

Stedelijk stapelen - de stad als stapelplaats van kennis

Cees Anton de Vries, LearnRing BV, i.o.v. NIDO-DSV

Februari 2004

Het tweejarige NIDO-programma Duurzame Stedelijke Vernieuwing liep november 2003 ten einde. Ruim honderd mensen kwamen naar Utrecht voor een goed gesprek. Restaurant Karel V vormde het decor van vijf 'overdrachtsdiners' met twintig rondetafelgesprekken, die de gemoederen zo nu en dan flink in beweging brachten. De deelnemers lieten aantekeningen achter op hun placemats. Cees Anton de Vries blikt terug, bundelt de oogst en ontdekt uiteindelijk drie leidende dilemma's in de stedelijke vernieuwing:

- 1. Planning & control: professionals maken harde prestatie-afspraken en werken met onzekerheden;*
- 2. Uitdijende agenda: professionals maken keuzes en respecteren complexiteit;*
- 3. Competenties: professionals combineren gespecialiseerd vakmanschap en algemene procesvaardigheden.*

Stedelijk stapelen - de stad als stapelplaats van kennis

Debat

Wat krijg je wanneer je de problemen van veiligheid, onderwijs, integratie, zorg, bereikbaarheid en duurzaamheid bij elkaar optelt? Stedelijke vernieuwing! Bij het grote publiek is de beeldvorming beroerd. Stedelijke vernieuwing is langzamerhand een beladen begrip geworden. Het wordt geassocieerd met tekortschietende aanpak, vandalisme, verpaupering, krappe bouwproductie en anonimisering. Stedelijke vernieuwing wordt door sommigen aangegrepen als symptoom van failliete sturingsconcepten¹ en belandt daarmee in het hart van de politieke arena. In de Tweede Kamer repte onlangs één van de regeringsfracties zelfs van de noodzaak van 'een deltaplan voor oude wijken' met een aanpak die gelijkenis vertoont met de rampenbestrijding! "Blijkbaar vormt de stedelijke vernieuwing een voor de hand liggende panacee voor de meest uiteenlopende soorten taai ongerief", stelt Peter van Zutphen, adviseur en trainer bij Blooming, terwijl de soep wordt geserveerd. De stedelijke vernieuwing biedt onderdak aan uitingen van maatschappelijke maakbaarheid, van liberale afrekencultuur en van betrokken duurzame ontwikkeling. Maar daarmee is meteen wel het eerste punt gescoord. Tegenwoordig hebben we niet meer zoveel vraagstukken die de ontmoeting regelen tussen zulke uiteenlopende belangen en overtuigingen. Daar moeten we zuinig mee omspringen. Enige voorzichtigheid is dus gepast. "De polderreflex om verschil van inzicht en contrasterende belangen snel in te kapselen in overzichtelijke programma's moet maar even onderdrukt worden. Leve het debat!" NIDO-procesmanager Douwe Jan Joustra komt tot deze stelling als de reeks overdrachtdiners al bijna ten einde loopt. Het debat - niet om in een praatcultuur te blijven steken, maar wel om recht te doen aan het feit dat er geen eenvoudige oplossingen zijn. Hoe graag politici en media die ook zouden willen zien. Hoe verloopt het debat tijdens de overdrachtdiners²?

Ongebruikte assets

Opvallend is de praktische en betrokken instelling rond de tafels. De deelnemers geven duidelijk blijk van een gedeelde *mindset*: wars van theoretische beschouwingen en duidelijk gemotiveerd om de huidige beroepspraktijk te verbeteren. Zonder veel aansporing worden de dilemma's benoemd. Klaas Waarheid, architect bij Van Schagen Architecten is stellig: "Ik kan mijn vakmanschap steeds minder tonen. Bij projecten word ik via allerhande ingewikkelde aanbestedingen en constructies in een heel beperkte rol geduwd. Het gevolg is veel overleg, veel afstemming en structureel steeds meer middelmatige oplossingen tegen vaak relatief hoge kosten. Ik denk dat ik niet de enige professional ben die vindt dat zijn kennis en ervaring slecht gebruikt wordt." Eric Zinger, planoloog van Bureau Nieuwe Gracht, knikt: "Wat voor professionals geldt, gaat trouwens ook op voor de bestaande stad. In mijn werk zie ik vaak dat we er nauwelijks in slagen de bestaande stedelijke structuren op waarde te schatten en al te gemakkelijk besluiten tot sloop. We weten eigenlijk niet eens wat we vernietigen." Stef Janssen van Woningbeheer NV herkent dat ook in sociale zin: "De mensen in de oude wijken die wij begeleiden, voelen zich niet serieus genomen. Ze hebben veel kennis van de sociale structuur, frisse ideeën en de bereidheid de handen uit de mouwen te steken, maar de officiële projecten laten hen helemaal links liggen." Jaap Storteboom van de gemeente Amsterdam vindt ook dat kansen om zeep geholpen

¹ Tijdens de diners vielen spontane, bloemrijke krachttermen als 'aanbodterreur', 'Oost-Europese toestanden', 'gemanipuleerde schaarste', 'totalitaire middelmaat', 'tourettebeleid' en 'bouwoligarchie'.

² NIDO had een interessant deelnemersveld op de been gekregen. Wetenschappers, planners, bestuurders, managers, ontwerpers, intermediairs, adviseurs, beleidsmakers, projectontwikkelaars, koepels en publicisten, onbevungen, gestaald, toegankelijk, zoekend, bevlogen en ervaren; ze waren er allemaal.

worden: "Mijn onderzoek naar stedelijke herstructurering toonde duidelijk aan dat de bestaande wijken in de plannen alleen gezien worden door de bril van 'wonen'. Alle interventies worden gelegitimeerd op basis van doelstellingen die met 'woonconsumenten' te maken hebben. Voor het denken in termen van 'economische productie' is geen plaats. Inmiddels is daarmee het aloude 'grijze circuit' in de wijken de nek omgedraaid. En startende ondernemers komen niet meer van hun zolderkamer af. Veel menselijk potentieel blijft zo ongebruikt en de economie verliest een stuk dynamiek."

Kwaliteit en markt

Wordt er in de stedelijke vernieuwing ondermaats gepresteerd? Vraag het aan ervaren professionals en de kans op een bevestigend antwoord is groot. Ze ervaren dat beschikbare vermogens onaangesproken blijven. Maar hoe bepaal je uiteindelijk of er kwaliteit geleverd wordt? Adviseur en publicist Anke van Hal wijst erop dat kwaliteit niet eenduidig ervaren wordt. Zo hebben duurzame oplossingen onterecht vaak een slecht imago, waardoor de marktpotentie van duurzaamheid nauwelijks wordt aangesproken. Duurzaamheid kan immers een prima voertuig zijn om je in de markt te onderscheiden met bijvoorbeeld comfort, levensduur en betrouwbaarheid. Peter Fraanje van BouwNed vraagt zich in een schriftelijke discussiebijdrage af over welke kwaliteit, of misschien ook wiens kwaliteit we spreken. "Ik hoor van de bouwbedrijven bijvoorbeeld dat ze best van alles zouden kunnen en willen op het gebied van duurzame kwaliteit, maar dat ze steeds in de positie zitten waar ze moeten maken wat iemand anders heeft bedacht. Die beslissers accepteren bijvoorbeeld wel zaken als het primaat van de auto, junks en overlastgevend hangjongeren in de wijk, elk snippertje groen als hondentoilet, en wonen, werken en recreëren blijven scheiden. Dus blijven mensen uit de stad wegtrekken, met alle milieugevolgen van dien: twee auto's per gezin, ver van alle voorzieningen, racen van huis naar kinderopvang, school, werk en sport/hobby. Waar gaat de kwaliteitsdiscussie dan over?" Machteld Linssen van Projectbureau Belvedere onderstreept dat de opdrachtgever veel invloed heeft op de kwaliteit en dat daar nog een wereld te winnen is. Ze vraagt zich af wie het engagement en de professionaliteit van de opdrachtgeversrol invulling geeft. Wim Reedijk van Aedes Vereniging van Woningcorporaties is het er wel mee eens dat het opdrachtgeverschap verbeterd kan worden, maar voegt daar aan toe dat de afgelopen jaren steeds meer zaken op het bordje van de woningcorporaties zijn geschoven: "Ik kan jullie verzekeren dat de woningcorporaties zich een slag in de rondte hebben gewerkt om de nieuwe taken en verantwoordelijke inhoud te geven. Daar zijn wij overigens redelijk trots op." Eric Hans Klijn van de Erasmus Universiteit bevestigt dat de actoren in de stedelijke vernieuwing doorgaans veel hooi op hun vork hebben. Maar hij vraagt zich ook af of de energie effectief besteed³ wordt. Hij signaleert dat veel plannen gebaseerd zijn op tamelijk romantische beelden over sociale cohesie en dat er vaak onhaalbaar hoge doelen gehanteerd worden. Daarom wordt 'kwaliteit' in veel gevallen geoperationaliseerd met onzekerheidsreductie en beheersingsmaatregelen. Zo ontstaan middelmatige plannen waar niemand meer tegen is. Hij pleit daarentegen voor het vaker accepteren van onzekerheid, accuraat handelen en het actief managen van de (project)omgeving. Douwe Wielenga van Stichting R4R (Bewoners voor Vernieuwing) onderschrijft de behoefte aan een meer procesmatige aanpak. "Doorbreek de verkokering en stimuleer creativiteit en enthousiasme bij belanghebbenden", is zijn advies. Hij ervaart dat mensen steeds slechter naar elkaar luisteren. "Men ventileert vooral eigen denkbeelden. Het grootste probleem is, dat professionals en bewoners elkaar niet meer begrijpen!" Douwe Wielenga vindt dat de stedelijke vernieuwing daarmee het grote gevaar loopt los te gaan raken

³ Klijn beschrijft in dit kader de 'dubbele complexiteit'. Een integrale werkwijze vergt veel overleg en coördinatie met andere partijen, en overtuigingskracht. Maar de projectleider die dit volhardend tot een goed einde brengt, zal merken dat hij vervolgens op het naastliggende, hogere schaalniveau dezelfde inspanning moet gaan leveren, omdat er geen verticale afstemming plaatsvindt.

van de belevingswereld van de bewoners. Arie Scheer van VROM vraagt zich daarbij af hoe 'kwaliteit' beter geoperationaliseerd kan worden. Op het departement is men al enige tijd de mening toegedaan dat 'de markt' de vernieuwing moet realiseren. Maar hoe geef je dat handen en voeten zonder in publiekscampagnes en subsidieregelingen te vervallen? Blijkbaar komen partijen nog vaak weg met complexe en aanbodgerichte procedures. Hoe stimuleer je marktwerking en professionalisering?

Meer intelligentie

De vragen van Arie Scheer gaan eigenlijk nog verder. Hoe stimuleer je innovatie? Hoe bereik je dat de *lessons learned* in een pilot project ook daadwerkelijk door anderen opgepakt worden? Ton Koliijn van Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam: "Wij hebben het afgelopen jaar aan enkele themaprojecten meegedaan. Leren van praktijkervaring elders, ontmoeting organiseren met onderzoekers. Dat vinden we belangrijk. Voor de medewerkers zelf, maar ook met het oog op de structurele verbetering van onze organisatie. Maar in de praktijk zijn die bijeenkomsten toch een zekere luxe. Ze krijgen vooral aandacht 'als er tijd over is'. Wij vinden het lastig de projecten van deze externe partijen te incorporeren in ons dagelijkse werk." Cees de Wit van Stawon is optimistischer. Hij denkt dat de sector aan de vooravond staat van een inhaalslag, waarbij eindelijk innovatietechnieken uit bijvoorbeeld de auto-industrie en de ICT-branche ingezet worden. Zo gaat hij zelf tegenwoordig in woningbouwprojecten op zoek naar de *vital few* en niet meer naar de *trivial many*. André Ouwehand van onderzoeksinstituut OTB geeft aan dat her en der al veel ervaring is opgedaan met nieuwe methoden, zoals bijvoorbeeld de sociale wijkvisie, maar dat de verspreiding van deze kennis moeizaam verloopt. Aan tafel is niet iedereen ervan overtuigd dat de behoefte aan alternatieve aanpakken zo duidelijk is. "Ik hoor jullie verhalen aan en ik denk: kom nou toch. Er is helemaal niets nieuws onder de zon. Ik hoor al twintig jaar dat de stedelijke vernieuwing niet goed loopt. En blijkbaar accepteren jullie dat met z'n allen. Blijkbaar is dat een verhaal dat het vanavond goed doet en gaan jullie morgen allemaal weer gewoon door met waar jullie mee bezig waren." Aan het woord is Josine Crone van het vakblad Bouw. Haar stelling maakt heftige reacties los aan de tafels. Jeroen Schilt van Bureau Monumenten en Archeologie vindt toch dat er langzamerhand structureel een andere situatie aan het ontstaan is: "Wij hebben in de loop van de jaren ons huiswerk gewoon goed gedaan. Er zijn kaarten gemaakt, met technische en cultuurhistorische waarden van monumenten. En omdat onze informatie goed is, toegankelijk en inzichtelijk, kun je nu ook het gesprek met de andere belanghebbenden beter voeren." Hij wordt bijgevallen door Bert Mathijssen van Bouwfonds Ontwikkeling. "Wij hebben door de jaren heen allerlei soorten kennis ontwikkeld, die wij vroeger alleen per project inzetten. Maar omdat wij onze zaken beter op orde hebben, kunnen wij kennis over bijvoorbeeld marktontwikkeling, technische en juridische oplossingen nu ook anders ter beschikking gaan stellen." Iemand oppert dit 'metadienstverlening' te noemen. In de rumoerige discussie die volgt blijkt dat cynische opmerkingen over 'mooie praatjes' en 'commercieel eigenbelang' het onderspit delven. Er is een duidelijke behoefte aan een forse vernieuwing van de praktijk van stedelijke vernieuwing. En de verwachting wordt uitgesproken dat professionals elkaar op nieuwe manieren zullen gaan helpen. Van congressen en beurzen alleen moet je het in ieder geval niet hebben, is de overheersende mening. "Je ziet de laatste tijd dat op een klein groepje inspirerende mensen steeds weer een beroep wordt gedaan. Die mensen raken daardoor overbelast en worden belemmerd bij hun eigenlijke rol in hun eigen organisaties", zegt Inge Drontmann van KEI Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing. "Je ziet op bijeenkomsten over het vak een duidelijke tendens: een hang naar krachtige persoonlijkheden, creatieve werkvormen en onconventionele locaties." Er is duidelijk een markt ontstaan op het gebied van kennisuitwisseling. De traditionele intermediairs hebben inmiddels gezelschap gekregen van de adviseurs die ook een graantje

meepikken, de onderzoeksbureaus die hun analyses met een eigentijds sausje overgieten, en een hele reeks thematische organisaties die doen in 'het uitwisselen van leerervaringen'. Maar het is de vraag of de sector daarmee ook daadwerkelijk intelligenter wordt.

Competenties

"Inmiddels is mij wel duidelijk geworden, dat in de stedelijke vernieuwing veel bevlogen mensen werken. Ze scheppen er genoeg in hun vak goed uit te oefenen en ze hebben het beste voor met de stad, haar bewoners en de omgeving. In schril contrast daarmee staan de institutionele barrières die wij opgeworpen lijken te hebben om geïnspireerd samen te werken." Aan het woord is Douwe Jan Joustra, procesmanager van NIDO. Hij vraagt zich af, of er tussen deze twee beelden misschien een oorzakelijk verband bestaat. Zijn de professionals in de stedelijke vernieuwing zo loyaal aan hun werk, dat ze verzuimen harde eisen te stellen aan de institutionele kaders? Weerhoudt hun betrokkenheid hen ervan de procescondities ter discussie te stellen en structureel te kiezen voor meer overleg en afstemming, meer regels toepassen en meer verantwoording afleggen? In de discussie wordt de bestaande technische en instrumentele werkcultuur als belemmerend ervaren. Dayenne Smolders van WonenCentraal geeft enthousiast aan hoe de Nederlandse praktijk zou kunnen leren van de Franse aanpak, waar projecten in de stedelijke vernieuwing vaak door psychologen worden geleid. Volgens haar helpt dat in ieder geval om de eenzijdige fixatie op producten te doorbreken en meer mens- en procesgericht te gaan werken. Arie Scheer van VROM verwijst in dit verband naar een 'omslag in het denken': van 'de ruimtelijke ordening', naar 'de ruimtelijke ontwikkeling' - verleidelijke PR-slogan of tijdige beschrijving van een feitelijke systeemsprong? Theo Kuijpers van het Wijkbureau Leidsche Rijn Utrecht is in ieder geval overtuigd van de noodzaak van zo'n systeemsprong. Volgens hem dienen de vele betrokkenen een veel meer resultaat- en procesgerichte werkwijze te ontwikkelen. Zo heeft hij geconcludeerd dat bewoners op heel specifieke momenten in vernieuwingsprocessen ontvankelijk zijn voor specifieke informatie. Als je zo'n natuurlijk moment voorbij laat gaan, is de kans op gedragsaanpassing verkeken. Maar zijn de partijen die op zo'n moment aan tafel zitten zich daarvan wel bewust? En hebben ze de informatie en de competenties om ook slagvaardig te handelen? Dit is volgens Theo Kuijpers onontgonnen terrein en hét ontwikkelingsgebied voor de stedelijke vernieuwing. Hij beschrijft het als een leer- en ontwikkelingsproces dat leidt tot andere vormen van communiceren en samenwerken. Daarvoor is wel een bepaalde *mindset* noodzakelijk. Nicol van Twillert, NIDO-programmamanager Duurzame Stedelijke Vernieuwing, vraagt tijdens het tafelgesprek de definitiediscussies achterwege te laten. Ze ervaart dat interdisciplinaire samenwerking vaak moeizaam verloopt, omdat de verschillende specialisten de wereld eigenwijs door hun eigen bril blijven zien. "Definitiediscussie als heilloos ritueel tijdverdrijf", noemt ze het. NIDO heeft de afgelopen jaren hard aan de weg getimmerd om de boodschap uit te dragen dat betekenis altijd contextgebonden is en dat belangrijke begrippen daarom pluriform zullen moeten zijn. Ab van Luin van Habiforum tekent hierbij aan, dat we geneigd zijn de complexiteit uit situaties te halen. Maar langzamerhand blijkt dat we daarmee veldslagen winnen en oorlogen verliezen. De complexiteit moet in de situaties blijven en we moeten nieuwe competenties ontwikkelen om daarmee om te gaan. Hij breekt daarmee een lans voor nieuwe vormen van professionalisering.

Frames

Een van de competenties die aan de tafels vaak ter sprake komt, is het vermogen om van standpunt te wisselen. Colette Alma van NIDO vindt het een kritische factor bij duurzame ontwikkeling - je inleven in de positie van de ander en met een andere bril naar 'de werkelijkheid' kijken. "Als we eens meer

onbevangen naar onze eigen praktijk zouden kunnen kijken!” Annette de Vries van Echte Welvaart spoort de aanwezigen aan om meer gebruik te maken van de inspiratie die in de alledaagse werk- en leefomgeving aanwezig is. “Beleid ligt op straat.” Ze verwijst naar de website⁴ voor voorbeelden. Adviseur Harry te Riele geeft een eigen voorbeeld. Hij merkt op dat het traditionele onderscheid stad - platteland aan het vervagen is. Zo is hij bezig met ‘nieuwe dorpen’ en ervaart hij dat de dynamiek van dunbevolkt Friesland, met eigen kansen en mogelijkheden, hem inspireert om anders naar de dynamiek van de stedelijke vernieuwing te kijken. In de discussie blijkt vervolgens dat we de stedelijke vernieuwing gelijktijdig kunnen zien als productievraagstuk, als vormgevingsvraagstuk, als economisch verdelingsvraagstuk, als politiek keuzevraagstuk en als programmatisch sturingsvraagstuk. Maar de stedelijke vernieuwing is vooral ook een sociaal cognitief proces. Daarbij is het niet alleen belangrijk *wat* er besloten of gemaakt wordt; minstens zo belangrijk is *hoe* dat gebeurt. De stedelijke vernieuwing is de specifieke context waarin tal van spelers in complexe en wisselende verhoudingen tot prestaties trachten te komen, en elk project biedt de kans om mensen op een betekenisvolle manier met elkaar in contact te brengen. De onderlinge betrekkingen zijn daarbij van doorslaggevend belang voor de kwaliteit. Adviseur Mark van Leent oppert dat het soms zou helpen om in projecten over minder beleid, minder PR en minder geld te beschikken en meer afgerekend te worden op creativiteit. Iemand merkt op dat, vanwege de terreur van het exploitatiemodel, de boekhouders het altijd zullen blijven winnen van de visionairen. Maar Mark van Leent houdt vol dat leiderschap en ondernemerschap op de meest onverwachte plaatsen kunnen opduiken. De aanwezigen vinden elkaar in de conclusie dat het geen kwaad kan om met verschillende belanghebbenden in en rond een project eens te kijken welke impliciete *frames* eigenlijk gehanteerd worden. Een project dat vastzit, kan zelfs weer richting en beweging krijgen door met de betrokkenen een nieuw *frame* centraal te stellen. Dat proces heet *reframing*. In de afgelopen jaren heeft deze werkwijze zijn nut bewezen, met name in situaties waarbij overheden samen met bedrijven en instellingen tot resultaten moeten komen. De confrontatie van verschillende zienswijzen hoeft natuurlijk niet te leiden tot stagnatie of spectaculaire interventies; “Bewoners zijn bereid heel veel te accepteren, als ze maar het gevoel krijgen serieus genomen te worden en ze de kans krijgen bepaalde keuzes te begrijpen”, aldus de geciteerde voorzitter van een lokale bewonersvereniging.

Deel en geheel

Tot zover een impressie van de diners. Het vertalen naar rode draden en patronen is een subjectieve aangelegenheid. Voor mij ontstaat echter wel een duidelijk beeld.

In de stedelijke vernieuwing bestaan veel regelingen, procedures en methoden. Besluitvorming gaat doorgaans over ‘harde’ gegevens zoals grondprijzen, tijdpaden, huurcategorieën, parkeernormen, woning dichtheden, etc. Het management van deze processen is gebaseerd op het verminderen van het gedefinieerde informatiekort. Daarbij hoort planning, controle, strategie, structuur, lineair denken, rationaliteit en objectiviteit. Maar in de ogen van de verschillende spelers is er eerder sprake van een verwarrende overvloed aan informatie. Dat gaat dan over de harde kenmerken van de complexe projecten. Ook de verschillende impliciete agenda’s bij de andere partijen geven verwarrende signalen. De verwarring neemt niet af door de inzet van neutrale procesbegeleiders, coördinatievergaderingen, visiewerkshops, hearings, informatiebijeenkomsten en inspraakavonden. Het gevoel van dubbelzinnigheid neemt alleen maar toe. In deze situaties is het belangrijkste van elke gebeurtenis niet

⁴ www.echtewelvaart.nl

wat er gebeurde, maar wat het betekent. Activiteit en betekenis zijn 'los verbonden'⁵: gebeurtenissen hebben meerdere betekenissen, omdat mensen ervaringen verschillend interpreteren. De situatie is ontstaan waarin plantechnieken, informatieprotocollen en procesbeschrijvingen beter zijn ontwikkeld dan ooit, maar die hebben niet geleid tot een geïnspireerde praktijk. Ingrijpen in bestaande stadswijken is ingewikkeld. Er is een wisselwerking tussen tal van technische, sociale, economische, politieke en esthetische aspecten. De processen duren lang. De vele betrokkenen hebben door de jaren heen hun eigen domeinen beter in kaart gebracht en met meer of minder succes gewerkt aan professionalisering en kwaliteitsverbetering. Maar de toenemende beheersing van het eigen stukje van het proces, of het eigen deel van het werkterrein, heeft ook geleid tot een onoverzichtelijke lappendeken. Waar iedereen een beetje verantwoordelijk is, draagt niemand meer echte verantwoordelijkheid. Het lijkt er bovendien op dat de toenemende versnippering in de uitvoering gepaard is gegaan met het stellen van steeds hogere eisen aan beleid en planvorming. Projecten moeten technisch, functioneel en financieel verantwoord worden, maar in toenemende mate bijvoorbeeld ook sociaal en ecologisch. Steeds meer mensen zijn zich ermee gaan bemoeien. De toenemende onoverzichtelijkheid leidt tot stroperige processen en vrijblijvende afspraken - tot 'verkleving'. Je weet immers nooit hoe de wereld er over een jaar weer uitziet en wie er dan weer aan tafel zitten. Er ontstaat een vicieuze cirkel, waarbij steeds meer mensen zich steeds meer en vrijblijvender gaan bemoeien met interventies in de bestaande wijken. De ambitie van het geheel (de nagestreefde kwaliteit) is ongrijpbaar geworden, en de betrokkenen kunnen de verbinding niet meer leggen tussen hun eigen bijdrage en de veronderstelde nagestreefde kwaliteit. Excellentie op deelgebieden heeft zo geleid tot middelmatigheid voor het geheel.

In de praktijk van de stedelijke vernieuwing ondervinden de betrokkenen steeds meer hinder van versnippering en verkleving. De verschillende belangen verstaan elkaar steeds minder en er ontstaat een toenemende behoefte aan coördinatie. Er ontstaat systeemruis, oftewel gebrek aan afstemming tussen de doelmatigheid van het deel (de eigen bijdrage) en het geheel (de stedelijke vernieuwing). De betrokkenen hebben behoefte aan nieuwe professionele inspiratie en denken die te vinden in thematische ontmoetingen op neutraal terrein. Zonder afbreukrisico's op de lopende werkzaamheden kan men daar onder gelijkgestemden frustraties delen en nieuwe inzichten verwerven. Maar het landschap van kennisinstituten en ervaringsmakelaars is inmiddels zo complex geworden dat ook daar de versnippering en de verkleving heeft toegeslagen. Seminars, expertmeetings, reflectielunches, proeftuinen, stadslabs en netwerkbijeenkomsten vullen zonder moeite de agenda's. In de moderne netwerksamenleving is deze infrastructuur voor neutrale professionele ontmoetingen onmisbaar geworden. Op deze trefpunten worden zinnige analyses gemaakt en legt menig spreker de vinger op de zere plek. Maar de juiste theoretische analyse helpt de professional niet wanneer hij de volgende ochtend weer aan het werk moet. En dus slaat de verwarring toe. Er is zoveel aanbod, dat ook hier weer regie en coördinatie nodig is. Het inspirerende doorkijkje op de ene bijeenkomst wordt vergelijkbaar, maar met net andere woorden en net andere conclusies, toegelicht op de andere bijeenkomst. En zo ontstaat de paradox dat de bijeenkomsten die oorspronkelijk bedoeld waren om de oriëntatie in het systeem van stedelijke vernieuwing te verbeteren, zelf helaas ook verwarring genereren.

Systemsprong

De sombere gedachte dringt zich op dat de aandacht voor 'kennismanagement', 'lerende netwerken' en 'systeeminnovatie' misschien ongewild schaamlappen creëert: alibi's voor professionals die in een

⁵ Meer bekend onder de Engelse term *loosely coupled*.

moeilijke markt aanhaken op de hype van de kenniseconomie in de hoop nog enkel euro's extra om te zetten. En het moet gezegd: onze diepgewortelde behoefte aan polderen, verkennen, afstemmen en overleggen komt ruimschoots aan bod in de verleidelijke aanbiedingen van de kennisindustrie. Daarmee wordt in sommige gevallen het demasqué van ondermaats management en andere beunhazerij uitgesteld. Sommigen noemen het de economie van de 'hyperactieve inertie'. In veel gevallen zou het devies 'ga gewoon aan je werk en doe waarvoor je betaald wordt' meer helpen dan een extra seminar over kennisdeling. Maar er is ook een optimistischer verklaring mogelijk voor de explosieve groei van de kennisinitiatieven. Daarbij staat de gedachte centraal dat in het systeem van stedelijke vernieuwing een collectief zoekproces in gang aan het komen is. Onafhankelijk van elkaar gaan professionals uit verschillende deelgebieden uit onvrede met de huidige praktijk op zoek naar nieuwe kaders en nieuwe verbindingen. Zo ontstaan nieuwe, tijdelijke netwerken van gelijkgestemde professionals: nieuwe ondernemers in de kenniseconomie.

Al met al heeft het er alle schijn van dat de stedelijke vernieuwing als sector afstevent op een systeemsprong, een transitie. We spreken over een transitie wanneer binnen korte tijd de interne verhoudingen en de externe relaties van een systeem ingrijpend veranderen. De notie 'systeemsprong' is erg functioneel, zolang het de betrokkenen eraan herinnert dat de vanzelfsprekende legitimering van gegroeide verhoudingen, interventies, verwachtingen en instrumenten tijdelijk niet meer bestaat. Dat betekent dat de spelers in een gegeven context (een project, een organisatie, etc.) actief met elkaar de grenzen, de spelregels en de focus dienen te benoemen. Op die manier kan elk project tevens dienst doen als 'transitieruimte': een specifieke oefenplaats en laboratorium, waar generieke conclusies kunnen worden getrokken over nieuwe vormen van samenspel en onorthodoxe oplossingen.

Voor de verbetering van processen in de stedelijke vernieuwing zijn tijdens de diners talrijke oplossingen aangedragen. Natuurlijk past bij elke suggestie de vraag: voor welk probleem is dit een oplossing? Enkele oplossingen staan hieronder. Het is een groslijst, met verschillende grootheden en soms overlappende suggesties.

- Natuurlijke momenten gebruiken
- Managen van de projectomgeving
- Focus op de *vital few* i.p.v. op de *trivial many*
- Leiderschap
- Accuraat handelen
- Nieuw opdrachtgeverschap
- Nieuw ondernemerschap
- Kwaliteit als marketingtool
- Psycholoog als projectleider
- Resultaat- en procesgericht werken

- Metadienstverlening
- Sturen op creativiteit
- Professionalisering
- Ruimtelijke kwaliteit
- Geen woorden maar daden
- Systematisch innoveren
- Netwerken van professionals
- *Reframing*
- Innovatieruimte
- Kennismakelaars
-

Dilemma's

Het toepassen van meerdere *frames* helpt om situaties en processen in de stedelijke vernieuwing beter te begrijpen en hanteren. Het helpt minder bij het doorgronden van de relaties tussen de betrokkenen. Daarvoor is het nodig een stapje terug te doen en de stedelijke vernieuwing zelf te *reframen*. Dat zal niet gebeuren in een beleidsdocument of een wetenschappelijke verhandeling. De nieuwe chemie in de stedelijke vernieuwing zal ontstaan in praktische experimenten van betrokken, ondernemende en

creatieve professionals op de werkvloer. Zij zullen de komende tijd ervaringen uitwisselen. Nicol van Twillert en Douwe Jan Joustra hebben met het NIDO-programma in korte tijd een duidelijke bijdrage aan de duurzame stedelijke vernieuwing gegeven. Anderen zullen het stokje overpakken. Barbara Regeer (VU/RMNO, 2004)⁶ zegt hierover in haar analyse van NIDO-DSV: “De specifieke netwerkrol die een strategische intermediair heeft binnen een veld, namelijk het vormen van nieuwe relaties, het identificeren en mobiliseren van actoren en het organiseren van een gemeenschappelijke agenda, taal en kader, wordt op dit moment veel minder vervuld. NIDO-DSV heeft hier veel aandacht aan besteed en kon dat ook omdat het een flexibele programmastructuur had en tijdelijk bestond waardoor zij zich relatief onbelast door het veld kon bewegen en relaties kon leggen. De meta-Community of Practice (leren over leren) van Habiforum speelt hier ook op in. Ook KEI zou in potentie deze rol kunnen spelen door de partners uit verschillende domeinen (categorieën) actief te organiseren rondom het thema ‘duurzame stedelijke vernieuwing’.”

De stad, die als traditionele stapelplaats van goederen inmiddels is ontwikkeld tot stapelplaats van ervaring, wordt onvermijdelijk het toneel en het resultaat van de stapeling van kennis. Uit twintig rondetafelgesprekken van de overdrachtsdiners valt op te maken dat de professionals daarbij drie leidende dilemma’s hanteerbaar trachten te maken. Elk dilemma bestaat uit twee schijnbaar tegengestelde thema’s, die in de praktijk verenigd dienen te worden, namelijk:

1. Planning & control: professionals maken harde prestatie-afspraken en werken met onzekerheden;
2. Uitdijende agenda: professionals maken keuzes en respecteren complexiteit;
3. Competenties: professionals combineren gespecialiseerd vakmanschap en algemene procesvaardigheden.

Het zou geweldig zijn wanneer de keuzes die gemaakt zijn in beleidsdocumenten, projectplannen, maar ook in jaarplannen van diensten en persoonlijke ontwikkelingsplannen van professionals, de komende tijd in de vorm van deze dilemma’s worden gecommuniceerd. Dat zou het lerend vermogen van de sector een enorme impuls geven. Zeker wanneer de specifieke, praktijkgebonden bijdragen zouden kunnen worden uitgewisseld en gestapeld in een generieke context. Nico van Twillert neemt vast een voorschot op die generieke context door de DSV-agenda 2004 te benoemen:

DSV-agenda 2004

1. Meer aandacht voor milieukwaliteit: duurzaam bouwen en duurzame stedenbouw
2. Benutting van de meerwaarde van het bestaande
3. Balans tussen de fysieke, economische en sociale invalshoek
4. ‘Toekomstwaarde’ als centraal begrip
5. Open en innovatief planproces

⁶Tussen kennis en praktijk, de rol van intermediairs voor duurzame stedelijke vernieuwing. Leren van NIDO-DSV (Barbara Regeer, VU/RMNO, 2004)