

Stedelijke vernieuwing en sterke trekkers

## STEDELIJKE VERNIEUWING EN STERKE TREKKERS

Verslag Smal Beraad gehouden op 1 juni 2006

Drs. K.B. de Graaf

## INHOUD

VERSLAG	4
AGENDA	12
DEELNEMERS	14
ENKELE GEGEVENS OVER HET FORUM VOOR STEDELIJKE VERNIEUWING	16
BESTUUR	20

VERSLAG

## Achtergrond beraad

Van verschillende kanten wordt stevige kritiek geleverd op de voortgang van de stedelijke vernieuwing in ons land ('te traag') en de kwaliteit ervan ('beroerd'). Volgens verschillende waarnemers wordt een en ander niet alleen veroorzaakt door het complexe karakter van de stedelijke vernieuwingsprojecten en de 'overmaat aan – en niet zelden tegenstrijdige – doelstellingen waarmee de stedelijke vernieuwing in ons land wordt belast'. Ook het ontbreken van voldoende 'sterke trekkers' voor stedelijke vernieuwingsprojecten speelt volgens deze waarnemers een belangrijke rol.

Het merendeel van deze waarnemers vindt hierbij de achtergrond van zo'n sterke trekker (projectontwikkelaar, corporatiedirecteur, wethouder, ambtenaar of anderszins) minder van belang dan zijn of haar competenties. Over de beantwoording van de vraag over welke competenties 'sterke trekkers' (dienen te) beschikken lopen de meningen evenwel behoorlijk uiteen.

Volgens sommige critici is er bovenal behoefte aan meer 'mensen die bewoners enthousiast maken, alle partijen om de tafel halen en houden, het eindeloze gepraat indammen en ervoor zorgen dat er beslissingen worden genomen. Zij slagen erin vitale coalities te smeden en te inspireren; indien nodig staan zij flink op hun strepen (zie onder meer de KEI-ateliers over competenties van procesmanagers in de stedelijke vernieuwing in 2003 en de Best Persons in 2004). Anderen signaleren een tekort aan mensen die het vermogen om een geïntegreerde publiek-private 'business-case' te kunnen ontwikkelen en implementeren koppelen aan een creatieve benutting van de ruimte die wetten, regels en procedures bieden. Een laatste groep critici, die zich de laatste tijd steeds nadrukkelijker roert, gruwst juist van de fixatie op processen en procesmanagers, business-cases, procedures en 'regelaars'. Deze critici pleiten voor (een herstel van) het primaat van de inhoud en van professionals als stedenbouwkundigen, architecten, et cetera (zie onder andere SRO 2006/1).

In dit Smal Beraad, dat een exploratief karakter draagt, komen de volgende aandachtspunten aan de orde:

1. Is het in ons land werkelijk zo slecht gesteld met de voortgang en de kwaliteit van de stedelijke vernieuwing?
2. Wat maakt stedelijke vernieuwing zo complex?
3. Is de aan-/afwezigheid van 'sterke trekkers' van wezenlijk belang voor de voortgang en de kwaliteit van de stedelijke vernieuwing en, zo ja, over welke competenties dienen deze personen te schikken en is er een tekort aan dergelijke types?
4. Is er in dit licht sprake van lacunes in het thans op het gebied van de stedelijke vernieuwing beschikbare opleidingspakket en, zo ja, hoe kan hierin worden voorzien?

Het Smal Beraad wordt voorgezeten door drs. A. Th. (Bert) van Delden, plv. Directeur-generaal Wonen van het Ministerie van VROM en adviseur Forum voor Stedelijke Vernieuwing.

## Opening

Bij het Smal Beraad is een breed samengesteld gezelschap aanwezig van deskundigen op het gebied van stedelijke vernieuwing, wetenschappers, marktpartijen, procesmanagers, adviseurs en anderen. Beraadvoorzitter Bert van Delden geeft bij het begin van het beraad aan dat er in het veld veel verzuchtingen kunnen worden gehoord over de voortgang van de stedelijke vernieuwing. De rol van mensen krijgt daarbij ook de aandacht. Zo wordt er gewezen op het gebrek aan goede trekkers bij gemeentelijke overheden en wordt er met enige weemoed teruggedacht aan de tijd waarin in Maastricht bijvoorbeeld de scepter werd gezwaaid door wethouder John Wevers en directeur RO Huub Smeets. Aan de andere kant is volgens sommigen bij marktpartijen het aantal sterke trekkers evenzeer beperkt. Gevoegd bij de bovenstaande aandachtspunten van het beraad levert dat een interessant startpunt voor het debat, dat gestart wordt met een korte voorstelronde.

Aan de deelnemers wordt gevraagd wie ze zijn en om welke reden ze naar dit beraad zijn gekomen. De meeste deelnemers blijken op zoek naar interessante mensen in dit veld en naar een goed gesprek over waar in de stedelijke vernieuwing behoefte aan is, nu en in de toekomst. Een enkeling trekt de stoute schoenen door zichzelf als 'sterke trekker te benoemen: 'Dit beraad gaat over mij en daarom ben ik gekomen.'

Uit de voorstelronde blijkt verder een gevarieerde perceptie van de huidige stand van zaken in de stedelijke vernieuwing. Zo gaat het volgens sommigen inderdaad slecht, maar ligt dat ook aan een gebrek aan helderheid over wat er precies met de vernieuwing wordt beoogd. In sommige wijken verloopt de fysieke vernieuwing best goed, maar is er op het sociale vlak (achterstanden onderwijs, werkgelegenheid) nog nauwelijks iets gebeurd.

In de derde plaats blijken de aanwezigen verschillend aan te kijken tegen het thema van het beraad, de sterke trekkers. Er wordt bijvoorbeeld gepleit voor meer leiderschap; hoe maak je van managers echte leiders? Een aanwezige: 'Je kunt een paard wel naar het water brengen, maar gaat het dan ook drinken? Het gaat om dat laatste stapje – dat moet iemand zelf ook willen.' Anderen geven aan absoluut niet terug te verlangen naar de tijd van Wevers en Smeets ('de tijd van de blauwdrukplanning'); in hun ogen is een ander type leider noodzakelijk. Ook zijn er voorstanders van het op touw zetten van vitale coalities, maar ook van het vandaag starten van ingrijpende bestuurlijke revoluties. Kortom, een gevarieerd beeld.

### **Inleidingen op de discussie**

Bij wijze van aftrap geven hoogleraar planologie Len de Klerk en KEI-directeur Esther Agricola hun visie op het thema. De Klerk onderscheidt daarbij twee zaken: de stedelijke ontwikkeling in het algemeen en de kaders waarbinnen plannen voor de steden worden gemaakt. Ten aanzien van de algemene stedelijke ontwikkeling wijst de Klerk op de ideeën van de Oostenrijkse wetenschapper Schumpeter, die aan het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw wees op het belang van 'creatieve destructie' als basis voor welvaarts-groei. Door een voortdurende substitutie van goederen en diensten en een stijgende arbeidsproductiviteit groeien economieën. Vooral de ondernemers – en niet zozeer de managers – zijn de dragers van deze creatieve destructie. Het gaat volgens De Klerk om die mensen die de durf en het lef hebben te ondernemen, niet alleen in de fysieke sfeer, maar ook bij sociaal-economische en culturele projecten. Vertaald naar de dynamiek van de stad slaan de economische processen neer in ruimtelijke structuren. Het effect is een voortdurende stroom van schijnbaar chaotische processen: tijd en ruimte worden gesubstitueerd, nieuwe accommodaties vervangen de oude, nieuwe bedrijven vestigen zich en anderen verdwijnen. Dat alles leidt tot een veelheid aan projecten, die het lastig maken de structuur van de stad als geheel te bepalen.

Ten aanzien van de kaders waarbinnen de plannen gemaakt worden, constateert De Klerk dat deze anno 2006 het karakter van 'gematigd liberaal' hebben. Er wordt steeds bedrijfsmatiger en projectmatiger gewerkt, er is een forse marktorientatie en om de veelheid aan kleine plannen te beteugelen wordt integratie als bezweringsformule gehanteerd. Dat leidt op zijn beurt tot een vorm van bureaucratie en in combinatie met een toegenomen angst voor onzekerheid ontstaan er hele nieuwe problemen. Binnen deze context werkt ook de overheid steeds bedrijfsmatiger; er wordt gestuurd op resultaten en prestatieafspraken. Het gevolg is een grote controle-machine die de effecten van de zo gewenste deregulering compenseert.

Bij het formuleren van de doelstellingen voor nieuwe projecten valt op, aldus De Klerk, dat steeds meer niet-ruimtelijke doelstellingen aan de ruimtelijke planning worden gehangen. Dat levert een aantal ongewenste zaken op: minder kwaliteit, te lange processen en een enorme overhead. Als illustratie noemt De Klerk een project van de SEV, waarbij 'speldenprikken' worden uitgedeeld. De problemen van individuele mensen worden aangeprikt met een precisiebombardement van sociaal-economische maatregelen, met de corporaties in een opvoedende en ondersteunende rol. Het zijn termen waar De Klerk zich over verbaast: waar wordt de ruimtelijke planning mee opgezadeld? 'Het zijn op zich honorabele doelstellingen, maar is het nog werkbaar? Haal het uit elkaar en herverdeel de verantwoordelijkheden.'

### **Enorme brij aan projecten**

In haar reactie geeft Esther Agricola aan moeilijk een oordeel over de stedelijke vernieuwing in termen van goed of slecht te kunnen geven. In 2003 en 2004 ging het in ieder geval niet goed en ging het debat vooral over het maken van de slag tussen visie en uitvoering en binnen die context werden lef en leiderschap gevraagd. Er was sprake van complexe situaties en een roep om integraliteit; daar waren sterke trekkers voor nodig om dat te beheersen. Anno 2006 loopt de stedelijke vernieuwing op de ene plek goed, op de andere plek minder. Agricola signaleert eveneens een enorme brij aan projecten, waarvan het de vraag is in hoeverre de steden als geheel daar beter van worden. Positiever is het vacuüm dat de laatste tijd is ontstaan door alle vertragingen, waardoor veel sloopbeslissingen opnieuw tegen het licht werden gehouden. 'Dat gaf lucht om goed na te denken en daar hebben sommige mensen goed van geprofiteerd.'

Aan de andere kant is er ook veel onzekerheid; mensen weten het niet meer. Stedelijke vernieuwing moet meer zijn dan volkshuisvesting, maar wat dan? Er moet maatwerk worden gepleegd, maar daar is ook weinig mee te beginnen. De holistische dreiging ontstaat; de wens om alles met alles te verbinden in één perspectief. Maar dat leidt weer tot inertie, boosheid, ontevredenheid en het zich niet meer durven uitspreken.

Het voorstel van Agricola is dan ook om de stedelijke vernieuwing veel specifieker te maken: hoe kunnen partijen heel precies worden in hun maatregelen, denkend vanuit de stad en de eigen kracht van gebieden. In de volkshuisvesting wordt zo niet gedacht, daar gaat het vooral om doelen. Er wordt vooral op projecten gestuurd, in plaats van op (de veel moeilijker meetbare) kwaliteiten. Het verbinden van precisie en keuzes maken met kwaliteit vergt een ingrijpende systeemverandering, waarbij veel meer van onderop wordt gedacht: wat is dit voor een stuk stad en wat kan hier gebeuren. Het betekent het omgaan met grote onzekerheden en het inbouwen van meer flexibiliteit; iets wat erg ingewikkeld wordt gevonden door de volkshuisvesters. 'Er is behoefte aan een nieuw groot verhaal, afkomstig van een kleine, slagvaardige overheid', aldus Agricola, die daarmee aansluit bij een recent pleidooi van rekenkamer-voorzitter Tjeenk Willink. In dat kader is wel degelijk behoefte aan sterke en slimmere trekkers.

### **Discussie deel één: de stedelijke vernieuwing**

In het eerste deel van het beraad staat vooral de voortgang van de stedelijke vernieuwing centraal. Sommige aanwezigen duiden deze aan als traag en slecht. Flexibiliteit wordt gemist, pps'en komen niet echt van de grond, de oorspronkelijke uitgangspunten verdwijnen uit beeld en elk jaar wisselen de modes. Over dat laatste wordt gezegd dat er slecht wordt vastgehouden aan wat we met de stad en de stedelijke vernieuwing wilden gaan doen en beoogden: 'Het ene jaar gaat het over woonmilieus, dan weer over sloop en na een jaar is renovatie weer de norm. Dan is het lastig om de koers vast te houden.' Er wordt gepleit voor een breder debat over wat de stad is (een emancipatiemachine bijvoorbeeld) en waar mensen in die stad beter van worden. Dat debat is verloren gegaan in de genoemde enorme brij aan projecten; er is geen breed gedragen visie op de toekomst van de stad. Een aanwezige: 'Daar komt bij dat de steden het in de afgelopen 20 jaar goed hebben gedaan en geen echte crises hebben gekend. En zoals we weten wordt echt diep nadenken bevorderd door een goede crisis.' De *sense of urgency* en het besef dat de problemen in de Parijse *banlieues* ook hier kunnen ontstaan, worden node gemist.

In de meer kwetsbare woningmarktgebieden, zoals die van Rotterdam, wordt verder ondernemerschap gemist om de problemen echt aan te pakken. Marktpartijen staan daar niet te dringen om mee te doen, terwijl vooral in het sociaal-economische domein behoefte is aan investeringen. De volkshuisvesting staat echter gelijk aan vastgoed en de mensen die de stedelijke vernieuwing aansturen zitten in dat vastgoed. Het sociaal-economische sneeuwt daardoor onder. Een aanwezige: 'Het denkproces over wat we met de woningen gaan doen is enorm gedemocratiseerd. Daar wordt in colleges en gemeenteraden urenlang over vergaderd. Terwijl de laatste Havo/VWO-school in Den Haag Zuidwest met een pennenstreek kan worden geschrapt en naar Wateringse Veld kan worden verplaatst. Dat is echt verbazingwekkend.'

In dit kader worden ook methodes gemist om bijvoorbeeld de meerwaarde van een goede brede school in een wijk te calculeren en te vertalen naar een investeringsprogramma. In andere landen is men daar verder mee, zo wordt geconstateerd. Zo worden in Engeland bijvoorbeeld schoolresultaten gebruikt als indicator van de stand van zaken in een wijk. 'Dat geeft aan dat er op een andere manier naar de herstructurering van dergelijke gebieden wordt gekeken. In Nederland zouden we dat debat ook moeten voeren: wat zijn nu precies onze doelstellingen met de stedelijke vernieuwing en wat staat ten dienste van wat? Doen we alleen het fysieke gedeelte of kijken we toch ook achter de voordeur, waar in een wijk als Malburgen in Arnhem met 60% van de huishoudens iets aan de hand is en 80% de weg naar de betreffende instanties niet weet te vinden. Is sloop het enige dat we daar tegenover kunnen stellen? Of is het veel logischer dat een corporatie een brede school gaat realiseren, omdat dat leidt tot betere schoolresultaten en daarmee hogere huizenprijzen in het gebied?' In dat kader wordt tevens gepleit voor meer oog voor de waarden die in een gebied zelf aanwezig zijn, oftewel 'de vijf w's: wonen, werken, weten, welzijn en waardigheid. Op al deze terreinen moeten duidelijke leiders worden gezet, met duidelijke verantwoordelijkheden.'

### **Niet alles aan alles koppelen**

Een ander probleem is de integraliteit die met stedelijke vernieuwing wordt nagestreefd. De fysieke, sociale en economische beleidsterreinen hebben hele verschillende maatschappelijke achtergronden. Soms worden

problemen op een individueel terrein veroorzaakt en ook weer opgelost, zoals in de relatie tussen conjunctuur en de werkgelegenheid van bewoners. Voor zaken als werkgelegenheid en onderwijs worden vaak ook stadsbrede programma's geformuleerd en worden daarmee niet gekoppeld aan concrete plekken. Deze processen kennen bovendien een beperkt tijdsbeslag, in tegenstelling tot bijvoorbeeld fysiek-ruimtelijke maatregelen in buurten en wijken, die minimaal 25 jaar moeten meegaan. Kortom: hoe zijn al deze probleemcategorieën te combineren in één aanpak?

De leiders – die er volgens sommige aanwezigen wel degelijk zijn – komen om in de dossiers, zo wordt verder gezegd. 'De stedelijke vernieuwing is erg gelaagd en institutioneel geworden. Doorbreek dat door individuen mogelijkheden te geven die buiten al deze kaders staan. Dan worden gebieden ook weer aantrekkelijk. Maak het bijvoorbeeld mogelijk dat mensen oude flats kunnen samenvoegen tot woonwerkruimtes van 300 m<sup>2</sup>. Dat kan nergens anders in de stad en dat trekt dan ook weer gemotiveerd mensen van buiten.' Volgens enkele aanwezigen moet de energie beter gericht worden. Een teveel aan afspraken en beleid maakt dat moeilijk, zo niet onmogelijk: 'De energie zit nu erg op de worsteling tussen de gemeente en de corporaties. Dan komt er iemand met een leuk idee voor een bepaalde plek, maar dan kan dan niet omdat er al "afspraken" over zijn gemaakt. Of het past niet in het beleid. Of men ziet het gewoonweg niet: de overkant van de straat die formeel niet bij het project hoort, maar waar wel iets kan gebeuren. Door de enorme vergadercultuur blijft dat dan buiten beeld. Dat werkt dus niet; kansen worden dan niet benut of problemen niet aangepakt. Er is best talent en er zijn wel gemotiveerde mensen, maar ze moeten wel kansen krijgen.'

Tenslotte wordt geconstateerd dat de gemeentelijke overheid weer heel dominant aanwezig is in het herstructureringsproces, in tegenstelling tot de tijd dat bijvoorbeeld de oude havengebieden werden aangepakt, en die gemeentelijke overheid zit teveel in haar rol als grondeigenaar. Ook lopen er teveel geleerde mensen rond en te weinig verstandige, die met enthousiasme en trots aan de slag gaan. De jongere generatie krijgt bovendien te weinig kansen; aan de bovenkant houden de managers de stoelen bezet. Om uit deze impasse te komen wordt er onder meer voor gepleit het aantal bestuurders en ambtenaren fors terug te brengen (iets waar VROM overigens al enige tijd mee bezig is) en de publieke sector ingrijpend te reorganiseren. Dit is een schaalniveau dat hoger ligt dan de stedelijke vernieuwing zelf.

### Trekkers met buikpijn

Maar is het alleen maar kommer en kwel? Anderen zijn positiever gestemd en wijzen daarbij onder meer op de veerkracht van de stad en de kracht van mensen met passie. 'Wanneer je daar vertrouwen in hebt en gelooft in de kracht van mensen en de dynamiek van de stad, dan kun je veel tot stand brengen. Toegegeven, het is soms heel concreet en heel banaal, maar wij "doeners" in het veld trekken daar hard aan.' Het is zaak om deze enthousiaste doeners te koppelen aan de opgaven die er werkelijk toe doen. Hoogvliet is daar een voorbeeld van, aldus een aanwezige. Hier werden mensen ingezet die er buikpijn van kregen wanneer projecten vertraging opliepen: 'Dat zijn mensen die weten dat hun werk heel direct ingrijpt op de levens van bewoners. Dat zijn de goede mensen. Die bellen elkaar om 11 uur 's avonds op om te horen hoe het is gegaan die dag.'

Meer steun uit de wetenschappelijke hoek van de denkers zou hierbij wel zeer welkom zijn, zo wordt gezegd. Hoewel er veel goede en actuele Engelstalige literatuur beschikbaar is over thema's rond herstructurering, dringt deze maar heel mondjesmaat door tot de dagelijkse praktijk. Hier ligt een taak voor de wetenschap en dag- en vakbladen, om wetenschappelijke inzichten voor een breed publiek toegankelijk te maken. Er kan sowieso meer worden geleerd: van elkaar, van andere steden en van andere aanpakken. 'Nu wordt toch iedere keer weer het wiel opnieuw uitgevonden.'

Dat de voortgang van de vernieuwing maar matig is en het tempo laag ligt, is volgens anderen juist een zegen. Traag is prima; daardoor sneuvelen onsamenhangende plannen die achteraf gezien beter niet uitgevoerd hadden kunnen worden: 'Als je de richting nog niet helemaal weet, kies je in ieder geval niet de verkeerde.' Traagheid biedt ook kansen voor kleine, meer organische projecten die van onderop worden opgezet en niet van bovenaf zijn bedacht. *Go with the flow*, zo wordt gezegd. Van partijen als de corporaties vergt dat wel de durf om met ondernemende mensen in de buurten en wijken in contact te treden. Daarbij moet het niet zozeer gaan om problemen, als wel om het programma dat deze mensen nodig hebben om vooruit te kunnen komen in de wereld. 'Je moet dan toetreden tot netwerken waar we nu geen deel van uitmaken en daar doen we te weinig inspanning voor.'

## Traag is goed

De genoemde traagheid wordt voor een deel ook door betrokkenen zelf gekoesterd, aldus een aanwezige. Bovenin in gemeentelijke organisaties wordt bijvoorbeeld aangedrongen op tempo maken en aantallen halen, terwijl de werkers op het lagere niveau de mening zijn toegedaan dat tempo maken niet handig is. Zij zorgen er vervolgens voor dat er weinig tot niets gebeurt. Niets doen betekent namelijk onder meer dat er nog forse rendementen kunnen worden gemaakt op woningen die anders gesloopt zouden worden. Met uitzondering van situaties in Noord-Groningen is de woningmarkt nog zo krap, dat doorexploiteren voor veel corporaties de meest aantrekkelijke optie is. 'Wanneer je niets doet, stijgt de locatie alleen maar in waarde. Wanneer je wel ingrijpt daalt de locatie eerst in waarde en vervolgens loop je het risico dat je je afspraken niet kunt nakomen omdat het proces heel lang duurt. Dan bedenk je je nog wel even voor je gaat slopen.'

In een aantal wijken is wel degelijk sprake van voortgang en vernieuwende manieren van werken, zo klinkt een laatste optimistisch geluid. De 56-wijken aanpak mag volgens sommigen ongedifferentieerd worden genoemd, deze speldenprik heeft er wel toe bijgedragen dat partijen op lokaal niveau met elkaar in gesprek zijn geraakt. Vervolgens hebben ze onderling prestatie-afspraken gemaakt, zonder dat het Rijk daar tussen zit. 'Bewoners, corporaties en gemeenten zijn elkaar gaan aanspreken, omdat hun wijk op een lijst werd gezet. Dat heeft goed gewerkt.' Op een vergelijkbare manier hebben de IPSV-gelden in sommige wijken voor doorbraken gezorgd, zoals in De Laares in Enschede. Een IPSV-subsidie zorgde er hier voor dat partijen die de boeken al dicht hadden gedaan weer opnieuw bereid bleken naar de wijk te kijken en met een nieuw, haalbaar plan te komen.

Aan het einde van dit eerste deel van de discussie wordt aan Willem Spijker gevraagd om de opgegooide puzzelstukjes te groeperen. Hij signaleert een aantal zaken, mede aan de hand van zijn eigen ervaringen in de Amsterdamse Westelijke Tuinsteden:

- er zit nog steeds veel passie in dit gezelschap en in andere mensen die met stedelijke vernieuwing bezig zijn;
- in de praktijk gaat het erom een enorme ambitie te hebben, maar om tegelijkertijd hele kleine stapjes vooruit te kunnen zetten;
- door het streven naar onzekerheidsreductie moeten alle initiatieven en projecten 'SMART' worden geformuleerd, oftewel meetbaar en afrekenbaar. Daarmee wordt de complexiteit en ambiguïteit van de stedelijke samenleving ontkend;
- over de term ondernemerschap bestaat verwarring. Goed ondernemerschap is niet zozeer projectmatig werken, als het wel realiseren van maatschappelijke doelstellingen;
- geld is de drijfveer geworden in de stedelijke vernieuwing. Iedereen wordt op geld afgerekend en zo kan het bijvoorbeeld gebeuren dat er op het August Allebéplein al 15 jaar wordt gesproken over een aanpak, maar er nog steeds niets is gebeurd;
- de complexiteit van de stad moet worden erkend. Sommige problemen zijn van alle tijden – de armoede achter de voordeur – en zullen altijd blijven bestaan. Dat vergt dan ook een permanente inspanning en aandacht;
- in plaats van grote masterplannen te maken is het zinvoller te horen wat mensen in het gebied zelf beweegt. Waar is behoefte aan en speel daar op in. Wanneer iets goed blijkt te werken, pas dat dan op andere plekken ook toe;
- blijf niet hangen in mooie concepten zoals 'IJburg zonder scheidslijnen', maar pas het werkelijk toe. Ga op de werkvloer aan de gang met kleine projecten, in plaats van op een hoog abstractieniveau te blijven steken.

## Discussie deel twee: de sterke trekkers

In het tweede deel van de discussie wordt de voortgang van de stedelijke vernieuwing en de complexiteit ervan als gegeven beschouwd. Er wordt nader ingezoomd op de stelling dat mensen ertoe doen, met als vervolgvraag: wat moeten hun competenties en vaardigheden zijn? In het debat moet een slag verder gekomen worden dan containerbegrippen als lef en leiderschap. Waar gaat het concreet om?

Volgens een aanwezige gaat het om een combinatie van kennis en kunde met karakter en andere persoonlijke eigenschappen. De precieze opleiding die iemand genoten heeft is tot op zekere hoogte minder relevant, maar aan de andere kant moet een sterke trekker wel beschikken over een degelijke inhoudelijke bagage, om zo inhoud en proces te kunnen verbinden. 'Maar bovenal gaat het om passie; mensen die passie

hebben voor architectuur of stedenbouw, of bijvoorbeeld heel actief zijn in het bestuur van een school. Wanneer die mensen een dergelijke passie meenemen in hun professionele leven, dan gaat het gebeuren.' Over ervaring wordt gezegd dat 20 jaar meedraaien in het vak niet per se noodzakelijk is. Het wezen van de sterke trekker is niet per se uit het CV van een persoon op te maken. Sterker nog: sterke trekkers kunnen het veld ook jong en onbevungen tegemoet treden en daarmee niet-bedreigend en onverdacht overkomen. Vaardigheden (communicatief, overtuigingskracht, zaken goed kunnen verwoorden) zijn verder goed aan te leren. Talent voor spreken en schrijven is plezierig, maar kan ook worden ontwikkeld. 'Wat nog wel eens wordt onderschat is didactische vaardigheid. Iets van het onderwijzerstype moet wel in je zitten. Keer op keer moet je zaken kunnen uitleggen aan bijvoorbeeld bewoners en je moet dat niet vervelend vinden. Jij bent de professional, leg het maar uit. Wanneer je het beeld van de sterke trekker vervolgens verder afpelt, kom je uit op de persoonlijke eigenschappen. Hiermee kan de sterke trekker werkelijk excelleren; kun je werkelijk interesse in mensen opbrengen en ze serieus nemen. Dat lijkt een open deur, maar hoe vaak hoor ik niet corporatiedirecteuren over hun huurders zeggen dat ze zeuren of toch niet geïnteresseerd zijn in wat de corporatie doet. Dat betekent niet dat je moet doen alsof je één bent met de ander, maar probeer je wel in te leven. En wees eerlijk over wat je bedoelt en over welke keuze je gemaakt hebt.' In het proces gaat het erom doelen te benoemen, de grote lijn te bewaken, tegenstanders in hun waarde te laten en ze niet krampachtig proberen in een participatietraject te trekken, zelfstandig te kunnen opereren en een eigen mening en visie uit te spreken. Tenslotte is zelfrelativeringsvermogen van belang; het veld neemt zich vaak te serieus, relatieveer dat (wat iets anders is dan alles maar bagatelliseren).

### **Systeem doodt creativiteit**

Door de aanwezigen wordt met instemming op dit pleidooi gereageerd. In eerdere debatten van KEI ging het vooral over competenties en competentie management en die zin is dit persoonlijke, zelfbewuste beeld van de sterke trekker - bijna een Amerikaans beeld, aldus een aanwezige – een goede aanvulling. Het roept niettemin bij sommigen ook het gevoel op van 'dit is goed en belangrijk. Competenties, het is zeker een issue. Maar tegelijkertijd: moeten we het hier over hebben? Natuurlijk gaat het over kennis, vaardigheden en attitudes. Maar we moeten daarboven uitstijgen: zit de werkelijke mismatch niet tussen het systeem dat we hebben opgebouwd en de mensen die daarbinnen actief zijn?' Er zijn goede mensen genoeg, maar het systeem houdt ze tegen om werkelijk te excelleren, zo wordt gezegd. Mensen durven zich niet meer uit te spreken over kwaliteit en over goed en slecht. Het gaat alleen om getallen. Daarom is een systeemverandering noodzakelijk, waarbij op een zakelijke en soms harde manier wel het debat over kwaliteit wordt gevoerd. Alleen zo kan de zichzelf instandhoudende publieke sector waar Tjeenk Willink en De Klerk het over hebben ('het doelgericht werken heeft ertoe geleid dat we allemaal Rekenkamertjes zijn geworden') worden omgevormd. Het voorbeeld wordt genoemd van een school in de Westelijke Tuinsteden, die dagelijks tegen allerlei grote institutionele hindernissen aanloopt. Door de school daarin bij te staan, wordt er gewerkt aan de bestuurlijke revolutie die zo noodzakelijk is.

De vraag is daarmee of de persoonlijke passie die hiervoor werd genoemd, verbonden kan worden met het institutionele niveau. Is daar ruimte voor of blijven partijen hangen in procedures, gehinderd door de bestuurlijke inertie? 'Er is een omgeving nodig waarbinnen sterke trekkers kunnen gedijen. Een omgeving ook waarbinnen mensen fouten mogen maken en niet direct worden afgestraft.' Daarbovenop komt de aanvulling dat er niet één soort sterke trekkers is: er zijn bevlogen bestuurders nodig, die vervolgens de werkers beschermen en goed laten functioneren. Ruimte geven, alsmede vertrouwen en rugdekking: daar gaat het om. Er is verschillend leiderschap en er zijn verschillende competenties; dat is niet over één kam te scheren.

Aan het einde van het gesprek wordt door een aanwezige voorgesteld om per thema – fysiek, sociaal, economisch – in de wijken te komen tot specifieke vitale coalities en eigen arrangementen, waarbij verschillende partijen samenwerken en kunnen excelleren. Zo zouden scholen en bedrijven veel meer kunnen samenwerken rond stages en werkgelegenheidsprojecten en kan de basis voor leefbaarheid in de buurt gelegd worden door een samenwerking van GG&GD, basisscholen en politie. Bij elk arrangement is het de vraag hoe de overheid erbij wordt betrokken en wie de sturing voor zijn rekening kan nemen. Een en ander volgens methodes die niet steeds per wijk opnieuw behoeven te worden uitgevonden.

Het blijkt een voorstel dat leidt tot heftige reacties bij sommige aanwezigen. Het zou teveel een institutionele top down aanpak zijn, die te weinig luistert naar wat er in de buurten feitelijk leeft en de initiatieven die daar worden ontwikkeld. Hier speelt mee dat er te weinig oog is binnen het beleid voor de werkers in de wijken,

zoals de politieagent in Transvaal die bovenop de wijk zit en veel ziet, maar waarvan de kennis en kunde niet door het systeem wordt benut.

Volgens anderen gaat het uiteindelijk vooral om het verbinden van de verschillende thema's, op een manier zoals die in Engeland bijvoorbeeld door de *Housing Action Trusts* plaatsvindt; bedrijven die gemandateerd om de integrale vernieuwing van een wijk gedurende 10 tot 15 jaar te hand te nemen. Een dergelijke slagvaardige aanpak wordt ook voor de Nederlandse situatie bepleit: 'De processen moeten simpeler.' In deze context wordt er ook voor gewaarschuwd de bestuurlijke structuur aan te vullen met bijvoorbeeld een Randstadbestuur; bestuurlijke slagkracht moet zeker worden georganiseerd, maar gekoppeld aan concrete vraagstukken. Daar moeten de relevante coalities op worden georganiseerd.

Aan de aanwezigen wordt tenslotte gevraagd wat zij meenemen uit dit exploratieve debat. Die vraag levert opnieuw een breed palet aan antwoorden op. Van de behoefte aan beschermengelen tot en met de noodzaak om inhoud en proces in samenhang te (blijven) bezien. Ook de term systeem valt enkele keren: staat het Nederlandse systeem van stedelijke vernieuwing open voor de creatieve destructie die bij het begin van het debat werd genoemd? Sommige deelnemers vragen zich openlijk af of ze bij hun werk in de stedelijke vernieuwing wel de goede groepen te pakken hebben (bewoners bijvoorbeeld) en gaan zich bezinnen op methoden om daarachter te komen. Anderen pleiten voor een debat over waarom de stedelijke vernieuwing destijds is begonnen en welke doelstellingen daarmee werden beoogd; het zicht daarop is kwijtgeraakt.

AGENDA

Geannoteerde agenda voor het Smal Beraad over het thema 'Stedelijke Vernieuwing en sterke trekkers' dat wordt gehouden op 1 juni 2006 van 16.00 uur – 21.30 uur in Palladio, Klein Geertekerkhof 1 te Utrecht.

---

### Achtergronden

Van verschillende kanten wordt stevige kritiek geleverd op de voortgang ('te traag') en de kwaliteit ('beroerd') van de stedelijke vernieuwing in ons land. Volgens verschillende waarnemers wordt een en ander niet alleen veroorzaakt door het complexe karakter van stedelijke vernieuwingsprojecten en 'de overmaat aan - en niet zelden tegenstrijdige - doelstellingen waarmee de stedelijke vernieuwing in ons land wordt belast'. Ook het ontbreken van voldoende 'sterke trekkers' voor stedelijke vernieuwingsprojecten speelt volgens deze waarnemers een belangrijke rol.

Het merendeel van deze waarnemers vindt hierbij de achtergrond van zo'n trekker (projectontwikkelaar, corporatiedirecteur, wethouder, ambtenaar of anderszins) minder van belang dan zijn of haar competenties. Over de beantwoording van de vraag over welke competenties 'sterke trekkers' (dienen te) beschikken lopen de meningen evenwel behoorlijk uiteen.

Volgens sommige critici is er bovenal behoefte aan meer 'mensen die bewoners enthousiast maken, alle partijen om de tafel halen en houden, het eindeloze gepraat indammen en ervoor zorgen dat er beslissingen worden genomen. Zij slagen erin vitale coalities te smeden en te inspireren; indien nodig staan zij flink op hun strepen' (zie o.a. KEI-atelier Best Persons, 2004). Anderen signaleren een tekort aan mensen, die het vermogen om een geïntegreerde publiek-private 'business-case' te ontwikkelen en te implementeren koppelen aan een creatieve benutting van de ruimte die wetten, regels en procedures bieden. Een laatste groep critici, die zich de laatste tijd steeds nadrukkelijker roert, gruwelt juist van de fixatie op processen en procesmanagers, business-cases, procedures en 'regelaars'. Deze critici pleiten voor (een herstel van) het primaat van de inhoud en van professionals als stedenbouwkundigen, architecten, et cetera. (zie o.a. SRO, 2006/1).

### Aandachtspunten voor de discussie

Tegen de hiervoor geschetste achtergrond zullen tijdens het Smal Beraad in ieder geval de navolgende aandachtspunten aan de orde komen:

1. Is het in ons land werkelijk zo slecht gesteld met de voortgang en de kwaliteit van de stedelijke vernieuwing?
2. Wat maakt stedelijke vernieuwing zo complex?
3. Is de aan / afwezigheid van 'sterke trekkers' van wezenlijk belang voor de voortgang en de kwaliteit van de stedelijke vernieuwing en, zo ja, over welke competenties dienen deze personen te beschikken en is er een tekort aan dergelijke types?
4. Is er in dit licht sprake van lacunes in het thans op het gebied van de stedelijke vernieuwing beschikbare opleidingspakket en, zo ja, hoe kan hierin worden voorzien?

### Agenda

16.00 uur	Opening door drs. A.Th. van Delden, plv. Directeur-Generaal Ministerie van VROM / adviseur Forum voor Stedelijke Vernieuwing en voorzitter Smal Beraad
16.10 uur	Discussie, toegespitst op de aandachtspunten 1 en 2
19.30 uur	Discussie, toegespitst op de aandachtspunten 3 en 4
21.15 uur	Afronding door drs. A.Th. van Delden

DEELNEMERS

Mw. drs. E.M. Agricola	KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing
Ir. E. Amory	Amory + Jurriëns Concept en Projectmanagement
C.W.J. van Bommel	Van Wijnen Holding
Drs. A.Th. van Delden	Ministerie van VROM / Forum
Drs. K.B. de Graaf	Vastgoedcommunicatie / notulist
Drs. B.D. den Hollander	Gemeente Rotterdam
Mw. ir. M. Huffstadt	Breebaart & Huffstadt
Drs. F.A.H. Hüsken	Consort-groep
Ir. W.L. Jurgens	Ministerie van VROM
Prof. dr. L.A. de Klerk	Universiteit van Amsterdam / Forum
Mw. ir. I.E. Ponec	Ymere
R. Scherpenisse	SEV
Mw. drs. R.Y.S. Schoonbeek	Bouwfonds MAB Ontwikkeling
W. van Spijker	Van Vieren
Mw. drs. A.C. van der Veen	Woonwaard Noord Kennemerland / Forum
Mw. C.E. van Vlodrop	Forum
Mr. J. Winsemius	Bureau Middelkoop

ENKELE GEGEVENS OVER HET FORUM VOOR STEDELIJKE VERNIEUWING

De stichting Forum voor Stedelijke vernieuwing – opgericht in 1983 – stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan het inzicht in de specifieke positie en de sterke en zwakke punten van de stad. In samenhang daarmee wil het Forum de ontwikkeling stimuleren van een stedelijk vernieuwingsbeleid, dat is gericht op de bestrijding van sociale en materiële verpaupering en op een (re)vitalisering van de initiërende en stimulerende functies die de steden op velerlei gebied voor uiteenlopende betrokkenen (kunnen) vervullen. Dit betekent dat het Forum, naast de stedelijke fysieke omgeving, ook de stedelijke economische structuur, het sociaal-culturele klimaat in de steden en de organisatie van het bestuur van de steden tot zijn aandachtsgebied rekent.

Het Forum is opgericht ten behoeve van alle organisaties en personen die bij de stedelijke vernieuwing zijn betrokken. Derhalve behoren niet alleen overheidsorganisaties, politici en ambtenaren, maar ook (vertegenwoordigers van) private organisaties, publicisten, wetenschappers en 'stedelingen' tot de doelgroep van het Forum.

In algemene zin probeert het Forum zijn doelstelling te realiseren door te functioneren als platform voor de tot zijn doelgroep behorende organisaties en personen. Het Forum organiseert daartoe allereerst zogenaamde Breed Beraden. Tijdens de Breed Beraden wordt door een per beraad wisselend gezelschap van personen, die betrokken zijn bij de stedelijke vernieuwing, gesproken over ontwikkelingen, problemen en strategieën die van belang zijn voor de revitalisering van de steden.

#### Thema's Breed Beraden:

- economische revitalisering van de steden
- sociale en culturele revitalisering van de steden
- stedelijke vernieuwing en bestuurlijk-financiële verhoudingen
- stedelijk beheer
- stedelijke vernieuwing en informele economie
- stedelijke vernieuwing en openbare orde en veiligheid
- investeren in de stad
- public-private partnership
- flexibilisering van de geldstromen in de volkshuisvesting
- stedelijke vernieuwing en de randstad
- stedelijke vernieuwing en stadsvernieuwing in de jaren negentig
- publiek-private samenwerking bij de ontwikkeling van stedelijke vernieuwingsprojecten in middelgrote steden
- de financiering van de volkshuisvesting in de jaren negentig
- naar een actief, integraal beheer van de na-oorlogse wijken
- stedelijke vernieuwing en het bestuur in grootstedelijke gebieden
- stedelijke vernieuwing en de bestrijding van sociale en materiële verpaupering
- stedelijke vernieuwing in de periode 1990 – 1994
- stedelijke vernieuwing en architectuur
- stedelijke vernieuwing en milieubeheer
- stedelijke vernieuwing en de ontwikkeling van woningen in de sociale marktsector
- de relatie tussen gemeenten en woningcorporaties op lokaal niveau
- gerichte intensivering van ruimtelijke investeringen: mogelijkheden en beperkingen
- stedelijke vernieuwingsprojecten: hoe verder?
- de communicatie van de stedelijke vernieuwing
- financiële verhouding tussen de centrale overheid en de stedelijke overheden
- de toekomst van de knooppunten
- 'Belstato'
- stedelijke vernieuwing en projectontwikkeling
- stedelijke vernieuwing en de multiculturele stad
- beweeglijke burgers en stedelijke vernieuwing
- Europese eenwording, veranderende verzorgingsstaten en de stedelijke en bestuurlijke inrichting in Nederland

- stedelijke vernieuwing en openbaar vervoer
- het beeld van de VINEX-locaties
- de consequenties van het nieuwe beleid inzake perifere en grootschalige detailhandels-vestigingen voor de binnensteden
- stedelijke vernieuwing en de ontwikkeling van vraag en aanbod op het gebied van de volkshuisvesting
- stedelijke vernieuwing en het nieuwe Grote Stedenbeleid
- de herontwikkeling van vroeg-naoorlogse wijken
- de ontwikkeling van de IJ-oever
- stedelijke vernieuwing, vergrijzing en modernisering van de ouderenzorg
- stedelijke vernieuwing en de vernieuwing van het bestuur
- Zuidvleugel van de Randstad
- investeren in de bereikbaarheid van de steden
- herijking Belstato: de stedelijke vernieuwings- en beheeropgave in perspectief
- stedelijke vernieuwing en publiek-private samenwerking: voortschrijdende inzichten?
- stedelijke vernieuwing, materiële armoede en sociaal isolement
- stedelijke vernieuwing en Nederland 2030
- stedelijke vernieuwing en de 24-uurs economie
- stad zonder horizon
- investeren in stedelijke gebieden
- aan het werk met het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing
- TNLI: kansen en bedreigingen voor de vernieuwing van onze steden
- de educatieve stad
- ruimtelijke ontwikkeling en stedelijke vernieuwing
- sociaal investeren in steden
- de toekomstige ordening in de woonsector
- stedelijke vernieuwing en grondbeleid
- Het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan en Stedelijke Vernieuwing
- stedelijke vernieuwing en ICT
- de stad in de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening
- Utrecht West in perspectief
- stedelijke vernieuwing en het MKB
- betekenis en kansen van het plan Amsterdam-Zuidas
- stedelijke vernieuwing en veiligheid
- wonen
- ruimte voor mobiliteit
- ontwikkelingsperspectieven Almere
- stedelijke vernieuwing, ruimtelijke ordening en water
- Rotterdam en stedelijke vernieuwing
- stedenbaan
- de vernieuwing van de verhouding tussen corporaties en overheid vanuit praktisch perspectief
- ZaanDrecht – De Hollandse waterstad in transformatie
- over de betekenis van plekken
- de vernieuwing van de rijksbemoediening met het wonen: tussen Marx en markt

#### Thema's studiedagen en symposia:

- stadsvernieuwing opnieuw bezien
- stadsvernieuwingsrapportage
- public-private partnership
- investeren in stedelijke vernieuwing
- de financiering van de volkshuisvesting in de jaren negentig
- de stad in de samenleving: ontbinding en vernieuwing
- internationalisering en stedelijke cultuur
- stedelijke vernieuwing en stedenbouw

Publicaties:

- stadsvernieuwing opnieuw bezien
- public-private partnership
- investeren in stedelijke vernieuwing
- volkshuisvesting gewogen
- financiële prikkels voor actieve steden
- de stad in de samenleving: ontbinding en vernieuwing
- opstellenbundel over stedelijke ontwikkelingen
- internationalisering en stedelijke cultuur
- mijn plek in de stad, 20 jaar Forum voor Stedelijke Vernieuwing

De activiteiten van het Forum worden mogelijk gemaakt door financiële bijdragen van vele bij de stedelijke vernieuwing betrokken partijen (rijk, provincies, steden, bouwondernemingen, projectontwikkelingsmaatschappijen, institutionele beleggers, onderzoeksinstituten etc.).

BESTUUR

## Dagelijks Bestuur:

Ir. P.O. Vermeulen	Voorzitter Raad van Bestuur Bank Nederlandse Gemeenten	voorzitter
Ing. J.Th. Blok	Directievoorzitter ERA Bouw	penningmeester
Dr. J.J.M. Hemel	Adjunct-directeur Gemeente Amsterdam DRO	lid
Prof. dr. L.A. de Klerk	Hoogleraar Planologie Universiteit van Amsterdam	lid
Drs. D.A. Regenboog	Directeur LATEI	lid
Mw. drs. A.C. van der Veen	Hoofd Innovatie & Strategie Woonwaard Noord Kennemerland	secretaris
Drs. A.Th. van Delden	Plv. DG Wonen Ministerie van VROM	adviseur

## Algemeen Bestuur:

Drs. E.M. Agricola	KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing
Prof. drs. A.L.L.M. Asselbergs	Atelier Rijksbouwmeester / RU Nijmegen
Prof. dr. O.A.L.C. Atzema	Universiteit Utrecht
Drs. A.A.M. Aussems	Trudo
Ir. I.M. Bakker	Ministerie van VROM
J.B.M.V. Benraad	Stadswonen
Drs. J.H.R. Bergh	Schiphol Area Development Company
Ir. E. Bindels	West 8 urban design & landscape architecture
A.M.W. Bodewes	Anke Bodewes Makelaardij
Prof. dr. ir. L. Boelens	Urban Unlimited / Universiteit Utrecht
Drs. ir. C.A.M. de Boo	NS Vastgoed
Prof. dr. R.W. Boomkens	Rijksuniversiteit Groningen
Mr. A.H. Brouwer-Korf	Gemeente Utrecht
Ir. M.A.E. Calon	Provincie Groningen
Prof. dr. W. Derksen	Ruimtelijk Planbureau / Universiteit Leiden
Ir. J.D. Doets	J.D. Doets Consult
A.Th. Duivesteijn	Gemeente Almere
Prof. dr. G.B.M. Engbersen	Erasmus Universiteit Rotterdam
W. Ety	Andersson Elffers Felix
Mr. M.J. Faro	VanDoorne
Drs. ing. J. Fokkema	Neprom
Ir. I. Frankenmolen	Kraaijvanger · Urbis
P. van der Gugten	Proper Stok
Prof. dr. M.A. Hajer	Universiteit van Amsterdam
Drs. M. Hanou	Gemeente Amsterdam
A.J. Hilhorst	vh Gemeente Den Haag
Drs. P. Hilhorst	De Volkskrant
M. Horselenberg-Koomen	Gemeente Lelystad
Prof. ir. F.M.J. Houben	Mecanoo Architecten / TU Delft
Ing. J.A.J.M. van den Hoven	Heijmans
Drs. W. de Jager	Heijmans IBC Vastgoedontwikkeling
A. Jorritsma-Lebbink	Gemeente Almere
Prof. dr. A.M.J. Kreukels	Universiteit Utrecht
Drs. M.G. Kromwijk	Woonbron
Mr. E.E. van der Laan	Kennedy Van der Laan Advocaten

Mr. W.D. van Leeuwen  
Prof. dr. P.A.H. van Lieshout  
Ir. W.G. Meyer  
Mr. P.G.A. Noordanus  
Mr. drs. J.M. Norder  
Ir. J.A.P. van Oosten  
Drs. J.W. Oosterwijk  
Mr. R.J.J.M. Pans  
Drs. M.G.T. Pastors  
B.C. Pluimer  
Ir. A.V.M. Pouw  
Prof. dr. U. Rosenthal  
Ir. P.S.M. Ruigrok  
Drs. A.J.M. Schakenbos  
Prof. drs. P.J. Scheffer  
R. Scherpenisse  
Prof. dr. P. Schnabel  
Drs. D.B. Stadij  
A. van Vliet-Kuiper  
Ir. C.J. Vriesman  
Ir. H.S. Yap  
Mr. F. de Zeeuw  
J.H. Zwart

Aedes Vereniging van Woningcorporaties  
Universiteit Utrecht  
Rotimex  
AM  
Gemeente Den Haag  
Koninklijke BAM Groep  
Ministerie van Economische Zaken  
Vereniging van Nederlandse Gemeenten  
vh Gemeente Rotterdam  
PWS Rotterdam  
Ymere  
COT / Universiteit Leiden  
vh AM  
Woningbedrijf Rotterdam  
Universiteit van Amsterdam / Publicist  
SEV  
Sociaal en Cultureel Planbureau / Universiteit Utrecht  
vh Gemeente Amsterdam  
Gemeente Amersfoort  
Staatsbosbeheer  
Yap Advies & Planning  
Bouwfonds Ontwikkeling  
Timpaan