

We kunnen door creatieve bedrijvigheid te stimuleren ervoor zorgen dat mensen met creatieve beroepen niet alleen in coolhaveneiland willen werken, maar er ook willen wonen. Dit is een andere manier om aan stedelijke vernieuwing te doen, dan goedkope huizen te slopen en duurdere daarvoor in de plaats bouwen. **Wat we gedaan hebben** is dat we vooral in de eerste bijeenkomsten de ruimte maakten om heel concrete vraagstukken diepgaand aan de orde te stellen. Meestal vroegen we de regio die als gastheer optrad, om in te gaan op de actuele vraagstukken die voor hen speelden. In het net werk zochten we deelnemers erbij die met het zelfde thema bezig waren zodat de vragen erop konden worden uitgebreid. We verbreedden de discussie door gericht wetenschappers uit het programma uit te nodigen. Dat hielp, net zoals de inbreng van mensen uit het bedrijfsleven. Andere perspectieven konden daardoor worden ingebracht. **Wat we besloten te vervolgen** om het in de Zuiderzeebuurt, een van de buurten in Nieuw Den Helder, anders te gaan doen. De vraag die we gingen stellen aan de deelnemers te vragen: waarom wil je hier wonen? We hebben een architect met ervaring op Curaçao bij betrokken. Dit leidde tot een andere kijk op herstructurering. **We namen een dilemma** als uitgangspunt en pakte twee kaarten erbij die dat dilemma goed illustreerden. Aanvankelijk zeiden we dan: kies maar. Daarna probeerden we een verbinding te maken tussen het eigen persoonlijke perspectief en de andere argumenten. Wat ons hierbij hielp was het formuleren van een aantal kernwaarden die onder de kaarten lagen. We 'dwongen' mensen een beetje te schuiven in hun visie. Door de toename van begrip voor elkaar standpunten en betrokkenheid bij bepaalde waarden lukte dat. **Op dit eiland speelde de verbreding van de A15, en het onderwerp water. Waarom geen waterplan voor het hele eiland? - vroeg ik me af. Voor mij is duurzame oplossingen vinden belangrijk, niet zozeer de vorm waarin dit gebeurt. Het verbaasde me oprecht dat het betreffend gezelschap een zo'n hoge ambitie had, zo vooruitstrevend was. Voor mij persoonlijk was het een voorwaarde om mee te gaan doen, het feit dat men innovatief en duurzaam wilde werken. Daarnaast was het procesmatig en qua belangen een ingewikkelde zaak, dat beviel me ook wel. Er werd gezegd: als de gemeente met dit idee verder gaat in een bestemmingsplanprocedure, dan zul je zien dat de ambitie verdwijnt. Dit daagde me uit, ik wilde laten zien dat het ook anders kon lopen. Het ging vooral om de vraag hoe je nou voorkómt dat gezamenlijke ambities verdampen, doordat steeds weer ter discussie komt te staan of de samenwerking moet worden voortgezet of niet, aangezwengeld door veranderingen van buitenaf.** **We namen een dilemma** als uitgangspunt en pakte twee kaarten erbij die dat dilemma goed illustreerden. Aanvankelijk zeiden we dan: kies maar. Daarna probeerden we een verbinding te maken tussen het eigen persoonlijke perspectief en de andere argumenten. Wat ons hierbij hielp was het formuleren van een aantal kernwaarden die onder de kaarten lagen. We 'dwongen' mensen een beetje te schuiven in hun visie. Door de toename van begrip voor elkaar standpunten en betrokkenheid bij bepaalde waarden lukte dat.



Leeswijzer Ab van Luin – Habiforum	1
■ <b>Steekterpoort Alphen aan den Rijn</b> Deze trein is niet meer te stoppen Wim van der Ziel – (voormalig) voorzitter ondernemersvereniging Alphen aan den Rijn	3
■ <b>Steekterpoort Alphen aan den Rijn</b> Een hoge ambitie moet hoog blijven Erik Opdam – associé van Habiforum en consultant NovioConsult Van Spaendonck	4
■ <b>CoP Creatieve economie: Hengelo</b> Creatieve economie: meer dan de som der delen Gerben van Straaten – directeur Walas the Maverick	6
■ <b>CoP creatieve economie</b> Een biotoop van nieuwe dingen Jeroen Saris – associé Habiforum en directeur DeStad BV	7
■ <b>Piushaven Tilburg</b> Met het vertrek van Habiforum verdwijnt alles weer Henk Peijs – (voormalig) bewoner, voorzitter bewonerswerkgroep Fatima en deelnemer bewonersvereniging Piushaven	8
■ <b>CoP stedelijke regio's</b> Van regiomarketing in Groningen naar innovatie in Twente Pieter van Ree – programmamanager Brabantstad	9
■ <b>CoP stedelijke regio's</b> Het verbinden van bestuurlijke en maatschappelijke agenda's Ton Rutjens – associé van Habiforum	10
■ <b>Binckhorst</b> Kennisontwikkeling en behoud concurrentiepositie gaan niet altijd samen Willem de Wijs – vastgoed ontwikkelaar afdeling commercieel vastgoed, Ballast Nedam	12
■ <b>IJsselzone Zwolle</b> Samen op de bres voor een mooi gebied Hans van den Berg – bewoner en voorzitter Vereniging Buurtschap IJsselzone Zwolle	13
■ <b>Nieuw Den Helder</b> We verhuren niet alleen huizen, maar vooral een woonklimaat Henk van der Veen – stafmedewerker herstructurering Woningstichting Den Helder	14
■ <b>Nieuw Den Helder</b> Betere processen, duurzamere oplossingen Cees Anton de Vries – associé Habiforum, adviseur learnRing	15
■ <b>Bedrijventerrein Apeldoorn</b> Tijd is een speler van formaat Christien Bensink – (voormalig) projectleider gebiedsvisie Beekbergen, gemeente Apeldoorn	16
■ <b>Eiland IJsselmonde rond de A15 en A16</b> Twee stappen vooruit en een achteruit, en gewoon doorgaan Dominic Schrijer – dagelijks bestuurder gemeente Charlois	17
■ <b>Eiland IJsselmonde rond de A15 en A16</b> Bouwen aan zelfvertrouwen Frans Soeterbroek – associé en organisatieadviseur	18

<b>■ Reflectie IJmeer</b>	
Samen werken aan de toekomst van IJmeer	
Peter Heida – secretaris van de kerngroep, gemeente Almere	20
<b>■ Reflectie IJmeer</b>	
Tegen het verdampen van ambities	
Frans Soeterbroek – associé en organisatieadviseur	21
<b>■ Venlo</b>	
De maakbaarheid van ontwikkelingsplanologie is gering	
Jules Hinssen – hoofd afdeling stedelijke ontwikkeling, gemeente Venlo	22
<b>■ Groot Mijdrecht Noord</b>	
Samen innoveren in de polder	
Titia Kalker – projectleider Groot Mijdrecht, provincie Utrecht	23
<b>■ Voorlopers Gebiedsverantwoordelijkheid</b>	
De Community of Practice als inspirerende werkgemeenschap	
Henk Kieft – projectleider Voorlopers Gebiedsverantwoordelijkheid	24
<b>■ Onderzoek naar kennisproductiviteit</b>	
Een partnerschap van werken en leren	
Paul Keursten en Suzanne Verdonschot – onderzoekers Universiteit Twente en adviseurs Kessels & Smit, The Learning Company	26
<b>■ Vliegbasis Soesterberg</b>	
Ongewone ateliers in een bijzonder gebied	
Wico Bunskoek – voorzitter WTS, Werkgroep Toekomstvisie Soesterberg	27
<b>■ Vliegbasis Soesterberg</b>	
Een spannend en mooi proces, maar nu?	
Edwin van Uum – associé Habiforum en adviseur van Vista	28

# 'Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg'

Gebiedsontwikkeling: nieuwe, betere manieren ontwikkelen om met de ruimte om te gaan

**Inleiding** we hebben de afgelopen tijd verhalen uit het Habiforum-praktijkprogramma Vernieuwend Ruimtegebruik opgehaald om te laten zien wat er in dit deel van het Habiforum-programma plaatsvindt. Het programma Vernieuwend Ruimtegebruik is een kennis- en innovatieprogramma, gericht op een duurzame inrichting van het ruimtelijke domein in Nederland. De verhalen die u hier kunt lezen zijn een aanvulling op de case-beschrijvingen in de publicatie *NederLandBovenWater*, dat in april 2006 is uitgebracht. Het zijn insiderverhalen, opgetekend uit de monden van initiatiefnemers, bestuurders, ondernemers en projectleiders, die een rol spelen in de praktijkprojecten.

**De verhalen spreken** voor zich en verdienen tegelijkertijd een leeswijzer. Waarom? Het praktijkprogramma is niet zo maar een verzameling van losse projecten. Er liggen opvattingen aan het programma ten grondslag die sturing geven aan de manier waarop het programma wordt ingericht. Opvattingen over kennis maken en kennis laten doorwerken, over leren en innoveren en uiteraard over het ruimtelijke domein van het praktijkprogramma, namelijk gebiedsontwikkeling. Inzicht in deze opvattingen geven de individuele projecten een ruimer perspectief.

**Waarom een** kennis- en innovatieprogramma Vernieuwend Ruimtegebruik? Wat gaat er dan niet goed met de ruimtelijke inrichting van Nederland? Wat moet er dan veranderen, waarvoor nieuwe kennis en kunde nodig is? Allereerst zullen we deze vragen beantwoorden.

## Naar een duurzame ruimtelijke inrichting van Nederland

**Vraagstukken over de** ruimtelijke inrichting spelen op de schaal van een gebouw, een straat, een wijk, maar ook op de schaal van de randstad, Nederland, Europa, de wereld. Ruimtelijke vraagstukken zijn maatschappelijke, sociale, economische en culturele vraagstukken. Het erkennen van de samengesteldheid van ruimtelijke vraagstukken vergroot de complexiteit, maar vergroot ook de oplossingsmogelijkheden.

**Vroeger speelde de** overheid op zowel rijks-, provinciaal- als gemeentelijk niveau de hoofdrol, als het ging om ruimtelijke inrichting. Dat is niet meer zo. Het krachtenveld tussen publieke en private partijen, burgers en andere gebruikers van de ruimte is al enige tijd aan het verschuiven. Voor zover er überhaupt al sprake van was, de 'maakbare ruimtelijke inrichting' is in de huidige samenleving een idee-fixe die losgelaten moet worden. Er zijn zeer vele spelers in het veld van de ruimtelijke inrichting; spelers die kluitjesvoetbal spelen, die tussentijds een ander spel gaan spelen, elkaar regelmatig gruwelijk voor de voeten lopen, maar die ook in staat zijn -toeval of niet?- adembenemende resultaten neer te zetten.

**Een constante factor** in deze complexiteit van opgaven, spel en spelers, is het gevoel dat Nederland lelijker wordt en verrommelt, en dat dit te maken heeft met het bedrijven van teveel postzegelplanologie: hier een weg, daar een woonwijk, verderop een industrieterrein, ergens nog een natuurgebied aanleggen en ergens nog waterberging zoeken omdat het klimaat verandert.

**Wat nodig is,** is een prestatieverbetering. Vertrekken vanuit een samenhangende aanpak, waarbij het gebied centraal staat met haar maatschappelijke opgaven en haar identiteit. Waarbij steeds gezocht wordt naar ruimtelijke investeringen die duurzaam zijn en dus kwaliteit hebben.

**Veel te vaak wordt** dit duurzaamheids-perspectief opgeofferd aan het oplossen van het korte-termijn-vraagstuk van de betaalbaarheid van investeringen. Teveel plannen blijven dobberen in de oversteek van plan naar uitvoering. De focus op de traditionele trits (eerst een allesomvattende visie, dan een gedetailleerd plan met projecten en dan je afvragen wie gaan de projecten uitvoeren) moet plaats maken voor een focus op het vormen van een ondernemende groep die ruimtelijke investeringen tot stand wil en kan brengen. Want: als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg. En dat willen we omvormen tot nieuwe, betere manieren om met ruimtelijke inrichting om te gaan. We noemen deze prestatieverbetering **gebiedsontwikkeling**.

Willen we aan gebiedsontwikkeling kunnen doen, dan zijn nieuwe kennis en kunde nodig. Hier gaan we nu nader op in.

## Gebiedsontwikkeling doen: resultaatgericht innoveren

Gebiedsontwikkeling is een nieuw thema dat op een nieuwe manier aangepakt moet worden. Dit vertrekpunt betekent innovaties realiseren op drie velden. Niet alleen afzonderlijk, maar ook tegelijkertijd. Om welke drie soorten innovaties gaat het dan?

Om aan het eind te beginnen: gebiedsontwikkeling vraagt om een nieuw **ruimtelijk product**. Je zou het een duurzame ruimtelijke inrichting kunnen noemen. Het ruimtelijk resultaat is de kern waar het om draait.

Om daar toe te komen zijn doorbraken nodig in patronen van handelen van de spelers en zullen nieuwe samenwerkingsverbanden moeten worden gemaakt. Je zou dat kunnen samenvatten met: nieuwe **praktijken van handelen**.

En tenslotte komt het erop aan dat mensen in gebiedsontwikkeling nieuwe vermogens ontwikkelen om zich die nieuwe praktijken eigen te maken. Deze derde innovatie zou je **professie** kunnen noemen: gebiedsontwikkeling als een nieuw vakmanschap.

**Innovatie op het niveau** van professie grijpt het diepste in. Het Habiforum-programma Vernieuwend Ruimtegebruik is als impulsprogramma pas echt succesvol als ze impact heeft op die diepe laag. Een duurzaam ingericht gebied vormt een fantastisch resultaat, maar het is een eenmalig resultaat, als de professionals niet in staat zijn om die prestatie als vanzelfsprekend telkens opnieuw te leveren.

## Over de rol van leren en kennis bij gebiedsontwikkeling

Ieder nieuw (ruimtelijk) vraagstuk is anders en kent weer nieuwe spelers. Als mensen zich oprecht zorgen maken over een bepaald probleem, dan zijn ze in staat voor de oplossing daarvan bruikbare kennis te ontwikkelen. Vanuit dit perspectief zijn er dus vele 'kennisdragers'. Niet alleen 'doorgeleerde' professionals en wetenschappers, maar ook gebruikers van de ruimte, zoals bewoners en ondernemers. Het niet volledig benutten van alle kennisbronnen betekent kwaliteitsverlies. Deze leeropvatting heeft als uitgangspunt dat er vele juiste antwoorden zijn en vele manieren om het juiste doel te bereiken.

**Passende oplossingen zullen** iedere keer weer opnieuw moeten worden gemaakt. Kort door de bocht zou je kunnen zeggen dat steeds het wiel moet worden uitgevonden. Het is immers werk van mensen die al dan niet vaardig met elkaar zijn. En de vaardigheden om vanuit complexe opgaven passende oplossingen te ontwikkelen, zullen ze zelf moeten verwerven. Het in handen krijgen van 'best practices' maakt mensen op zich niet bekwaam. Wel omgevingen, die mensen in staat stellen om die noodzakelijke vaardigheden te verwerven. Met het uitvinden van het wiel hoef je niet steeds van voren af aan te beginnen. Er zijn al meer en minder succesvolle methoden en manieren van doen in de praktijk uitgekristalliseerd, waarop voortgebouwd kan worden. Een gemeenschappelijke taal en begrippenapparaat is wel nodig om gebiedsontwikkeling te begrijpen en te kunnen realiseren.

**In de praktijkprojecten** van Habiforum gaat daarom hiernaar speciale aandacht uit. Ten eerste wordt het 'ontstaan van kennis' gefaciliteerd. Er worden nieuwe omstandigheden gecreëerd waarin mensen verantwoordelijkheid kunnen nemen om nieuwe oplossingen, opvattingen en gedrag te ontwikkelen en te beproeven. In een concrete situatie moeten immers de beoogde resultaten worden geboekt: in een nieuw ruimtelijke product, een nieuwe praktijk van handelen, of een nieuwe professie.

De projecten in het praktijkprogramma hebben nog een tweede doelstelling: die specifieke opbrengsten laten neerslaan als nieuwe 'generieke kennis'. Dit neerslaan gebeurt in de vorm van de presentatie van inspirerende voorbeelden van vernieuwend ruimtegebruik, bruikbare aanpakken, energieke interventies, werkprincipes, en wetenschappelijk gefundeerde perspectieven. Het boek *NederLandBovenWater* vormt hiervan een eerste weerslag, en deze brochure is daarop een aanvulling.

Habiforum | Ab van Luin

Bedrijventerreinen zijn grote ruimteverslinders. En er zijn toch echt grenzen aan de groei, is mijn overtuiging. Waarom zouden we wel gestapeld wonen, en niet gestapeld werken? Als we nou eens een innovatief bedrijventerrein bedachten?

## Deze trein is niet meer te stoppen

Wim van der Ziel – (voormalig) voorzitter ondernemersvereniging Alphen aan den Rijn

**‘Zo’n 4 jaar geleden** meldde zich een ambtenaar van de provincie bij ons. Er was een nieuw streekplan in de maak, en de vraag was of wij als ondernemersvereniging hierover mee wilden denken. Ik liep niet meteen warm, maar begon toch te denken. Bedrijventerreinen zijn grote ruimteverslinders. En er zijn toch echt grenzen aan de groei, is mijn overtuiging. Waarom kunnen we wel gestapeld wonen, en niet gestapeld werken? Als we bedrijventerreinen nu eens meerlaags zouden gaan maken ?

**We opperden het** bij de provincie. De KvK was erbij, VNO ook. Men voelde wel voor het idee. VNO zei dat we Habiforum erbij moesten halen, die heeft de juiste kennis op dit gebied en beschikt over een uitgebreid kennisnetwerk. Ik had nog nooit van Habiforum gehoord, maar zo geschiedde. Eerst zorgden we ervoor dat de provincie een ‘innovatief meervoudig bedrijventerrein’ in het streekplan opnam. Vervolgens bedachten we plannen voor een terrein van 6 hectare groot, dat we 4 tot 6 keer wilden vergroten door te stapelen. Als we nou plek maakten voor plaatselijke verhuizers, nieuwe bedrijvigheid, maar ook voor meervoudig ruimtegebruik, door bijvoorbeeld voetbalvelden of een ijsbaan op het dak te bouwen? En was er dan ook niet ruimte voor grootschalige detailhandel, zoals b.v. een Ikea?

**Onze ondernemersvereniging**, de provincie, de gemeente, Habiforum, en de KvK hadden inmiddels een stuurgroep gevormd. Deze stuurgroep formuleerde de uitgangspunten en Habiforum wist inderdaad onze ideeën verder te brengen door ons aan de juiste contacten te helpen. Want er waren problemen genoeg te overwinnen. Hoe met de financiering om te gaan, hoe zo iets goed in de omgeving te integreren, en willen ondernemers er wel zitten?

**Er werden vragen bij** Communities of Practice van Habiforum neergelegd. Mensen uit verschillende specialistische praktijken, technische mensen, architecten enzovoorts,

brachten gezamenlijk adviezen uit. Of er werd, als de stuurgroep met een bepaalde vraag zat, een expertmeeting belegd. Ook hier vonden we de weg via de contacten van Habiforum.

**Inmiddels zijn we zover** dat de gemeente Alphen aan den Rijn het project onder haar hoede heeft genomen. Zij staan er vierkant achter, en maken geld vrij.

**Onze ambities zijn** nog steeds hoog. Momenteel proberen voorwaarden te scheppen die er voor moeten zorgen dat het milieueffect van het nieuwe bedrijventerrein nul is. Helemaal geen milieunadelen, noch aan de bodem, noch aan de lucht of voor wat betreft het geluid. Dat valt nog niet mee. Habiforum bracht ons met deskundigen van Wageningen UR en de Universiteit van Delft in contact. En ook dit lijkt te gaan lukken.

**Het is wel bijzonder** wat hier gebeurt vind ik. Eerst vatte het vlam bij een ondernemersvereniging, en vervolgens wisten we het vuur uit te breiden tot allerlei publieke en private clubs die je nodig hebt, wil zo’n ambitieus innovatief plan van deze omvang kunnen lukken. We werken samen, we omzeilen samen obstakels, en door de bemoeienis van Habiforum weten we op het juiste moment de juiste partijen met de juiste kennis te vinden. Was dat niet zo geweest, dan was het risico groot geweest dat we het plan als ‘onuitvoerbaar’ terzijde hadden moeten schuiven.

**We krijgen inmiddels** subsidies van gemeente en provincie en zijn een proeftuin van Habiforum geworden, zodat ook zij financieel ondersteunen.

**Ik denk dat het** nog een jaartje duurt voordat we concreet gaan ontwerpen. Ik heb er alle vertrouwen in dat ook dit gaat gebeuren, deze trein is niet meer te stoppen.’

**Het verbaasde me** oprecht dat het betreffend gezelschap een zo'n hoge ambitie had, zo vooruitstrevend was. Voor mij persoonlijk was het een voorwaarde om mee te gaan doen, het feit dat men innovatief en duurzaam wilde werken. Daarnaast was het procesmatig en qua belangen een ingewikkelde zaak, dat beviel me ook wel. Er werd gezegd: als de gemeente met dit idee verder gaat in een bestemmingsplanprocedure, dan zul je zien dat de ambitie verdwijnt. Dit daagde me uit, ik wilde laten zien dat het ook anders kon lopen.

## Een hoge ambitie moet hoog blijven

Erik Opdam – associé van Habiforum en consultant NovioConsult Van Spaendonck

**'Het zal in 2003** geweest zijn toen John Weebers van Habiforum me vertelde over het project Alphen aan den Rijn. Hij had een facilitator nodig binnen dit project en vroeg mij voor die klus. Het ging om de organisatie van een expertmeeting over een bedrijventerrein in 8 lagen met functies als afvalinzameling, productie, distributie, groot- en detailhandel, vrijetijdsbesteding, en wonen. Bestuurders en ondernemers moesten worden uitgedaagd en dat vertrouwde hij me kennelijk wel toe.

**Ik zei ja.** Het verbaasde me oprecht dat het betreffend gezelschap een zo'n hoge ambitie had, zo vooruitstrevend was. Voor mij persoonlijk was het een voorwaarde om mee te gaan doen, het feit dat men innovatief en duurzaam wilde werken. Daarnaast was het procesmatig en qua belangen een ingewikkelde zaak, dat beviel me ook wel. Er werd gezegd: als de gemeente met dit idee verder gaat in een bestemmingsplanprocedure, dan zul je zien dat de hoge ambitie verdwijnt en er een tamelijk traditioneel bedrijventerrein komt. Dit daagde me uit, ik wilde laten zien dat het ook anders kon lopen.

**Niet iedereen was** evenzeer overtuigd van het belang van innovatief en duurzaam werken. Het individu is belangrijk hierin. Van der Ziel bijvoorbeeld, de voorzitter van de ondernemersvereniging, ging er echt voor. Bij anderen speelde het welbegrepen eigenbelang een grote rol.

**De ondernemersvereniging** van Alphen en de Kamer van Koophandel wisten heel goed dat een bedrijventerrein op die plek alleen haalbaar was, als er iets bijzonders, iets innovatiefs zou gebeuren. En die plek wilde men, want er waren grote logistieke voordelen doordat het nabij de nieuwe N11 ligt, en vlakbij is een overslagterminal aan de Gouwe.

**Er werd aanvankelijk** bewust gekozen voor de strategie niet te snel concrete ontwerpen in de openbaarheid te brengen. Men vreesde forse weerstand van natuur-en milieclubs en de publieke opinie. Er waren wel ontwerpen, maar die werden nog niet openbaar gemaakt. Men schetste in plaats daarvan met woorden. Men zei: we pakken het bestaande landschap op en laten dat op het dak terugkomen. Een koe op het dak, bijvoorbeeld. De keuze om publiek-privaat samen te werken is geen kwestie van grote idealen geweest. Het was grotendeels een heel pragmatische keuze. De gemeente verwachtte dat alleen marktpartijen zicht zouden hebben op de haalbaarheid en de marktkansen van het idee. Wie wil daar nou zitten tegen extra betaling? Het bedrijfsleven moest dat zelf beoordelen. De gemeente wilde dus marktkennis hebben. Zij hadden wel een heel goede ervaring met publiek-private samenwerking opgedaan met de bouw van het nieuwe stadhuis in Alphen. Dat was op een innovatieve manier aanbesteed en dat had goed uitgepakt.

**Tijdens de bijeenkomsten** in het kader van de proeftuin hebben we die marktpartijen betrokken. Marktpartijen komen aanvankelijk uit een soort experimenteerdrijf, maar een tweede of derde keer vragen ze natuurlijk wel of er iets voor hen inzit, als het allemaal doorgaat. Voor de gemeente begon het dus met een vraag naar kennis en voorzichtige contacten met de markt. De samenwerking in de proeftuin heeft ertoe geleid dat de gemeente besloten heeft om volgende stappen te zetten met een uitgebreide consultatie van marktpartijen en een gezamenlijke ontwikkeling van het plan en het terrein.

>>>

**Ik vond de** scenarioworkshop die ik organiseerde heel stimulerend. Twee vragen stonden centraal: bouw je het meerlagen bedrijventerrein voor de toekomst of voor de vraag van vandaag? En: moet er geld bij, of is het selfsupporting? Het zette mensen aan het denken, er kwamen allerlei nieuwe opties in beeld. Dat men het plan bijvoorbeeld tot de regionale omgeving kon uitbreiden en geld kon verdienen met herontwikkeling van verouderde bedrijventerreinen.

**Ook de bijeenkomst** over publiekprivate samenwerking en de publieke taken van de overheid met de binnen- en buitenring was heel nuttig. Van de gemeentelijke projectleider had ik gehoord dat er onder zijn collega's veel vragen en zelfs scepsis leefde met betrekking tot de plannen. Ik ben naar de verschillende afdelingen van de gemeente gegaan en heb die mensen geïnterviewd. Bij economische zaken, milieu, ruimtelijke ordening, enzovoort. Deze mensen zaten tijdens de bijeenkomst in de buitenring. In mijn vraagstelling aan de binnenring herkenden zij hun vragen en kregen ze antwoorden. Het pakte heel goed uit.

De gemeente erkende bijvoorbeeld dat zij dit soort interdisciplinaire gesprekken ook onderling zouden moeten voeren en dat zij de competenties die de mensen uit de binnenring meebrachten, zelf niet in huis hebben. De ondernemers kregen beter zicht op de wijze waarop de betrokkenheid van de markt samen kan gaan met de publieke verantwoordelijkheid van het gemeentebestuur. Een bedrijventerrein is dus niet alleen een ruimtelijk vraagstuk maar ook een leervraag. Deelnemers leren iets voor hun eigen beroepspraktijk en opstelling.

**Habiforum is klaar** wanneer de gemeente overgaat op een moderne manier van aanbesteden waarbij de duurzaamheids- en innovatieve eisen zijn vastgelegd in de gunningscriteria. Wanneer het in een formeel proces is gestold. De gemeente Alphen heeft nu een stappenplan opgesteld waarmee ook de duurzaamheidseisen aan het bedrijventerrein worden geformuleerd. Daarmee start de gemeente een procedure voor innovatieve aanbesteding. Het consortium dat binnen de financiële randvoorwaarden het hoogste scoort op de duurzaamheidseisen krijgt de opdracht. De resultaten van een onderzoek naar een bedrijventerrein zonder schadelijke emissie dat wij met de provincie hebben gefinancierd, krijgen daarbinnen een plaats.

**Ik zou persoonlijk** dan nog wel eens in de twee maanden gaan bellen met de gemeente Alphen, om in de gaten te houden hoe een en ander zich ontwikkelt. Ik wil het ècht zien gebeuren.'

Het gaat om een bestaan van creativiteit en commercie naast elkaar, een symbiose van beide. Dit doe je op zo'n manier, dat door onderlinge versterking, dynamiek en interactie een locale creatieve economie ontstaat, die zelfstandig tot wasdom kan komen. En vervolgens kan voortbestaan, die per saldo dus winstgevend is.

## Creatieve economie: meer dan de som der delen

Gerben van Straaten – directeur Walas the Maverick

**‘Het is uniek wat hier gebeurt** in Hengelo. Een projectontwikkelaar bleek bereid op het voormalige Holec-terrein samen met ons aan een creatieve economie te gaan werken. Ons, dat zijn Jeroen Saris die via Habiforum betrokken is, en Walas The Maverick, een bedrijf dat nieuwe economische processen ontwikkelt, en waar ik directeur van ben. Wat dat is, creatieve economie? Kort gezegd een mix realiseren van creatieve activiteiten die geld opleveren en creatieve activiteiten die weliswaar nauwelijks geld opbrengen, maar wel publiek of aandacht trekken naar het gehele complex. Een mix van nieuwe-mediabedrijven en kunstateliers, kunstopleidingen, theater, ambachten en dergelijke. Het gaat om een bestaan van creativiteit en commercie naast elkaar, een symbiose van beide. Dit doe je op zo'n manier, dat door onderlinge versterking dynamiek en interactie een locale creatieve economie ontstaat, die zelfstandig tot wasdom kan komen. En vervolgens kan voortbestaan, die per saldo dus winstgevend is. Je verdeelt de lusten en de lasten. Je zegt bijvoorbeeld tegen een kunstenaar: je mag hier goedkoop zitten met je atelier, maar dan moet je wel iedere maand iets organiseren, zodat dat in de horeca iets extra's oplevert. Cultuur trekt mensen aan, die weer gaan besteden in de buurt, enzovoort.

**Geschikte locaties voor deze** activiteiten worden vaak gevonden in industrieel erfgoed, zoals het Holec-terrein, of oude havengebieden. Daar komen creatievelingen vanzelf op af. Creativiteit is een goede springplank voor revitalisering. En zo kunnen die mooie oude gebouwen een nieuwe bestemming krijgen, die vaak heel goed past bij het gebied waarin deze gebouwen gelokaliseerd zijn. Het is niet vanzelfsprekend dat een projectontwikkelaar zich aan zo'n avontuur waagt, want dat is het voor hen wel, een avontuur. Je moet mensen meer tijd geven dan gebruikelijk is. Gewoonlijk gaat het zo dat de projectontwikkelaar huurders zoekt en na een aantal jaren het verhuurde vastgoed verkoopt aan beleggers. Nu gaat het anders: de

projectontwikkelaar wordt zelf de belegger. Deze projectontwikkelaar, Van Hoogevest, durft zich door dit type activiteiten te onderscheiden in de markt. Er komen immers in de komende tijd steeds meer van dit type terreinen beschikbaar voor een nieuwe bestemming.

**Walas The Maverick** doet de exploitatie van het terrein. Wij zoeken geschikte huurders en vooral geschikte combinaties. Hier in Hengelo komt bijvoorbeeld een theater voor acteurs met het Downsyndroom. Zij maken overdag gebruik van het pand, maar 's avonds en in het weekend maken anderen er gebruik van: bijvoorbeeld de jazzclub, of het podium voor wereldmuziek. Dat levert geld op, waardoor een en ander elkaar versterkt. Habiforum richt zich met name op het proces, en zorgt dat we van dergelijke complexe ontwikkelingen leren. Het klinkt heel makkelijk, maar het gaat nu ook weer niet vanzelf. We moeten heel precies kijken welke combinaties mogelijk zijn, alles heel precies en efficiënt plannen. Het is ook heel belangrijk dat er alleen deelnemers komen die een beetje bij de sfeer en het karakter passen dat je daar nastreeft. Dus geen McDonalds, maar een restaurantje met een cultureel karakter waar je je kopje koffie drinkt en iets eet. Geen repeterende functies, maar unieke creatieve ondernemers.

**Dit alles vraag wel flexibiliteit** van een gemeente. Het is met name ruimtelijk-procedureel voor de gemeente lastig om zo'n proces een plek te geven. Hoewel het definitieve bestemmingsplan nog 3 tot 5 jaar op zich laat wachten, betrokken in de zomer van 2006 de eerste activiteiten het Holec-terrein.'

We kunnen door creatieve bedrijvigheid te stimuleren ervoor zorgen dat mensen met creatieve beroepen niet alleen in Coolhaveneiland willen werken, maar er ook willen wonen. Dit is een andere manier om aan stedelijke vernieuwing te doen, dan goedkope huizen te slopen en duurdere daarvoor in de plaats bouwen.

## Een biotoop van nieuwe dingen

Jeroen Saris – associé Habiforum en directeur DeStad BV

**‘In de Community of Practice (CoP)** creatieve economie worden 8 experimenten gedaan met het creëren van ruimte voor creatieve bedrijvigheid. Daarbij moet je denken aan ontwerp-bureau's, mediabedrijven, ICT, onderzoek, en culturele bedrijven. Als er in steden, want daar hebben we het hier over, meer ruimte wordt gemaakt voor deze activiteiten, kunnen naast economische activiteit allerlei interessante en wenselijke andere verschijnselen ontstaan.

**In Coolhaveneiland te Rotterdam**, een van de 8 experimenteergebieden binnen de CoP, proberen we bijvoorbeeld creatieve bedrijven te laten samenwerken met culturele instellingen die daar al in de buurt gevestigd zijn. Onze opdrachtgevers zijn hier twee woningcorporaties en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. Die willen stedelijke vernieuwing in dit gebied. We kunnen door creatieve bedrijvigheid te stimuleren ervoor zorgen dat mensen met creatieve beroepen niet alleen in de buurt willen werken, maar ook willen wonen. Daardoor wordt deze wijk ook aantrekkelijk voor hogere inkomens. Dit is een andere manier om aan stedelijke vernieuwing te doen, dan goedkope huizen te slopen en duurdere daarvoor in de plaats bouwen. Je gebruikt die creatieve economie dan strategisch om de vernieuwing te realiseren die je voor dat gebied graag wilt.

**Een andere voorbeeld** van een proeftuin is het voormalige Holec-terrein in Hengelo. In opdracht van de gemeente proberen we ook daar creatieve economie te stimuleren. Gebruikers en ontwikkelaars werken mee. Er komen nu een expositie nieuwe media, en een kunsttentoonstelling. Dergelijke initiatieven worden in dit geval door lokale mediabedrijven en onderwijsinstellingen gefinancierd, partijen die wij zelf benaderen. Bedrijven zijn nu zelfs van plan een museum te beginnen. Het gaat hier hard, omdat alle partijen er voordeel bij hebben. Hoe robuust deze ontwikkeling hier is, weten we echter nog niet. Het gebied heeft nog niet in het bestemmingsplan een dergelijke bestemming gekregen.

**Ik kwam met het idee** van creatieve economie bij Habiforum, waar men er wel brood in zag er proeftuinen mee te gaan doen. In een proeftuin gebeurt het, doen we het, en leren we ervan. Hoe pak je zo'n ontwikkeling aan, hoe kun je een gemeente zover krijgen dat ze meedoet, ook al weet je van te voren niet waar het precies op uitdraait? Een gemeente wil immers geen regelrechte concurrentie voor een even verderop gelegen gebied organiseren. We proberen nu samen dergelijke processen op verschillende plekken in Nederland te versnellen, maar ook te verrijken. Dit doen we door het organiseren van expert-meetings, waarbij proeftuinen elkaar adviseren. Er wordt een concreet probleem ingebracht, en gezamenlijk wordt geprobeerd een uitweg te vinden. We halen er experts van buiten bij als de situatie daar om vraagt.

**Creatieve economie** is belangrijk, om een aantal redenen. Het betreft een type economie die belangrijker wordt voor Nederland (marketing, vernieuwing, ontwikkeling), het is een groeiende sector. Daarnaast maakt een dergelijke aanpak voor stedelijke vernieuwing verschil, omdat de strategie zich richt op economische dynamiek die in de kiem al in de stad aanwezig is. Oude delen van de stad komen weer tot leven en worden verrijkt met culturele productie. In deze gebieden is diversiteit in milieus heel belangrijk. Creatieve steden stimuleren het ontstaan van deze diverse stedelijke milieus, eigenlijk zijn het biotopen voor het ontstaan van nieuwe dingen.

**Habiforum biedt in** deze proeftuinen ruimte voor experiment, en ondersteunt financieel. Het zorgt er ook voor dat benodigde kennis wordt ingebracht. Het is maar de vraag of zonder Habiforum een van deze experimenten werkelijk van de grond zou zijn gekomen. We hadden dan misschien wel mooie plannen gehad, maar daar was het waarschijnlijk bij gebleven.'

Het plan voor de Piushaven zou nu rond moeten zijn. Maar laat ik nu net vandaag in het stadsnieuws lezen dat de PvdA en de SP in Tilburg een stadsstrand willen in de Piushaven. Een stadsstrand! Ik dacht dat we er wel uit waren, na goed overleg tussen projectontwikkelaars, bewoners en gemeente. Maar nu Habiforum zich teruggetrokken heeft, is dat overleg ook over en lijken alle plannen weer voorlopig, of, erger nog, in de prullenbak te zijn beland.

# Met het vertrek van Habiforum verdwijnt alles weer

**Henk Peijs** – (voormalig) bewoner, voorzitter bewonerswerkgroep Fatima en deelnemer bewonersvereniging Piushaven

**‘De Piushaven in Tilburg** is een gegraven kanaal tot bijna in het centrum van Tilburg. Vroeger diende het met name voor aan- en afvoer van textiel, maar die functie heeft het nu niet meer. Ik woon in een aangrenzende wijk. Het hele gebied heeft een opknappbeurt nodig. Het staat vast dat er nieuwe huizen worden gebouwd in de wijken rondom de haven, koopwoningen, en sociale huurwoningen. Van alles door elkaar, zoals dat tegenwoordig gaat. De gemeente probeerde daarover te overleggen met het plaatselijke bewonersplatform. Bij dat bewonersplatform waren wij als bewonersvereniging ook aangesloten. Dat overleg liep niet lekker. Het leek soms wel een loopgravenoorlog. Goede samenwerking was helemaal niet mogelijk.

**Op een gegeven** moment heeft de gemeente professor Priemus er bij gehaald. Die schreef een rapport. Daar stonden zowel voor bewoners als voor de gemeente positieve en minder positieve zaken in. Zo gaat dat nu eenmaal met rapporten. Wij als bewonersvereniging wilden een goede samenwerking met de gemeente en geen oorlog meer blijven voeren. De gemeente heeft geld en wij niet, zo simpel is dat. Dan leg je toch het loodje, op den duur. We zijn toen als bewonersvereniging uit het bewonersplatform gestapt.

**Als het omringende gebied** wordt aangepakt, moet de haven zelf ook een opknappbeurt krijgen, vond men. De gemeente riep toen Habiforum erbij, in de hoop dat die kon helpen een goede samenwerking tussen alle betrokken partijen te realiseren. En opeens lukte het wel. Habiforum haalde de gemeente, de projectontwikkelaars en bewoners bij elkaar om te praten over de inrichten van de oevers van de Piushaven zelf. We zetten onze doelen eerst op papier en hadden daar eigenlijk heel vlot overeenstemming over. Uit dit overleg is

een pakket van eisen voortgekomen. We vonden toen een projectbureau die daar aan voldeed. Ook de gemeente was positief. Het zouden oevers moeten worden waar natuur in verweven is, waar je goed kunt ontspannen en waar je rust vindt, ook al loopt er een drukke straat vlak langs. Er werd toen een ontwerp gemaakt, en dat werd door iedereen goedgekeurd.

**We zijn nog naar Utrecht** geweest, om te kijken hoe gemeente, bewoners en projectontwikkelaars daar samenwerken. Dat kwam ook door Habiforum. Nou, toen werden er afspraken gemaakt over wat vervolgens zou gebeuren. De hulp van Habiforum was niet meer nodig, zij trokken zich terug. Nu is een ontwerp bureau bezig met het tot een definitief ontwerp uitwerken. Tenminste, dat dacht ik. Tot vanmiddag.

**Toen las ik** in het stadsnieuws dat de PvdA en de SP in Tilburg een stadsstrand willen in de Piushaven. Een stadsstrand! Dit is Parijs toch niet! Ik dacht dat we er wel uit waren, na goed overleg tussen projectontwikkelaars, bewoners en gemeente. Er zou een oever komen met natuur en rust. Maar nu Habiforum zich teruggetrokken heeft, is dat overleg ook over en lijken alle plannen weer voorlopig, of, erger nog, in de prullenbak te zijn verdwenen. Ik snap er niks van. Gelukkig zijn er gauw gemeenteraadsverkiezingen, misschien dat daardoor dat onzinnige plan weer van tafel gaat. Ik heb al een poos niks meer gehoord van de gemeente, over het ontwerp en hoe het er nu voorstaat, ik ga toch maar eens bellen.’

Het begon eigenlijk toen in de Nota Ruimte zes stedelijke netwerken werden opgenomen waar verstedelijking wordt geconcentreerd en de economie extra impulsen krijgt. Daar is geld voor. Twee jaar geleden ontstond het idee om elkaar als stedelijke netwerken te ontmoeten en bij elkaar in de keuken te gaan kijken: hoe werkt verstedelijking bij jullie? Hoe organiseren jullie bestuurlijke samenwerking?

## Van regiomarketing in Groningen naar innovatie in Twente

Pieter van Ree – programmamanager Brabantstad

**'Het allerbelangrijkste resultaat** van deze Community of Practice is dat een netwerk van netwerkorganisaties is ontstaan. Er doen nu 10 stedelijke regio's mee, zoals Brabantstad, de Randstad, de stedendriehoek Deventer, Zutphen, en Apeldoorn. We kunnen allemaal iets van elkaar leren en dat doen we dan ook.

**Het begon eigenlijk** toen in de Nota Ruimte zes stedelijke netwerken werden opgenomen waar verstedelijking wordt geconcentreerd en de economie extra impulsen krijgt. Daar is geld voor. Twee jaar geleden ontstond het idee om elkaar als stedelijke netwerken te ontmoeten en bij elkaar in de keuken te gaan kijken: hoe werkt verstedelijking bij jullie? Hoe organiseren jullie bestuurlijke samenwerking?

**Al gauw ontstond de wens** om rond thema's bij elkaar te komen. Er werd met hulp van Habiforum en NIROV een Community of Practice opgezet. Habiforum was al bij diverse stedelijke netwerken betrokken, en er was geld beschikbaar om te begeleiden. Mensen die vanaf het begin betrokken zijn vormen ook het bestuur: Ab van Luin (dit werd later Ton Rutjens), Jeroen Saris, Jaap Modder, Jan Brouwer en ik.

**We komen vier keer** per jaar met vertegenwoordigers van die 10 stedelijke netwerken bij elkaar. Een groep van 25-35 mensen. Een avond en de dag erna. Rondom een thema dus. De bestuursleden stellen dat thema vast, bepalen wie uitgenodigd wordt en wat er gaat gebeuren. We hebben bijvoorbeeld een keer naar de regiomarketing van Groningen gekeken, naar de monitor van de Randstad, naar de innovatie in Twente en we gaan binnenkort naar Brussel, om ons in de Europese mores te verdiepen. Gewoonlijk brengen we de avond door met de praktijk in één van de stedelijke netwerken.

Dat wordt dan gecombineerd met wetenschappelijke reflectie hierover. Ik heb bijvoorbeeld goede herinneringen aan bijdragen van professor Teisman en z'n pleidooi voor bestuurlijke lichtheid. Of professor Denters die in een paar volzinnen de toekomst van het Grotestedenbeleid neerzet. Heel verhelderend. Belangrijk, dat netwerk.

**De volgende dag** gebruiken we om het thema te verbreden naar de andere regio's. Dan komen allerlei aspecten van het thema aan bod die raken aan economie en ruimte.

**Per bijeenkomst** nodigen we praktijkmensen en wetenschappers uit. Ton Rutjens is dagvoorzitter. Mensen van het NIROV leiden dagsessies, en Jeroen Saris eindigt doorgaans met een gesproken column, gebaseerd op wat tijdens die bijeenkomst gebeurd is.

**Nadeel is soms** het hoge abstractieniveau. Hoe hou je het interessant voor alle deelnemers? Bovendien zou ik graag zien dat de kring van betrokkenen wordt verbreed met praktijkmensen. Wat willen politici? Elkaar ontmoeten. Dat mogelijk maken, en dat meer verbinden met de gebruikers, de stedelijke netwerken, daar kunnen we nog op winnen.'

**Wat we gedaan hebben** is dat we vooral in de eerste bijeenkomsten de ruimte maakten om heel concrete vraagstukken diepgaand aan de orde te stellen. Meestal vroegen we de regio die als gastheer optrad, om in te gaan op de actuele vraagstukken die voor hen speelden. In het netwerk zochten we deelnemers erbij die met het zelfde thema bezig waren zodat de vraag snel kon worden verbreed. We verbreedden de discussie door gericht wetenschappers uit het programma uit de nodigen. Dat hielp, net zoals de inbreng van mensen uit het bedrijfsleven. Andere perspectieven konden daardoor worden ingebracht.

## Het verbinden van bestuurlijke en maatschappelijke agenda's

Ton Rutjens – associé van Habiforum

**'Anderhalf jaar geleden** kwam ik in gesprek met Jaap Modder, Jeroen Saris, Pieter van Ree en Jeroen Brouwer. Zij waren bezig om met enkele bureauhoofden en bestuurders van stedelijke netwerken een Community of Practice op te zetten. Steeds meer ontwikkelingen vinden plaats op het niveau van regio's. Voor ruimtelijke kwaliteit wordt de kwaliteit van de samenwerking tussen gemeenten steeds belangrijker. Maar het ontbreekt vaak aan bestuurskracht op dit schaalniveau. Dat doet een groot beroep op de pioniersgeest van de mensen die deze bestuurders ondersteunen. Er was daardoor ook veel animo om van elkaar te leren. De eerste twee bijeenkomsten hadden dat al direct uitgewezen. Er was behoefte aan meer lijn en samenhang in hun programma. De vraag om mee te helpen de gezamenlijke vraagstukken op te pakken en daar meer lijn in te brengen, trok me erg aan.

**Ik heb ervoor gekozen** om eerst enkele verkennende gesprekken met de initiatiefnemers te voeren waarin we dieper op de achterliggende vraagstukken in konden gaan. Daarin kwamen in alle scherpthe de thema's aan de orde die de positie van deze bestuurlijke managers markeren. Inhoudelijke vraagstukken rond economische structuurversterking, stad-land tegenstellingen, verkeer en vervoer of het ontwikkelen van een regionale visie op het gebied van woonkwaliteit, werden afgewisseld met beschouwingen over de voorwaarden om als bureau effectief te opereren in een complex bestuurlijk en maatschappelijk netwerk.

**Spannende momenten** voor deze organisaties zijn de momenten waarop bestuurskracht ontwikkeld kan worden. Momenten waarop de urgentie van het regionale beleid echt wordt ervaren en bestuurders doorbraken weten te vinden in hun onderlinge samenwerking. Vitaliserend zijn de gezamenlijke initiatieven met het vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Zeker als blijkt dat het heel goed mogelijk is om een gezamenlijke koers uit te stippelen. Moeizaam zijn de momenten waarop nieuwe bestuurlijke verhoudingen institutioneel verankerd moeten worden.

**In zo'n veld draait het** om het verbinden van de bestuurlijke en maatschappelijke netwerken en hun agenda. Het uitwerken van de eigen rol van de bureaus voor deze stedelijke netwerken, is echt pionierswerk.

**Wat we gedaan hebben** is dat we vooral in de eerste bijeenkomsten de ruimte maakten om heel concrete vraagstukken diepgaand aan de orde te stellen. Meestal vroegen we de regio die als gastheer optrad, om in te gaan op de actuele vraagstukken die voor hen speelden. In het netwerk zochten we deelnemers erbij die met het zelfde thema bezig waren zodat de vraag snel kon worden verbreed. We verbreedden de discussie door gericht wetenschappers uit het programma uit de nodigen. Dat hielp, net zoals de inbreng van mensen uit het bedrijfsleven. Andere perspectieven konden daardoor worden ingebracht.

>>>

**Ik herinner me** een bijeenkomst bij de Drechtsteden. Het vraagstuk van openbaar vervoersaanbod rond Stedenbaan kwam aan de orde in samenhang met de verstedelijkingsopgave voor de regio. De ordeningskracht vanuit de overheid en de invloed op die verstedelijkingsopgave is dan erg beperkt.

**De wetenschappers** daagden de deelnemers uit na te denken over hoe het bedrijfsleven bij de verstedelijkingsopgave betrokken kon worden. Niet vanuit de inhoud maar vanuit een analyse van de netwerken van betrokken partijen. Tijdens de bijeenkomst werd het even stil toen een directeur van een woningcorporatie begon met de mededeling: "De stedenbaan? Dat zijn wij".

**De eerste verbazing** is natuurlijk: wat heeft een corporatie met de infrastructuur op het schaalniveau van de Zuidvleugel van de Randstad? Deze verbazing verdwijnt als blijkt dat de corporatie (en zijn alliantiepartners) woningbezit heeft bij vrijwel alle stationslocaties aan deze openbaar vervoersverbinding van Dordrecht, Rotterdam, Delft, Den Haag, Leiden, tot in Amsterdam. Hun investeringen hebben grote invloed op de aard van de stedelijke ontwikkelingen in de gebieden rond de stations. Vanuit een partnership met hun zou het vraagstuk anders belicht kunnen worden.

**Aanvankelijk was mijn rol** de agenda te helpen ontwikkelen en een formule te vinden die bij deze CoP past. Dat is nu gelukt en het initiatief gaat nu weer meer terug naar Jeroen Saris en Jan Brouwer. We hebben nu een leeragenda geformuleerd die ontwikkeld is met de deelnemers aan de hand van de onderwerpen die tijdens de bijeenkomsten aan de orde zijn geweest. Het is ons gelukt om de praktijkvragen die aan de orde zijn geweest zo met elkaar in verband te brengen dat er een agenda is ontstaan waar we mee kunnen aansluiten bij het wetenschappelijk programma van Habiforum. Ook verschillende departementen in Den Haag hebben interesse getoond. Zij willen niet alleen actiever betrokken worden bij de leeragenda maar daar ook zelf gebruik van gaan maken.

**Ten tweede** is bevredigend dat de groep steeds dichter bij elkaar is komen te staan en steeds nieuwsgieriger is geworden naar elkaars ervaringen. Er ontstaat steeds meer een 'wij'.

**De samenhang met** het wetenschappelijke programma vraagt nog even aandacht, maar recent zijn afspraken gemaakt met de Universiteit van Amsterdam om een promovendus intensief bij het programma te betrekken.'

**Bij dit voorstel is het** voor ons gebeven. De gemeente heeft kennelijk gedacht: "Om te realiseren wat in dat plan staat, hebben we Ballast Nedam en ING niet nodig. Dat kunnen we beter met andere partijen." We wisten natuurlijk best dat dit risico er in zat. Toch is het zuur, zoiets. Want ook al zet je je primaire belangen een tijdje opzij in de hoop tot betere ideeën te komen, ze zijn daarmee natuurlijk nog niet verdwenen.

## Kennisontwikkeling en behoud concurrentiepositie gaan niet altijd samen

Willem de Wijs – vastgoed ontwikkelaar afdeling commercieel vastgoed, Ballast Nedam

**'Een paar jaar geleden** was de Infra-tak van Ballast Nedam met de gemeente Den Haag en ING Real Estate Ontwikkeling in gesprek over een betere ontsluiting van Binckhorst, een bedrijventerrein in Den Haag. Deze ontsluiting werd gezien als middel om de herontwikkeling van dit verouderende bedrijventerrein een stimulans te geven. Er werd gesproken over de aanleg van een nieuwe aansluiting op het rijkswegennet waardoor zowel Binckhorst als Den Haag beter bereikbaar zouden worden. Als ontwikkelende bouwer wilde BN Infra onderzoeken op welke manier de meerwaarde van een betere ontsluiting en bereikbaarheid zou kunnen worden ingezet ter financiering van diezelfde ontsluiting. Men hoopte vervolgens bij de aanleg ervan betrokken te raken.

### Een betere ontsluiting van Binckhorst

was echter niet het enige dat moest gebeuren. Men wilde meer voordeel behalen, meerwaarde creëren voor bredere doelgroepen in dat gebied. Habiforum werd gevraagd om mee te denken over die meerwaarde. We hebben het nu over halverwege 2003. Habiforum bood de gemeente de gelegenheid om in het kader van een kennisontwikkelingsproject samen met marktpartijen vrijblijvend te onderzoeken hoe je de problematiek van Binckhorst zou kunnen oplossen. Zo geschiedde. Vanuit Ballast Nedam nam ik het stokje over. Een periode van ongeveer een jaar volgde waarin de gemeente, Habiforum, Ballast Nedam en ING allerlei mogelijkheden voor het gebied bestudeerden. Niet alleen voor de gemeente was dit een ongebruikelijke manier van werken, zo los van de gangbare structuren. Dit gold natuurlijk ook voor ons. Het bleek verrijkend voor de ideeënvorming tijdelijk over enge privé-belangen heen te kunnen stappen. Habiforum was daar heel creatief in, in hoe je dit kon aanpakken.

**De gemeente is altijd** duidelijk geweest over het feit dat zij zich niet op voorhand aan bepaalde partijen kon binden. Toch hoopten wij - als Ballast Nedam maar ook ING Real Estate Ontwikkeling - natuurlijk wel bij het vervolg betrokken te worden. Enfin, deze fase van studie leidde uiteindelijk tot een voorstel. Dit voorstel was, kort gezegd, om een ondernemende gebiedsontwikkelaar op te richten waarin gemeente en marktpartijen zouden deelnemen. Deze gebiedsontwikkelaar zou vanuit een integrale visie de herontwikkeling in het gebied op gang moeten brengen. Het streven naar meerwaardeontwikkeling was hierbij het vertrekpunt en de ontwikkelaar zou zich richten op lange termijn resultaten.

### Bij dit voorstel is het

voor ons gebeven. De gemeente heeft kennelijk gedacht: "Om te realiseren wat in dat plan staat, hebben we Ballast Nedam en ING niet nodig. Dat kunnen we beter met andere partijen." We wisten natuurlijk best dat dit risico er in zat. Toch is het zuur, zoiets. Want ook al zet je je primaire belangen een tijdje opzij in de hoop tot betere ideeën te komen, ze zijn daarmee natuurlijk nog niet verdwenen.

**Als er nog geen selectie van** partijen is geweest bij zo'n proces, loop je altijd het risico dat het zo afloopt. Maar is die selectie wel geweest en heb je al een bepaalde positie in een gebied, dan zit je lang niet altijd op kennisontwikkeling te wachten, althans niet op het delen van moeizaam ontwikkelde kennis met derden. Het kan immers botsen met je concurrentiepositie, het is niet je primaire belang. Dit is een dilemma, waar men volgens mij nog geen oplossing voor heeft gevonden.'

Het bijzondere vind ik de samenwerking tussen alle partijen, die werd gefaciliteerd door Habiforum. Inmiddels is er geen sprake meer van een Projectgroep Buurtschap IJsselzone, maar zijn we een vereniging, waar de gemeente bij betrokken is (ook al is die geen lid), en waar Vitens, Staatsbosbeheer, het Waterschap Groot Salland, de Initiatiefgroep IJsselzone, de buurtverenigingen en het landgoed Schellerberg lid van zijn.

# Samen op de bres voor een mooi gebied

**Hans van den Berg** – bewoner en voorzitter Vereniging Buurtschap IJsselzone Zwolle

**‘Hoewel de IJssel langs Zwolle** loopt, is in de loop van de tijd tussen de IJssel en Zwolle een groenstrook overgebleven. Het is een mooi gebied, prachtig om te wonen, ik woon er zelf ook. Op een gegeven moment wilde Zwolle uitbreiden. Er moest worden bekeken of Zwolle tot aan de IJssel zou gaan bouwen, of niet. Verontruste Zwollenaren – de Initiatiefgroep IJsselzone – en drie aangrenzende buurten, Schelle, Oldeneel en Spolde, waren tegen. Zij wilden dat natuurgebied behouden. Ook gemeente en provincie bleken voorstanders van behoud van die groenstrook. Zwollenaren profiteren er natuurlijk ook van, die komen er recreëren. Er was nog een belangrijke partij die zich ermee bemoeide: Vitens, de waterleidingmaatschappij, die in het gebied putten heeft en die het waterwingebied wilde uitbreiden. Al deze partijen gingen samen om de tafel. Ook Habiforum werd betrokken. Zij subsidieerden en begeleidden het project. Ik was toen nog niet actief en miste deze start. Later leerde ik hun inbreng waarderen. Wel vond ik het moeilijk te bepalen wat Habiforum was, waar het voor stond.

**Vitens wilde extra** waterputten bouwen in het gebied. Dat is mogelijk zonder al te veel schade, je ziet het nauwelijks, het gebeurt grotendeels onder de grond. We vonden dit als buurtschap geen onredelijke vraag, we zagen het eerder als extra garantie voor duurzaamheid, dat een partij als Vitens gelegenheid wordt geboden water te winnen. Daar kun je maar zo niet mee stoppen en de gemeente kan niet zomaar zeggen: “Dank u en tot ziens. Ga het vanaf nu maar ergens anders doen, want we willen hier bouwen.”

**Het bijzondere vind ik** de samenwerking tussen alle partijen, die werd gefaciliteerd door Habiforum. Inmiddels is er geen sprake meer van een Projectgroep Buurtschap IJsselzone, maar zijn we een vereniging, waar de gemeente bij betrokken is (ook al is zij geen lid), en waar Vitens, Staatsbosbeheer, het Waterschap Groot Salland, de Initiatiefgroep IJsselzone, de buurtverenigingen en het landgoed Schellerberg lid van zijn. Deze vereniging is er niet voor niets. We gaan nu namelijk het uitvoerende stadium in. Sinds eind 2005 is het projectteam onder leiding van Habiforum teruggetreden, en neemt het bestuur van de Vereniging Buurtschap IJsselzone Zwolle het over.

**Wat we gaan doen?** Er is een fonds in het leven geroepen waar de verschillende partijen geld in hebben gestopt. Er is nu al 500.000 euro beschikbaar. Er zitten nog bedragen in de pijplijn en we hopen snel over ongeveer 1 miljoen euro te beschikken. Het rendement van dit fonds wordt gebruikt ten bate van dit gebied. Daarbij valt te denken aan groene diensten, zoals aanleg van fiets-, wandelpaden en windsingels, het terugbrengen van het hoogstamfruit, en het subsidiëren van graasvee (oud-Hollandse rassen). Ook willen we van het rendement van dit fonds het bestaande landschap onderhouden. En we gaan nog sponsoren voor bepaalde speciale projecten zoeken.

**Eigenlijk loopt het** allemaal als een tierelier. Ik heb gehoord dat men ook elders langs de IJssel kijkt naar mooie plekken om zoiets te realiseren. Dat verbaast me natuurlijk niks. Ik snap best dat men elders ook wil wat wij hier hebben!'

We besloten vervolgens om het in de Zuiderzeebuurt, een van de buurten in Nieuw Den Helder, anders te gaan doen. De wijk in te gaan en aan de bewoners te vragen: waarom wil je hier wonen? We hebben er architecten met ervaring op Curaçao bij betrokken. Dit leidde tot een andere kijk op herstructurering.

## We verhuren niet alleen huizen, maar vooral een woonklimaat

Henk van der Veen – stafmedewerker herstructurering Woningstichting Den Helder

**‘Tijdens de Tweede Wereldoorlog** is Den Helder veelvuldig gebombardeerd, vanwege de marinebasis en de werf die er lag. Na de oorlog werd besloten dat Den Helder de hoofdmarinebasis van Nederland zou worden. Er moest dus een Nieuw Den Helder komen. Mede met defensiegeld werden er galerijflats gebouwd. Halverwege de jaren 50 waren die klaar, 15 jaar later stonden de eerste alweer leeg. Nieuw Den Helder werd het afvalputje van Den Helder. Er was overlast, prostitutie, drugs, afijn, het hele bekende verhaal.

**Den Helder** is een Antillianen gemeente. Er waren al van oudsher veel contacten tussen de marine en Curaçao. De blanken op Curaçao hadden het goed, en aangetrokken door zoveel rijkdom kwamen Antillianen naar Nederland, op zoek naar een opleiding en meer welstand.

**Een voorstel van de** Woningstichting tot sloop van een aantal flats sneuvelde. Er was teveel protest. In 1985 werd door de gemeenteraad een sloopbesluit op termijn genomen. Men mocht over 10 jaar slopen. Er kwamen toen echter enkel problemen bij. Overbewoning, hanggroepen, snelle gummende auto’s. Weet je wat gummen is? In de eerste versnelling voluit gas geven en dan plotseling de koppeling los. Levert een hoop kabaal en rook op, de auto is even volledig onbestuurbaar. Gevaarlijk dus.

**De Woningstichting lanceerde** in 1998 een plan, gemaakt door Stedenbouwkundige Ashok Bhalotra. Het kwam neer op gedeeltelijke sloop en het toevoegen van duurdere woningen in een parkachtig landschap. Een fantastisch plan dat tot meer diversiteit in samenstelling van de bevolking leidde. Ons werd echter ook verweten de mensen die er al woonden de wijk uit te willen drijven. Voorgesteld werd toen om Habiforum te betrekken. Zo geschiedde.

**We besloten vervolgens** om het in de Zuiderzeebuurt, een van de buurten in Nieuw Den Helder, anders te gaan doen. De wijk in te gaan en aan de bewoners te vragen: waarom wil je hier wonen? We hebben er architecten met ervaring op Curaçao bij betrokken. Dit leidde tot een andere kijk op herstructurering. Zo weinig mogelijk slopen, en zoveel mogelijk opknappen. Kleinschalige bedrijvigheid mogelijk maken, maar bijvoorbeeld ook het bijbouwen aan bestaande woningen, hetgeen op Curaçao heel gebruikelijk is.

**We handelen creatief**, laat ik het zo zeggen. Als ik de gemeente voorstel het een dame mogelijk te maken haar bijzondere Antilliaanse taarten te bakken in een eigen bakkerij, ontmoet ik in eerste instantie tegenwerking. Er is altijd wel een regeltje dat een dergelijk initiatief kan laten doodbloeden. Habiforum helpt dan om het toch mogelijk te maken. Ze hebben kennis, en, heel belangrijk: een netwerk.

**Al je geld besteden aan** bestrijding van overlast helpt niet. We verhuren niet alleen huizen, maar ook een woonklimaat. We steken er als Woningstichting ook geld in om dit project te laten slagen, laat ik daar niet geheimzinnig over doen. Gelukkig hebben we een directie die bereid is de nek uit te steken voor dit project. We ontmoeten steeds minder beren op de weg. Nu heeft onlangs de gemeentelijke projectleider herstructurering aangegeven, dat hij samen met mij in een caravan de wijk rond wil gaan, om de mensen te ontmoeten en ideeën op te doen voor verbetering in de wijk. Kijk, daar moet het dus heen. Wist je dat we het laagste percentage uitzettingen, maar ook het laagste percentage huurachterstand hebben? Hoe zou dat nu komen?’

**Ik vind mijn werk** voor Habiforum succesvol als ik mensen zover krijg dat ze verantwoordelijkheid nemen voor zaken die niet strikt onder hen vallen. Want een groot probleem dat ik vaak tegenkom is de vrijblijvendheid: ieder doet een stukje en niemand bekommert zich over de samenhang.

## Betere processen, duurzamere oplossingen

Cees Anton de Vries – associé Habiforum, adviseur learnRing

**‘Eigenlijk sprongen** Nicol van Twillert en ik op een rijdende trein. In Nieuw Den Helder was al van alles gebeurd, er lag een gebiedsvisie, er was een informatiemarkt geweest, bewonersworkshops waren georganiseerd interviews gehouden. Het verhaal van Den Helder trok me omdat Den Helder vaak in het nieuws was. Er waren problemen, met de Antilliaanse jongeren, en bestuurlijk rommelde het ook. We gingen erheen en begonnen ermee te vragen wat er aan de hand was en wat nou echt belangrijk voor betrokkenen was.

**Al gauw was** ons duidelijk dat we op de proceskant moesten gaan zitten, wilden we vernieuwing op gang krijgen. Habiforum kon daar verschil maken. We ontmoetten veel mensen die Nieuw Den Helder een warm hart toedroegen. Ze lieten ons ook en heel andere kant zien. Prachtige culturele verscheidenheid, inspirerende kleine initiatieven. De vraag was dus hoe deze kwaliteiten zichtbaar te krijgen in het grote en logge proces van de stedelijke vernieuwing.

### **Wat ik onder vernieuwing versta?**

Lokaal mensen helpen om nieuwe relaties, nieuwe verbindingen aan te gaan. Het gaat om authenticiteit, jezelf kunnen zijn, in wisselwerking met de ander kan dat groeien. We hebben met bewoners, ondernemers, mensen van instellingen en de gemeente opnieuw het gesprek geopend. Om de zes weken kwamen we een hele dag bij elkaar. Tijdens deze intensieve werkdagen hebben we ons afwisselend gericht op het persoonlijke en het zakelijke. Zo ontstonden allerlei onvermoede nieuwe combinaties.

**De woningcorporaties** steunden een alfabetiseringsproject. Een architect vertaalde het gesprek over kleine ondernemers in de buurt in bijzondere schetsen, enzovoorts. We sturen niet op duurzaamheid, daar zijn andere clubs voor. We proberen wel kwalitatief hoogwaardige oplossingen te vinden, en daar zit wel een duurzaamheidsaspect aan. Als je mensen stimuleert om meer verantwoordelijkheid te nemen, kom je eerder tot duurzame oplossingen, denk ik. De aanname die ik doe is: betere processen,

duurzamere oplossingen. Nicol en ik traden op als procesbegeleiders van buiten, maar het was ook wel samen uit, samen thuis.

**Terugkijkend** heb ik heel veel waardering voor de deelnemers, hun betrokkenheid. Wat nog niet af is, is de verankering. We zijn er nog niet geheel in geslaagd het proces te verankeren. Dat had veel te maken met persoonlijke wisselingen bij de gemeente. Maar het bleek ook een grote stap om geïnspireerde gesprekken te vertalen in ondernemingsplannen. Ik hoop dat die stap nog gemaakt kan worden. Nieuw Den Helder verdient het om het ‘vuur’ dat tijdens de werkbijeenkomsten zichtbaar was te vertalen in een volgende stap waar anderen iets van kunnen vinden. Die vertaling van het persoonlijke naar het objectieve, dat noem ik een ondernemersplan.

**Toch is nu** nog steeds sprake van op een andere manier bewoners proberen te betrekken bij het verbeteren van hun woning en woonomgeving. De professionals die betrokken worden bij de herstructurering zullen mee moeten in deze werkwijze.

**Ik vind mijn werk** voor Habiforum succesvol als ik mensen zover krijg dat ze verantwoordelijkheid nemen voor zaken die niet strikt onder hen vallen. Want een groot probleem dat ik vaak tegenkom is de vrijblijvendheid: ieder doet een stukje en niemand bekommert zich over het geheel. Habiforum is er om de komende jaren een nieuwe praktijk zichtbaar te maken, waarin bestuurders, managers, professionals en bewoners effectief met elkaar samenwerken.

**In de CoP** ‘Bestaande Stad’ zullen we de komende jaren praktijkervaring uit verschillende steden bij elkaar brengen. Initiatieven nemen is heel belangrijk. En opmerksaamheid. Er kan bijvoorbeeld analfabetisme schuilen achter de opmerking dat iemand z’n bril vergeten is. Het is mooi als mensen zoiets opmerken, het is nog mooier als ze initiatief nemen om er iets aan te doen. Het is onze overtuiging dat nieuwe vormen van samenwerking zullen leiden tot nieuwe vormen van ruimtegebruik.’

Het proces met Habiforum was bedoeld om mensen los te maken van vastgeroeste ideeën en sectorale belangen. Binnen het projectteam, waar Habiforum onderdeel van uitmaakte, vonden we deze vrijheid in denken wel. In de vier sessies met de gebruikers (de huidige en de eindgebruikers), was het een stuk lastiger. Men kruipt te makkelijk weer terug in de conservatieve rol.

## Tijd is een speler van formaat

Christien Bensink – projectleider gebiedsvisie Beekbergen, gemeente Apeldoorn

**‘Al een poos is de regio** Stedendriehoek (de gemeenten Apeldoorn, Deventer, en Zutphen, Voorst, Lochem en Brummen), bezig een regionale ruimtelijke visie te formuleren. Hoe willen we dat deze regio zich heeft ontwikkeld in 2030?

Waar moeten woonlocaties komen, waar is ruimte om te werken? Een van de projecten is het regionaal bedrijventerrein, op het grondgebied van de gemeente Apeldoorn.

**Dit bedrijventerrein** moet tussen de A1 en de A50 komen. Dichtbij een ecologische natte zone, de stad, de dorpen en het voormalige oerbos “ het Beekberger Woud”. Hoe combineer je dit alles met een goede bereikbaarheid?

**In september 2005** hebben we Habiforum gevraagd ons te helpen. Onze vraag was tweeledig. Ten eerste moest er een visie komen op de ontwikkeling van het gebied en dit is procesmatig lastig, want er zijn veel belanghebbenden. Er moeten bijvoorbeeld bewoners weg en er spelen economische belangen. Ten tweede is het inhoudelijk ook ingewikkeld. Je bent – kort gezegd - bezig met hydrologie, met snelwegen, met economie.

**Op de Veluwe is** een bijzonder watersysteem. Er zijn kwelstromen die eeuwen oud zijn, met een hoge ecologische kwaliteit. Wij willen oude historische stromen herstellen en voor de natuurontwikkeling in het Beekberger Woud is ook kwelwater nodig. Daarnaast weten we nu al dat op termijn de A1 helemaal vol zal staan met auto's. Een nieuw bedrijventerrein moet aangesloten worden op de A1, maar hoe kun je dat het beste doen zonder de verkeersopstopping enkel groter te maken?

**En wat de economie betreft:** op bedrijventerreinen wordt de ruimte vaak niet intensief gebruikt. We willen dat het er goed uitziet en dat de ruimte daar goed gebruikt wordt.

Het nieuwe bedrijventerrein bepaalt voor een belangrijk deel het zicht op Apeldoorn en daarmee is het belangrijk voor het imago van de Stedendriehoek.

**Het proces met Habiforum** was bedoeld om mensen los te maken van vastgeroeste ideeën en sectorale belangen. Binnen het projectteam, waar Habiforum onderdeel van uitmaakte, vonden we deze vrijheid in denken wel. In de vier sessies met de gebruikers (de huidige en de eindgebruikers), was het een stuk lastiger. Men kruipt te makkelijk weer terug in de conservatieve rol.

**Dit gold** bijvoorbeeld voor Vereniging Natuurmonumenten. Kennelijk kost een en ander meer tijd om werkelijk te bekijken en mogelijke tegenstellingen te overwinnen.

**Dus hoewel we de** afsluitende bijeenkomst al gehad hebben, is het proces nu eigenlijk nog niet af. De gemeente moet immers een product maken: tot een structuurschets komen, waarop een formele procedure volgt volgens de wet op de Ruimtelijke Ontwikkeling.

**We hebben nu aan Habiforum** gevraagd of ze ons inhoudelijk een slag verder kunnen helpen. Er moeten onderzoeken van start gaan die ons inhoudelijk verdieping opleveren.

**Al met al** kun je zeggen dat mijn ervaringen met Habiforum wisselend zijn. Wat heel goed werkte, was de procesrol die ze op zich namen. Hoe het proces te organiseren, en te faciliteren, en hoe mensen te dwingen stokpaardjes los te laten, allemaal prima. De (eind)gebruikers hadden ook veel waardering voor deze aanpak. De kenniskant hebben we onvoldoende uitgediept. Eén dag hebben we daarvoor genomen en dat was te weinig. Wij zijn wel in staat om onze kennisvragen nu duidelijker te definiëren en ik hoop dat we daar alsnog iets aan kunnen doen.'

Dit is geen dagelijkse routine voor ons. Het vergt onderhoud, het kost energie. Maar als je ziet dat het effect heeft, stimuleert dat wel enorm. Het duurt denk ik een paar jaar voordat zo'n werkwijze routine wordt. Ik geloof echter dat het in de toekomst besluitvorming zal versoepelen, omdat een gezamenlijk referentiekader er dan al is.

# Twee stappen vooruit en een achteruit, en gewoon doorgaan

Dominic Schrijer – (voormalig) dagelijks bestuurder gemeente Charlois

**'Het eiland IJsselmonde'** wordt doorkruist door de A15 en A16. Daardoor wordt het eiland in delen gesplitst. Het staat al vast dat de A15 op termijn zal worden verbreed. Dus hier ligt een schone taak voor de (deel)gemeenten: hoe houden we IJsselmonde leefbaar, hoe kunnen we de identiteit behouden, verrommeling tegengaan, en de verschillende delen van het eiland toch goed toegankelijk blijven houden voor recreanten, woningen, bedrijven?

**Kortom**, een geïntegreerde benadering is vereist, zoals dat heet. Daarom is dit gebied proeftuin van Habiforum geworden. Hierin werken verschillende partijen samen: drie gemeenten (Albrandswaard, Barendrecht, Ridderkerk), drie Rotterdamse deelgemeenten gelegen op Zuid (Hoogvliet, Charlois, IJsselmonde), de herontwikkelingsmaatschappij voor het Waalhavengebied, Stadshavens NV, Het Havenbedrijf, Stadsregio Rotterdam en Habiforum. Eerste contacten hierover dateren van medio 2005.

**Inmiddels hebben deze partijen** een samenwerkingsovereenkomst getekend. Het gaat nu snel omdat iedereen zich ervan bewust is dat men het samen moet doen, het gevoel van urgentie is er.

**Dit ging echter** niet vanzelf. De linker maasoever heeft traditioneel bij plannenmakers en stadsbestuurders geen hoge prioriteit. Dit heeft soms heel arbitraire redenen. Er wonen weliswaar 200.000 mensen in Rotterdam Zuid, maar zij wonen er zelf niet, bijvoorbeeld. De bestaande belangen wegen zwaar, de NS met z'n Betuwelijn, Rijkswaterstaat, en de Haven hebben een flinke vinger in de pap. Dat maakt de speelruimte kleiner. Zaken in de (deel)gemeenten vragen bovendien de nodige bestuurlijke aandacht: de gemeenten Barendrecht en Albrandswaard hebben een forse Vinex-opgave en de deelgemeenten hebben de nodige problemen in hun oude wijken.

**Wat we doen** in die proeftuin? Tijdens een tweedaags atelier is een gezamenlijke agenda opgesteld rond vernieuwend ruimtegebruik rond de snelweginfrastructuur. Daarin staan centraal: de inpassing van de te verbreden A-15, de ruimtelijke ontwikkelingen rondom de knooppunten, het verminderen van de barrièrewerking van de snelwegen en verminderen van de milieubelasting door het (zware) verkeer. We sluiten inhoudelijk aan bij de visie op de toekomst die de Stadsregio al had geformuleerd en proberen gebruik te maken van de positieve ervaringen die elders al zijn opgedaan. Habiforum is hierbij een handig voertuig voor partijen om aan te haken. Habiforum is immers niet bedreigend, het is een onafhankelijke club zonder directe belangen. Per deelactiviteit uit die agenda gaan we weer apart afspraken maken.

**Er zijn vitale coalities** ontstaan. We hebben nu bestuurders die rugdekking geven, mensen met politieke verantwoordelijkheid die ons steunen. Habiforum maakt creativiteit los, haalt professionals erbij, organiseert ateliers waarin een en ander wordt onderzocht en uitgetoet. Alle partijen zien nu wel in dat het twee stappen vooruit is en een achteruit. Dit is geen dagelijkse routine voor ons. Het vergt onderhoud, het kost energie. Maar als je ziet dat het effect heeft, stimuleert dat wel enorm. Het duurt denk ik een paar jaar voordat zo'n werkwijze routine wordt. Ik geloof echter dat het in de toekomst besluitvorming zal versoepelen, omdat een gezamenlijk referentiekader er dan al is.'

Op dit eiland speelde de verbreding van de A15, en het onderwerp water. Waarom geen waterplan voor het hele eiland? - vroeg ik me af. Voor mij is duurzame oplossingen vinden belangrijk, niet zozeer de vorm waarin dit gebeurt.

## Bouwen aan zelfvertrouwen

Frans Soeterbroek – associé en organisatieadviseur

### In 2002 ben ik aan de Erasmus

universiteit gaan werken. Ik kwam in contact met prof. Hafkamp die bezig was met de transformatie van de Rotterdamse ruit. Dit werd in een aantal stappen een proeftuin van Habiforum en eigenlijk ben ik van de Erasmus universiteit naar Habiforum meeverhuisd. Wat me aansprak in dit onderwerp was de vraag hoe je hier bottom-up iets moois kon laten ontstaan. Gewoon lokaal kijken wat je daar kunt doen, geen eindeloze visies produceren. Vaak vormen de randen van de stad, zoals ook hier, de interessantste uitdagingen. Iedereen doet daar z'n eigen ding. Het is de kunst bruggetjes te bouwen in die ruimtelijke grensgebieden zodat allerlei partijen samen verantwoordelijkheid gaan nemen. Wat me minder aansprak was het ontbreken van een autonome drive, het was allemaal erg aanbodgestuurd. Wie zat hier nou op onze inspanningen te wachten? Het was nieuw voor mij als buitenstaander te gaan trekken als er een duidelijke opdracht ontbreekt, maar daar heb ik wel de smaak van te pakken gekregen. Op dit eiland speelde de verbreding van de A15 die kansen biedt om op knooppunten interessante dingen te doen. En in de proeftuin is ook het wateronderwerp sterk naar voren gekomen. Waarom geen waterplan voor het hele eiland? - vroeg ik me af. Voor mij is duurzame oplossingen vinden belangrijk, niet zozeer de vorm waarin dit gebeurt. Ik hou me ver van de vraag of het nu meer stedelijk wordt of recreatief. Het gaat er voor mij om dat ze over een jaar of 30 niet zeggen dat wij hen opgezadeld hebben met een groot probleem. De handelswijze 'we doen vandaag wat we de komende vier jaar kunnen betalen' bevat me niet zo.

**Het goed dat Habiforum** en andere dergelijke constructies bestaan. Als Habiforum heb je een vrije rol, en kun je dingen roepen die adviesbureaus niet zo makkelijk roepen. In de advieswereld is men huiverig om eigen urgenties te agenderen. Vanwege de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer is dit niet voor de hand liggend.

### We starten

met een kleine proeftuin in Charlois. Je kunt mensen warm krijgen als je goede geslaagde voorbeelden van elders noemt, of als je een regionale invalshoek gebruikt. Het komt allemaal neer op verleiding. Dominic was de bestuurder, ik de organisator/buitenstaander. Na de gemeenteraadsverkiezingen waren de meeste bestuurders weg, ook Dominic Schrijer. Ik heb een tournee gemaakt langs alle nieuwe betrokken mensen, dat loopt goed, al moet ik de inhoud en meer visionaire zaken nu zelf naar binnen slepen. Er ontwikkelt zich nu een interessante visie op het eiland, die nu in concrete projecten worden omgezet. Bijvoorbeeld: de verbreding van de A15 benutten om waterambities van stad en regio te helpen realiseren, een gezamenlijke gebiedsstrategie om de concepten 'toegangspoort tot stad, regio en landschapspark' en 'recreatieknoop' tot leven te brengen, het verbinden van de regionale gebiedsagenda aan een PPS-strategie voor de A4-zuid, en branding van IJsselmonde als eiland van verbindingen.

### Samen met Rijkswaterstaat

wordt nu naar de A15 gekeken. Dat kostte wat moeite, maar is gelukt. Soms zie je wel dat mensen 'terugvallen' op hun bekende kleinere kringetje. Dat hoort erbij, ik zie het als overlevingsstrategie. Als mensen merken dat je dat respecteert zijn ze ook bereid een stap verder te zetten. Als belangrijkste resultaat zie ik de gebiedsaanpak van het Groene Kruisplein. Iedereen roept hier nu over dat we er iets bijzonders van gaan maken. Wat ik doe is massa maken. De kring steeds groter maken aan partijen die meewerken.

**Wat we daar gedaan hebben** is een pragmatische agenda ter plekke verbinden met een grotere abstracte agenda. Hoe? Door bruggetjes te bouwen, je enerzijds dienstverlenend naar de lokale agenda op te stellen maar anderzijds eigenwijs diezelfde agenda op te rekken met vernieuwende en ondernemende plannen. Ik zie dat daar

>>>

gebiedsgericht werken een onderwerp wordt, en het aan alledaagse netwerken bouwen gebruikelijker wordt. Als een betrokken technische waterman terugkijkend zegt dat hij heeft geleerd anders naar het watervraagstuk te kijken dan doet me dat deugd. Wanneer ik klaar ben hier? Er zijn allerlei soorten 'klaar'. Eind 2006, dan is deze proeftuin klaar en dan beginnen we weer nieuwe dingen. Ik houd daar op als samenwerking in deze regio en het starten van ambitieuze projecten een autonome kracht heeft, maar ook: op het hoogtepunt. Er moet niet een geur achterblijven dat er niets gebeurt als Habiforum er niet is.

**In hoeverre mijn stijl** er een 'des associés' is? Ik denk dat associés van Habiforum allemaal eigenzinnige types zijn die een eigen stijl meebrengen en in institutionele verhoudingen iets willen veranderen. Ik ben erg pragmatisch. Anderen, zoals Peter van Rooy, zijn gedrevener in de inhoud, weer anderen, zoals Edwin van Uum, zijn meer ontwerpend bezig. Mijn belangrijkste ambitie is er aan bij te dragen dat het zelfvertrouwen in deze regio toeneemt. Dan is mijn werk echt geslaagd.'

We dwongen onszelf de geijkte oplossingen los te laten. Dat was interessant. Er werden belangen en wensen opgeschreven. En we bedachten wat zou gebeuren als we niet zouden samenwerken. Er doemde een zwartgallig beeld op. Dus toch maar wél samenwerken.

## Samen werken aan de toekomst van IJmeer

Peter Heida – secretaris van de kerngroep, gemeente Almere

**‘Het IJmeer** ligt tussen Almere en Amsterdam. Dit gebied komt in toenemende mate onder druk te staan, door de behoefte aan woningbouw bijvoorbeeld. Tussen IJmuiden / Haarlemmermeer en Almere moeten tot 2030 150.000 woningen bijkomen. Er zijn allerlei ambities met betrekking tot het gebied. Mensen willen er niet alleen kunnen bouwen, maar ook recreëren, er is ruimte nodig voor goede verbindingen, en voor een mooi landschap en natuur.

**Het interessante is** dat de Vereniging Natuurmonumenten het initiatief tot de Verkenning IJmeer nam. Natuurmonumenten had zich tegen de plannen op IJburg fel verzet, en had daar het loodje gelegd. Kennelijk hebben ze toen gedacht; dit overkomt ons niet nog een keer. Het is beter samen te werken en proberen in een vroeg stadium aan tafel te komen met andere belanghebbende partijen. Dat Natuurmonumenten het initiatief nam, is ook weer niet zó gek. Er is een groot natuurbelang in dit gebied: het is Europees Vogelrichtlijngebied. Er is een instabiel ecologisch systeem, hetgeen betekent dat de natuur er toch al op achteruit gaat, ook al zou het gebied geheel gespaard worden. Dit heeft te maken met zwevend slib, een gevolg van de Zuiderzeewerken.

**Vanaf 2003 zitten** de gemeentes Almere en Amsterdam, de provincies Noord-Holland en Flevoland, Natuurmonumenten, de ANWB, Staatsbosbeheer al om de tafel. Eind 2004 is het rapport Verkenning IJmeer afgerond. Daarin zijn de problemen en mogelijke oplossingen op een rij gezet. We dwongen onszelf de geijkte oplossingen los te laten. Dat was interessant. Er werden belangen en wensen opgeschreven. En we bedachten wat zou gebeuren als we niet zouden samenwerken. Er doemde een zwartgallig beeld op. Dus toch maar wél samenwerken. We bedachten voor alle thema's die speelden alternatieven. De verkenning is omgezet in een

visie. De toekomstvisie IJmeer is in december 2005 afgerond, en aangeboden aan de ministers Dekker, Peijs en Zalm. Zij nemen het hopelijk mee in hun besluit over de Noordvleugel van 2006.

**Dit gebeuren in IJmeer** werd gezien als een voorbeeld van ontwikkelingsplanologie. Sinds 2004 is Habiforum aangeschoven. Zij bereflecteren het project. Eigenlijk hadden ze liever een diepergaand aandeel in het proces gehad, maar dat wilden wij niet. Een en ander kostte al heel veel energie, en we waren bang dat de koerswijziging door het aanschuiven van Habiforum teveel ging afleiden. Maar zij konden ons wel bijstaan. We hadden bijvoorbeeld te weinig aandacht voor het samenwerkingsproces zelf. We hebben afgesproken dat Habiforum op drie momenten in het proces een foto van de stand van zaken zou maken en een analyse daarop los zou laten. De lessen die eruit getrokken zouden kunnen worden zouden in een eindbrochure belanden, toegankelijk gemaakt voor derden. Die brochure is nu in de maak. Iedere fase is afgesloten met een bijeenkomst, waar een terugkoppeling plaats had van hetgeen Habiforum had zien gebeuren. De opbrengst van de betrokkenheid van Habiforum zie ik dan ook vooral in de sfeer van de praktische tips, de do's en dont's. Met name gericht op het proces.

**Wij koppelden** bijvoorbeeld niet terug vanuit onze eigen organisaties, hetgeen niet handig was. En ook voor strategische communicatie, bijvoorbeeld de pers bespelen, hadden we weinig oog.'

Het ging vooral om de vraag hoe je nou voorkómt dat gezamenlijke ambities verdampen, doordat steeds weer ter discussie komt te staan of de samenwerking moet worden voortgezet of niet, aangezwengeld door veranderingen van buitenaf.

## Tegen het verdampen van ambities

Frans Soeterbroek – associé en organisatieadviseur

**‘De betrokkenheid van** Habiforum bij IJmeer was bescheiden. Annemiek Rijckenberg en ik hebben op drie momenten gemonitord, waarna we hetgeen we vonden met de betrokkenen rond IJmeer besproken hebben.

**Wat we feitelijk deden?** We hebben vooral gelet op hoe men de complexiteit van ‘alles hangt met alles samen’ de baas wordt, hoe robuust voorstellen zijn en of men er in slaagt steun voor z’n eigen ambities te organiseren. En het ging vooral om de vraag hoe je nou voorkómt dat gezamenlijke ambities verdampen, doordat steeds weer ter discussie komt te staan of de samenwerking moet worden voortgezet of niet, aangezwengeld door veranderingen van buitenaf.

**Ons antwoord op** deze vraag is vierledig. Ten eerste is het belangrijk het bestuurlijke eigenaarschap van dit soort processen stevig te verankeren. Dit kan beschermen tegen gure winden die af en toe opsteken waarna even niet meer duidelijk is wie ook weer waar verantwoordelijkheid voor heeft genomen.

**Ten tweede is het** heel belangrijk openlijk twijfels en irritaties te bespreken. In dit geval waren allerlei partijen ontevreden over de rol van de provincies, rijk en gemeenten, maar sprak men dat niet uit. Er werd dus heel impliciet met weerstanden en twijfels omgegaan. Wij zeiden: als jullie elkaar nu loslaten gaat er dit en dat gebeuren. Dat maakte de gevolgen van het niet (of wel) aangaan van een confrontatie met elkaar inzichtelijk.

**Ten derde werd ons** duidelijk dat als je een uniek vernieuwend concept bedenkt je heel hard bezig moet blijven om dat tot leven te brengen, om te voorkomen dat het een bezweringsformule wordt. In dit geval hield het concept een dubbele schaa sprong in: één qua verstedelijking en één qua ecologie. Die combinatie consequent hoog houden en daaraan blijven werken, is heel belangrijk.

**Tot slot:** men krijgt 25 miljoen van het rijk voor een pilot natuurontwikkeling in het IJmeer. Vaak gaat veel geld zitten in onderzoek en advies vooraf door adviesbureaus. Wij zeiden: ga eerst iets laten zien, ga iets aanleggen, doe iets met dat geld dat zichtbaar is. Dat heeft heel stimulerend gewerkt.’

**Hier stakte het.** Een wethouder die een belangrijke invloed had op dit proces, overleed plotseling. Zijn opvolger liet even op zich wachten, en neemt een andere houding aan. We hebben wel gedacht – met Habiforum - aan een vervolg, hoe het mogelijk zou zijn dit toch te organiseren. We zouden toch over deelonderwerpen binnen een sociëteitsmodel verder kunnen denken? Toch kan de conclusie momenteel niet anders zijn dan dat het min of meer stil staat.

## De maakbaarheid van ontwikkelingsplanologie is gering

Jules Hinssen – hoofd afdeling stedelijke ontwikkeling, gemeente Venlo

**‘In 2002** kregen we een verzoek van de Raad om een gebiedsvisie te ontwikkelen voor het gebied tussen Venlo en Tegelen. Het gaat om een gebied van ongeveer 3 bij 5 km, waar van alles is: een ziekenhuis, begraafplaats, sportvelden, onderwijs, een oud veilingterrein. Het dreigde een rommeltje te worden, en men wilde dat bekeken werd hoe het gebied op een goede manier meervoudig zou kunnen worden gebruikt.

**Ik dacht dat het** goed zou zijn een extern netwerk in te schakelen. Ik kende Habiforum al, was bekend met de term ontwikkelingsplanologie en ik vond dat Venlo dat maar eens moest gaan leren. In december 2004 kwamen onder begeleiding van Habiforum allerlei partijen bij elkaar die in dit gebied iets te zoeken hadden. Ook de Zorggroep Noord-Limburg was daarbij. Aan de orde was wat een bindend ruimtelijk thema voor dit gebied zou kunnen zijn. De suggestie van Habiforum, ‘Health Valley’ ook wel ‘Groen Gezondheidspark’, sprak aan. In deze Health Valley zou dan een ziekenhuis, opleidingen op dit gebied, een beautyfarm, acupunctuur, sportfaciliteiten en dergelijke geclusterd kunnen worden. Interessant, vond men allemaal. En een spannende zaak, omdat er ruimtelijk en sociaal-cultureel een scheiding tussen Venlo en Tegelen bestaat. We zouden van een grensgebied een ontmoetingsplek willen maken.

**En toen kwam** de vraag aan de orde hoe we het gingen realiseren. Je wilt tenslotte voorkomen dat het plan sterft in schoonheid. Je hebt dan tijd, geld, en kennis nodig. Je zult uiteindelijk ook tot een contract moeten komen.

**Hier stakte het.** Een wethouder die een belangrijke invloed had op dit proces, overleed plotseling. Zijn opvolger liet even op zich wachten, en neemt nu hij er is, een andere houding aan.

**We hebben wel gedacht** – met Habiforum - aan een vervolg, hoe het mogelijk zou zijn dit toch te organiseren. We zouden toch over deelonderwerpen binnen een sociëteitsmodel verder kunnen denken? Toch kan de conclusie momenteel niet anders zijn dan dat het min of meer stil staat. Een klein pruttelvuurtje brandt nog. Het verzilveren van de synergie die er was, is niet gelukt. Hoe dat komt? Ik zoek naar een verklaring met een student bestuurskunde van de Erasmus Universiteit. Ik ben daar nog niet helemaal uit. Je zou misschien kunnen zeggen dat ontwikkelingsplanologie niet geheel maakbaar is. Iets dat me bijvoorbeeld zeer heeft verbaasd is hoe gering de kennis is, zelfs bij ziekenhuizen, over de positieve relatie die bestaat tussen gezondheid en een groene omgeving. De gezondheidsraad laat dit gegeven zien. Daar lagen echt kansen. Habiforum had mogelijk nog iets kunnen doen: mensen bij elkaar brengen, kennis bij elkaar brengen, strakker sturen in het proces. Maar toch: de vraag vanuit het gebied was misschien niet urgent genoeg om het vuur voldoende brandend te houden.’

**Habiforum helpt me** mijn speelruimte te vergroten. Hoe? Door mee te doen in het project pakt het projectteam processen anders en effectiever aan. Als dat op weerstand bij de eigen organisaties stuit, omdat het anders is dan bestaande werkwijzen, kan hun nationale netwerk helpen de nodige doorbraken tot stand te brengen.

## Samen innoveren in de polder

Titia Kalker – projectleider Groot Mijdrecht, provincie Utrecht

**‘De polder Groot Mijdrecht Noord** ligt veel lager dan de omringende gebieden. Daardoor stroomt er veel water heen. Dit water komt in wellen aan de oppervlakte en wordt uitgepompt op het hoger gelegen water van de Amstelboezem. Er wordt op deze manier ongeveer 47 miljoen kubieke meter per jaar rondgepompt, heel veel dus. Het water dat in Mijdrecht aan de oppervlakte komt, is van slechte kwaliteit doordat het stoffen als zout en fosfaat meeneemt uit de bodem. Er wordt dus niet alleen veel water rondgepompt, dat water is ook nog eens van slechte kwaliteit. Hier zal iets aan moeten veranderen. Het water voldoet nu al niet aan de Nederlandse kwaliteitsnormen. Daar komt bij dat Europese richtlijnen voorschrijven dat die normen in 2009 moeten worden aangepast. De waterkwaliteit moet omhoog, dat is wel zeker.

**We zijn daarom** met de provincie Utrecht, het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht en gemeente de Ronde Venen met Habiforum een verkenning gestart waarin wordt onderzocht wat de strategie moet zijn voor deze toekomstige polder. Het gaat hierbij niet enkel om één geïsoleerd probleem: de slechte waterkwaliteit. Ook kijken we naar wat de toekomst voor de bewoners is, hoe ze hun brood zullen verdienen, hoe de landbouw en het landschap eruit zullen zien over 20 jaar. En wat de effecten en de kosten zijn van maatregelen die we zouden kunnen nemen en hoe de bewoners daarop zouden kunnen reageren.

**Habiforum participeert in** dit vernieuwingsproces. Voor mij als innovatieminnend projectleider is deze participatie zeer welkom. In mijn praktijk ben ik als provincieambtenaar gebonden aan allerlei formele en informele regels. Habiforum helpt me mijn speelruimte te vergroten. Hoe? Door mee te doen in het project pakt het projectteam processen anders en effectiever aan. Als dat op weerstand in de eigen organisaties stuit, omdat het anders is dan bestaande werkwijzen, kan hun nationale netwerk helpen de nodige doorbraken tot stand te brengen. Bijvoorbeeld doordat het project de nodige nationale aandacht krijgt. Ook omdat ik weet (en kan

zeggen) dat kabinetsleden bepaalde ontwikkelingen ondersteunen, of dat planeconomen A en B of hoogleraren X en Y specifieke kennis hebben ingebracht. Habiforum heeft kennis en contacten, die mij meer ruimte bieden om tot vernieuwing te komen.

**Daarnaast treedt Habiforum** richting bewoners als intermediair op, weet ze de media goed te bespelen en beschikt ze over een breed netwerk in praktijk, bestuur en wetenschap, waar wij gebruik van maken.

**De meerwaarde van** samenwerking met Habiforum ligt er ‘m met name in dat ze meedoet in de praktijk. Niet om ons van zich afhankelijk te maken, niet vanuit een eigen financieel belang, maar juist om zich misbaar te maken. Het is niet: u vraagt, wij draaien. Habiforum heeft een wezenlijk onafhankelijke positie en dat is een essentiële toevoeging aan projecten. Sinds 2005 participeert Habiforum in het project Groot Mijdrecht Noord. We denken 5 strategieën uit voor de toekomst van de polder. Die worden bekeken op haalbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid. We zetten ze naast een situatie die zou ontstaan als we niks doen. Rond de jaarwisseling van 2006 naar 2007 nemen bestuurders en volksvertegenwoordigers een besluit voor één strategie. Dan hebben we een weloverwogen en uitvoerbaar besluit én heel veel geleerd over de praktijk van gebiedsontwikkeling. Ik heb er dan ook alle vertrouwen in.’

Nu is het zo dat een plaatselijke groep adviseert aan de provincie. De provincie bepaalt uiteindelijk wat er gebeurt. In de toekomst is het de bedoeling dat plannen voor het gebied niet door de provincie worden gemaakt, maar dat die enkel bijvoorbeeld per jaar bekijkt of het allemaal goed verloopt. Die plannen worden dan door plaatselijke overheden en organisaties zelf gemaakt. Dit is een hele ommezwaai waarbij verantwoordelijkheden (ook financiële) moeten verschuiven.

# De Community of Practice als inspirerende werkgemeenschap

Henk Kieft – projectleider Voorlopers Gebiedsverantwoordelijkheid

**‘Momenteel is het zo** dat de overheid nog veel bepaalt, als het gaat om de inrichting van gebieden. Tegelijkertijd wil de overheid het ook eigenlijk wel anders, gezien de ‘Andere Overheid’ die men beleidsmatig voorstaat. Bij die ‘andere overheid’ hoort een ‘Andere Burger’. Die burgers zijn er al, maar wat nog ontbreekt zijn samenwerkingsorganen die op zo’n nieuwe manier van volwassen samenwerken zijn ingericht. Bureaucratische regels en het niet kunnen of willen delegeren van verantwoordelijkheid door overheden vormen hierbij belangrijke struikelblokken.

**Brussel stimuleert** dat de lidstaat verantwoordelijkheid deelt in zogenaamde Plaatselijke Groepen die voor meer dan 50 % uit burgers en ondernemers moeten bestaan. Die moeten dus samen met de lokale en regionale overheden verantwoordelijkheid gaan nemen voor de ontwikkeling van gebieden. Ik ben betrokken bij het Netwerk Plattelandsontwikkeling. Van daaruit hebben we de Community of Practice (CoP) Voorlopers Gebiedsverantwoordelijkheid opgezet. Formeel gezegd proberen we de ontwikkeling te stimuleren van een formele democratie naar een participatiever democratie. Het Netwerk werkt hierin samen met Habiforum en met 6 voorlopergebieden. Ieder gebied formuleert z’n eigen ontwikkelingstraject en functioneert als proeftuin. In principe doet ieder gebied mee aan bijeenkomsten van de CoP rond verschillende thema’s of leervragen die zij zelf agenderen. Ervaringen worden toegankelijk gemaakt voor anderen, in de zogenaamde landelijke leertuin. We delen de interesse in het zoeken naar nieuwe werkvormen, naar nieuwe manieren van sturing in het landelijk gebied.

**Het ontwikkelen van een** volwassen samenwerking tussen burgers/ondernemers enerzijds en de overheid anderzijds is voor een participatieve democratie heel belangrijk. Dit gebeurt niet van achter een bureau. Daarom werken we met voorlopergebieden, waar het initiatief tot die gezamenlijke sturing al aanwezig is. We kijken naar wat al gebeurt en proberen die ontwikkelingen verder te brengen. Daarnaast documenteren we in elk gebied het proces en het verhaal van de betrokken pioniers. En stellen we deze leerervaringen voor derden beschikbaar.

**In het Kromme Rijn gebied** bij Utrecht bijvoorbeeld wil een aantal gemeenten, maatschappelijke organisaties en de provincie Utrecht samen gaan werken aan de plannen voor de inrichting van dit gebied tussen 2007-2013. Dat betekent dat verantwoordelijkheden moeten veranderen. Nu is het zo dat een plaatselijke groep adviseert aan de provincie. De provincie bepaalt uiteindelijk wat er gebeurt. In de toekomst is het de bedoeling dat plannen voor het gebied niet door de provincie worden gemaakt, maar dat die enkel - bijvoorbeeld eens per jaar - bekijkt of het allemaal goed verloopt. Die plannen worden dan door plaatselijke overheden en organisaties zelf gemaakt. Ze zijn er inmiddels mee bezig en plannen de start van de uitvoering in 2007.

**Het betreft een hele** ommezwaai waarbij verantwoordelijkheden (ook financiële) moeten verschuiven. Dit gaat bepaald niet vanzelf, want met name de provinciale overheid treedt nu nog op als hoofdacteur in een zelfgeschreven toneelstuk.

>>>

Men aarzelt blijkbaar om de formele democratie – en sturing door de provincie - te verrijken met participatiever samenwerking. Daarvoor moeten natuurlijk nieuwe spelregels worden ontwikkeld. Dat kan dan mooi gebeuren in die periode 2007-2013.

**Habiforum helpt**, op een aantal manieren. Het niveau van het bestuur en de denktank is hoog, ze adviseren voorlopers, als daar behoefte aan is. Het is bijvoorbeeld heel lastig om ambtenaren op zo'n hierboven beschreven nieuw spoor te krijgen. Lastiger vaak dan bestuurders. Dit heeft – denk ik - te maken met het feit dat men op ambtelijk niveau vooral sectoraal denkt en het provinciehuis ook zo is gestructureerd. In zo'n situatie overleggen we met Habiforum. Daarnaast financieren ze mee. Zowel het gebied zelf, als het Netwerk Plattelandsontwikkeling, als Habiforum leggen financiering in.

**We zijn nu ver genoeg** om de eerste resultaten te kunnen zien. Een gebied heeft zijn eerste oogst binnen: een concrete samenwerking tussen Regionale Reconstructie Commissie en de Plaatselijke Groep Leader+ (een soort kraamkamer voor nieuw plattelandsbeleid). Men probeert de provincie te motiveren deze combinatie van partijen een groter mandaat te geven.

**Vijf van de zes gebieden** hebben hun intenties vertaald in een concreet plan voor de komende maanden. Daarin zullen de deelnemers in de CoP de ideeën, de leerpunten en hun inspiratie overbrengen op andere spelers in hun gebied. De voorlopers hebben elkaar daarin hun onderlinge medewerking toegezegd. Daar gaan we als programma ook ondersteunen.

### Waar die 'overdracht' over gaat?

Over de handelingspraktijk en over de professional zelf. Namelijk over manieren om als publiekprivaat samenwerkingsverband in het gebied een steviger beslismandaat te verkrijgen van de provincie, en over hoe je als voorloper-pionier het spel speelt in je eigen achtertuin en in de publieke arena. We gaan geen nieuwe proceshandreiking bieden met de bekende stappen, we richten ons op de rol van de spelers zelf.

**En tenslotte:** de CoP als werkgemeenschap blijkt zeer inspirerend te zijn. Nu al zeggen de deelnemers dat ze die op een of andere manier voort willen zetten na afloop van het programma als zodanig.'

De vraag wat jij in dit gebied wilt wordt normaal gesproken onderdrukt, maar Habiforum vraagt daar juist naar. Het hoeft niet persé zo te zijn dat het resultaat van een proeftuin een andere fysieke manifestatie kent. Het is ook mogelijk dat het gebied er van buiten hetzelfde uitziet, maar dat de betrokkenen er nu heel anders tegenaan kijken.

# Een partnerschap van werken en leren

Paul Keursten en Suzanne Verdonschot – onderzoekers  
Universiteit Twente en adviseurs Kessels & Smit, The Learning Company

**‘Habiforum veroorzaakt** kleine bewegingen en koppelt die. Zij interveniëren in het persoonlijke proces van mensen. Er is enthousiasme omdat er iets met personen gebeurt. Dit kan omdat ze met kleine groepjes mensen werken. Het ondernemerschap speelt hierbij een belangrijke rol. Ze veroorzaken kleine doorbraken, op het oog kleine doorbraken. Voor degenen die er zelf mee te maken hebben kunnen die doorbraken echter heel groot zijn. In Apeldoorn kregen ze bijvoorbeeld mensen enthousiast voor iets waar ze eerst tegen waren. Dat is een ommezwaai van 180 graden!

**Wat Habiforum doet?** Een vrijplaats creëren waar mensen die iets willen en moeten met een gebied op een andere manier met elkaar in contact komen en samen gaan werken waardoor er meer mogelijkheden ontstaan. Een vraagstuk op een ander niveau tillen, doen ze bijvoorbeeld. Ze tillen het naar een andere schaal, naar een ander perspectief of naar een andere betrokkene. En ze maken het persoonlijk, omdat het de kracht van personen is die iets in beweging kan krijgen. De vraag wat jij in dit gebied wilt, wordt normaal gesproken onderdrukt, maar Habiforum vraagt daar juist naar. Het hoeft niet persé zo te zijn dat het resultaat van een proeftuin een andere fysieke manifestatie kent. Het is ook mogelijk dat het gebied er van buiten hetzelfde uitziet, maar dat de betrokkenen er nu heel anders tegenaan kijken.

**We hebben een** aantal praktijken van Habiforum een poos gevolgd en een elftal ontwerpprincipes kunnen identificeren die allemaal meer of minder een rol spelen in het werk van Habiforum. Deze ontwerpprincipes zijn handreikingen voor het inrichten en begeleiden van een proces dat kennisproductief is. In zo’n proces wordt de ontwikkeling en toepassing van nieuwe kennis bevorderd ten behoeve van innovatie. Habiforum is bezig met een kennisproductief proces, het praktijkprogramma beoogt immers het ruimtegebruik in Nederland te innoveren.

**In het werk dat** door Habiforum wordt verzet, onderscheiden we de volgende ontwerpprincipes:

- het formuleren van een urgent en intrigerend vraagstuk
- het vormgeven van een vernieuwend proces, een ontwikkelpad
- werken vanuit individuele drijfveren
- het maken van ongewone combinaties van materiedeskundigheid
- werken vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid
- benoemen van successen en ieders bijdrage daaraan: werken vanuit kracht
- creërend leren: kennisonwikkeling door samen iets te maken
- verleiden om nieuwe signalen te zien en nieuwe betekenissen te geven
- verbinding maken tussen de werelden binnen en buiten de proeftuin
- aandacht voor kennisonwikkeling als sociaal-communicatief proces
- werken aan competentieontwikkeling.

Inzichten als deze brengen we ook weer in om de kennisprocessen te bevorderen. We onderzoeken het praktijkprogramma van Habiforum, maar we participeren zelf dus ook.

**Wat beter kan?** Habiforum zou meer nieuwe materiedeskundigheid in moeten brengen, in het werk. En ze komen nog weinig toe aan de vraag hoe ze tot gezamenlijke ontwerpen kunnen komen.’

De dilemma's vormden de inzet van de ateliers. Het was bijvoorbeeld mooi te merken dat gaandeweg bleek dat óm rust te creëren voor flora en fauna, het juist een goed idee kon zijn een paar 'belevingsplekken' te maken, die aantrekkelijk zijn voor mensen en hen van de rustgebieden 'weglokken'. Tegenstellingen waren soms aan het eind van zo'n avond geen tegenstellingen meer.

# Ongewone ateliers in een bijzonder gebied

Wico Bunskoek – voorzitter WTS, Werkgroep Toekomstvisie Soesterberg

**'Al 35 jaar** ben ik betrokken bij de vliegbasis. Daar vlogen de Amerikanen tot 1994 nog met straaljagers! Het dorp Soesterberg was lang op slot gezet, doordat er - door de wet geluidshinder - niet gebouwd mocht worden binnen een bepaalde cirkel rond de startbanen. Er woonden 3500 Amerikanen, die zijn nu allemaal weg. De huizen zijn verkocht aan Nederlandse gezinnen.

**Binnenkort verdwijnt** de vliegbasis helemaal: het ministerie van Defensie gaat daar definitief weg. Per 2008 komt 500 hectare beschikbaar om een nieuwe ruimtelijke bestemming te krijgen.

## De werkgroep Toekomstvisie

Soesterberg boog zich sinds 2000 over een toekomstvisie voor Soesterberg. Ik zat daar ook in. Er moeten 700/800 huizen bij, vonden we, om het voorzieningenniveau op peil te houden. Deze toekomstvisie is later als richtinggevend kader voor ruimtelijke ontwikkeling in Soesterberg aangenomen.

**Naderhand werd pas** bekend dat de vliegbasis zou sluiten. 17 Partijen, verenigd in het Platform Hart van de Heuvelrug, ontwikkelden een gebiedsvisie en legden die in drie bewonersavonden voor aan de bevolking van resp. Soesterberg, Zeist en Soest voor.

**Daaropvolgend** werd besloten een aantal werkateliers te organiseren en de organisatie en begeleiding ervan uit te besteden aan Habiforum. Dit gebeurde nadat op de bewonersavonden met name belangenclubs zich profileerden met hun wensen. De 'gewone' bewoners kwamen minder in beeld. Bovendien kwamen tijdens de bewonersavonden een aantal dilemma's naar voren, op basis waarvan je nog niet zomaar kon zeggen wat er nou moest gebeuren. Iedereen is bijvoorbeeld wel voor 'groen', maar hoe combineer je dat op een goede manier met recreatie, zó dat het toch een

groen gebied blijft? Achter 'ik ben voor groen' bleken heel verschillende werelden schuil te kunnen gaan. Voor de een was groen met name een leefwereld voor flora en fauna, voor de ander was het belangrijk als belevingsgebied voor mensen. We hoopten dat de werkateliers daar iets aan zouden kunnen doen.

**Habiforum pakte het** heel neutraal aan en koos een heel goede werkmethode, wat mij betreft. Zij maakten hun neutrale positie aan het begin van de ateliers duidelijk. Zij zorgden ervoor dat de oogst van de bewonersavonden boven directe individuele en groepsbelangen werd uitgetild. De dilemma's die tijdens de bewonersavonden zichtbaar werden vormden de inzet van de ateliers. Het was bijvoorbeeld mooi te merken dat gaandeweg bleek dat óm rust te creëren voor flora en fauna, het juist een goed idee kon zijn een paar 'belevingsplekken' te maken, die aantrekkelijk zijn voor mensen en hen van de rustgebieden 'weglokken'. Tegenstellingen waren soms aan het eind van zo'n avond geen tegenstellingen meer. De uitkomsten waren authentiek, echt gemeenschappelijk gedragen door de groep. De uitkomst van de drie ateliers die treffend waren geformuleerd in kernwaarden werden door deelnemers zelf gepresenteerd aan de lokale bestuurders (de raden van Soest en Zeist en de Staten van de Provincie Utrecht tijdens een gemeenschappelijke vergadering op 26 juni). Ook daarna heb ik diverse keren aandacht gevraagd voor de resultaten van de bewonersavonden, bij de lokale bestuurders, maar ook via de lokale krant.

**Vraag is wat** er nu gebeurt. De provincie stelde in haar notitie van uitgangspunten van 17 mei (!) dat 'de uitkomsten van de werkateliers geen aanleiding vormden om de al eerder ingenomen standpunten te veranderen'. Teleurstellend, ja, maar zo kan het gaan. Het 'wordt meegenomen' in de belangenafweging die de politiek moet maken. En dat is nou juist zo moeilijk voor de politiek, keuzes maken.'

We namen een dilemma als uitgangspunt en pakten twee kaarten erbij die dat dilemma goed illustreerden. Aanvankelijk zeiden we dan: kies maar. Daarna probeerden we een verbinding te maken tussen het eigen persoonlijke perspectief en de andere argumenten. Wat ons hierbij hielp was het formuleren van een aantal kernwaarden die onder de kaarten lagen. We 'dwongen' mensen een beetje te schuiven in hun visie. Door de toename van begrip voor elkaar standpunten en betrokkenheid bij bepaalde waarden lukte dat.

## Een spannend en mooi proces, maar nu?

Edwin van Uum – associé Habiforum en adviseur van Vista

**'Toen het kabinet besloot** per 2008 de vliegbasis Soesterberg af te stoten, raakte ik betrokken als projectleider vanuit Vista bij de ruimtelijke visie die opgesteld moest worden voor dat gebied. Dat leidde uiteindelijk tot een dubbelrol toen ik als associé van Habiforum de werkateliers ging leiden, samen met Ab. Maar dat was pas later.

**De ruimtelijke visie** werd samengesteld met 17 partijen: een aantal gemeenten, de provincie, een aantal ministeries, de Kamer van Koophandel en maatschappelijke organisaties. Het was een gesloten traject waar de mening van de eindgebruiker niet aan te pas kwam. Die mening werd wel getoetst tijdens de bewonersavonden, waar - volledig onverwacht - heel veel belangstelling voor bleek te zijn. We hadden gezorgd voor een kaart, die de discussie zou kunnen aanzwengelen. Zo'n kaart houdt rekening met randvoorwaarden, bijvoorbeeld juridische, met de bestuurlijke agenda die er al is, maar ook met het kwaliteitsbesef van ontwerpers zoals ikzelf.

**De aanwezigen** werden in 15 groepen verdeeld en konden de kaart naar hun hand zetten: hoe moest het worden? Interessant was dat een aantal ideeën waar wij als ontwerpers tijdens het voortraject van de kaart mee kwamen, bij bestuurders niet aanspraken, maar dat de bewoners daar weer voor pleitten. Enfin, de gemeenschappelijke delers en pregnante verschillen in deze kaarten namen Ab en ik weer als basis voor de werkateliers, die we daarna organiseerden. We kwamen uit bij dilemma's rond 'natuur', 'recreatie' en 'dorp'. We namen een dilemma als uitgangspunt en pakten twee kaarten erbij die dat dilemma goed illustreerden. Aanvankelijk zeiden we dan: kies maar. Daarna probeerden we een verbinding te maken tussen het eigen persoonlijke perspectief en de andere perspectieven. Wat ons hierbij hielp was het formuleren van een aantal kernwaarden die onder de kaarten lagen. We 'dwongen' mensen een beetje

te schuiven in hun visie. Door de toename van begrip voor elkaar standpunten en betrokkenheid bij bepaalde waarden lukte dat.

**Ab en ik werden gevraagd** de resultaten van de werkateliers aan provinciale staten en gemeenteraden te presenteren. Maar hier voelden we niet voor. We hebben in plaats daarvan publiekelijk zes betrokkenen over de ateliers en resultaten geïnterviewd. Dit was een mooie vorm, de mensen wie het betrof vertelden hun eigen verhaal.

**Ab en ik hebben er echt** hard aan moeten werken, om het contact met de bestuurders en ambtenaren in de projectgroep niet te verliezen. De resultaten van zulke ateliers willen we immers weer terugzien in het reguliere traject. Dit is lastig. De bewoners waren erg enthousiast, daar was het commitment misschien wel groter dan bij de projectgroep.

**In het voorjaar van 2006** waren er gemeenteraadsverkiezingen. Er kwamen nieuwe wethouders, er veranderde veel, met betrekking tot de 'poppetjes'. De nieuwe wethouder in Soest zag bijvoorbeeld niks in het voortraject en de resultaten van de ateliers. Hij wilde veel meer volbouwen.

**Hoe het nu verder gaat?** Er wordt gewerkt aan het formele traject dat moet leiden tot een ruimtelijk plan dat door bestuurders en beslissers in de loop van volgend jaar vastgesteld kan worden. Het 'grijze boekje', zoals het verslag van de werkateliers inmiddels genoemd wordt, is niet meer weg te denken. Raadleden en statenleden stellen het aan de orde, omdat het een mooie manifestatie is van echte 'burgerparticipatie'. Ik hoop dat de inhoud van het 'grijze boekje' een belangrijke voedingsbron wordt voor het ruimtelijk plan. Of dat werkelijk zo zal zijn, is op dit moment nog een open vraag.'