

Nieuwe opgaven in de gebiedsaanpak; hoe hou je het licht?



Frans Soeterbroek
De Ruimtemaker

Najaarscongres Vereniging Van Grondbedrijven 14 -11-12



Mijn werkterrein: complexe ruimtelijke en bestuurlijke vraagstukken

- Bouwen van coalities en innovatieprojecten voor gebiedsontwikkeling, infrastructuur, wijkaanpak, havens,.....
 - Onderzoek naar bestuurlijke drukte
 - Ontwikkelen nieuwe masteropleiding ‘governance van complexe ruimtelijke ontwikkeling’ aan de EUR
 - Docent veranderkunde bij de opleiding transitiemanagement aan de EUR
 - Verdiept in complexiteitstheorieën
- => gespecialiseerd in **sturing met lichtheid** !!??

opgaven, opgaven, opgaven...

- 1- toelatings-, ontwikkelings-en uitnodigingsplanologie
- 2- nieuwe verdien- en vereveningsmodellen
- 3- beherend ontwikkelen/ontwikkeld beheren
- 4- een offensieve duurzaamheidsstrategie
- 5- organische gebiedsontwikkeling/slow urbanism
- 6- bouwen aan stedelijkheid, dynamiek, iconen
- 7- van aandachtswijk naar krachtwijk
- 8- gebiedsgericht werken verankeren/ontkokeren
- 9- bouwen aan nieuwe coalities op meerdere schalen
- 10- de burger/eindgebruiker veel meer aan zet
- 11- vereenvoudigen regels terwijl er scherper moet worden gestuurd op integriteit, veiligheid en kwaliteit.

dilemma' s, dilemma' s, dilemma' s!!!

- regisseur/kadersteller
- mobiliseren
ontwikkelkracht
- politiek primaat
- regels vereenvoudigen
en verminderen
- visie is leidend
- vinger aan de pols
- integrale aanpak
- partner en facilitator
- reguleren strijd om de
ruimte
- betrouwbare overheid
- veiligheid, kwaliteit,
gelijkheid en integriteit
- pragmatisme is leidend
- durven loslaten
- hoe het overzichtelijk

Drie valkuilen

- We vertillen ons aan grote **maakbaarheidsclaims en veranderretoriek** (*integrale aanpak, transities, grote opgaven, stapelen ambities, ‘de echte verandering’*)
- We benaderen maatschappelijke complexiteit te statisch en **technocratisch** (abstracte analyses, orde en samenhang als norm, ‘indeleritis’, tekentafelplanologie)
- We maken het zelf **complexer dan nodig** is (*specialisatie, coördinatie, regie, programma’s, beleids- en planningssystemen, protocollen, hoge omloopsnelheid sturingsmodellen, ingewikkelde strategische spelen*)

Complexiteitstheorieën gaan juist over

dynamische complexiteit: alles hangt met alles samen en 1 kleine ingreep kan een keten van veranderingen in gang zetten.

=> op zoek naar **de vlinder/de katalysator/ de hefboom/het kantelpunt** voor organische groei, olievlekwerking en sociale besmetting.

=> minder beleid en planning en meer oog voor **het (schijnbare) toeval en de opportunitywindows**.

Hoe maak je het licht?

1. Aandacht en liefde voor wat er al is en wat er al in beweging is (continuïteit, **besmettelijk optimisme**);
2. Focus op kleine ingrepen met groot effect (**katalysator**, hefboom, keteneffect)
3. Lichte regie (**loslaten**, tijdelijke verbanden, geen spin in het web zijn, arena's bouwen, **zelfsturing provoceren**)
4. Eenvoud in organiseren (**korte lijnen**, menselijke maat, flexibel, vloeibare structuren)
5. Speelsheid in strategie/planning (spelen met de factor tijd, afkijken, functies **recombineren**, stappen overslaan, **dansen door de schalen**, uitproberen)

Lichtheid past bij de maatschappelijke onderstroom

herwaardering van het **kleinschalige** en autonome

groot denken, **lokaal** handelen

van geldgedreven naar **waardengedreven**

verandering via betekenisgeving/ **verhalen vertellen**

Lichte/tijdelijke samenwerking, ‘**samenredzaamheid**’

de **interconnectiviteit** via sociale media

gamers, app-ontwerpers, kunstenaars en architecten als
strategen en verbinders van de toekomst

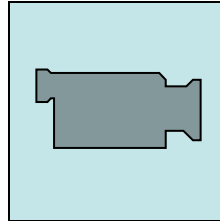
onbevangenheid en energie als drijvende krachten

van papier en overleg naar **improvisatie en actie**

Weerzin tegen bureaucratie en technocratie en de eis van een kleinere en
slagvaardiger overheid

Klein, het nieuwe groot

<http://www.youtube.com/watch?v=PV8qKJDt6EI>



Sociale besmetting: ons chagrijn is besmettelijk maar optimisme ook

In Overvecht is iedereen altijd chagrijnig

Reportage | Utrechtse probleebuurt zoekt heil in meer koopwoningen en meer bewoners uit middenklasse

Overvecht heeft alle kenmerken van een probleemwijk. Aandacht van bestuurders is er genoeg, plannen ook. Te beginnen met de sloop van de '10-hogen'.

Van onze verslaggever
Michiel de Hoog
UTRECHT

Zou minister Winsemius van VROM aan de Utrechtse wijk Overvecht hebben gedacht toen hij gisteren in de *Volkskrant* zijn zorgen over probleemwijken kenbaar maakte?

In Overvecht, een 'wijk' van 31 duizend inwoners, zijn alle probleemwijkeigenschappen die de minister opnoemde, aanwezig: cri-

minaliteit, slechte gezondheid, grote vmbo-scholen, galerijflats. 'En natuurlijk hangjongeren', zegt Hassan, een hangjongere die vandaag niet hangt, omdat het koud is en regent.

Hij loopt over een van de 'lege pleinen' die Winsemius als kenmerkend aanwees. Op wijken als Overvecht moet volgens Winsemius 'de turbo' worden gezet.

Hassan is het met hem eens. Hij zou ten eerste de vele flats in Overvecht slopen. 'Daar wil niemand wonen, vandaar dat iedereen die er woont zo chagrijnig is.'

De sloop van de '10-hogen' is één van de vele plannen voor Overvecht. Meer laagbouw, meer koopwoningen, meer middenklasse.

'Dat kan de problemen van de wijk structureel oplossen', zegt wijkmanager Marianne van der

Horst. Maar er is nog geen '10-hoge' gesloopt, omdat er pas een klein aantal vervangende woningen zijn gebouwd.

In de tussentijd moet een sociale aanpak mensen met elkaar in contact te brengen. 'Mensen praten

'Veel bewoners voelen zich ernstig in de steek gelaten'

hier amper met elkaar', zegt Van der Horst. 'Ze hebben het te druk met overleven.'

Vandaar dat wijkwethouder Rinda den Besten in de wijk die 'in alle positieve lijstjes onder, en in alle negatieve lijstjes boven staat', als

eerste de turbo op armoedebestrijding zou zetten, als ze een keuze moest maken.

'Als je werk hebt, heb je een groter gevoel van eigenwaarde, iets waar Overvecht ook niet hoog op zal scoren.' Wat de veiligheid weer moet vergroten. 'Als ze werk hebben, hebben jongeren ook geen tijd om vervelend te zijn', zegt Abdel El Ouazizi, jongerenwerker bij het goedbezochte buurthuis Transit.

'De Pechtold-gelden worden ingezet om jongeren naar werk te leiden. Dit jaar nog, hoop ik.' De wijk kreeg deze zomer twee miljoen euro subsidie van de voormalig minister.

Bestuurlijke aandacht genoeg voor Overvecht. Volgende week komt alweer een minister naar Overvecht, nu De Geus (Sociale Zaken). Hij voert in een kabinets-experiment het 'adoptieteam' aan,

waarvan Pieter Winsemius al lid was voor hij minister werd.

Het adoptieteam voor Overvecht heeft sinds de zomer veel gefietst en gekeken in de wijk, en wil voor mei 2007 – de oorspronkelijke verkiezingsmaand – 'concrete en zichtbare resultaten' boeken.

Volgende week zullen er twee resultaten gepresenteerd worden. Wat die twee zijn, kan wijkmanager Van der Horst niet zeggen.

'We willen het groots presenteren, zodat de bewoners zien dat er iets gebeurt. Dat is belangrijk. Veel bewoners voelen zich in de steek gelaten.'

Van der Horst kijkt naar de flats tegenover het wijkbureau. 'Tien jaar geleden begon ik hier. Moet je voorstellen. De klachten waren: hondenpoep en te hard rijdende auto's.'



Ambities laten groeien en doorgeven in plaats van plannen en 'uitrollen'



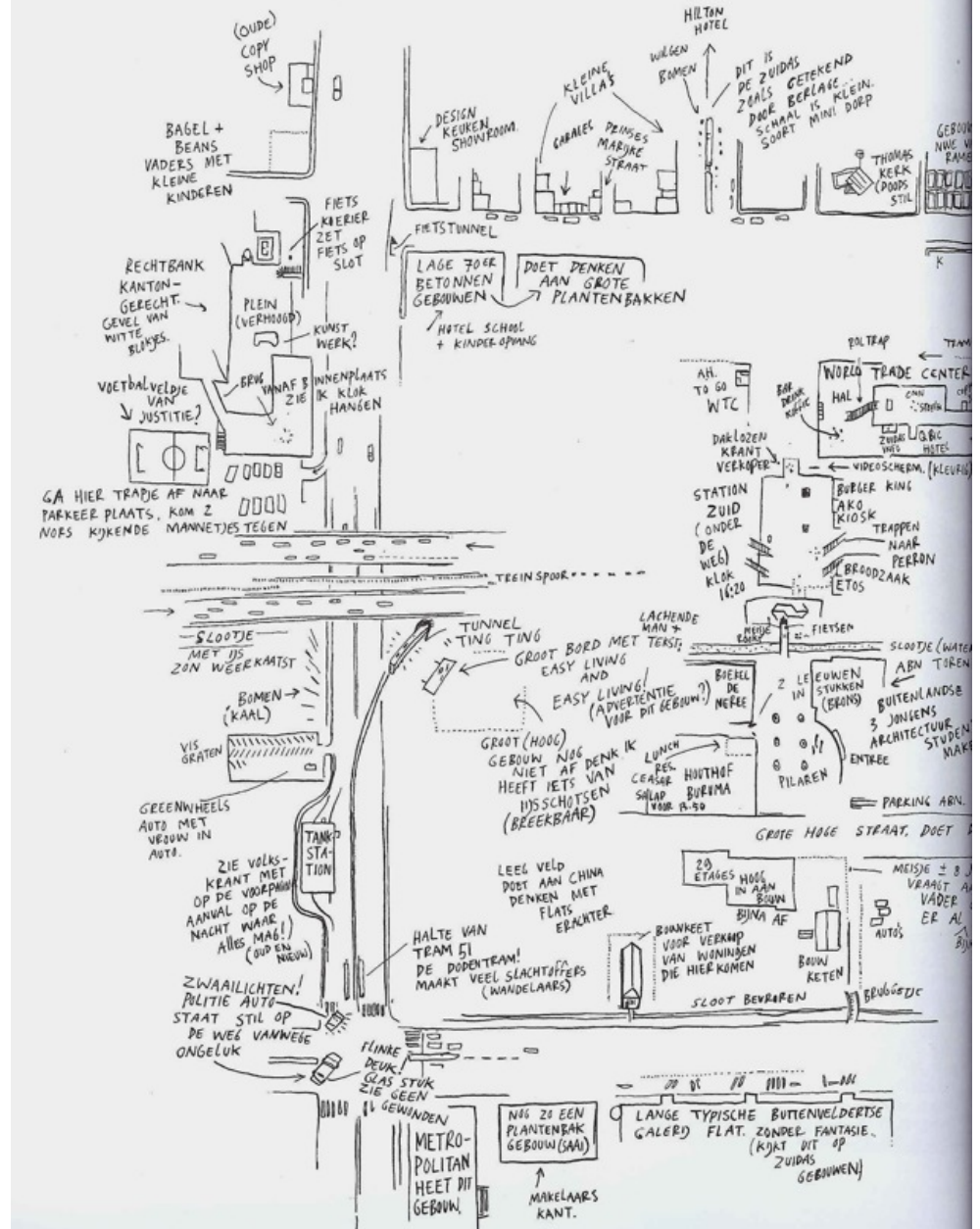
Verhalen vertellen en gedeelde betekenisgeving

**Soft planning:
medeplichtig aan een
metropolitaan verhaal**

Soft planning: collaborators in a
metropolitan story

· Zef Hemel

DE ZUIDAS (WANDELING)



Zoek de katalysator: de kleurenstrategie van de burgemeester van Tirana



Stedelijke voorbeelden hefboomwerking/katalysator

- Kleurenstrategie burgemeester Tirana
- Slow development, organische groei en ‘tuinieren’ als stedenbouwkundige strategie
- Hotel New York als katalysator Kop van Zuid
- Hoekpandenaanpak Antwerpen
- Openen achterkant station Holland Spoor
- Broedplaatsen en kansenzones
- Witte ouders die zwarte scholen omtoveren
- Buurtbemiddeling bij aanpak overlast
- CPO’s als aanjager gebiedsontwikkeling

Lichte regie: stoppen met coördineren, starten met kortsluiten processen

Weg met de:
ketenregisseur,
verbindingsofficier,
stadsregisseur,
woningbouwregisseur,
programmamanager,
gebiedscoördinator,
communicatieadviseur,
omgevingsmanager,
procesmanager,
accountmanager,
transitiemanager
.....!!



Lichte regie: intelligente regels als alternatief voor overkill

Shared space / Langzame stad



Lichte regie: maatschappelijke makelaars regelen de innovatie van onderop



Eenvoud in organiseren: Buurtzorg Nederland de succesvolle strijd tegen overhead, specialisatie en technocratie



Eenvoud in organiseren: frontlijnsturing zonder zwaar opgetuige backoffice

Barend Rombout van bureau frontlijn
Rotterdam:

“wat ik doe met 13 ambtenaren, een paar specialisten en een groep studenten, daar hebben anderen 100 of meer mensen voor nodig.”

Spelen met de tijd: processen en projecten comprimeren



“Trend: een huis bouwen binnen een dag” (Vk. 28 oktober 2009)

Spelen met de tijd: vertragen

- Onthaasting
- Incubatietijd
- Nu tijd nemen om later tijd terug te winnen
- Slow management/
slow design
- 'No regret'
- Gaten durven laten vallen



Bruikbare methoden om met de tijd te leren spelen

- Virtuele eindconferentie (we zijn klaar en kijken terug)
- Oefening: je project wordt in tijd en middelen gehalveerd, wat sla je over?
- Procesaanpak op basis van dramaturgische principes (spanningsboog, 'staging the conflict' etc.)



De ruimtelijke professionals van de toekomst

- Bevlogen verhalenverteller
- Aanjager/verbinder/kortsluiter
- Speelse strateeg
- Antropoloog/acupuncturist
- Danser door de schalen



Stelling

*In de wereld van de
gemeentelijke
grondbedrijven
kunnen we deze
lessen in lichtheid
goed gebruiken*

