



Stedelijk ontwikkelen nieuwe stijl

Hoe doe je dat?

Marieke Jonker-Verkaart (Platform31)

Uitgave

Platform31

Den Haag, september 2015

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag

www.platform31.nl

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Ingrediënten van het nieuwe stedelijk ontwikkelen	9
2 Conclusie	37
Colofon	41

Inleiding

Stedelijke ontwikkeling op uitnodiging ...

Sinds enkele jaren zoemt het rond in de wereld van de stedelijke ontwikkeling: een nieuwe manier van werken waarin flexibiliteit, uitnodigen en improviseren buzzwords zijn. Een werkwijze zonder grootschalige en meerjarige topdown-investeringsprogramma's. Deze stedelijke ontwikkeling 'nieuwe stijl' (zie ook kader 'Andere tijden, andere aanpak') bestaat uit zowel groot- en kleinschalige initiatieven, waarbij het uitnodigende karakter richting (niet- traditionele) partijen kenmerkend is. Gezamenlijk toetsen die partijen de urgentie van een opgave -of een droom- om iets te ondernemen. Zij ontwikkelen een concreet voorstel dat continu wordt bijgeschaafd, en dragen bij om het te realiseren. Dat kan met geld, maar net zo goed met tijd, kennis of exposure. De initiatiefnemers hebben immers op hun eigen manier belang bij het leefbaar houden van een bepaald gebied, ook in tijden van bezuinigingen. De eerste noties over deze nieuwe manier van werken werden ook wel als 'stedelijke ontwikkeling op uitnodiging' omschreven. In 2012 verscheen hierover een essay, geschreven door een denktank van zeventig professionals en begeleid door voormalig KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing en het Nicis Institute, twee voorlopers van Platform31.¹

... klinkt mooi, maar hoe?

Inmiddels is stedelijke ontwikkeling op uitnodiging al een paar jaar onderwerp van gesprek en actie. We zien in Nederland mooie praktijkvoorbeelden waar nieuwe vormen van stedelijke ontwikkeling zich manifesteren. Elders ontstaan initiatieven met een vernieuwend karakter, maar deze blijken dikwijls (nog) te broos om uit te groeien tot iets stevigiers. En soms is de nieuwe werkwijze simpelweg niet de meest geschikte voor een bepaalde opgave of gebied. De tijd is rijp om het gedachtegoed over de nieuwe stedelijke ontwikkeling te verrijken met praktijkervaringen. Want hoe doet men dat dan precies? Met wie? Hoe wordt het gefinancierd? Wat zijn bepalende succesfactoren? Jeroen Niemans pleitte op Ruimtevolk terecht al dat het tijd is voor het volwassen worden van het denken over de nieuwe stedelijke ontwikkeling.²

In deze publicatie doen we een - bescheiden - poging daartoe. We beschrijven hoe men in een vijftal initiatieven kenmerkende elementen toepast van het nieuwe stedelijk ontwikkelen. Interessant om te benoemen zijn niet zozeer de overeenkomsten, maar de juist de verschillen daartussen. Er bestaat immers (nog) geen vast recept voor. Wel zien we regelmatig dezelfde ingrediënten terugkomen die de werkwijze van het nieuwe stedelijk ontwikkelen typeren.

Deze publicatie maakt deel uit van een breder traject van Platform31, waarin nieuwe ontwikkelingen en werkwijzen in de stedelijke ontwikkeling worden beschreven en geduid.

In dat kader verschijnt ook een essay waarin belangrijke lessen van de stedelijke vernieuwing worden gekoppeld aan een handelingsperspectief voor de post-ISV-periode. En in de zomer van 2015 brengt Platform31 een Praktijkboek uit, dat met circa twintig voorbeeldprojecten inspiratie biedt aan mensen die in de praktijk bezig zijn met stedelijke vernieuwing. Verder beoogt het lopende project Ecologie van de Stedelijke Vernieuwing tot nieuwe richtingen te stimuleren. Tot slot worden alle ontwikkelingen bijgehouden in een 'Platform31-kennisdossier Stedelijke Vernieuwing'.

¹ KEI/Nicis Institute, E1 Stedelijke vernieuwing op uitnodiging, maart 2012 (<http://kennisbank.platform31.nl/pages/28628/E1-.html>)

² J. Niemans, De grote ondertussenheid van de stedelijke ontwikkeling, september 2014 (<http://ruimtevolk.nl/blogs/de-grote-ondertussenheid-van-de-stedelijke-ontwikkeling>)

Nieuwe tijden, nieuwe aanpak

De stedelijke vernieuwing in naoorlogse wijken zoals we die kennen van de afgelopen jaren heeft veel te danken aan het grootschalige ISV-rijksbudget als aanjager van investeringen. Het ISV-budget diende als 'triggermoney' om grotere investeringen van andere partijen als corporaties, gemeenten en ontwikkelaars uit te lokken. Ontwikkelingen die daar minstens even hard aan bijgedragen hebben zijn de bevolking- en welvaartsgroei die Nederland sinds WO II heeft gekend. Inmiddels is duidelijk dat stedelijke ontwikkeling met groots opgezette programma's, waarin hele wijken integraal aangepakt worden, niet meer haalbaar is. Een aantal factoren ligt hieraan ten grondslag.

Allereerst beschikken gemeenten en andere 'traditionele' investeerders zoals woningcorporaties en ontwikkelaars over aanzienlijk minder financiële middelen door de crisis en rijksregelingen. De gemeente was een de afgelopen decennia een belangrijke regisseur in de vernieuwing van onze steden. Stedelijke ontwikkeling draaide vaak om enkele grote geïnstitutionaliseerde partijen die soms hele wijken in één langjarig ontwikkelprogramma wisten te transformeren. Doordat de financiering- en investeringsmogelijkheden onder druk staan, verschuiven hun rollen. Gemeenten en corporaties zijn niet meer vanzelfsprekend 'in de lead' (zowel procesmatig als financieel). Andere (potentiële) gebruikers en belanghebbenden bij een gebied zijn vaker dan voorheen aan zet om te bepalen welke activiteiten er worden ontplooid en tot welk programma dit moet leiden. Een van hen, de bewoner, heeft vaker te maken met werkloosheid, huizen die onder water staan, hogere woonlasten en minder mogelijkheden om in woningen te investeren. Voor alle eigenaren, dus ook eigenaar-bewoners geldt de nieuwe realiteit dat investeringen niet meer vanzelf leiden tot een hogere woningwaarde.

Ook veranderende demografische ontwikkelingen bepalen de nieuwe stedelijke context. De bevolkingsgroei in Nederland vlakt af, maar verschillen tussen regio's nemen sterk toe. Dit zal een meer structureel effect hebben op steden dan de crisis.

Deze ontwikkelingen vinden plaats in een tijd waarin de stedelijke opgaven niet minder groot zijn. Daar waar in de decennia na WO II een enorme stedelijke uitbreiding heeft plaatsgevonden, zal de toekomstige opgave gericht zijn op de transformatie van de bestaande woningvoorraad en het leefbaar houden van bestaand stedelijk gebied. Daarbij dienen zich tal van nieuwe stedelijke vraagstukken aan zoals functiemenging, de verduurzaming van de bestaande gebouwen en de scheiding van wonen en zorg. Dit alles maakt de noodzaak om in en aan steden te blijven werken onveranderd groot.³

De uitdaging voor spelers in stedelijke ontwikkeling is om meer uitnodigend te gaan werken richting een scala aan (niet-traditionele) partijen, die op hun eigen manier een bijdrage kunnen leveren aan stedelijke initiatieven. Onderstaande overzichten zetten vaker genoemde kenmerken van stedelijke ontwikkeling 'oude stijl' en 'nieuwe stijl' tegenover elkaar. Uiteraard is dit een zwart-wit weergave van de werkelijkheid. De werkwijze in en van steden verandert immers niet van de ene op de andere dag, evenals de rollen van partijen.

³ Over uitdagingen voor de stad zie: De Gebouwde Stad, in www.kkshetlevendeboek.nl

Stedelijke ontwikkeling

'oude stijl'

Speelveld geënt op enkele invloedrijke spelers (rijk, gemeente, corporatie, ontwikkelaar)
eenduidige rollen en belangen
aanbodgericht
ruime financiële middelen
intensief betrokken overheid
overzichtelijk samenwerkingsverband
top-down initiatieven
blauwdruk

Stedelijke ontwikkeling

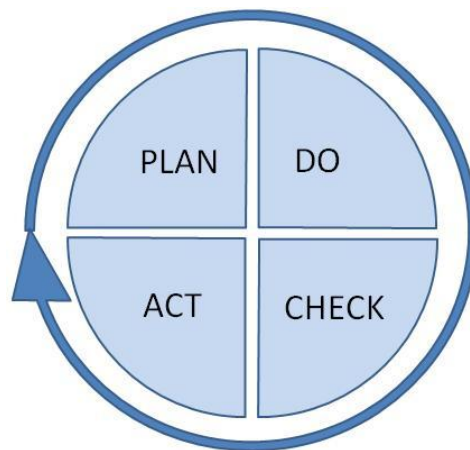
'nieuwe stijl'

Speelveld geënt op veel spelers en samenwerkingsverbanden: burgers, bedrijven, lokale ondernemers, maatschappelijke organisaties, (virtuele) netwerken
wisselende rollen en belangen
vraaggericht
beperkte financiële middelen, waarde van niet-monetaire inzet (zoals tijd en kennis) wordt belangrijker
overheid niet meer automatisch regisseur, maar wisselende rol als facilitator, stimulator en meedenker
samenwerking wordt complexer: wie is verantwoordelijk? wie is aanjager? wie betaalt wat? wie investeert tijd (of kennis, of mankracht, of ...)
mix van top-down en bottom-up initiatieven
stip op de horizon, weg naar einddoel ligt niet vast

1 Ingrediënten van het nieuwe stedelijk ontwikkelen

Gemeenten, corporaties en andere organisaties hebben in de loop der jaren een werkwijze ontwikkeld waarin de strakke opeenvolgende cyclus van procesmanagement wordt doorlopen: *plan* (plan/doel formuleren), *do* (uitvoeren van het plan), *check* (check plan met uitvoering), *act* (actualiseren) (zie Figuur 1). Hoewel deze werkwijze voor bepaalde stedelijke opgaven absoluut moet blijven bestaan, zien we ook een nieuw stedelijk ontwikkelaarschap ontstaan waarin deze cyclus minder strak en achtereenvolgend wordt toegepast.

Figuur 1: traditionele plan-do-check-act-cyclus, toegepast bij stedelijke ontwikkeling oude stijl



9

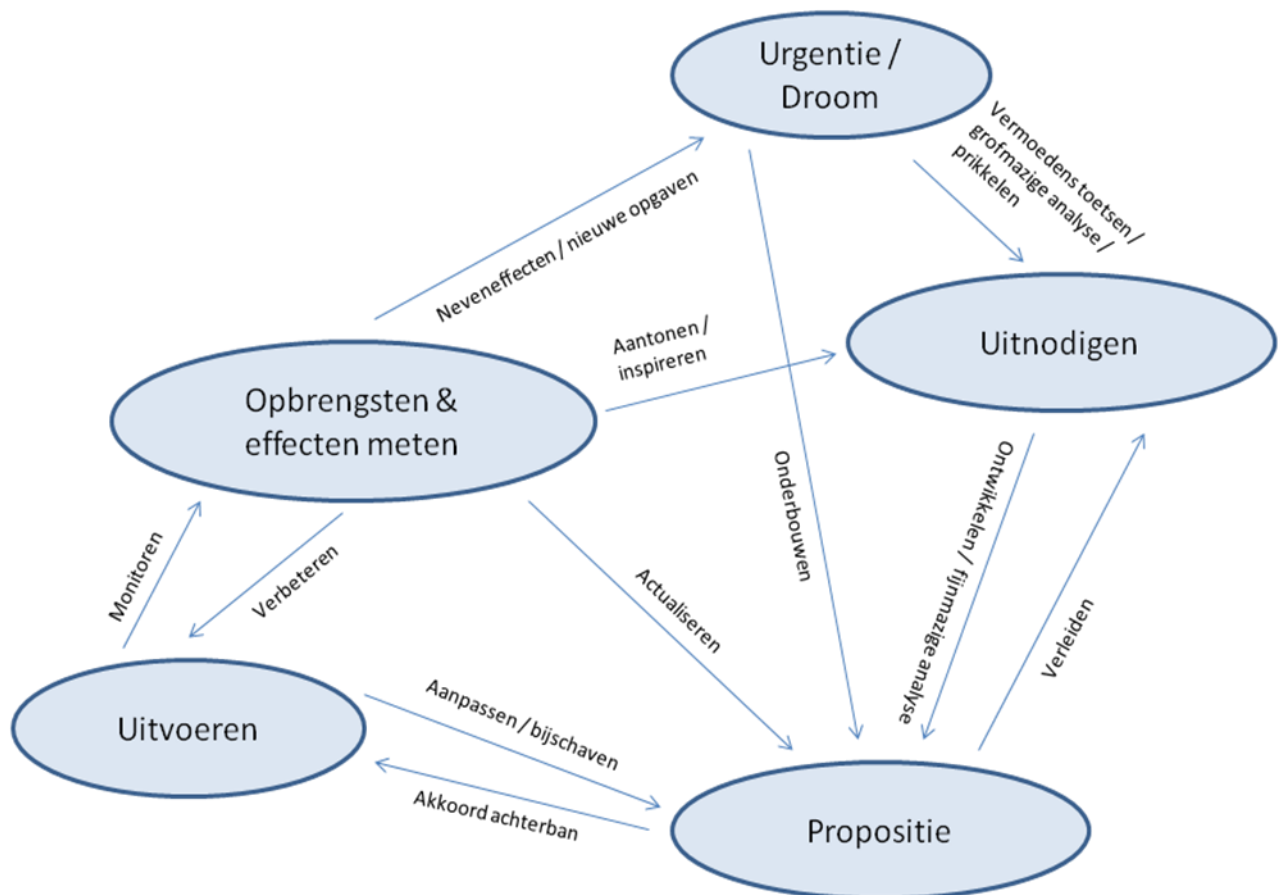
Kenmerkend voor de nieuwere stijl van stedelijke ontwikkeling is het **kort cyclisch proces** waarin denken en doen elkaar sneller afwisselen en elkaar niet per se in een vaste cyclus opvolgen. Een aantal partijen voelt een gezamenlijke **urgentie** of heeft een **droom of idee** voor een initiatief. Zij prikkelen elkaar met eerste analyses en plannen en maken een voorstel dat op basis van tussentijdse ontwikkelingen en resultaten continu wordt bijgeschaafd. Er wordt regelmatig een **stap terug of opzij** gezet om het doel of de uitvoering te **actualiseren** (zie Figuur 2).

Ook het speelveld van de stedelijk ontwikkelaars wordt diffuser: initiatiefnemers kunnen nog steeds de van oudsher gebruikelijke partijen zijn als gemeente en corporatie, maar evengoed andere partijen die een belang (blijken te) hebben bij een bepaald gebied of initiatief. Andere belanghebbenden worden zowel aan het begin als tijdens het project actief **uitgenodigd** door de initiatiefnemers om mee te denken en te doen. Het continu **verleiden** van een bredere scope aan **potentiële investeerders** in de stad maakt een cruciaal onderdeel uit van het nieuwe stedelijk ontwikkelen. Evenals de vraag wie de regisseurs, de meedenkers en de meedoeners zijn: dit verschilt per initiatief en locatie.

Meer nog dan voorheen is het van belang dat er een aantrekkelijk aanbod wordt ontwikkeld (ook wel **propositie**) om andere partijen mee te krijgen. Een grote groep aangesloten belanghebbenden en investeerders kan de slagingskans van het initiatief vergroten. Aan de andere kant geldt: hoe meer spelers, hoe complexer het 'spel'. De meerwaarde voor deelname moet dus voor alle belanghebbenden zichtbaar en **overtuigend** zijn, en de businesscase sluitend.

De tijdsperiode tussen het denken, ontwikkelen en handelen is korter, met meer (kleine) **tussentijdse resultaten**. Snelle resultaten vergroten het vertrouwen van de deelnemende partijen én trekken de aandacht van potentiële nieuwe investeerders.

Figuur 2: diffuse werkwijze stedelijke ontwikkeling nieuwe stijl



10

Vijf cases vergeleken

Om een beter inzicht te krijgen in de vraag *hoe* de nieuwe manier van stedelijk ontwikkelen in zijn werk kan gaan, hebben we vijf praktijkcases geselecteerd. Ieder project vertoont, naar ons inziens, op zijn eigen manier een werkwijze of specifiek element daarbinnen dat typerend is voor stedelijke ontwikkeling nieuwe stijl. Aan de hand van de kernelementen uit Figuur 2 hebben we ze ontrafeld en met elkaar vergeleken. Onderstaand kader beschrijft allereerst de vijf cases in een notendop.

Coehoorn Centraal

In de Arnhemse wijk Coehoorn, gelegen tussen het centraal station en de Rijn, wordt kennis opgebouwd over nieuwe vormen van revitalisering van wijken in een stedelijke omgeving. Hoofddoel 1 van de stichting Coehoorn Centraal is de versterking van Arnhem als creatieve stad en bijkomend doel is hernieuwde vitaliteit in de wijk. Het 'vullen' van leegstand is het neven doel. De gemeente Arnhem stelt daarvoor stapsgewijs zeven leegstaande (en enigszins gedateerde) panden beschikbaar aan de stichting. Daarvan zijn er nu vijf bijna volledig in gebruik. De stichting verhuurt de ruimtes aan creatieve ondernemers, zoals kunstenaars, architecten, vormgevers, communicatie-experts, websitebouwers, muzikanten en evenementenorganisatoren. Het project loopt officieel tot 1 september 2018. Het is juist de kruisbestuiving die het gebied tot een unieke creatieve zone maakt. De kleine ruimten worden voor één of twee gebruikers verhuurd, maar er zijn ook collectieve of 'open' ruimten. De individuele ruimten zijn vrijwel volledig verhuurd. Daarnaast zijn er flexplekken, en een broodje en koffie is beschikbaar in Coehoorn & Co, de open workspace aan de Bergstraat.



Propositielab Lelystad

Lelystad is een proeftuin waarin wordt geëxperimenteerd met de manier waarop bewoners samen met ondernemers, bedrijven en instituties de eigen buurt en woning op kunnen knappen. Het traject focust zich op de Atol- en Zuiderzeewijk: de oudste wijken van Lelystad (gebouwd van 1968 tot 1974). Het Propositielab is twee jaar geleden ontstaan naar aanleiding van een rondetafelgesprek op uitnodiging van wethouder Fackeldey. Hij heeft een uiteenlopende groep bewoners, bedrijven en instellingen uitgenodigd om mee te denken en te doen. Er is veel aan de hand in deze wijken, zowel op sociaal, economisch als op fysiek vlak. De gedachte die tijdens het Propositielab is ontstaan is om geen topdownplannen te ontwikkelen voor deze wijken, maar om ze voort te laten komen uit de wijk zelf. Met andere woorden: laat belanghebbenden in de wijk – zoals ondernemers en bouwers – met concrete voorstellen, ofwel 'proposities' komen. Nadrukkelijk niet een voorstel richting de gemeente om bijvoorbeeld woningen op te knappen, maar een voorstel richting bewoners. Het moeten voorstellen zijn waar bewoners ook daadwerkelijk iets mee kunnen en die aansluiten bij hun situatie. Dit is zeer ingewikkeld, aangezien veel bewoners te maken hebben met forse schulden, werkloosheid, vereenzaming en slecht onderhouden woningen. Een grote uitdaging dus. Op veel plekken in Nederland denkt met hierover na; in Lelystad wordt er daadwerkelijk mee geëxperimenteerd.

11

Structuurvisie Nieuw-Amsterdam/Veenoord

In het dorp Nieuw-Amsterdam/Veenoord in de gemeente Emmen wordt door gemeente, ondernemers, dorpsbewoners en corporaties al jaren gesproken over het opknappen van het winkelgebied. Daar zijn in de loop van de tijd ook veel plannen voor gemaakt, maar die zijn nooit tot vaststelling gekomen. Dit had vooral te maken met de uitvoerbaarheid van de plannen. De leegstand en de verpaupering van het winkelgebied namen ondertussen toe. Door de crisis en veranderend consumentengedrag werd dit extra duidelijk zichtbaar.

De noodzaak tot ingrijpen onder bewoners en ondernemers werd daarmee ook steeds meer voelbaar. Zij namen het initiatief om onder de vlag van stichting Bruisend Centrum een structuurvisie voor het centrumgebied op te stellen.



Wijkbedrijf Bilgaard

Het Wijkbedrijf in de wijk Bilgaard (Leeuwarden) biedt een manier om de leefbaarheid en participatie van bewoners in de wijk verregaand te verbeteren, eventueel in combinatie met woningverbetering. Het Wijkbedrijf is een winstgevend bedrijf van en door bewoners dat werkt aan een betere en mooiere wijk. Het richt zich op bewonerskracht in wijken en houdt zich bezig met die onderwerpen waar bewoners zelf mee aan de slag willen. Het wordt gerund door bewoners, die dienstverlening ontwikkelen om bestaande geldstromen in de wijk te optimaliseren. Hiermee ontstaat een bedrijfsmodel dat zichzelf bedruipt, werk creëert voor bewoners en daarmee invloed en onafhankelijkheid creëert voor de bewoners. Het Wijkbedrijf heeft de Herman Wijffelsprijs 2014 gewonnen. De jury prees het feit dat dit het eerste initiatief is waarbij bedrijven op een bedrijfseconomische manier inspelen op participatiebeleid. Daarnaast prees de jury de opschaalbaarheid van het model: het is niet iets wat alleen specifiek voor Bilgaard was, maar in theorie kan het in iedere wijk, dorp of stad toegepast worden.



Haarlem Klimaat Neutraal (HKN)

De gemeente Haarlem heeft zich een aantal jaren geleden als doel gesteld om in 2030 als stad klimaatneutraal te zijn (Haarlem Klimaat Neutraal, HKN). Naar de wens van de toenmalige wethouder is hierbij gekozen voor een vernieuwende werkwijze, gebaseerd op het leggen van verbindingen met de samenleving en ondernemende burgers, vanuit een waarderende werkwijze. Deze werkwijze is in 2009 concreet gestart met een partnerplatform, genaamd de Groene Mug. De aanpak is experimenteel; betrokken ambtenaren en deelnemers hebben de tijd en ruimte gekregen om geleidelijk naar een goede samenwerking en werkwijze te groeien. HKN fungeert feitelijk als een R&D-afdeling; vanuit het partnerplatform worden tijdens kennisbijeenkomsten ideeën ingebracht die worden vertaald in concepten en visies.

Deze worden inmiddels opgenomen in politieke programma's en gemeentelijk beleid en, in gezamenlijke sessies met ambtenaren en andere geïnteresseerden, uitgediept. Vice versa worden beleidsmatige concepten en strategieën via het platform getoetst aan bruikbaarheid in de dagelijkse praktijk.



Urgentie / Droom

De vijf geselecteerde projecten laten elk een ander startpunt van het initiatief zien: ontstaan vanuit een droom, een bestuurlijke wens, een groot urgentiegevoel of een combinatie hiervan. De projecten Coehoorn Centraal, Structuurvisie Nieuw-Amsterdam en het Wijkbedrijf in Bilgaard zijn in eerste instantie vanuit dromen van bewoners en/of ondernemers ontstaan. Niet vanuit de 'traditionele'

instituten dus, maar vanuit andere spelers in stedelijke ontwikkeling die een visie en belang hebben bij het oppakken van het betreffende initiatief.

13

De droom bij ondernemers om iets te verwezenlijken is heel duidelijk zichtbaar bij Coehoorn Centraal in Arnhem. Twee ondernemers zien het belang van de creatieve industrie in de stad, maar zijn van mening dat het grote creatieve potentieel in Arnhem nog niet sterk genoeg als economische factor zichtbaar is (terwijl dat het in feite wel is). Uit betrokkenheid bij de stad is geopperd om, samen met andere partijen uit de creatieve sector, een podium te creëren waar men ook daadwerkelijk in aanraking kan komen met die creatieve sector. Het woord urgentie heeft echter nooit gespeeld bij het meekrijgen van andere creatieve partijen voor Coehoorn Centraal. Zij hadden een wens – of beter nog, een droom - om de Arnhemse creativiteit zichtbaarder te maken. Door een samenkomst op het juiste moment van enerzijds deze droom en anderzijds de mogelijkheid van de gemeente om een aantal panden in Coehoorn ter beschikking te stellen, kon het initiatief daadwerkelijk van de grond komen.

Een van de andere projecten, Haarlem Klimaat Neutraal (HKN), is tevens vanuit een droom/wens geïnitieerd. Dit keer echter niet vanuit ondernemers, maar door de gemeente. De gemeente Haarlem heeft zich een aantal jaren geleden als doel gesteld om in 2015 als gemeentelijke organisatie klimaatneutraal te zijn en als stad in 2030. Naar de wens van de toenmalige wethouder is hierbij gekozen voor een vernieuwende werkwijze, gebaseerd op het leggen van verbindingen met de samenleving en ondernemende burgers. Deze werkwijze is in 2009 concreet gestart met een partnerplatform genaamd de Groene Mug.



De zeven panden in Coehoorn die de gemeente Arnhem ter beschikking stelt
(Bron: website Coehoorn Centraal)

14

Het Wijkbedrijf Bilgaard is een interessant voorbeeld van een project waarin de droom van een ondernemer en het urgentiegevoel van een 'traditionele' speler, een corporatie, elkaar ontmoetten. Het was al lange tijd een droom van Marcel Tankink (directeur van KAW architecten) om te onderzoeken of het werken aan leefbaarheid ook zou kunnen op economisch duurzame basis. Dat wil zeggen: het werken aan leefbaarheid is niet afhankelijk van incidentele budgetten, projectgelden of subsidies, maar bedruipt zichzelf. Dit was de eerste motivatie voor een consortium van vier bedrijven, waaronder KAW, om mee te doen aan een wedstrijd van Slim&Snel, een programma van ministerie en Energiesprong. Het doel van de wedstrijd was om op een aantal plekken in Nederland een grote hoeveelheid woningen slim en snel te verduurzamen. De prijsvraag in Leeuwarden richtte zich op drie deelcomplexen in het wijkje Bilgaard met 130 laagbouwappartementen van circa veertig jaar oud. De wijk kent diverse sociale problemen zoals criminaliteit, lawaai, vuil, alcoholisme, lage participatiegraad, geweld en veel uitkeringen. Met name de laatste vraag van de corporatie, namelijk hoe we de leefbaarheid in deze wijk kunnen verbeteren op een economisch duurzame basis, sloot aan bij de droom die Marcel Tankink al tijden had. Dit terwijl de wedstrijd voor de corporatie meer vanuit urgentie gedreven was: verduurzaming van de woningen en verbetering van de leefbaarheid in Bilgaard. Daarnaast wilde zij met de wedstrijd in een nieuwe rol komen waarbij zij alleen aangeeft wat zij wil bereiken en aan de markt overlaat hoe dit bereikt kan worden.

Bij de andere twee projecten is het urgentiegevoel de belangrijkste factor om tot actie over te gaan. Er is wel verschil zichtbaar in de partijen die het eerste initiatief voor actie nemen.

In Nieuw-Amsterdam/Veenoord waren de initiatiefnemers evenals bij Coehoorn Centraal lokale ondernemers. Samen met een aantal bewoners voelden zij de steeds sterker wordende noodzaak om iets aan de groeiende leegstand en verpaupering van het winkelgebied te doen en namen het initiatief voor gesprekken tussen inwoners, bedrijven, zorg- en welzijnprofessionals en gemeenteambtenaren. Zij spraken over thema's als wonen, woonomgeving, economie, voorzieningen en sociaal klimaat. Deze aanpak leverde een dorpsdialoog op, en veel energie. De gemeente voelde dezelfde urgentie als de initiatiefgroep van bewoners en ondernemers. In deze setting ontstond het idee van het opstellen van een structuurvisie.

In Lelystad werd de urgentie om in te grijpen in de Atol- en Zuiderzeewijk juist nadrukkelijk door de 'traditionele' spelers in de stedelijke ontwikkeling geuit, namelijk de gemeente en corporatie (met steun van het Rijk). Tien jaar geleden ontstond bij gemeente en corporatie al de drang om in deze wijken aan de slag te gaan. Ze zijn gestart met een stedelijke vernieuwing 'oude stijl': de gemeente en corporatie nemen het initiatief, gaan aan de slag in diverse projecten, activiteiten, plannen met indicatoren, et cetera. Er ontstond een momentum waarbij gemeente en corporatie concludeerden dat wat zij gedaan hadden rendement opleverde, maar dat een andere aanpak nodig is waarin de huurders en particuliere eigenaren de hoofdrol krijgen. Evenals overige partijen die belang hebben bij een leefbare Zuiderzee- en Atolwijk. Het Rijk erkende deze noodzaak en heeft zich meewerkend opgesteld in het nadenken over een nieuwe aanpak.

Uitnodigen

De manier waarop de initiatiefnemers van de projecten potentiële belanghebbenden en geïnteresseerden bij de start hebben betrokken, laat zien in hoeverre de ideeën over het initiatief al waren uitgedacht en ingekaderd. Er zijn verschillen te zien in hoeverre er al ambassadeurs of sterke boegbeelden voor het initiatief waren en of het een open uitnodiging betrof, of een

uitnodiging waarin de proceseisen al beschreven stonden. Ook zijn duidelijke verschillen zichtbaar in de manier waarop de initiatiefnemers in de loop van het proces nieuwe partijen hebben verleid om aan te haken. Deze 'verleidingstechnieken' gedurende het proces beschrijven we bij 'uitvoeren'. In dit onderdeel focussen we ons op de manier waarop de initiatiefnemers andere partijen voor het eerst benaderden met hun ideeën en in hoeverre die al uitgewerkt waren.



Wethouder Jop Fackeldey licht de activiteiten in het Propositielab Lelystad toe aan minister Blok
(Bron: Fotostudio Wierd)

Bij een drietal projecten trad de gemeenteraad of een wethouder van begin af aan al duidelijk naar voren als ambassadeur van het initiatief. Zo is de gemeenteraad in Arnhem bij de eerste ideeën over het zichtbaarder maken van de creatieve sector in de stad actief rondgeleid en geïnformeerd. De raad heeft dit direct zeer enthousiast ontvangen en stemde in maart 2013 in met het vrijgeven van het

Coehoorngebied voor alternatieve ontwikkeling als 'creatieve' wijk. Bij de projecten in Lelystad en Haarlem treden twee wethouders op als enthousiast ambassadeurs van de initiatieven. Anders dan bij Coehoorn Centraal is de gemeente bij deze projecten tevens (een van de) initiatiefnemer(s).

Bij twee projecten was de eerste uitnodiging richting belanghebbenden en geïnteresseerden al stevig ingekaderd met proceseisen. Bij het project in Bilgaard betrof het een prijsvraag van Slim&Snel voor de markt om met slimme ideeën te komen om grote aantallen woningen snel te verduurzamen. Er zijn ongeveer zeven Slim&Snel-selecties in Nederland uitgezet, waar in totaal ongeveer 2000 woningen bij betrokken waren. Voor de Slim&Snel-wedstrijd in Bilgaard heeft de corporatie aldaar het bedrijfsleven uitgenodigd met een specifieke vraag en ongeveer dertig consortia van bedrijven hebben zich daarop ingeschreven. Het vraagstuk en de voorwaarden voor deelname waren van tevoren dus al helder omschreven. Naar aanleiding daarvan heeft KAW gericht drie andere bedrijven benaderd om als consortiumpartner deel te nemen (bureau KUUB, specialist in CPO, Bouwgroep Dijkstra Draisma, aannemer en energie- en duurzaamheidsspecialist EKwadraat). Zij werden getriggerd door dezelfde vraag als KAW, namelijk het bijdragen aan de leefbaarheid in Bilgaard.

Ook bij het project Haarlem Klimaat Neutraal (HKN) was van tevoren nagedacht over de eisen voor de eerste uitnodiging. De kern van de aanpak van HKN wordt gevormd door het partnerplatform, waarin maatschappelijke partners een actieve rol hebben. De organisatorische basis is de programmagroep, waarbij de harde eis geldt dat de groep bestaat uit één ambtenaar en negen partners van buiten de gemeentelijke organisatie. Deze programmagroep maakt het programma voor het komende jaar en is de basis van het stevige netwerk dat onder HKN ligt. De partners zijn benaderd op basis van een stakeholderanalyse en er wordt gekeken naar voldoende diversiteit binnen de groep. Zo zijn er bewust een aantal jonge honden uitgenodigd naast meer ervaren partners. En wordt gezocht naar een mix van verschillende beroepsmatige achtergronden, van loodgieter tot huisarts.

16



De laadpaal in de Begastraat in de Haarlemse Kleverparkbuurt staat in de top 10 van meest gebruikte laadpalen (Bron: website HKN)

De uitnodiging naar buiten van de initiatieven in Lelystad en Nieuw-Amsterdam/Veenoord hadden een veel opener karakter, met name in Lelystad. Voordat partijen werden uitgenodigd, besloot de gemeente, corporatie en het ministerie van BZK om het vraagstuk eerst nog eens goed in kaart te brengen. Er is een brede dataverzameling gemaakt en de analyses daarvan lieten het probleem van slecht woningonderhoud in combinatie met sociaaleconomische problemen in de Zuiderzee- en Atolwijk zien. Vervolgens is de vraag gesteld wie nu eigenlijk de probleemeigenaren zijn. In dat gesprek ontstond het beeld dat er een bijeenkomst belegd moest worden zónder een geprognoseerde uitkomst te formuleren. Een brede uitnodiging, uit naam van de wethouder en corporatiedirecteur, is naar alle bij hen bekende belanghebbenden en mensen die daarbij kunnen helpen, verstuurd. De boodschap was ook breed: nadenken over de vraag wat we gezamenlijk kunnen doen in deze wijken. Van tevoren was dus niet bepaald wat de uitkomst moest zijn, maar de uitnodiging gaf wel de noodzaak van het vraagstuk aan en aan tafel zou gevraagd worden naar eenieders bijdrage. Er was een zeer bonte verzameling deelnemers aanwezig. Niet alleen vanuit rijkszijde, corporatie en gemeente, maar ook banken, projectontwikkelaars, collega-corporaties, basisscholen, GGD, schuldhulpverlening, kennisinstituten en initiatieven uit de wijk waren aanwezig. Tijdens die eerste bijeenkomst werd, zoals de gemeente en corporatie hoopten, de omvang en urgentie van de problematiek gedeeld. Evenals de constatering dat het probleem niet door een of twee partijen opgelost kan worden. De bijeenkomst werd door een externe, onafhankelijke partij voorgezeten, waardoor de gemeente en corporatie ook met open handen aan tafel konden zitten. Aan het einde van de sessie ontstonden gesprekken waarin de aanwezigen concreet hun bijdrage benoemden en eerste allianties vormden.

Ook in Nieuw-Amsterdam/Veenoord werd een onafhankelijke voorzitter gezocht om het draagvlak voor een structuurvisie te onderzoeken en vervolgens te begeleiden.

Die onafhankelijke voorzitter begon met een projectgroepgesprek, bestaande uit gemeente, ondernemers, bewoners, corporaties en handelsvereniging. Kortom: alle partijen die een belang hebben bij een aantrekkelijk en goed functionerend centrumgebied. Op basis van eerste gesprekken met deze groep is vervolgens een open uitnodiging aan het dorp gestuurd voor een informatieavond. Daarin stond de vraag centraal of men het idee voor het opstellen van een structuurvisie ondersteunt. Er zijn ongeveer honderd mensen gekomen (met name ondernemers) en er is met een percentage van 99 procent voor de structuurvisie gestemd.

17

Opvallend is dat de initiatiefnemers van Coehoorn Centraal niemand hebben gevraagd om bij het initiatief aan te haken. Dit is voor hen een soort heilige graal geworden: ze benaderen niemand. De initiatiefnemers volgen redelijk autonoom hun ambities en gaan niet op iedere wens van derden in. Alleen de belangrijke onderwijspartijen in Arnhem (Artez en de Hogeschool Arnhem-Nijmegen) zijn benaderd met een verklaring van sympathie. Beide instituten (voorzitters college van bestuur) hebben dit ondertekend. De initiatiefnemers van Coehoorn Centraal nodigen dus niet zelf partijen uit om deel te nemen, maar hanteren wel een sterke verleidingstrategie. Meer hierover bij de kop 'uitvoeren'.

Propositie

In de propositiefase, oftewel de fase waarin de initiatiefnemers (al dan niet met andere belanghebbenden) een voorstel voor de uitvoering van het initiatief maken, zijn duidelijke verschillen zichtbaar tussen de vijf projecten. Die verschillen hebben betrekking op factoren als het van tevoren omschrijven van

doelstellingen en realisatietermijnen, het vastleggen van inhoudelijke en financiële afspraken, verantwoording afleggen en het optuigen van een specifieke organisatievorm. Interessant is dat bij de ontwikkeling van de proposities van de vijf initiatieven het hele spectrum zichtbaar is: van strakke

inkadering en regievoering vanaf het begin tot meer open trajecten zonder harde doelstellingen en realisatietermijnen.

De twee initiatieven waarbij in de eerste uitnodiging al sprake was van duidelijke proceseisen (Wijkbedrijf Bilgaard en Haarlem Klimaat Neutraal), laten tevens een (vanaf het begin) strak ingekaderde procesaanpak zien.

Voor de Slim&Snel-wedstrijd in Bilgaard lukt een van de doelstellingen, namelijk het invloed uitoefenen op de leefbaarheid, niet met een project van een half jaar. Dit vraagt om permanente aandacht. Het consortium van vier bedrijven wist dus dat zij niet na een korte periode klaar zou zijn en weer kon vertrekken. Als je als bedrijf langdurig commitment wilt hebben, moet je zelf investeren. Het consortium heeft daarom een uitgebreide propositie met businesscase voor de corporatie samengesteld waarin zij zowel de investeringen in de fysieke duurzaamheid als de acties voor het verbeteren van de leefbaarheid uiteenzette. Daarvoor brachten zij de geldstromen die voor energiegebruik door de wijk liepen in kaart. Het consortium had tijdens de ontwikkeling van het aanbod al bedacht om naast de energie ook andere geldstromen in beeld te brengen. Zij vroeg zich bijvoorbeeld af wat de 300 huishoudens per jaar betalen aan afvalinzameling, groenonderhoud, et cetera aan de gemeente, servicekosten aan de corporatie en de zorgpremies. Het consortium constateerde dat er al met al 3,5 miljoen euro de wijk uitstroomt voor woon- en wijkdiensten. De meeste bewoners hebben hier of geen invloed op of zijn er ontevreden over. Het consortium had dus tijdens het maken van de propositie scherp op het netvlies wat er speelde in de wijk. Niet alleen vanuit de sociaaleconomische analyses, maar ook vanuit de praktijk van de wijk (mensen die veel zouden willen doen in de wijk maar het niet georganiseerd krijgen).

18



Niet alleen werken aan duurzaamheid, maar ook aan de leefbaarheid met het Wijkbedrijf
(Bron: website Wijkbedrijf Bilgaard)

In de propositie voor een wijkbedrijf in Bilgaard waren de samenwerkingsstructuur met de wijkvereniging, de werkzaamheden in de wijk, verantwoordingsstructuur en afspraken over de financiële investeringen, opbrengsten en vergoedingen uitgebreid beschreven. De vraag onder het businessmodel is: "Is het logisch dat een groot deel van het werk in Bilgaard door professionals wordt uitgevoerd, terwijl veel bewoners tegelijkertijd werkloos of sociaal ondergewaardeerd thuis zitten?" Door dit over elkaar heen te leggen ontstaat een model voor het wijkbedrijf dat zichzelf bedruipt: professionele arbeid mengen met niet-professioneel. Het Wijkbedrijf in Bilgaard doet dat op de thema's energie en

servicekosten. Het Wijkbedrijf levert warmte, flatbeheer en onderhoud. Dit was het aanbod aan de corporaties, met de boodschap “Laat ons dit stukje werk van jullie doen en laat ons in dit model de arbeid integreren met mensen in de wijk.” De propositie bestaat kort gezegd uit de volgende elementen:

- Biomassaketels: een klein stukje van de werkzaamheden levert een budget van 12.000 euro per jaar voor de 300 huishoudens.
- In het flatbeheer kunnen werkzaamheden gedeeld worden door bewoners. Hoe meer bewoners dat overnemen, hoe meer budget er naar de bewoners en de wijk gaat.
- Dit geldt ook voor het onderhoud. Het Wijkbedrijf voert dit anders uit dan de corporatie. In plaats van eens in de paar jaar, schildert het Wijkbedrijf elk half jaar en alleen datgene waar scheurtjes zitten. Ook wordt elk half jaar grondig schoongemaakt. Dit is werk dat door iedereen gedaan kan worden.

Toen het consortium de propositie indiende bij de corporatie, wist zij echter nog niet of zij het draagvlak daarvoor had bij de bewoners. De wedstrijdregels bepaalden dat de consortia tijdens de ontwikkeling van hun voorstellen nog niks aan bewoners voor mochten leggen. Dit uit angst dat zij door dertig consortia belaagd zouden worden.



Binnenkort realiteit: DeDAKKAS; een duurzaam paviljoen op het dak van parkeergarage de Kamp in Haarlem
(Bron: website HKN)

Evenals bij de ontwikkeling van de propositie voor het Wijkbedrijf in Bilgaard, is het doel en de procesaanpak bij Haarlem Klimaat Neutraal (HKN) van begin af aan al duidelijk ingekaderd. Het platform van HKN hoefde echter niet zoals bij het Wijkbedrijf in Bilgaard onder druk en in de schijnwerpers tot een aanpak te komen. HKN kreeg enkele jaren de tijd en (experimenter)ruimte om te groeien. Dat heeft de afgelopen jaren geleid tot een aanpak waarbij iedereen tijd had om de anderen goed te leren kennen. Het feit dat men hier voldoende tijd voor had, maakt dat het netwerk en de diverse activiteiten breed gedragen en goed onderbouwd zijn. De doelen, organisatiestructuur, deelnemers en verantwoording zijn helder.

Er wordt viermaal per jaar een kennisbijeenkomst georganiseerd waarvoor dertig deelnemers uit het platform op naam worden uitgenodigd. Hierdoor ontstaat een zekere exclusiviteit. Daarnaast wordt vijf initiatiefnemers gevraagd inbreng te leveren. Tijdens de bijeenkomst worden kennis, ervaringen en verwachtingen gedeeld. Vervolgens worden belangen verzameld en aan elkaar gekoppeld, waarna via een onderlinge competitie voor de meest interessante ideeën geldt om te experimenteren wordt vrijgemaakt. Om de valkuil te omzeilen dat de ontstane kennis alleen bij een groep enthousiaste initiatiefnemers blijft hangen, vindt ook kennisdeling met ambtenaren plaats. Op zogeheten kruisbestuivingdagen brainstormen ambtenaren samen met initiatiefnemers over mogelijke oplossingen.

In het dorp Nieuw-Amsterdam/Veenoord in de gemeente Emmen is een propositie ontwikkeld na de stemronde onder het dorp over de structuurvisie. Voor de gemeente begon het hele traject toen de initiatiefnemers bij hen aanklopten met het idee voor de structuurvisie. De gemeente heeft enthousiast gereageerd op het initiatief en beschouwde het als een pilot. De initiatiefgroep van bewoners en ondernemers besloot om in samenspraak met de gemeente een plan van aanpak te schrijven. De gemeente gaf daarbij alleen de kaders aan. In de propositie is tevens een begroting opgenomen voor het ontwikkelen van de structuurvisie.

Na afronding van de propositie is afgesproken dat pas zou worden begonnen met de ontwikkeling van de structuurvisie als de initiatiefgroep de financiering daarvoor zou hebben geregeld. Het was immers het initiatief van deze groep en het opstellen van een structuurvisie stond niet op de gemeentelijke agenda. De gemeente voelde echter wel dezelfde urgentie als de initiatiefgroep en heeft voor ongeveer 30 procent bijgedragen aan de financiering van de ontwikkeling van de structuurvisie. Daarnaast heeft de initiatiefgroep de financiering geregeld bij andere belanghebbende partijen zoals non-profitorganisaties, corporaties, waterschap, plaatselijk belang, ondernemersvereniging en de Rabobank. Na het mondeling binnenhalen van het geld heeft de initiatiefgroep de stichting Bruisend Centrum opgericht met een bestuur van vijf personen. Er is voor een stichting gekozen om een officieel orgaan te hebben met een afgekaderd doel (het opstellen van de structuurvisie) richting de financiers. De oprichting van de stichting was het officiële startpunt om de structuurvisie te ontwikkelen. Aan het einde van het traject is er een financiële verantwoording (dit is openbaar), inclusief een goedgekeurde structuurvisie.

Vanuit de gemeente Emmen werd Henriette Vrieling lid van de projectgroep en zij was tevens het directe contact richting de gemeente. Voor haar was het belangrijk om korte lijntjes met het bestuur te houden omdat het een nieuwe manier van werken betrof. Zij koppelde over dit project daarom vaker terug (zowel ambtelijk als bestuurlijk) dan dat zij normaal gesproken doet. Ook voor de gemeente was dit een nieuwe manier van werken. De gemeente is tevreden over de manier waarop het traject is verlopen en de eigen rol daarin. De gemeente dacht tijdens de workshops en informatieavonden altijd mee als gelijkwaardig gesprekspartner. "Je moet met onderling vertrouwen als meedenker aan tafel zitten, anders werkt het niet", aldus Vrieling. Naast meedenkende partij bewaakte de gemeente de procedures om de structuurvisie uiteindelijk ook daadwerkelijk te kunnen voorleggen.

Het project heeft wel een aparte status gekregen binnen de gemeente. Soms moesten de randjes opgezocht worden binnen de gangbare projectcyclus. Henriette Vrieling geeft aan dat het van belang was om het bestuur op de juiste momenten in te lichten en collega's mee te krijgen. Zij heeft intern ook altijd aangegeven dat dit project als een andere manier van werken gezien moest worden. Zij heeft de stichting regelmatig uitgenodigd om binnen de gemeente presentaties te houden over de gang van zaken. Er is dus nadrukkelijk geprobeerd om collega's binnen de gemeente mee nemen in het project en ook het college heeft een presentatie gekregen. Daarnaast was er gelegenheid om daarover in gesprek te gaan. Henriette vond het daarbij van groot belang dat de stichting het verhaal zou doen in

plaats van zichzelf. Ook de raad is door de stichting geïnformeerd in plaats van door de wethouder. Vragen werden daardoor ook direct aan de stichting gesteld in plaats van aan het college. De opstelling van de wethouder hierin is dus ook zeer bepalend geweest.

Het leuke is dat nadat dit project was gestart, er meer geluiden binnen de gemeente kwamen voor een andere manier van werken. Het project viel dus samen met een algemenere behoefte binnen de gemeente voor andere werkwijzen. Er zijn allerlei projecten opgestart vanuit een veranderende samenleving en er is minder bepaald vanuit de overheid. Dit project liep toen al en was een soort voorloper voor die nieuwe manier van werken.

De overige twee projecten, Coehoorn Centraal het Propositielab in Lelystad, laten wat betreft de propositiefase een duidelijk ander verloop zien. Bij deze initiatieven was het vormgeven van een plan van aanpak en bijbehorende afspraken een meer open proces. Afspraken over samenwerking, financiering, verantwoording et cetera zijn niet al voorafgaand aan de start ingekaderd, maar gedurende de groei van het initiatief tot stand gekomen en/of vormgegeven.

De initiatiefnemers van Coehoorn Centraal zijn zich, toen zij zich in Coehoorn vestigden, gaan verdiepen in de geschiedenis van het gebied. Ze keken tevens naar de geschiktheid van de zeven panden van de gemeente voor de vestiging van creatievelingen. De afspraak met de gemeente is dat de zeven leegstaande panden in Coehoorn een voor een ter beschikking worden gesteld, om gedurende vijf jaar verhuurd te worden door de opgerichte Stichting Coehoorn Centraal. Over vijf jaar gaat de gemeente opnieuw beoordelen wat zij met het gebied voor ogen heeft. Het kan zijn dat de panden blijven staan of dat ze alsnog gesloopt worden. Er is dus geen einddoelstelling benoemd voor deze panden. In het eerste jaar is wel veel tijd besteed aan de juridische aspecten, aansprakelijkheid, de huurcontracten, etc. Binnen de gemeente speelden af en toe lastige discussies over het vastgoed en de vergunningen. Maar omdat het kader van de raad er ligt en het enthousiasme over het initiatief er is, merkte de betrokken ambtenaar bij het project dat zij toch snel mensen enthousiast kreeg om eraan mee te werken. Zij kan daarmee snel handelen. Bijzonder is dat de gemeente de panden al ter beschikking heeft gesteld aan de stichting, terwijl de huurcontracten nog niet af waren.

21

Een essentieel punt hierin volgens de initiatiefnemers is het doorschuiven van vertrouwen: er zijn huurders die nog geen contract hebben van de Stichting Coehoorn Centraal, omdat de stichting zelf ook nog geen contract heeft. En toch wordt er gehuurd en wordt huur betaald. De gemeente staat dat toe en de regels worden nageleefd. Er is dus sprake van een soort *gentlemen's agreement* tussen de gemeente en de stichting. Dit is volgens de initiatiefnemers een cruciale factor om beweging in het project te houden: "Als alle formaliteiten strikt waren aangehouden, waren we heel snel vastgelopen en was de snelheid eruit gegaan." De gemeente stelt de panden beschikbaar en er hoeft geen overleg plaats te vinden met de gemeente over de selectie van huurders. De initiatiefnemers hebben ook geen vaste overlegmomenten om de gebeurtenissen en voortgang binnen Coehoorn Centraal te bespreken. Dit betekent wel dat de gemeente een zeer flexibele houding moet hebben ten opzichte van het initiatief. "Het vertrouwen dat wij van de gemeente hebben gevraagd, geven we ook door aan de mensen die actief zijn binnen Coehoorn Centraal", aldus de initiatiefnemers. In alle redelijkheid moet dat kunnen. "Dit was voor de gemeente in het begin best spannend, omdat we toen nog geen stichting waren maar 'gewoon' twee burgers." Maar beide initiatiefnemers waren bekend bij de gemeente en hadden al een *trackrecord* van de dingen die ze de afgelopen jaren gedaan hebben in de stad.



Coworkingruimte Coehoorn & Co: voor samenkomen en samenwerken

Bron: website Coehoorn Centraal

22

De samenwerking tussen de initiatiefnemers en de gemeente was er dus al voor de oprichting van de stichting, maar de stichting was noodzakelijk om legitimiteit aan het initiatief te geven.

Door de stichting konden de initiatiefnemers duidelijk maken dat Coehoorn Centraal een serieus initiatief is waarin transparantie belangrijk is. Door snel de stap naar een stichting te maken laat je heel duidelijk zien dat het een maatschappelijk project is waarin vastgoed het middel is. Daarmee kan ook gecommuniceerd worden hoe alles financieel binnen de stichting is geregeld: de stichting houdt zijn eigen broek op en de initiatiefnemers hebben een *fixed fee* binnen de stichting (daarnaast hebben ze beiden hun eigen bedrijf). Wanneer de stichting succesvol wordt, blijven de opbrengsten binnen de stichting. De stichting is dus bedoeld om verantwoording af te leggen en transparant te zijn over de activiteiten en financiën. Daarbij moest de gemeente de panden ook aan een rechtspersoon (de stichting) verhuren.

Wat betreft de financiering van Coehoorn Centraal zijn er dus geen letterlijke financiers (banken et cetera). Er zijn andere vormen van financiers, zoals de gemeente die haar panden inzet en risico loopt (maatschappelijk, politiek). Dat is een andere vorm van investeren. De gemeente rekent een basishuur en op basis daarvan is een verdienmodel gecreëerd. Maar de gemeente geeft geen subsidie voor de stichting. De investering van de gemeente is dus het ter beschikking stellen van de zeven panden. Met het oog op risico van verhuur is met de gemeente afgesproken dat de stichting de panden stapsgewijs aanhuurt en het tempo waarin dat gebeurt is afgestemd met de gemeente. Maar als het eenmaal overgedragen wordt is er ook geen stap meer terug. De gemeente heeft het dus wel gedoseerd, anders zou de stichting starten met een zeer hoge kostenpost en geen inkomsten. Er is dus geen winst- en verliesverrekening, maar er is wel rekening gehouden met de risico's in de afspraken tussen stichting en gemeente.

De twee initiatiefnemers investeren zelf in Coehoorn Centraal in (voornamelijk) uren, waarvan ze hopen dat die na vijf jaar betaald zijn. Op dit moment wordt daar al een deel van betaald. Daarnaast zijn er ongeveer tien vrijwilligers actief die een deel van hun vrije tijd in het project steken en een deel daarvan betaald worden. In die zin moet het gezien worden als een voorinvestering in tijd die later wellicht volledig uitbetaald gaat worden.

Het Propositielab in Lelystad is bijzonder in de zin dat er helemaal geen afspraken over doelen, organisatievormen en planningen zijn gemaakt. De wethouder die als ambassadeur en tevens een van de initiatiefnemers van dit project optreedt, Jop Fackeldey, stelt dat er één hele grote valkuil is “en dat is wat een gemeente altijd doet: er een project van maken, met een rapportage met afstemmomenten en budgetten eraan gekoppeld et cetera. Kortom: een project in de projectencyclus van de gemeente.” Hij pleit ervoor dat je als gemeente moet blijven voeden, helpen, ondersteunen en de ontwikkelingen die ontstaan vooral niet moet willen overnemen met vergaderingen, stuurgroepen, kerngroepen enzovoorts. En dat doet de gemeente Lelystad bij het propositielab al twee jaar. Dit is vaak nog wel een zoektocht voor de gemeente, maar zij zag dat het werkte als zij niet al alle uitkomsten bedacht en de betrokken partijen zelf met plannen liet komen.

Aan het einde van de eerste bijeenkomst, die op initiatief van gemeente en corporatie Centrada werd georganiseerd, is aan iedere deelnemer gevraagd hoe hij/zij gaat bijdragen aan een verbetering van de fysieke en sociaaleconomische situatie in de Atol- en Zuiderzeewijk.

Belangrijk daarbij was dat de gemeente en corporatie al tijdens de bijeenkomst maar ook erna een externe en onafhankelijke partij hebben gevraagd om de belanghebbenden die toezeggingen hadden gedaan, met elkaar te verbinden en hen aan te jagen om proposities uit te werken. Die externe aanjager heeft zelf geen belang, maar kan de partijen wel aanspreken op de voortgang en waar nodig verder helpen door mee te denken en ze in contact te brengen met andere deskundigen. Inmiddels zijn er verschillende proposities ontwikkeld of in ontwikkeling. Er zijn een buurtbedrijf met verschillende initiatieven en een kluswinkel opgericht in de Zuiderzeewijk. Ook worden door bouwbedrijven diverse plannen uitgewerkt voor de verduurzaming van de woningen in deze wijk. De initiatieven binnen het propositielab ontplooiën zich in verschillende tempo's en dat wordt geaccepteerd. Een paar keer per jaar komen de 'propositietrekkers' en andere belanghebbenden en geïnteresseerden bij elkaar om de voortgang te presenteren en bespreken.

Voor de externe begeleiding en het af en toe betrekken van experts is uiteraard startgeld nodig. Er geldt wat dat betreft een belangrijke regel voor gemeente en corporatie: we doen het nooit alleen. Als er een financiële bijdrage nodig is, moet er een andere partij zijn die op zijn manier ook een investering doet. Dit hoeft niet in geld te zijn, maar kan bijvoorbeeld ook door het ter beschikking stellen van een leermeester, gereedschap, kennis et cetera. Daarmee benadrukken de gemeente en corporatie dat zij niet als enigen verantwoordelijk zijn voor de problematiek. Tegelijkertijd betekent het ook niet dat zij helemaal niks meer doen en de andere kant op kijken. De gemeente en corporatie hebben dus samen een budget bij elkaar gelegd, waar de corporatiedirecteur en wethouder direct over gaan en dat deels losstaat van de gangbare verantwoordingscyclus van beide organisaties. De wethouder heeft de gemeenteraad om ruimte gevraagd om een bepaald budget in te kunnen zetten voor dit traject. Er is afgesproken dat hier wel over wordt gerapporteerd in de standaard overlegmomenten met de raad, maar niet met de hele projectcyclus die erbij hoort.

Volgens de wethouder ziet de raad de urgentie van de problematiek in de Zuiderzeewijk en heeft zij ingestemd omdat het verhaal simpel is: "Wat we tot nu toe gedaan hebben heeft veel geld gekost en werkt niet (voldoende). Dit kost relatief weinig geld en kan misschien werken."



24

Opening van de Kluswinkel in de Zuiderzeewijk, een van de initiatieven van het Propositielab Lelystad

Bron: Fotobureau Tiernego

Uitvoeren

Tijdens de uitvoering van het initiatief is het cruciaal dat de deelnemende partijen betrokken en enthousiast blijven en dat nieuwe potentiële investeerders worden verleid om deel te nemen. Ook hierin laten de vijf initiatieven zeer verschillende strategieën zien.

De initiatiefnemers van Coehoorn Centraal benaderen niemand rechtstreeks om aan het project deel te nemen. Ze hanteren echter wel een sterke communicatiestrategie om potentiële deelnemers te verleiden voor hun initiatief. Ze hebben hun droom strak gecommuniceerd, met name online zijn ze erg actief. Daarmee werken ze met de 'vooruitgeschoven verwachting': je gaat elke keer in de communicatie net een stap verder dan de realiteit, waardoor het beeld ontstaat dat iets er al bijna is. Dit triggert mensen om in te stappen. Op het moment dat dat gebeurt ga je weer een stap verder, waardoor nieuwe partijen zullen zeggen: "als het al zóver is stap ik ook in." Het aantrekken van nieuwe creatieven in Coehoorn zat dus constant in deze verleidingstechniek verpakt. Op een gegeven moment werden de ambities steeds hoger: het versterken van de creatieve industrie, het versterken van de Arnhemse economie, wijkverbetering en het versterken van de Duits-Nederlandse betrekkingen richting Arnhem. Juist door die hele grote ambities naar buiten te brengen maar wel stapje voor stapje in te vullen, zijn er veel mensen aangehaakt. Door mensen nadrukkelijk niet gericht te vragen om mee te doen, maar wel subtiel te verleiden, vindt er een soort zelfselectie plaats.

Mensen moeten zich aansluiten bij Coehoorn Centraal omdat ze overtuigd zijn van het initiatief en enthousiast worden van het idee om erbij te horen. Er hebben zich momenteel ruim dertig bedrijven gevestigd in vijf panden van Coehoorn Centraal en ieder bedrijf heeft gemiddeld een tot vijf medewerkers/stagiaires.

Een groot deel van de uren die de twee initiatiefnemers gedurende het eerste jaar hebben besteed, bestond uit praten met mensen die iets wilden ondernemen in dit gebied. De initiatiefnemers vonden het belangrijk om te weten waarom ze op Coehoorn Centraal af kwamen en wat ze precies wilden. Als de drijfveer alleen de goedkope ruimte was en er verder geen feeling was met het initiatief, waren mensen niet welkom. De initiatiefnemers hebben nadrukkelijk gekeken wat mensen kunnen betekenen voor het initiatief en vice versa. Het is dus steeds een zoektocht naar wat mensen precies drijft om erop af te komen, maar ook om ze waar mogelijk te koppelen aan andere ondernemers voor interessante samenwerkingen. Bij de 'selectie' op basis van onderbuikgevoel en kennis van de stad zijn de initiatiefnemers met de eerste partijen in zee gegaan. Deze eerste partijen die zich vestigen zijn van groot belang: zij vormen het visitekaartje van Coehoorn Centraal. Wanneer zij gezamenlijk een enthousiaste uitstraling hebben, worden ook andere partijen geprikkeld om zich hier te vestigen. "Als je panden wilt vullen en meters wilt maken, zet je iedereen erin die het kan betalen. Maar dat is niet ons doel. Soms laten we partijen lopen waarvan we weten dat die het hadden kunnen huren, maar op de lange termijn hebben we daar waarschijnlijk niet veel plezier van", aldus een van de initiatiefnemers. Sommige partijen waren beledigd omdat ze geweigerd werden. Maar dit is een van de weinige dingen waar de initiatiefnemers echt regie op voeren. "Heel veel dingen laten we los, maar dit is de sleutel voor het hele project. Als de chemie niet goed is, komt het in het hele project niet in orde."

Ook bij Haarlem Klimaat Neutraal (HKN) vindt een strenge selectie van deelnemers plaats. Bij de selectie van het partnerplatform wordt specifiek gezocht naar partners die wel (ideologische en financiële) belangen hebben bij oplossing van het klimaatvraagstuk, maar waarvoor de vraag naar financieel rendement niet meteen voorop staat. Partners doen mee vanuit trots, de wil om een maatschappelijke bijdrage te leveren en omdat ze het boeiend vinden om innovatief te werken aan zichtbare veranderingen in de eigen woon- en leefomgeving. Uiteindelijk zal er ook geld verdiend kunnen worden, bijvoorbeeld door het ondersteunen van een energiecoöperatie, maar de geïnvesteerde uren zullen nooit geheel worden terugverdiend. Ambtenaren, aan de andere kant, krijgen studiepunten wanneer ze aan deze dagen deelnemen. Het voordeel hiervan is dat ook druk bezette ambtenaren toch kennis kunnen maken met de aanpak van HKN. De ervaring leert dat ook sceptische ambtenaren aan het eind van een sessie enthousiast zijn geworden. Op die manier wordt - weliswaar met de stok van de verplichting achter de deur - een lerende en innoverende organisatie vormgegeven.

25

Voor de initiatieven in Nieuw-Amsterdam/Veenoord en Lelystad is geen sprake geweest van een selectie van deelnemers. Er is juist doelbewust een breed scala aan deelnemers aan het begin en tijdens de initiatieven aangetrokken om deel te nemen. Daarbij luidt de boodschap: iedereen die mee wil doen en iets kan bijdragen is van harte welkom.



Het aanvragen van een vergunning voor zonnepanelen is in Haarlem legesvrij. Op het dak van de Philharmonie (gelegen in het beschermd stadsgezicht van Haarlem) liggen 242 zonnepanelen

Bron: website HKN

26

In Nieuw-Amsterdam/Veenoord is een breed scala aan mensen uitgenodigd om in werkgroepen aan de slag te gaan met de toekomstvraag voor het gebied. Op gezette tijden zijn zowel bewoners als professionals uitgenodigd om gezamenlijk in workshops informatie te verzamelen over de sterke en zwakte punten van het dorp en de toekomstvraag. De kansen en bedreigingen waren al zeer helder zichtbaar in het fysieke straatbeeld (verpaupering, achterstallig onderhoud openbaar gebied, forse leegstand), waardoor iedereen zag dat er een grote urgentie was om daar wat aan te doen. Voorafgaand aan de workshops zijn twee modellen bedacht en die zijn voorgelegd en gevisualiseerd tijdens de sessies. Gedurende het traject werden visies voorgelegd en bijgesteld. Uiteindelijk is de projectgroep met 70 procent van de stemmen tot een definitieve visie gekomen. De groep mensen die naar de sessies kwam om mee te denken, groeide in de loop der tijd. Tijdens de laatste sessie waren circa 150 mensen aanwezig.

Aan het begin van het traject was er veel scepsis over de plannen en heerste er een algemene houding van 'het wordt toch niks'. De projectgroep heeft dit gevoel omgebogen door er continu mee bezig te zijn en regelmatig te laten zien waarmee men bezig was. De projectgroep heeft ook altijd uitgedragen dat de structuurvisie het startpunt is van het uitvoeringsprogramma, waardoor men het geduld heeft opgebracht om eerst de structuurvisie vorm te geven. Dus met dat doel voor ogen is men erachter blijven staan. Gedurende het hele traject heeft de stichting Bruisend Centrum tevens regelmatig over de voortgang naar buiten bericht. Door de manier van presenteren (veel visualisaties van het toekomstbeeld) via de website, flyers, dagbladen, et cetera waren mensen getriggerd om mee te doen en te denken. Er zat een pr-medewerkster in de projectgroep die de communicatie van het traject verzorgde.

Bijzonder is dat er nooit iemand is afgehaakt. Af en toe 'zakten mensen wel weg', maar toch is de hele groep bij elkaar gebleven en zelfs gegroeid. Verschillende factoren hebben daaraan bijgedragen: allereerst het gezamenlijk belang voor een aantrekkelijk centrumgebied, de rol van de externe voorzitter en de verschillende belangen die open op tafel kwamen en besproken werden. Het botste nooit zodanig dat er niet meer over gesproken werd. Wel werd af en toe van perspectief geschoven zodat iedereen zich daarin kon vinden. De mogelijke belemmeringen werden dus bespreekbaar gemaakt en men ging direct op zoek naar praktische oplossingen daarvoor. Deze zijn ook als zodanig verwoord in de structuurvisie. Het feit dat er naar de belemmeringen en belangen werd geluisterd en er ook daadwerkelijk naar oplossingen werd gezocht, gaf mensen vertrouwen in het project.



Onderdeel van het Inrichtingsplan voor centrumgebied Nieuw-Amsterdam/Veenoord

Bron: website Stichting Bruisend Centrum

Bij het propositielab in Lelystad is ook iedereen met een belang bij en/of goed idee voor de verbetering van de fysieke en sociaaleconomische situatie in de Zuiderzeewijk welkom. Initiatieven groeien in hun eigen tempo, sommige sneuvelen en sommige krijgen een hele andere wending dan oorspronkelijk bedacht. Bij de gezamenlijke bijeenkomsten waren ongeveer vijftig tot zestig personen aanwezig die meewerkten aan een propositie, nieuwe ideeën wilden delen of puur uit belangstelling kwamen. Het is wel cruciaal dat, in de tussentijd, de initiatieven en proposities aangejaagd blijven worden door een externe partij.

Wethouder Jop Fackeldey geeft vanuit het oogpunt van de gemeentelijk betrokkenheid aan dat het leuke aan zijn rol als bestuurder is dat je iedereen enthousiast moet krijgen om op een andere manier naar projecten te kijken en verantwoording af te leggen. Hij heeft hier veel energie in gestopt door er meerdere malen met het college over te praten, de directeuren aangesloten te houden, et cetera. "Het gaat in dit traject niet om hele grote bedragen, maar toch is het van groot belang om je eigen organisatie in te laten zien dat deze nieuwe manier van werken iets op kan leveren", aldus de wethouder. Hij stelt dat het relevant is dat de achterliggende organisatie de waarde ziet van deze manier van werken, die niet direct in de standaardaanpak past. Daarnaast moet je als bestuurder ook plezier beleven en de waarde zien van kleinschaliger initiatieven, die misschien niet direct maar pas later in de tijd een aantoonbaar resultaat opleveren. Je moet je als bestuurder dus ook realiseren dat de

resultaten wellicht buiten de scope van je politieke horizon vallen. “Een klein vuurtje aanwakkeren levert een groot haardvuur. Maar dan moet je wel geduld hebben”, aldus Fackeldey.

In Bilgaard is de verleidingstechniek voor het Wijkbedrijf gebaseerd op allereerst snel resultaten boeken en daarna een businesscase presenteren waarmee kosten bespaard kunnen worden. Het voorstel voor het Wijkbedrijf bleef in de wedstrijd met drie andere voorstellen over. Omdat het consortium na het winnen van de wedstrijd pas daadwerkelijk van start kon met het toetsen van het draagvlak voor de propositie onder de bewoners, gaan we hier wat uitvoeriger in op hun overtuigings- en verleidingstrategie.

De consortia mochten tot de bekendmaking officieel geen contact hebben met de bewoners. Van de juryleden waren zeven van de acht personen voor de aanpak van Wijkbedrijf Bilgaard, waaronder de drie bewoners. Wijkbedrijf Bilgaard won, maar dat wilde natuurlijk nog niet zeggen dat het consortium daarmee draagvlak had van de bewoners. Direct na de zomer is het Wijkbedrijf Bilgaard begonnen met het contact leggen met bewoners en bewonerscommissies.

Het eerste dat het consortium merkte was een enorm wantrouwen, desinteresse en soms ook agressie. Er was massale achterdocht. Het belangrijkste reden hiervoor was dat bewoners vertelden dat zij al zeer lang zaten te wachten op de aanpak/vernieuwing van de flats. Het Wijkbedrijf heeft onmiddellijk haar strategie erop gericht om vertrouwen te winnen. Het is zo snel mogelijk begonnen met de renovatie van de flats en binnen een jaar tijd zijn alle 300 woningen gerenoveerd (buitenkant/binnenkant). Gedurende het eerste half jaar is het Wijkbedrijf niet begonnen over de andere ideeën en heeft het zich alleen gericht op de renovatie. In het tweede halfjaar (vanaf februari 2014) heeft het consortium het Wijkbedrijf richting de bewoners opgebouwd (de gedachte en de aanpak). Toen het consortium met bewoners in gesprek raakte over het plan, hoorde zij de wensen van bewoners.

28



Filmpje over de werking van het Wijkbedrijf op de website

Bron: website Wijkbedrijf Bilgaard

De houding van de gemeente ten opzichte van het wijkbedrijf was: sympathiek, maar commercieel. Ze hadden aan het begin nog niet de indruk dat dit initiatief door de bewoners gedragen werd. Dat is het ook niet. Het is alleen een wijk waar de sociale vitaliteit dermate geërodeerd is, dat de bewonersinitiatieven daar ook niet ontstaan. Daarom stelde het consortium dat je moet nadenken over een katalysator waar de bewoners toch mee *in charge* kunnen komen. De gemeente gunde het consortium het voordeel van de twijfel. Uiteraard zijn er altijd mensen binnen de organisatie die het idee ondersteunen en zeer enthousiast zijn en mensen die er kritisch naar kijken en bang zijn voor het verlies van hun baan. De belangrijkste graadmeter voor het Wijkbedrijf is hoe bewoners het zien. Het blijkt dat zij heel duidelijk naar resultaat kijken. Maar ook bewoners kijken niet allemaal op dezelfde manier naar het Wijkbedrijf: naast veel enthousiastelingen is er een groep die zegt dat zij de corporatie niet meer zien en dat terug willen hebben. Dit zal nog een tijd zo blijven.



29

Communicatie over het Wijkbedrijf in Bilgaard

Bron: website Bouwgroep Dijkstra Draisma

Het consortium gaf bij de corporatie aan dat zij de wat-vraag hebben gesteld en vervolgens het Wijkbedrijf de hoe-invulling daarop is. De corporatie moest dus goed luisteren naar de manier waarop het Wijkbedrijf het wilde doen. Daarom wilde het Wijkbedrijf nadrukkelijk niet samen met de corporatie optrekken. Ieder zijn eigen rol dus. "Het ergste dat ons kan overkomen is dat bewoners denken dat wij van jullie zijn", stelde het Wijkbedrijf richting corporatie. Het Wijkbedrijf moest duidelijk maken dat het een initiatief is dat op basis van een vraag van de corporatie een beweging op gang brengt waar bewoners bij betrokken kunnen worden. In het begin zagen de bewoners het niet zo, maar in de loop van de tijd wel. Bijvoorbeeld bij een schoon-heel-veiligplan waarin het Wijkbedrijf met bewoners optrok richting corporatie en gemeente. En ook ruzie maakte met de corporatie omdat ze niet meer geld over hadden voor het onderhoud van een dergelijke flat. Het moment waarop het de goede kant op 'brak' bij bewoners, was toen zij zagen dat de biomassaketels die tegen de flats geplaatst werden, binnen drie jaar het geld opleveren dat nodig is om de tweede helft van het plan uit te voeren. Toen ontstond er perspectief onder de bewoners: "Als wij ervoor kunnen zorgen dat iemand een keer in de week de silo's

bekijkt en een keer in de maand de aslades leegt en we verdienen daarmee in drie jaar tijd 30.000 euro, en we hebben er ook nog zelf voordeel van, dan kunnen we het plan uitvoeren.”

In eerste instantie was het idee van het consortium om een vereniging op te richten waar bewoners lid van zouden kunnen worden en daarmee een vrijwilligersvergoeding kunnen ontvangen. De vereniging zou beslissen wat er met het geld zou gebeuren en het Wijkbedrijf zou het geld leveren. Dat idee was bedacht omdat de oorspronkelijke wijkvereniging (met 800 leden in de wijk) van het ouderwetse soort was. Toen het consortium met het idee kwam om een eigen bewonersvereniging op te richten, schrokken ze. Er is een aantal gesprekken gevoerd, waarin het consortium heeft aangegeven dat de vereniging nog met een oud verdienmodel werkt, namelijk werk doen voor de bewoners, dan bij de gemeente laten zien hoe goed dat is en vervolgens weer nieuwe subsidies aanvragen. Deze werkwijze is achterhaald. Als het echt iets zou opleveren, moet je ook nadenken over de manier waarop je dat verzilvert. De wijkvereniging maakte in een paar maanden de omslag om samen te gaan werken in het model van het Wijkbedrijf. Hiermee ontstond er budget waar de wijkvereniging mee geëxploiteerd kan worden. Daarmee kan de wijkvereniging loskomen van de gemeente die hen steeds de duimschroeven aandraait.

Het Wijkbedrijf sloot een contract af met de wijkvereniging waarbij het Wijkbedrijf een bedrijf is (bv) en energie, onderhoud en beheer levert aan de corporatie. Daar staat een geldstroom tegenover van in totaal 3,5 ton voor de 330 woningen richting het Wijkbedrijf. De omzet van het Wijkbedrijf zelf is 3 ton en het Wijkbedrijf sluis 50.000 euro door naar de wijkvereniging als daar werk en de coördinatie daarvan tegenover staat. Dat budget is minimaal 15.000 euro, maar als het lukt om maximaal werk weg te zetten kan het oplopen tot 48.000 euro. Dat is voor de wijkvereniging een substantieel budget: hun eigen jaarbudget is 130.000 euro.

30

De wijkvereniging heeft een bestuur en leden en een vrijwilligersgroep (circa tachtig personen). Aan hen werd gevraagd om in het betreffende gebied leden/vrijwilligers te werven die willen werken aan projecten die het Wijkbedrijf samen met de wijkvereniging formuleert, bijdragen aan leefbaarheid en waarbij een deel van het geld dat het Wijkbedrijf binnenkrijgt naar de wijkvereniging vloeit. Dit ter vergoeding van de vrijwilligers, coördinatie en werving van de vrijwilligers en voor het vullen van wijkbudgetten. De vraag aan de wijkvereniging was ook om een deel van het geld te beheren.

Dit is de deal die het Wijkbedrijf met de vereniging heeft gesloten. Bewoners in de complexen kunnen, wanneer daarvoor geen gegadigden zijn in de flat zelf, bij de wijkvereniging om vrijwilligers vragen die de aslades legen. Dan ontstaan er voor de wijkvereniging twee geldstroompjes:

- 1 vrijwilligersvergoeding naar de vrijwilliger;
- 2 coördinatievergoeding naar de coördinator;
- 3 en er blijft wat geld over voor de flat.

Dit laatste budget kan de wijkvereniging beheren voor de flat, maar dat kunnen bewoners ook zelf doen als ze dat willen. Hierover is een aantal afspraken gemaakt. Er is een flat waarin het door eigen bewoners gebeurt en een flat waarin het door het wijkserviceteam van de wijkvereniging gebeurt. Bewoners konden ook vrijwilligers van het wijkserviceteam inschakelen om meubels aan de kant te zetten zodat de aannemers hun werk kunnen uitvoeren voor de renovaties (plaatsen nieuwe keukens en cetera). De wijkvereniging wordt met het wijkserviceteam een soort van nieuwe werkvoorziening op wijkniveau.

Het wijkserviceteam, dat diensten verricht voor het Wijkbedrijf, bestaat uit dertig mensen. Dit zijn mensen die in de ogen van de overheid te zwak zijn om werk te verrichten. Maar de ervaring met het wijkserviceteam is dat zodra men is ingebed in een bepaalde structuur, het prima gaat. Daarnaast is de wijkvereniging gezegend met een zeer goede coördinator die in staat is om mensen op achtergrond en kennis/expertise op de juiste manier in teams in te delen. Men vindt het over het algemeen erg leuk om te doen, ze hebben aanspraak en omdat er een vergoeding wordt gegeven mag er ook iets terugverwacht worden. Men moet er bijvoorbeeld om half 9 zijn, anders is de groep al weg en krijgt men dus ook geen vergoeding. Ook al is het op minimale basis, er geldt wel 'voor wat hoort wat' over en weer.

De wijkvereniging zorgt ervoor dat mensen de juiste contracten krijgen, dat het werk tot de categorie maatschappelijk nuttig werk behoort, dat er geen gevaarlijke situaties ontstaan en dat er geen diploma's voor het werk vereist zijn. Voor deze coördinatie heeft de wijkvereniging een betaalde kracht in dienst en men maakt hier strikte afspraken over (contractueel) met het Wijkbedrijf. Het Wijkbedrijf schakelt vrijwilligers in om het werk zoals het legen van de aslades te verrichten en het Wijkbedrijf draagt daar dus ook de verantwoordelijkheid voor. Als de bewoners het niet doen, voert het Wijkbedrijf de werkzaamheden uit (met hoger uurtarief), maar dan ontstaat er ook geen budget voor bijvoorbeeld het schoon-heel-veilig-plan. Zodra er vrijwilligers zijn in de flat of wijk, ontstaat er budget.



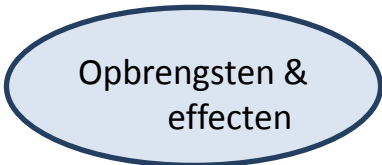
31

Organisatiemodel van het Wijkbedrijf

Bron: website KAW

De oudere bewoners geven aan dat iedereen wel wat wil doen, maar dat het organiseren ervan lastig is omdat dat verantwoordelijkheid vraagt. Met een Wijkbedrijfachtige manier kan een deel coördinatie en organisatie overgenomen worden. In dat geval zijn er voldoende mensen die iets willen doen. De vergoeding voor het werk heeft een zeer positief effect want een groot deel van de bewoners heeft het financieel gezien zwaar. Deelnemers kunnen voor hun werkzaamheden (hand- en spandiensten tijdens de uitvoering van de woningverbetering, groenonderhoud, woningonderhoud en zelfs klusdiensten, schoonmaak, vervoer van mindervaliden en huishoudelijke hulp) een wettelijke vrijwilligersvergoeding

ontvangen van maximaal 1.500 euro per jaar. Er is een groep mensen die de vrijwilligersvergoeding weigert. Zij willen dat het geld als extra budget ten goede komt aan de wijk. De meeste mensen zien de vergoeding als waardering. Een belangrijke aanname van het Wijkbedrijf was dat geld een *incentive* zou zijn voor mensen om mee te doen. Je hebt dus eerst al het vertrouwen gewonnen van mensen door te laten zien dat met deze werkwijze het geld 'eraan komt' en dan moeten mensen nog overtuigd zijn om mee te doen. Dit gebeurde door inzichtelijk te maken wat deze werkwijze financieel kan opleveren. De zakelijke kant is in deze aanpak dus nadrukkelijk in beeld gebracht; iets wat in veel andere wijkbedrijven niet gebeurt.



Opbrengsten & effecten

Binnen ieder project is men op zijn eigen manier bezig om de effecten in kaart te brengen, opbrengsten van het traject te borgen en na te denken over de waarden die het creëert. Over de manier waarop dit gebeurt, schemeren ook duidelijk verschillende opvattingen door. Daar waar het ene initiatief al vanaf begin af aan in de propositie vastlegt wat het beoogde resultaat moet zijn,

laat het andere initiatief dit juist open en kijkt gedurende het proces wat de opbrengsten (zouden moeten) zijn. In alle gevallen kijken de initiatieven naar waardecreatie in brede zin, dus niet alleen uitgedrukt in geld.

In de klimaataanpak van Haarlem is, naast het inspireren door en voor partners en het enthousiast maken van ambtenaren, het vastleggen van ideeën in gemeentelijke concepten, visies en beleid een belangrijke succesfactor. Interessant daarbij is dat de resultaten vanuit het partnerplatform niet (alleen) rechtstreeks in gemeentelijke visies terecht zijn gekomen maar dat er bewust contact is gezocht met alle tektschrijvers van alle Haarlemse politieke partijen. Het gedachtegoed is door alle partijen overgenomen waardoor er nu een brede politieke basis is voor actie. HKN werkt onder andere aan energiezuinige openbare verlichting. Het gemeentelijk wagenpark rijdt nu op aardgas en in de toekomst wil de gemeente groen gas gebruiken. De gemeente koopt 100 procent groene stroom in.

Ook wordt het idee van bredere waardecreatie, die niet alleen financieel maar ook maatschappelijk is gedreven, verder doorgevoerd. Waardecreatie speelt een rol voor de platformpartners die naast (uiteindelijk een gedeeltelijk) financieel rendement ook worden geprikkeld door de individuele wens als maatschappelijk ondernemer een maatschappelijke bijdrage te leveren. En daarom een groot aantal uren (om niet) mee te denken en ideeën te ontwikkelen. Tegelijkertijd wordt onderzoek gedaan naar het met cijfers onderbouwen van maatschappelijke baten, om munitie te krijgen in de onderhandelingen over projecten en programma's. Gezien de financiële situatie van de gemeente Haarlem is er binnen het apparaat veel aandacht voor het beheersen van uitgaven. Het risico daarbij is dat door een te grote nadruk op sec de kosten verschillende waardevolle initiatieven bij voorbaat al sneuvelen. Terwijl door een slimme financiering juist waarde met waarde kan worden gecreëerd waardoor de gemeente op termijn juist goedkoper uit kan zijn. Door naast de kosten ook maatschappelijke baten inzichtelijk te maken kunnen beter afgewogen keuzes worden gemaakt. Zo ontstaan maatschappelijke businesscases die niet beginnen met geld maar redeneren vanuit het te realiseren maatschappelijk rendement en die vervolgens leiden tot betrokkenheid van verschillende partners die geld, tijd, kennis en netwerk investeren om de case uit te werken.

Ook in Coehoorn Centraal denken de initiatiefnemers na over de manier waarop de waardecreatie die ontstaat terug kan komen bij degenen die het geïnitieerd hebben (de pioniers die zich als eersten vestigden, de vrijwilligers, et cetera). Hoe profiteren zij ook van alles dat binnen Coehoorn Centraal is ontstaan? Dat hoeven geen letterlijke euro's te betekenen, maar kan zich op allerlei manieren uiten. Het

leuke is volgens de initiatiefnemers dat de gemeente Arnhem hierin actief wil meedenken. Het besef is er zeker dat, wanneer je dit soort projecten tot een succes wilt maken, breder moet kijken dan alleen naar de grondexploitatie en de hypotheek van het pand terugverdienen. De initiatiefnemers denken samen met de gemeente na over manieren waarop dit initiatief kan verduurzamen (en verder gaan na de beoogde vijf jaar). De politieke goodwill voor het initiatief is nu groot. Een gevaar is dat het over vijf jaar stopt en dat het project boekhoudkundig als verliesgevend te boek staat. Dat is alleen vanuit het vastgoed geredeneerd. Maar de initiatiefnemers zien dat de ambtelijke organisatie en de politiek enthousiast zijn over de andere maatschappelijke winst van het project.

Dit kan nu nog niet te gelde gemaakt worden, maar uiteindelijk misschien wel. En daar moet de gemeente als 'mede-investeerder' dan ook van mee kunnen profiteren.



Coehoorn Park, een van de initiatieven van Coehoorn Centraal

Bron: Platform31

De focus op de maatschappelijke winst wordt ook benadrukt in het Propositielab Lelystad. De ambassadeur vanuit de gemeente van dit project, wethouder Jop Fackeldey, stelt dat het van groot belang is dat je het resultaat anders definieert: "niet meer in termen van aantallen, procentuele stijgingen, et cetera. Het gaat erom dat je met zijn allen het gevoel hebt dat die wijken weer de goede kant op gaan. De manier waarop is minder belangrijk." Hij benadrukt tevens, wat ook bij de klimaataanpak in Haarlem wordt gesteld, dat dit soort initiatieven tijd en ruimte nodig hebben voordat resultaten zichtbaar worden. "Besef dat er altijd terugvalmomenten in een dergelijke aanpak zijn. Dat hoeft niet erg te zijn, zolang er maar een duurzaam mechanisme is opgebouwd waarmee dat opgevangen kan worden. Je wilt immers dat er op een gegeven moment een systeem gaat werken dat solide genoeg is om tegenslagen te kunnen verwerken. Dit kost tijd: systeem- versus projectresultaat", aldus Fackeldey. Qua borging van het traject is het belangrijk dat je als bestuurder zorgt voor een

goede overdracht wanneer mensen vertrekken. In Lelystad wordt nu al vooruitgedacht en -gehandeld over de personen die geëncmitteerd kunnen worden wanneer de voorganger opstapt. Het gaat er met name om dat het enthousiasme en de betrokkenheid worden doorgegeven. Jop Fackeldey is bijvoorbeeld nu al bezig om een collega-wethouder in te werken op het Propositielab en de thematiek van stedelijke vernieuwing op uitnodiging. Dit zal hij gedurende vier jaar doen.

In zowel Nieuw-Amsterdam/Veenoord als Bilgaard zijn de te behalen (meetbare) eindresultaten vastgelegd in de propositiefase. Ook daar speelt het belang van maatschappelijke effecten, zoals verbetering van de leefbaarheid en het tegengaan van verpaupering en leegstand.

In Nieuw-Amsterdam/Veenoord is het eindproduct, de structuurvisie, eind 2013 aangeboden aan de wethouder. De betrokkenheid van de gemeente bij het hele proces was erop gericht om, naast meedenkende partij, vanaf begin af aan al te informeren over de procedure om de structuurvisie uiteindelijk ter inzage te kunnen leggen. De structuurvisie is in die zin helemaal opgenomen in de gebruikelijke procedure van de gemeente. Er is geen zienswijze op gekomen en de gemeente kon hem vast laten stellen door de raad. De doelstelling van de stichting, namelijk om tot een breed gedragen structuurvisie te komen, is gehaald en afgerond. De structuurvisie wordt op 30 april door de raad van de gemeente vastgesteld. De raadsleden waren vol lof over de totstandkoming van de structuurvisie. Inmiddels is het dorp samen met de gemeente aan de slag gegaan met een inrichtingsplan voor de openbare ruimte. In 2016 wordt hier uitvoering aan gegeven. Provincie Drenthe en de gemeente Emmen hebben samen 1 miljoen euro beschikbaar gesteld voor de uitvoering.

34



Schets uit de Structuurvisie Nieuw-Amsterdam/Veenoord

Bron: website Stichting Bruisend Centrum

Ook bij de Slim&Snel-wedstrijd in Bilgaard waren de doelen in de uitvraag al strak geformuleerd. Er zijn afspraken gemaakt over de meetbare resultaten die het Wijkbedrijf moet realiseren. Wat betreft de invloed op de leefbaarheid heeft het consortium zelf tien leefbaarheidsindicatoren benoemd uit de monitor van de corporatie (stoplichtenmodel) waarop zij met het Wijkbedrijf invloed kunnen uitoefenen. Van deze tien indicatoren (bijvoorbeeld het aantal uitkeringen) hebben zij afgesproken dat die door het Wijkbedrijf op groen moeten komen. De effecten van het Wijkbedrijf worden naast de nulmeting van de corporatie ieder half jaar gemeten. De eerste meting is geweest en van de tien indicatoren staan er

inmiddels vier op groen en een aantal anderen beginnen te verschuiven. Daarnaast heeft het Wijkbedrijf een prestatieafspraken met de corporatie dat zij jaarlijks aantoont dat zij met minimaal vier partners buiten gemeente en corporatie contacten onderhoudt of legt om dit proces aan de praat te houden. Het Wijkbedrijf moet dus in Leeuwarden actief zijn om nieuwe bedrijven/stakeholders aan zich te binden.

2 Conclusie

Stedelijke ontwikkeling 'nieuwe stijl' is hot. Het is vaak echter nog lastig om precies de vinger te leggen op wat dit precies inhoudt, en nog interessanter, *hoe* men dit dan doet. In dit rapport hebben we een poging gedaan om de vaak gehoorde elementen van het nieuwe stedelijk ontwikkelaarschap te beschrijven, zonder daar direct een nieuw model voor te willen suggereren. Daarnaast hebben we in de analyse een aantal van deze kenmerken van stedelijke ontwikkeling nieuwe stijl proberen te 'vangen' in vijf concrete projecten. Als we inzoomen op die cases, wordt duidelijk dat ieder initiatief zowel elementen van het stedelijk ontwikkelaarschap 'oude stijl' als 'nieuwe stijl' in zich heeft. Vaak is er in de werkwijzen sprake van een interessante mix van traditionele werkwijzen, afgewisseld met nieuwere, meer experimentele aanpakken. We hebben in dit artikel geprobeerd om met name de 'hoe-vraag' in die nieuwe werkwijzen te beschrijven. Onderstaande tabel geeft in een oogopslag een overzicht per project, ontrafeld in verschillende fasen (die elkaar overigens niet hoeven op te volgen).

	Structuurvisie Nieuw Amsterdam/Veenoord	Wijkbedrijf Bilgaard	Propositielab Lelystad	Coehoorn Centraal	Haarlem Klimaat Neutraal (HKN)
Droom / wens/ urgentie	Urgentie vanuit ondernemers en bewoners.	Droom van ondernemer, urgentie vanuit corporatie.	Urgentie vanuit gemeente en corporatie.	Droom van ondernemers.	Wens van gemeente.
Uitnodigen	Open uitnodiging, doel en urgentie benoemd.	Ingekaderde uitnodiging, doelen benoemd.	Open uitnodiging, geen doel maar wel urgentie benoemd. Wethouder als boegbeeld/ ambassadeur.	Geen uitnodiging, wel actieve verleidingstrategie. Gemeenteraad als ambassadeur.	Ingekaderde uitnodiging, doel benoemd. Wethouder als ambassadeur.
Propositie	Plan na stemronde in dorp. Stichting opgericht.	Van tevoren een plan. Wijkbedrijf (bv) opgericht.	Geen plan vanuit initiatiefnemers, open proces. Diverse proposities ontwikkeld door belanghebbenden.	Geen plan van tevoren, in loop van tijd afspraken gemaakt. Stichting opgericht.	Van tevoren een plan.
Uitvoeren	Doelbewust breed scala aan bewoners en ondernemers uitgenodigd. Strakke communicatie-strategie.	Gerichte verleidingstechniek op basis van snelle resultaten en financiële prikkels.	Doelbewust belanghebbenden verleiden om deel te nemen. Open proces, 'meerdere bloemen laten bloeien'.	Strakke communicatiestrategie gericht op verleiding ('vooruitgeschoven verwachting'), strenge selectie deelnemers.	Strenge selectie deelnemers, ambtenaren verleiden met studiepunten.
Opbrengsten & effecten meten	Meetbaar eindresultaat benoemd in propositiefase (structuurvisie).	Meetbare eindresultaten benoemd in uitnodigingsfase. Hanteert diverse instrumenten om effecten te meten.	Focus op maatschappelijke winst, opbrengsten niet gedefinieerd in aantallen. Stip op de horizon benoemd, weg ernaartoe is minder belangrijk.	Nadenken over waardecreatie in brede zin (zowel in geld, dynamiek, leefbaarheid, etc.).	Bewust vastleggen van ideeën in gemeentelijke concepten, visies en beleid. Nadenken over waardecreatie in brede zin.

37

Het is interessant om te zien dat sommige initiatieven een vrij klassieke start kennen, gevolgd door een behoorlijk vernieuwende aanpak. Het Propositielab in Lelystad is daar een mooi voorbeeld van: het project is vanuit urgentie geïnitieerd door traditionele partijen in de stedelijke ontwikkeling (corporatie en gemeente).

Maar in het vervolgtraject zijn duidelijk diverse elementen van stedelijke ontwikkeling nieuwe stijl zichtbaar (stip op de horizon, open proces, uitnodigend karakter richting belanghebbenden, dynamische propositieontwikkeling in verschillende fasen en tempo's).

Ook in Bilgaard kwam de eerste uitnodiging uit de klassieke hoek (corporatie). Daar waar het Wijkbedrijf in een vroege fase al een uitgebreide propositie met sluitende businesscase kende, is de manier waarop bewoners daarvan zijn overtuigd en de manier waarop zij nu zelf aan de leefbaarheid van hun wijk bijdragen (en er tevens aan verdienen!) illustratief voor stedelijke ontwikkeling nieuwe stijl (anders omgaan met bestaande financieringsstromen, bewoners meer aan zet, et cetera).

Het omgekeerde is ook zichtbaar: in Nieuw-Amsterdam/Veenoord bijvoorbeeld kwam het initiatief voor het uitwerken van een structuurvisie vanuit bewoners en ondernemers zelf, terwijl het proces later redelijk klassiek is ingericht. Maar ook hier waren de directe belanghebbenden, bewoners en ondernemers gedurende het proces *in charge*, die zorgden voor een behapbare en realistische fasering. De gemeente deed mee als gelijkwaardige en meedenkende partij. Bewoners informeerden zelf de bestuurders en de raad, iets dat meer impact heeft dan alleen de cijfers.

Kenmerkend aan Coehoorn Centraal is dat het is ontstaan vanuit een droom van twee creatieve ondernemers, die vanuit die visie stevig hebben ingezet op het verleiden van potentiële deelnemers met de vooruitgeschoven verwachting, maar tegelijkertijd niemand direct hebben benaderd. In de afspraken en samenwerking met de gemeente is een grote flexibiliteit en vertrouwen in elkaar om dingen mogelijk te maken en vertraging te voorkomen. En interessant aan de klimaataanpak in Haarlem is dat de eerste uitnodiging naar buiten behoorlijk ingekaderd was met duidelijke doelen, terwijl het initiatief van begin af aan ook veel experimenteerruimte kreeg in de luwte om nieuwe werkwijzen volwassen te laten worden. Deelnemers kregen de tijd elkaar echt te leren kennen, het vertrouwen groeit en daarmee komen inspiratie en goede ideeën los.

Al met al zijn in ieder beschreven initiatief een of meer kenmerkende elementen van stedelijke ontwikkeling 'nieuwe stijl' zichtbaar. De ene werkwijze is vernieuwender dan de ander. Interessant daarbij is om te proberen te begrijpen waarom dat zo is. Dit hangt met veel aspecten samen: met de manier waarop het initiatief ontstaat (vanuit een droom of urgentie), het doel dat men wil bereiken (vanaf het begin strak geformuleerd en ingekaderd of juist open en algemeen geformuleerd) en het proces dat daarbij past (veel ruimte en tijd beschikbaar of juist een strakke planning, een open uitnodiging of een strenge selectie van deelnemers). Soms wordt hier niet eens bewust over nagedacht en 'loopt het toevallig gewoon zo'.

Ieder stedelijk initiatief vraagt in ieder geval om een passende aanpak, of dit nu een mix van 'oud' en 'nieuw' is, een klassieke werkwijze of een compleet vernieuwend experiment. En daar horen vaak ook specifieke competenties bij. Uit diverse trajecten van Platform31 zijn lessen te trekken over competenties die van waarde kunnen zijn bij de stedelijke ontwikkeling anno 2015. Lees meer hierover in onderstaand kader.

Zoals we in het begin van dit artikel al stelden bestaat er geen vast recept voor het nieuwe ontwikkelaarschap. Maar hopelijk hebben we een inspirerend kijkje in de keuken kunnen geven over de manier waarop mooie initiatieven tot stand kunnen komen met een mix aan oude en nieuwe ingrediënten.

Stedelijk ontwikkelaars van nu

De notie van uitnodigen, het bij elkaar brengen van belanghebbenden en het slim koppelen van kansen komt ook nadrukkelijk terug in een aantal leerkringen dat onder de noemer 'Stedelijke ontwikkeling op uitnodiging' in 2013 en 2014 werd georganiseerd door Platform31. Specifiek voor professionals werkzaam in de wereld van stedelijke ontwikkeling kwamen daar een aantal lessen uit naar voren. De belangrijkste vier:

1. *Openstaan voor alternatieven*

Een van de belangrijkste lessen is het belang om betrokken professionals meer open te laten staan voor alternatieve oplossingen en de bereidheid die in te brengen in een dialoog over de aanpak van een gebied of opgave. Dit gaat gepaard met een betere koppeling tussen verschillende lopende projecten, maar er kan ook meer gewerkt worden met experimenten en proeftuinen. Daarin wordt (gedeeltelijke) regelvrijheid geboden en speelt het gelijkheidsbeginsel niet meteen mee.

2. *Accepteer meer ondernemerschap*

Het is van belang om in het nieuwe stedelijk ontwikkelaarschap meer ondernemerschap te accepteren, met alle randvoorwaarden van dien. Inclusief het feit dat er steeds meer initiatiefnemers komen die geen geld hebben maar wel tijd, kennis en een netwerk inbrengen en daar ook een vergoeding of een aandeel in de winst voor terugvragen. Stap uit het paradigma van voortdurende gratis inzet door vrijwilligers, de maatschappij verandert!

3. *Vakkennis toepassen*

De bredere scope aan betrokken partijen en het aantonen van de urgentie van een initiatief zijn kenmerken van stedelijke ontwikkeling nieuwe stijl. Dit betekent dat professionals goed (beter dan nu vaak het geval is) op de hoogte moeten zijn van recente ontwikkelingen in het vakgebied, of dat zij de personen met de juiste vakkennis aan het proces kunnen verbinden. In verschillende leerkringen komt naar voren dat er regelmatig kennislacunes zijn, over bijvoorbeeld financieringsconstructies of de mogelijkheden binnen bestaande wet- en regelgeving.

4. *Monetariseren van effecten*

Een belangrijke les is om de effecten van een initiatief in geld uit te drukken. Het kwantificeren en tastbaar maken van inzet, resultaten en bijvangsten is niet alleen van belang om initiatieven of projecten van een gedegen basis te voorzien, maar ook om bestuurders en het publiek mee te nemen. Onzichtbare resultaten bestaan niet!

Het is daarbij wel van belang om bewust te zijn van het feit dat kwantificeren niet zaligmakend is. De 'kwantitatieven' moeten het hogere doel van een aantrekkelijke stad of wijk voor ogen hebben. Dat is immers het doel, een sluitende businesscase is een middel. Een mooi voorbeeld hiervan is de 'Social Impact Bond', waarbij een private investeerder in een maatschappelijk probleem investeert. Als de oplossing resultaat oplevert, ontvangt de investeerder geld van de overheid.

Colofon

41

Uitgave Platform31

Auteur : Marieke Jonker-Verkaart, met medewerking van Bram Heijkers (Platform31)
Redactie : Willy van de Riet, Nootdorp
Opmaak : FMZ Tekstverwerking, Vlaardingen
Foto cover : Marieke Jonker-Verkaart

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens.

Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Den Haag, september 2015