

Acties	Beschrijving	Locatie	Partijen
<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk dossier + Voeg toe - Reageren - Printversie - Stuur door 	<p>Opinie</p> <p>06 May 2013</p>		<p>» Meer opinie</p> <p>Auteur Piet Korporaal</p>
<p>Deel dit met anderen</p>	<p>Sturen op 'what's in it for me?'</p>		
<p> </p>	<p>Duo-interview over flexibiliteit in de ruimtelijke ordening met Andries van den Berg (BügelHajema) en Pieter van Ree (RoyalHaskoningDHV)</p>		
	<p><i>Dit artikel is geschreven vooruitlopend op de lancering van Initiatief voor duurzame ruimte, een nieuw deelnetwerk van Platform31. Geïnteresseerd? Bel of mail Piet Korporaal: 06-83171481, piet.korporaal@platform31.nl</i></p>		<p>Gerelateerde dossiers Organische stedelijke ontwikkeling Ruimte Wonen</p>
	<p>Waarop kun je en moet je als overheid sturen in een ruimtelijke ordening die gebaseerd is op meer flexibiliteit in wet- en regelgeving, zonder vast eindbeeld en uitgaat van kleinschalige ontwikkeling? Met welke middelen kun je sturen binnen flexibele kaders? En, wat vraagt dit van professionals, private partijen en burgers?</p> <p>Platform31 legt deze en andere vragen voor aan twee experts uit het ruimtelijk domein: Andries van den Berg, landschapsarchitect en directeur van BügelHajema, en Pieter van Ree, procesmanager en strateeg van RoyalHaskoningDHV. Een gesprek over in de vraagstand komen en voortdurend leren, de energie zoeken en het bieden van veiligheid, kaders stellen en enthousiasmeren, makelen en schakelen en het werken met ziel en zakelijkheid.</p>		
	<p>Formuleren van ruimtelijke kwaliteit</p>		
	<p><i>In het debat over meer flexibiliteit in de ruimtelijke ordening draait het dikwijls om sturen op ruimtelijke kwaliteit. Daarmee lijkt dit begrip de oude volkshuisvesting te overleven. Hoe en met wie zouden we ruimtelijke kwaliteit moeten formuleren, zodat het past bij de vraagstukken die in de maatschappij leven?</i></p> <p>“Ruimtelijke kwaliteit is niet een doel dat je vooraf formuleert, maar wat zich voordoet als je de juiste keuzes maakt”, reageert Van den Berg overtuigt. Van Ree is het met hem eens: “Dat is niet interessant meer voor deze tijd. Het ontstaat.”</p>		
	<p>Van programmeren naar vragen</p>		
	<p><i>Waarop zou je dan wel moeten sturen als overheid?</i></p> <p>Van den Berg: “Je zou als lokale overheid moeten sturen op actoren, op het moment dat je zelf niet meer meedoet in een gebiedsontwikkeling. Laat de beslissing daarom aan de mensen die denken 'what's in it for me?'. Alleen zo komen belangen en motieven tot hun recht. Houd er wel rekening mee dat in het ene gebied actoren zich aandienen, en in het andere niet. In dat laatste geval is het belangrijk dat je wel zicht krijgt op de actoren met wie je tot ontwikkeling kunt komen. We moeten daarvoor uit de programmeerstand komen en juist veel meer in de vraagstand komen. Mensen zullen moeten leren vragen. Gemeentebesturen zullen hun ambtenaren daarvoor wel een veilige omgeving moeten bieden. Ik denk dat daar overigens nog veel werk te verrichten is. Toch zie je dat ook nu al wethouders zoeken naar wat hun rol hierin kan zijn. In de Peel heb ik bijvoorbeeld onlangs met een groep wethouders stilgestaan bij de vraag wat een open planproces inhoudt.”</p>		
	<p><i>Wat is verder van belang om in de vraagstand te komen?</i></p>		
	<p>En, vergeet vooral de ontwerper niet. Hij kan als geen ander helpen om in de vraagstand te komen. Door te vragen leert hij mensen te zeggen wat ze bedoelen te zeggen. Hij helpt als intermediair en facilitator de combinatie te maken tussen enerzijds verbeelding en anderzijds de juiste woorden.”</p>		
	<p>Voortdurend leren</p>		

"We zullen context sturend te werk moeten gaan, gevoeligheid ontwikkelen voor datgene wat zich in een gebied voordoet", gaat Andries van den Berg verder. "Het gaat om zoals de Fransen dat zo mooi zeggen 'éducation permanente', het voortdurende leren door middels vragen constant inzicht te verschaffen. Zo creëer je betrokkenheid, krijg je de kwalitatieve kenmerken van een gebied in beeld en ontsluit je bewustwording voor de kwaliteiten van een gebied. Deze beelden en inzichten kunnen mensen binden. Een mooi voorbeeld is de totstandkoming van een dorpsvisie voor [Lettele](#). Door letterlijk te vragen 'wie moet ik spreken?' hebben we de initiatieven in beeld kunnen krijgen en kringlopen in het dorp kunnen sluiten. Het resultaat is geen visie voor de komende 10 jaar maar een door alle betrokkenen gevoelde urgentie voor twee haalbare projecten. Deze 'dorpsagenda' kun je elke paar jaar opnieuw ijken en omdat alle planvormingsenergie is gericht op uitvoerbaarheid heeft dat een sterk bindende werking. Het resulteerde in de publicatie '[Programmaloos plannen](#)'. Om erachter te komen welke vragen er spelen in een gebied, is het bovendien waardevol om soms een wetenschapper of journalist te benaderen. Zij kijken vanuit een andere bril naar een gebied en kunnen als geen ander beschrijven wat er gaande is."

Economisch denken als drijfveer

Pieter, jij houdt je met name met regionale ontwikkeling bezig. Hoe kijk jij tegen het vraagstuk van sturing aan?

"Cruciaal en dominant is op dit moment het denken in economie. Waar je eerder ruimtelijk-economisch beleid formuleerde, is dat vanaf nu veel meer economisch-ruimtelijk. 'What's in it for us' staat centraal. Neem het project [Waterdunen](#) in Zeeland. Recreatieondernemer Molecaten wil het park upgraden, maar neemt behalve de recreatie ook natuurontwikkeling en landbouw mee bij de ontwikkeling. Provincie en gemeenten doen er alles aan om het park te realiseren. De tijd voor overheden van het plannend ontwikkelen is voorbij."

Van den Berg deelt die mening: "Het begint met een urgentie. Die schuilt in de economische drive om vooruit te willen blijven gaan. De vele initiatieven in de samenleving zullen de motor vormen achter de nieuwe economie. We zullen elke kans moeten aangrijpen. In de provincie Groningen zijn ze bijvoorbeeld op een inspirerende manier bezig. Te midden van de krimp zoeken provincie en gemeente naar gebieden met potentie voor ontwikkeling. Na een zorgvuldige analyse komt het gebied [Lauwersoog](#) in het vizier: er zijn veel ondernemers aanwezig vanwege het toerisme en recreatie. Aan hun is de vraag gesteld hoe zij tegen het gebied aankijken en welke initiatieven ze willen ondernemen. De insteek hierbij was: wij ondersteunen je bij je initiatief als dat ook het gebied ten goede komt. Inmiddels is er een gezamenlijk plan geformuleerd."

Toeval kun je organiseren

"Het gaat om het samenstellen van adaptieve programma's", stelt Van Ree. "Wijs als overheid globale vlekken aan waar je kansen ziet, met een goed verhaal erbij. Dat is een kwestie van enthousiasmeren. Je kunt samen met partijen kaders stellen en ze vervolgens een *ticket to ride* geven. Natuurlijk kan het ook zijn dat er niets gebeurt, maar dan zul je op zoek moeten. Het is in Nederland niet zo'n populair begrip, maar het gaat om opportunistisch plannen, het benoemen van *business opportunities*. Je gaat op zoek naar waar energie zit in markt en samenleving. De totstandkoming van een 'wetlandscenter' [PR > link?] in Nationaal Park de Weerribben spreekt me in dat opzicht ook aan. Het is een mooi voorbeeld van hoe je als provincie initiatieven kunt faciliteren, zodanig dat gebieden er als geheel erop vooruit gaan. Door dit plan te realiseren worden de ondernemers van de blokhut en de camping ineens op internationale schaal gepositioneerd. De provincie laat zich hier van haar goede kant zien, door partijen samen te brengen en te faciliteren. Het laat zien dat je toeval wel kunt organiseren. Je moet zorgen dat het *ticket to ride* benut wordt door de markt. Als overheid zul je zelf moeten makelen en laten makelen. Dat vraagt veel aandacht, maar het voordeel is wel dat je als overheid niet zelf de hoofdprijs betaalt. Je kunt ondersteunen met ruimte in regelgeving en vooral: meedenken."

Biedt het bestaande instrumentarium voldoende ruimte daartoe?

Pieter van Ree: "Volgens mij wel, maar ook als straks de Omgevingswet er is, zul je ten aanzien van milieu nog steeds in driekwart van de gevallen met regels te maken hebben. Dat is overigens ook een groot goed. Wat je vooral gaat merken is dat er meer afwegingsruimte ontstaat. Dat is een van de interessante kanten van de omgevingswet: je moet veel meer beargumenteren waarom je een bepaalde keuze maakt."

Makelende ambtenaar

Dat er een cultuurverandering plaatsvindt is onvermijdelijk. Wat vraagt dit van overheden?

Andries van den Berg: "Laten we helder zijn: de rol van de gemeente is niet uitgespeeld. De gemeenteraad neemt nog steeds besluiten. Intern zul je mensen moeten laten meegroeien met een initiatief, zodat het uiteindelijk niet als verrassing komt. Ik vind het jammer dat door het dualisme de raad te veel op afstand is komen te staan. Dat komt de initiatieven niet altijd ten goede. Sommige gemeenten zijn bang de regie te verliezen, maar dat komt vooral omdat ze niet weten wat hen te wachten staat en welke rol van hen verwacht wordt. Er is een veilige omgeving nodig om dat debat aan te gaan en de ruimte te krijgen. Ambtenaren zijn de noodzakelijke schakel tussen initiatieven en bestuurders. Zij zullen een onderzoekende houding moeten aannemen. Maar daar hoort bij dat ze zich gewaardeerd voelen door de organisatie."

Met ziel en zakelijkheid

Pieter van Ree: "Voor de overheid is een cultuurverandering inderdaad nodig, maar lastig. Het is op dit moment nog makkelijk om je als ambtenaar achter het recht te verschuilen of om daarvan formeel af te wijken. Je zult voortaan zelf het traject moeten organiseren. Daardoor gaat het niet per definitie sneller dan voorheen, maar in ieder geval zorgvuldiger en beter omdat je keuzes meer moet beargumenteren en afwegen. Het komt daarbij echt neer op het organiseren van toeval. Je zult in formele trajecten het zien voor elkaar te krijgen dat het geld gaat rollen. Kietelen doe je niet door knellende regelgeving op te lossen, maar door als overheid te zeggen: wij willen dit en we zorgen ervoor dat jij de ruimte krijgt. Investeren is risico's afwegen. Onderzoek of je kunt voorinvesteren in datgene wat op de langere termijn rendeert. En, de overheid moet goed beleid maken en alles wat uitvoering is overlaten aan anderen. Contracteer partijen die bijvoorbeeld het groenonderhoud op zich nemen. Dit vraagt een type ambtenaar die te midden van een netwerk als makelaar opereert: hij is iemand die de weg weet in de regelgeving. Dat is een trendbreuk, omdat hij helder met kaders zal moeten werken én met ziel en zakelijkheid te werk zal moeten gaan. Zijn verhaal moet goed zijn, bezielend zelfs, maar ook zakelijk ingestoken."

Hoe komt die cultuurverandering tot stand?

Pieter van Ree: "Doorgaans geloof ik in verandering via bottom-up, maar hier moet van bovenaf het straatje schoon geveegd worden. Overigens gebeurt het al volop. Bestuurders moeten erin geloven en maatschappelijke betrokkenheid voelen. De commissaris en gedeputeerden van de provincie Noord-Brabant omarmen dit denken, net als de provincie Overijssel. Topambtenaren zullen mee moeten in dit denken, wat van hen wel stevig organiseren vraagt. Waar het nu nog op stuk loopt is de weerstand op de werkvloer. Dat is niet zo gek, omdat ambtenaren hun werk zien verdwijnen naar andere organisaties, zoals de regionale uitvoeringsdiensten die onder andere voorzien in vergunningverlening. Op zich een goede ontwikkeling, omdat vergunningverlening gedepolitiseerd wordt, er geen belangenverstrengeling meer optreedt en het veel efficiënter verloopt. Kortom: de nieuwe taak van de overheid zal zijn het uitvoeren op afstand en het maken van afwegingen. Ambtenaren zijn ontzettend nuttig om daarbij te helpen. Het begint bij houding, het durven nemen van politieke risico's."

Er gaat een generatie overheen

Berlijn wordt dikwijls als voorbeeld genoemd voor hoe je ondanks regels ruimte voor ontwikkeling kunt bieden. In Berlijn hebben ze meer ruimte in het hoofd, zou je kunnen zeggen. In Groot-Brittannië heeft het 20 jaar geduurd voordat een dergelijke omslag serieus gestalte kreeg. Hoe krijgen we dat in een land als

Nederland voor elkaar, waarin iedereen gewend is geraakt aan een overheid die de kar trekt?

"De cruciale verandering in het vak is het opdrachtgeverschap", stelt Van den Berg. "Dat begon al aan het eind van de 18de eeuw met de Franse Revolutie, toen naast de koning ook in zo'n 100 regenten het voor het zeggen kregen. Met Thorbecke en de komst van de Woningwet in de 19de en 20e eeuw kregen 10.000 mensen het voor het zeggen: hoogopgeleide opdrachtgevers. Nu zie je dat iedereen opdrachtgever kan zijn. Dat maakt het uitermate complex natuurlijk, maar ik denk dat we toch in zo'n 10 a 15 jaar de cultuurverandering zullen ervaren."

Pieter van Ree, van huis uit bioloog, denkt dat er wel een generatie professionals overheen gaat. "Twintig jaar zou inderdaad een goede gok kunnen zijn. Berlijn is een exemplarisch voorbeeld voor hoe de evolutietheorie werkt. Als het gaat knellen, er een zekere urgentie ontstaat, dan gaat de evolutie ineens heel snel. Berlijn is *edgy* en vol pioniersdrang omdat het een paar decennia terug is ontstaan uit twee steden. Kijk je naar Nederland, dan kan het nog wel even duren voordat er een urgentie is. In de krimpgebieden is die urgentie al duidelijk voelbaar. Je ziet aan een stad als Heerlen, dat er de afgelopen 10 jaar veel geëxperimenteerd is. Maar ook in de provincie Brabant zie je een dynamiek die ontwikkeling mogelijk maakt. Het vertrek van Philips uit Eindhoven zorgde voor een urgentie en daaruit voortkomend de positionering van de regio als Brainport. De regio vindt zichzelf opnieuw uit."

Ga naar de website van
[Platform31](#)

[Overzicht partners Platform31](#)

volg ons op

PLATFORM31