with amazingly powerful weapons, and put a parking lot over your sacred grounds. If they’re in a really good mood, they put up a pyramid of skulls.”

– Vikram Chandra, 2006

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek naar de organisatie van de NDSM-werf in Amsterdam, voor het masterprogramma 'Organisaties, Verandering en Management' van het departement 'Bestuurs- en Organiseringswetenschap' aan de Universiteit Utrecht. Toen ik bij mijn eerste bezoek aan de NDSM-werf van het pontje af kwam, werd ik gegrepen door de bijzondere atmosfeer die het gebied bezit. Ik vroeg mijzelf af wat er op deze plek gaande was en hoe dit was ontstaan. Ik besloot contact op te nemen met de organisatie die het beheer en de programmering van de werf voor zijn rekening neemt en op onderzoek uit te gaan.

Gedurende een aantal maanden heb ik het voorrecht gehad om de NDSM-werf en zijn gebruikers beter te leren kennen en mij een beeld te vormen van de organisatie en betekenis van de plek. Dit onderzoek heeft mijn ogen geopend voor de rijke historie, schoonheid en diversiteit van deze culturele vrijplaats en de liefde en toewijding van de mensen die er werken en leven. Ook heeft het me laten zien hoe complex het kan zijn om verschillende belangen en visies op de toekomst en eigenaarschap van de verschillende partijen bij elkaar te brengen en te komen tot een situatie die werkbaar en acceptabel is.

Ik wil de medewerkers van de Stichting Beheer NDSM-werf Oost bedanken voor het vertrouwen, de ondersteuning en de vrijheid die ze mij hebben geboden om dit onderzoek naar beste inzicht te kunnen doen. Daarnaast wil ik mijn respondenten en hun organisaties (in alfabetische volgorde) *Biesterbos, Noordwaarts, Over het IJ festival, Stadsdeel Amsterdam Noord, Stichting Beheer NDSM-werf Oost, Stichting Kinetisch Noord* en *Vereniging De Toekomst* bedanken voor hun waardevolle inzichten en hun ruimhartige medewerking aan de interviewgesprekken. Ook wil ik de adviseurs van Berenschot danken voor de mogelijkheid die ze mij boden om een aantal adviesgesprekken bij te wonen, die qua inhoud een duidelijk raakvlak hadden met dit onderzoek. *Last but not least* een woord van dank aan mijn begeleider vanuit de universiteit, Arnold Wilts. Mede dankzij zijn geduldige en pragmatische begeleiding is het gelukt om orde te scheppen in de onderzoeksdata en interessante verbanden te leggen met aansluitende theorieën en bovendien te komen tot een afronding van het onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe en hoop bovendien dat het lezen van dit stuk aanzet tot nadenken over de manier waarop we kijken naar de steden en de invulling van haar rafelranden.

Frederik Timmermans

Samenvatting

De NDSM-werf in Amsterdam Noord is een gebied wat in de loop van de jaren sterk van karakter is veranderd door economische invloeden en gentrificatieprocessen. Dit onderzoek is een case study dat probeert in kaart te brengen hoe het gebied is georganiseerd en hoe de betekenis van de werf tot stand komt voor de verschillende partijen die er actief zijn. Om dit te doen is het gebied bestudeerd als een proceslandschap, dat onderhevig is aan doorlopende sociale praktijken, politieke twist en strijd waarin verschillende actoren overheidsstrategieën bemiddelen naar locatie-specifieke toekomstbeelden. Daarnaast is er gekeken naar de interactie tussen de fysieke ruimte en de sociale constructie van de betekenis van het gebied voor zijn gebruikers.

De gebruikswaarde van de werf is verschoven van een economische en industrieële waarde voor Stadsdeel Noord, naar symbolische culturele waarde met een economisch aspect. Door de herwaardering en de formalisering van het gebied dreigt het rafelrandkarakter van de werf te verdwijnen. Tegelijkertijd wordt er vooral vanuit de projectontwikkelaar getracht om het esthetische rafelrandkarakter van het gebied te benadrukken. Het consequent naar voren brengen van de creatieve en authentieke karakter van de werf kan gezien worden als een vorm van *hard branding* en past binnen de ontwikkeling van *commodification* van het herontwikkelde gebied, waarin de economische waarde van de ruimte steeds verder de boventoon voert. Door veel oorspronkelijke gebruikers, vooral uit de culturele en creatieve hoek wordt deze ontwikkeling ervaren als een verlies aan authenticiteit.

De periode tussen de start van de herontwikkeling tot het bereiken van het voorgestelde eindbeeld heel interessant is op de NDSM-werf belangrijk voor het ontstaan van nieuwe initiatieven en spontane ideeën. De tijdelijkheid biedt de mogelijkheid om buiten de gevestigde kaders te denken en te handelen. Anderzijds zorgt de begrenzing door de tijdelijkheid voor urgentie. De tijdelijkheid kan dus een interessante spanning opleveren, die in het geval van de NDSM-werf heeft geleid tot bijzondere festivals, kunstprojecten en horecainitiatieven. De vertraging die de ontwikkeling van de NDSM-werf heeft opgelopen –de verlenging van de tijdelijkheid– wordt door sommigen gezien als een *blessing in disguise*, omdat het nieuwe initiatieven de kans geeft zichzelf te bewijzen en daarmee ervoor zorgt dat een bepaalde authenticiteit langer behouden blijft.

De organisatie op de werf is opgevat als een *partial organization* waarin alle partijen onderling verbonden zijn door middel van een of meer elementen uit een traditionele organisatie. De centrale organisatie in deze analyse is de Stichting Beheer NDSM-werf Oost geweest, een publiek-privaat initiatief dat zich bezighoudt met het beheer en de programmering van het oostelijk deel van de NDSM-werf. De verschillende partijen proberen invloed uit te oefenen op de ontwikkeling van de

werf. Welke ontwikkelingen ze voorstaan en hoe succesvol ze zijn in het nastreven ervan is afhankelijk van de ordening van waarden van de partij (*orders of worth*) en de toegang tot economisch en sociaal kapitaal. Het projectbureau van de gemeente en de projectontwikkelaar hebben een grote invloed op de ontwikkeling van het gebied. De kunstenaars aan de andere kant dreigen steeds verder gemarginaliseerd te raken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1. Introductie op het onderzoek	8
1.1 Beschrijving van het gebied	8
1.2 Probleembeschrijving	9
1.3 Doelstelling & vraagstelling	9
1.4 Onderzoeksbenadering.....	10
1.5 Relevantie	10
1.6 Leeswijzer	12
2. Theoretisch Kader	14
2.1 De betekenis van plaats en ruimte	14
2.2 Organisatie.....	22
2.3 Synthese: De betekenis van organisatie in plaats en ruimte	26
3. Methode.....	28
3.1 Onderzoeksontwerp	28
3.2 Dataverzameling	30
3.3 Onderzoekspopulatie.....	32
3.4 Rol van de onderzoeker	33
3.5 Kwaliteit van onderzoek	34
4. Resultaten en Analyse	35
4.1 De hoofdrolspelers	35
4.2 De betekenis van de NDSM-werf.....	48
4.3 Verbindingen en Structuren	53
5. Conclusies.....	60
Ontwikkeling & betekenis van de NDSM-werf	60
Tijdelijkheid.....	61
Organisatie op de NDSM-werf.....	61
Casus overstijgende relevantie.....	64
Betekenis van de empirie voor de theorie	64
6. Discussie	66
Suggesties voor verder onderzoek	66
Literatuur	67
Bijlagen.....	71
Topiclijst voor interviews.....	71
Afbeeldingen.....	72

1. Introductie op het onderzoek

Dit onderzoek gaat over de organisatie van de NDSM-Werf in Amsterdam in de periode van april tot en met juli 2012. Gedurende deze periode is er onderzoek gedaan naar de onderliggende organiserende structuren die de NDSM-werf vorm en richting geven. Er is gekeken naar zowel formele als informele processen en de wisselwerking tussen kunstenaars, de gemeente en andere partijen die betrokken zijn bij de invulling, ontwikkeling en de betekenis van het gebied. Het onderzoek heeft zich beperkt tot het oostelijk deel van de werf, het gebied waar de kunstenaars van de kunststad actief zijn en waar de meeste culturele activiteiten plaatsvinden.¹ Voor dit deel van de werf is bovendien een publiek-private stichting in het leven geroepen die het fysieke beheer en de programmering van het buitengebied voor zijn rekening neemt en daarmee de verantwoordelijkheid draagt voor een aantal taken die traditioneel gezien bij de gemeente zouden liggen.

1.1 Beschrijving van het gebied

De NDSM-werf is een voormalige scheepswerf in Amsterdam Noord met een rijke geschiedenis, een dynamisch heden en een beloftevolle toekomst. Met het wegvallen van de oude scheepswerffunctie en het opkomen van nieuwe functies veranderde de identiteit van de werf en kregen kunst en cultuur een belangrijke plek. Veel van de gebouwen die vroeger bij de scheepsbouwwerf hoorden zijn opgeknapt en hebben een nieuwe bestemming gekregen. De transformatie van het gebied, die in 1984 bij het faillissement van de Nederlandse Scheepsbouw Maatschappij in gang werd gezet, is nog steeds gaande. Vanuit ambtelijk, commercieel en cultureel oogpunt is er een aanhoudende interesse voor het gebied en wordt er dagelijks invloed uitgeoefend op de invulling en ontwikkeling ervan.

Er zijn veel verschillende partijen die zich verbonden voelen met de NDSM-werf zoals kunstenaars, theatergezelschappen, horecaondernemers, festivalpromotors, gemeentelijke organen, projectontwikkelaars en andere private partijen. De redenen om bij de werf betrokken te zijn, lopen sterk uiteen en zorgen soms voor tegengestelde belangen en botsende visies. Het belangrijkste punt van twist gaat over invulling, eigenaarschap en toekomst van de werf. Welke kant moet het op? Wat is de positie van kunst en cultuur? Van wie is het gebied eigenlijk?

Dit onderzoek gaat op zoek naar de organisatorische realiteit van de werf tijdens het onderzoek en onderzoekt de achtergronden van de huidige situatie. Door middel van gesprekken met personen en partijen die nauw betrokken zijn bij de werf is er gezocht naar een antwoord op de vraag door welke structuren de NDSM-werf georganiseerd is en op welke manier er regie gevoerd wordt over het gebied. Daarnaast is er gekeken naar de betekenis die de verschillende partijen geven aan hun eigen

¹ Zie ook: figuur 2 in de bijlage.

rol in relatie tot het grotere geheel van de werf. De nadruk is komen te liggen op het blootleggen van de impliciete, informele en soms zelfs virtuele organisatie van de werf die lijkt te bestaan parallel aan de formele organisatiestructuren.

Vanuit praktische én inhoudelijke overwegingen is de Stichting Beheer NDSM-Werf Oost (in dit onderzoek afgekort tot SBNO en door sommige partijen ook aangeduid als de buitenstichting of beheerstichting) gekozen als vertrekpunt in dit onderzoek. De publiek-privaat stichting, die werd opgericht door de gemeente in samenwerking met een aantal invloedrijke actoren op de werf, vormde een uitgangspunt voor het onderzoek omdat deze in meerdere opzichten een centrale positie op de werf heeft of ambieert, en vrijwel dagelijks met alle andere betrokkenen in contact staan. Praktisch gezien bood de buitenstichting de onderzoeker het vertrouwen om dit onderzoek uit te voeren en bovendien een plaats om te werken. Hiermee werd toegang verkregen tot het gebied en ontstond de mogelijkheid om andere belangrijke spelers rondom de werf te selecteren en benaderen.

1.2 Probleembeschrijving

Vanuit organisatorisch en ruimtelijk perspectief kan de werf worden gezien als een proeftuin waar geëxperimenteerd wordt met nieuwe manieren van gebiedsontwikkeling. Een plaats waar lokale overheid, projectontwikkelaars en lokale belanghebbende samen het gebied vorm en invulling moeten geven. De relatieve vrijheid waarin de verschillende partijen opereren, de vernieuwende initiatieven die op de werf ontstaan en de unieke positie van een publiek-private beheer- en programmeerstichting die bepaalde taken van de overheid op zich neemt, geven blijk van een bijzondere situatie waarin de traditionele bestuurlijke verhoudingen ten dele vervangen zijn door nieuwe structuren die het onderzoeken waard zijn.

1.3 Doelstelling & vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om de onderliggende ontwikkelende en organiserende processen van de NDSM-werf in kaart te brengen en om vanuit het perspectief van de betrokken partijen inzicht te krijgen in de manier waarop betekenisgeving van het gebied tot stand komt. De onderzoeksvraag die hiervoor gekozen is, is als volgt:

Welke processen sturen de ontwikkeling en organisatie op de NDSM-werf en hoe geven de betrokken partijen betekenis aan hun eigen rol en het gebied?

Om hier op een zinvolle manier antwoord op te vinden is er gekeken naar de sturende processen in de organisatie en ontwikkeling van de werf enerzijds en de betekenis die de verschillende partijen

geven aan hun eigen rol in het gebied in relatie tot de betekenis van het gebied geheel anderszids. Er is gekeken naar de achterliggende *processen* omdat *organisatie* en *ontwikkeling* dynamische begrippen zijn en dus vooral als proces kunnen worden begrepen.

1.4 Onderzoeksbenadering

Dit onderzoek laat zich typeren als een kwalitatieve *case study* in de interpretatieve traditie. Er is gezocht naar de perspectieven, ervaringen, beleving en betekenisgeving van de mensen die zich dagelijks bezighouden met wat er op de werf gebeurt. Het interpretativisme gaat er van uit dat er geen objectieve waarheid is, maar dat personen een eigen sociale realiteit construeren aan de hand van ervaringen en belevingen (Tsoukas & Kundsén, 2003). Deze benadering heeft als voordeel dat het ruimte laat voor nuance en de individuele beleving van de direct betrokken personen. Een bijkomend voordeel van deze benadering is dat het de handvatten biedt om een complexe werkelijkheid te onderzoeken, die niet te vangen is in kwantitatieve methoden. Kwalitatief onderzoek heeft een explorerend en geen toetsend karakter (Banister, 1997). Dit onderzoek is daarmee voornamelijk verkennend, beschrijvend en verklarend van aard en houdt zich dus niet bezig met het toetsen van een hypothese. De meeste data die gebruikt is in dit onderzoek is verkregen door middel van een reeks semigestructureerde interviews met vertegenwoordigers van verschillende belanghebbenden op de werf. Een uitgebreidere toelichting op de gebruikte methoden van dit onderzoek en de positie van de onderzoeker daarin is terug te vinden in hoofdstuk 3.

1.5 Relevantie

Dit onderzoek is relevant vanuit zowel wetenschappelijk als maatschappelijk oogpunt. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het van belang omdat er getracht is een raamwerk te ontwikkelen om een complexe omgeving als de NDSM-werf te analyseren en te begrijpen vanuit het idee van betekenisgeving die voortkomt uit fysieke elementen en sociale constructies. Door middel van concepten uit de organisatiewetenschap en stedelijke geografie beschrijft en analyseert dit onderzoek een nieuwe manier van het organiseren van de publieke ruimte, waarin traditionele grenzen tussen organisaties en de overheid verlegd of vervaagd zijn.

De actieve rol van de overheid in de herontwikkeling van de NDSM-werf en de inzet van cultuur, de lokale gemeenschap en het ondernemerschap van projectontwikkelaars als beleidsinstrument om het gebied een nieuwe invulling te geven vormt een duidelijke aanleiding om hier onderzoek naar te doen. De laatste jaren klinkt er vanuit de wetenschap een steeds luidere roep om het fenomeen gentrificatie kritischer te benaderen. Davidson (2008) beargumenteert dat de toegenomen rol van de overheid vraagt om een beter conceptueel en praktisch begrip van de aard van gentrificatieprocessen, inclusief de rol van lokale gemeenschappen, zoals in deze casus de rol van de

kunstenaars: “Gentrification research must therefore proceed with an understanding of displacement as process and remain critical of the potential for injustice bound up in it” (ibid. p. 2401). Bovendien is er behoefte aan verder onderzoek naar de vormen van verzet die zich manifesteren bij dergelijke herontwikkelingsprogramma’s (Lees, Slater, & Wyle, 2007). Dit behoeft een verbeterde conceptualisering van de praktijken en politiek van stedelijke herontwikkeling (Rousseau, 2009). Fuller (2012) geeft aan dat de nadruk meer op ongelijke machtsrelaties moet liggen: “Of particular concern is the need to examine the complex processes of negotiation and coordination within material exchanges between the state, market and civil society, especially in regard to the commodification of space and differential power relations” (Fuller, 2012, p. 915).

Een ander belangrijk element in dit onderzoek is de rol van betekenisgeving in de organisatie van het gebied. Betekenisgeving in organisaties is in essentie een sociaal proces. Deelnemers van de organisatie interpreteren hun omgeving; door middel van interactie met anderen construeren ze een verklaring die hen in staat stelt om de wereld te begrijpen en collectief te handelen (Isabella, 1990). Maitlis (2005) geeft aan dat recentelijk onderzoek naar het proces van betekenisgeving zich vooral heeft gericht op de cognitieve aspecten ervan (Griffith, 1999; Thomas et al., 1993) en de sociale processen die spelen in extreme condities of crisissituaties (Brown, 2000; Gephart, 1993; Weick, 1993) (ibid, p. 21). Minder aandacht is er geweest voor betekenisgeving die plaatsvindt in grote groepen van stakeholders binnen organisaties en de problemen die daarbij optreden (Weick, 1995). Dergelijke stakeholders nemen deel aan betekenisgeving vanuit verschillende posities in de organisatie, histories en persoonlijke achtergronden, wat ervoor zorgt dat er divergente referentiekaders ontstaan die ervoor zorgen dat ze verschillende rollen aannemen in het proces van betekenisgeving (Dutton & Dukerich, 1991). Ondanks de uitdagingen die voortkomen uit het inherent sociale karakter van betekenisgeving en de sociale processen die eraan ten grondslag liggen, is het organisatieaspect van betekenisgeving relatief weinig onderzocht. (Eden, 1992) Dit onderzoek richt zich op het sociale proces van betekenisgeving in een grote, losse organisatie met een diverse groep belanghebbenden en breidt daarmee de kennis op dit onderdeel verder uit.

De organisatorische werkelijkheid op de NDSM-werf als geheel laat zich goed bestuderen vanuit het idee van de *partial organization*. Dit concept van Ahrne & Brunsson (2010) biedt een raamwerk om situaties waarin traditionele concepten als organisatie, netwerk en instituties in elkaar overlopen systematisch te kunnen analyseren en begrijpen. De overgang tussen deze verschillende concepten is in de literatuur onderbelicht gebleven. “*Less attention has been paid to how and why institutions and networks become organized and the consequences of such a development. Studying the organization of institutions and networks can give us further clues to the demand for organization, and can illuminate some of its consequences*” (Ahrne & Brunsson, 2011, p. 95).

Er is gekozen voor een concrete toepassing van het *partial organization* raamwerk in dit onderzoek. Door de combinatie met andere theorieën en het bevragen van de *partial organization* in deze situatie wordt getracht het concept inhoudelijk verder te verkennen. In hun aanbevelingen voor verder onderzoek roepen Ahrne & Brunsson hier toe op: *“There are many forms of partial organization, consisting of various combinations of organizational elements. It is a crucial task for students of organization to investigate how different forms arise and the situations that they are likely to produce them. And the same research questions can be asked about the functioning and effects of partial organization as have traditionally been asked about formal organizations –including the classical questions about their effects on coordination and power. One can try to identify the main coordination problems in various types of partial organization and the types best suited for effective coordination”* (ibid. p.101). De onderzochte situatie is bij uitstek een voorbeeld van een organisatierealiteit waarbij organisatie, netwerken en instituties innig met elkaar verweven zijn en tezamen zorgen voor coördinatie en ontwikkeling. De inzichten die dit oplevert zullen bijdragen aan een verdere nuancering van het wetenschappelijke concept van de *partial organization*.

Ook vanuit maatschappelijk perspectief heeft dit onderzoek een zekere relevantie. Door de jaren heen zijn er miljoenen aan publiek geld in het gebied geïnvesteerd om de heropleving ervan te realiseren. Onder andere door de inzet van kunst en cultuur en het oprichten van een publiek-private beheerstichting is hier door de gemeente en andere partijen vorm aan gegeven. Dit onderzoek geeft een *insider*-perspectief op de manier waarop deze samenwerking zich in de praktijk manifesteert en legt de onderlinge verhoudingen op de werf bloot. De inzichten die dit oplevert, kunnen gebruikt worden om hier lessen uit te trekken voor de toekomst en kunnen allicht leiden tot een verbeterde onderlinge samenwerking. Daarnaast kan de methode die in dit onderzoek is toegepast, waarbij concepten uit verschillende disciplines naast elkaar worden ingezet, worden gebruikt om andere, maar vergelijkbare gebieden waar herontwikkeling en cultuur een prominente rol spelen beter te begrijpen.

1.6 Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit verschillende onderdelen met allemaal een eigen relevantie met betrekking tot het geheel. Deze inleiding dient als een introductie op het onderzoek met daarin een beschrijving van het onderzoeksveld, de probleemstelling en de doel- en vraagstelling, een korte toelichting op de onderzoeksbenadering en tenslotte een onderbouwing van de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek.

In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op de wetenschappelijke concepten en definities die context en richting hebben gegeven aan het onderzoek. Er is hiervoor gebruik gemaakt van

concepten uit de organisatiewetenschap en de stedelijke geografie die door middel van het concept betekenisgeving aan elkaar gerelateerd zijn.

Het methode-hoofdstuk moet gelezen worden als een toelichting op de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Hierin worden onder andere de onderzoeksmethoden, de kwaliteitscriteria en de rol van de onderzoeker besproken en verhelderd.

Het hoofdstuk 'Resultaten en Analyse' vormt de kern van dit onderzoek. Hierin worden de bevindingen die gedurende het onderzoek naar voren zijn gekomen gepresenteerd en gerelateerd aan de theoretische kaders uit hoofdstuk twee. Het resultatenhoofdstuk begint met een beschouwing van de onderzochte partijen die actief zijn op de werf. Vervolgens wordt aan de hand van een aantal thema's naar de beantwoording van de onderzoeksvraag toegewerkt in de conclusies in hoofdstuk vijf. In dit zelfde hoofdstuk zal ook worden ingegaan in de casus overstijgende relevantie en de betekenis van de empirie voor de theorie.

Het zesde en laatste hoofdstuk moet worden gelezen als een reflectie waarin de sterke en minder sterke kwaliteiten van het onderzoek worden besproken. Tenslotte worden er in dit hoofdstuk een aantal suggesties gepresenteerd voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk moet worden gelezen als een dialoog tussen een verzameling aan elkaar gerelateerde concepten die context en richting geven aan het onderzoek. Voor de analyse van de onderzoeksdata zijn concepten gebruikt uit twee verschillende wetenschappelijke disciplines, namelijk organisatiewetenschappen en stedelijke (sociale) geografie. Er is voor deze benadering gekozen omdat de organisaties en activiteiten op de NDSM-werf innig verweven zijn met de fysieke omgeving van het gebied. Om de werf te kunnen begrijpen is er gekeken naar de wisselwerking tussen de *betekenis van plaats en ruimte, organisatie en betekenisgeving*.

Door complementaire concepten uit beide disciplines te gebruiken was het beter mogelijk om de werf als geheel te analyseren. Het eerste deel van dit hoofdstuk zal ingaan op een aantal cruciale concepten die te maken hebben met de *betekenis van plaats en ruimte*, gebiedsontwikkeling en waardesystemen. Het tweede deel gaat over het geheel van organisaties, instituties en netwerken. Het derde deel zal ingaan op de verbindingen die gevonden kunnen worden tussen deze twee benaderingen en gaat bovendien in op de bemiddelende rol van betekenisgeving.

2.1 De betekenis van plaats en ruimte

De betekenis van een stedelijk gebied komt deels voort uit de fysieke ruimte, maar net zo goed uit een proces van sociale constructie. Het samenspel tussen de fysieke ruimte en sociale constructie van betekenis vindt plaats op verschillende schaalgrootten in de loop van de tijd. Om te begrijpen hoe de betekenis van een gebied tot stand komt, is het interessant om te kijken welke ontwikkelingen een gebied doormaakt op verschillende schaalniveaus over een bepaalde periode. In dit onderdeel komen een aantal verschillende invalshoeken aan de orde die gebruikt worden om stedelijke veranderingen te analyseren en te duiden. Ook komt aan bod hoe verschillende partijen betekenis en waarde toekennen aan een gebied en hun eigen handelen en hoe de waardering voor een gebied op verschillende schalen kan verschillen.

Schaalgrootten

Het karakter van stedelijke omgevingen is de uitkomst van een samenspel tussen een keur van private en publieke belangen die zich ontploegen op verschillende geografische schaalgrootten (Pacione, 2009, p. 32). In dit onderzoek zijn een aantal relevante schaalgrootten aan te wijzen waar vanuit er gekeken is naar de NDSM-werf. De buurtschaal — de werf zelf en zijn directe omgeving, maar ook stadsdeel Noord — kan gezien worden als een gebied dat een bepaalde eenheid vormt in termen van bebouwing en gedeelde sociaal-culturele waarden. Vanuit stedelijk geografisch oogpunt kan op deze schaal gekeken worden naar thema's als lokale economie of revitalisering, *gentrificatie*-processen, residentiële segregatie, de mate van publieke dienstverlening en het gebruik van de

omgeving als onderdeel van een politieke strijd over de controle van de stedelijke ruimte. De buurtschaal is tevens de dominante schaal in dit onderzoek omdat deze de dagelijkse realiteit vormt voor de meeste actoren die bij het onderzoek zijn betrokken. Toch zijn er een aantal andere schalen aan te wijzen waarin de NDSM-werf zijn eigen betekenis heeft.

Zo is ook de schaal van de stad als geheel van belang geweest in het onderzoek. Het gaat in deze schaal om de betekenis van de NDSM-werf voor de gehele stad. Deze schaal is relevant omdat een aantal gemeentelijke diensten vanuit deze schaal opereren en redeneren. De betekenis die van de werf uitgaat op stedelijk niveau is anders dan op buurtniveau omdat de werf slechts een klein onderdeel is van de stad, maar tegelijkertijd wel een unieke functie vervult en bijdraagt aan de identiteit van Amsterdam als geheel.

Tenslotte is er in het onderzoek ook gekeken naar de werf in een niet ruimtelijke schaal, namelijk die van het internet. Hoewel het lastig is om deze schaal af te kaderen, is het wel degelijk relevant voor de betekenis van het gebied op alle andere niveaus, van individueel tot mondiaal. Deze schaal is in de loop van het onderzoek van belang geworden door de komst van de gebiedsportal waarop de NDSM-werf als gebied gerepresenteerd wordt. De vragen op deze schaal gaan vooral over representatie en eigenaarschap. De betekenis van een gebied is afhankelijk van de schaal van waaruit er naar het gebied gekeken wordt. Om ontwikkelingen in een gebied te kunnen begrijpen is het daarmee van belang om te onderzoeken welke effecten een ontwikkeling heeft op verschillende schalen.

Perspectieven op stedelijke ontwikkeling

In de literatuur zijn er meerdere perspectieven aan te wijzen die een verklaring proberen te geven voor veranderingen in stedelijke structuren. Het gekozen perspectief is bepalend voor de verklaringen die gevonden worden voor de waargenomen veranderingen en daarmee ook van invloed op toekomstige veranderingen. Bovendien is het perspectief van invloed op de (normatieve) betekenis die wordt toegekend aan bepaalde ontwikkelingen; wat vanuit het ene perspectief een positieve ontwikkeling lijkt kan vanuit een ander perspectief als desastreus worden ervaren en vice versa.

Het politiek-economische perspectief op stedelijke verandering richt zich op de processen en actoren die verantwoordelijk zijn voor de productie van de gebouwde omgeving in een kapitalistische stad (Pacione, 2009, p. 150). De belangrijkste verklaring voor ontwikkelingen in het stedelijke landschap wordt in deze benadering gezocht in de interactie tussen verschillende actoren door middel van (economisch) kapitaal.

In het geval van de NDSM werf is het aannemelijk dat een aantal economische motieven en processen verantwoordelijk zijn geweest voor de opkomst en ondergang van de scheepsbouwactiviteiten op de werf, maar de opkomst van de werf als culturele vrijplaats kan niet alleen vanuit economische motieven verklaard worden. De klassieke kritiek op de politiek-economische benadering is dat deze enerzijds zou zorgen voor reïficatie van het marktdenken en anderzijds de menselijke aspecten in stedelijke ontwikkeling onderbelicht zou laten. Form (1954) beargumenteert dat sociale organisatie (van de landmarkt) relevanter is dan de economische modellen die de stad weergeven als een vrije markt waar individuen op een niet-persoonlijke manier met elkaar de competitie aangaan. Hiermee werd de focus verlegt van puur economische motieven naar *human agency*, de invloed van individuen en partijen, in de totstandkoming van de fysieke ruimte, als aanvulling op de invloed van economische processen.

Vanuit een postmodern perspectief op stedelijke ontwikkeling wordt de analytische *scope* verder uitgebreid met de invloed van symbolische uitdrukkingen op de totstandkoming van stedelijke landschappen. De focus ligt hierbij op de diversiteit van stedelijke landschappen en ziet alle stedelijke omgevingen als symbolische uitdrukkingen van de waarden, sociaal gedrag en individuele acties van mensen op een specifieke plek over een afgebakende periode. De fysieke omgeving wordt hierin gezien als het resultaat van een dialectische interactie tussen maatschappij en de fysieke ruimte. Hierdoor kan dezelfde fysieke ruimte verschillende betekenissen hebben voor verschillende sociale groepen, hetgeen kan leiden tot conflict over de juiste bestemming van een bepaalde plek (Pacione, 2009, p. 160). De focus op symbolische uitdrukkingen is geen vervanging van de politiek-economische en de *human-agency* benadering, maar eerder een overkoepelend framework waarin de verschillende invloeden bij elkaar worden gebracht onder één noemer.

Kapitaal

De drie benaderingen met de focus op respectievelijk de markt, de *agency* van personen en de symbolische uitdrukking van waarden kunnen gezamenlijk ingezet worden om de verandering van een stedelijk gebied te analyseren. Om deze verschillende elementen met elkaar in verband te kunnen brengen is er gebruik gemaakt van een bredere definitie van het begrip kapitaal, die verder gaat dan kapitaal als een puur geldelijk middel. Bourdieu (1986) definieert kapitaal als een sociale relatie binnen een systeem van uitwisseling. De term omvat “alle goederen, fysiek en symbolisch en zonder onderscheid, die zichzelf presenteren als schaars en die het waard zijn om nagestreefd te worden in een specifieke sociale formatie” (Harker, 1990, p. 13) en cultureel kapitaal fungeert als een sociale relatie binnen een systeem van uitwisseling van geaccumuleerde culturele kennis die macht en status verleent (Anheier, Gerhards, & Romo, 1995). Met andere woorden, kapitaal wordt dus

opgevat als een algemene hulpbron (*resource*) die zowel geldelijk als niet geldelijk en zowel tastbaar als ontastbaar verschijningsvormen kent (Bourdieu, 1986).

Binnen het begrip kapitaal wordt er onderscheid gemaakt tussen drie vormen van kapitaal die hun eigen karakteristieken kennen, deze vormen zijn economisch kapitaal, sociaal kapitaal en cultureel kapitaal. Voor de definities hiervan is gebruik gemaakt van het werk van Anheier, Gerhards en Romo (1995) die onderzoek deden naar het werk van Bourdieu (1986). Economisch kapitaal verwijst naar geldelijk inkomen alsook financiële hulpbronnen en bezittingen en vindt zijn institutionele basis in de uitdrukking van eigendomsrechten. Sociaal kapitaal is de som van de werkelijke en potentiële hulpbronnen die gemobiliseerd kunnen worden door lidmaatschap in sociale netwerken van actoren en organisaties. Cultureel kapitaal is het minst scherp gedefiniëert en bestaat in verschillende vormen. Het omvat lang bestaande bepalingen en gewoontes die men vergaart in een socialisatieproces, de verzameling van waardevolle culturele objecten zoals schilderijen en formele opleidingskwalificaties en training.

De drie vormen van kapitaal verschillen in liquiditeit en convertibiliteit en in hun potentieel voor slijtage en inflatie. Economisch kapitaal is het meest liquide en is het makkelijkst om te zetten in cultureel en sociaal kapitaal. Logischerwijs gaat er in de huidige samenleving, die geënt is op marktprincipes, veel invloed uit van economisch kapitaal. Sociaal kapitaal is lastiger om te zetten in economisch kapitaal, meer gebonden aan de persoon en bovendien onderhevig aan slijtage. Door deze eigenschappen is deze vorm van kapitaal lastiger te hanteren. Desondanks vormt sociaal kapitaal een cruciale factor bij het ontstaan en inzetten van netwerken. Een tekort aan sociaal kapitaal kan ervoor zorgen dat een actor buiten bestaande netwerken blijft en daarmee inspraak mist.

Het is lastig om sociaal kapitaal om te zetten in cultureel kapitaal, maar vice versa gaat dat vaak een stuk beter (Anheier, Gerhards, & Romo, 1995). In de ontwikkeling van de NDSM-werf als culturele vrijplaats heeft cultureel kapitaal een grote rol gespeeld. In de loop van de tijd heeft een verschuiving plaatsgevonden in de vormen van kapitaal die in het gebied zijn geïnvesteerd. Het volgende onderdeel gaat verder in op de rol van cultuur in stedelijke ontwikkeling.

Door gebruik te maken van een brede opvatting van kapitaal wordt het mogelijk om het onderzochte gebied te bestuderen als een soort van micro-economie waarin een constante uitwisseling plaatsvindt van verschillende vormen van kapitaal tussen de betrokken individuen en actoren. Door te kijken naar de hulpbronnen die de verschillende actoren tot hun beschikking hebben, kan er een inschatting gemaakt worden van de invloed die uitgaat van de verschillende actoren.

Gebiedsontwikkeling en gentrificatie

De ontwikkeling die de NDSM-werf in de afgelopen decennia heeft doorgemaakt lijkt in veel opzichten op een algemene trend die zich in meerdere steden heeft voorgedaan. De herontwikkeling van een in verval geraakt gebied dat door actieve bemoeienis van de overheid en de inzet van “cultuur” een nieuw waardering heeft gekregen. Een term die in de literatuur dan al snel komt bovendrijven is gentrificatie. Er zijn meerdere definities van de term met elk hun eigen insteek en lading. Hackworth (2007) omschrijft gentrificatie als een expliciet mechanisme waarin steden worden gepresenteerd als plaatsen van productieve kapitaalinvesteringen voor economische actoren, met de *commodificatie* van ruimte voor private consumptie als een middel voor steden om de competitie aan te gaan in de mondiale economie. De focus in deze definitie is sterk op de markt gericht en ziet gentrificatie voornamelijk als een economisch proces dat aan de basis ligt van de herontwikkeling. Ruimte is in deze opvatting een *commodity*, handelswaar. Lees et al. (2008) formuleren gentrificatie meer in termen van de invulling en het gebruik van een bepaald gebied. Gentrificatie is volgens hen de transformatie van een *working-class* of ongebruikt gebied in een stadscentrum naar een *middle-class residential* of commercieel gebied (Lees, Slater, & Wyly, 2008). Het economische component staat nog steeds centraal, maar de ruimte wordt niet alleen gedefinieerd naar de marktwaarde, maar ook naar de gebruikswaarde voor inwoners van de stad. Door de gebruikswaarde van een gebied voor de bewoners los te accentueren en niet te beschouwen als puur een uitkomst van economisch handelen, krijgt *human agency* en de rol van sociaal kapitaal een belangrijke plaats in de analyse van gentrificatieprocessen.

Kunstenaars en ‘de creatieve industrie’ worden vaak een centrale rol toegedicht in gentrificatieprocessen omdat zij vaak de eerste zijn die op vervallen, goedkope centrale gebieden afkomen en daarmee de buurt een nieuw elan kunnen geven. De ontwikkeling die gentrificatie tot gevolg heeft is vaak de reden dat diezelfde kunstenaars het gebied na verloop van tijd ook weer verlaten door toegenomen kosten en ‘commercialisering’ van de buurt. Cameron & Coaffee (2005) beschrijven de rol van cultuur en kapitaal als de belangrijkste aanjagers (*drivers*) van gentrificatie en onderscheiden drie alternatieve theorieën die verantwoordelijk zijn voor de veranderingsprocessen. Gentrificatie als economisch proces kan gezien worden als het vervolg op gentrificatie als cultureel proces, waar economische kapitaal het culturele kapitaal volgt. Gentrificatie als overheidsbeleid moet gezien worden als adaptatie van eerder waargenomen gentrificatieprocessen waarmee gezocht wordt naar ‘positieve’ gentrificatie die vanuit de overheid wordt gestimuleerd. Dit laatste omvat het gebruik van publieke kunst en culturele faciliteiten die gesubsidieerd worden door lokale overheden en andere publieke instellingen om herontwikkeling en gentrificatie te stimuleren.

Gentrificatie als cultureel proces

Het cultureel kapitaal van kunstenaars wordt vaak gezien als een belangrijke *agent* in de initiatie van gentrificatieprocessen. De rol van de kunstenaar als de pionier in gentrificatie is uitvoerig bestudeerd door David Ley. Het werk van Ley richt zich op de vraag-kant van gentrificatie, over de agency van de *gentrifier* en op de culturele en esthetische waarden van wat Ley 'de nieuwe middenklasse' noemt. Deze nieuwe middenklasse is een groep met veel cultureel kapitaal en minder economisch kapitaal. De nadruk in de analyse van Ley ligt op de betekenis van gentrificatieprocessen voor de gebruikers van een gebied en minder op de economische en structurele betekenis. De rol van de stedelijke kunstenaar in gentrificatieprocessen begint met de herwaardering van een bepaalde buurt die uit de gratie is gevallen. Dit gebeurt door er als het ware met een nieuw oog naar te kijken en de mogelijkheden en kansen te zien in de aanwezige ruimte en het goedkope vestigingsklimaat. Ley verwoordt het als volgt:

"It is the aesthetic eye that transforms ugliness into a source of admiration (...) Such an aesthetic sensibility is found particularly among social groups rich in cultural capital, but poor in economic capital. At the core of such groups is the urban artist." (Ley, 1996, p. 301).

Hiermee krijgt de buurt een nieuwe waarde en een nieuwe betekenis die ook mensen aantrekt die in eerste instantie een bepaalde ruimte links zouden laten liggen. Ley beschrijft een gentrificatie cyclus waarbij langzaam maar zeker veel cultureel kapitaal en laag economisch kapitaal wordt vervangen door hoog economisch kapitaal en minder cultureel kapitaal. Hij noemt dit "The relation between art, aestetification and commodification in the residential landscapes of the creative city." (Ley, 2003, p. 2528).

Gentrificatie als economisch proces

Wat er gebeurt zodra economisch kapitaal het culturele kapitaal achterna gaat typeert Ley als een verlies aan authenticiteit. Dankzij de commodificatie van de vernieuwde interesse voor een gebied verliest het gebied aantrekkingskracht voor de stadskunstenaar. Hiermee wordt de tegenstelling tussen cultureel en economisch kapitaal zichtbaar: *"(...)spaces colonized by commerce or the state are spaces refused by the artist. But (...) this antipathy is not mutual; the surfeit of meaning in places frequented by artists becomes a valued resource for the entrepreneur."* (Ley, 2003, p. 2535).

De rol de kunstenaar in gentrificatieprocessen kan worden gezien als die van een pionier die op zoek gaat naar nieuwe mogelijkheden in plekken die door anderen zijn afgedankt. Als men hierin slaagt heeft dit een herwaardering van het gebied tot gevolg, waarmee ook de economische waarde van het gebied stijgt. De ontwikkeling die vervolgens plaatsvindt door de investering van economisch

kapitaal zorgt er op zijn beurt weer voor dat de plek minder interessant wordt voor de stadskunstenaar door stijgende woon- en leefkosten en een verlies aan authenticiteit.

Gentrificatie als overheidsbeleid

In de jaren '90 lijken gentrificatieprocessen zoals die van de NDSM-werf in een stroomversnelling te komen. Cameron & Coaffee (2005) bestempelen dit als de derde golf van gentrificatie die zich kenmerkt door de bewuste inzet van gentrificatie als een algemene strategie voor de accumulatie van kapitaal. Smith (2002) typeert dit als volgt: *“What marks the latest phase in many cities, therefore, is that a new amalgam of corporate state powers and practices has been forged in a more ambitious effort to gentrify the city than earlier ones.”* (ibid., p. 443). Ley schrijft deze ontwikkeling toe aan de individualisering van de samenleving en de bloei van het neo-liberale gedachtegoed. Als gevolg ziet hij een verder verlies van authenticiteit: *“movement from festivals to festival markets, from cultural production to cultural economies, to an intensified colonisation of the cultural realm, to the representation of the creative city not as a means of redemption, but as a means of economic accumulation”* (Ley, 2003, p. 2542). Evans (2003) bestempelt dit fenomeen de ‘hard-branding’ van de culturele stad.

Mcleod & Goodwin (1999) beschouwen het gebied dat heronwikkeld wordt als een plaats van twist en strijd tussen verschillende actoren. De ruimte wordt beschouwd als een proceslandschap, dat onderhevig is aan doorlopende sociale praktijken, politieke twist en strijd waarin verschillende actoren overheidsstrategieën bemiddelen naar locatie-specifieke *path-dependencies*² (Brenner, 2004). Met andere woorden, als resultaat van een voortdurende strijd tussen verschillende belanghebbenden over overheidsbeleid, worden er keuzes gemaakt die de opties voor mogelijke toekomstscenario's van een gebied steeds verder beperken. Hiermee komt de ‘uiteindelijke’ vorm van een gebied steeds verder vast te liggen en worden alternatieve scenario's uitgesloten. Om deze processen te begrijpen, moet er gekeken worden naar de interactie tussen verschillende (ongelijke) actoren, dialoog, onderhandeling en argumentatie en de achterliggende motieven en waarden van de actoren die de richting van belangen kunnen verklaren. Om de waardesystemen van de verschillende actoren te kunnen ordenen maakt Fuller (2008) gebruik van het concept ‘Worlds of Justification’, wat naast elkaar bestaande waardesystemen van verschillende actoren in dezelfde sociale ruimte beschrijft. De differentiatie van waardesystemen van verschillende actoren biedt een verklaring voor de achterliggende motieven van het handelen van actoren. Deze motieven van handelen kunnen worden beschouwd als richtinggevend voor hetgeen de individuele actoren voor ogen hebben als positieve ontwikkeling van het gebied.

² Path Dependency verklaart het beperkte aantal mogelijkheden in een bepaalde situatie die gelimiteerd is door beslissingen uit het verleden die in de huidige situatie niet noodzakelijk nog langer relevant zijn.

'Worlds of Justification'

Het concept dat Fuller (2012) gebruikt, komt van de onderzoekers Boltanski & Thévenot (2006) die de interactieve processen onderzoeken die ten grondslag liggen aan het ontstaan van sociale coördinatie en orde en hoe actoren ervaren ongerechtigheid betwisten door zich te beroepen op verschillende rechtvaardigheidsprincipes (Fuller, 2012). Boltanski & Thévenot (2006) betogen dat gemeenschappen zijn opgebouwd uit interafhankelijke '*worlds of justification*' of '*orders of worth*', die naast elkaar bestaan in de zelfde sociale ruimte. Actoren gebruiken deze ordening van waarden om geschillen te beslechten en een sociale orde te creëren (West & Davis, 2010). De kern van sociale geschillen gaat over meningsverschillen over de bepaling van de waarde in relatie tot het algemeen belang. Actoren proberen anderen van de legitimiteit en het nut van hun kritiek [op voorgesteld beleid of bestaande praktijken] te overtuigen op basis van de waarde en betekenis voor bepaalde actoren, sociale processen en objecten (Boltanski & Thévenot, 2006). Door middel van empirische analyse van een groot aantal situaties in Frankrijk zijn Boltanski en Thévenot (2006) gekomen tot zes verschillende '*worlds of justification*' die ingezet worden door actoren. Deze werelden komen overeen met de meest voorkomende en legitieme representaties van rechtvaardigheid en culturele modellen die in de loop van de tijd zijn ontstaan, en die actoren gebruiken om voorgestelde acties in de samenleving te rechtvaardigen (Fuller, 2012). De werelden ordenen de waarden die verschillende actoren het belangrijkste vinden in relatie tot 'de goede samenleving' (Eulriet, 2008). Er is een wereld van de **inspiratie**, waar de nadruk ligt op creativiteit, visie en inspiratie. De **huiselijke** wereld legt de nadruk op respect voor gezag en voor collega's door middel van traditie, loyaliteit, precedent, werkrelaties en familie. De wereld van de **opinie** waardeert de opinie van anderen en de erkenning door een groter publiek. De wereld van de **industrie** benadrukt efficiency en standaardisatie en wetenschappelijke rationaliteit. De **markt** wereld benadrukt marktprincipes tussen individuen met de focus op competitie en winst om persoonlijke doelen te behalen. En tenslotte is er de **publieke** wereld, waar de publieke ruimte en dienstverlening, collectieve goederen en het democratisch proces het hoogst worden gewaardeerd (Fuller, 2012).

Callinicos (2006) stelt dat conflicten zich kenmerken door processen van kritiek of 'ontmaskering' van de '*orders of worth*' van de ander. En hoewel de verschillende werelden onderling verweven zijn, is er geen onafhankelijk mechanisme aan te wijzen om rechtvaardiging te vinden van de ene wereld boven de andere, hetgeen conflictresolutie problematisch maakt (Fuller, 2012). Om conflicten te overbruggen zullen actoren zich neer moeten leggen bij compromissen, al zijn deze per definitie onstabiel.

Dit eerste onderdeel van het theoretisch kader ging over de manier waarop de betekenis van een gebied tot stand komt en hoe deze kan veranderen door (her-)ontwikkeling en gentrificatie. De

betekenis van een gebied is sterk afhankelijk van de schaal waarop men naar een gebied kijkt en de invalshoek die men kiest. Omdat de betekenis van een stedelijk gebied ook vaak sterk samenhangt met sociale constructie door zijn gebruikers, is er in het bijzonder gekeken naar de uitwisseling en inzet van verschillende vormen van kapitaal tussen de actoren. Om inzicht te krijgen in de motieven en drijfveren voor het handelen van actoren is het begrip *worlds of justification* gebruikt. Door te kijken naar de betekenis van een gebied en uitwisseling van verschillende soorten kapitaal tussen verschillende actoren krijgt men inzicht in de organisatie van de ontwikkeling van een gebied zonder expliciet gebruik te maken van het concept organisatie.

In het tweede onderdeel wat nu volgt, zal verder worden ingegaan op de interactie en samenhang tussen de verschillende actoren, waarbij het concept organisatie wel wordt ingezet. Aan de hand van de concepten netwerk, instituties en *partial organization* zal een theoretische framework worden gepresenteerd. Aan de hand daarvan wordt er op gedetailleerde manier gekeken naar de samenhang en interactie tussen de actoren.

2.2 Organisatie

De situatie op de NDSM-werf vanuit organisatieperspectief bevatten is geen eenvoudige opgave. In de oorspronkelijke opzet was het idee om de publiek-private beheerstichting als uitgangspunt te nemen en vanuit daar met een stakeholder benadering de organisatie op de gehele werf te beschrijven. Al snel werd duidelijk dat een dergelijke conceptualisatie niet goed zou werken omdat de stichting op diverse manieren innig vervlochten is met andere partijen op de werf. Om de stichting als quasi autonome organisatie te bestuderen zou daarom niet goed werken. Diverse auteurs onderschrijven dat in de huidige maatschappij het concept van de traditionele organisatie niet afdoende is om organisaties te beschrijven, maar dat een vorm van netwerkbenadering nodig is om dergelijke processen te bevatten. (Castells, 1996; Powell, 1990) Anderen benadrukken juist de invloed die uitgaat van instituties op organisaties (Greenwood, o.a., 2008). En weer anderen proberen de hedendaagse samenleving te beschrijven zonder gebruik te maken van het concept organisatie (Bourdieu, 1990; Giddins, 1990; Habermas, 1986). Met deze verschillende analyses kun je twee tegengestelde kanten op, enerzijds zou je het kunnen opvatten als een aansporing om de processen in de samenleving te beschouwen vanuit minder gestructureerde vormen met een hoge mate van autonomie in hun interacties in de vorm van de netwerksamenleving. Anderzijds zou je de maatschappij kunnen opvatten als minder autonoom en meer gestuurd door bestaande structuren in de vorm van instituties. De derde benadering waarin de samenleving wordt beschreven zonder het concept van organisatie is in het vorige onderdeel naar voren gekomen, namelijk met het concept van de verschillende vormen van kapitaal van Bourdieu en de symbolische interactie tussen actoren.

Voor de casus van de NDSM-werf hebben alle drie de benaderingen hun eigen sterke kanten: de informele losheid van de netwerkstructuren, de sturende invloed van de instituties en de diverse inzetbaarheid van kapitaal. In dit tweede onderdeel wordt er getracht om de concepten organisatie, instituties en netwerk dicht bij elkaar te brengen en aan elkaar te relateren. Om dit te doen, moet de schijnbare tegenstelling tussen het denken vanuit netwerken en het denken vanuit instituties overbrugd worden. Hiervoor is gebruik gemaakt van het concept van de *'partial organization'*, een samenwerkingsverband met slechts een aantal karakteristieken van een traditionele, complete organisatie, waarin de ontbrekende karakteristieken voor een deel worden ondervangen door netwerken en instituties. Voordat er dieper ingegaan zal worden op dit idee van de *partial organization*, is het van belang om eerst verder uiteen te zetten wat er precies wordt verstaan onder instituties en netwerken.

Netwerken en Instituties

Netwerken bestaan uit informele structuren van relaties die sociale actoren met elkaar verbinden, dit kunnen personen, teams of organisaties zijn (Granovetter, 1985). De persoonlijke relaties tussen individuen zijn vaak doorslaggevend voor de netwerkverbindingen tussen organisaties. Relaties in netwerken zijn niet-hiërarchisch en netwerken worden onderhouden door reciprociteit, vertrouwen en sociaal kapitaal (Borgatti & Foster, 2003; Podolny & Page, 1998). De relaties binnen netwerken liggen ingebed in andere sociale relaties en de grenzen van een netwerk zijn onduidelijk (Thompson, 2003). Netwerken zijn interactievormen die kwalitatief verschillen van organisatie. Een netwerk wordt vaak beschreven in termen van informaliteit, het onbreken van grenzen en hiërarchische relaties, en wordt kwaliteiten toegeschreven als spontaniteit en flexibiliteit (Powell, 1990).

Het concept instituties is in de literatuur voor meerderlei uitleg vatbaar, de gemeenschappelijke deler in de definities is de nadruk op een bepaald type regels en condities die als vanzelfsprekend worden ervaren. North (1990) definieert instituties als bestaande uit expliciete regels, vaak in de vorm van wetten, waar individuen en organisaties zich aan commiteren waardoor er gedeelde en stabiele gedragspatronen ontstaan. Deze definitie heeft een gedeeltelijke overlap met elementen van een organisatie. In sommige gevallen worden organisaties, bijvoorbeeld overheidsorganisaties als institutioneel beschouwd. Instituties kunnen ook meer vanuit kennis en cultuur benaderd worden, waardoor het contrast met organisatie duidelijker naar voren komt. Jepperson (1991) beschrijft een institutie als een stabiel, door routine gereproduceerd gedragspatroon, gecombineerd met normen en concepties die als vanzelfsprekend gezien worden door grotere of kleinere groepen van mensen. In deze definitie zijn instituties meer een natuurlijk onderdeel van het leven dat niet bevraagd wordt, in plaats van een set van regels en normen die wordt opgelegd. De tweede definitie is in die zin neutraler en meer beschrijvend, waar de eerste definitie een meer politieke lading met

zich meedraagt. Om het onderscheid tussen de drie concepten (organisaties, netwerk en instituties) zo scherp mogelijk neer te zetten is ervoor gekozen om de tweede definitie te hanteren.

In deze casus valt het niet goed te beargumenteren dat netwerken en instituties simpelweg te bestempelen zijn als context van de stichting Beheer NDSM-werf Oost en de werf in het algemeen. Beide begrippen zijn te zeer verweven met de kern van wat er op de werf gebeurt en hoe er georganiseerd wordt. Om de klassieke paradox tussen netwerk (*agency*) en instituties (*structure*) te kunnen overbruggen is er gezocht naar een framework dat de grenzen van de traditionele organisatie overschrijdt en tegelijkertijd genoeg houvast biedt om orde aan te brengen in de verschillende interacties. Er is gekozen om organisatie op te vatten in lijn met de definitie van Ahrne en Brunsson (2011) namelijk als “een bepaalde orde met een of meer elementen zoals lidmaatschap, hiërarchie, regels, monitoring en sancties” (ibid., p. 84). Een dergelijke formulering maakt het onderscheid tussen organisatie en omgeving minder dramatisch en zorgt ervoor dat organisatie te herkennen is zowel binnen als buiten de grenzen van de formele organisatie, met als gevolg dat er twee vormen van organisatie ontstaan, namelijk de traditionele complete organisatie — waar al deze losse elementen aanwezig zijn — en wat Brunsson en Olsen (1998) noemen de *partial organization*, de vorm waarbij slechts een, of enkele elementen aanwezig zijn.

Partial Organization

Ahrne en Brunsson (2011) geven aan dat het concept van de *partial organization* fundamenteel verschilt van de begrippen netwerk en instituties, maar dat deze laatste twee begrippen vaak zo breed geïnterpreteerd worden dat ze daarmee bepaalde elementen van organisatie verhullen. Door de conceptuele verschillen tussen de *partial organization*, netwerken en instituties aan te houden is het mogelijk om fenomenen waar te nemen die staan voor een andere vorm van orde, met andere eigenschappen en afwijkende oorzaak-gevolgrelaties. Hierdoor is het mogelijk om organisatie waar te nemen buiten traditionele organisaties en het complexe samenspel tussen deze drie begrippen te analyseren. Ook is het hiermee mogelijk om transformaties van netwerken en instituties naar organisaties en andersom waar te nemen en bovendien een situatie te beschrijven die zich kenmerkt door organisatiestructuren, maar die in de traditionele zin niet als een complete organisatie kan worden aangemerkt.

Ahrne en Brunsson (2011) beargumenteren verder dat het belangrijkste verschil tussen instituties en netwerken enerzijds, en organisaties anderzijds ligt in de manier waarop deze tot stand komen. Instituties en netwerken ontstaan en veranderen schijnbaar uit zichzelf. Organisaties en *partial organizations* zijn daarentegen het gevolg van de interventie van individuen of formele organisaties die beslissingen maken die gevolg hebben voor zichzelf en het gedrag en onderscheid van anderen.

De keuze om de ontologie van het begrip organisatie te relateren aan beslissingen heeft volgens Ahrne en Brunsson (2011) vijf implicaties: beslissingen vormen pogingen tot ordening, dramatiseren onzekerheid, bieden verklaringen, benadrukken de importantie van individuen en dramatiseren menselijke controle.

Beslissingen

De eerste consequentie van het nemen van beslissingen als basis van de organisatie is dat het gezien kan worden als een poging om een bepaalde sociale orde te scheppen. Vanzelfsprekend zijn deze pogingen lang niet altijd succesvol, maar desondanks vormen beslissingen wel de basis waarop bepaalde processen in gang gezet worden. Men kan zich verzetten tegen lidmaatschap of hiërarchie, gestelde regels negeren of controles en sancties ontlopen. Een tweede implicatie is dat beslissingen onzekerheid benadrukken. Hoewel beslissingen pogingen zijn om onzekerheid te verkleinen, scheppen ze tegelijkertijd ook onzekerheid door te laten zien dat de toekomst is gekozen en dus ook anders had kunnen zijn. Dit scheidt een basis voor onenigheid en kan ervoor zorgen dat bepaalde toekomstbeelden in twijfel worden getrokken.

Beslissingen bieden daarnaast een uitgesproken verklaring van bepaalde situatie binnen een heersende orde. Deze orde kan enerzijds worden opgevat als de context waarbinnen een beslissing genomen wordt, anderzijds valt de orde zelf ook te typeren door te kijken naar beslissingen uit het verleden. Er gaat dus een zekere wisselwerking uit tussen orde en beslissingen.

De vierde consequentie hangt hiermee samen, namelijk dat beslissingen bijdragen aan de betekenis van bepaalde personen, de beslissingsmakers. Vaak is er sprake van een beperkt aantal beslissingsmakers die bepalen welke beslissingen er gemaakt worden. Ook hier is sprake van een wisselwerking, want beslissingsmakers kunnen alleen bestaan als er anderen zijn die zich naar de beslissingen voegen en het gezag van de beslissingsmakers hiermee onderschrijven.

De vijfde en laatste consequentie is dat beslissingen menselijke controle benadrukt. Dit is gerelateerd aan het werk van Aristotle (1985). Door het nemen van beslissingen claimt een individu een bepaalde invloed van vrije wil op de loop van de dingen, tegelijkertijd wordt daarmee een verantwoordelijkheid genomen voor de uitkomst van deze beslissingen. In formele organisaties is het zowel legaal als moreel vaak snel duidelijk waar de verantwoordelijkheid voor beslissingen ligt.

Formele organisaties zijn geneigd om verantwoordelijkheid te concentreren; de beslissers hebben relatief veel verantwoordelijkheid, andere leden hebben vaak relatief weinig verantwoordelijkheden. In organisaties buiten formele organisaties is meestal een stuk lastiger aan te wijzen waar de verantwoordelijkheid ligt en in het geval van netwerken is verantwoordelijkheid zo verdund dat het nauwelijks nog beschrijvende of verklarende kracht bezit.

Beslissingen werken beschrijvend, vormend, consoliderend en veranderend voor organisaties. Tegelijkertijd vormen ze de basis voor verantwoordelijkheid en mogelijke controverse. Deze implicaties laten zien dat beslissingen een interessant uitgangspunt vormen om (*partial-*) organisaties te bestuderen en te begrijpen.

Organisatie als verzet

Zoals in het vorige onderdeel al werd aangemerkt kunnen organiserende processen leiden tot tegenreacties van diegenen die hierdoor beïnvloed worden. Dit kan bestaan uit verzet of pogingen om organisatie te ontlopen. Sommigen kunnen autonomie verlangen, of zich op een andere manier willen organiseren. Het omgekeerde is ook mogelijk, het verlangen naar juist meer organiserende elementen, bijvoorbeeld op democratische gronden (Mörth, 2004). Niet alleen organiseerders, maar ook georganiseerden kunnen streven om organiserende elementen toe te voegen, waardoor een beweging naar meer organisatie mogelijk is. Met dit in het achterhoofd is het interessant om te bevragen wie gediend is bij meer of minder organisatie op de NDSM-werf.

2.3 Synthese: De betekenis van organisatie in plaats en ruimte

Dit derde en laatste deel van het theoretisch kader is erop gericht op het bij elkaar brengen van plaats, ruimte en organisatie. Een van de concepten die hiervoor gebruikt kan worden is reeds besproken, namelijk door middel van de uitwisseling van verschillende vormen van kapitaal. Een ander verbindend concept tussen plaats, ruimte en organisatie is betekenisgeving (*sensemaking*). Een aantal onderzoekers hebben zich expliciet bezig gehouden met het concept betekenisgeving. Betekenisgeving is breed begrip dat kan worden ingezet om het functioneren van een bepaalde sociale omgeving te bestuderen en bovendien verklaringen te vinden voor het *waarom* achter bepaalde handelingen.

Taylor & Van Every (2000) zien betekenisgeving als een proces dat omstandigheden vertaalt naar een **situatie die expliciet in woorden kan worden begrepen** en daarmee dient als een **springplank voor actie** (ibid, p. 40). Dit idee is sterk gerelateerd aan de betekenisgevende implicaties van beslissingen zoals deze door Ahrne en Brunsson (2011) werden geformuleerd. Volgens Weick et al. (2005) behelst betekenisgeving (*sensemaking*) een voortdurende retrospectieve ontwikkeling van aannemelijke voorstellingen die kunnen rationaliseren wat mensen doen. Beschouwd als een significant proces van organisatie, ontvouwt betekenisgeving zich als een opeenvolging van gebeurtenissen waarin personen (...) zich engageren met de huidige situatie, waaruit ze signalen afleiden en retrospectief een aannemelijke betekenis creëren waarmee ze meer of minder **orde aanbrengen in de huidige situatie**. (ibid., p.409) Het is interessant om op te merken dat betekenisgeving een proces is dat

terugkijkt en een verklaring probeert te geven voor acties uit het verleden. De betekenisgeving loopt dus achter het handelen aan en vormt daarna eventueel de basis voor nieuwe handelingen.

Gioia et al. (1994) onderscheiden drie elementen in het proces van betekenisgeving in organisaties. Het eerste element is de observatie dat betekenisgeving gebeurt in een stroom van gebeurtenissen die worden omgezet in woorden en **sillante categorieën**. Het tweede element dat hieruit volgt is dat het proces van het organiseren gevangen is in **geschreven en gesproken taal**. Het derde element is dat lezen, schrijven, converseren en redactie cruciale handelingen zijn die dienen als het medium waarmee de **onzichtbare hand van de instituties** zijn weg vindt (ibid., p.365). Instituties in deze definitie moeten worden opgevat in de lijn van Jepperson (1991), namelijk als een stabiele, door routine gereproduceerd gedragspatroon, gecombineerd met normen en concepties die als vanzelfsprekend gezien worden door grotere of kleinere groepen van mensen. Betekenisgeving in deze opvatting heeft een hoger abstractieniveau en is meer impliciet dan de opvatting van Taylor & Van Every (2000) die betekenisgeving zien als een proces waarop mensen bewuste gekozen acties baseren. Betekenisgeving kan dus op verschillende niveaus worden ingezet en kan, afhankelijk van de interpretatie een verklaring bieden voor zowel concreet handelen als meer impliciet sturende institutionele structuren.

In het onderdeel over de betekenis van plaats en ruimte gaat betekenisgeving vooral over de invulling en waarde van het gebied. Het laat zien dat de betekenis van een gebied door de jaren heen sterk kan verschuiven onder invloed van veranderend gebruik en gentrificatieprocessen. Daarnaast kan betekenisgeving worden gerelateerd aan de invloed en het handelen van actoren die actief zijn in het gebied. Betekenisgeving heeft invloed op de relatieve waarde van verschillende vormen van kapitaal en daarmee op het de invloed van verschillende actoren. *Worlds of Justification* van de verschillende actoren kunnen ook gezien worden als een vorm van betekenisgeving die sturend is voor handelen.

Dit laatste onderdeel laat zien dat betekenisgeving op verschillende niveaus een belangrijke rol speelt in het begrijpen van zowel organisatie als de betekenis van plaats en ruimte. In het volgende hoofdstuk wordt een toelichting gegeven hoe de concepten die in dit theoretisch kader naar voren zijn gebracht, concreet zijn gemaakt in de onderzoekscontext.

3. Methode

Dit hoofdstuk is een aanvulling op de onderzoeksbenadering van hoofdstuk 1.4 en gaat verder in op de opzet en uitvoering van het onderzoek en de concrete toepassing van de concepten uit het theoretisch kader. Zoals in de inleiding al naar voren kwam is dit onderzoek een kwalitatieve *case study*, gedaan vanuit de interpretatieve traditie waar de nadruk wordt gelegd op ervaringen en betekenis en de sociale constructie van een realiteit. Het doel van dit hoofdstuk is om de doel- en vraagstelling uit hoofdstuk een verder richting te geven zodat deze toepasbaar zijn op de specifieke situatie op de NDSM-werf.

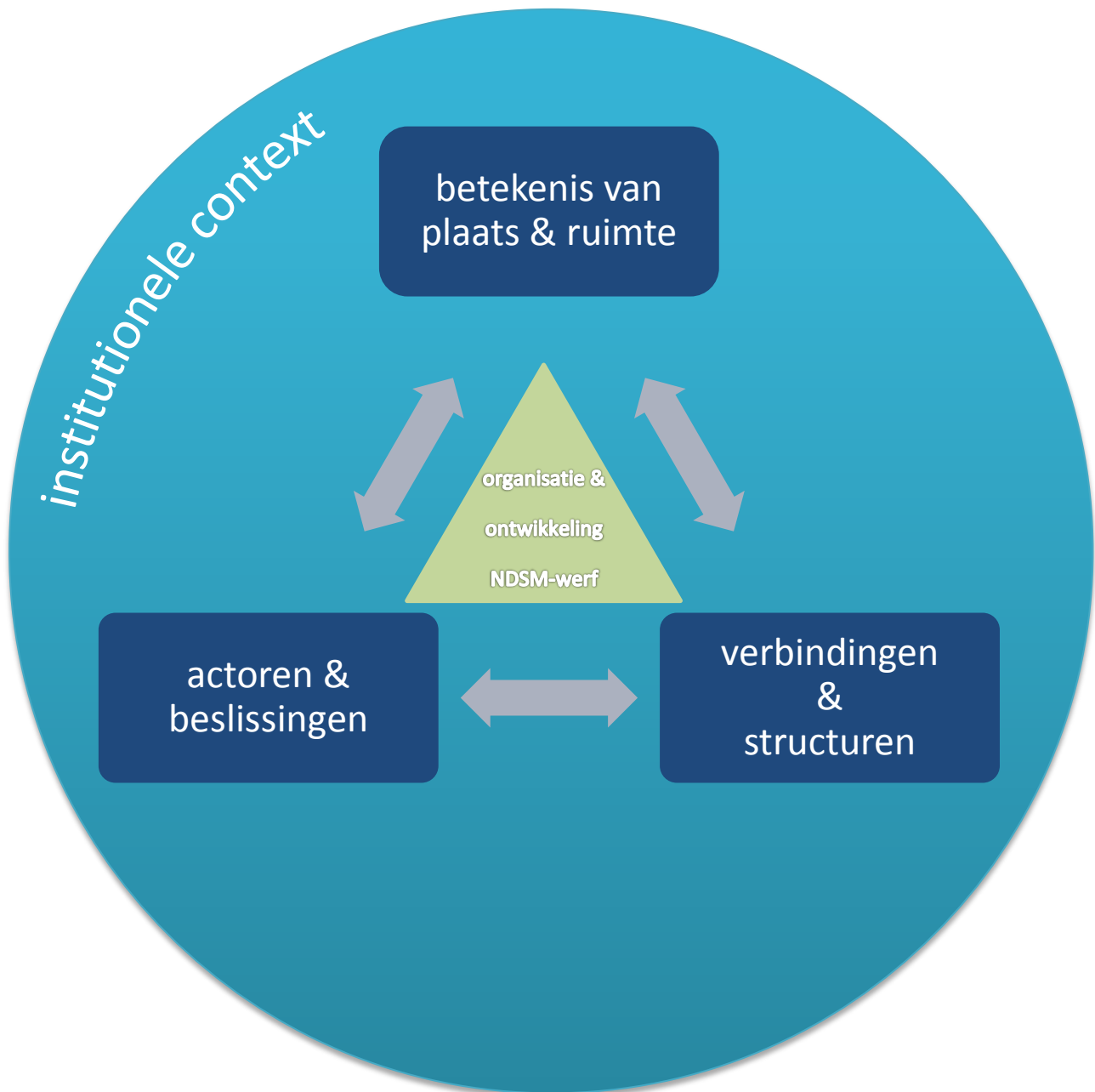
3.1 Onderzoeksontworp

De waarde van een *case study* ligt erin dat de specifieke casus gedetailleerd en intensief wordt geanalyseerd onder alledaagse omstandigheden en in zijn geheel (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009). Door de unieke omstandigheden van deze casus is het lastig om de onderzoekresultaten zonder aanpassingen te vertalen naar algemeen geldende conclusies. Robert Stake (2000) zou dit onderzoek dan ook typeren als een combinatie tussen een *intrinsic case study* en een *instrumental case study*, waarin de casus wordt bestudeerd in zijn bijzonderheid en alledaagsheid (*intrinsic*), maar ook inzicht geeft in een groter probleem en waar enige generaliseerbaarheid mogelijk is (*instrumental*) (*ibid.*, p. 437-438).

Dit onderzoek stelt zich ten doel om de *processen* die organisatie en ontwikkeling op de NDSM-werf sturen te achterhalen en een antwoord te vinden op de vraag op welke manier de betrokken partijen, de actoren, *betekenis* geven aan hun eigen rol en het gebied. Enerzijds gaat het dus om processen en anderzijds gaat het over betekenis. De keuze om betekenis een centrale rol te laten spelen in het onderzoek, zorgt er voor dat er een sterke nadruk is komen te liggen op het gebruik van taal en handelingen. Taal kan gebruikt worden voor het scheppen van orde en het creëren van saillante categorieën, die op hun beurt kunnen worden gebruikt voor het begrijpen van de werkelijkheid, de basis vormen voor handelen en de structuren bepalen voor de instituties. Daarnaast zegt het gebruik van taal iets over de ordening van waarden van actoren en over de waardering van het gebied als geheel.

De kern van dit onderzoek –de processen van ontwikkeling en sturing en de betekenisgeving van de actoren– bevindt zich in een spanningsveld van drie verschillende invloeden, namelijk de betekenis van het gebied, de invloed en richting en het handelen van de betrokken actoren en de onderlinge verbindingen en interactie tussen de actoren. Dit al vindt plaats binnen een institutionele context van stabiele, door routine gereproduceerde gedragspatronen, gecombineerd met normen en concepties die als vanzelfsprekend gezien worden door grotere of kleinere groepen van mensen. Bij al deze

begrippen speelt betekenisgeving een eigen rol. De onderlinge verhouding tussen de begrippen en concepten zoals deze gehanteerd zijn in het onderzoek staan hieronder visueel weergegeven.



Om een antwoord te vinden op de hoofdvraag is er in het resultatenhoofdstuk gebruik gemaakt van de structuur van dit conceptuele model. De drie elementen die het spanningsveld vormen waarin het antwoord op de hoofdvraag te vinden is worden los geanalyseerd en later met elkaar in verband gebracht, binnen de institutionele context waarbinnen de werf zich bevindt.

De institutionele context valt op verschillende manieren te interpreteren omdat de definitie van instituties geen duidelijke afbakening van schaal aangeeft. In de meest basale vorm zou deze context kunnen worden geïnterpreteerd als de neo-liberale, kapitalistische samenleving waarin het denken vanuit 'de markt' een dominante rol speelt. Het is echter ook mogelijk om de institutionele context op een kleinere schaal, bijvoorbeeld op de buurtschaal te herkennen in de vorm van bepaalde normen en waarden die gedeeld worden door de gehele onderzoekspopulatie op de NDSM-werf.

3.2 Dataverzameling

De meeste onderzoeksdata in dit onderzoek is verzameld door middel van het houden van semi-gestructureerde interviews. Deze interviews zijn gestructureerd aan de hand van een reeks onderwerpen die zijn geformuleerd naar aanleiding van eerdere observaties en informele gesprekken die voornamelijk zijn gehouden met de medewerkers van SBNO.

Het onderzoek is grofweg opgebouwd uit drie fases. De eerste fase was een oriëntatiefase waarin de onderzoeker een eerste beeld van de werf heeft proberen te krijgen vanuit een insider perspectief vanaf een werkplek binnen SBNO. In deze fase is er getracht een overzicht te krijgen van de dagelijkse werkzaamheden van de stichting en de interactie met andere partijen op de werf. Ook is er gesproken met diverse werfgebruikers en zijn er een reeks bijeenkomsten met externe partijen bijgewoond. Deze bijeenkomsten waren verschillend in karakter en hielden verband met de voorbereiding en evaluatie van diverse evenementen, maar ook met de beheertaken van de stichting. Bovendien is er in de eerste fase een begin gemaakt voor het vormen van een theoretisch kader waarin er gezocht is naar concepten in de literatuur die van nut konden zijn voor het formuleren van thema's en het geven van richting. Na deze verkennende fase is een selectie gemaakt van de respondenten die relevant zijn voor dit onderzoek en zijn er interviews opgezet.

De tweede fase van het onderzoek bestond voornamelijk uit het plannen en afnemen van interviews met de vertegenwoordigers van de geselecteerde partijen. De toegang tot de verschillende respondenten werd vergemakkelijkt door de interne positie van de onderzoeker bij stichting Beheer NDSM-werf Oost. Een bijkomend voordeel was het sneeuwbaaleffect dat uitging van de selectie van respondenten. Wanneer partij één zijn visie op geeft, zijn andere partijen eerder geneigd om hun visie daar tegenover te stellen. In de interviews is getracht de visie van de respondenten op de werf,

de positie hun organisatie en de relatie met andere partijen te schetsen. De focus lag hierbij op de overeenkomsten en contrasten tussen de verschillende bestaande visies. Er is gekeken naar waar knelpunten liggen, maar ook op welke manier samenwerking plaatsvindt en naar wat de NDSM-werf de plek maakt die het is. De uitdaging als onderzoeker hierbij was om onderliggende motieven boven water te krijgen en daarmee voorbij de heersende polarisatie tussen de partijen te kijken. Een methode die hiervoor ingezet is, is de focus op betekenisgeving als structurerend principe. De focus op betekenisgeving biedt een rijk instrumentarium om organisatie te bestuderen als een doorlopend proces dat gevangen kan worden in taal. De taal van betekenisgeving vangt de werkelijkheid van *agency, flow, dubbelzinnigheid, vergankelijkheid, vervulling, ontvouwen en ontstaan* (Weick et al., 2005, p. 410).

Daarnaast was het concept *partial organization* van Ahrne & Brunsson (2011) een nuttig gereedschap omdat dit de mogelijkheid biedt om de verzameling van partijen te bestuderen als een samengesteld geheel.

De derde fase van het onderzoek bestond uit het woord-voor-woord uitschrijven van de interviews en het structureren van de bevindingen. Voor het registreren van de gesprekken is er gebruik gemaakt van een opnameapparaat. Dit heeft als voordeel dat het gesprek op een later moment terug te luisteren valt en dat de specifieke formulering bewaard blijft. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende aanvullende bronnen zoals informele gesprekken, beleidsdocumenten, e-mails en krantenartikelen. De uitgeschreven interviews zijn vervolgens opgesplitst in thema's die de basis vormden voor hoofdstuk 4. Vanuit deze eerste contouren is aanvullende literatuur gezocht over onder andere gebiedsontwikkeling, organisatie, netwerken en instituties. Omdat het gebruik van taal een centrale rol inneemt in het onderzoek is ervoor gekozen om veel gebruik te maken van letterlijke citaten van de respondenten omdat daarmee betekenisgeving en de ordening van waarden het duidelijkst geanalyseerd kan worden.

Diverse respondenten omschrijven de werf als een slangenkuil en veel onderwerpen werden door een of meerdere partijen als controversieel ervaren. In die zin is de werf een gepolitiseerde omgeving. Uitspraken van respondenten moeten daarom ook in dit licht worden gezien als politieke uitlatingen. Dus niet per se als een benadering van objectieve waarheden, maar eerder als een positiebepaling ten opzichte van de andere partijen op de werf. Ondanks de aanzienlijke politieke en sociale gevoeligheden rondom deze casus is ervoor gekozen om de plaats of de betrokken partijen in het onderzoek niet te anonimiseren. Er is hiervoor gekozen om decontextualisatie te voorkomen en de situatie te verankeren in het grotere Amsterdamse geheel. De organisatorische situatie op de NDSM-werf kan niet voldoende worden begrepen zonder de rol van de gemeente als ontwikkelaar, financier en toezichthouder mee te nemen. Bovendien is de situatie van de NDSM-werf zo uniek in

Nederland dat anonimisering weinig zou verhullen voor eenieder die enigszins bekend is met het gebied. In alle redelijkheid kan men er vanuit gaan dat de respondenten zich bewust zijn geweest van de eventuele implicaties van hun uitlatingen. Wel is er voor gekozen om de respondenten vanuit hun rol aan te duiden en hun namen weg te laten omdat deze geen meerwaarde opleveren voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en het behalen van de onderzoeksdoelstelling.

3.3 Onderzoekspopulatie

Er is een groot aantal personen en partijen actief op de NDSM-werf die zich sterk verbonden voelen met het gebied. Het was niet vanaf het eerste moment helder welke respondenten er geselecteerd moesten worden om te komen tot een evenwichtige beantwoording op de hoofdvraag. Om deze selectie te kunnen maken is er in de eerste fase gekeken naar het functioneren van de beheerstichting om vanuit die positie gevoel te krijgen voor de verhoudingen en inzicht te krijgen welke partijen van invloed zijn op de organisatie en ontwikkeling van de werf.

Het criterium voor de selectie van respondenten werd uiteindelijk dat deze of direct betrokken zijn bij het functioneren van de beheerstichting of dat ze namens een partij op de werf spreken die betrokken is bij de toekomst van de werf en daar ook op redelijke wijze invloed op uit kunnen oefenen. Er zijn in totaal tien uitgebreide semigestructureerde interviews gehouden en getranscribeerd met elf respondenten die binnen deze categorieën vallen. Bovendien zijn er gedurende het onderzoek talloze informele gesprekken gevoerd met werfbewoners en mensen die op andere manieren betrokken zijn bij het functioneren of de toekomst van de werf. Daarnaast is er bij wijze van aanvulling en toetsing van de bevindingen een reeks adviesgesprekken bijgewoond, die gevoerd werden namens bureau Berenschot en is er een Algemene Leden Vergadering van vereniging De Toekomst bijgewoond.

De opgenomen interviews zijn gehouden met de voorzitter van kunstenaarsvereniging De Toekomst; de directeur van stichting Kinetisch Noord (de beheerder van de scheepsbouwloods); een manager van projectontwikkelaar Biesterbos; de artistiek directeur van Over Het IJ Festival; twee culturele beleidsmedewerkers namens Stadsdeel Amsterdam-Noord; de voorzitter van stichting Beheer NDSM-Werf Oost en een projectmanager van gemeentelijk projectbureau Noordwaarts. Binnen de beheerstichting zijn er een aantal formele interviews afgenomen met de sterkst betrokken medewerkers. In de gesprekken met Berenschot zijn onder meer de directeur van Biesterbos en de directeur van gemeentelijk projectbureau Noordwaarts aan het woord geweest. De selectie van respondenten vertegenwoordigt de NDSM-werf vanuit het perspectief van de overheid, de markt en het maatschappelijk middenveld.

Er is bewust voor gekozen om de 'gewone' huurders en exploitanten van de werf zoals MTV, Redbull en cafés Noorderlicht en Plikec buiten beschouwing te laten. Hoewel deze partijen net zo goed een sterke connectie hebben met het gebied, zijn ze minder relevant voor de organisatie van de werf als geheel.

3.4 Rol van de onderzoeker

Als onderzoeker in een dergelijke casus bevindt men zich binnen hetgeen wat men onderzoekt. In die zin zal er een zekere invloed uitgaan van de onderzoeker op zijn eigen onderzoek. In dit onderdeel wordt besproken welke invloed er te verwachten valt en hoe hiermee omgegaan is.

Er is getracht om de invloed van de onderzoeker op het onderzoek zoveel mogelijk te beperken door het hanteren van semi-gestructureerde interviews op basis van thema's die zelf door de werfgebruikers naar voren waren gebracht. Er is zoveel mogelijk geprobeerd om open vragen te stellen en de respondenten invloed te geven over het verloop van de gesprekken. Desondanks moet er rekening mee gehouden worden dat het beeld van de onderzoeker gekleurd is doordat het uitgangspunt van het onderzoek lag bij de Stichting Beheer NDSM-werf Oost.

Een ander punt wat moet worden besproken gaat over zogenaamd academisch voyeurisme. Als onderzoeker stapt men in de leefwereld in van een bepaalde groep en stelt allerhande vragen over hun leven en hun functioneren onder het mom van wetenschappelijk onderzoek. De vraag is hoe dit te rechtvaardigen valt en welke afwegingen ik hierbij heb gemaakt. Dit onderzoek geeft inderdaad een inkijk in de leef- en werkwereld van mensen die daar niet allemaal om gevraagd hebben. De werf is een interessante proeftuin in vele opzichten en trekt hierdoor ook veel mensen aan die dit willen vastleggen, documenteren of onderzoeken. Dit leidt begrijpelijkerwijs soms tot geïrriteerde reacties, vooral vanuit de kunststad. Veel van de initiatieven op de NDSM-werf zijn tot stand gekomen door, en worden aan de gang gehouden met publieke middelen. Dit onderzoek kijkt naar het functioneren van de werf als gebied en organisatie en geeft daarmee een beeld van wat er met deze middelen wordt gedaan.

Er is getracht om zo zorgvuldig mogelijk om te gaan met de werf, zijn bewoners en de verkregen informatie. Er is alleen informatie gebruikt van mensen die hier zelf toestemming voor gegeven hebben. Alle resultaten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, worden na publicatie gedeeld met de respondenten en hun organisaties. Het uitgangspunt van het onderzoek is altijd geweest om een zo eerlijk mogelijk beeld neer te zetten van de organisatie en betekenis van de NDSM-werf voor zijn gebruikers teneinde er inzicht in te krijgen en er lessen uit te kunnen trekken voor de toekomst.

3.5 Kwaliteit van onderzoek

De kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek wordt doorgaans afgemeten aan de concepten 'validiteit' en 'betrouwbaarheid'. Validiteit is de mate van nauwkeurigheid waarin een verklaring het sociale fenomeen representeert waarnaar het verwijst (Hammersley, 1990, p. 57). Betrouwbaarheid is de mate van consistentie tussen instanties en de bijbehorende categorie waartoe ze gerekend worden door verschillende waarnemers of door dezelfde waarnemer op een ander moment (Hammersley, 1992, p. 67). Met andere woorden, validiteit zegt iets over hoe "waar" iets is en betrouwbaarheid zegt iets over de herhaalbaarheid van onderzoek.

Van Thiel (2007) betoogt dat het analyseren van kwalitatieve data gericht is op beperkte onderzoekseenheden waardoor het lastig is om te spreken in termen van validiteit en betrouwbaarheid, maar dat het beter is om te spreken over navolgbaarheid van de analyses en de aannemelijkheid van de conclusies (ibid., p.165).

Om de navolgbaarheid van de analyses te vergroten is er gewerkt volgens een duidelijke methodologie. Hierin is na te gaan hoe het onderzoek tot stand is gekomen en hoe deze ten uitvoer is gebracht. Er wordt ingegaan op de achtergronden van de selectie van de respondenten en hun betrekking met het onderwerp. Daarnaast is er een uitgebreide reflectie te vinden op de rol van de onderzoeker in het onderzoek en de invloed die daar mogelijk vanuit ging. Ook zijn de gesprekken opgenomen en letterlijk getranscribeert waardoor het in theorie mogelijk is om de analyse van de data te herhalen. Ten slotte is in de bijlage ook een topiclijst bijgevoegd, waarmee inzicht gegeven wordt in de thema's die in de interviews naar voren zijn gebracht.

Om de validiteit van het onderzoek verder te bevorderen is er gebruik gemaakt van wat Reason & Rowan (1981) *respondent validation* noemen. *Respondent validation* suggereert dat men terug gaat naar de respondenten met de voorlopige bevindingen om deze te verfijnen in het licht van de reacties van de respondenten. Dit principe is op een doorlopende manier toegepast voor de selectie van de onderzoeksthema's. Daarnaast is er getracht om de uitspraken van verschillende respondenten zoveel mogelijk te toetsen bij andere respondenten om daarmee een aannemelijk beeld van de situatie te krijgen. Het ging hierbij niet zozeer om het vinden van een correlatie tussen de verschillende uitspraken, maar meer om het zoeken van botsende uitspraken en afwijkende uitleggen van dezelfde situaties om daarmee inzicht te krijgen in de situatie.

4. Resultaten en Analyse

Het doel van dit onderzoek is om de onderliggende ontwikkelende en organiserende structuren van de NDSM-werf in kaart te brengen en om vanuit het perspectief van de betrokken partijen inzicht te krijgen in de manier waarop betekenisgeving tot stand komt. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd worden naar deze doelstelling. Aan de hand van het model dat gepresenteerd is in hoofdstuk 3 en diverse concepten uit de literatuur zal in dit hoofdstuk een antwoord gezocht worden op de hoofdvraag: *“Welke processen sturen de ontwikkeling en organisatie op de NDSM-werf en hoe geven de betrokken partijen betekenis aan hun eigen rol en het gebied?”*.

In het eerste deel van dit hoofdstuk worden de betrokken actoren besproken en zal worden ingegaan op hun positie, invloed, handelen, waardesystemen en toegang tot verschillende vormen van kapitaal. Het tweede deel behandelt de ontwikkeling van de NDSM-werf door de jaren heen en gaat in op de betekenis van het gebied als plaats en ruimte. Er wordt onder andere meer gekeken naar de veranderingen die het gebied heeft doorgemaakt en de gevolgen van gentrificatieprocessen. Het derde deel is gericht op de organisatie van de NDSM-werf als geheel en kijkt naar de verbindingen en structuren die werf verbinden en verdelen. De nadruk zal ook hier gelegd worden op de betekenis die wordt gegeven aan organisatie op de werf in relatie tot het functioneren van de Stichting Beheer NDSM-werf Oost. In de conclusie zullen deze drie elementen verder met elkaar in verbinding worden gebracht waarmee een antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

4.1 De hoofdrolspelers

De partijen die in dit onderzoek een belangrijke rol spelen worden in dit onderdeel besproken. Per partij zal in worden gegaan op de achtergronden en betrokkenheid bij de werf, de eigen rolopvatting en de verhouding tot andere partijen, maar ook hun idee van *‘order of worth’*, de ordening van waarden die tezamen een *‘world of justification’* vormt, waarmee inzicht gegeven wordt in hoe elke partij betekenis geeft aan eigen handelen. Bovendien zal er worden ingegaan op de vormen van kapitaal die elke partij tot zijn beschikking heeft en welke consequentie dit heeft voor de positionering ten opzichte van de andere partijen.

De geselecteerde partijen zijn het gemeentelijk projectbureau Noordwaarts, scheepsbouwloodsbeheerder Stichting Kinetisch Noord, kunstenaarsvereniging De Toekomst, projectontwikkelaar Biesterbos en ten slotte de publiek-private Stichting Beheer NDSM-Werf Oost. Het stadsdeel Amsterdam-Noord, de Centrale Stad en Over Het IJ festival worden niet voorgesteld als hoofdrolspelers omdat ze in deze casus meer op de achtergrond meespeelden. Inzichten uit de

interviews met vertegenwoordigers van het stadsdeel en de directeur van het festival zijn wel gebruikt voor de verdere analyse van de casus.

Noordwaarts

“Wij organiseren de transformatie van de NDSM-werf als voorheen een scheepswerf naar in de toekomst een intensief ontwikkeld stedelijk gebied. (...) We doen dit in nauwe samenwerking met het stadsdeel. De meeste inhoudelijke zaken liggen vooral op het bord van het stadsdeelbestuur. Als het om financiële zaken gaat is het centrale bestuur aan zet.”-projectmanager Noordwaarts

Noordwaarts is een coalitieprojectbureau van het stadsdeel Amsterdam-Noord en de centrale stad Amsterdam en is de ontwikkelaar van de NDSM-werf namens de gemeente. De organisatie heeft een centrale positie in de herontwikkeling van de NDSM-werf en werkt veel samen met verschillende projectontwikkelaars. Door te spreken over “de transformatie van de NDSM-werf” creëert het projectbureau een voorstelling van een gebied in verandering, met een startsituatie en een eindsituatie waar naartoe gewerkt wordt. Deze voorstelling van zaken vormt de basis (en een rechtvaardiging) voor het handelen van het projectbureau in het gebied.

Noordwaarts was de partij die het initiatief nam tot het oprichten van een publiek-private stichting die de NDSM-werf moest gaan beheren. Samen met de andere hoofdrolspelers die later nog aan bod komen heeft Noordwaarts bedacht hoe deze samenwerking in de beheer- en programmeerstichting eruit moest gaan zien. Door de intensieve contacten met zowel de gemeente, als de projectontwikkelaar als de Stichting Beheer NDSM-werf Oost is Noordwaarts een partij met toegang tot een groot sociaal kapitaal. Relatief gezien heeft deze partij ook toegang tot een flink economisch kapitaal in de vorm van vastgoed en liquide middelen, al zijn veelal gebonden aan bestaand beleid en beslissingen vanuit de politiek.

Het grootste deel van de financiering van de stichting Beheer NDSM-werf Oost komt op dit moment vanuit Noordwaarts, die op zijn beurt gefinancierd wordt vanuit het stadsdeel en de centrale stad. De invloed van Noordwaarts op het gebied is aanzienlijk, zij bepalen de randvoorwaarden waarbinnen de andere partijen kunnen opereren. Voor een deel gaat dat indirect, via de stichting Beheer NDSM-werf Oost die een deel van de verantwoordelijkheden die normaal bij de gemeente ligt heeft overgenomen. Een medewerker van de beheerstichting vertelt hierover:

“Ze zijn een belangrijke spil als het gaat om wat hier wel en niet gebeurt. Zij bepalen eigenlijk het beleid, hoe het gebied zich ontwikkelt en wat wij hier mogen doen als stichting. Een belangrijke partij. Ze zijn een goede partner voor ons om mee samen te werken.” – Medewerker Stichting Beheer NDSM-werf Oost

We zijn geen stichting die hier zit om een opvulling voor een paar jaartjes te geven, maar ze laten ons meedenken. En bij zo’n herontwikkeling houden ze ook rekening met wat voor ons als evenemententerrein handig is. Ze betrekken ons er wel bij.” – Medewerker Stichting Beheer NDSM-werf Oost

De publiek-private beheerstichting is in hoge mate afhankelijk van de speelruimte en geldelijke steun die zij krijgt vanuit Noordwaarts. Binnen de kaders die door Noordwaarts worden bepaald kan de stichting opereren en naar eigen zeggen krijgen ze daar over het algemeen de ruimte voor.

Noordwaarts handelt vanuit een publiek belang, de *public world of justification*. Dit houdt in dat ze een gebied proberen te ontwikkelen met waarde voor de stad, gericht op publieke dienstverlening, het algemeen belang en collectieve goederen. Noordwaarts is in zekere zin ook een institutionele speler op de werf, de regels en richtlijnen die door Noordwaarts worden bepaald zijn bindend voor alle betrokkenen.

Stichting Kinetisch Noord

“Vroeger was het zo dat de stichting [Kinetisch Noord] ook buiten de boel deed, dus alles. Dat is gesplitst, al voor mijn komst. Bij ons hoorden ook de Hellingen bij ons, die heb ik afgestoten. (...) De stichting was vroeger echt voor de programmering van de kunst en dat is nu helemaal niet meer zo. Ik ga er nu voor zorgen dat de loods en alles wat erin zit overeind kan blijven, dus ik ben niet bezig met de programmering. Ik ben echt bezig met vastgoed en met huurders en met ontwikkeling.” – Directeur Stichting Kinetisch Noord

Stichting Kinetisch Noord (SKN) is de organisatie die verantwoordelijk is voor het beginnen van de Kunststad, de verzameling van ateliers en werkruimtes in de scheepsbouwloods op de NDSM-werf

waar een grote populatie kunstenaars en creatief ondernemers actief is.³ In de begintijd van de stichting was Kinetisch Noord niet alleen verantwoordelijk voor de scheepsbouwloods, maar ook voor de programmering van het oostelijk deel van het buitengebied van de NDSM-werf, waar op dit moment de beheerstichting verantwoording voor draagt. Momenteel is SKN vooral verantwoordelijk voor het beheer van het gebouw van de scheepsbouwloods.

“Het bouwen van de Kunststad was een actie van Kinetisch Noord, een idealistisch plan om daar een broedplaats te maken. Daar is miljoenen aan broedplaats-subsidie in gaan zitten. Het is dus niet gekraakt, dat was een heel formeel plan, goedgekeurd door iedereen. Iedereen stond te juichen van ‘Oh, fantastisch plan!’ Iedereen was helemaal blij.”
– Voorzitter Vereniging De Toekomst.

Interessant in bovenstaand citaat is de notie van de broedplaats-subsidie en het idealistische karakter van het Kunststad-plan. Het laat zien dat het oorspronkelijke idee van de kunststad niet is gebaseerd op marktprincipes maar op idealen en overheidssubsidies. Het functioneren van Kunststad en de NDSM-werf in zijn nieuwe functie was dus al in een vroeg stadium afhankelijk van de betrokkenheid van de overheid en is niet geworteld in de rationaliteit van de markt.

“Kinetisch Noord was niet meer het Kinetisch Noord van de jaren daarvoor. Dat betekende dat de programmering steeds problematischer werd. Daarmee werd het imago van de werf en in het verlengde daarvan de toekomst van de werf in de waagschaal gesteld. Ik zag het aankomen dat als we het zijn beloop zouden laten, de werf niet meer interessant zou zijn om serieus te programmeren.” – Projectmanager Noordwaarts

“Zij [Kinetisch Noord] waren idealisten, maar zeker geen managers. Het gezeik is toen al begonnen, het eindeloos vergaderen en het eindeloos praten. En dat was de reden voor het stadsdeel — die mede verantwoordelijk was door de subsidies — om daar niet zo heel veel vertrouwen in te hebben. (..) Ze [Stadsdeel Amsterdam Noord] hebben toen een directeur op Kinetisch Noord gezet, een ambtenaar. Wel iemand met hart voor de zaak, maar toch niet iemand van binnenuit. En daarmee zijn, in het kort gezegd, alle oorspronkelijke mensen in het algemeen

³ Zie afbeelding 4 in de bijlage.

weggepest, weggewerkt, afgehaakt.(...) Dat was twee directeuren terug [vanaf de huidige directeur van Kinetisch Noord]. En daarmee is Kinetisch Noord geworden tot wat het nu is.” – Voorzitter Vereniging De Toekomst

Het huidige Kinetische Noord is veel beperkter in zijn verantwoordelijkheden. Veel taken zijn afgestoten en overgenomen door onder andere stichting Beheer NDSM-werf Oost. Het karakter van de stichting is daarmee sterk veranderd. Het rijke culturele kapitaal wat de stichting ooit had is verloren gegaan en ook qua economisch kapitaal heeft de stichting weinig slagkracht meer over. De *order of worth* waar de stichting naar handelt is daarmee verschoven van een waarin culturele aspiraties de koers bepalen, naar een die gebaseerd is op de principes van de markt en efficiëntie om de organisatie en de scheepsbouwloods te kunnen behouden.

“Ik ben gevraagd om hier orde op zaken te stellen, omdat de stichting eigenlijk technisch failliet is. De stichting huurt de loods van het stadsdeel Noord, maar is niet in staat om de huur te betalen en ze hebben een enorme huurschuld en het stadsdeel is dat natuurlijk zat. Die zei, dat moet gewoon ophouden, we gaan het zelf doen. (...) Dat ben ik toen gaan doen en er is een nieuw bestuur gekomen en ik ben directeur geworden. In het eerste jaar heb ik heel veel puin geruimd en het tweede jaar ben ik gaan nadenken over hoe je dit nou structureel goed kan krijgen.”

“Het probleem is, er zitten huurders in, die betalen best veel huur, dus niet per meter maar bij elkaar komt er best veel huur binnen, maar er staat ook veel leeg. Niet wat we gebouwd hebben, maar gewoon de ruimtes in de kunststad en dat moet ontwikkeld worden. Dat is het oorspronkelijke plan. (...) We hebben een plan ontwikkeld om de ruimtes die niet benut zijn commercieel te ontwikkelen en met het geld wat we daarmee verdienen de loods in stand te houden en achterstallig onderhoud weg te werken.” –directeur Stichting Kinetisch Noord

Bovenstaand citaten laten zien dat er in de oorspronkelijke plannen voor de Kunststad zijn financieel zijn gebaseerd op de aanname dat de scheepsbouwloods voor het grootste deel gevuld zou zijn met betalende huurders. In de praktijk blijkt deze ambitie niet gehaald is, waardoor de scheepsbouwloods in financiële problemen is geraakt en waardoor stichting Kinetisch Noord zijn

koers heeft moeten wijzigen. Een interessant gegeven in de bovenstaande formulering van het probleem is de manier waarop de gebruikers van de scheepsbouwloods worden getypeerd. De gebruikers van de Kunststad zijn voor SKN op de eerste plaats “huurders” en pas later creatief ondernemers of kunstenaars. Dit is in lijn met de eerdere observatie dat de prioriteiten van stichting Kinetisch Noord zijn veranderd.

“Het is geen ambitie om iets leuks cultureels te programmeren wat heel veel geld kost. (...) Als je iets wil kan dat, maar dan moet je wel gewoon betalen.”

“Er is heel veel geld geïnvesteerd in het gebouw zelf om het op te knappen: het dak is nieuw, de gevel is nieuw, er zit een brandveiligheidsinstallatie in, het hele frame zit er in van de kunststad, de skatebaan zit erin. Dat heeft allemaal veel geld gekost. En als je niets doet en je hebt alleen maar schulden, dan ga je op een gegeven moment failliet natuurlijk. Het is alleen dankzij de overheid dat het nog bestaat, omdat die ons goed gezind is. Die zegt nu ook, het kan niet eeuwig blijven voortbestaan. Het is mijn taak om te zorgen dat het goed komt.” –
Directeur Kinetisch Noord

Cultuur neemt historisch gezien een belangrijke positie in voor Kinetische Noord en is bovendien in de statuten aan de stichting verankerd. Toch laten bovenstaande uitspraken zien dat cultuur niet meer centraal staat. De financiële situatie van de loods en de organisatorische problemen hebben ervoor gezorgd dat cultuur is verdrongen in de ordening van de prioriteiten van de stichting.

Bovenstaand citaat geeft ook een inzicht in de sterke verwevenheid van Kinetisch Noord met de lokale politiek. Het feit dat de loods open is en functioneert ondanks de financiële moeilijkheden is een indicatie van de aanwezigheid van een sterk sociaal kapitaal dat de stichting in staat stelt om met hulp van de gemeente overeind te blijven.

“Ik had de opdracht om het op te schonen want het kan natuurlijk niet zo blijven. Dus ja, daar wordt je niet populair van. Aan de andere kant hoorde ik ook van andere mensen dat ze blij waren dat er iemand kwam die wat beslissingen nam en dat het in ieder geval duidelijk was wat hij wilde. Daar kun je het mee oneens zijn of niet, maar daar kun je

*tenminste tegenaan schoppen. En als je het niet weet wordt het niets.” –
Directeur Kinetisch Noord*

De koerswijziging van Kinetische Noord heeft het verzet vanuit de kunstenaars verder aangewakkerd. Een interessant gegeven hierbij is de prominente rol van het maken van beslissingen. Door deze beslissingen benadrukt de directeur zijn eigen rol en laat hij zijn prioriteiten zien met het ‘op orde brengen’ van de Kunststad, maar roept hij ook weerstand op bij de huurders.

Vereniging De Toekomst

*“Ze zien ons als krakers, maar zonder ons zou hier niets te doen zijn.”
– Voorzitter Vereniging De Toekomst*

In De Toekomst zijn de kunstenaars en creatief ondernemers verenigd die aan de basis stonden van de heropleving van de NDSM-werf. Veel van de leden hebben een lange historie met het gebied en zijn bijna dagelijks op de werf aan het werk. Veel van de leden van De Toekomst huren een werkruimte in de Kunststad in de Scheepsbouwloods of huren een ruimte onder de sloopshellingen.

“Zij hebben toen Kinetisch Noord opgericht en dat was gelijk ook de start van De Toekomst. De kunstenaars die daar al zaten hadden zoiets van: jullie komen hier een broedplaats van maken, maar wij hebben hier al een broedplaats. Zij hebben toen een vereniging opgericht, eigenlijk, om zich te verweren tegen de nieuwkomers.” – Voorzitter Vereniging De Toekomst

De vereniging is ooit opgezet als tegenbeweging tegen de nieuwkomers van Kinetisch Noord, dat een prijsvraag had gewonnen om van de NDSM-werf “de grootste broedplaats van Europa” te maken. De vereniging is een sprekend voorbeeld van een initiatief om te verenigen als vorm van verzet. De oorspronkelijke bewoners verenigden zich tegen de nieuwkomers die naar de werf kwamen met een hoop (economisch) kapitaal en ideeën om het gebied een nieuwe invulling te geven.

Van alle partijen die in dit onderzoek aan de orde komen heeft De Toekomst het meeste culturele kapitaal en het minste economische en sociale kapitaal. Een groot deel van de leden van De Toekomst huurt een werkplek in de scheepsbouwloods die beheerd wordt door Kinetisch Noord, maar ook onder de voormalige sloopshellingen zijn kunstenaars gevestigd die bij de vereniging zijn

betrokken. De voorzitter van de vereniging beschrijft hoe De Toekomst en Kinetisch Noord zich op dit moment tot elkaar verhouden:

“Nou, een vijand is een groot woord, maar wel echt een tegenpartij van de gemeenschap —van het beroep. En simpel gezegd is dat de situatie nu. De Toekomst is oorspronkelijk opgericht om zich te kunnen verweren tegen Kinetisch Noord en is nu eigenlijk een vehikel geworden van alle kunstenaars en creatieve ondernemers. Kinetisch Noord is nu eigenlijk meer verlengstuk geworden van de politiek en van het stadsdeel.(..) Een verlengstuk van de ambtenarij.” – Voorzitter Vereniging De Toekomst

Hoewel het voor de hand zou liggen om aan te nemen dat de kunstenaarsvereniging zou handelen vanuit de wereld van de inspiratie, als *world of justification*, is het treffender zijn om de groep te scharen onder de waarden van het huiselijke, waarbij de nadruk ligt bij hoe het vroeger was, de tradities, de oude waarden en het precedent van de eerste bewoners. Toch zijn er ook aanwijzingen te vinden voor de opvatting dat een deel van de leden van De Toekomst een meer pragmatische, marktgerichte rol ziet weggelegd voor de vereniging, namelijk het optreden als belangenbehartiger van de creatief ondernemers op de NDSM-werf.

“Het zijn allemaal zelfstandig ondernemers. Niet per se teamspelers of groepsdieren. Van die creatieve mensen, als ik het zo dommig mag zeggen. Er zitten heel veel individuele geesten bij. Dat is een van de problemen die we hebben als vereniging, je wil toch samen na kunnen denken over dingen. Samen beslissingen nemen. Dat iedereen zich er aan kan conformeren als je samen iets besloten hebt. En dat je samen kan zeggen tegen partijen als Kinetisch Noord en SDAN: ‘we willen dit en dit niet.’”

“Het [De Toekomst] is heel lang gedomineerd geweest door allerlei mensen die eigenlijk wel tegen alles zijn. Alles moet blijven zoals het is en iedereen moet hier weg en allemaal handen af en laat de plek de plek. Wij zijn wel verantwoordelijk genoeg om daarmee om te gaan en verder eigenlijk helemaal niemand.” Voorzitter Vereniging De Toekomst

Bovenstaande citaten laat iets zien van over de diversiteit van de leden van De Toekomst. Interessant is –ook hier– de zakelijke uitleg van de identiteit van de leden en de verhouding met de vereniging. Volgens de voorzitter zijn het zijn allemaal “zelfstandig ondernemers” maar tegelijkertijd ook “creatieve mensen”. Deze twee categoriën sluiten elkaar allerminst uit, maar in de praktijk blijkt dat er onder de leden van de vereniging heel verschillend wordt gedacht over de eigen rol. Een deel van de leden lijkt zich voor te staan op hun creatief ondernemerschap en hebben er geen moeite mee om vooral als ondernemer aan te worden gesproken. Een ander deel verzet zich tegen dit idee en ziet zichzelf in de eerste plaats als vertegenwoordiger van het kunstenaarschap en andere idealen die zij associëren met de NDSM-werf. Deze spanning tussen enerzijds het ondernemerschap en anderzijds het kunstenaarschap lijkt de leden van De Toekomst te verdelen.

“De kunstenaars in de Kunststad, echte oude krakers, de groep die er al jaren zit...die blijven bij hun standpunt, zo moet het zijn en het mag anders niet. Het blijft moeilijk om mee samen te werken en dat zul je altijd houden. (...) En je hebt het grote gedeelte, dat zijn gewoon bedrijven, ontwerp bureautjes. Die werken overal aan mee. Die willen gewoon hun werk doen en 's avonds weer naar huis. Geen sores, niet al dat gedoe over 'we zitten hier al twintig jaar'.” – Medewerker Stichting Beheer NDSM-werf Oost

Bovenstaand citaat illustreert deze spanning, de botsing zien tussen verschillende *worlds of justification* en de gevolgen die deze verschillende opvattingen hebben voor de samenwerking met de stichting Beheer NDSM-Werf Oost. Vanuit het perspectief van de beheerstichting is het gemakkelijker om samen te werken met de groep die zich voorstaat op hun ondernemerschap dan de groep die zich beroept op andere idealen. De interne *clash* van waardesystemen die zich binnen De Toekomst afspeelt vertaalt zich ook naar de relatie tussen De Toekomst en de andere partijen op de werf.

“Vereniging De Toekomst doet alles vrijwillig, dus die kan niet heel veel tijd aan die dingen [gemeenschappelijk overleg etc.] gaan besteden en dat spreken ze ook uit” – Medewerker Stichting Beheer NDSM-werf Oost

De zelforganisatie van de kunstenaars zorgt ervoor dat ze als groep vertegenwoordigd zijn en invloed uit kunnen oefenen op de ontwikkeling van het gebied. In de praktijk leggen ze het hierin in een aantal opzichten af tegen de andere partijen die in dit onderzoek zijn betrokken. Het bestuur van de

vereniging is op vrijwillige basis en de vereniging heeft geen economische middelen om betaalde stafmedewerkers of bestuurders aan te stellen. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de directeurs van Kinetisch Noord en de stichting Beheer NDSM-werf Oost, die beiden betaald worden en zich dus op een dagelijkse basis met de ontwikkelingen op de werf te kunnen bemoeien. Bovendien is het door de interne tegenstellingen binnen de vereniging voor het bestuur van De Toekomst vaak erg lastig om duidelijke standpunten in te nemen waar draagvlak voor bestaat bij de gehele achterban. Daarnaast is het zo dat de Toekomst van alle betrokken partijen het slechtst is ingevoerd in de formele en informele netwerken die er op de werf bestaan. Meer hierover in hoofdstuk 4.3.

Biesterbos

Een verandering is over het algemeen een vooruitgang. (...) Kijk, de wereld staat niet stil en de werf ook niet.

–Manager Biesterbos

Biesterbos is een projectontwikkelaar die middels verschillende constructies en BV's (Mediawharf BV; Amsterdam Waterfront BV; Nautisch Kwartier BV; Gebiedspromotie BV) verbonden is met de ontwikkeling van de NDSM-werf. Mediawharf BV heeft de voorkeurspositie om de oostkant van de NDSM-werf te ontwikkelen. Het gaat hierbij om het vastgoed wat niet in handen is van de gemeente en bestaat vooral uit de herontwikkeling van de al bestaande gebouwen. Daarnaast is Biesterbos ook betrokken bij de ontwikkeling van andere, aangrenzende delen van het NDSM-gebied die niet expliciet in dit onderzoek zijn meegenomen. Natuurlijk zijn de aangrenzende delen van de werf voor Biesterbos wel met het oostelijk deel verbonden. De interpretatie van verandering als vooruitgang die de ontwikkelaar voorstaat laat iets zien van de manier waarop de ontwikkelaar tegen het gebied en zijn toekomst aankijkt. Dit lijkt in lijn met hetgeen Noordwaarts voorstaat, namelijk de transformatie van de oude situatie naar een betere, 'ontwikkelde' nieuwe situatie.

Zowel qua economisch als sociaal kapitaal is het bedrijf goed bemiddeld. Hierdoor heeft het bedrijf een aanmerkelijke invloed op de ontwikkeling van de werf. Het sociale kapitaal van de ontwikkelaar komt vooral voort uit zijn goede contacten met projectbureau Noordwaards en het dagelijks bestuur van stadsdeel Amsterdam Noord en uit de betrokkenheid bij de stichting Beheer NDSM-werf Oost.

"Een van de goede dingen van Biesterbos vind ik, is dat ze deelnemen in de stichting van [Directeur Stichting Beheer NDSM-Werf Oost], dat doen ze. En verder is het goede van Biesterbos dat ze in hun publiciteitsmateriaal en brochures het culturele karakter van de werf en het rafelrand karakter

heel erg onderstrepen.” – Beleidsmedewerker Stadsdeel Amsterdam-Noord

Biesterbos is gebaat bij een interessante uitstraling van de NDSM-werf als culturele broedplaats en festivalterrein. Een goede uitstraling heeft gunstig effect op de aantrekkelijkheid en de waarde van de door Biesterbos ontwikkelde objecten. De andere kant van deze medaille is dat zaken als (geluids-)overlast van festivals en kunstenaars, rondzwervend afval, rommeligheid of andere problemen een tegenovergesteld effect tot gevolg kunnen hebben. Deze twee tegengestelde effecten zorgen ervoor dat de ontwikkelaar constant op zoek zal zijn naar een bepaalde balans tussen het gebied als authentieke culturele rafelrand en het vrij laten van interessante activiteiten enerzijds en het nastreven van ordelijkheid en ‘ontwikkeling’ anderzijds. Op de vraag hoe deze balans zou moeten liggen krijg je van de ontwikkelaar een ander antwoord dan van ‘de kunstenaars’ of ‘de festivalorganisator’.

“Redbull [de energydrink] vinden zij [Biesterbos] ook cultuur, dat is basically wat ze zeggen. Zij vinden Redbull cultuur omdat die dingen doen met dance en omdat ze dingen doen met party’s en omdat het een jong imago heeft, dat alleen al is voor hen genoeg om te zeggen dat het past in de culturele ontwikkeling van de werf.” – Beleidsmedewerker Stadsdeel Amsterdam-Noord

Vanuit culturele hoek wordt Biesterbos soms met argwaan bekeken. De spanning tussen het culturele veld en de projectontwikkelaar is niet verwonderlijk omdat beiden een ander opvatting hebben van wat cultuur is. Voor de projectontwikkelaar staat een goede representatie en uitstraling van het gebied voorop terwijl vanuit cultureel perspectief het meer gaat om het intrinsieke karakter van de kunst, cultuur en partijen die naar de werf toe komen. Deze spanning kan ook worden opgevat als een botsing van waardesystemen waarin cultuur door de een gezien wordt als middel (voor ontwikkeling) en de door de ander als doel (van ontwikkeling).

De directe invloed die Biesterbos heeft op het culturele karakter van de werf komt vooral voort uit de invulling van de gebouwen die Biesterbos tot zijn beschikking heeft. Voor het oostelijk deel van de werf wordt ernaar gestreefd om vooral partijen aan te trekken die een creatief of cultureel karakter hebben. De interpretatie van wat dit precies inhoudt leidt soms tot discussie of verbazing. De werf als “braderieterrein” is het schrikbeeld van veel werfgebruikers en laat iets zien over hoe er gekeken wordt naar de interpretatie van cultuur door de projectontwikkelaar.

“Als ik het neutraal formeel zou willen zeggen, zou ik zeggen dat Biesterbos, zoals alle ontwikkelaars, zwaar getroffen is door de kredietcrisis en door de geringe beschikbaarheid van investeerders dus weinig doet op dit moment, weinig beweegt. Dat is gewoon een feit. Als ik het wat kritischer wil zeggen, dan vind ik dat Biesterbos zich enorm formeel opstelt en weinig ruimte biedt aan echte culturele initiatieven.”

“De irritatie zit er met name in dat –niet eens de manier waarop BPO [Biesterbos Project Ontwikkeling] daar gaat ontwikkelen –maar in die tussenfase, dat daar gebouwen staan die niet gebruikt worden, die leeg blijven, terwijl je feitelijk gewoon wil dat daar dingen zouden gebeuren.”
–Beleidsmedewerkers Stadsdeel Amsterdam-Noord

Een ander punt van kritiek op de ontwikkelaar is de manier waarop er met leegstand wordt omgegaan. Dit is overigens ook een punt wat Stichting Kinetisch Noord, de beheerder van de scheepsbouwloods soms wordt verweten. Veel culturele initiatieven zoals theatergezelschappen zien de NDSM-werf als een ideale locatie om producties neer te zetten, maar hebben vaak niet het geld om de betreffende ruimtes tegen ‘commerciële’ tarieven te huren. Vanuit het oogpunt van de markt is het dan vaak beter om het gebouw leeg te laten om enerzijds de commerciële waarde te behouden en anderzijds de ruimte beschikbaar te houden voor eventuele commercieel betalende partijen die nog kunnen komen. De leegstand die dit tot gevolg heeft, is een doorn in het oog van de partijen die cultureel met de werf betrokken zijn. Voor hen voelt dat als een gemiste kans en tegenwerking van waar zij mee bezig zijn, de ‘echte’ cultuur.

Stichting Beheer NDSM-werf Oost

“De rol van de stichting wordt door de een gezien als een partij die de boel schoonveegt en door de andere als een grote spin in het web die dingen organiseert en programmeert. Ergens daar tussenin zit de formele bevoegdheid van de stichting. Die rol is best wel groot, maar de formele rol is beperkt. Aan de andere kant, er zit een bestuur op wat zich erg actief bemoeit met het geheel. Daaruit spreekt wel dat het een factor is om rekening mee te houden.”–Medewerker Stichting Beheer NDSM-werf Oost

Stichting Beheer NDSM-werf Oost is een publiek-private stichting die opgericht is om het beheer en de programmering van de NDSM-werf Oost te verzorgen. De oprichting van de stichting gebeurde op initiatief van de gemeente, maar ging in samenspraak met onder meer Biesterbos, Kinetisch Noord en De Toekomst. Het uitgangspunt van de stichting is werken vanuit een publiek belang en het verbinden van de partijen op de werf. De stichting is rijk aan sociaal kapitaal door de regelmatige contacten met de andere partijen op de werf, maar ook door haar bestuur, dat goed ingebed is in de politieke en commerciële context van de werf. Qua economisch kapitaal leunt de stichting voor het grootste deel op de financiering vanuit de gemeente en voor een kleiner deel op een bijdrage van Biesterbos. Daarnaast genereert de stichting ook eigen inkomsten met de exploitatie van een deel van de werf en de productie van verschillende evenementen.

“(...) daarmee is toen het besluit genomen, we gaan een nieuwe stichting oprichten. Daar is De Toekomst wel bij betrokken geweest. Maar als ik heel eerlijk ben werd De Toekomst toen wel gedreven door hard-line mensen die, als ik het heel simpel zeg, alles tegenhielden.” – Voorzitter De Toekomst

“Wij werden verplicht gesteld, vanuit onze statuten, om met vereniging De Toekomst en St. Kinetisch Noord mee te werken, maar er was niet echt een samenwerking. Ze hebben ons alles in de weg gelegd om dat maar te doen. Van ruzies tot gevechten.” – Medewerker Stichting Beheer NDSM-werf Oost

Hoewel de De Toekomst formeel gezien bij de oprichting van de stichting betrokken is geweest, was de relatie tussen de Toekomst en de beheerstichting in eerste instantie erg stroef. Als nieuwste nieuwkomers moest de beheerstichting haar plek op de werf verwerven binnen een gevestigde orde. Vanuit de kunstenaars heerste in eerste instantie veel argwaan ten aanzien van het functioneren en de intenties van de stichting.

“Het eerste jaar werden we echt gezien als commerciële boosdoeners en ‘wat kom je hier doen? Wegwezen!’. Dat heeft tot heel veel discussies en strijd geleid. In het tweede jaar hebben we het verder opgebouwd. Heel veel communicatie, heel veel praten. Er waren een hele hoop dingen niet goed voor hen, en daar hebben we een weg in gevonden die werkt voor

*alle partijen. De communicatie is nu stukken beter.” – Medewerker
Stichting Beheer NDSM-werf Oost*

*“En ik denk dat in de tijd dat de stichting nu bestaat, de stichting zijn
bestaansrecht heeft bewezen. Ik zie de programmering stukken beter
gaan en dat de zorg voor het beheer serieus wordt genomen. Al met al
loopt het soepeler, al zijn er altijd dingen die beter kunnen, maar ik heb
het idee dat het goed gaat. Niet alleen uit eigen ervaring, maar ook hoe
er vanuit het bestuur van Noord en de directie met de stichting wordt
omgegaan. De stichting wordt serieus genomen in zijn rol.” –
projectmanager Noordwaarts*

Op het moment van onderzoek lijkt de stichting zijn plek in het gebied te hebben gevonden. De meerwaarde van de stichting wordt vanuit meerdere kanten erkent, ook vanuit de Toekomst, al lopen de opvattingen over welke rol en positie de stichting zou moeten hebben sterk uiteen. Consensus bestaat over het praktische nut van de stichting in het beheer van het terrein als “een partij die de boel schoonveegt” alle activiteiten die de stichting daarbuiten onderneemt worden al snel door andere partijen betwist en vormen de basis voor discussie. Omdat de formele rol van de stichting niet scherp is geformuleerd, is ze sterk afhankelijk van de waardering en steun die ze krijgt vanuit de andere betrokkenen.

4.2 De betekenis van de NDSM-werf

Wie met het pontje op de NDSM-werf aankomt kan het idee krijgen dat hij of zij op een eiland buiten de stad terecht is gekomen. Het gebied wordt voor het grootste gedeelte omringd door water⁴ en qua invulling vormt de NDSM-werf Oost een duidelijk geheel door de vele gebouwen en objecten die uit de tijd komen toen de scheepswerf nog operationeel was. De meest in het oog springende artefacten zijn de hijskraan, de twee scheepshellingen en de enorme scheepsbouwloods.⁵ Gevoelsmatig zit er een grote afstand tussen het karakter van de NDSM-werf en het karakter van het centrum van de stad. Tegelijkertijd is de reistijd met de veerpont naar Centraal Station minder dan vijftien minuten, waarmee het gebied net zo goed tot het centrum van de Amsterdam gerekend kan worden. Hiermee ontstaat een bijzondere situatie waarin de werf tegelijkertijd een ‘rafelrand’ is en een centrale positie in de stad inneemt. Deze combinatie maakt het gebied bij uitstek vatbaar voor gentrificatieprocessen zoals deze staan beschreven in hoofdstuk 2.1.

⁴ Zie: bijlage figuur 2.

⁵ Zie: bijlage figuur 3 en 4.

De NDSM-werf zoals die werd aangetroffen in dit onderzoek kan worden beschouwd als een product van de derde gentrificatiegolf zoals beschreven door Cameron & Coaffee (2005) waarin het gentrificatieproces zich kenmerkt door de inzet van overheidsmiddelen om gentrificatie te stimuleren en een nauwe samenwerking tussen het bedrijfsleven en de overheid.

De NDSM-werf heeft door de jaren heen een belangrijke betekenis gehad voor het stadsdeel Amsterdam-Noord. In 1974 werkten 5.389 personen op de scheepswerven in Noord, een groot deel hiervan was actief op de NDSM-werf. Dit maakte destijds 22% uit van de totale werkgelegenheid in het stadsdeel. Anno 2009 is dit aantal teruggelopen tot 114 personen werkzaam in de scheepsbouw (Stadsdeel Noord, 2009). Het effect van de sluiting van de NDSM als scheepswerf op het stadsdeel is moeilijk te overschatten aangezien een substantieel deel van de Noorderlingen direct of indirect met de scheepswerf was verbonden. Toen de werf nog operationeel was als scheepswerf had het gebied vooral een economische en industriële waarde voor de stad Amsterdam en Amsterdam Noord. Tegenwoordig dit vervangen door een culturele waarde en vormt de werf een van de gezichtsbepalende plekken voor het stadsdeel Noord en is het bovendien een belangrijke culturele verbinding met de rest van Amsterdam.

"[De NDSM-werf] Oost is natuurlijk het gebied waar het monumentaal erfgoed nog volop aanwezig is, met zelfs een rijksmonumentale status. Daar wordt toch een behoorlijke waarde aan toegekend die ook zijn weerslag heeft op wat je daar in de toekomst kan en wil bouwen. We hebben ervoor gekozen om dit te respecteren. Wat er nu gebeurt met evenementen en festivals is ooit begonnen uit een soort van tijdelijkheid, omdat we toen niet wisten wat er in de toekomst met de werf zou gebeuren. Maar dat heeft zich zo ontwikkeld en heeft een plek verworven op de 'mental map' van Amsterdam: het is een belangrijk gegeven geworden voor de ontwikkeling van de werf. Het is niet meer weg te denken en dat willen we graag handhaven." –Projectmanager Noordwaarts

Samen met plekken als de Tolhuistuin en filmmuseum EYE is de NDSM-werf een van de plekken waar mensen uit de rest van Amsterdam het IJ voor oversteken en naar Noord komen. De betekenis van de NDSM-werf wordt gezien als een van de onderscheidende plaatsen in Amsterdam waar 'subcultuur' een plek heeft en een van de terreinen binnen de stad die gebruikt kan worden voor festivals.

“Wij zeggen, je kunt centralistisch redeneren, maar tegelijkertijd voldoet de NDSM, waaronder het Over Het IJ Festival aan een aantal criteria die ontzettend belangrijk zijn voor een stad. Bijvoorbeeld het spreiden van publieksstromen, het ontlasten van het centrum. En dan kun je op dit moment niet meer zeggen dat Noord of NDSM alleen maar is voor de woesteling en de pioniers.” –Beleidsmedewerker Stadsdeel Amsterdam-Noord

De herwaardering van het gebied na het faillissement van de werf is begonnen bij de kunstenaars die zich er vestigden en die met nieuwe ogen tegen de werf aankeken. Dit is in lijn met wat Ley (2006) omschrijft als ‘the aesthetic eye’. De industriële gebruikswaarde werd daarmee vervangen door een esthetische en symbolische waarde met een sterke aantrekkingskracht op cultureel kapitaal. En zoals Ley (2003) beschrijft trekt dat op zijn beurt weer economisch kapitaal aan, wat een verdere ontwikkeling van het gebied in gang zette.

“Iedereen zet gewoon door wat ze willen. Ik heb er geen enkele fiducie in dat zowel vanuit Noordwaarts of vanuit Biesterbos ergens een ruimte wordt gegeven om iets degelijks aan kunst of cultuur hier te behouden. Behalve een soort van braderieterrein. We moeten geld verdienen, maar er is zo weinig visionair overleg.” – Directeur over het IJ festival

De notie van het “braderieterrein” staan symbool voor een verlies van authenticiteit en is een gevoel wat leeft onder veel van de oorspronkelijke bewoners. Het kan worden opgevat als de commodificatie van het gebied. De ruimte die voorheen braakliggend en meestal vrij te gebruiken was, krijgt meer en meer te maken met regels en wordt bovendien gezien als iets met een prijs, een marktwaarde.

“Het wordt steeds lastiger om dingen buiten de regelgeving om toch voor elkaar te krijgen of in stand te houden. Omdat er ten opzichte van 10-15 jaar geleden inmiddels veel meer tot stand is gebracht op de werf. En dat er dus veel meer belangen zijn. Het hele ruwe begint er van af te gaan. Het is minder een ‘rafelrandje’ dan voorheen, het ligt minder in de periferie dan voorheen en er wordt beter op gelet.” –Projectmanager Noordwaarts

Vanuit Noordwaarts wordt het verlies aan authenticiteit onderkent en beschouwd als een natuurlijk voortvloeisel van toegenomen activiteit op de werf en een toename van verschillende belangen.

De commodificatie is ook terug te zien in de manier waarop de projectontwikkelaar het gebied presenteert. Het concept “Mix to the Max”⁶ laat de visie van de projectontwikkelaar op het gebied zien en portretteert de NDSM-werf als een plaats waar ruimte moet zijn voor allerlei verschillende functies zoals wonen, winkelen, bedrijvigheid, kunst en cultuur.

Door in te zetten op de mix van verschillende functies wordt er conceptueel ruimte gemaakt voor functies die op dit moment nog niet op het oostelijk deel van de werf aanwezig zijn zoals wonen en *retail*. Hierdoor ontstaat het risico dat een deel van de huidige culturele bedrijvigheid op de werf in gevaar komt vanwege het spanningsveld dat bestaat tussen de verschillende functies. Dit kan bijvoorbeeld de spanning zijn tussen wonen en eventuele geluidsoverlast van muziekfestivals. Een ander effect kan zijn dat de waardevermeerdering van het gebied ertoe leidt dat het voor sommige culturele initiatieven moeilijk is om het hoofd boven water te houden en in het gebied actief te blijven door stijgende huurprijzen. Hierdoor bestaat het risico dat een deel van het rafelrandkarakter van het gebied verloren zou gaan.

Paradoxaal genoeg is het juist de projectontwikkelaar een van de partijen die het rafelrandkarakter van de werf het sterkst benadrukt in zijn promotie-uitingen en via de “gebiedsportal”, de website die zich presenteert als de online vertegenwoordiging van het gebied en die voor het grootste deel door de projectontwikkelaar werd gefinancierd. Op deze portal wordt het gebied getypeerd als “NDSM – Selfmade City” (Portal NDSM, 2012) en laat op de voorpagina een willekeurige selectie zien van de verschillende bedrijven, personen en culturele activiteiten op de werf. Deze representatie van het gebied kan worden getypeerd als een vorm van *hard-branding* van de NDSM-werf, omdat getracht wordt om de identiteit van het gebied op een bepaalde manier vast te leggen en dit imago consistent naar de buitenwereld uit te dragen.

Tijdelijkheid

Economische activiteit en de grillen van de markt hebben door de jaren heen een belangrijke invloed gehad op de ontwikkeling van de NDSM-werf. Sinds de start van de grote herontwikkeling van het gebied is de economische crisis ingetreden, wat ervoor gezorgd heeft dat een aantal ontwikkelingen niet zo snel gaan als ze oorspronkelijk waren gepland.

⁶ Zie: bijlage figuur 5

“Ik vind het wel mooi dat als de crisis wel ergens goed voor is, is het wel voor het niet te snel ontwikkelen van dit soort gebieden. Het gevaar van dit soort succesgebieden is dat ze aan hun eigen succes ten onder gaan. Omdat ze te snel ontwikkeld worden, dat iedereen maar welkom is en alles mag.”

“We proberen het gebied zo lang mogelijk een gebied te laten zijn waar dingen mogelijk zijn of mogelijk worden gemaakt of worden gedoogd of getolereerd, die op andere plekken niet meer mogelijk zijn in deze stad. De kenmerken van een rafelrandje van de stad, een plek waar nog niet alles georganiseerd en aangeharkt is. En met de regelgeving waar we natuurlijk wel mee te maken hebben, maar die we geheel in de stijl van NDSM creatief op proberen te rekken.” – Projectmanager Noordwaarts

In zekere zin verkeert de NDSM-werf al meer dan een decennium in een fase van tijdelijkheid, mede met dank aan de crisis. De tijdelijkheid tussen de ruige vrijplaats en het toekomstbeeld van een compleet ontwikkelde nieuwe stadswijk van Amsterdam. Veel van de culturele initiatieven en activiteiten, zoals festivals, die de NDSM-werf interessant maken hebben hun ontstaan te danken aan deze verlengde periode van tijdelijkheid. De ruimte die hierdoor ontstond bood een kans om te ontdekken wat er allemaal mogelijk was in deze ruimte en veranderde de algemene perceptie van het gebied. In zekere zin hebben de economisch moeilijke tijden er aan bijgedragen dat de werf langer vast heeft kunnen blijven houden aan zijn rafelrandkarakter.

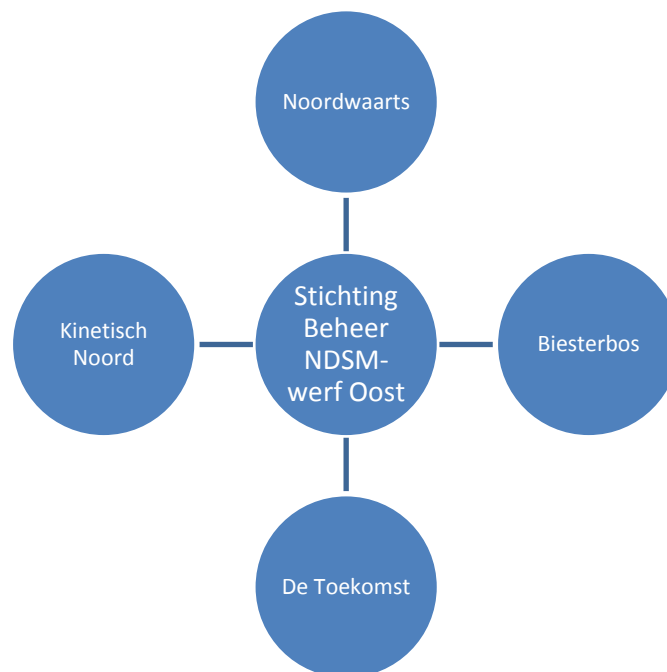
Vertraging in de oorspronkelijke plannen heeft ervoor gezorgd dat het gebied zich minder snel heeft ontwikkeld en dat de toekomstvisie bijgesteld kon worden. Kunst en cultuur hebben de ruimte gehad om hun waarde te bewijzen en zich nog inniger met de identiteit van het gebied te verenigen. Hiermee ontstaat een vorm van *path dependency*, waarbij toekomstige ontwikkelingen in het gebied moeilijk voor te stellen zijn zonder een centrale positie voor kunst en cultuur.

4.3 Verbindingen en Structuren

Om inzicht te krijgen in de manier waarop de NDMS-werf is georganiseerd, is er gekeken naar de onderlinge verbindingen en de structuren die bestaan tussen de onderzochte partijen. Omdat organisatie een mentale constructie is van de betrokkenen is deze voornamelijk te herkennen door te kijken naar afgeleiden die het bestaan van organisatiestructuur verraden. Deze afgeleiden kunnen bestaan uit uitspraken, gedragingen of fysieke artefacten zoals contracten en statuten. De structuren die uit deze analyse naar voren komen zijn onder te verdelen in formele en informele structuren, die beiden op hun eigen manier leiden tot organisatie. Het eerste deel van dit onderdeel zal ingaan op de formele structuren en een tweede deel op de informele structuren.

Traditionele organisatieverbindingen & Informele netwerkstructuren

De organisatie van de NDSM-werf als een groter geheel bestaat uit verschillende kleinere organisaties die onderling op kwalitatief verschillende manieren met elkaar verbonden zijn en daarmee gekwalificeerd kan worden als *partial organization*. De meest centrale organisatie in dit grotere geheel is de Stichting Beheer NDSM-werf Oost omdat deze met alle andere partijen in contact staat. Hierdoor vormt ze een goed uitgangspunt voor de analyse. Figuur 1 is een schematische weergave van de gekozen benadering.



Figuur 1 - Schematische weergave van de verbindingen tussen de partijen op de NDSM-werf

De verbindingen die de beheerstichting heeft met de andere partijen zijn kwalitatief verschillend, maar hebben ook overeenkomsten. Tabel 1 geeft een versimpelde weergave van de formele organisatorische verbindingen volgens Ahrne & Brunsson (2011) die de verschillende partijen met de stichting Beheer NDSM-werf Oost onderhouden.

	lidmaatschap	monitoring / sancties	Regels	Hiërarchische relatie
Noordwaarts	X	X	X	-
Biesterbos	X	X	-	-
De Toekomst	(x)	-	-	-
Kinetisch Noord	X	-	-	-

Tabel 1 - Schematische weergave organisatie aspecten in verbinding met Stichting Beheer NDSM-Werf Oost.

Lidmaatschap, Monitoring en Sancties

Noordwaarts, Kinetisch Noord, De Toekomst en Biesterbos zijn allemaal betrokken geweest bij de oprichting van de beheerstichting en zijn vertegenwoordigd in het bestuur van de stichting, of zijn daartoe gerechtigd. De voorzitter van de beheerstichting is naar voren geschoven namens het stadsdeel.

Tabel 1 laat zien dat de meeste verbindingen gevonden zijn projectbureau Noordwaarts, er is sprake van een vorm van lidmaatschap van Noordwaarts in de beheerstichting. Ook geeft het projectbureau financiële ondersteuning aan de stichting die gekoppeld is aan een verantwoording (monitoring) en de mogelijkheid biedt tot het nemen van sancties. Tenslotte is Noordwaarts een vertegenwoordiger van de lokale overheid en kan het daardoor regels stellen die bindend zijn voor alle gebruikers van het gebied.

De formele verbindingen met Biesterbos zijn eveneens sterk aanwezig. Naast het gegeven dat Biesterbos een bestuurslid levert voor de stichting, steunt de projectonwikkelaar de stichting ook jaarlijks met een substantieel bedrag om haar werkzaamheden uit te kunnen voeren. Ook over dit geld moet jaarlijks verantwoording worden afgelegd. Dit leidt de facto tot een situatie van monitoring en kan leiden tot sancties wanneer er onenigheid zou ontstaan over de besteding van het geld.

De formele relaties van SBNO met zowel De Toekomst als Kinetisch Noord zijn minder intensief. Kinetisch Noord is vertegenwoordigd in het bestuur van de stichting. Het lidmaatschap van De Toekomst in de beheerstichting wordt door sommigen zelfs in twijfel getrokken, hoewel de kunstenaars hier statutair wel aanspraak op maken.

“(...) officieel staat er ook wel in de statuten, of ergens in het reglement dat er in het bestuur van de buitenstichting iemand namens De Toekomst moet zitten. (...) Dus we hebben nu nog steeds de situatie dat – en dat wordt ook wel onderkend door het bestuur [van de buitenstichting] – het eigenlijk zou zo moeten zijn dat er ook iemand namens De Toekomst zou moeten zitten. Maar dat is nu niet zo. Het zegt eigenlijk wel iets over onze verhouding tot de buitenstichting. Dit is een stichting die ons is opgedrongen, wij hebben daar niet voor gekozen.” –Voorzitter De Toekomst

Door het ontbreken van een bestuurder namens De Toekomst mist de vereniging een belangrijke connectie met de rest van de betrokkenen op de werf en wordt het lidmaatschap waar ze volgens de statuten recht op hebben op dit moment niet ingevuld. De Toekomst benadrukt hiermee haar eigen autonomie en onderschrijft niet automatisch de ordening en verklaringen die door de beslissingen van SBNO geboden worden. Dit kan gezien worden als een vorm van verzet tegen de nieuw gevormde orde. De keerzijde hiervan is dat De Toekomst inspraak in toekomstige ontwikkelingen mist door niet deel te nemen in het proces.

Andersom geldt het voor bijvoorbeeld Biesterbos dat door deel te nemen in de stichting de grip op het gebied versterkt wordt. Omdat SBNO een aantal taken die traditioneel bij de overheid liggen heeft overgenomen, is het voor private partijen interessant om inspraak te hebben in de activiteiten en richting van SBNO. Andersom werkt de deelname van publieke en private partijen in de stichting versterkend voor de betekenis van de stichting in het gebied. Deze processen werken tot op zekere hoogte zelfversterkend; deelname in de beheerstichting vergroot de invloed van de deelnemer op de ontwikkelingen in het gebied en de deelname van andere partijen vergroot de legitimiteit en invloed van de stichting.

Polarisatie en Conflict

In de theorie van Brenner (2004) wordt een gebied in herontwikkeling gezien als een proceslandschap dat onderhevig is aan doorlopende sociale praktijken, politieke twist en strijd waarin verschillende actoren overheidsstrategieën bemiddelen naar locatie-specifieke *path-dependencies*. Conflict en spanningen zijn in deze kijk dus intrinsiek verbonden met herontwikkeling. De situatie op de NDSM-werf sluit aan op deze visie en lijkt sterk gepolariseerd. Een cultureel ondernemer verwoordt de spanning als volgt.

“Mensen zijn hier allemaal zo bezig met hun eigen belang overeind houden. Iedereen zit knel hoor, want ook de ontwikkelaars zitten natuurlijk allemaal in de penarie met al die financiële dingen die misgaan. En de kunstenaars van De Toekomst zitten daar natuurlijk tussenin. Die moeten ook strijden om hun eigen hachje overeind te houden. Het is ook echt gewoon wel heel ingewikkeld.” – Directeur over het IJ festival

Eenzijds komt deze polarisatie voort uit de verschillende uitgangspunten en belangen en waardesystemen van de partijen. Anderzijds drukken de sombere economische vooruitzichten van de afgelopen jaren en hoge kosten voor het onderhouden van onder andere de scheepsbouwlods de stemming. De kritiek vanuit de creatieve en culturele kant van de werf gaat voor een belangrijk deel over de steeds verder gaande formalisering door (overheids-)beleid.

“Langzamerhand wordt exact het ambtelijk ingekleurde plaatje van Noordwaarts hier gewoon uitgevoerd zonder enige visie en zicht op hoe een gebied cultureel vormgegeven kan worden. Echt gewoon papierwerk op afstand, hokjes invullen. (...) De ambtenaar die bepaalt hoe kneuterig een gebied ingevuld moet worden” – Directeur over het IJ festival

Het *inkleuren van het plaatje* van de werf kan worden opgevat als kritiek op gemaakte keuzes die ervoor zorgen dat bepaalde toekomstscenario's voor het gebied worden uitgesloten, een vorm van *path dependency*. In het verleden hadden de werfgebruikers een grote mate van vrijheid om te handelen. Keuzes die leidden tot ontwikkeling van het gebied en verdere formalisering leiden tot een beperking van dit gevoel van vrijheid. Omdat veel werfgebruikers van het eerste uur zich sterk identificeren met het gebied, de vrijheid en het culturele succes ervan, kunnen voorgestelde ontwikkelingen op veel verzet rekenen.

De meeste spanningen die in dit onderzoek naar voren kwamen, hadden te maken met de scheepsbouwlods met daarin de Kunststad. De gemeente heeft door de jaren heen veel geld geïnvesteerd in het renoveren van de scheepsbouwlods en het opzetten van de Kunststad. Tegelijkertijd hebben ook de kunstenaars in de Kunststad met eigen geld gezorgd voor de verdere invulling van de Kunststad en betalen zij bovendien huur voor het gebruik van de ateliers. De scheepsbouwlods is een grote kostenpost voor de gemeente en door de jaren heen is er op allerlei

manieren getracht hier verbetering in te brengen. De relatie tussen de gemeente en de kunstenaars staat erg onder druk.

“Noem het een politieke haat-liefde verhouding die het stadsdeel heeft met de scheepsbouwoords en de Kunststad. De liefde is oprecht. De pioniers worden nog steeds geëerd en op waarde geschat, los van allerlei lastige discussies die er in de loop van de jaren geweest zijn. Maar linksom of rechtsom is het concept nooit helemaal tot wasdom gekomen. De niet-gebruikte vierkante meters [in de scheepsbouwoords] leveren bijvoorbeeld niets op en dat zijn er heel veel. Dat zijn bleeders, iedere maand levert dat verlies op.” – Beleidsmedewerker Stadsdeel Amsterdam-Noord

Vanuit de kunstenaars wordt hier anders tegenaangekeken. Zoals al eerder werd genoemd wordt Kinetisch Noord, in hun ogen een verlengstuk van de gemeente, gezien als een tegenpartij van de gemeenschap en het beroep van kunstenaar. Er heerst een wantrouwend gevoel dat de gemeente hen uit het gebied wil drukken. Omdat SBNO met veel de maken heeft met beide partijen, komt het voor dat de stichting soms een standpunt moet innemen over lopende kwesties en daarmee een positie moet innemen. Dit blijkt een delicate opgave omdat de stichting zelf ook partij is in het grotere geheel en haar eigen belangen heeft. Bovendien heeft stellingname in een conflict zijn uitwerking op de verhouding met veel andere partijen.

“Enerzijds willen we ons er buiten houden, want je hebt met beiden te maken. Je kunt niet zeggen, ik kom van buiten, ik houd me er niet mee bezig, maar je gaat er geen standpunt over innemen. Bij hen [kunstenaars] heerst het gevoel dat ‘ze’ hen eruit willen hebben – dat het stadsdeel hen eruit wil hebben. Wij willen hen [kunstenaars] het gevoel geven – en dat dragen we ook uit naar Noordwaarts en het stadsdeel – dat ze blijven. Dat we hier met zijn allen iets opzetten. Zo te zeggen kiezen we wel een beetje partij.” – Medewerker Stichting Beheer NDSM-werf Oost

“Ik heb het idee dat zij [kunstenaars] het vertrouwen hebben in de stichting en waar de stichting voor staat en welke kant ze op willen met de werf. Dat vind ik positief. Ook wij kunnen het niet altijd waarmaken.

(...) Er zijn een hoop ideeën en ambities en wensen van mensen die op de werf actief zijn. Ik denk niet dat iedereen zijn zin gegeven kan worden.” – projectmanager Noordwaarts

SBNO zit door haar positie tussen een aantal hete vuren in waardoor positionering op de werf en tussen de andere partijen erg lastig is. Bovendien heeft de stichting naast haar beheertaken ook de ambitie om op de werf haar eigen evenementen te programmeren. Door de eigen ambities buiten de beheertaken wordt het voor de stichting lastiger om een neutrale positie in te nemen en boven de partijen te blijven staan. De spanning tussen de eigen ambities en de rol als spin in het web komt in eerste instantie bijeen in de persoon van de directeur van de stichting.

“Het is bijna een onmogelijke opgave. En [directeur stichting] zit daar als een soort koorddanser tussen om te proberen dingen te doen. (...) Hij is nu bezig om op allerlei manieren evenementen en allerlei dingen in de lucht te houden. Daarmee wordt je de speelbal van allerlei belanghebbenden. Maar daarmee ben je niet in staat om je visie overeind te houden.” – Directeur over het IJ festival

Om enerzijds de rol van SBNO in het gebied te benadrukken en anderzijds de spanning tussen de beheer en programmeertaken van de stichting te overbruggen, neemt de directeur van de stichting een zeer actieve rol door zich met veel dingen te bemoeien, heel veel mensen te spreken en veel beslissingen te nemen.

“Het moeilijkste van mijn werk is het werken onder [directeur stichting]. Het klinkt misschien gek, maar [directeur stichting] is een hele impulsieve, eigenzinnige man, niet echt een directeur. Wel een creatief directeur maar geen zakelijk directeur. Het is iemand die heel veel beslissingen neemt en veel dingen roept die wij vervolgens om moeten zetten in concrete dingen.” – Medewerker Stichting Beheer NDSM-werf Oost

De vele beslissingen zetten veel druk op de organisatie, die geacht wordt met de beslissingen aan de slag te gaan. Het is voor de medewerkers vaak lastig om het tempo van de directeur bij de houden. Het interessante hiervan is dat beslissingen in dit geval vaak juist leiden tot een minder duidelijke situatie. Niet iedereen is op de hoogte van de beslissingen en de beslissingen die genomen worden,

worden niet allemaal opgevolgd. Deze verwarring was niet alleen binnen de organisatie te merken, maar kwam ook in de gesprekken met de andere partijen aan de orde.

“Ik denk dat [directeur stichting] ook juist goed functioneert als het allemaal niet duidelijk genoeg is. Hij is iemand voor een bepaalde fase van bedrijven en organisaties. Als het allemaal goed geregeld is en jaren hetzelfde loopt, wordt het minder interessant.” –Medewerker Stichting Beheer NDSM-werf Oost

Stichting Beheer NDSM-werf Oost is een centraal punt in een lastig krachtenveld van verschillende partijen. Het vereist flexibiliteit en tact om hiertussen te kunnen manoeuvreren. Door het nemen van beslissingen benadrukt de stichting haar eigen rol. Tegelijkertijd zorgt de dynamiek van de stichting en de veelheid van beslissingen van de directeur ervoor dat het niet altijd duidelijk is hoe de situatie er voor staat en welke positie de stichting werkelijk inneemt. Allicht is deze onduidelijkheid een voorwaarde om de grote verschillen tussen de partijen wat te vervagen. De onduidelijkheid die bestaat vertaalt zich in een hoge werkdruk binnen de stichting en vraagt veel flexibiliteit van haar medewerkers.

5. Conclusies

Het doel van dit onderzoek was om de onderliggende ontwikkelende en organiserende processen van de NDSM-werf in kaart te brengen en om vanuit het perspectief van de betrokken partijen inzicht te krijgen in de manier waarop betekenisgeving van het gebied tot stand komt. Aan de hand van de vraag “Welke processen sturen de ontwikkeling en organisatie op de NDSM-werf en hoe geven de betrokken partijen betekenis aan hun eigen rol en het gebied?” is getracht om dit doel te verwezenlijken. In het voorgaande hoofdstuk is een analyse gemaakt van de individuele elementen van deze vraag. In dit hoofdstuk zullen de conclusies bij elkaar gebracht worden. Daarnaast zal worden ingegaan op de casus overstijgende relevantie van dit onderzoek en de betekenis van de empirie voor de theorie.

Ontwikkeling & betekenis van de NDSM-werf

De ontwikkeling van de NDSM-werf van de afgelopen twee decennia laat zich typeren als een klassiek gentrificatieproces dat zich voltrekt volgens de ‘derde’ gentrificatiegolf zoals deze beschreven wordt door Cameron & Coaffee (2005). De derde gentrificatiegolf kenmerkt zich door de bewuste inzet van gentrificatie als een algemene strategie voor de accumulatie van kapitaal. De overheid heeft in deze casus een belangrijke rol gespeeld. In eerste instantie door het mogelijk maken van de ontwikkeling van de kunststad in de scheepsbouwloods. In een later stadium door het initiatief te nemen voor de start van de Stichting Beheer NDSM-werf Oost om het beheer en de programmering van het gebied aan te laten sluiten op de specifieke karakteristieken van het gebied. Met de komst van de kunstenaars is de herwaardering in gang gezet en is het gebied weer op de “mental map” van Amsterdam terecht gekomen. De investeringen in onder andere de kunststad heeft deze herwaardering in een stroomversnelling gebracht, maar heeft ook de invloed van de gemeente en de projectontwikkelaar doen toenemen. Door gericht beleid is het gebied steeds toegankelijker en vanuit commercieel oogpunt steeds interessanter geworden.

Betekenis van het gebied komt voort uit een wisselwerking tussen de fysieke ruimte en sociale constructie. Deze sociale constructie is een samenspel van publieke en private belangen op verschillende schaalgrootten. De gebruikswaarde van de werf is verschoven van een economische en industrieële waarde voor stadsdeel noord, naar symbolische culturele waarde met een economisch aspect. Door de herwaardering en de formalisering van het gebied dreigt het rafelrandkarakter van de werf te verdwijnen. Tegelijkertijd wordt er vooral vanuit de projectontwikkelaar getracht om het esthetische rafelrandkarakter van het gebied te benadrukken. Het consequent naar voren brengen van de creatieve en authentieke karakter van de werf kan gezien worden als een vorm van *hard branding* en past binnen de ontwikkeling van *commodification* van het herontwikkelde gebied,

waarin de economische waarde van de ruimte steeds verder de boventoon voert. Door veel oorspronkelijke gebruikers, vooral uit de culturele en creatieve hoek wordt deze ontwikkeling ervaren als een verlies aan authenticiteit.

Tijdelijkheid

De periode tussen de start van de herontwikkeling tot het bereiken van het voorgestelde eindbeeld heel interessant is op de NDSM-werf belangrijk voor het ontstaan van nieuwe initiatieven en spontane ideeën. De tijdelijkheid biedt de mogelijkheid om buiten de gevestigde kaders te denken en te handelen, omdat de situatie niet permanent is en het dus geen precedent schept. Anderzijds zorgt de begrenzing door de tijdelijkheid voor urgentie. Nú is het moment, volgend jaar kan alles anders zijn. De tijdelijkheid kan dus een interessante spanning opleveren, die in het geval van de NDSM-werf heeft geleid tot bijzondere festivals, kunstprojecten en horecainitiatieven.

In het verlengde hiervan is het ook interessant om te zien dat de tijdelijkheid en het cultiveren van de tijdelijkheid door de inzet van een beheer- en programmeerstichting, de clash tussen de pioniers en de ontwikkelaars afgezwakt, of op zijn minst uitstelt. De vertraging die de ontwikkeling van de NDSM-werf heeft opgelopen –de verlenging van de tijdelijkheid– wordt door sommigen gezien als een *blessing in disguise*, omdat het nieuwe initiatieven de kans geeft zichzelf te bewijzen en daarmee ervoor zorgt dat een bepaalde authenticiteit langer behouden blijft.

Organisatie op de NDSM-werf

De organisatie op de NDSM-werf laat zich typeren als een *partial organisation*, een organisatie opgebouwd uit andere organisaties die onderling verbonden zijn door middel van de structuren die je in een traditionele organisatie vindt. De begrenzing van de organisatie is in deze casus vooral een ruimtelijke, fysieke begrenzing, namelijk die van de grenzen van de oostelijke NDSM-werf. De partijen die binnen de organisatie van de NDSM-werf actief zijn handelen vanuit verschillende waardesystemen en hebben bovendien ongelijke toegang tot verschillende vormen van kapitaal waarmee ze invloed kunnen uitoefenen op ontwikkelingen. De Stichting Beheer NDSM-werf Oost neemt een centrale positie in in de *partial organization* van werf omdat ze op verschillende manieren met de andere partijen verbonden is en daarmee verschillende partijen bij elkaar brengt. Deelname in SBNO leidt tot informele invloed in de ontwikkeling en betekenisgeving van de werf, maar geeft ook legitimiteit aan de rol van de stichting als centrale actor.

SBNO is rijk aan sociaal kapitaal door de regelmatige contacten met de andere partijen op de werf, maar ook door haar bestuur, dat goed ingebed is in de politieke en commerciële context van de werf. Qua economisch kapitaal leunt de stichting voor het grootste deel op de financiering vanuit de

gemeente en voor een kleiner deel op een bijdrage vanuit Biesterbos. Daarnaast genereert de stichting ook eigen inkomsten met de exploitatie van een deel van de werf en de productie van verschillende evenementen.

Omdat de stichting een centrale positie inneemt kan ze in abstracte zin worden opgevat als een marktplaats waar de betrokken partijen verschillende vormen van kapitaal inbrengen en uitwisselen. Het regelmatig voor dat SBNO betrokken raakt bij spanningen die bestaan tussen andere partijen en ze een standpunt in moet nemen. In andere gevallen heeft de stichting zelf belangen die afwijkend zijn, waardoor SBNO zelf partij wordt in conflicten. De wir-war van belangen waar de stichting mee te maken heeft maakt het soms lastig manouvreren. Als reactie hierop stelt de stichting zich zeer actief op en bemoeit zich met veel lopende zaken. Deze opstelling benadrukt de functie van de stichting, maar leidt soms ook tot verwarring omdat de stichting niet altijd haar toezeggingen kan waarmaken. Dit zet druk op de interne organisatie van de stichting en leidt intern soms ook tot spanningen. Tegelijkertijd kan de verwarring er ook voor zorgen dat de tegenstellingen tussen de strijdende partijen wordt vervaagd, waarmee een patstelling wordt voorkomen.

De taken die SBNO op dit moment voor zijn rekening neemt werden vroeger ingevuld door stichting Kinetisch Noord, die destijds aan de wieg stond van de gestuurde herontwikkeling van de werf. De rol en de sturende waarden waar Kinetisch Noord naar handelt zijn verschoven. Waar voorheen culturele aspiraties de koers bepaalden, voeren nu marktprincipes en het streven naarefficiëntie de boventoon om daarmee de organisatie en de scheepsbouwloods te kunnen behouden. Het feit dat de scheepsbouwloods open is en functioneert, ondanks de financiële moeilijkheden is een indicatie van de aanwezigheid van een sterk sociaal kapitaal dat de stichting in staat stelt om met hulp van de gemeente en het stadsdeel overeind te blijven.

Ook projectontwikkelaar Biesterbos heeft toegang tot een sterk sociaal kapitaal. Het sociale kapitaal van de ontwikkelaar komt vooral voort uit zijn goede contacten met projectbureau Noordwaards en het dagelijks bestuur van stadsdeel Amsterdam Noord en uit de betrokkenheid bij de stichting Beheer NDSM-werf Oost. Door zijn positie heeft de ontwikkelaar een aanzienlijke invloed op de toekomst van de werf. En hoewel Biesterbos ontwikkeling van het gebied nastreeft, is het “rafelrandkarakter” is van belang voor de ontwikkelaar omdat het waarde toevoegt aan de ruimte.

Voor de projectontwikkelaar staat een goede representatie en uitstraling van het gebied voorop terwijl vanuit cultureel perspectief het meer gaat om het intrinsieke karakter van de kunst, cultuur en partijen die naar de werf toe komen. Deze spanning kan ook worden opgevat als een botsing van waardesystemen waarin cultuur door de een gezien wordt als middel (voor ontwikkeling) en de door de ander als doel (van ontwikkeling).

De fysieke herontwikkeling van de werf is de verantwoordelijkheid voor gemeentelijk projectbureau Noordwaards in samenwerking met projectontwikkelaars. Het projectbureau handelt vanuit een publiek belang en streeft er naar om de NDSM-werf te transformeren naar een intensief ontwikkeld stedelijk gebied. Hiermee heeft het bureau een grote invloed op de ontwikkeling van de werf en bepaalt het de randvoorwaarden waar alle andere spelers zich aan dienen te houden. Voor de niet-fysieke ontwikkeling van de werf, de invulling en het beheer, laat Noordwaards ruimte aan SBNO om daar invulling aan te geven. De keuzes die door SBNO gemaakt worden hebben evengoed een invloed op de verandering op de NDSM-werf, aangezien de betekenis van het gebied voortkomt uit de interactie tussen de fysieke ruimte en de sociale constructie ervan.

Tenslotte vereniging De Toekomst. De kunstenaars van vereniging de Toekomst zitten in een lastige positie en dreigen steeds verder gemarginaliseerd te raken in het proces van herontwikkeling van de werf. Hoewel de partij is ontstaan als een vorm van verzet door organisatie (tegen de komst van Kinetisch Noord), is de organisatiegraad binnen de vereniging laag en missen ze de aansluiting met de rest van de partijen op de werf. Ook qua economisch kapitaal zit de vereniging in een lastige positie. De interne verdeling binnen De Toekomst komt voort uit de verschillende opvattingen over kunst, cultuur en de rol van de scheepsbouwlods op de werf. Sommige leden staan zichzelf voor op hun autonoom kunstenaarschap en hun historie met het gebied, waar anderen zichzelf op de eerste plaats zien als zelfstandig ondernemers die vooral op zoek zijn naar een goede aantrekkelijke werkplekken op de werf. De interne verdeling binnen de vereniging zorgt ervoor dat het voor het bestuur vaak lastig is om een helder en eenduidig standpunt in te nemen in lopende kwesties. Daarnaast is het zo dat De Toekomst op het moment van onderzoek niet vertegenwoordigd is in het bestuur van SBNO, als vorm van verzet tegen de ontwikkelingen op de werf en daarmee inspraak mist. Ten slotte is het bestuur van De Toekomst actief op vrijwillige basis, dit in tegenstelling tot o.a. de directeur van Kinetisch Noord, de directeur van SBNO, de medewerkers van Noordwaards en de medewerkers van Biesterbos. Hierdoor is het lastiger om de belangen van de vereniging in de verschillende arena's te verdedigen. Al deze factoren bij elkaar opgeteld zorgen ervoor dat De Toekomst het vaak aflegt in de strijd over de vraag welke kant het op moet met de werf en raken zij steeds meer van hun speelruimte kwijt.

De NDSM-werf kan worden gezien als een proceslandschap, dat onderhevig is aan doorlopende sociale praktijken, politieke twist en strijd waarin verschillende actoren overheidsstrategieën bemiddelen naar locatie-specifieke toekomstbeelden voor het gebied. Vooral Noordwaards, SBNO en Biesterbos lijken hierin te slagen. In zijn huidige vorm speelt Kinetisch Noord geen grote rol van betekenis meer in het gebied, buiten de zaken die de scheepsbouwlods aangaan. Vereniging De Toekomst zit in een lastige positie en raakt steeds verder gemarginaliseerd.

Casus overstijgende relevantie

De bevindingen van dit onderzoek overstijgen de specifieke situatie van de NDSM-werf op het moment van onderzoek. Wat dit onderzoek laat zien is dat de herontwikkeling van de werf zich gedraagt volgens gentrificatiepatronen die al eerder in wetenschappelijke literatuur zijn beschreven. De inzet van het pionierswerk van kunstenaars geldt als voedingsbodem voor de herontwikkeling waar de gemeente en de projectontwikkelaar bij betrokken zijn. De bewuste inzet van gentrificatie van gebiedsontwikkeling heeft een tragische paradox in zich: het succes van de oorspronkelijke pioniers leidt uiteindelijk tot de marginalisatie van dezelfde groep. Dit gegeven vormt een belangrijke bron voor de bestaande conflicten in deze casus en verklaart voor een belangrijk deel de clash tussen de kunstenaars en de gemeente. Deze clash is inherent aan het proces van herontwikkeling en valt dus ook in andere projecten te verwachten.

Een ander belangrijke uitkomst van dit onderzoek is de onderkenning van het belang en de kracht van tijdelijkheid. Door in te zetten op het benutten van de tijdelijkheid kunnen wilde nieuwe ideeën en initiatieven een kans krijgen.

Deze inzichten zijn niet alleen relevant voor de NDSM-werf, maar kunnen net zo goed gelden voor andere herontwikkelingsprojecten. De scherpe tegenstelling tussen het belang van de pioniers en het belang van de ontwikkelaars kan van tevoren worden voorzien en kan opgeanticiepeerd worden. Daarnaast is het aan te bevelen om het belang van tijdelijkheid in de ontwikkelfase in dergelijke projecten te onderkennen en te faciliteren. Enerzijds kunnen uit de tijdelijkheid mooie, nieuwe initiatieven ontstaan en anderzijds kan het een eventuele clash tussen verschillende belanghebbenden verzachten.

Betekenis van de empirie voor de theorie

De case van de ontwikkeling en de organisatie van de NDSM-werf heeft betekenis voor theorieën in zowel de organisatiewetenschap als voor de literatuur die samenhangt met gentrificatie en de betekenis van plaats en ruimte. De bevindingen en analyse in dit onderzoek laten zien hoe herontwikkeling en gentrificatie zijn weerslag heft op de oorspronkelijke pioniers van het gebied. Het laat zien hoe de inbreng van extern kapitaal in het gebied de ontwikkeling heeft versneld en hoe de rol van de kunstenaars door de rationaliteit van de markt steeds verder gemarginaliseerd dreigt te raken. Verder komt er ook naar voren dat de kunstenaars van alle betrokken partijen het slechtst bemiddeld is in sociaal en economisch kapitaal waardoor er moeilijk tegenwicht geboden kan worden tegen de andere partijen. Deze bevindingen beantwoordt aan de vraag van Davidson (2008) die oproept om gentrificatieonderzoek te richten op het inzicht verwerven in *displacement* [van

marginale groepen] als proces en kritisch te kijken naar het mogelijke onrecht wat daarmee gepaard gaat.

Daarnaast geeft het onderzoek een inkijk in de interactie die plaatsvindt tussen de overheid, het bedrijfsleven en het 'maatschappelijk middenveld' bij herontwikkelingsprogramma's. Het laat zien dat de herontwikkeling van de fysieke en sociaal geconstrueerde ruimte wordt onderhandeld in verschillende arena's en op verschillende schaalgrootten. Hiermee sluit het onderzoek aan bij de oproep van Fuller (2012) die stelt: "Of particular concern is the need to examine the complex processes of negotiation and coordination within material exchanges between the state, market and civil society, especially in regard to the commodification of space and differential power relations" (ibid., p. 915).

Ook beantwoordt dit onderzoek de oproep van Lees, Slater & Wyle (2007) die een behoefte signaleren naar de vormen van verzet die zich manifesteren bij herontwikkelingsprogramma's. De langzame transformatie van de NDSM-werf van "rafelrand" tot volledig ontwikkeld stedelijk gebied gaat gepaard met processen van conflict en verzet. Uit de resultaten en de analyse komt in dit onderzoek vooral naar voren dat verzet zich kan manifesteren door middel van organisatie of juist door bewust niet te organiseren en niet deel te nemen in samenwerkingsverbanden.

Weick (1995) stelt dat er binnen de organisatiewetenschap minder aandacht is er geweest voor betekenisgeving die plaatsvindt in grote groepen van stakeholders binnen organisaties en de problemen die daarbij optreden. De spanning tussen de stakeholders op de werf, die in dit onderzoek als één (partial) organisatie wordt opgevat, heeft een centrale positie in het onderzoek gekregen en verschaft daarin nieuwe inzichten. Deze inzichten zijn in lijn met wat Dutton & Dukerich (1991) stellen, namelijk dat stakeholders deelnemen in een proces van betekenisgeving vanuit verschillende posities, historische en persoonlijke achtergronden wat leidt tot divergente referentiekaders.

Ten slotte kan dit onderzoek ook worden opgevat als een uitbreiding van het concept *partial organization*, waarin de betekenis van het sociaal-geografische aspect van een *partial organization* meer aandacht krijgt en de scheiding tussen organisatie en context verder vervaagt.

6. Discussie

Gedurende mijn onderzoek heb ik een aantal maanden mij ondergedompeld in de wereld van de NDSM-werf en heb ik zoveel mogelijk kanten van de werf proberen te ontdekken. Het kracht hiervan is geweest dat ik een heel divers beeld van de plek heb gekregen en de realiteit van dat moment in een grotere context heb kunnen analyseren. Door mijn positie binnen de Stichting Beheer NDSM-werf Oost heb ik toegang gehad tot de beslissers en bestuurders in het gebied. Door ervoor te kiezen om de grenzen tussen de organisaties en de context te vervagen heb ik een heel compleet beeld gekregen van hoe de werf georganiseerd was op dat moment en hoe ontwikkelingen tot stand komen. Als insider heb ik de werf van binnenuit leren kennen.

Aan de gekozen benadering zitten ook een aantal keerzijden. De keuze voor de beheerstichting als vertrekpunt heeft invloed gehad in het verloop van het onderzoek en kan bovendien invloed gehad hebben op de manier waarop respondenten mij benaderden. Ik heb getracht ten alle tijden een neutrale positie in te nemen en geen partij te kiezen, maar dit kan niet verhinderen dat natuurlijkerwijs de beheerstichting mijn eerste referentiepunt was.

De toegang tot de beslissers en bestuurders in het gebied was zeer waardevol om inzicht te krijgen in de onderlinge verhoudingen op de werf. Door de focus op deze groep is er in dit onderzoek minder aandacht geweest voor de 'gewone' gebruiker van de werf, de kunstenaar, de ondernemer en de festivalbezoeker.

Suggesties voor verder onderzoek

Vervolgonderzoek naar de NDSM-werf zou in verschillende richtingen interessant zijn. Op de eerste plaats zou het interessant zijn om te kijken naar de betekenis die aan de plaats wordt gegeven door de bezoekers van de werf die verder niet met het gebied verbonden zijn. Dit is interessant omdat het een dieper inzicht geeft in het publieke belang van de werf dat de buurtschaal overstijgt. Wat betekent de werf voor de stad Amsterdam? Wat is de interenationale betekenis van de NDSM-werf? Een andere interessante richting is om specifieker te kijken naar de vormen van verzet tegen de ontwikkeling van de werf. Buiten de organisatorische vormen van verzet, zijn er op de werf ook sporen te vinden van informeel verzet, denk hierbij aan 'illegale' feestjes, graffiti en uitingen op internet en in de media.

Ten slotte zou het interessant zijn om de casus van de NDSM-werf te vergelijken met andere herontwikkelingsprojecten die passen binnen de derde gentrificatiegolf om te zien waar de verschillen en overeenkomsten liggen in de manier waarop deze ruimtes georganiseerd zijn en ontwikkeld worden, de vormen van verzet die zich manifesteren en de rol van tijdelijkheid. Meer onderzoek in deze richting kan ons iets leren over de waarde en het nut van de rafelranden in de stad en hoe hier op een verstandige manier meer omgegaan kan worden.

Literatuur

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 83-104.
- Anheier, H. K., Gerhards, J., & Romo, F. P. (1995). Forms of Vapital and Social Structure in Cultural Fields: Examining Bourdieu's Social Topography. *American Journal of Sociology*, 859-903.
- Aristotle. (1985). *The Nichomachean Ethics*. Indianapolis: Hackett.
- Baarda, D., De Goede, M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Hoordhoff Uitgevers.
- Banister, P. B. (1997). Chapter 4: Interviewing. In *Qualitative methods in psychology: A research Guide* (pp. 49-71). Buckingham: OUP.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On Justification. Economies of worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A review and Typology. *Journal of Management*, 991-1013.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. R. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Brenner, N. (2004). *New State Spaces*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1998). *Organizing Organizations*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Callinicos, A. (2006). *The resources of critique*. Cambridge: Polity Press.
- Cameron, S., & Coaffee, J. (2005). Art, Gentrification and Regeneration - From Artist as Pioneer to Public Arts. *European Journal of Housing Policy*, 39-58.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society. The information age: Economy, Society and Culture, Vol. 1*. Oxford: Blackwell Publishers.

- Davidson, M. (2008). Spoiled Mixture - where does state-led 'positive' gentrification end? *Urban Studies*, 2385-2405.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 517-554.
- Eden, C. (1992). Strategy development as a social process. *Journal of Management Studies*, 799-811.
- Eulriet, I. (2008). Analyzing political ideas and political actions. *Economy and Society*, 135-150.
- Evans, G. (2003). Hard-branding the cultural city - from Prado to Prada. *International Journal of Urban and Regional research*, 417-440.
- Form, W. (1954). The place of social structure in the delimitation of land use. *Social Forces*, 317-323.
- Fuller, C. (2012). 'Worlds of Justification' in the politics and practices of urban regeneration. *Environment and Planning*, 913-929.
- Giddins, A. (1990). *Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D., Thomas, S., Clark, K., & Chittipeddi. (1994). Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 363-383.
- Granovetter, M. s. (1985). Economic action and Social Structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481-510.
- Greenwood, Royston, Oliver, Christine, Suddaby, Roy, et al. (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Habermas, J. (1986). *The Theory of Communicative Action*. Cambridge: Polity Press.
- Hackworth, J. (2007). *The Neoliberal City: Governance, Ideology and Development in American Urbanism*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Hammersley, M. (1990). *Reading ethnographic research: a critical guide*. London: Longmans.
- Hammersley, M. (1992). *What's wrong with Ethnography? Methodological Explorations*. London: Routledge.
- Harker, R. (1990). Education and Cultural Capital. In R. M. Harker, *An introduction to the work of Pierre Bourdieu: the practice of theory*. London: Macmillan Press.

- Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 7-41.
- Jepperson, R. (1991). *Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism*. Chicago IL: Chicago University Press.
- Lees, L., Slater, T., & Wyle, E. (2007). *Gentrification*. London: Routledge.
- Lees, L., Slater, T., & Wylly, E. K. (2008). *Gentrification*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Ley, D. (1996). *The New Middle Classes and the Remaking of the Central City*. Oxford: Oxford University Press.
- Ley, D. (2003). Artists, aesteticiation and the field of gentrification. *Urban Studies*, 2527-2544.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 21-49.
- McLeod, G., & Goodwin, M. (1999). Reconstructing an urban and regional political economy: on the state, politics, scale and explanation. *Political Geography*, 697-730.
- Mörth, U. (2004). Conclusions. In U. Mörth, *Soft Law in Governance and Regulation. An interdisciplinary Analysis*. (pp. 191-200). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pacione, M. (2009). *Urban Geography: a global perspective*. New York: Routledge.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 57-76.
- Portal NDSM. (2012). Retrieved 2013, from www.ndsm.nl
- Powell, W. (1990). Neither Markets Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in organizational behaviour*, 295-336.
- Reason, P. R. (1981). *Human Inquiry: A Sourcebook for New Paradigm Research*. Chichester: Wiley.
- Rousseau, M. (2009). Re-imagining the city centre for the middle classes: regeneration, gentrification and symbolic policies in 'loser cities'. *Int'l journal of Urban and Regional research*, 770-788.

- Smith, N. (2002). New Globalism, new urbanism: gentrification as global urban strategy. *Antipode*, 427-450.
- Stadsdeel Noord. (2009). *De Staat van Noord: Werkgelegenheid in Noord, 1974-2009*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Stake, R. (2000). Case studies. In N. L. Denzin, *Handbook of qualitative research* (pp. 435-454). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Taylor, J., & Every, E. v. (2000). *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thiel, S. v. (2007). *Inleiding bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Thompson, G. F. (2003). *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network forms of Organizations*. Oxford: Oxford university Press.
- Tsoukas, H., & Kundsens, C. (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory: Metatheoretical Perspectives*. Oxford: University Press.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 409-421.
- West, K., & Davis, P. (2010). What is the public value of government action? Towards a (new) pragmatic approach to values questions in public endeavours. *Public Administration*, 226-241.

Bijlagen

Topiclijst voor interviews

Introductie

- Voorstellen & inleiden van onderzoek.
- Vragen gebruik opnameapparaat.
- Doel & vraagstelling.

Eigen rol van respondent

- Functie en duur van betrokkenheid
- Positieve en negatieve kanten van functie
- Betekenis van de werf

Organisatie respondent

- Rol en positie van organisatie op de werf
- Veranderingen in de afgelopen jaren
- Kansen / uitdagingen voor organisatie

Omgeving organisatie respondent

- Welke partijen heb je mee te maken?
- Verhouding tot andere partijen op de werf
- Verhouding tot Stichting Beheer NDSM-Werf Oost

Toekomst van de NDSM-werf

- Hoe ziet de NDSM-werf er over 5-10 jaar uit?
- Kansen / bedreigingen

Afronding

- Follow-up

Afbeeldingen



Figuur 2 - NDSM-werf Oost – via Google maps. (oranje afbakening is de NDSM-Werf Oost.)



Figuur 3 - De kraan – foto door Robert Jung.



Figuur 4 - In de scheepsbouwloods (kunststad) – foto door Robert Jung.



Figuur 5 - “mix to the max” – vroege toekomstvisie Biesterbos op NDSM-werf (bron: <http://www.biesterbos.nl/#/in-ontwikkeling/ndsm-bouwen-aan-de-toekomst/beelden/6>)