

Gezonde verstedelijking

Meerwaarde bieden

versie 3.1

26-1-2016

Team van Gezonde Verstedelijking

Govert Geldof en Gemma van Eijnsden

Gezonde verstedelijking

Meerwaarde bieden

INHOUD

<u>1</u>	<u>INTRODUCTIE</u>	6
1.1	MEDEWERKERS AAN HET WOORD	6
1.2	DE GROOTSTE OPGAVE OOIT	6
1.3	EVALUATIE AFGELOPEN DRIE JAAR	7
1.4	GEZONDHEID	8
1.5	DENKEN VOORBIJ DE NORM	8
1.6	LEERPUNTEN	9
<u>2</u>	<u>NIEUWE ROLLEN</u>	10
2.1	ANDERS AAN TAFEL	10
2.2	ADAPTEREN	11
2.3	DE STERKE PUNTEN VAN ELKAAR BENUTTEN	11
2.4	OMGEVINGSWET	12
2.5	LEERPUNTEN	12
<u>3</u>	<u>OVER COMPLEX EN INGEWIKKELD</u>	13
3.1	HET SPEL VAN INGEWIKKELDHEID ROND COMPLEXITEIT	13
3.2	WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID	14
3.3	HET GEHEEL IS MEER DAN DE SOM DER DELEN	14
3.4	ONZEKERHEDEN VRAGEN OM ADAPTIEVE STURING	15
3.5	KAIROS: HANDELEN OP HET JUISTE MOMENT	16
3.6	DE VERLEIDENDE WERKING VAN INGEWIKKELDHEID	17
3.7	TERUGVALLEN IN OUDE PATRONEN	19
3.8	LEERPUNTEN	19
<u>4</u>	<u>WAARDEN VERWEVEN</u>	21
4.1	TOEGEVOEGDE WAARDE	21
4.2	ASPECTENLEER	22
4.3	MOREEL	22
4.4	JURIDISCH	23
4.5	ESTHETISCH	23
4.6	ECONOMISCH	24

4.7	SOCIAAL	24
4.8	LINGUIÏSTISCH	26
4.9	HISTORISCH	27
4.10	LOGISCH	28
4.11	PSYCHISCH	29
4.12	FYSISCH, CHEMISCH EN BIOTISCH	30
4.13	IN DIALOOG ONTSTAAN WAARDEN	31
4.14	LEERPUNTEN	31
<u>5</u>	<u>GEZONDE VERSTEDELIJING</u>	<u>32</u>
5.1	HET BEGIN	32
5.2	KIJKEN OP OOGHOOGTE	32
5.3	ONTWERPEND ONDERZOEK	33
5.4	WERKEXCURSIES	34
5.5	AANHECHTING OP VERKEERSNETWERKEN	35
5.6	LEERPUNTEN	36
<u>6</u>	<u>UTRECHT</u>	<u>37</u>
6.1	HET BEGIN	37
6.2	MEER DAN EEN SNELWEG	37
6.3	HET VERHAAL ONTVOUWT ZICH	38
6.4	KANTELING BINNEN DE GEMEENTE	38
6.5	WERKEXCURSIE	39
6.6	DE OOGST	40
6.7	VERVOLGSTAP	40
6.8	INSPIRATIEDOCUMENT DOOR KENNISCENTRUM HEALTHY URBAN LIVING	41
6.9	3D VISUALISATIE	42
6.10	VAN STEDENBOUWKUNDIGE SCHETSEN NAAR TOOLBOX	42
6.11	WESTPLEIN: MOBILITEIT VAN VROEGER	44
6.12	LIVING LAB	45
6.13	LEERPUNTEN	45
<u>7</u>	<u>SCHIEDAM</u>	<u>47</u>
7.1	HET BEGIN	47
7.2	OPEENS GING HET LOPEN	47
7.3	150 MAN OP WERKEXCURSIE	48
7.4	HET STATIONSGBIED	49
7.5	BARRIÈREWERKING	50
7.6	WATERFRONT	50
7.7	BEWEGEN	51
7.8	WAAR STAAN WE MET SCHIEDAM?	51

7.9	LEERPUNTEN	52
8	INTERNATIONALE DIMENSIE	53
8.1	NETWORKING FOR URBAN VITALITY	53
8.2	TRANSNATIONAAL LEREN	54
8.3	NEDERLANDS VINDEN ELKAAR IN BRUSSEL	54
8.4	LEERPUNTEN	54
9	PARADOXEN	55
9.1	KNOPEN	55
9.2	HARDE ÉN ZACHTE MAATREGELEN	55
9.3	VRIJHEID ÉN DUIDELIJKE KADERS	56
9.4	GEDRAG FACILITEREN ÉN GEDRAG WILLEN BEÏNVLOEDEN	56
9.5	KERNTAKEN ÉN VERBREDING	56
9.6	KIJK LOKAAL ÉN NAAR DE GROTERE VERBANDEN	57
9.7	CONCREET ÉN ABSTRACT	58
9.8	BOTTOM-UP ÉN TOP-DOWN	58
9.9	LINKER ÉN RECHTER HERSENHEFT	59
9.10	LEERPUNTEN	59
10	HANDELINGSPERSPECTIEVEN	61
10.1	ADAPTEREN IN PLAATS VAN OPTIMALISEREN	61
10.2	LUISTEREN	61
10.3	KLEIN, LOKAAL EN CONCREET	62
10.4	AAN DE SLAG OP BASIS VAN KENNIS	63
10.5	STRATEGIE VAN RODE, BLAUWE EN GROENE NETWERKEN	64
10.6	GREEN ECONOMY	64
10.7	CONDITIES VANUIT DE EIGEN ORGANISATIE	65
10.8	HET BELANG VAN INFORMELE CONTACTEN	66
10.9	STUREN OP EMERGENTIE	66
10.10	POLITIEKE STURING	67
10.11	LEERPUNTEN	67
11	KENNIS	68
11.1	KENNIS DELEN	68
11.2	BENUT BESTAANDE KENNIS	69
11.3	IMPLICIETE KENNIS	69
11.4	NIEUWE ROL VOOR UNIVERSITEITEN EN KENNISINSTELLINGEN	70
11.5	LEERPUNTEN	71

12	SLOTAKKOORDEN	72
12.1	SAMENWERKING IS EEN AMBACHT	72
12.2	NIEUWE TREND	72
12.3	KANSEN ZIJN GROOT	73
12.4	POLITIEKE WIL	74
12.5	SLIMME EN GEZONDE STAD	74
12.6	LEERPUNTEN	75

1 Introductie

Dit is een narratief. Dat wil zeggen: de tekst is voornamelijk opgebouwd uit letterlijke citaten van medewerkers die de afgelopen drie jaar betrokken zijn geweest bij het programma Gezonde Verstedelijking. Het is spreektaal. De medewerkers zijn afkomstig van Rijkswaterstaat (RWS), de IenM beleidskern/stafdirectie, de gemeenten Utrecht, Schiedam en Eindhoven, het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en stedenbouwkundig bureau Posad. Gezamenlijk vertellen ze over het programma Gezonde Verstedelijking. Dit narratief vormt een geheugen van wat er gebeurd is en brengt leerpunten in beeld.

1.1 Medewerkers aan het woord

De volgende veertien medewerkers komen in dit narratief aan het woord, in volgorde van verschijning:

- Goriska van Cooten (RWS);
- Bert Vos (gemeente Schiedam);
- Gemma van Eijdsen (RWS);
- Frans Dijstelbloem (gemeente Eindhoven);
- Brenda Vervoorn (IenM);
- Han Dijk (bureau Posad);
- Annemiek Tromp (RWS);
- Leendert van Bree (PBL);
- Hanneke Kruize (RIVM);
- Frederieke Knopperts (RWS);
- Raymond Linssen (RWS);
- Jan van Kempen (RWS);
- Frederik Leenders (gemeente Utrecht);
- Michel Duinmayer (IenM).

1.2 De grootste opgave ooit

Het programma Gezonde Verstedelijking speelt zich af tegen een achtergrond van snelle veranderingen. De complexiteit van opgaven neemt toe en vraagt om nieuwe benaderingen. Alleen al op het gebied van wegen en verkeer tekenen zich uitdagende vraagstukken af.

Goriska van Cooten (RWS): "Ik denk dat wij voor de grootste opgave ooit staan.. Er is geen plek meer, er is geen ruimte meer om nieuwe wegen aan te leggen. De groene mobiliteit gaat wel stijgen. Het wordt een andere soort groei van mobiliteit. Je krijgt de zelfsturende auto en andere automobilitieit-concepten. Auto's gaan dicht op elkaar rijden. Je krijgt nieuwe technieken. Dat maakt dat wij de wegen moeten ombouwen; toekomstbestendig moeten maken. Je moet aansluiten op de transportsystemen. En iedereen wil graag in een gezonde omgeving, een levendige omgeving leven. Dus ze vragen hoge eisen aan de omgeving. En om dat allemaal te kunnen faciliteren, wordt je opgave veel complexer. De opgave is heel erg groot en heel nieuw en heel anders. Dus ik denk dat de opgave spannender en groter is dan ooit tevoren. En om echt ook

economisch bovenaan de top te blijven als Nederland is het cruciaal. Je moet daar tijdig mee beginnen. Daarom is Gezonde Verstedelijking voor mij een vehikel, om dit toekomstperspectief nu voor elkaar te maken. Dus de gebiedsopgave, de techniek, de mobiliteit, de leefomgeving. Dat zit er voor mij allemaal in. Daarom is die integraliteit ook super belangrijk.”

Bert Vos (Schiedam): “Ja, ik geloof het ook. Het landschap gaat over een termijn van 15 à 20 jaar onherkenbaar veranderen. Dat heeft te maken met zelfrijdende auto’s. Het eerste waar je dat stuur uit handen geeft, is bij het zoeken van een parkeerplaats. Al is het maar zo vervelend dat je met slecht weer je auto 300 meter verderop parkeert, en dan naar huis toe moet lopen. Dan geeft iedereen dat stuur wel uit handen. Die auto kan verder weg staan en dan kun je de straten anders, plezieriger en leefbaarder inrichten. Dat gaat gewoon gebeuren.”

Als de opgaven veranderen, moet dan ook de wijze waarop de overheden sturen veranderen? Vertrekpunt bij de verkenningen rond Gezonde Verstedelijking is dat dit daadwerkelijk noodzakelijk is. Er wordt gevraagd om andersoortige interventies. In plaats van top-downsturing is het gewenst doelen te verwezenlijken in netwerken. Samenwerking is het centrale begrip. Complexe vraagstukken vragen om complexe sturing.

1.3 Evaluatie afgelopen drie jaar

Voorliggend narratief toont de zoektocht tijdens de tweede fase van het programma Gezonde Verstedelijking, in de periode van 2012 t/m 2015, van gedachtenvorming tot aan het uitkristalliseren van de eerste resultaten. Het is een evaluatie. Het gaat om het verzamelen van leerpunten en om het registreren van ervaringen.

Gemma van Eijsden (RWS): “We gaan met een aantal mensen uit de afgelopen periode van drie jaar terugkijken. Het zijn mensen van de gemeenten zelf, van de onderzoeksinstituten, Rijkswaterstaat en IenM. We hebben het denk ik ook samen gemaakt de afgelopen periode en we zijn toch wel benieuwd. We willen er ook mee door, dat is inmiddels wel duidelijk. Daarvoor hebben we ook al die tijd gezegd: dit is een andere manier van werken, we willen leren.”

Daarbij beginnen we niet op nul. We gaan niet ‘opeens’ over de stad nadenken. We bouwen voort op wat er al is.

Frans Dijkstra (Eindhoven): “In mijn beleving is dit een voortzetting van het grote steden beleid, waar ik al vanaf de 70’er jaren bij betrokken ben, wat toentertijd is begonnen met stadsvernieuwing, grote steden beleid, integrale wijkvernieuwing, krachtenwijken problematiek. We waren van lieverlee fysiek ruimtelijk begonnen, als een fysiek ruimtelijke opgave met name, maar dat is uitgegroeid in de volle breedte, ook sociaal economisch en cultureel. Ik zie dit als een volgende evolutiestap, gezonde verstedelijking van dat traject. Het is een doordenken daarop.”

En dat er een partij als Rijkswaterstaat een programma als Gezonde Verstedelijking trekt, wordt gewaardeerd. Frans Dijkstra (van de gemeente Eindhoven) stelt :

“Dit bewijst al de toegevoegde waarde van Rijkswaterstaat. Dit is echt nodig, want dat gebeurt anders niet. (...) Jullie pakken nu die rol op, complimenten.”

1.4 Gezondheid

Het programma heet: Gezonde verstedelijking. Het begrip 'gezondheid' is een positieve karakteristiek van een levend systeem.

Brenda Vervoorn (IenM): "Gezondheid is een heel aansprekend thema. Het verbindt heel veel mensen met elkaar."

Het gaat over de gezondheid van het verstedelijkingsproces en over de gezondheid van de stad *An Sich*. Han Dijk van stedenbouwkundig bureau Posad, die heeft gewerkt aan een toolbox voor de gezonde stad, geeft de volgende definitie:

"Een gezonde stad is een stad met gezonde mensen."

Mensen kunnen alleen gezond zijn als ook de context waarin ze verkeren gezond is. De kwaliteit waarmee mensen in wisselwerking staan met hun stedelijke context bepaalt in belangrijke mate de gezondheid.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): "Het is situationeel. Je gaat met mensen in gesprek in een buurt, in hun woon- en leefomgeving, want dat is hun biotoop, dat is waar zij gezondheid in eerste instantie beleven en daar ga je in gesprek. De woon- en leefomgeving die je zo ervaart: hier wil ik zelfstandig gezond oud worden en wil ik een optimaal woon-, leef- en werkklimaat voor mezelf creëren. Met die mensen ga je in gesprek."

Er is een relatie tussen de gezondheid van mensen, de gezondheid van de stad en de gezondheid van verstedelijking.

Leendert van Bree (PBL): "Je ziet de beschrijving van wat gezondheid zich verbreden, tot aan zelfredzaamheid en de mate waarin je in staat bent om op allerlei veranderingen te reageren. Of ook hoe je als oudere bijvoorbeeld nog participeert in de samenleving. Allerlei sociale leefbaarheidsaspecten worden er ook toe gerekend. Ja, dat heeft ook repercussies voor hoe je met voorzieningen omgaat en met de zorg. Hoe je met langer thuis wonen – zelfstandig en vitaal – omgaat. Hoe je met technologie-inbreng in de woning omgaat, om mensen nog heel goed te kunnen bedienen. Dus de hele zorgsector stort zich daar ook op. Dan zeggen Hajer en de Klerk in Utrecht: 'Ja, maar er gaat zoveel geld om in die zorg economie. Dat hebben al die zorginstellingen, of die verzekeraars, maar op de bank staan. Zouden we dat niet eens voor een deel terug laten vloeien als investering in een gebied? Waar zij op lange termijn ook weer profijt van hebben? Denk eens met ons mee over zo'n nieuw model.' Nu denken zorginstellingen en verzekeraars heel sectoraal: ze moeten investeren, een buffer houden ... Dat vloeit vaak niet toe aan een gebied."

1.5 Denken voorbij de norm

In een werkveld dat verdeeld is in verschillende disciplines waarbij elke discipline een eigen gelabelde geldstroom heeft, proberen medewerkers zo goed mogelijk eigen doelen en normen te halen. De vraag is alleen: als we aan alle normen voldoen, is er dan sprake van een gezonde stad?

Leendert van Bree (PBL): “We hebben ooit in Eindhoven het symposium gehad, dat heette: ‘Luchtbeleid, zijn we er klaar mee?’ Nou, het antwoord was natuurlijk simpel: nee. Maar toen ontstond al wel – ook gevoed door de epidemiologen – de gedachte dat het gezondheidsdenken niet ophoudt bij het halen van een milieunorm.”

Ook Jan van Kempen (RWS) refereert hieraan, in een ander gesprek:

Jan van Kempen (RWS): “We zijn heel goed in wat bij wet geregeld is, dat zijn met name geluid en luchtkwaliteit, maar dan krijg je Leendert van Bree die zegt: ‘leuk, luchtkwaliteit, dan voldoe je aan de norm, maar de norm wil nog niet zeggen dat je dan bijdraagt aan de gezondheid’. Dat is ook weer een laag die erin zit.”

En als je voorbij de norm denkt, dan gaat het niet noodzakelijkerwijs over hoogvliegende abstracte onderwerpen.

Annemiek Tromp (RWS): “Dat gaat over hele basic dingen, ook in Schiedam. Daar gaan we bomen kappen bij het sportveld om er vervolgens een geluidswand neer te zetten. Daar maak je echt vrienden mee. Ga dan je verhaal over gezondheid vertellen. Voor die bewoner is die boom toch echt meer gevoel voor gezondheid.”

Het gaat erom vanuit de ‘echte’ praktijk te handelen en niet vanuit een papieren werkelijkheid. We spreken ook wel over de ervaren werkelijkheid, daar waar mensen dag in dag uit ervaringen opdoen en waarden toekennen op wat er was, is en zal komen. Het overgrote deel van die ervaren werkelijkheid is impliciet en kan niet gekend worden als je op grote afstand acteert.

Hanneke Kruize (RIVM): “De wereld van mensen wordt steeds meer bepaald buiten hun buurt, op hun werk, maar ook de sociale media omgeving, want dat is ook iets wat hun gezondheid mede bepaalt. Dat is wel complex. Het beïnvloedt ook hun gedrag. Gedrag is een belangrijke schakel. (...) Normen gaan over de woonomgeving, maar je gezondheid wordt vanuit veel meer hoeken bepaald. Je kunt daar nog meer uit halen. De laatste tijd is er ook veel aandacht voor de werknemers, ook bij Rijkswaterstaat, dat vind ik een hele interessante, met woon-werkverkeer bijvoorbeeld: wat kun je daarmee?”

1.6 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- Veranderingen gaan snel, vooral in de stedelijke leefomgeving, en dat vraagt om andere vormen van sturing: samenwerken vanuit netwerken.
- Het begrip gezondheid verbindt.
- Een wijk die aan alle normen voldoet is nog geen gezonde wijk.

2 Nieuwe rollen

De huidige manier waarop overheden samenwerken is in de historie gegroeid en kent een paar diep ingesleten karresporen. Bij Gezonde Verstedelijking wordt invulling gegeven aan andere rollen, vooral voor medewerkers van de rijksoverheid. Dat gaat niet van de ene dag op de andere. Toch is het noodzakelijk, of zoals Raymond Linssen (RWS) het zegt: “als je niet beweegt, dan doe je er niet meer toe straks.”

2.1 Anders aan tafel

Vooraf in begintijd van het project was het erg wennen.

Bert Vos (Schiedam): “Op het moment dat ik er bij betrokken werd, was Gezonde Verstedelijking iets van Rijkswaterstaat. En niet zozeer iets van Rijkswaterstaat in zijn algemeen, maar Rijkswaterstaat aan de Boompjes. En daar heb ik wel een ontzettend grote botsing gevoeld. (...) Mensen bij Rijkswaterstaat kunnen prima een project doen en met iets van A naar B gaan. Maar een proces organiseren waarbij je elkaar in de ogen kunt kijken... en waarin je invulling kunt geven aan: ‘Wat is gezonde verstedelijking nou allemaal?’ Dat was echt... Daar zijn wij toen niet uitgekomen.”

Frederieke Knopperts (RWS): “Je hebt ook wel met bepaalde beeldvorming van Rijkswaterstaat te maken die volgens mij nog steeds leeft. Wat mensen in gemeenten ook hadden: waarom komt Rijkswaterstaat met dit thema? Dat heb ik heel vaak gehoord.”

Jan van Kempen (RWS): “We hadden goed landelijk overleg, maar wat voor verhaal je ook neerzette, het was lastig om echt beweging te krijgen.”

Jan van Kempen (RWS): “Rijkswaterstaat wil graag die uitvoeringsorganisatie van IenM worden. Dat is een van de worstelingen voor mij, waar ik ook veel vragen van collega's over kreeg: ‘Jan, leuk met dat stationsgebied van jou, maar wat heeft dat met ons werk te maken?’ Dan ga je uitleggen: we ontwikkelen daar concepten rondom gezondheid, participatie, mogelijk op termijn rondom financieringsmodellen en we hebben ook heel veel te maken met mobiliteitsvraagstukken.”

Jan van Kempen (RWS): “Het is niet een onderdeel van de core business.”

Gaandeweg gingen betrokkenen door de andere manier van werken elkaars sterkte zien. Juist door het werken op een andere manier dwingt mensen hun rollen expliciet te benoemen.

Goriska van Cooten (RWS): “De analytische kant van DGRW en de doe-kant van RWS versterkten elkaar. (...) Hoe kun je het omzetten in een programmering voor op de langere termijn? En hoe kun je daar projecten van maken? Dus ze vulden elkaar echt aan. Plus, we zagen dat wat vanuit gemeenten wordt ervaren rond echte vraagstukken soms botst met het beleid dat wij maken voor

wat daar op straat of in de stad een plek moet gaan krijgen. Wat gewoon niet werkt. Dus daarin zag je de confrontatie tussen de verschillende lagen.”

2.2 Adapteren

Zoals gesteld in 1.2 liggen er grote uitdagingen voor ons. De ontwikkelingen gaan snel.

Raymond Linssen (RWS): “De wereld van Rijkswaterstaat houdt formeel op bij de afslag, maar het verkeer is een mechanisme ook met andere modaliteiten. Plus je krijgt andere gedragingen van mensen, ook voor een deelauto, de E-bike. De hele wereld verandert.”

En dat de nieuwe rol snel wordt opgepakt, dat merkt Frederieke Knopperts (RWS). Zij is in 2012 als trainee begonnen bij het ministerie van IenM en werkt nu bij Rijkswaterstaat:

“Ik zie heel concreet een verschil in mensen die ik twee jaar geleden sprak over hun werk, wat ze doen en wat Rijkswaterstaat is. En nu hoor ik aan allerlei kanten: ‘we moeten meerwaarde creëren naast de opgaven die we hebben’, en dan hoor je heel vaak het woordje duurzaam. Als je gaat doorvragen ligt het soms meer in een stukje gezondheid, de andere keer meer in een kans. Of we het duurzaam noemen of niet, dat maakt niet zoveel uit, maar het is in ieder geval verbreding van opgaven en meer een blik naar: wat kunnen we aan extra waarde toevoegen? Dat vind ik wel positief en die ruimte wordt ook wel meer gevoeld op allerlei niveaus.”

Er is sprake van een echte omslag.

Frederieke Knopperts (RWS): “Dat is best wel snel gegaan, want twee jaar geleden was de vraag: zijn we van duurzaamheid? Zijn we van leefomgeving? Dat was die existentiële vraag die in alle sessies naar voren kwam. Nu is die vraag verschoven naar: natuurlijk zijn we ervan. Dat zegt iedereen: een contractmanager en een risicobeheerser... Niet alleen de leefomgeving kant zegt dat, maar dat zegt nu wel de hele organisatie. Nu is het meer de vraag: hoe doen we dat dan? Dat vind ik echt wel een belangrijke.”

2.3 De sterke punten van elkaar benutten

In netwerken heeft iedereen sterke en zwakke punten. Dat geldt zowel voor personen als organisaties. In een gezond netwerk vullen de actoren elkaar aan.

Frederieke Knopperts (RWS): “Iedereen heeft zijn eigen kracht en het is de uitdaging voor de komende tijd die vooral benutten. Afgelopen jaar bij Rijkswaterstaat: er zit een slagkracht in de organisatie van in korte termijnen dingen neerzetten. Dat bleek ook in dit traject vond ik wel. Dan komt alles langs en dan denk ik: dat is snel neergezet. Dat is één van de dingen, maar ook het zijn van de uitvoeringsorganisatie dat je zo dichtbij ziet wat er gebeurt. Dat is ook een kracht.”

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Rijkswaterstaat heeft een enorme toegevoegde waarde generiek, omdat Rijkswaterstaat, juist vanwege die infrastructuur bij uitstek een partij is die patronen en contrasten kan laten zien ten opzichte van maatschappelijke ontwikkelingen. Daar staan ze mooi tussen de sub-optimalisatie van gemeentelijk belangen en de bovenregionale en landelijke

belangen. Daar hebben zij een enorme force in om door het zwarte gat heen te komen, daar zie ik voor Rijkswaterstaat op dat onderdeel een hele grote rol naast anderen die dat ook hebben.”

Omgaan met complexiteit van de nieuwe uitdagingen betekent vooral: het ontdekken en benoemen van patronen op verschillende schalen om vervolgens goed getimede interventies te doen die waarden toevoegen.

Frans Dijkstelbloem (Eindhoven): “Rijkswaterstaat heeft in dit spel een rol door te luisteren, patronen en contrasten te ontdekken. Daarmee agendeer je maatschappelijke ontwikkelingen in de taal die jullie bezigen en dat is zeer wel mogelijk, want wij doen niet anders. (...) Je moet de brede denkers in je organisatie de ruimte geven om dit soort dingen met elkaar te delen en te verbeelden.”

2.4 Omgevingswet

Het proces rond Gezonde Verstedelijking anticipeert op de Omgevingswet die waarschijnlijk in 2018 in werking treedt. Op de [site](#) van rijksoverheid staat:

“Veel gemeenten vinden de regels voor ruimtelijke plannen ingewikkeld en onduidelijk. Met de Omgevingswet wil de overheid deze regels vereenvoudigen en samenvoegen.”

Gemeenten zijn er nu reeds mee bezig en dat biedt extra kansen.

Frans Dijkstelbloem (Eindhoven): “We willen een pilot inrichten voor de nieuwe Omgevingswet, want wij zien hierin de basis. Vanuit de waarden willen we de Omgevingswet gaan toepassen. Daar stellen we de waarden centraal en niet het bestemmingsplan of wat dan ook, maar vanuit de waarden gaan we een pilot in, gaan we de gesprekken in, vult zich de Omgevingswet als vanzelf en worden bestemmingsplannen uitnodigend in plaats van conserverend om daarin te participeren.”

2.5 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- Het invullen van nieuwe rollen – hoe noodzakelijk ook – gaat niet van de ene dag op de andere. Toch, ervaringen bij Gezonde Verstedelijking laten zien dat er binnen enkele jaren daadwerkelijk sprake kan zijn van een omslag.
- Niet zelden botst vanuit het rijk geformuleerd beleid met stedelijke vraagstukken in de praktijk.
- Vooral het begin was moeizaam.
- De slagkracht van een organisatie als Rijkswaterstaat wordt gewaardeerd.
- Geef ruimte aan brede denkers.
- Bij een programma als Gezonde Verstedelijking wordt geanticipeerd op de Omgevingswet.

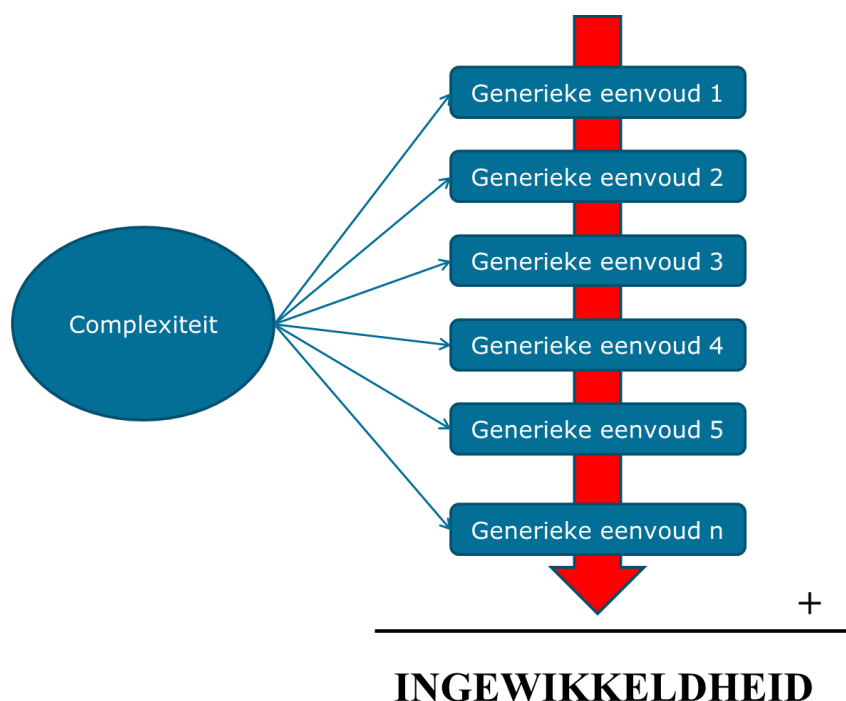
3 Over complex en ingewikkeld

Processen rond stedelijke ontwikkeling zijn complex. In het verleden hebben we de pijlen vooral gericht op het ontmantelen en beheersbaar maken van complexiteit. Dit heeft geresulteerd in veel ingewikkeldheid. Bij Gezonde Verstedelijking wordt deze trend omgedraaid.

3.1 Het spel van ingewikkeldheid rond complexiteit

In de gesprekken die zijn gevoerd was er redelijke consensus over het feit bij Gezonde Verstedelijking complexiteit niet wordt gemeden maar wordt opgezocht.

Gemma van Eijdsen (RWS): “Het is toch dat die opgaven alleen maar complexer geworden zijn.”



Figuur 1 Van complexiteit naar ingewikkeldheid.

Figuur 1 geeft schematisch aan hoe we de laatste decennia zijn omgegaan met complexiteit. Je kunt het samenvatten met: “het is complex, maar we maken het ingewikkeld.” Voor veel mensen is complexiteit vervelend. Lastig. Het maakt processen onzeker. Er gebeuren dingen die je niet volledig kunt beheersen en controleren. Het iets voor elkaar willen krijgen in een complexe omgeving voelt soms aan als het kneden van water: het schiet alle kanten uit. Het is dan ook niet onlogisch dat er gezocht wordt naar generieke principes die ons helpen in deelruimten van de complexiteit helderheid te bieden. Al deze principes – in Figuur 1 aangeduid als ‘generieke eenvoud’ – hebben waarde en bieden orde. Regels, wetten, normen, richtlijnen, modellen, handboeken, procedures en protocollen hebben los van elkaar alle nut. Echter, bij elkaar opgeteld resulteren ze ingewikkeldheid. Niet zelden knellen ze in een specifieke context en ook kunnen ze onderling strijdig zijn.

Dat we verstrikt kunnen raken in ingewikkeldheid werd reeds geconstateerd bij de oprichting van het Simplistisch Verbond in 1974:

Kees van Kooten: “Men onderscheidt ontwikkelingslanden, ontwikkelde landen en ingewikkelde landen. Daarvan is Nederland één van de aller ingewikkeldste landen.”

In het programma Gezonde Verstedelijking zijn betrokkenen op zoek gegaan naar complexiteit en hebben niet geprobeerd uit de ingewikkeldheid een ideaalmodel te construeren, een soort meta-generieke eenvoud. Vanuit de praktijk is gezocht naar wat passend is... en dat is complex.

3.2 Wederzijdse afhankelijkheid

Een belangrijke karakteristiek van complexiteit betreft de afhankelijkheid die je hebt van andere mensen als je iets wilt realiseren.

Jan van Kempen (RWS): “Je ziet dat in alle discussies de stad relevant wordt. De decentralisatie zet door en wat betreft de duurzaamheidgedachte: mensen zetten sneller zonnepanelen op hun dak dan dat de overheid in energiedoelstellingen formuleert. Je merkt dat vraagstukken steeds complexer worden met steeds meer spelers, dat je voor de financiering van elkaar afhankelijk bent, dus dat die afhankelijkheden aan het toenemen zijn.”

Niemand kan alles in zijn eentje, dus wordt er samengewerkt. Dat is een intensief proces.

Frans Dijkstelbloem (Eindhoven): “Wij moeten met z’n allen leren dat het echt belangrijk is om met die partijen, vanuit de onzekerheidsstap, over waarden durven te praten en om dan pas, vanuit opgebouwd vertrouwen, waardebevestiging te doen.”

Het is de moeite waard dit intensieve proces in te gaan.

Frederik Leenders (Utrecht): “Het is meer een intrinsieke motivatie van mij. Ik denk dat de stad er veel mooier van wordt.”

Raymond Linssen (RWS): “We moeten samen acteren met andere partijen, dus met regionale en lokale mobiliteits- en ruimtemensen. Zeker ook ruimtemensen, want je hebt keuze. Je kunt een bedrijventerrein gezonder maken, maar in essentie kan dat bedrijventerrein ook op een andere plek worden gebouwd, bijvoorbeeld aan de oever van de rivier naast de snelwegafslag.”

3.3 Het geheel is meer dan de som der delen

Complexe processen zijn opgebouwd uit componenten (deelprocessen), op verschillende aggregatieniveaus. We kunnen stellen dat de gezonde ontwikkeling die voortkomt uit het programma meer is dan de som van de deelprocessen die de ingewikkeldheid vormen.

Govert Geldof: “Bij Gezonde Verstedelijking gaat het over andere vormen van werken, andere vormen van delen. Het is een fundamenteel andere benadering. Net zoals gezondheid iets heel anders is dan het niet hebben van honderd ziekten, is het proces dat je nu gaat vormgeven iets

anders dan de vergadercultuur die we hadden. Als je honderd ziekten niet hebt, kun je alsnog stervende zijn.”

Voor elk ziektebeeld kun je een remedie zoeken. Gezondheid draait om combineren en bundelen.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Bijvoorbeeld, je moet in het onderwijs niet immer doorgaan met problemen te benoemen en weer opnieuw geld gaan vragen om daar remedies voor te bedenken of slimme oplossingen. Je moet kijken hoe je kwaliteiten kunt combineren tot een gebundelde kracht.”

Het vormgeven van de waarden die meer zijn dan de som van het voldoen aan normen in deelsystemen is een hele kunst.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Met de B5, dat zijn de vijf steden van Brabant, hebben we een health deal gesloten. Dat wil ik wel meteen gezegd hebben: gezonde verstedelijking is een hele kunst. Dat hebben we toen ook zo gepositioneerd.(...) Het heeft in alle opzichten met kunst en cultuur van doen. Dat betrekken we ook heel zwaar in het thema Gezonde Verstedelijking.”

3.4 Onzekerheden vragen om adaptieve sturing

De kunst van Gezonde Verstedelijking wordt in belangrijke gevormd door de kunst van het omgaan met onzekerheden.

Brenda Vervoorn (IenM): “Het is lastig voorspelbaar. Omdat het moeilijk te beheersen is, denk ik wel eens. Dat is ook het geval met integraal werken en maakt het ook complex: het bedienen van de stad. Hoe zit dat dan met je verantwoording naar je lijnorganisatie toe? Best lastig, omdat je vaak op voorhand niet kan zeggen: ‘We gaan dat en dat doen en het is dan en dan af.’ Nee, want we praten eerst met al die partijen om te weten wat ze nodig hebben. En dan bedenken wij of wij daar een bijdrage aan kunnen leveren. Het zijn andere processen, met andere termijnen waar je in terecht komt. Maar uiteindelijk ben je wel effectiever bezig.”

Frederik Leenders (Utrecht) spreekt over: “energieke projecten waarvan je nooit van tevoren weet hoe het gaat aflopen.”

Annemiek Tromp (RWS): “Je hebt ook geen begin en geen eind. We weten het eind nog niet.”

Frederik Leenders (Utrecht): “Het is geen project.”

Het proces heeft enige tijd nodig. Je hebt niet direct resultaten.

Frederik Leenders (Utrecht): “Je hebt in feite niks. Mensen die elkaar ontmoeten, allemaal in disciplines opgesplitst. Weinig benut, dat is de beginstelling. Dan breng je ze bij elkaar en dan krijg je de energie.”

Het is een worsteling, want je moet ook aandacht blijven schenken aan de onderliggende deelprocessen.

Frederik Leenders (Utrecht): “Iemand vanuit het management stelde: ‘Frederik, we moeten lucht en geluid niet vergeten’. Vanuit zijn perspectief is dat begrijpbaar. Elke keer dat we het hoger proberen te krijgen is het van: ‘je hebt gelijk, maar het is ook net dat stukje meer.’ (...) Hoe ga je daar dan op sturen is een lastig proces.”

Het is geen lineair proces.

Raymond Linssen (RWS): “Ik ben van nature optimist, dus ik geloof wel dat het met een soort processie van Echternach, af en toe een stapje achteruit of dan krijg je weer op je donder omdat er iets niet goed gaat of iets niet volgens de procedures, maar dat je netto wel een beweging helpt faciliteren.”

3.5 Kairos: handelen op het juiste moment

Adaptief sturen vraagt om goede timing. Op het ene moment doe je iets zonder resultaat, op een ander moment doe je hetzelfde en heeft dat enorm veel effect. Dit fenomeen is reeds door Aristoteles beschreven als kairos: je moet handelen op het juiste moment.

Leendert van Bree (PBL): “Plotseling wil iedereen in dat transitiepoor – zoals ze dat dan noemen – en willen ze een systeemsprong gaan bereiken. Nou, allemaal heel lastig, maar er is een soort momentum om op allerlei terreinen – of het nou met wonen en zorg te maken heeft, of de inclusieve stad – vanuit de sociale kant, of de gezondheidskant of de welvarende stad, mobiliteit, infra, bereikbaarheid, mensen meer aan het bewegen zetten, impliciet lucht- en geluidbeleid laten meekoppelen met duurzame stedelijke ontwikkeling. Overal zie je dat gezondheid zo’n integrerend kader vormt. Dat vind ik het mooie van deze tijd.”

Op de vraag of het proces rond Gezonde Verstedelijking daadwerkelijk een verschil heeft gemaakt antwoordt Leendert van Bree (PBL):

“Ja, dat denk ik wel. Ten eerste heb je het maatschappelijk moment benut, om in het denken van: omgevingsbeleid is meer dan milieubeleid, gezondheid is meer dan alleen maar gezondheidsbescherming en het halen van de milieunormen. In dat moment ben je als rijksoverheid tijdig aangehaakt om ook het beleid dat te laten meemaken. En een soort moderniseringsslag te introduceren. En daar heb je een soort omgevingsbewustzijn voor nodig, wat je als rijksoverheid – denk ik – goed hebt gevoeld. Dat de ontwikkelingen die kant uit gingen, in het denken over omgevingskwaliteit en waarden enzovoorts. Dat je daar ook je beleid op wilt aanpassen. Ik zeg vaak: beleid is gestolde kennis en context. Want als je de historie bekijkt van hoe het milieubeleid was, er was alle reden om dat veertig, vijftig jaar geleden zo in te richten, zoals het lange tijd ingericht is geweest. En dat technocratische besturingsprincipe gooien we nog steeds niet overboord. Want milieunormen hebben ons heel ver gebracht, om het milieu te saneren en uit preventie-oogpunt ons voor calamiteiten te behoeden.”

In de tweede fase van Gezonde verstedelijking zijn in eerste instantie processen gestart in Utrecht en Schiedam. In een latere fase is ook Eindhoven aangehaakt. Daarbij kunnen we constateren dat het in Utrecht sneller van de grond is gekomen dan in Schiedam.

Annemiek Tromp (RWS): “Het is niet zozeer moeilijker in Schiedam dan in Utrecht, het duurt gewoon langer. Ze hebben één stedenbouwkundige. Je kan niet zeggen: doe eventjes dit. Afgezien nog van een drama politiek bestuurlijk van weggestuurde burgemeesters. Nu gaat het goed: het is nu een proces van alle wethouders, met de burgemeester als trekker.”

In complexe processen loopt het zoals het loopt en zijn de mensen erbij betrokken die erbij betrokken zijn. Je kunt de processen niet volledig naar je hand zetten. Alleen door gevoel te krijgen wat zich in de praktijk voltrekt en daarin patronen te zien, kun je waarden toevoegen, mits goed getimed. Want het kairos is, het juiste moment, kun je niet berekenen. Voor een belangrijk deel wordt deze ontleend aan impliciete kennis.

3.6 De verleidende werking van ingewikkeldheid

De medewerkers die betrokken zijn geweest bij Gezonde Verstedelijking hebben een agenda die ook gevuld wordt met andere projecten. De verleiding is dan groot om extra verbindingen te leggen en teveel mensen in één keer in het proces te betrekken. Dan wordt het al gauw weer erg ingewikkeld.

Goriska van Cooten (RWS) over waarom het rond Schiedam wat moeizamer ging vanuit Rijkswaterstaat: “De HID in West-Nederland Zuid had óók een doelstelling naast de andere doelstellingen. Zij was ook proceseigenaar geworden voor gebiedsgericht werken of omgevingsmanagement.”

Goriska van Cooten (RWS): “Rijkswaterstaat ging op een nieuwe manier omgevingsgericht werken. Voor de HID was het van belang dat ook managers binnen Rijkswaterstaat betrokken werden. (...) Ze wilde ze de hele organisatie meenemen. Achteraf gezien was dat, voor veel mensen, wat te veel. De opdracht raakte steeds verder weg van de persoon die er echt betrokkenheid bij had. Een vernieuwend concept als gezonde stad paste niet bij de interne sturing met scope en management contracten.”

Een belangrijk deel van de ingewikkeldheid binnen organisaties komt voort uit inrichting van de organisatie, afbakening, formele procedures en afrekenbaarheid. Het is van belang bij innovaties een omgeving te creëren waarbij medewerkers hier enigszins aan kunnen ontsnappen. Rond Schiedam was daar in eerste instantie geen sprake van.

Goriska van Cooten (RWS): “Redenerend vanuit een managementcontract voel je die bevlogenheid veel minder.”

Goriska van Cooten (RWS): “In Schiedam zeiden ze: ‘wij willen het hele ministerie erbij betrekken. Iedereen moet meedoen. Heel RWS moet erbij betrokken worden.’ Dus ze haalden, in plaats van het uit te scopen, al die complexiteiten naar zich toe.” Daar werd wat complex was, erg ingewikkeld.

Continuïteit van organisatie is ook van belang, vooral omdat de ervaringskennis – impliciete kennis – die mensen opdoen in het proces niet eenvoudig overdraagbaar is.

Bert Vos (Schiedam): "Er waren allerlei wisselingen in het management, als je naar het Rotterdamse kijkt. De HID is ergens anders gaat zitten en meerdere managementlagen daaronder hadden volgens mij sowieso wat minder affiniteit met het hele concept Gezonde Verstedelijking. Dat zijn factoren geweest: wisselingen en ziekte. Dat is voor die aansturing wel ontzettend bepalend geweest."

Ook bij het project in Utrecht ligt ingewikkeldheid op de loer, omdat ook daar steeds meer partijen in het proces worden betrokken en de projectleider het gevoel krijgt dat hij veel ballen tegelijkertijd in de lucht moet houden.

Gemma van Eijdsen (RWS): "Je maakt het iedere keer ingewikkelder door weer nieuwe groepen in je kielzog mee te nemen?"

Frederik Leenders (Utrecht): "Ja."

Govert Geldof: "De balans tussen complexiteit en ingewikkeldheid. Laat je meer complexiteit toe of wordt het steeds ingewikkelder?"

Frederik Leenders (Utrecht): "Ja en ik neig meer naar die complexiteit. Voor mij is één van die oplossingen: wat kunnen managers, als interne opdrachtgevers doen? Idealiter zeggen zij tegen de projectleider van een te ontwikkelen gebied of zo'n gebiedsmanager: 'het is niet alleen tijd en geld dat telt, het is ook kwaliteit. Hoe je het doet, doe je het.' Ter ondersteuning van die kwaliteitsvraag kun je een instrument als het omgevingswiel (Utrecht) of de omgevingswijzer (RWS) gebruiken. Zorg ervoor dat die kwaliteit manifest wordt. Op thema's. Op dat moment kunnen verschillende vakdisciplines op een andere manier aangesproken dan wanneer je zegt: 'er moet een goede bereikbaarheidso oplossing komen die ook nog duurzaam is'. Dat is mijn analyse nu, zoals ik nu kijk naar de organisatie. Wat is er dan voor nodig – vanuit managerial oogpunt - om dat proces zo in te richten dat dit ook daadwerkelijk gaat gebeuren. Standaard, als (nieuwe) werkvorm."

Het is de kunst managers op de juiste wijze te betrekken, zodat een proces voorbij de normen kan worden ingericht.

Frederik Leenders (Utrecht): "Het management heeft daar een rol in, het goede opdrachtgever-opdrachtnemerschap heeft daar een rol in. Het sturen op de integraliteit. Het beeld bij projectleiders in nu vaak: dat doen wij al. Sterker, als wij om duurzaamheid gaan vragen, dan gaan al die experts 'van god los' en wordt mijn project onbetaalbaar. Omgekeerd kunnen experts ook leren integraler te denken en te handelen. Onlangs was ik bij een gesprek waarin een collega vroeg aan een luchtkwaliteitsexpert: 'wat doe jij op het gebied van gezondheid?'. 'Nou, niets' was het antwoord. 'Ik doe alleen maar luchtkwaliteit'. Verrassend toch, zo'n antwoord?! Hij had ook kunnen zeggen: 'Vanuit luchtkwaliteit werk ik op die en die manier aan de gezondheid en draag ik bij aan een gezonde stad.' Daar zit een opgave voor experts. Dat zij – die experts – een klik kunnen maken. Op een andere manier aan tafel kunnen zitten. En in het project team ook omgekeerd: dat een projectleider meer uitnodigend kan zijn. Meer op een proces kan sturen dan vanuit zijn eigen fixatie, beelden en verwachtingen. Zoals ieder mens die heeft. Het moet bereikbaar zijn en een beetje duurzaam. Met iets meer openheid, kijken over je eigen tuinhekje, kan er zoveel meer."

3.7 Terugvallen in oude patronen

Een innovatief proces beginnen is één. Doorzetten is twee.

Annemiek Tromp (RWS): “Hoe hou je het vast?”

Er kan een neiging zijn terug te vallen in vertrouwde patronen.

Frederieke Knopperts (RWS): “Wat mijn leerpunten voornamelijk zijn, ook wat ik bij de gemeente Amsterdam heb gezien toen ik daar zat, maar eigenlijk zie ik overal een beetje hetzelfde, is die samenwerking en het vormgeven van: wat wil je bereiken, dat is best wel lastig. Vooral in Schiedam hebben we een hele worsteling doorgemaakt met: waar gaat het nou over en hoe breed is het of hoe smal, wie doet wat? Heel veel valkuilen van oude patronen.”

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Die ervaring deel ik ook bij het ontwerpend onderzoek dat we samen met lenM hebben gedaan in Eindhoven in 2013. Toen vielen we weer heel snel terug in de oude patronen van het blue print denken, het top down ontwerpen. Het leek heel mooi te zijn, de bewoners werden er wel bij betrokken, maar precies wat jij zei: de kunst van het luisteren was heel duidelijk, die verstond men absoluut niet, waardoor ze snel in oude patronen terugvielen, dus je kreeg weer als einduitkomst een ontwerp.”

Niet door iedereen wordt het vernieuwende gezien.

Frederik Leenders (Utrecht): “Het is wel iets meer dan dat. Iemand van mobiliteit zegt: ‘Frederik, Gezonde verstedelijking en jij trekt dat nou zo hard, maar het is toch gewoon Utrecht aantrekkelijk en bereikbaar’.”

Annemiek Tromp (RWS): “Daar zitten de geldstromen ook achter.”

Gemma van Eijsden (RWS): “Die patronen zijn nieuw en zien er iedere keer anders uit en voor je het weet wordt het tot fietsen platgeslagen, maar het gaat niet om fietsen.”

3.8 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- In het programma Gezonde Verstedelijking is de complexiteit van de praktijk opgezocht.
- In de netwerken rond de praktijk zijn vele actoren betrokken die allen afhankelijk zijn van elkaar.
- Het gaat niet alleen om de wisselwerking tussen deze actoren, maar ook om het goed aangehaakt krijgen van eigen collega's en het eigen management.
- Vertrouwen is niet vanzelfsprekend. Deze moet je opbouwen.
- Binnen Gezonde Verstedelijking moet je kijken hoe je kwaliteiten van mensen kunt combineren tot een gebundelde kracht.
- Een bepaalde hoeveelheid onzekerheid is gezond.
- Een beeld bij adaptieve sturing – het sturen in onzekere processen – is dat je twee stappen vooruit zet en daarna weer een stap achteruit.

- Bij het proces van Gezonde Verstedelijking was sprake van goede timing: van start gaan op het juiste moment (kairos).
- Naast het feit dat je verstrikt kunt raken in ingewikkeldheid, heeft deze ook een aantrekkende waarde.
- Experts bij gemeenten kunnen werken aan de verbetering van de luchtkwaliteit zonder dat ze zich bewust zijn van het feit dat ze meewerken aan het gezonder maken van hun stad.
- Het risico is altijd aanwezig dat – als het even tegenzit – er wordt teruggevallen in oude patronen; werkwijzen waarmee men vertrouwd is.

4 Waarden verweven

Bij een gebiedsgerichte benadering schuiven actoren aan tafel als ze een meerwaarde kunnen bieden. Wat is dat, een meerwaarde? In voorliggend hoofdstuk wordt het begrip 'waarde' verdiept. We spreken over een waarde als mensen ergens betekenis aan toekennen, oftewel: ze waarderen het. Waarden zijn mensgebonden, dynamisch, cultuurbepaald en veelal impliciet. Normen zijn gestolde waarden, generiek en expliciet. Alle normen zijn waarden, niet alle waarden zijn normen.

4.1 Toegevoegde waarde

Voor partijen die meedoen aan een gebiedsgericht proces zoals bij Gezonde Verstedelijking is het van belang dat ze, zoals gezegd, meerwaarde bieden. Dat is minder strak en eenduidig dan het implementeren en handhaven van beleid op basis van normen. Het resulteert in een fundamenteel andere manier van werken.

Goriska van Cooten (RWS): "Ik denk als je als ministerie dit niet gaat doen, dat je gewoon weg bent. Dat je opgeheven kan worden, dat je geen toegevoegde waarde meer hebt. Ik vind het dus cruciaal dat je tijdig meedoet. Daarom is het zo belangrijk om dit soort pilots te doen. Om nu te oefenen, om te leren. Daarom zitten wij hier, voor mijn gevoel, bij elkaar. Om het concept te doorgronden: wat moet je kunnen? Wat moet je leren? Wat moet lenM dus echt anders gaan doen? Wat moet je aan gaan passen? Wat moet je verbeteren? Want als je niet gebiedsgericht gaat werken. Ja, dan voeg je niets meer toe."

Frans Dijkstra (Eindhoven) over co-creatietafels die in Eindhoven worden georganiseerd: "Iedereen moet bewijzen dat ze van toegevoegde waarde zijn als ze aanschuiven. Zijn ze dat niet, even goede vrienden, maar dan kun je beter de tafel verlaten. Iedereen die zegt – het kunnen ondernemers zijn, bewoners zijn en overheidsinstellingen – 'ik kan hier echt iets bijdragen aan de ontwikkeling van die waarden in deze buurt bij deze mensen in deze situatie', die is welkom."

In dat spel moet je elkaar wel wat gunnen.

Gemma van Eijssden (RWS): "Die nieuwe waardencreaties, dat is cruciaal. Omdat het over overstijgende waarden gaat: de één investeert, maar de ander heeft er plezier van, dus je zult dus veel meer moeten doen aan het koppelen van die belangrijke partijen in de omgeving."

Er tekent zich een behoefte af aan transdisciplinaire samenwerking af, waar betrokkenen actief over de grenzen van hun eigen vakgebied heen kijken.

Gemma van Eijssden (RWS): "Je wisselt uit wat meerwaarden van jouw terrein voor mijn terrein en overstijgend zou kunnen zijn. Je ziet dagelijks dat daar de energie niet wordt ingestopt. En dat het soms als bedreigend wordt gezien: 'Want we hebben het met z'n allen druk.'"

4.2 Aspectenleer

In Figuur 2 zijn twaalf aspecten weergegeven. Deze zijn afgeleid van de vijftien aspecten die zijn beschreven door de Nederlandse filosoof Herman Dooyeweerd in “de wijsbegeerte der wetsidee” uit 1935. Alle aspecten spelen mee in alle projecten en processen en worden *waarden* als er betekenis aan wordt toegekend... door mensen. Bijvoorbeeld, wie geen oog heeft voor historische aspecten, ziet deze niet en kent er dus ook geen betekenis aan toe. We kunnen dan ook niet spreken van een historische waarden. Het gaat erom in dialoog aspecten in beeld te brengen en te waarderen, zodat haalbaarheid en aanvaardbaarheid van mogelijke maatregelen scherp in beeld komen.



Figuur 2 Twaalf aspecten.

In de gesprekken rond Gezonde verstedelijking zijn alle aspecten in beeld gekomen. In dit hoofdstuk worden enkele voorbeelden genoemd in de volgorde van moreel tot linguïstisch en van historisch tot aan fysisch. Sommige citaten kunnen onder meerdere kopjes worden geplaatst. Bij Gezonde Verstedelijking gaat het om het geheel aan waarden.

Frans Dijkstra (Eindhoven): “De waarden zijn over de volle breedte benoemd, dus daar zit ook onderwijs in, werk, bewegen, sportief woon-werkverkeer op andere manieren, stadslandbouw, circulaire economie, omgang met afval. Het hele spectrum aan waarden die we onderkennen.”

4.3 Moreel

Het morele aspect betreft opvattingen over wat goed en slecht is. Hierin ligt de intentie verankerd van wat we in de stad willen bereiken. Het is een zoekproces.

Annemiek Tromp (RWS): “We weten dat het acht graden warmer in die stad is met al die bejaarden. Dan zullen we qua gezondheid toch echt iets moeten gaan doen of we hebben minder mensen straks, dat kan ook.”

Jan van Kempen (RWS): “Het is interessant hoe de politiek bestuurlijke kant nu in elkaar zit, want daar zit een focus. Dan krijg je toch een duw op de meer populistische politieke kant, heel erg kortetermijndenken, heel erg gericht op efficiency, terwijl je toch merkt: hoe zitten we met de leefkwaliteit, met die participatiekant? (...) Voor ons spelen met name nog meer afhankelijkheden en dat heeft te maken met financiering, participatie, besluitvorming. Dat is ook een hele interessante. In plaats van: ‘ik kom gewoon even die weg verbreden, ik heb een fantastisch opdracht, ik weet precies wat ik moet doen en hoe ik mijn kennis en mijn capaciteit moet inzetten.’ Dan krijg je: ‘ik weet wel hoe ik die weg kan verbreden, maar die weg maakt onderdeel uit van een groter geheel.’”

Hanneke Kruize (RIVM): “Bij Schiedam weet ik wel dat we binnen de gemeente – toen we daar gingen rondlopen – hele andere problemen tegenkwamen: eenzaamheid, kindersterfte, allerlei dingen waar Rijkswaterstaat toch vrij weinig aan kan doen. (...) De vragen van de gemeente waren wel degelijk zo breed.”

Annemiek Tromp (RWS): “Ik denk op lange termijn dat de stad goedkoper, duurzamer wordt.”

Frederik Leenders (Utrecht): “Ik heb het mezelf ook wel eens afgevraagd en ik heb er nog niet echt een antwoord op. Ik maak er mijn eigen werk niet makkelijker van en de complexiteit die erachter zit fascineert me mateloos.”

4.4 Juridisch

Het juridisch aspect heeft te maken met de wetten en regels die we moeten respecteren. De kunst is om als resultaten zijn bereikt deze vast te leggen, te verankeren.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Met Breda en Tilburg, Helmond, Den Bosch en Eindhoven is een health deal gesloten, ook getekend door de bestuurders met deze notie die we hier nu delen met elkaar. Dat is erkend en nu is toegezegd, gaan we daar stappen in maken. Dan zetten we de waarden centraal en we gaan, want dat is meteen het gevolg daarvan, onze eigen belangen, lees portefeuilles, lees middelen, daarop afstemmen.”

4.5 Esthetisch

Bij het esthetische aspect gaat het om schoonheid en aantrekkelijkheid. Bijvoorbeeld, hoe past een geluidsscherm in het landschap? Wat aan formele regels voldoet, kan foeilelijk zijn.

Raymond Linssen (RWS): “Pas geleden hoorde ik een verhaal van Rients Dijkstra en dat ging over de tunnel die wordt gebouwd onder de Rotte voor de A13 - A16 verbinding. Zijn pleidooi was: maak die tunnelbak wat breder dat je iets meer het landschap de stad in haalt. Dat je niet alleen maar het riviertje hebt met meteen daarna de ingang en de uitgang van het aquaduct. Dan loop je aan tegen gestaalde kaders en richtlijnen, want je hebt te maken met een hellingshoek en daarna komt er een afslag en een oprit en daar moet een maximale hellingshoek van zoveel % nog gerealiseerd worden. Kortom het pleidooi om daar meer integratie tussen landschap en omgeving en het water te realiseren wordt in feite ook gefnuikt door gestaalde kaders en richtlijnen.”

Annemiek Tromp (RWS): "Als we de omgevingswijzer gebruiken en je ziet de kale weg en deze duurzame weg, dan scoort die laatste veel beter. In draagvlak betekent dat: met die bewoners en landschap scoor je op alle punten veel beter. De vraag is: doen wij dat dan wel?"

Raymond Linssen (RWS): "Waarom is het bij Ruimte voor de Rivier wel gelukt? We hebben het ruimtelijke trauma van Brakel gehad in de jaren '70 al van dijkversterking door een half dorp te slopen. Dat is niet meer van deze tijd. Maar lukt het in onze wereld van infra en ruimte nog niet, omdat denken over: wat kan echt een kwaliteitsverbetering zijn, los van normen en waarden?"

4.6 Economisch

Het economisch aspect heeft betrekking op kosten en baten. Hoe je een proces ook wendt of keert, je krijgt altijd de vraag van: wat gaat het kosten en wat levert het op? Uitgedrukt in euro's. Hanneke Kruize (RIVM) verwijst naar een project in Breda waarbij ze betrokken is geweest:

"Hoeveel levert dat nou op voor de gezondheid? In de gezondheidshoek willen ze dat ook weten en wat de kosten en baten zijn. Dan wil je ook vaak meer weten. Dan kun je eigen vrij weinig heel hard zeggen en als je het wel doet, dan wordt het eerst groot opgepikt en vervolgens gaat iedereen vragen: hoe waar is het nou eigenlijk wat je zegt? Dat is een hele lastige, omdat heel veel partijen wel zo denken. Bestuurders willen weten: wat zijn de baten en de kosten? Het zijn hele logische vragen in getalletjes. We proberen het wel omdat die vraag er is. Ik heb het al een paar keer geprobeerd met de groene initiatieven. De huidige methoden en manieren, daar ga je het niet meer mee redden."

In de praktijk zie je pogingen met maatschappelijke kosten- en batenanalyses om alle waarden naar het domein van het economische aspect te vertalen.

Leendert van Bree (PBL): "Zo'n rekenmodelletje gaat natuurlijk altijd mank en wat je erin stopt komt er ook uit. Er is ook heel veel kritiek op de kosten-batenanalyse enzovoorts. Maar je hebt wel dat waardenmodel nodig, misschien kwalitatief, om toch aan mensen te laten zien dat: de investering daar levert zoveel baten op daar."

4.7 Sociaal

Het sociale aspect gaat over groepen mensen en hoe ze met elkaar in wisselwerking staan. Voor een stad is dat niet onbelangrijk, want hét kenmerk van de stad is dat er veel mensen wonen, werken en recreëren. De wijze waarop ze worden betrokken bij processen bepaalt in belangrijke mate de acceptatie van oplossingsrichtingen.

Hanneke Kruize (RIVM): "In Breda heb mee mogen kijken met de herinrichting van een wijkpark, ook echt met de bewoners, waar de ontwerpers van de gemeente voor het eerst direct met de bewoners zo intensief om tafel zaten. Daar zat een brede club van professionals vanuit allerlei hoeken, vanuit de fysiotherapeuten tot aan meer de sociale werkers en de buurtvaders die specifieke groepen konden bereiken en de fysieke en de sociaal wijkbeheerder en zo een heel scala. Die hebben samen een aantal avonden aan tafel gezeten. Ook de schoolkinderen mochten tekenen wat zij wilden. De meisjes wilden weer wat anders dan de jongens, dat was allemaal meegenomen. Die ontwerpers hebben heel serieus geprobeerd en dat was een verschrikkelijke klus

om al die verschillende dingen van al die verschillende groepen daar proberen een plek in te geven, maar het is gelukt.”

De betrokkenheid van bewoners resulteert in waardering van het ontwerp.

Hanneke Kruize (RIVM): “Ze hebben het teruggekoppeld aan de bewoners en die zeiden: ‘dit is verbazingwekkend, we zien de kabelbaan die de kinderen graag wilden, we zien het bankje’. Het waren vaak ook hele kleine dingen die mensen wilden. ‘We zien dat de bomen worden behouden die er staan’, want dat wilde men ook. Dat soort dingen. Daar moeten ze nu natuurlijk op doorgaan, want alleen een ontwerp, dan moet je het ook realiseren en dan wil je ook zorgen dat straks mensen daarbij betrokken blijven, dus dat er ook activiteiten plaatsvinden. Die ontwerpers werden er ook heel blij van. Die zeiden: ‘je krijgt nu echt ook het gevoel dat je het voor iemand doet en ook heel leuk om te zien hoe daarop gereageerd wordt’. Dat soort voorbeelden, daar zijn er best veel van in den lande, maar je moet ze net weten te vinden.”

In Schiedam is in het kader van Gezonde Verstedelijking contact geweest met leerlingen van een ROC.

Annemiek Tromp (RWS): “In dat stationsgebied, daar zit een ROC, ook lastige klanten in Nederland. Iedereen raakt helemaal zenuwachtig van die ROC’s. Er lopen daar leerlingen, dus ik vraag dan: ‘wat willen jullie hier hebben?’, want daar ligt grond op het best bereikbare punt die maar niet ontwikkeld wordt. ‘Mevrouw die stoep houdt hier al op, ze kunnen niet eens over de stoep het station bereiken’. Ik zeg: ‘als jullie hier een kraampje krijgen, met voeding en lekkere dingen?’ ‘Dat is leuk, gaan we een terras krijgen’. Dat sportveldje, daar ligt gras dat iedere keer gemaaid wordt, maar waar verder niks is. Twee goaltjes. ‘Dat zijn leuke dingen’. Nee, het is een veiligheidsgebied vanwege onze weg en daar rijdt weet ik het wat over, dus dat is continu de discussie: als we hier al een gebouw neerzetten, hoeveel schermen en de lucht. Aan iets dagelijks komen ze niet eens toe.”

Op een punt met veel infrastructuur is een skatebaan aangelegd.

Annemiek Tromp (RWS): “De skatebaan ligt er, want daar zaten ze ook met een moeilijke doelgroep. Die ligt nu voor de brandweergarage. Herrie en geluid heb je nergens last van bij al die wegen en dat spoor. De sociale controle is ideaal, want de kantine van de brandweer kijkt erop uit. De Rotterdammers, waar het skate park tijdelijk dicht was, gaan nu daar naartoe en zeggen: ‘we hebben nog nooit zo’n mooie baan gehad’, dus het is de skatebaan van Rotterdam en omgeving nu.”

Een ander voorbeeld betreft een woningbouwstichting in Eindhoven en de wijze waarop ze in dialoog met vele partijen vormgeven aan kwaliteit van wonen.

Goriska van Cooten (RWS): “De manier waarop ze in Eindhoven omgaan met de woningbouwstichting, die betrok allerlei partijen erbij. Dus daar zaten de Hogeschool, de Universiteit met allerlei vraagstukken waarmee ze speelden, in een netwerk, waarin ze echt andere partijen betrokken, zo ook buurtbewoners van: ‘Hoe wil je wonen als je wat ouder bent?’

Dus heel veel burgerinitiatief zat erin. De manier van organiseren was anders. Ook de financiën bij zo'n woningbouwcoöperatie was in plaats van dat iedereen in hetzelfde jaar een nieuwe keuken kregen of ieder jaar een nieuwe badkamer, was het meer het cafetaria model. Dat betekende heel veel voor die backoffice van een woningbouwcoöperatie. Daar zat ook al wat in van hoe wij hier in de organisatie dingen doen. Maar dat soort dingen. Vooral burgerinitiatief, het samenwerken, het Social Construct, zoals dat in Eindhoven was, dat sprak enorm aan."

4.8 Linguïstisch

Om met elkaar in dialoog te gaan, moet je elkaar kunnen verstaan en begrijpen. Voor een aantal mensen is beleidstaal even onverstaanbaar als Swahili. In het proces van Gezonde Verstedelijking wordt gezocht naar manieren om jezelf begrijpelijk uit te drukken. Brenda Vervoorn (IenM) vertelt het volgende over de eerste fase van het project:

"Ik heb zelf het idee dat het er ook mee te maken had, dat bureau Fabric werd ingehuurd, dat is een architectenbureau. Zij konden het heel beeldend maken, met mooie platen en mooi vormgegeven. Ik denk dat het daardoor ook heel sterk was en een makkelijk verhaal was om te delen."

Gemma van Eijssen (RWS): "Het is wel goed dat je die platen noemde, want voor mij was dat direct: 'Oh, dat snap ik. Daar kan ik op aanhaken en daar kan ik ook mijn verhaal ...' Want het grappige is dat je zowel op, nou ja, regionaal niveau, stadniveau als op stadsniveau kon zien dat al die maatregelen en een visie een doorwerking hadden. (...) Die beeldtaal heb je nodig ... Want eigenlijk kregen wij in fase twee van, maak er nou echt chocola van, ga experimenteren ... Wij kregen dus de opdracht mee om eigenlijk hele vage begrippen handen en voeten te geven."

In het Utrechtse project is veel aandacht besteed aan het linguïstische aspect.

Frederik Leenders (Utrecht): "Je ziet hoe belangrijk beelden zijn versus taal. Als dat al voor hoog opgeleide mensen lastig is, hoe moet dat dan zijn voor de bewoners, de kruidenier? Dat is bijna niet te doen."

Jan van Kempen (RWS): "Die werkexcursie leverde op dat je merkte dat de taal van gezonde verstedelijking vanuit je opleiding, je werkervaring of andere typen belangstelling, dat je daar anders over sprak en ook andere woorden gebruikte en dat als je ergens staat van: kun je het je inbeelden, krijg je een beeld voor ogen wat dan een gezonde verstedelijking is? Bij ons kwam uit: we moeten iets aan die taal gaan doen en we moeten iets met beelden gaan doen."

Dat een kruidenier een andere 'taal' spreekt dan een beleidsambtenaar ligt voor de hand. Echter, ook voor wetenschappers uit verschillende disciplines die gezamenlijk hebben gewerkt aan een inspiratiedocument was het niet vanzelfsprekend elkaar goed te verstaan.

Frederik Leenders (Utrecht): "Vijf partijen die min of meer op eigen uren bij elkaar gaan zitten om dat kenniscentrum in leven te brengen en verschillende talen spreken, zo blijkt. Wij denken wetenschappers, die verstaan elkaar, maar dat is moeilijk. Die vijf hebben ook moeite om

gezamenlijk een agenda op te gaan stellen. Die taal dat heeft Gezonde Verstedelijking echt wel opgeleverd, het is zo weerbarstig.”

Elkaar niet begrijpen is vaak een kwestie van terminologie.

Annemiek Tromp (RWS): “Het begon in die tijd in het algemene verhaal: we gaan een pledge¹ maken. Ik weet nog dat wij zaten: een pledge, waar hebben jullie het over? Dat was de taal van VWS, die praatte vanuit gezondheid over pledge.”

4.9 Historisch

Een belangrijk begrip bij ruimtelijke ingrepen is: je moet het verleden kennen om het heden te begrijpen en de toekomst vorm te geven. Als er geen begrip is voor wat zich in het verleden heeft afgespeeld op een bepaalde plek, kunnen reacties van mensen verrassen.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “We hebben een wethouder in Eindhoven, die formuleerde het heel goed, die zei: ‘we roepen nu vanuit de overheid dat het wenselijk zou zijn wanneer mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun kwaliteit van leven, enz. Maar dat gaat niet zomaar. Je kan niet nadat je decennialang roept: de maakbaarheid van de samenleving, wij weten wat goed voor u is.’ Je hebt jarenlang en niet alleen de overheid, maar de ondernemers ook in marktwerking laten zien hoe het zou moeten en dan nu in een keer van mensen vragen: neem je eigen verantwoordelijkheid maar. Dat gaat zomaar niet.”

In het traditionele denken werken we van het nu, waar de problemen zijn, naar het straks, als alle problemen zijn opgelost. We ordenen maatregelen om dat te bewerkstelligen. Dit noemen we de lineaire benadering.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Wij denken altijd met een stip op de horizon en dan gaan we een visie ontwikkelen wat op ons afkomt en dan nodigen we trendwatchers uit. Dan ga je daar scenario’s op ontwikkelen en je gaat er misschien op investeren. Dan doe je een stap vooruit denk je, maar je doet er twee achteruit.”

Er is een alternatieve manier van werken.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Wat je ook kunt doen – en daar is Rijkswaterstaat rijk mee bedeed – is het gebruik van historische kennis. Jullie hebben een ongelooflijk lange traditie en een enorme kennis met verhalen en lessen uit het verleden. Als je kijkt, je doet een stap terug en je kijkt naar wat er op dit moment gaande is en je reflecteert dat op de verhalen en de lessen uit het verleden. Dat reflecteer je met het heden en je krijgt patronen te zien: daar ging het linksom of rechtsom fout, goed, kansen enz. en dan een stap verder kijken. Dat is één terug, twee vooruit, dan ben je een stap verder.”

¹ Pledge = waarborg, onderpand. To pledge = beloven. Pledge agreement = overeenkomst.

Veel heeft te maken met het oog hebben voor cultuur. Cultuur in het algemeen verwijst naar het patroon van menselijke activiteit en de symbolische structuren, die deze activiteit een zekere betekenis geven².

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Tegenwoordig wordt op cultuur en archeologie zwaar bezuinigd, want dat zijn kostenposten. Nee, een onschatbare kennis zit daarin en als je die gebruikt om het heden te begrijpen, inspireert dat naar de toekomst toe, dat is een stap terug, twee vooruit. Dat andere moet je ook doen, want de technologie gaat voort, maar die wordt dan middel in plaats van doel op zich. Nu lijkt het domotica, techniek, smart mobility, voordat je het weet is het een doel op zich.”

4.10 Logisch

Het logische aspect heeft te maken met de wijze waarop mensen naar een vraagstuk of een situatie kijken en wijze waarop ze redeneren. Het kan te maken hebben met een “als ... dan” redenering, het kan ook een manier van inkadering zijn. Logische aspecten verschillen sterk van mens tot mens.

Bert Vos (Schiedam): “Ik woon in, Rotterdam West, in Delfshaven. Voor mij is dat sportpark op de A4, nog steeds het dichtstbijzijnde sportpark dat ik heb. Dus als je blindstaart op de kaart van Schiedam, dan ligt het in de hoek van de Gemeente Schiedam. Maar vanuit stedelijke context is het nog steeds een sportpark dat, als het over kilometers gaat, niet eens zo ver weg ligt.”

Wie dit document in zijn geheel scant, komt vele redeneerwijzen tegen. Bijvoorbeeld: complexiteit opzoeken in plaats van de ingewikkeldheid betreft een manier van denken en redeneren. Ook in het principe dat je aanschuift bij een gebiedsontwikkeling als je meerwaarde kunt bieden, is een logica. Op zich kan die al een meerwaarde bieden. In het programma Gezonde Verstedelijking zijn nieuwe logica's verkend.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Ik weet niet of je het [project AiREAS](#) kent. Zij meten luchtkwaliteit. Het resultaat daarvan, de klassieke reactie is: ik meet een probleem van fijnstof en we gaan probleemgericht denken, dat doen de professionals en we zoeken meteen een remedie, een oplossing. Wij gaan het anders doen. Komend weekend is de marathon in Eindhoven. Dan gaan we dat voor het eerst met elkaar delen. We gaan dat voor het eerst oefenen. We meten de luchtkwaliteit en vertalen dat meteen naar patronen en contrasten, waarin je kunt zien wat de samenhang is tussen de fijnstofmeting, de prestatie die iemand levert, de stressfactoren en de conditiefactoren van de vaatwanden en de bloedvatdiktes. Daar zit een cardioloog bij. Deze meet de dikte van de ader en die kan patronen laten zien hoe de relaties liggen tussen fijnstof en die ader. Hij verbeeldt dat ook. Dat is niet met de bedoeling – wat sommigen nu denken – mensen af te schrikken, want je zou bijna zeggen: dan durft niemand nog met de marathon mee te doen. Het aardige hiervan is: die patronen laat je zien.”

Een ander basisprincipe qua logica is dat mensen niet in hun eigen koker moeten blijven zitten. In het contact met mensen uit andere disciplines kunnen verrassende inzichten ontstaan.

² Bron: Wikipedia.

Han Dijk (Posad): “Wat ik nog een gevaar vind is dat er te weinig aansluiting is bij volksgezondheid. Wat ons heel veel inzicht heeft gegeven is juist de connectie met de afdeling gezondheid van de gemeente die zegt van: ‘Dit doen wij al jaren, maar wij hebben nog nooit iets zo visueel kunnen weergeven van wat wij eigenlijk doen.’ En ruimtelijke mensen denken van: ‘Dit is wat wij doen.’ Maar uiteindelijk doen ze samen dingen, maar daar hebben ze het nooit over, of te weinig. Misschien gebeurt het wel veel, maar ook in dit programma is het uiteindelijk... Je houdt dat ze opgesloten blijven zitten in kolommetjes. Het zou mooi zijn als dat platform mensen ertoe dwingt samen te werken. Er zat bij ons altijd iemand van gezondheid aan tafel. En die schoot op eigen wijze in op wat er gebeurde, anders dan de ruimtelijk georiënteerde mensen. De meest waardevolle dingen kwamen uit haar koker.”

De financiën dwingen ook hun eigen logica af.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “De gemeenten rond de Ruit hebben allemaal hun eigen prioriteiten, hun eigen plannen en dat komt helemaal naar boven op het moment dat je rond zo’n Ruit aan tafel zit. Dan blijkt hoe verschillend we er allemaal in zitten en ook met eigen prioriteiten. Wat het vaak alleen nog maar erger maakt, achter zo’n prioriteit zit vaak: het wordt bepaald door een groot budget. Degene die beschikt over de fondsen stelt de prioriteit. Wie betaalt bepaalt. Dat is wel een sterke drive. (...) Dan krijg je ook portefeuillehouders, bestuurders, tot ministeries toe die de bereidheid moeten hebben om die waardeontwikkeling te onderkennen en hun vooropgezette middelen aanwending, hun middelenbestemming bij de sturen. Daar loop je tegenaan, maar de kracht van zo’n waarde op het moment dat je die met elkaar deelt en hoe meer partijen daar kansen in zien: hier ligt iets fundamenteels waar we zo ontzettend onze ambities mee kunnen realiseren, dat is dan het spel dat nu heel spannend gaat worden.”

4.11 Psychisch

Waar het gaat om individuele waarnemingen spreken we over het psychische aspect. Het wordt ook wel het sensitieve aspect genoemd vanwege de zintuiglijke waarnemingen die ermee verbonden zijn: zien, horen, ruiken, proeven en voelen. Als het ergens stinkt, is dat een psychisch aspect. Als mensen een barrièrewerking ervaren, heeft dat consequenties voor de kwaliteit van leven.

Annemiek Tromp (RWS): “Dan hebben we barrièrewerking. Dat is voor Schiedam en voor heel Rijkswaterstaat een ding, rond de snelwegen. Het was dan ook een belangrijk onderwerp tijdens het eerste gesprek. Ik ken dat gebied toevallig uit mijn landbouwtijd en die hele Randstad-groenstructuur. Ik ken al die verbindingen, dan heb je prachtige oude verbindingen van water. Hier houdt het water op, dan ligt daar de nieuwe steiger. Ik denk dat ik mijn boot op mijn nek moet nemen. Wij hebben het denk ik niet zo leuk gedaan. We gaan hier nog een keer langskomen in het kader van lucht en geluid met schermen... een Berlijnse Muur. Ik zeg: ‘ik denk dat jullie het ook niet allemaal heel handig hebben gedaan. Overdag die doorgang vind ik al doodeng, ‘s avond ga ik hier al nooit fietsen.’”

Barrières opwerpen kan enorme psychische gevolgen hebben voor mensen die worden afgesneden van relaties.

Annemiek Tromp (RWS): “Als wij een ingreep doen, moeten wij op ons netvlies krijgen wat de gevolgen zijn. Het is eigenlijk heel simpel. Als je een weg door de achtertuin krijgt. Ik zeg altijd: je hebt twee boerderijen en daar ligt een weg doorheen. Dan zetten wij als RWS – dat doen we namelijk ook in Oost Nederland – er een bordje neer, pijltje: volgende doorgang is daar. Moet je even voorstellen: u vindt daar de onderdoorgang. Vier kilometer is een uur lopen.”

De mogelijkheid om te wandelen in de eigen leefomgeving is van grote waarde. Zo vertelde één van de geïnterviewden:

“Ik woon in Voorschoten. Daar kan ik niet gewoon leuk ‘s avonds langs de Vliet lopen of hardlopen. Er zijn aan de ene kant een paar huizen met hun tuin tot aan de Vliet gebouwd, waardoor ik maar een heel klein stukje er langs kan lopen. Aan de andere kant ligt een klooster en de eigenaren hebben oude rechten, dat zij vrij tot aan de Vliet moeten kunnen wandelen. Dus wij als bewoners van die wijk zitten klem tussen die kloostertuin en die huizen, die tot aan de Vliet zijn gebouwd. Dus we hebben een heel klein stukje om te lopen. Dan volgt er een stuk waar ooit gebouwd zou worden, maar door de crisis is dat nooit gebeurd, maar er staan wel hekken. En de brug om over de Vliet te komen in dat recreatiegebied – Vlietlanden – is ver weg. Dat is voor ‘s avonds een klein ommetje dan weer net te ver. Terwijl ik denk: wat zou iedereen daar gigantisch van kunnen profiteren, als er één wandelpad was geweest.”

4.12 Fysisch, chemisch en biotisch

De laatste drie aspecten behandelen we hier in één keer. Eigenlijk draait het als we het hebben over maatregelen in de fysieke ruimte vooral daarover. Het gaat over wegen en straten (fysiek), de kwaliteit van lucht en water (chemisch) en natuur of de groene inrichting (biotisch). In veel citaten komen deze aspecten aan de orde en worden ze verpakt in een verhaal dat zich vooral richt op de andere aspecten. Zo staat bij het sociale aspect een citaat van Hanneke Kruize (RIVM). Daarin staat:

“We zien de kabelbaan die de kinderen graag wilden, we zien het bankje’. Het waren vaak ook hele kleine dingen die mensen wilden. ‘We zien dat de bomen worden behouden die er staan’, want dat wilde men ook.”

De kabelbaan en het bankje zijn fysisch, de bomen hebben betrekking op het biotische aspect. Het chemische aspect wordt zichtbaar in het volgende citaten:

Annemiek Tromp (RWS): “In Schiedam krijgen ze de zuidwesten wind vanuit Botlek en Maasvlakte over zich heen. Waar het neerdwarrelt zijn zij de eerste gemeente.”

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “We meten de luchtkwaliteit en vertalen dat meteen naar patronen en contrasten.”

Bij veel projecten in de stad wordt de aandacht primair gericht op de fysieke, chemische en biotische aspecten. Deze worden gezien als de kern waar het om draait, waarbij de andere aspecten de context vormen. Bij Gezonde Verstedelijking wordt het geheel van aspecten in beschouwing genomen. Dat is een enorme stap.

4.13 In dialoog ontstaan waarden

Het is van belang de ordening van aspecten niet te zien als een soort checklist of een basis voor een multicriteria-analyse. Zo is de aspectenleer nooit bedoeld. Ieder aspect kent zijn specialisten: ingenieurs die veel weten over fysica, ecologen die veel kennis hebben over biotische aspecten, wijkmedewerkers die veel gevoel hebben voor sociale processen in een wijk, landschapsarchitecten die groenstructuur esthetisch kunnen inpassen en juristen die ervoor zorgen dat regels en wetten worden gehandhaafd. De bewoner is de specialist als het gaat om kennis over de eigen leefomgeving. Iedereen is op één of andere manier een specialist. De kunst is dialoog te krijgen tussen de verschillende specialisten. Dan gaan mensen betekenis toekennen aan aspecten en ontstaan waarden.

4.14 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- Normen zijn gestolde waarden.
- Actoren die geen meerwaarde bieden in een gebiedsgericht proces, kunnen beter niet aanschuiven.
- Aspecten worden waarden als mensen er betekenis aan toekennen.
- In de praktijk van gemeentelijke vraagstukken spelen heel veel aspecten een rol. In dialoog tussen betrokkenen komen deze alle in het spel.
- Het heeft waarde verkregen inzichten in een dialoog te verankeren, zoals bijvoorbeeld met de 'health deal' in Brabant.
- In de praktijk is er niet zelden spanning tussen esthetische waarden en formele kaders en regels.
- Kosten en baten moeten zo goed mogelijk in beeld worden gebracht, waarbij niet geprobeerd moet worden alle waarden in euro's uit te drukken.
- Door bewoners actief in een proces te betrekken krijg je waardering. Het gaat om dagelijkse punten.
- Het zijn niet zelden details die het grote verschil maken voor bewoners.
- Veel betrokkenen begrijpen pas waar het over gaat als formele beleidstaal wordt vertaald naar beelden in de praktijk.
- Medewerkers uit verschillende disciplines gaan elkaar beter verstaan als ze tijdens werkexcursies praten over concrete stedelijke vraagstukken.
- Door oog te hebben voor geschiedenis en cultuur in een gebied die je één stap terug en twee stappen vooruit. Dan ben je één stap verder.
- In een programma als Gezonde Verstedelijking bestaan verschillende logica's naast elkaar. Het heeft waarde deze expliciet te benoemen, met elkaar te verbinden en nieuwe logica's te verkennen.
- Rond geluidsoverlast, stank en barrièrewerking – dit zijn alle psychische aspecten – treffen gemeenten en Rijkswaterstaat elkaar.

5 Gezonde Verstedelijking

Voorliggend hoofdstuk geeft een kleine reconstructie van het proces rond het programma Gezonde Verstedelijking. Waarom is het gestart en welke acties zijn ondernomen? Wie zijn erbij betrokken? Het is een proces geweest in twee fasen: een verkennende fase en een fase waarin verdieping is gezocht in Utrecht en Schiedam. In een later stadium is ook Eindhoven aangehaakt. Er werd met 'niets' begonnen en geleidelijk ontvouwde zich 'iets' waarover betrokkenen enthousiast zijn.

5.1 Het begin

Het is begonnen met de samenvoeging van ministeries.

Goriska van Cooten (RWS): "In die tijd waren ministerie van VROM en V&W samengevoegd. Eén ministerie kwam eruit en dat was armpjes tegen elkaar aan geplakt. Dat liep wel aardig, maar niet integraal. Nou, de toenmalige SG gaf aan van: 'Ik wil daar wel iets mee. Ik wil op inhoud.' Er kwam een voorstel in de bestuursraad met vijf thema's, waarin integrale teams samen moesten gaan werken en elke DG zou zo'n thema gaan trekken. Toen kwam Gezonde Verstedelijking bij Jan Hendrik Dronkers terecht. Een integraal team kreeg de opdracht om het programma Gezonde Verstedelijking vorm te geven. Er moest een concreet voorstel komen waarmee minister een staatssecretaris iets kunnen. In mei kreeg ik die opdracht en ik november moest het er liggen."

Annemiek Tromp (RWS): "Iedere DG nam een thema waar die het minst mee had, wat het verst van hem af stond. Zo hebben ze het in het bestuur verdeeld, waardoor Jan Hendrik de Gezonde Stad kreeg, waar je bij iedereen ook hoort: wat doet Rijkswaterstaat met gezonde verstedelijking?"

Brenda Vervoorn (IenM): "Wat maakt nu gezonde verstedelijking? Daar hebben we acht punten voor benoemd, die ook dwars door de IenM-organisatie heen gingen."

De eerste fase ging van start.

Gemma van Eijsden (RWS): "Dordrecht is één van die voorbeelden geweest in de eerste fase. In die eerste fase zijn ook echt al werkexcursies geweest, waarin bestuurders door die steden hebben gelopen en hebben gezegd van: 'is dit een thema dat speelt?' (...) Want je ziet het ... de opgave voor de ruimte en rivieren in Dordrecht, dat het alles met de stad te maken had. Nou, onderwerpen als energie en stadslandbouw kwamen toen al om de hoek kijken. Met grotere vraagstukken rond de inrichting van de stad. Dus je kon het al zien."

5.2 Kijken op ooghoogte

Dat Gezonde Verstedelijking vraagt om een andere benadering dan te doen gebruikelijk werd al gauw duidelijk.

Goriska van Cooten (RWS): "Meer was er niet bekend. Er was Gezonde Verstedelijking. Daar zat alles in van het ministerie. Dat was ook de bedoeling, want het moest integraal zijn. En Jan

Hendrik Dronkers moest komen met een concreet voorstel in november wat voor de minister zou zijn, 'Ja, wat ga je daarmee doen?' Gezondheid doen wij hier in huis ook niet. De eerste stap was dat wij eerst intern met Jan Hendrik, met René Vrugt, die is staddirecteur, en met nog een paar anderen directeurs bij elkaar hebben gezeten van: 'Wat zullen wij nu gaan doen?' Daarbij kwam wel het idee dat het belangrijk is dat wij niet zelf een nieuwe visie gaan maken. Dat wij gaan kijken op ooghoogte, dus het gesprek aangaan, kijken wat er al speelt op straatniveau. (...) Als wij werkexcursies gaan doen naar de steden, dat gaan wij gewoon kijken: 'Wat is nou gezonde verstedelijking? Wat leeft er?' En dan ook echt op ooghoogte met elkaar in gesprek gaan. (...) Daar kwamen de werkexcursies uit. Wij zeiden: 'Wij moeten inhoud gaan ophalen.'"

Han Dijk (Posad): "Hadden jullie toen al een definitie van wat is gezonde verstedelijking?"

Goriska van Cooten (RWS): "Nee, en wij hebben toen gezegd: 'Dat gaan wij ook niet doen. Wij houden het heel erg open. Wij gaan gewoon een proces in.' Wat wij toen ook echt belangrijk vonden, was dat op ooghoogte."

Han Dijk (Posad): "Ooghoogte, wat is dat dan?"

Goriska van Cooten (RWS): "Elkaar in de ogen aankijken en met elkaar het gesprek aangaan. Dus zowel tussen beleidsmedewerkers, echt dat netwerken. Dus dat je elkaar leert kennen. (...) Dat je met mensen een gesprek aangaat over: 'Wat is gezonde verstedelijking? Wat wil je ermee? Wat zouden wij kunnen doen?' En dan ook echt insteken."

Goriska van Cooten (RWS): "Die werkexcursies kwamen in de zomer, en ontbijtsessies. Wij hebben A4'tjes opgehaald. Die werkexcursies kwamen enorm aan. Wij kregen een stroom aan informatie binnen op de A4'tjes. Dus dat was ook verassend, dat je een vraag stelt: 'Wat is gezonde verstedelijking vanuit jouw thema?' Dat je dan meteen ook aan alle kanten van het ministerie, en zelfs – dat was wel grappig – daarbuiten, informatie kreeg. Dus je vraagt binnenuit en je krijg van de gemeente Rotterdam informatie over wat zij belangrijk vinden, dus dat gaat blijkbaar door. En een Diner Pensant met PBL hebben wij ook georganiseerd. Dus gesprek aan tafel met een aantal directeurs, dat ook allemaal informatie levert."

5.3 Ontwerpend onderzoek

Het verzamelen van veel informatie is één. Er daadwerkelijk ook iets mee doen is een echte uitdaging.

Goriska van Cooten (RWS): "Er kwam in ieder geval heel veel uit. Waardoor ik na de vakantie ook wel – een beetje – in paniek sloeg. Ik heb nu niet alleen die A4'tjes. Wij hebben die film, wij hebben die burgerpanels. Ja, ik zeg maar: dozen informatie. Hoe maak je hier nu iets van waar je minister iets mee kan of de directeurs? Toen was het heel erg fijn dat DGRW, onze beleidsunit, veel analytischer is."

Goriska van Cooten (RWS): "Ontwerpend onderzoek wilden ze gaan doen. En ze zeiden al van: Ja, wij hadden vanaf het begin af aan al analyses willen doen, maar jullie wilden meteen gaan dóén. En ja, dat is natuurlijk ook waar, daar hadden ze helemaal gelijk in. Maar daar hadden wij ook niet

de tijd voor. Soms moet je ook gelijk wat gaan doen. En dan gaandeweg denken: 'Wij moeten wel gaan analyseren.' Dat is misschien ook wel belangrijk voor de evaluatie: het had ook veel te maken met wie, waar zit, op welke plek. Bij DGRW zat men er bevroren in. Ze hebben veel expertise in ontwerpend onderzoek. Ze hebben al de data genomen, die wij hadden. (...) Ze organiseerden toen een workshop: doe je mee, dan kun je input leveren. Ben je er niet, dan niet. Maar dan kun je niet achteraf klagen. Dus doe je mee, graag. Je doet mee, of je doet even niet mee

Op basis van de resultaten zijn plannen gemaakt voor de tweede fase.

Leendert van Bree (PBL): "Dit is waar we mee begonnen zijn. (...) In fase 2 hebben we gezegd van, laten we dat gedachtegoed nou eens in een aantal steden in de praktijk uitproberen. Dat zijn toen Utrecht, Schiedam en Eindhoven geworden."

5.4 Werkexcursies

Werkexcursie vormden de basis voor de werkwijze in de tweede fase.

Annemiek Tromp (RWS): "Twee gemeenten, twee werkexcursies, daar begint het mee en we doen het samen met de anderen en van buiten naar binnen."

Annemiek Tromp (RWS): "Vooral die werkexcursies, dat was de opdracht. We zouden ze allemaal tegelijk doen, we hadden een heel proces bedacht. Toen kwam Eindhoven ook nog en daarna een soort diner met een reflectie van al die excursies."



Figuur 3 Beeld werkexcursie Schiedam.

De deelnemers aan de werkexcursies waren positief.

Annemiek Tromp (RWS): "Het was hartstikke leuk, dat hoor je van iedereen. Dat hoor je van Eindhoven, Schiedam en Utrecht. Iedereen heeft bijna van: wanneer zien we elkaar weer? Omdat er zoveel energie op die dagen zat."

Frederik Leenders (Utrecht): “Het faciliteren van de ontmoeting door die verschillende vakdisciplines heen. Er is kennelijk een barrière voor nodig om dat te doen, maar als het er is, dan is het leuk.”

Annemiek Tromp (RWS): “Het vergemakkelijkt de gesprekken als je mensen tegenkomt. Het helpt nog steeds.”

Brenda Vervoorn (IenM): “Het sterke vond ik ook de werkexcursies. Op locatie gaan kijken en verder, dat je ook de bestuurders betrokken houdt, of maakt. Dus dat je op alle niveaus zorgt voor betrokkenheid.”

5.5 Aanhechting op verkeersnetwerken

Het bijzondere van het proces is dat er niet alleen gekeken wordt naar de stad *An Sich*, maar ook naar de stad zoals deze is opgehangen in de grotere netwerken.

Michel Duinmayer (IenM): “Binnen de bestuurskern hebben wij verschillende directoraten. Ik ben erbij gekomen toen er een sessie was over slimme gezonde stad in Eindhoven. En later ook in Schiedam, toen dat daar ook vorm kreeg en betekenis ging krijgen voor het stationsgebied. Ik heb mij ook bezig gehouden met knooppuntenontwikkeling en Transit-Oriented Development (TOD). Ja goed, ik zit er dan als strateeg bij, met aanhalingstekens, om te kijken: ‘Wat gebeurt er?’ En uiteindelijk heb ik al die ervaringen ook kunnen gebruiken in mijn denken over het belang van cross-sectoraal werken en door de schaalniveaus heen. Ik denk eraan om uiteindelijk het investeringsfonds, het infrastructuurfonds breder te kunnen gaan inzetten. Dat het niet enkel wordt ingezet op infrastructuur maar dat het ook beschikbaar komt voor gebiedsontwikkeling of gebiedsgericht werken.”

Michel Duinmayer (IenM): “Mijn allereerste vraag is: ‘Hoe effectief zijn bereikbaarheidsstrategieën over ruimte?’ Gaat dat helpen om knelpunten op het netwerk op te lossen? Of moeten wij het vanuit een ander perspectief bekijken. ‘Bereikbaarheid’ gaat dan niet meer enkel over mobiliteit. Niet alleen knelpunten op netwerken. Dus ook over de ruimtestructuur en ruimtelijke inrichting. Maar goed, dan ga je dus ook werk met werk maken. Dan ga je allerlei opgaven die in een gebied spelen aan elkaar koppelen.”

Han Dijk (Posad): “Je hebt twee stationsgebieden: Schiedam en Utrecht. Voor beiden gelden er regels van TOD. En dan zijn er ook principes voor gezonde verstedelijking. Soms spreken die elkaar tegen. Of zouden elkaar tegen kunnen spreken. Maar juist zijn er ook veel koppelingen te maken.”

Michel Duinmayer (IenM): “Ja, zoals knooppuntontwikkelingen. Dat is heel plat. Je kunt kantoor- of werklocaties of wonen, dicht bij een knooppunt van openbaar vervoer brengen. Maar dat sluit niet uit dat het dan nog altijd heel erg auto-georiënteerd is. En wil je daar dan van loskomen, dan moet je dus Transit-Oriented Development doen. Dat betekent dat je, behalve naar dichtheden en de verkavelingsstructuur kijkt, ook kijkt naar: hoe groot zijn de blokken, wat zijn de macroprofielen van straten, wat voor functies plan je daar? Daar maak je daar een interessant interactiemilieu van. Dus TOD principes kun je toepassen op knooppunten maar je kan het net zo goed toepassen op stadscentra.”

Het proces van Gezonde Verstedelijking gaat door de schaalniveaus heen en verbindt disciplines en organisaties.

5.6 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- De kracht van Gezonde Verstedelijking is dat er niet een nieuwe visie rijkswege is opgesteld, maar dat er op ooghoogte – vanuit interesse – is gekeken naar wat zich op straatniveau voltrekt.
- De werkexcursies, waarbij de praktijk is opgezocht, hebben veel losgemaakt en werden zeer gewaardeerd.
- Analyse uitvoeren en dóén – gewoonweg aan de gang gaan – hoeven niet op elkaar te wachten. Ze kunnen parallel lopen. Met ontwerpend onderzoek verbindt je ze.
- Wat je ontdekt door op ooghoogte te kijken in de stedelijke leefomgeving heeft consequenties voor knooppuntenontwikkeling en Transit-Oriented Development (TOD).
- Principes (logica's) op verschillende schaalniveaus kunnen met elkaar op gespannen voet staan.

6 Utrecht

De tweede fase van het programma Gezonde Verstedelijking heeft zich gericht op Utrecht en Schiedam. Voorliggend en volgend hoofdstuk gaan wat dieper in op de processen rond deze steden. In een latere instantie is Eindhoven erbij gekomen. Ervaringen met Eindhoven zijn verspreid over dit narratief te vinden. In Utrecht is het proces positief verlopen, maar het is niet allemaal vanzelf gegaan.

6.1 Het begin

Vooraf Frederik Leenders en Jan van Kempen hebben veel werk verricht rond casus Utrecht.

Jan van Kempen (RWS): “Voordat Frederik in beeld was heeft Inez ‘t Hart contact gezocht, want Theo van de Gazelle is richting het gemeentebestuur gegaan nadat hij in het Haagse had te horen gekregen met de minister: een pilot met de stad Utrecht, hartstikke goed, ga het contact leggen. Theo van de Gazelle HID heeft contact gezocht met de wethouder van GroenLinks, Frits Lintmeijer. Daaruit kreeg hij: ‘we gaan in het college bespreken’ en na die bespreking kwam terug: ‘wij (Rijkswaterstaat) zien het wel zitten om met Utrecht aan de slag te gaan’. Toen is contact gezocht met de ambtelijke kant, want er waren ons verder geen namen doorgegeven, dus met de ingangen die je had is contact gezocht en daar heeft Inez ‘t Hart een rol in gespeeld. Een van de eerste contacten die Inez had gelegd, daar ben ik meegegaan. Het leuke was dat ze bij de gemeente vroegen van: ‘zijn jullie van die asfaltboeren?’”

Tegelijkertijd:

Frederik Leenders (Utrecht): “Volgens mij zat er een mooie parallel al, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Op beide niveaus heb je een klik nodig. Horizontaal en verticaal, op alle lagen. Daarvoor was ik gevraagd om na te denken over de voortgang van de duurzaamheidsagenda door Miriam de Rijke, GroenLinks wethouder. Als we het hadden over duurzaamheid was het energie, energie, energie en een beetje lucht en een beetje groen. Richting de verkiezingen kreeg ik de vraag: ‘Frederik, als we nu een vraag krijgen uit de politiek: wat doen we op het gebied van duurzaamheid of zouden we nog meer willen doen, waar denk je dan aan?’ Daar zijn we over gaan nadenken. We hebben met verschillende mensen gepraat en ook buiten de eigen organisatie informatie opgehaald. Daar zat Rijkswaterstaat nog niet bij, maar toen kwamen we wel uit op zoiets als Gezonde Stad om verschillende redenen. Parallel aan dat traject heeft bij IenM ook zo’n soort discussie geleefd.”

6.2 Meer dan een snelweg

Voor Rijkswaterstaat bood Gezonde Verstedelijking de kans om op positieve wijze met de gemeente Utrecht samen te werken.

Jan van Kempen (RWS): “Ik heb een heel divers werkpakket. Dit paste wel, maar Theo kende mij niet. In wezen waren we een nieuwe dienst en Theo was HID geworden van Midden Nederland. De naam ‘Jan van Kempen’ heeft hij niet meteen op zijn netvlies van: dat is die gozer en die kan dit en

dat. Toen heeft hij gezegd: ‘Gezonde Verstedelijking, leuk, daar gaan we mee aan de slag en ik doe dit om één reden en die ene reden is: de relatie met de gemeente Utrecht is spannend, dus dit moet bijdragen, Jan, aan een betere relatie met de gemeente Utrecht en ook dat we eens een keer iets positiefs hebben om met die gemeente aan de slag te gaan.’”

Goriska van Cooten (over Theo van de Gazelle): “Hij had dat hele geboorteprocess meegemaakt. Dus hij snapte de filosofie die erachter zit. Plus, zit hij in Utrecht. Hij had ook zijn vinger opgestoken: ‘Ik wil graag in Utrecht aan de slag, want ik wil bestuurlijk ook iets doen met de stad,. Plus een goed netwerk opbouwen.’ Dus hij had daar een duidelijk idee bij en hij zei: ‘Ik pak een rechterhand, Jan van Kempen, als projectleider. Hij mag het gaan doen.’”

Jan van Kempen (RWS): “Rondom de A27, de planstudie Ring, daar zit druk op. De minister wil van alles, Rijkswaterstaat voert dat uit en die dendert goed door met alle toeters en bellen die erbij zitten. De wethouder wil niet dat daar nog meer bomen sneuvelen dan in de jaren ‘80. Vandaar meteen het frame: dat zijn die asfaltboeren. Ze hadden misschien beter kunnen zeggen: ‘daar zijn de bulldozers weer.’”

6.3 Het verhaal ontvouwt zich

Gemeentelijke verkiezingen kunnen zowel vertragend als versnellend werken.

Frederik Leenders (Utrecht): “De verkiezingen waren in het voorjaar, maart 2014. Volgens mij is die context ontzettend bepalend. Je kunt hem niet sturen en achteraf kun je wel zeggen: ‘die context was bepalend’. We hadden een crisis gehad, die was er nog steeds, we hadden behoefte aan iets nieuws. Utrecht met een ontluikend zelfbewustzijn. Dus heb ik het bewust zo gezegd: ‘wij zijn bezig met Gezonde Verstedelijking, wij denken dat het dat is. IenM vindt dat ook en Rijkswaterstaat vindt het ook belangrijk.’ Op een gegeven moment begint zich dan een narratief, een verhaal op te bouwen van: in het stationsgebied gebeurt iets bijzonders.”

6.4 Kanteling binnen de gemeente

Na de verkiezingen is er een nieuw college gekomen in Utrecht en dat heeft positief doorgewerkt op het proces rond Gezonde Verstedelijking.

Gemma van Eijsden (RWS): “Er is binnen de gemeente iets gebeurd. Er heeft een enorme kanteling plaatsgevonden en er is ambitie ontstaan rond Gezonde Verstedelijking.”

Frederik Leenders (Utrecht): “Bij de gemeente is er inderdaad veel gebeurd. Het college is daar heel sturend in. Er zijn drie thema’s benoemd: (1) werken aan werk, (2) samen maken we Utrecht en (3) bouwen aan een gezonde toekomst. Dat bouwen aan een gezonde toekomst – we zijn al twee jaar verder – dat wordt steeds meer leidend. Ik denk dat het steeds meer leidend wordt.”

Jan van Kempen (RWS): “De politieke drive is belangrijk. Het college denkt vanuit ambities. Normaal word je als college geconfronteerd met beslissingen van voorgangers. Dat heeft ze ook wat gefrustreerd, dus ze waren op zoek naar: hoe kunnen we iets neerzetten waar je ziet dat we daar met zijn allen iets aan hebben? Die ambitie om op gezondheid/duurzaamheid verschil te maken is hoog. Je merkt nu dat het door de hele organisatie heen gaat.”

6.5 Werkexcursie

De werkexcursie in Utrecht was niet alleen gericht op het uitwisselen en verdiepen van kennis. Het moment is ook benut om de organisatie aan te scherpen.

Frederik Leenders (Utrecht): “We hebben een werkexcursie gehad waar 50 man waren, heel interdisciplinair. Er zit kennelijk een vibe in en wat ook mooi was, doordat we dat samen deden, hebben we ook gezegd: wie nodigen we dan uit? We hebben hier een lijstje zitten schrijven met wie we zouden uitnodigen, zowel aan de DGMI kant als de gemeentekant en Rijkswaterstaat. Dat hielp ook. Daar is toen wel een basis gelegd en wij hadden van tevoren ook al gezegd: ‘we moeten zorgen dat Theo een evenknie krijgt binnen de gemeente’. Dat is onze themadirecteur duurzaamheid geworden, Peter Steijn. Die moeten elkaar om de drie à vier maanden zien en Jan en ik zorgen voor de agendering, het thema, wat we gaan doen, het proces. Elke keer geven zij er dan een klap op. Ik denk ook dat dit heel goed was als je terugkijkt, die organisatorische inbedding.”



Figuur 4 Beeld van de werkexcursie in Utrecht.

Veel van de medewerkers die in dit narratief aan het woord komen, waren aanwezig bij de werkexcursie.

Jan van Kempen (RWS): “We zijn met drie groepen wandelend door het gebied gegaan en met een groep fietsend. Er zijn routes bedacht, er zijn nog andere dingen bedacht voor de interactie. We hadden een heel programma uitgedacht met een onafhankelijke voorzitter, met een praatje van Peter Steijn, van Theo van de Gazelle.”

Annemiek Tromp (RWS): “Ik zat aan deze kant van het station, de anderen zaten aan de andere kant van het station en weer anderen gingen fietsen naar de Uithof.”

Raymond Linssen (RWS): “Er was een grotere fietsroute, die ging meer naar het grotere stationsgebied en de wandeltochten gingen ook door Lombok en door de directe omgeving.”

Jan van Kempen (RWS): "Qua deelnemers waren er bewoners, maar niet overdreven veel. Er waren mensen vanuit het bedrijfsleven, ook niet overdreven veel. Er waren best wat mensen van de kennisinstellingen en het grootste deel was ambtenaar. Daar kwam een deel vanuit het Haagse en vanuit de gemeente."

Frederik Leenders (Utrecht): "Verschillende sectoren waren vertegenwoordigd. Belangrijk was dat de mensen van de GGD erbij waren. Zij hebben echt die andere blik ook op het gebied."

Jan van Kempen (RWS): "Ook VWS was aanwezig, dus dat was op zich breed. De broodjes die we hadden waren streekproducten en hadden een zweem van duurzaamheid. Met een klein groepje hebben we daar heel hard aan gewerkt."

Frederik Leenders (Utrecht): "Tijdens de wandel- en fietstochten kregen mensen ook een camera mee, dus je moest onderweg wat beelden vastleggen die aansloten bij de vraag: wat is gezond of juist ongezond aan wat je ziet onderweg?"

6.6 De oogst

Veel van wat die dag is doorleefd is vastgelegd.

Annemiek Tromp (RWS): "Jullie hadden ook nog materiaal verzameld, al die sketches, dus er was veel materiaal."

Frederik Leenders (Utrecht): "Ja, schetsen, tekenen, foto's maken."

Jan van Kempen (RWS): "Zo'n sneltekenaar is aanwezig geweest, er zijn flappen vol geschreven. We hebben het daarna als groep geanalyseerd met de mensen van Waterstaat en mensen vanuit de gemeente als projectorganisatie stationsgebied."

6.7 Vervolgstap

Als een dag een succes is, dan rijst de vraag: en nu?

Frederik Leenders (Utrecht): "Toen heb ik gezegd: 'als je dit opvolging wilt geven, moet je hier ook een vervolgproces op zetten'. Dat hebben wij toen samen verder ontworpen. Daar is een toolbox uit ontstaan, een heel traject met het maken van een toolbox en we wilden naar een 3D kijkdoos. Voor mij één van de belangrijkste lessen is het volgende. Gemma stond aan de Sijpesteijnkade en zei: 'ik kan me hier geen voorstelling maken dat hier straks een wand staat van dertig meter hoog'. Toen zei ik dat tegen Jan: 'het is opvallend, zij is niet eens een bewoner of iemand die gewend is dit soort moeilijke, abstracte gesprekken te voeren, niet opgevoed in die gemeentelijke praktijk, in de fysieke kant. In zo'n fysieke kant denk ik dat de meesten daar toch een zekere mate van voorstellingsvermogen bij hebben, al is dat ook een vooronderstelling. Dat je als je door een gebied loopt toch kunt zien: dertig meter hoog, hoe je dat..."

Annemiek Tromp (RWS): "... kunt visualiseren."

6.8 Inspiratiedocument door kenniscentrum Healthy Urban Living

De kennisinstellingen in Utrecht hebben zich gebundeld als kenniscentrum Healthy Urban Living. Zij zijn in de arm genomen om een [inspiratiedocument](#) op te stellen.

Jan van Kempen (RWS): “De eerste stappen die we bedacht hadden waren: we vragen om een inspiratiedocument op te stellen.”

Frederik Leenders (Utrecht): “Door de kennisinstellingen.”

Jan van Kempen (RWS): “En dan met name Kenniscentrum Healthy Urban Living, omdat dat ook vanuit de gemeente werd gezien als een strategische partner.”



Figuur 5 Fragment uit inspiratiedocument: 10 archetypen van 'gezonde steden', gegroepeerd in 4 thema's.

Leendert van Bree (PBL): “Ik neem deel namens het PBL. Inmiddels zit ik ook bij de Universiteit Utrecht. Utrecht wordt ook een kenniscentrum. Dat is niet alleen de universiteit, maar ook het RIVM, TNO, KNMI en Deltares, al die instituten die daarbij zitten... en Hogeschool Utrecht niet te vergeten. Die noemen zich op allerlei terrein: [Healthy Urban Living](#). Die programma's vind je in elk van die instituten terug. Het is een soort alliantie, een consortium van allerlei partijen, die dienstig proberen te zijn aan de centrale overheid, aan DGMI en Rijkswaterstaat, maar ook aan de lokale overheid, om steden te helpen met de oplossing van maatschappelijke opgaven. En dat niet alleen. Dat leert een ander instituut ons weer. Je kunt steden gezonder maken – dat is een prachtig maatschappelijk doel op zich, die kant moeten we ook uit – maar realiseer je even dat je daarmee impliciet ook de economische vitaliteit en concurrentiepositie aan het bedienen bent. Dus daar ligt een link tussen economie en gezonde verstedelijking.”

6.9 3D visualisatie

Dat inzichten groeien en plannen veranderen – het kenmerk van een adaptief proces – toont het proces rond de 3D visualisatie.

Jan van Kempen (RWS): “Dat was stap 1, het inspiratiedocument. De tweede stap waar we aan zaten te denken was om met meerdere stedenbouwkundige schetsen een beeld te krijgen van het gebied. Het inspiratiedocument zou daar een stuk input voor zijn. We hadden geloof ik drie schetsen opgezet. Daarna zouden we kijken of we het in 3D konden zetten om en vervolgens een tweede werkexcursie te organiseren waar we die hele input van het inspiratiedocument, de schetsen in 3D gingen benutten om opnieuw de vragen die we bij de eerste werkexcursie hadden gesteld te beleven, omdat we dan meer aan die taal en aan dat beeld hadden gewerkt.”

Frederik Leenders (Utrecht): “De experts, stedenbouwkundigen en verkeersmensen zouden met elkaar werken aan: dit is ons beeld van gezonde verstedelijking. Daarna een soort van toets met bewoners, 3D wandelend door het gebied. Het is dan een reflectie op: ik heb toch wel een ander beeld bij gezonde stad. Dat was een beetje de gedachte.”

Jan van Kempen (RWS): “Dit was de intentie.”

Frederik Leenders (Utrecht): “Voor het proces: dit is de intentie, Peter en Theo vinden jullie het een goed idee? ‘Ja we vinden we het een goed idee.’ Financiering erbij, we gaan starten.”

Het liep anders.

6.10 Van stedenbouwkundige schetsen naar toolbox

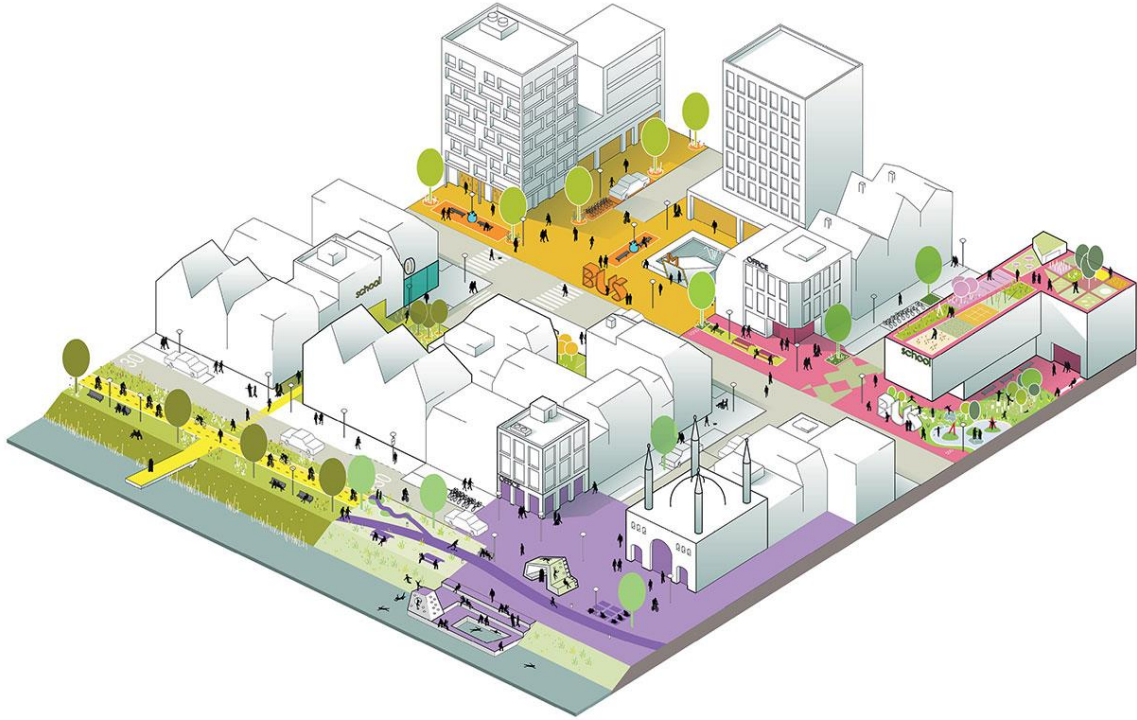
Er is een proces ingezet om te komen tot een toolbox voor Gezonde Verstedelijking.

Jan van Kempen (RWS): “Ondertussen hadden we die stap 2 met die drie stedenbouwkundige schetsen. Eigenlijk is dat vrij snel een stedenbouwkundige toolbox geworden. Van drie schetsen gingen we naar één schets. Eén schets bleek een beetje moeilijk te zijn, want dan zou het ook voor de gemeente even iets te veel van dit wordt het idee krijgen, dus dat wilden we ook voorkomen, dus het is een stedenbouwkundige toolbox geworden. Er is een uitvraag gedaan bij vijf bureaus. Die bureaus hebben hun verhaal gehouden. Het bureau Posad is toen naar boven komen drijven. Zij vielen al op in hun verhaal met hoe ze dit benaderden op basis van de niet uitgebreide informatie die ze hadden. Zij zijn aan de slag gegaan en ze hebben een stedenbouwkundige toolbox neergezet. Het is een goed bureau met een goed verhaal.”

Han Dijk (Posad): “Wij kwamen ongeveer op dit moment in het proces. Waar wij gevraagd werden om een pitch te maken voor Utrecht. Om aan te wijzen wat concreet de toolbox voor gezonde verstedelijking zou zijn. Hoe kunnen wij een gezonde stad maken?”

Han Dijk (Posad): “Wij hadden een pitch voorbereid. Maar na tien minuten zeiden ze: ‘Dit is totaal niet wat wij willen.’ En van daaruit kwam er een gesprek.”

Han Dijk (Posad): “Iemand van lenM zei: ‘Dit is een heel abstract product. Maar eigenlijk is het zo abstract, dat niemand weet waar gezonde verstedelijking over gaat. Dus probeer het eens concreet te maken, wat dit is.’ Dus toen zijn wij opzoek gegaan naar een definitie voor onszelf. Een gezonde stad is een stad met gezonde mensen. Dus daar lees je het aan af.”



Figuur 6 Beeld uit de toolbox.

Het proces rond de totstandkoming van de toolbox is open geweest, met veel vrijheid.

Han Dijk (Posad): “Wij hadden het gevoel dat wij drie opdrachtgevers hadden, die drie andere dingen wilde, wat uiteindelijk wel een vruchtbare kruisbestuiving opleverde. (...) lenM, gemeente en Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat wilde een – soort van – concrete toolbox. lenM een wat abstracte... Het is nog net wat anders. De gemeente wilde vooral input voor een structuurvisie, wat niet een ontwerp is. Rijkswaterstaat een concrete toolbox met concrete middelen. lenM een soort abstracte kader die daar een spies doorheen steekt. Dat zorgde – in ons geval denk ik – ervoor dat het wel goed werkte.”

Gemma van Eijsden (RWS): “Gemeente Utrecht kon in die tijd redelijk vrij opereren met Rijkswaterstaat Regio, vrijwel zonder kaders. Dus je had de ruimte om verkenningen uit te voeren?”

Han Dijk (Posad): “Ja. Het was zo ruim. We zouden informatie krijgen, maar die kwam maar niet. Dus uiteindelijk zeiden ze: ‘Maak zelf je kader maar.’ En toen hebben wij zelf de definitie van: wat is nou gezondheid? En hoe werkt dat in het menselijk lichaam? Wat zijn nou de regels? Hoe kunnen wij van de mens naar ruimte toe redeneren? En daarvoor hebben we een raamwerk gemaakt, wat heel leuk was, geweldig leuk. Voor ons heeft het echt ogen geopend. Maar wij zien het echt als een cement tussen alle projecten.”

Han Dijk (Posad): “Vanuit Utrecht werd gezegd van: ‘Het mag geen ontwerp zijn, want dan krijgen wij moeilijke politieke discussies en dat willen wij niet.’ Prima. Op zich, dat kan.”



Figuur 7 Westplein, Utrecht.

6.11 Westplein: mobiliteit van vroeger

Leendert van Bree (PBL) geeft een voorbeeld van een project in Utrecht. Het betreft het Westplein. Vanuit Gezonde Verstedelijking wordt daar op een wezenlijk andere manier naar de ontwikkelingen gekeken dan voorheen.

“Ik zie wel beweging, want even een voorbeeld hier. Ik weet niet hoe ik moet kijken, maar het Westplein, daar waar die moskee staat, is qua mobiliteit een ding van vroeger. Dat is gebouwd met een soort mobiliteits- en bereikbaarheidsconstruct, waarvan je nu denkt: dat willen we eigenlijk niet meer. Die afgesneden wijk Lombok denkt: ‘Ja, wij zijn helemaal afgesneden van de rest van de stad. Kunnen we niet meer onderdeel gaan uitmaken van wat Utrecht is?’ Maar daar zit die dwarsdoorsnijdende infra, die eigenlijk alles kapot maakt. Nou, er zijn dus plannen gemaakt om dat gebied te gaan herinrichten. Daar volgt dan een heel participatieproces, waarvan die bewoners heel enthousiast worden. Tot het moment dat het politiek wat gevoelig wordt en er bijna beslissingen moeten worden genomen, die in de structuurvisie terechtkomen. Dan mogen de bewoners niet meer meedoen en waarom? Dat is omdat die bewoners al heel snel naar voren komen met het gezondste alternatief. Dat blijkt ook het duurste alternatief te zijn. Namelijk: ondertunnel de boel. Dan zien we dat verkeer niet meer, dan is dat blik van de weg. Dan praat je met zo’n programmadirecteur en die zegt: ‘Dat weet toch iedereen? Dat kan niet uit. Die bewoners willen dat wel, maar dat kan gewoon niet. Wees nou toch eerlijk.’ Ik zeg: ‘ik wil wel even eerlijk zijn, maar – volgens mij – werken jullie nog met een oud soort kosten-baten-model. Je wilt nu investeren in die dure variant en wie ontvangt de baten? Je zou het eigenlijk naar een nieuw soort verdienmodel moeten tillen, waarbij er meer baathebbers om de tafel zitten, die profiteren van die hele opwaardering van die omgeving. Misschien willen ze daardoor ook wel mee-investeren.’”

Om de kansen in een project te zien moet je meer complexiteit toelaten: meer actoren, meer facetten.

Leendert van Bree (PBL): “Toen vroeg ik: ‘zijn jullie wel eens in gesprek geweest met de moskee en de hotels die hier staan? En de vastgoedmensen van NS, wat die allemaal aan waardecreatie voor zich zien, als dit gebied gewoon volgens gezondheidsprincipes wordt heringericht? Misschien kan dan die tunnel er wel uit.’ Nou, dat is een groot verhaal in de praktijk, maar eigenlijk gaat het dan over dat je bezig gaat ... En dat heet wetenschappelijk: nieuwe waardecreaties, met bijbehorende financieringsconstructies. Nou, daar begint nu kennis over te ontwikkelen. Daar hebben we ook contact mee, met bureaus die dat op bepaalde casussen willen toepassen. Je kunt naar de gemeente toe stappen en zeggen: ‘Jullie hebben een mobiliteitsopgave en dat kost heel veel investering. De burgers kunnen het willen, maar altijd komt daar die financieringsvraag. Hoe kunnen we dat nou met een ander soort model eens beter onderbouwen?’ Hetzelfde geldt voor kantorentransformaties, of infrastructuur. Het gaat altijd over afwaardering van bestaande dingen, waardoor het nog te duur wordt.”

6.12 Living Lab

In het traject dat volgt wordt casus Utrecht groter gemaakt.

Brenda Vervoorn (IenM): “De gemeente vraagt ook: ‘kunnen jullie voor ons VWS betrekken?’ Het gaat de gemeente om gezondheid in een bredere context dan dat wij hem vanuit milieu aanvielen. BZK, is ook betrokken, omdat zij de kabinetsbrede visie [Agenda Stad](#) hebben ontwikkeld. In dit kader bouwen we de pilot in Utrecht uit, tot een ‘living lab’. En Rijkswaterstaat blijft aangehaakt, dus in al onze pilotsteden zit ook iemand uit de regio, die dan met regionale kennis het project voedt en helpt bij de uitvoering van de activiteiten.”

Michel Duinmayer (IenM): “Nou, wij hebben Agenda stad. En daar gaan wij ook met Urban Labs aan de gang. Goed, daar gaan wij het ook met elkaar oefenen, het gebiedsgericht werken. Dat betekent dus dat gebiedsgericht werken meer gemeengoed zal gaan worden.”

6.13 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- Rijkswaterstaat werkte aan Gezonde Verstedelijking en de gemeente Utrecht aan de Gezonde Stad. In eerste instantie liepen deze processen langs elkaar.
- Gezonde Verstedelijking bood mogelijkheden voor gemeente en Rijkswaterstaat om op positieve wijze met elkaar in gesprek te komen.
- Deelnemers aan de werkexcursie in Utrecht – circa 50 mensen – is gevraagd aan te geven wat zij gezond noemen en ongezond bij wat ze waarnemen. Dat heeft een grote oogst opgeleverd. Van belang is dat je vroegtijdig nadenkt over wat je hiermee wilt bereiken.
- Veel vraagstukken zijn abstract en vragen om verbeelding.
- In een adaptief proces verloopt niet alles volgens plan.
- Als bij samenwerkingsprojecten werkzaamheden worden uitbesteed kan er voor opdrachtnemers een beeld ontstaan dat er meerdere opdrachtgevers zijn, alle met verschillende verwachtingen.

- Een gezonde stad is een stad met gezonde mensen.
- De meest gezonde oplossingen voor leefbaarheidsvraagstukken in de stad zijn te duur, althans geredeneerd vanuit traditionele analyses voor kosten en baten.
- 'Living labs' en 'urban labs' moeten ervoor zorgen dat gebiedsgericht werken meer gemeengoed wordt.

7 Schiedam

De tweede casus betreft Schiedam. Bij de aftrap was gedacht om de casus Utrecht en casus Schiedam qua timing parallel te laten lopen. Dat bleek alleen in theorie mogelijk. Qua dynamiek en verloop is Schiedam anders dan Utrecht. Dit hoofdstuk schetst het proces dat is doorlopen.

7.1 Het begin

De reden om met Schiedam aan de slag te gaan was dat het een wat kleinere stad en tevens niet te ver van Den Haag verwijderd is. In het begin liep het stroef.

Frederieke Knopperts (RWS): “Het is één grote zoektocht en tegen dingen oplopen geweest. Ik heb wel het idee dat we wel stappen hebben gemaakt, ook in de samenwerking, maar ik heb niet het idee dat daar ook resultaten uit zijn gekomen. Dat hoeft ook helemaal niet, want die leerpunten en juist die hele weg, dat is ook al heel belangrijk. Toen we begonnen was het onderwerp binnen Rijkswaterstaat: waar zijn jullie mee bezig? Gezonde Verstedelijking? We hebben wel andere dingen om ons druk over te maken. Dat zijn de hele basale problemen waar je dan tegenop loopt. Wij zaten heel erg in het kansen denken en in het verbinden en het verbreden van de opgave en niet meteen proberen: we hebben hier vier projecten. Dat is het klassieke RWS denken. Dat zie je in heel veel organisaties. Daar proberen we van weg te blijven, maar tegelijkertijd word je daar steeds op bevraagd. De gemeenten bevroegen ons daarop, wij hen ook: wat doen we hier nou eigenlijk met zijn allen? Wat hebben we aan elkaar? Ik heb ook wel gemerkt toen dat het heel bepalend is welke personen daar een rol in spelen. Bij ons was het een toevallige samenloop van een aantal mensen die bij elkaar waren en een opdracht hadden gekregen vanuit hun gemeenten/Rijkswaterstaat. Of dat nou de juiste keuze was achteraf, dat moet je je dan ook afvragen.”

Annemiek Tromp (RWS): “Dat was een rare periode van november tot die zomer met aan de ene kant sleuren, terwijl je voor ogen hebt: Schiedam is echt wel een ding, de worsteling van Schiedam versus een grote stad. Op een gegeven moment gingen er van die verhalen: waarom gaan we Schiedam nog doen? Terwijl ik zei: volgens mij leren wij hier het meest van, want die grote steden hebben wel een projectorganisatie en een stedenbouwkundige, maar die paar grote steden die we in Nederland hebben, al die andere Alkmaar, Nijmegen, noem ze maar op, die hebben dat niet. Als we daar iets mee willen is dat een veel grotere opgave. Dat proces is wel een dingetje. Dat bleek ook. Ook de strijd tussen lenM, RWS en de gemeente, want voor de gemeente speelde heel erg dat hele gebied Schiedam Oost, een woningbouwopgave aan die snelweg van ons. Dat was bij lenM niet bespreekbaar.”

7.2 Opeens ging het lopen

Complexe processen gedragen zich soms als een condensator. Ze laden zich langzaam op... en opeens krijg je de ontlading. Dan gaat het stromen.

Goriska van Cooten (RWS): “Het duurde heel lang. Voordat het gestart werd, duurde al heel lang. Toen zijn wij daar nog wel achteraan gegaan. En op een gegeven moment zei Jan Hendrik: ‘Zullen

wij het dan anders niet gaan doen? Als het niet wordt opgepakt. Als Schiedam niet wil.’ Want in eerste instantie wilde de stad niet. En in Schiedam zijn wij gaan praten met de burgemeester en die zei van: ‘Ja, ik zit in een reorganisatie. Ik vind het heel interessant. Ik wil het erg graag, maar ik denk niet dat de timing juist is.’ Dus het heeft een tijdje geduurd. En op het moment dat wij eigenlijk dachten van, wat Jan Hendrik zei: ‘Ik heb nu al drie keer gemeld bij de minister over wat wij aan het doen zijn, maar Schiedam laat ik maar van mijn lijstje vallen, want er gebeurt niets’ kreeg ik een uitnodiging van een hele grote startbijeenkomst van 150 man.”

Han Dijk (Posad): “Over timing gesproken.”

7.3 150 man op werkexcursie

Van stilstaan naar hollen, zo leek het. Er werd een werkexcursie georganiseerd met een goede opkomst.

Goriska van Cooten (RWS): “Het begon – in mijn beleving – met een heel grote bijeenkomst, wat echt een succesvolle bijeenkomst was. Maar ik had liever gehad, dat net zoals bij die werkexcursies, het wat opener, wat rustiger zouden beginnen met lenM. Dus eerst een kleinere groep en dan kijken wat de zoektocht is. Zo’n grote bijeenkomst, met 150 man. En gelijk al vier projecten. Het is eigenlijk te snel naar vier projecten toegegaan. En daarna bleef het wat hangen in: ‘Wat gaan wij dan doen?’

Bert Vos (Schiedam): “Inderdaad 150 man en ook nog de bewoners erbij. Daar is geen persoonlijke verbondenheid van mensen met de projecten ontstaan. Want je wilt natuurlijk dat iemand zegt: ‘Ik sta aan de lat van dat stationsgebied in Schiedam.’ En nu hadden een heleboel mensen ergens over meegedacht en buiten wezen kijken. Nou, perfect. Als je, zeker vanuit het ministerie, in een stad komt met echte problemen, op dat moment wordt geconfronteerd.”

Er is daadwerkelijk sprake geweest van verdieping en ontsluiting die dag. Er zijn boeiende dialogen ontstaan.

Hanneke Kruize (RIVM): “We hebben in Schiedam rondgelopen. Dat was een kennisdag over gezonde verstedelijking. We hebben met mensen van de gemeente en van Rijkswaterstaat en lenM rondgelopen langs verschillende routes en ook kijken vanuit personen – een vrouw van 80, een kind van 4 – naar de omgeving. Wat valt je dan op in relatie ook tot gezondheidkundige dingen, maar meer algemeen ook om de dingen te doen die je zou willen in zo’n omgeving. Wat zijn de belemmeringen en kansen? Mensen moesten zich daar echt in verplaatsen. Dat gebeurt niet altijd, want mensen gingen toch ook weer terug naar hun professionele rol. Dat is logisch, want dat zit helemaal in je en zo kom je daar ook op die dag.

Aan het eind van die dag zeiden een aantal mensen: ‘wat grappig, want dan zie je toch door dat te doen hele andere dingen dan dat ik vanuit mijn professionele bril daar rond zou lopen’. Dat heb je eerst nodig om te snappen van: wat zijn de issues die hier spelen? Daar komt ergens een moment waarop je dan weer moet gaan kijken: dit is het, dit zijn de kansen voor gezondheid. Ik hou erg van die kansenkant, omdat het ook veel meer tot dit soort dingen leidt dan praten vanuit knelpunten.”

Nieuwe rollen en traditionele rollen kunnen op gespannen voet met elkaar komen te staan.

Hanneke Kruize (RIVM): “De rollen veranderen op het moment heel erg en dat kwam in die wandeling ook ter sprake. Op een gegeven moment was er iemand van IenM bij en die zei: ‘wacht, ik wil even niet verder, want ik kom nu in een problematisch iets. Ik zit hier vanuit mijn professionele rol ook en ik zie even niet: wat kunnen wij hier nu aan bijdragen met de dingen die ik nu hoor? Wat is onze rol?’ Dat was een hele mooie bewering van wat er voor heel veel mensen nu speelt, dat er andere dingen van je verwacht worden. Er wordt meer van burgers verwacht, van gemeenten vanuit de rijksoverheid. Allemaal veranderende rollen en dat maakt het op dit moment nog wel lastiger. Je hebt een beeld van: wat kun je hier, maar er moet iemand de leiding pakken, want anders zit je naar elkaar te kijken, wat ik ook vaker gezien heb. In Den Haag bijvoorbeeld hadden ze allemaal bedacht: dit kunnen we allemaal gaan doen en als de vraag komt: ‘wie gaat het oppakken?’, doodse stilte en dan gebeurt er dus niks.”

Na de werkexcursie ging de snelheid er weer uit.

Bert Vos (Schiedam): “Er moet wel een follow-up zijn van: ‘Dit is echt mijn projectgebied en hier gaan wij daadwerkelijk een heel concreet een opdracht formuleren. Of waar gaat gezonde verstedelijking voor dit gebied het verschil maken.’”

Bert Vos (Schiedam): “En daar is heel veel tijd verloren gegaan, in – naar mijn idee – veel minder belangrijke dingen. Een inspiratiedocument, daarvoor wordt nu gewerkt aan de finishing touch. Maar er is heel veel tijd gaan zitten in de specifieke bewoording van het inspiratiedocument. Dat kan bijna niet waar zijn in mijn beleving. Dat moet inspireren. Op een gegeven moment, dood bier drinkt ook niet zo lekker meer. Je moet het niet op de letter willen lezen. En daar gaat het dan mis. Het duurt lang en de intentieovereenkomst gaat weer over welke locaties wel of niet.”

7.4 Het stationsgebied

Uiteindelijk zijn er vier projecten benoemd om verder mee te gaan. De eerste betreft het stationsgebied.

Annemiek Tromp (RWS): “We hebben vier projecten waar we het allemaal wel over eens zijn, daar doen we ook van alles aan. Het stationsgebied, een opdracht van de Plesmanweg, en dan gaat de firma ProRail NS die kant op en dan gaat RWS die kant op. We timmeren allemaal schermen, dat bleek ook op die excursie waarop de HID zei: ‘gaan we nou hier schermen zetten tussen de weg en het station?’ Ik zeg: ‘dat is op dit moment inderdaad het idee. Dan hebben wij rond die A20 schermen gezet en dan ligt hier het station en daar ligt Schiedam’. Dat soort hele concrete dingen werden keihard zichtbaar. Terwijl Schiedam in de crisis zit en misschien gaat afwaarderen, terwijl het ongeveer het best bereikbare knooppunt van de Randstad is. Je stapt die trein uit, op het perron... je wilt er niet dood gevonden worden. Ook in dat traject hoe we verder gingen inhoudelijk was met de NS: wij willen een gezond station. ‘Jullie willen een mooi station?’ ‘Nee we willen een gezond station.’ Daar zitten we nu middenin. Vragen die op alle niveaus spelen zijn: ‘zijn we ervan?’ ‘Is het van ons?’”

Bert Vos (Schiedam): “Wij hebben het stationsgebied, maar daar hebben wij nu gezegd van ‘In de eerste fase nemen wij barrière A20 en stationsgewesten als één geheel. Dan gaan wij de komende

drie maanden ontwerpend onderzoeken.’ Dus daar gaan wij mee beginnen. En ook de integraliteit van Vlaardingen, voor mijn part een stukje over de grens heen tot Rotterdam. De hele zone die er speelt in kaart brengen. En daar een aantal icoonprojecten, echt goede projecten, uitpakken waar wij gezamenlijk met partijen in gezonde verstedelijking het verschil gaan maken. Wat dat gaat zijn, dat weten wij eind januari.”



Figuur 8 Schiedam heeft een aantrekkelijk centrum.

7.5 Barrièrewerking

Het tweede project betreft de barrièrewerking van de A20.

Annemiek Tromp (RWS): “Mensen uit Schiedam Noord, waar het grote geld zit, in ieder geval het grootste deel van Schiedam dat veel te besteden heeft, doen niet eens een boodschap in dat hele Schiedam, want die gaan naar weet ik het welke randgemeente. Die gingen ook die onderdoorgang nooit doen, die vonden het ook niks en die binnenstad van Schiedam staat voor 80% leeg, dus economisch hebben ze ook een probleem. Opeens hadden wij wel een gesprek, het ging over onderdoorgangen, maar opeens bleek dat er heel veel gekoppeld zit aan die barrièrewerking van ons. Toen stond het ook wel bij ons op de agenda.”

Annemiek Tromp (RWS): “De A20 ligt gewoon in Schiedam, die dendert daar helemaal doorheen.”

7.6 Waterfront

Het derde project betreft het Waterfront. Hier komen in korte tijd alle aspecten in beeld (zie 4.2).

Annemiek Tromp (RWS): “Daar moet van alles ecologisch. Bij de haven zit dan wel Unilever als grootste, maar die zit dan net in Vlaardingen. Aan de grens van Schiedam. Daar speelt mobiliteit, bereikbaarheid, maar vooral de viezigheid. Aan de ene kant die weg, aan de andere kant die Maasvlakte over hen heen. Dat is eigenlijk te groot voor zo’n kleine gemeente, dat voel je aan alle kanten.”

Annemiek Tromp (RWS): “Sommigen zijn zich niet bewust van de kwaliteiten van Schiedam. Dat begint wel te komen. We lopen van het station naar het water. ‘Mag ik hier op een boot?’ ‘Op een boot?’ Ik zeg: ‘ik val hier zowat het station uit op een water. Je hebt de prachtigste gemeente als je er doorheen vaart. Drie tellen varen en ik zit in Midden Delfland waar die tomaten vandaan komen en die vissen. Jullie zijn dat knooppunt en Seafood gaat hier net bij het station zitten.”

7.7 Bewegen

Het vierde project betreft geen gebied of zone. Het gaat om gezond bewegen.

Annemiek Tromp (RWS): “Hoe krijg je die mensen überhaupt aan het bewegen, want ze hebben door al die industrie een bevolking die niet direct op de fiets gaat zitten. Door de verbreding van de A4 zijn ze al die sportvelden ook nog eens in Schiedam Noord gaan leggen. Dan krijg je de bevolking die je op de fiets wil hebben ook nooit bij je sportterrein. Die keuzes zijn al gemaakt. Voor hen zijn het vier thema’s en die woningbouw, maar die zweeft als vijfde project.”

7.8 Waar staan we met Schiedam?

We proberen een balans op te maken van wat er gebeurd is in Schiedam.

Annemiek Tromp (RWS): “Dit is het verhaal Schiedam. (...) Wij staan iets meer dan Utrecht aan het begin. Aan de ene kant heel zichtbaar, het zijn steeds kruimeltjes, om te laten zien. Bij dat stationsgebied hebben we inmiddels wel de NS aan tafel, voor wie Schiedam in eerste instantie ver weg was, want ze hadden het druk met Den Haag Centraal, Rotterdam Centraal en de tunnel in Delft.”

Raymond Linssen (RWS): “Wat dat met zich meebrengt – dat vond ik ook al een mooi verhaal – dat komt wel uit jullie koker: de NS heeft bepaalde contracten. Dus als je zoveel reizigers hebt, dan krijg je een kiosk, als je nog meer reizigers hebt...”

Annemiek Tromp (RWS): “Gezond station, ‘o u wilt de Smullers?’, ‘nee we willen juist geen Smullers!’”

Raymond Linssen (RWS): “Het ultimatum is dat je dan een Burger King krijgt. Als je gaat kijken wat er op het station zit: dat zijn de goed, snel verkopende dingen.”

Annemiek Tromp (RWS): “Met gezondheid, het is een vorm van logisch nadenken soms qua maatregelen, kansen zien, maar we kunnen daarmee niet zeggen dat de gezondheid daarmee ook verbetert, want de onderbouwing daarvan hebben we niet. Zo’n klimwandje of een skateboard of al die maatregelen die we kunnen bedenken in de openbare ruimte, daar is het idee van: het draagt bij aan een betere gezondheid of bevordert de gezondheid. Wat het echt ook doet, dat hebben we niet.”

Per saldo is het gevoel aanwezig dat er vooruitgang wordt geboekt.

Bert Vos (Schiedam): “Op een aantal locaties is waanzinnig veel vaart gegeven. Als je kijkt naar A4, die wordt aan het eind van het jaar geopend. De A4 is niet alleen een schakel van een snelweg. Het

is ook nog eens een keertje een plek waar het dak als park wordt ingericht als sportpark en als park. Dus ja, gezonde verstedelijking avant la lettre. Daar is het vormgegeven.”

Bert Vos (Schiedam): “Ik vind dat het nu – op dit moment – hartstikke lekker loopt.”

Govert Geldof: “En de partijen weten elkaar te vinden? En heeft dat te maken met het feit dat het nu concreet is geworden?”

Bert Vos (Schiedam): “Ja. In ieder geval weten de twee mensen, die het vanuit Rijkswaterstaat en gemeente coördineren, elkaar te vinden. En wat dat betreft op ooghoogte zijn. Dus dat zegt niets over wie of wat de werkgroep doet, maar dat heeft ook met chemie tussen mensen te maken. Je leidt samen een proces. Je bent samen een zoektocht met onbekende bestemming aangegaan. Zo'n zoektocht kan niet zonder chemie, vertrouwen en openheid, zonder de bereidheid om de ander een kijkje in jouw keuken te geven waarbij je ook laat zien waar het mis gaat.”

7.9 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- Het is in het begin één grote zoektocht en tegen dingen oplopen geweest.
- Juist als het lastig gaat, leer je het meest.
- Een stad als Schiedam, ingeklemd tussen snelwegen, is bij uitstek geschikt voor een programma als Gezonde Verstedelijking.
- Het begrip ‘goede timing’ (kairos) is in Schiedam nadrukkelijk van toepassing geweest, mede vanwege lopende reorganisaties.
- Je moet geen gaten laten vallen in het proces. Dood bier drinkt ook niet zo lekker meer.
- Door concrete projecten te benoemen werden stedelijke vraagstukken keihard zichtbaar.
- De vraag ‘zijn we ervan?’ speelt op alle niveaus.
- Er zijn vier icoonprojecten waar Gezonde Verstedelijking een verschil kan maken: meerwaarde kan bieden.
- Door de problemen heen kan de aantrekkelijkheid van een stad uit beeld verdwijnen.
- Veel van wat je niet wilt komt voort uit standaardprocedures, zoals voor de voorzieningen op een NS station. Wil je iets afwijkends – gezonder – dan kost dat moeite.
- Wat je doet heeft niet altijd keihard bewijsbaar een positief effect op de gezondheid van stad en bewoners.
- Een projectorganisatie waarbij twee personen coördineren, één vanuit de gemeente en één vanuit Rijkswaterstaat, bevalt goed in Schiedam. Het heeft met chemie tussen mensen te maken.

8 Internationale dimensie

Gezonde Verstedelijking beperkt zich niet tot Nederland. We kunnen veel leren van andere Europese landen. Daarom wordt er geprobeerd een Europees project van de grond te tillen: Networking for Urban Vitality. In dit hoofdstuk een korte bespiegeling.

8.1 Networking for Urban Vitality

Door complexiteit toe te laten bij de beschouwing van verkeersnetwerken, komen meer processen en interacties in beeld en ontstaan er betere mogelijkheden om de gezondheid van de stad te verbeteren.

Raymond Linssen (RWS): “Ik ben bezig om een Europees traject van de grond te tillen, Networking for Urban Vitality. Dat is opgebouwd uit de brok gezonde verstedelijking, de ervaringen hier met Utrecht, Schiedam, Eindhoven en een traject dat een collega van mij, Jos Arts, al wat eerder had ingezet met geïntegreerde aanpak van stedelijke ontwikkeling en infrastructuurontwikkeling. Daarin had hij ook al de intentie: bekijk het integraal met die stad gezamenlijk, maar ook veel meer multimodaal, dus wat speelt er onderling in die stad met openbaar vervoer, ook met de fiets en hoe verhoudt zich autoverkeer tot het onderliggende wegennet? De wereld van Rijkswaterstaat houdt formeel op bij de afslag, maar het verkeer is een mechanisme met ook andere modaliteiten. Plus je krijgt andere gedragingen van mensen, ook voor een deelauto, de E-bike. De hele wereld verandert. Er zitten ook een paar langetermijn-ontwikkelingen bij en dat is ook een beetje voor ons om de toekomstige positie voor ogen te houden. De tijd dat je continu nieuwe infrastructuur aanlegt is ten einde. In Nederland zeker, de ruimte is ervoor over, nog een paar missing links, maar het past niet meer en burgers pikken het niet meer. Je kunt de A16 in Rotterdam niet meer verbreden tot nog eens twee keer acht rijstroken of een derde Van Brienenoordbrug bouwen.”

De omslag in denken gaat van ‘meer van hetzelfde’ naar ‘iets anders.’ Wat dat is, is deels onzeker en vraagt dus om een adaptief proces.

Raymond Linssen (RWS): “Het mechanisme van denken over TEN-T netwerken (Trans European Networks in Transport) was tot voor kort heel erg over uitbreiding van verbindingen naar nieuwe lidstaten en dat gaat veel meer nu over beheer en onderhoud en het optimaal maken van je bestaande netwerk. Het was een beetje ieder voor zich voor de vaarwegen, voor rails en voor autowegen en nu gaat het veel meer over comodaliteit, over multimodaliteit. Het gaat ook over: hoe komt dat samen in die stedelijke netwerken. Dan gaat het ook over knooppuntontwikkelingen, stations, maar ook van goederenvervoer, overslag. Dat speelt op een wat meer strategisch Europees schaalniveau met het besef dat het in Rotterdam, maar ook in Duisburg en Antwerpen, nu enorm vastloopt met al die bestaande stromen, terwijl de mobiliteit blijft groeien. Steden blijven groeien, dus je moet naar een paradigmaverschuiving van het denken over mobiliteit in stedelijke omgevingen in interactie met die vraagstukken van leefomgeving en gezondheid. Dat is het strategisch kader voor dat Networking for Urban Vitality dat we aan het uitbouwen zijn.”

8.2 Transnationaal leren

Veel vraagstukken rond verkeer en gezondheid spelen ook op andere plaatsen in Europa.

Raymond Linssen (RWS): “Hoe ga je om met bijvoorbeeld in Zweden het uitbouwen van HSL spoor van Stockholm richting Gotenburg - Malmö, terwijl er onderliggend allerlei middelgrote steden zijn die ook graag een station willen? Als iedere stad een stationnetje krijgt in een HSL lijn, kom je nooit in 2½ uur van Kopenhagen in Stockholm. Dus het gaat ook over de dialoog: wat kun je doen om wel meerwaarde te realiseren voor die steden. In Zweden is dat een best wel gevoelig project, maar daarom heel interessant. Vlaanderen is interessant, ook zeker voor gezonde verstedelijking. Daar hebben ze de casus Belgisch Limburg. [T.OP Limburg](#) heet dat project. Daar zijn eerst de mijnen in dat gebied allemaal gesloten, daarna vervangende werkgelegenheid in de Ford industrie in Genk. Daar weten we ook allemaal dat die is gesloten. Dat hele gebied moet naar een economische reconversie toe. Hoe kun je dat gaan helpen ontwikkelen, door heel breed te gaan kijken naar die nieuwe economie, maar ook naar duurzame energie, duurzame mobiliteit, het veel meer relateren aan ontwikkelingen bij de burens. Die burens zijn wij in Nederlands Limburg en Brainport Eindhoven bijvoorbeeld. Binnen T.OP Limburg is gezonde verstedelijking één van de bouwstenen.”

8.3 Nederlands vinden elkaar in Brussel

Het werken aan internationale netwerken resulteert er ook in dat nationale netwerken zich versterken.

Raymond Linssen (RWS): “Het grappige is dat je in Brussel als je als Nederlands partijtje daar naar een borrel of netwerkbijeenkomst stapt, dan kom je mensen van allerlei provincies tegen die elkaar als gezamenlijk platform hebben gevonden. In Nederland vechten ze elkaar de tent uit, maar in Brussel voelt iedereen zich eendrachtig rond bepaalde gezamenlijke doelen en dat helpt ook hier om dit thema van de meer geïntegreerde aanpak via wat provinciemensen, nu nog wel op beginnend ambtelijk niveau, te helpen uitbouwen. Ik proef wel dat er een wederzijdse interesse is, dat een aantal provinciemensen hier ook echt wel mee verder willen, omdat ze ook nu met de nieuwe colleges bij Gedeputeerde Staten zien: daar zitten inhoudelijke haakjes die ons verder kunnen helpen.”

8.4 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

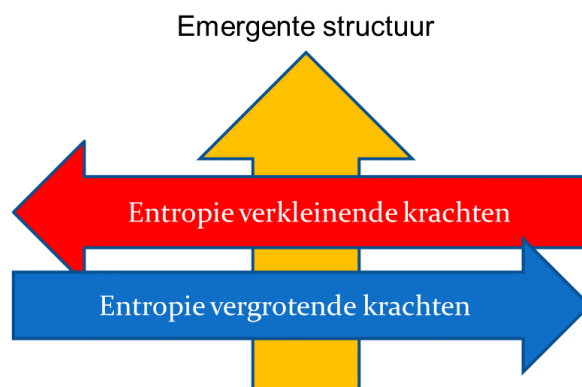
- De wereld van Rijkswaterstaat houdt formeel op bij de afslag, maar het verkeer is een mechanisme met ook andere modaliteiten.
- De aandacht bij verkeersnetwerken verschuift van de aanleg van nieuwe infrastructuur naar beheer en onderhoud en het optimaliseren van het bestaande netwerk.
- In de paradigmaverschuiving rond verkeer wordt betekenis toegekend aan gezondheid en gezonde verstedelijking.
- De problematiek rond mobiliteit in stedelijke ontwikkeling speelt in alle landen, wat een basis biedt voor transnationaal leren.
- Europese projecten verbinden ook Nederlandse partijen.

9 Paradoxen

Bij het op ooghoogte aan de slag gaan in concrete stedelijke situaties en meerwaarde bieden, ontmoeten we complexiteit. Deze complexiteit manifesteert zich vorm van paradoxen (schijnbare tegenstellingen). Deze zijn onoplosbaar. Sterker nog, het levend houden van paradoxen is cruciaal voor het komen tot gedragen maatregelen.

9.1 Knopen

Figuur 9 toont de basisparadox bij complexe processen. In een proces werken twee krachten op elkaar in. De ene kracht probeert de entropie van een systeem – de wanorde – te vergoten en de andere kracht probeert te ordenen. De krachten werken elkaar tegen in én hebben elkaar nodig. De structuren die daaruit voortkomen zijn emergent³ en dus deels onvoorspelbaar.



Figuur 9 Basisparadox bij complexe processen.

De paragrafen in dit hoofdstuk tonen paradoxen die door de geïnterviewde medewerkers zijn aangedragen. Ze vertellen van: het is niet “of ... of” maar “en ... en.” Oog hebben voor paradoxen en de waarde ervan, is voor Gezonde Verstedelijking belangrijk. Processen slibben vast als de paradoxen niet ‘gezond’ zijn. Dat wil zeggen: er wordt sterk geleund op één van de takken van de paradoxen. In een gezond proces zetten de twee takken van de paradox elkaar op spanning. Ze staan dan in dialoog met elkaar. Is dat niet het geval, dan spreken we over een knoop. Het proces stagneert.

9.2 Harde én zachte maatregelen

In Eindhoven wordt naast het netwerk van harde infrastructuur een netwerk ingebracht rond de kanalen met veel groen en voorzieningen voor langzaam verkeer en recreatie. Hierdoor zijn veel mensen in beweging gekomen.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Dan zoeken mensen elkaar op. Ze beginnen te mailen. Mensen schuiven aan, die willen daarbij zijn. Hier is een wereld te winnen. Je voelt wel dat infrastructurele maatregelen in de hardware heel duur zijn, terwijl rond die kanalen in het groen al kwaliteiten liggen die als je die ziet en weet te activeren, dat zeer kostenbesparend werkt en een meer betaalbare stad bevordert. Dan zit het in de balans, want je moet het beide doen.”

³ Emergent: het geheel dat meer is dan de som der delen.

Juist in de interactie tussen 'hard' en 'zacht' ontstaan de toegevoegde waarden. Dat dit complex is, is evident. Kiezen voor of hard of zacht resulteert in complexiteitsreductie en haalt levendigheid uit het proces.

Jan van Kempen (RWS): "Duurzaamheid, gezondheid, ruimtelijke kwaliteit in de opdracht is een worsteling vanuit onze kant."

Annemiek Tromp (RWS): "Dat zijn de zachte thema's."

9.3 Vrijheid én duidelijke kaders

Eenzijds hebben betrokkenen behoefte aan vrijheid van handelen, anderzijds is het ook goed om heldere kaders te hebben. Resultaten van Gezonde Verstedelijking wil je verankeren én je wilt niet dat deze weer in nieuwe regels en procedures resulteren, waardoor de ingewikkeldheid toeneemt.

Raymond Linssen (RWS): "Het zou kunnen helpen om het perspectief waar wij met zijn allen aan werken op die andere manier van werken weten te verankeren, dus wel in toekomstige kaders, richtlijnen."

In Utrecht wordt de spanning van deze paradox duidelijk gevoeld.

Frederik Leenders (Utrecht): "We hebben laatst een Plein gehad. Een Plein is voor ons ook een manier om in korte tijd te kijken: waar wringt het? Kunnen we de onderstroom benoemen? Durven we die te benoemen en kunnen we daar dan ook wat mee? (...) Toen is letterlijk gezegd door een van die ambtenaren: 'geef ons een opdracht en dan doen we het wel'. Tegelijkertijd is er ook het gevoel: 'dat jullie als college ons niet altijd een eensluidende opdracht geven.'"

9.4 Gedrag faciliteren én gedrag willen beïnvloeden

Mensen in de stedelijke omgeving zijn vrij en autonoom en het is de taak van de overheid deze mensen te faciliteren. Ook: we willen graag dat mensen hun gedrag aanpassen, zodat ze met de fiets gaan in plaats van de auto.

Frederieke Knopperts (RWS): "Het gedrag is heel complex. Het is niet alleen kijken naar het gedrag en hoe we de ruimte kunnen inrichten, maar ook bijvoorbeeld hoe maken mensen keuzes en hoe kun je zorgen dat ze meer geïnformeerde keuzes maken."

9.5 Kerntaken én verbreding

Overheden moeten zich richten op hun kerntaken én ze moeten buiten de kerntaken actief zijn, vooral als er sprake is van innovatie.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): "Ik spreek vanuit wat binnen gemeenten heeft plaatsgevonden, maar ook bij alle rijksinstanties. We hebben de crisis gehad en er zijn enorme bezuinigingen in de zorg, in het onderwijs, enz. Wat je ziet als patroon en daar zit ook een contrast bij: aan de ene kant worden ze teruggeworpen op hun kerntaken en dat is uitvoering: 'doe wat wij besloten hebben.'"

Maar je ziet het contrast, die medewerkers die daar zitten kunnen veel meer, dat is die toegevoegde waarde."

Duidelijk is dat het onduidelijk is voor veel gemeenten wat de rol is van Rijkswaterstaat bij processen rond Gezonde Verstedelijking. Soms is een directe koppeling met kerntaken mogelijk, maar vaak ook niet.

Leendert van Bree (PBL): "En dan het besef bij een gemeente dat plotseling Rijkswaterstaat op de stoep staat en zegt: 'Ja maar, het gaat hier toch over gemeentelijke problematiek?' Letterlijk werd gezegd: 'Ja, we moeten even oppassen of we wel goed kunnen binnenkomen, want wat denken ze wel van ons? Maar je ziet daar als centrale overheid toch ook een rol in, in stedelijke ontwikkeling. Zeker als die ontwikkeling met typische zaken te maken heeft buiten die rode contour. Omdat je met algemene infrastructuur en verordeningen bezighoudt. Nou, dat is eigenlijk in alle gevallen die ik heb meegemaakt is het eigenlijk heel goed verlopen. En dat kwam ook door de plotselinge bevlogenheid van jullie regionale directeuren. Die dan denken: 'Goh, dat vind ik een leuke. Ik ben er niet alleen voor de asfalt en de geluidsschermen.' Eigenlijk hebben we het over infrastructuur, die zo optimaal mogelijk in een landschap past, waardoor de kwaliteit van de omgeving beter wordt, op alle fronten. Als je nou eens met dié bril op kijkt naar ontwikkeling, waar wij voor aan de lat staan, dan praat je misschien over hele andere soorten inrichtingen."

9.6 Kijk lokaal én naar de grotere verbanden

Wie op grote schaal kijkt naar stedelijke gebieden ziet interessante verbanden. Wie inzoomt op het kleine en lokale, ontdekt boeiende patronen. Wat op kleine schaal gebeurt, beïnvloedt wat op grote schaal gebeurt, en andersom.

Raymond Linssen (RWS): "In feite gaat het project ook over het spelen tussen die schalen, tussen het lange afstands niveau waar Rijkswaterstaat naar kijkt met andere netwerkbeheerders. Stad regionaal, dus het daily urban system, wat in Utrecht in feite meer in de regio Utrecht speelt of de Randstad, Rotterdam, Den Haag en dergelijke en dat lokale microniveau waar onze ervaringen met gezonde verstedelijking vooral hun plek vinden."

Michel Duinmayer (IenM): "Het gaat door de schaalniveaus heen, de verstedelijkingsstrategieën. Daar heb je verschillende kleuren, verschillende smaken. Verstedelijkingsstrategieën die zich richten op de stad of één die ruimte geeft aan de Urban Sprong of dat je ontwikkelt langs transportassen. En goed, dat blijkt dus effecten te hebben op mobiliteit en op bereikbaarheid: de bereikbaarheid van arbeidsplaatsen, van voorzieningen. Ze zijn dus van betekenis voor de dagelijkse activiteiten van betrokkenen, van mensen. Dat heeft dus ook betekenis op stadsregionaal niveau. Het is van belang dat binnen een stadsregio en tussen de stadsregio's afspraken worden gemaakt om de pragmatische opgave goed te coördineren. Dat niet alle partijen achter dezelfde prospecten aangaan. En tot dat niveau heb je het eigenlijk over ruimtelijke structuur. Dan ga je dieper, dan ga je het over het ruimtelijk inrichtingsniveau hebben. Dan ga je ook denken in het kader van ontwerpend onderzoek, en dergelijke. Dus dat is – eigenlijk een soort van – strategisch beleidsonderzoek. Om daarmee zaken inzichtelijk te maken voor anderen. En dat moet dan een rijke discussie opleveren. En ook vooral een rijk palet aan oplossingsrichtingen."

Gemma van Eijssden (RWS): “Het is geen kwestie van grote stappen snel thuis. Het is de kunst om in de interacties tussen processen op de verschillende schaalniveaus en tussen betrokken mensen en organisaties subtiele patronen te ontdekken. Wat ertoe doet bevindt zich in eerste instantie in de marge. Veel verschil zit in de subtiliteiten. Wat samenwerkende partijen ontdekken in elkaar was altijd subtiel. Wat je zelf als organisatie kan, dat ligt ook subtiel. Dat vraagt voortdurend om kleine stappen. (...) Voor heel veel mensen is dat een grote eye opener. Je moet op de verschillende niveaus mensen meenemen en laten zien wat de subtiliteit is. Anders gaat het alsnog weer over hogere geluidsschermen.”

9.7 Concreet én abstract

De kracht van de abstractie is het generieke. Wat je op de ene plek doet kun je dan vertalen naar de andere plek, in een andere context. Abstracties vergroten de overdraagbaarheid van ideeën. Echter, het moet ook concreet worden, want anders raken de mensen verstrikt in ingewikkeldheid. Abstracties trekken mensen aan en stoten mensen af.

Han Dijk (Posad): “Ik heb heel erg behoefte aan het tastbare. Als een mens gezond is dan hebben wij aanwijsbaar een gezonde stad. Als ontwerper heb je maar een héél kleine invloed op een gezonde stad, want je kunt de ruimte gezond inrichten. En daar worden mensen maar een heel klein beetje gezonder van. We hebben als vakgroep alleen zicht op de ruimtelijke indeling. Maar wij kunnen dat oprekken door er met andere partijen, zoals de GGD, over te gaan praten. Dat is het, waar wij dan wat mee kunnen doen. Wij kunnen het ook weer heel precies maken op andere punten. (...) Als het dicht bij mensen staat, zal het resultaat van het programma groter zijn.”

Op abstract niveau is alles een interessante opgave en worden vele kansen zichtbaar, in het concrete heb je te maken met een realiteit die veel mogelijkheden blokkeert.

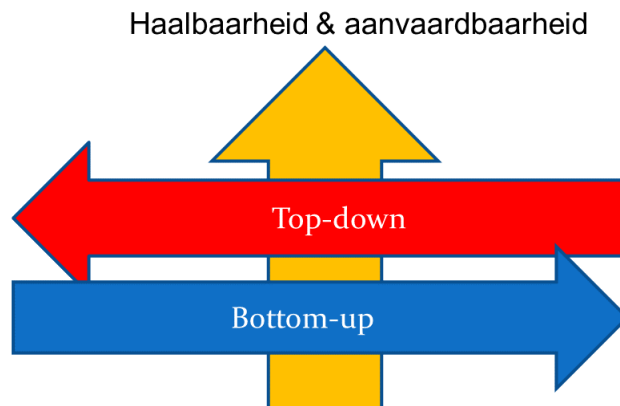
Goriska van Cooten (RWS): “Daar ging het om. Het ging om die zoektocht. Wat er speelt in de stad. Dus de dynamiek van de stad. Het DNA van de stad. Samen loop je door de duinen en dan zeg je: ‘Hier is het vraagstuk. Hier is een maatschappelijk vraagstuk waar wij allebei iets aan kunnen doen.’ En dan krijg je ook vraagstukken waarbij je zegt: ‘de gemeente, daar kunnen wij niets mee.’”

Han Dijk (Posad): “Ja, dat begrijp ik. Maar als je geen parameters definieert; als je geen werkgebied definieert; als je geen stakeholders definieert. Dan wordt het dus wel een héél open discussie. En dan haken er een heleboel mensen af überhaupt van: ‘Daar heb ik helemaal geen zin in, zo’n verhaal.’”

9.8 Bottom-up én top-down

In Figuur 10 is deze paradox schematisch weergegeven. Kenmerk van de stedelijke leefomgeving is dat er mensen wonen, werken en recreëren. Gezondheid omvat voor hen vele waarden. De gezondheid wordt vergroot door het nemen van maatregelen, zowel om schadelijke invloeden te verminderen (of te voorkomen) als gezonde invloeden te versterken. Het goede pakket aan maatregelen – haalbaar qua techniek en financiën en aanvaardbaar voor de betrokken partijen, resulterend in toegevoegde waarden – wordt gevonden door zowel bottom-up als top-down te werken.

Gemma van Eijnsden (RWS): “Van die bottom-up, burgers: geweldig, maar het zijn toch meestal de professionals die de energieke samenleving initiëren. Vervolgens zie je weer dat die bottom-up-initiatieven toch ontzettende moeite hebben om aan geld, aan menskracht, aan aandacht en aanhaking te komen (...) Dat geld blijft toch in de grote instituten zitten. Die grote instituten hebben toch veel meer mogelijkheden om dit soort diffuse ontwikkelingen ook echt te realiseren en om er chocolade van te maken, zodat het hefbomen zijn voor andere partijen, om op door te ontwikkelen. Maar ik zie nog niet dat we dat kunnen vertalen in patronen en robuuste structuren.”



Figuur 10 Realisatieparadox.

9.9 Linker én rechter hersenhelft

Een bijzondere paradox wordt aangereikt door Frans Dijkstelbloem van de gemeente Eindhoven. Hij maakt onderscheid naar mensen die vooral door vanuit de rechter hersenhelft inbreng hebben – meer in patronen denken – en mensen bij wie de linker hersenhelft domineert. Deze laatste rationaliseren sterk. De verschillen vullen elkaar aan.

“De rechter hersenhelft moet niet te snel clashen met de linker. Op het moment dat de passie, de drives, als die energie bezig is, dan moet die niet gestopt worden door rationele denkers. Professionals, met alle respect – daar zijn ze voor ingehuurd – moeten pas aan bod komen op het moment dat die waarde die uit de rechter hersenhelft naar boven komt, is gedefinieerd en dan mag die linker hersenhelft bewijzen wat hun bestaansrecht is, of ze zo goed zijn als ze zelf zeggen en welke waarde ze kunnen toevoegen. Dan is het heel anders. Je moet een professional aanspreken en die moet zichzelf bewijzen door te zeggen wat hij kan betekenen voor de door de rechter hersenhelft gedefinieerde waarde en als hij niets kan betekenen, terug.”

9.10 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- In complexe processen manifesteren zich paradoxen. Het op spanning houden van deze paradoxen karakteriseert een gezond proces.
- Genoemde paradoxen zijn:
 - Neem harde structurele maatregelen én heb oog voor zachte maatregelen;
 - Bied vrijheid van handelen én stel duidelijke kaders;

- Faciliteer het gedrag van mensen én probeer het gedrag te veranderen;
 - Beperk je tot de kerntaken én verbreed (innoveer);
 - Kijk lokaal én naar de grote verbanden;
 - Wees concreet én zoek naar abstracties;
 - Werk bottom-up én top-down;
 - Richt je op de kracht van de linker hersenhelft én de rechter hersenhelft.
- Het niet zien en waarderen van de paradoxen resulteert in veel verwarring.
- Wat je ontdekt als je door de schaalniveaus werkt, is vaak subtiel.

10 Handelingsperspectieven

Wat moet je doen om niet terug te vallen in oude patronen? Hoe creëer je toegevoegde waarde en houd je de paradoxen levend? In dit hoofdstuk worden door de betrokken medewerkers handelingsperspectieven aangereikt, rijp en groen door elkaar. De komende jaren kunnen ze worden verscherpt.

10.1 Adapteren in plaats van optimaliseren

Lineaire systemen met vaste doelen kunnen worden geoptimaliseerd. Bij complexe systemen waar zich paradoxen manifesteren, doelen constant in beweging zijn en sprake is van vele onzekerheden, kan dat niet. Het is een kwestie van 'learning by doing.' Dit is het principe van adapteren.

Gemma van Eijsden (RWS): "Dat hebben we afgelopen jaar meegemaakt: je kunt toch maar vrij kleine stappen zetten, omdat het voortdurend over andere processen gaat. Omdat je die andere partijen moet betrekken, daar gaat gewoon tijd in zitten, dus zo effectief kun je niet werken."

Leendert van Bree (PBL): "Je zit in een leerproces met elkaar en dan heb je af en toe toch wel eens even zo'n reflectieperiode voor nodig om te zeggen: zitten we nog op het goede spoor? Wat ging er niet goed? Wat zijn weer nieuwe uitdagingen? Je bent ook een beetje bezig om adaptief management te introduceren. Je laat je leiden door de kansen die zich voordoen en het voorkomen van de miskleunen in het verleden. Dat is een voortdurend leerproces, ook voor de mensen die aan de organisatie staan."

10.2 Luisteren

De filosoof Emmanuel Levinas stelde ooit dat in een dialoog de luisteraar belangrijker is dan de spreker. Goed luisteren vraagt om oprechte interesse. De luisteraar hoort aan, interpreteert en geeft terug, waarbij de rollen zijn omgedraaid. In de gesprekken rond Gezonde Verstedelijking is het belang van luisteren vele keren genoemd.

Hanneke Kruize (RIVM): "Wat ik leer is dat als we een volgende stap willen maken, het wel weer over de breedte gaat en ook het zoeken van verbindingen tussen een breed palet en het goed luisteren naar elkaar: de kunst van het luisteren. Wat zijn de vragen die er leven en wat kan ieder vanuit zijn eigen kracht van zijn organisatie eraan bijdragen om verder te komen?"

Frans Dijkstra (Eindhoven): "We hebben we het project 'Mee-eten is meer dan weten' geopend. Met een knipoog naar het meten is weten. Daar hebben wij van gemaakt: mee-eten is meer dan weten, juist om de kunst van het luisteren te oefenen. Dat is heel belangrijk, dat hebben we ook wel gezien."

Frans Dijkstra (Eindhoven): "Dat blue print denken gaat meestal lineair, dat zijn lineaire ontwikkelingsprocessen. Daar hebben wij met een knipoog naar de circulaire economie circulair denken van gemaakt. Dat volgt het patroon van een lemniscaat, dat je eerst goed luistert naar wat mensen beweegt, wat er sociaal maatschappelijk speelt, welke energie daar opkomt en hoe

die energie zich wil manifesteren. Dat moet je echt heel goed doorgronden. Heel veel mensen zien dat als een kostenpost en die zien: dat is vaag, het is abstract. Sommigen haken dan al helemaal af, vooral de denkers met de linker hersenhelft, van: dat is niet rationeel genoeg, maar wij hebben heel zwaar een beroep gedaan op de rechter hersenhelft, het vermogen om te beeld denken, het creatief denken, goed luisteren, kunnen verbeelden wat er leeft in de samenleving.”

Hanneke Kruize (RIVM): “Begin vanuit die waarden, luister naar de vragen die er spelen vanuit dat kader en dat gaat breed met de mensen die het aangaat. Dan is de slag: de vragen die er liggen, dan zou ik als Rijkswaterstaat vooral kijken naar: waar zit de kracht om daar iets aan toe te voegen, maar wel vanuit je eigen organisatiestandpunt in samenwerking met heel veel anderen. Ik denk dat daar nog heel veel mogelijk is en dat Rijkswaterstaat daar ook op doorgaat.”

Een rijksoverheid die luistert in plaats van beleid implementeert of handhaaft, dat is wennen.

Goriska van Cooten (RWS): “We bellen op van: ‘wij willen langskomen om te luisteren wat jullie doen.’ ‘Maar wat wil je dan zien?’ ‘Ja, dat weet ik niet. Wij komen gewoon luisteren. Mogen wij gewoon een dagje meekijken bij jullie. En onze baas komt ook mee.’ Nou, dat is héél raar. Jan Hendrik zei van: ‘Ik ben toch wel heel benieuwd. Dat ze dat zomaar gaan doen.’ Dat zei hij ook in zijn speech van: ‘Ik ben toch wel heel blij verrast. Dit is niet de core business,. Maar toch nemen jullie mij mee. Wat bijzonder is dat! Wat leuk is dat!’ Dat is ook inspirerend dat mensen zo die open houding hebben van: ‘Als je wilt kijken en wat wil leren. Dan neem je dit gewoon mee.’”

10.3 Klein, lokaal en concreet

Voor het project Gezonde Verstedelijking is de grootste uitdaging om te acteren in kleine, lokale en concrete projecten, omdat daar de complexiteit zichtbaar wordt en de aansluiting met andere partijen vorm kan krijgen.

Han Dijk (Posad): “Als je de abstractie houdt van windmolens tot aan water drinken en bejaardentehuizen, snapt uiteindelijk niemand meer waar het over gaat. Dus wij hebben geprobeerd het zo klein mogelijk te maken. Om het daarna weer breder te trekken. En vanuit de ontstaansgeschiedenis denk ik dat het juist wel grappig is om te zien dat het juist vanuit een heel concreet huis geboren is, maar dat het dan weer bij een abstract huis komt, bij een IenM dat er beleid van probeert te maken.”

Jan van Kempen (RWS): “Je krijgt nu dat je overgaat van pionieren naar dingen die concreet worden, dus ik moet wel zorgen dat de verbinding van wat je concreet gaat doen er is. ‘Mensen van luchtkwaliteit, jullie zijn ook van gezondheid.’”

Hanneke Kruize (RIVM): “De gemeente heeft op wonen een aantal problemen en de kunst is dan: dit is het rijtje met problemen of uitdagingen waar we voor staan. Welke partij gaat wat aanpakken en kun je soms toch daarin samenwerken? Bijvoorbeeld, bij dat sportcomplex met tunneldak, dat mooie innovatieve idee, daar komt het samen. Daar heb je sport en bewegen en daar was nog iets met barrièrewerking.”

Adapteren gaat vaak in kleine stappen.

Hanneke Kruize (RIVM): “Hele kleine dingetjes. Mensen wonen een kilometer ver en dan is een gemeentegrens opeens heel bepalend voor de toegang en de uitstraling.”

Brenda Vervoorn (IenM): “Ja, soms denk ik dat het ook in hele kleine dingen zit, die uiteindelijk voor een grote verandering kunnen zorgen.

Frederieke Knopperts (RWS): “Daar loop je gewoon tegenaan.”

Het lijkt mogelijk onlogisch om enerzijds integraal te willen werken en anderzijds kleine, lokale en concrete vraagstukken aan te pakken. Echter, dat is het niet.

Govert Geldof: “In de complexiteitswetenschap noemen we dit holografisch. Als je een hologram hebt, heb je een 3D afbeelding. Als je deze kapot smijt, dat hologram, dan zie je in elke splinter een afbeelding van het geheel. Dat hele grote geheel kun je toch niet managen, maar die splinter wel. Die splinter is verbonden, het hele plaatje zit erin. Alles komt samen in een splinter. Als je die splinter aanpakt, dan heb je indirect, omdat alles met alles verbonden is, ook de rest te pakken. Op het moment dat je alles in samenhang wilt doen, dan raak je verstrikt in de ingewikkeldheid en kom je tot niks.”

Vanuit het kleine kun je iets laten groeien.

Han Dijk (Posad): “Onze opdracht was ook om het juist kleiner te maken. Vanuit het kleinere is het makkelijker het weer groter te maken. Zeker met een grotere tafel. Daarom vroeg ik aan het begin: ‘Hebben jullie een definitie van gezonde verstedelijking?’ (...) En juist de dingen die heel concreet worden. Maar het ligt ook aan de types hè. Een type mens die juist op iets abstracts in kan gaan. Of die juist van iets kleins van: ‘Oh, wij hebben het hier over. Oké, maar dan kunnen wij bij al deze aspecten aanhaken.’”

Met deze laatste opmerking is de relatie gelegd met de aspectenleer (zie 4.2). Op het moment iets het concreet wordt, komen alle aspecten op natuurlijke wijze in beeld.

10.4 Aan de slag op basis van kennis

Van belang is het dat als je rond concrete vraagstukken een team formeert, dat de mensen niet worden uitgenodigd op basis van organisatie of belang, maar op basis van de (ervarings)kennis die ze hebben.

Frans Dijstelbloem (Eindhoven): “Er werd helemaal niks vergaderd. Er kwam ook helemaal geen uitnodiging van de gemeente, helemaal niets, geen enkel instituut. Er stond helemaal geen naam boven. Wat ik net zei, het project ‘Mee-eten is meer dan weten’ is dat je met elkaar in gesprek gaat als mensen en niet als professionals of vertegenwoordigers van een instituut. Dat hebben we in het verleden heel vaak gedaan, dat was ook in het grote stedenbeleid, je kwam of vanuit de TU of vanuit stageplekken van studenten, Fontys, Kunstacademie Tilburg of je kwam vanuit de zorg de buurt in. Die buurt werd daar helemaal gestoord van. Die hebben ook zo langzamerhand een enorme weerstand opgebouwd tegen alles wat instituut is. Die zijn het zo beu en die zitten al

helemaal niet te wachten op bijvoorbeeld een vlagvertoon van: ‘ook dit project in de buurt is mogelijk gemaakt door.’ Je ziet ook dat mensen zichzelf in bescherming nemen en zo lang mogelijk elk instituut van woningbouwcorporatie tot gemeente of wie dan ook buiten de deur proberen te houden.”

10.5 Strategie van rode, blauwe en groene netwerken

Er kunnen drie stedelijke netwerken worden onderscheiden: wegen (rood), water (blauw) en groenvoorzieningen en natuur (groen). Door de samenhang tussen de verschillende netwerken te bestuderen en voor maatregelen in de netwerken een logische plek te vinden, ontstaat samenhang. Zo kun je harde én zachte maatregelen (zie 9.2) binnen vrijheid én duidelijke kader (zie 9.3) vormgeven.

Frans Dijkstra (Eindhoven): “Bij ons in de regio is de ruitdiscussie. Dat is een asfalt ruitdiscussie en daar hebben we nu met het oog op gezonde verstedelijking de kanalenruit eraan toegevoegd, want die vormen namelijk ook een ruit. De kanalen rond Eindhoven en Helmond, de Zuid-Willemsvaart, het Wilhelminakanaal, het Beatrixkanaal en het Eindhovens kanaal vormen een ruit en die verbinden met water steden, dorpen en platteland. Dan zie je door op die manier eraan toe te kijken als denkkader in één keer die mind shift op gaat komen bij het nadenken over slimme mobiliteit, wat naar smart mobility neigt. Dat is ook heel goed, Automotive Helmond, slimme verbindingen, andere manieren van mobiliteit, maar het opent ook meteen de ogen: kunnen we die kanalen niet met fietsverbinding verbinden? Dan kun je bijna constant zonder hindernis, obstakels van verkeerslichten en dergelijke stad, dorp en platteland verbinden. Het is recreatief, je kunt er de marathon 2017 houden langs de kanalen, je kunt er fietsen, je kunt er wandelen, je kunt recreëren, maar je kunt er ook vormen van stadslandbouw maken. Je kunt het water gebruiken tegen hittestress met het groen er omheen. Door dat denkkader te agenderen, zie je meteen Rijkswaterstaat. De waterschappen sluiten aan, want die zeggen meteen: als deze opening geboden wordt om op die manier eraan toe te kijken, dan doen wij mee. Dan zie je partijen bijna uit zichzelf erop inschakelen.”

10.6 Green economy

Voortbouwend op het economische aspect (zie 4.6): het is goed dat er nieuwe concepten voor economische groei komen, meer waarden-gerelateerd dan de klassieke economische modellen. Economische prikkels blijven van belang.

Leendert van Bree (PBL): “Zelfs economen hebben daar belangstelling voor, dat ze dus niet meer in het klassieke economische groeimodel zitten, maar dat ze denken: ‘Ja, wij willen hier een duurzame economie, of een duurzame gebiedsontwikkeling. Wij willen de meest duurzame stad van de wereld worden of de meest duurzame haven ter wereld.’ Dat is dan vaak de drijfveer, waar gezonde verstedelijking in zijn algemeenheid geweldig van kan profiteren. Zelfs een voorwaarde is voor het slagen daarvan.”

Brenda Vervoorn (IenM): “Ja, voor je concurrentiepositie is het ook goed.”

Leendert van Bree (PBL): “Voor een gezonde, slimme regio heb je ook een zeker economisch groeimodel nodig, maar dan wel vanuit die [green economy](#) principes. Want dat is dan toch, een

groene economie. Het PBL heeft er ook wel rapporten over geschreven, zoals: [wissels omzetten](#). Het hoeft geen spookbeeld te zijn, als je er oog voor hebt, met een nieuw waardenmodel, dan kun je er ook geld aan verdienen. Dat is dan de nieuwe manier, de 'next economy', zoals Hajer dat ook voor zich ziet. Er is een sociaal innovatieproces voor nodig, om dat ook bij de mensen goed tussen de oren te krijgen. Om het als ontwerpprincipie voor de toekomst te gaan zien. En dat het eigenlijk niet anders kan dan zo. Dan heb je voor het model ethische opgave erbij: de wereld gaat ten onder, dus we moeten die kant op. Binnen één generatie vanaf nu aan, want anders gaat het helemaal mis met deze aarde. Ik zag gisteren nog een advertentie op zo'n bord langs de weg van, 'als Planet Earth een prototype zou zijn, zou je er dan mee verder gaan?' Nee, ik denk het dus niet, op deze manier. Dan zou je zeggen: 'Nee, dit prototype werkt niet. Dat is nog honderd jaar en dan zijn we met veel dingen uitgeput. Het moet echt anders.' Nou, in dat momentum, zo'n advertentie illustreert dat, dat mensen echt anders zijn gaan denken. Zeker voor steden ligt daar een enorme verantwoordelijkheid, als sector, omdat – ik noem het maar – de footprint op allerlei niveaus enorm hoog is. Je moet daar die slag maken, wereldwijd gaan er steeds meer mensen in steden wonen. Als de oplossingen niet van steden komen, dan komen ze er helemaal niet. Soms denk je: ik wil toch een economisch groeipercentage hebben. Ja, oké, dat is allemaal kortetermijndenken, maar ik zie wel een omslag. Het is goed dat jullie dat meemaken en dat steden ook koplopers hebben. Wethouders, gedeputeerden of ambtenaren die dat voor zich zien. Dat zijn allemaal duwtjes, stapjes, steeds weer een beslissing, maar uiteindelijk gaan we die kant op."

10.7 Conditie vanuit de eigen organisatie

Om met succes te kunnen werken aan het onzekere en kansrijke proces van Gezonde Verstedelijking is het van belang dat binnen de eigen organisatie goede condities aanwezig zijn.

Frederieke Knopperts (RWS): "Het heeft te maken met een bepaalde ruimte die je krijgt vanuit je organisatie. Als je dat niet van tevoren goed hebt afgesproken of daar geen helderheid over bestaat, dan is het heel lastig hebben wij gemerkt. Dat is puur wat wij in Schiedam hebben ervaren."

Frederieke Knopperts (RWS): "Dan heb je van tevoren wel die ruimte gekregen van die wethouder om daarmee aan de slag te gaan. Dat is wel echt een voorwaarde. Je kan heel veel organiseren met mensen in de samenleving, dat hebben wij ook wel gedaan, maar als je dan niet het mandaat of de ruimte krijgt om daar een vervolg aan te geven, dan ben je alleen maar mooie dromen aan het bedenken met zijn allen."

Jan van Kempen (RWS): "Als je gaat kijken naar mijn inzet, het is niet dat ik compleet vrijgemaakt werd van: 'Jan ga aan gezonde verstedelijking werken'. Met pijn en moeite was het een halve FTE waarvoor ik nog in mijn handen mocht klappen, zoveel ruimte ik kreeg. Er zijn een heleboel andere dingen die ook vanuit het werk allemaal door moesten gaan. Geen andere mensen vanuit Midden Nederland, dus onze Janneman en deze Theo, dat is het duo dat aan gezonde verstedelijking werkt. Men heeft allemaal wel het beeld er omheen: 'het is belangrijk, het heeft prioriteit en we willen er veel mee.' Aan de andere kant denk ik: het zijn toch de enkelingen die het verschil moeten maken."

Goriska van Cooten (RWS): "Het is ook, wij hebben het woord al gezegd, complex. Dus je kunt niet zomaar iemand dat laten doen zonder dat hij daarin gesteund wordt, of in gecoacht wordt, of in geholpen wordt. En dus dat er daar meteen ook de hele organisatie bij betrokken werd. Anders dan in Utrecht, waar gewoon klein begonnen werd, rustig aan opbouwen, niet meteen de druk op gelegd. Denk ik zo."

Het is van belang ook managers binnen de eigen organisaties te betrekken in het proces, want zij hebben ook een hele duidelijke verantwoordelijkheid als het gaat om planning & control.

Hanneke Kruize (RIVM): "Als ik nog even mag teruggrijpen naar Gezonde Verstedelijking in Schiedam. Onze HID, de bestuurders waren het zo eens en die hadden wel een mooi denkframe, terwijl op medewerker-niveau en iets daarboven, de afdelingshoofden en de directeuren, daar was het meeste onbegrip en waren er clashes, terwijl het juist op burgemeester/HID niveau heel goed ging. Dan denk ik: ze staan erachter en er wordt ruimte gegeven."

Je moet voldoende veiligheid binnen de eigen organisatie ervaren, zodat je fouten kunt maken zonder direct te worden afgestraft.

Leendert van Bree (PBL): "Je moet uit die 'comfort zone' komen om het te doen. Dan moet je wel perspectief zien dat het ook inderdaad kan. Dan ben je bereid om te bewegen."

10.8 Het belang van informele contacten

Veel betrokkenen hebben de werkexcursies als inspirerend ervaren. Daar ontmoette je elkaar op informele wijze en ontstonden de dialogen waarop later is voortgebouwd. In Utrecht hebben de twee projectleiders een belangrijke basis gelegd tijdens een informeel gesprek.

Jan van Kempen (RWS): "Wat ik nog wel belangrijk vind voordat wij echt aan de slag gingen, we hebben in de tram met elkaar zitten praten: hoe gaan we met elkaar om? Hoe ik wil werken en hoe Frederik wil werken? Dat vind ik een van de momenten waar je ziet dat we zeggen: we hebben iets met elkaar, een beetje dezelfde manier van denken, misschien dezelfde manier van werken. Dat geeft ook veel vertrouwen en openheid, wat vanaf het begin heel sterk is geweest en waar we nu nog steeds op teren en verder uitbouwen. De werkkrelatie is gewoon sterk."

10.9 Sturen op emergentie

Een belangrijk samenvattend principe is dat je emergentie toelaat en niet onderdrukt. Dat is wellicht hét kenmerk van een gezond proces.

Gemma van Eijnsden (RWS): "Het was één en al onzekerheid. Dat moet je echt goed beseffen. Je maakte behoorlijk aanspraak op tijd en geld, inspanning en energie van mensen, ook bestuurlijk. Het vraagt dus best wel veel van een organisatie. Dan moet je ook laten zien dat dit prioriteit heeft. Wij kregen direct mee van: we sturen op energie, op het zien van kansen. Dat is ook voor Rijkswaterstaat echt heel bijzonder ..."

Goriska van Cooten (RWS): "Bij Utrecht waren ze gewoon aan de slag gegaan... Ze pakten het ritme van de stad op. Ze zeiden ook van: 'De stad moet bepalen. Zij zijn leidend. Wij doen mee.' Dat was wat er in Utrecht meer gebeurde door Rijkswaterstaat."

10.10 Politieke sturing

Tot slot van dit hoofdstuk: wat er door ambtenaren wordt ondernomen moet in een gezonde wisselwerking staan met wat zich voltrekt in het politieke en bestuurlijke krachten spel.

Jan van Kempen (RWS): "Voor mij is er door de politieke sturing beweging gekomen. (...) De politieke ambitie is nu duidelijk verwoord. Ze wilden ook niet als gemeente op de oude manier doorgaan rondom de eerste fase van het stationsgebied. We hebben gezien dat veel elementen die in die stedenbouwkundige toolbox zaten – en de filosofie die er in zit – een plek hebben gekregen in de Healthy Urban Boost."

10.11 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- In complexe processen spreek je over adapteren in plaats van over optimaliseren.
- Een voortdurend leerproces vraagt om rustpunten van reflexiviteit: "waar zijn wij mee bezig?"
- Goed kunnen luisteren is een kunst. Het gaat er bij gezonde verstedelijking om oprecht geïnteresseerd te zijn in wat er in de werkelijkheid gebeurt.
- Door goed te luisteren maak je de stap van weten naar begrijpen.
- Maak project zo concreet mogelijk, om het daarna weer breder te trekken.
- Het zijn vaak hele kleine dingen die voor grote veranderingen kunnen zorgen.
- In kleine, lokale en concrete projecten hoeft je de samenhang niet aan te brengen: deze is er al.
- Nodig mensen uit op basis van hun kennis en niet op basis van het belang of instituut dat ze vertegenwoordigen.
- Door rode, blauwe en groene netwerken in samenhang te beschouwen ontstaan nieuwe mogelijkheden en raken meer mensen geïnteresseerd.
- Traditionele economische groeimodellen moeten plaatsmaken voor nieuwe economische modellen, zoals Geen Economy.
- Het introduceren van nieuwe concepten voor de economie vraagt om sociale innovatie.
- In een proces als Gezonde Verstedelijking moeten medewerkers voldoende vrijheid krijgen en veiligheid ervaren binnen de eigen organisatie.
- Het is van belang aan de voorkant van het proces goede afspraken te maken over de betrokkenheid en het mandaat van medewerkers.
- Mensen maken het verschil en daarom is aandacht voor coaching en begeleiding gewenst.
- Alle lagen in een organisatie moeten worden betrokken: bestuurders, managers en medewerkers. Ook de wisselwerking met de politieke arena vraagt aandacht.
- Informele contacten zijn van belang. Er moet een klik zijn tussen mensen uit verschillende organisaties.
- Door op energie te sturen en gewoonweg aan de slag te gaan, sluit je emergentie niet uit.

11 Kennis

In het proces van Gezonde Verstedelijking wordt geleerd. Er wordt kennis gedeeld, ontwikkeld en verankerd. In de gesprekken is het onderwerp 'kennis' regelmatig aan bod gekomen. Het paradigma van "kennis macht" maakt geleidelijk plaats voor "kennis is delen." Het omgaan met de complexiteit van Gezonde Verstedelijking vraagt om andere wijze van werken dan het werken vanuit de bekende kaders. Wat is daarbij de betekenis van kennis?

11.1 Kennis delen

Kennis is mensgebonden. Dat betekent ook dat kennis voor een belangrijk deel wordt bepaald door de wijze waarop mensen met elkaar interacteren.

Hanneke Kruize (RIVM): "De koppeling met de stedenbouwkundigen en planologen – dat merkten wij bij ons voor milieu en gezondheid – is bij ons nog zeer beperkt en ook met de economische hoek. De vraag is de hele tijd: wil je dat zelf ontwikkelen? Of doe je dat samen met anderen? Dat zijn vragen die leven. Ik heb zelf de laatste tijd meer gekeken naar – ik kom uit de milieuhoeke – wat kun je leren van gezondheidsmensen en ook van de stedenbouwkundigen? Ik heb over heel veel dingen gedacht. Er is veel kennis vanuit die andere domeinen, misschien niet in de cijfertjes en teksten zoals wij die gewend zijn. Het is meer een andersoortige kennis. Dan wordt er soms gezegd: 'dat is geen kennis.' Dat is andere kennis denk ik dan. Daar is nog veel meer uit te halen. Dan is de nieuwe kennisontwikkeling meer het combineren van die inzichten."

Frederieke Knopperts (RWS): "Dat is er heel erg in domeinen, terwijl er heel weinig kennis is vanuit de gebruiker, vanuit de mens is. Voor de keuzes die zij maken maakt het niet uit of het milieu, gezondheid, openbare ruimte is of verkeer en mobiliteit. Als je een keuze maakt, speelt dat niet. Juist hoe je die keuzes maakt, daar is volgens mij nog een hele wereld te winnen en dan moet je wel al die domeinen combineren."

Leendert van Bree (PBL): "Die kennisdeling was ontzettend belangrijk en dat gebeurde spontaan. Er zat wel een beetje regie op van het ministerie, om dat toch in goede banen te leiden, maar iedereen kwam daar enthousiast vandaan en ging meteen weer aan de slag met z'n dingetje. Maar het was heel informeel."

Michel Duinmayer (IenM): "Mijn bijdrage was vooral kennis opdoen, kennis delen. En kijken van hoe dat dan zijn vertaling kan krijgen in de beleidsontwikkeling. Hoe kunnen we binnen IenM van projectgericht naar gebiedsgericht werken overgaan? (...) Kan bijvoorbeeld zo'n verbinding met een stationsgebied wat betekenen voor het stadscentrum? Hoe past dat in elkaar? En kunnen die verschillende delen ook een bepaalde synergie gaan opleveren voor het functioneren van Schiedam zelf?"

11.2 Benut bestaande kennis

Gezonde Verstedelijking is niet iets volledig nieuws, maar een vernieuwing die voortbouwt op wat er al was (zie 1.3). Het is een voortzetting van ontwikkelingen rond stedenbouw in de jaren '80 en '90 die geïnspireerd op basis van ecologische principes.⁴

Gemma van Eijdsen (RWS): "Het is misschien wel leuk in het kader van Jaar van de Ruimte. Ik zag gisteren dat Sybrand Tjallingii al eindeloos bezig is geweest met dit soort aantrekkelijke, meer natuurlijke manieren van inrichting, waar mensen zich prettiger voelen en er dus gezondere steden ontstaan. Dat is alleen een beetje weggeraakt."

Leendert van Bree (PBL): "Nature based solutions, noemen we het ook wel."

Gemma van Eijdsen (RWS): "Tjallingii heeft over gezonde netwerken geschreven. Wat is de relatie tussen droge weggennetwerken en waternetwerken? Beide zullen moeten worden doorontwikkeld en gediversifieerd. Je zult aan knooppunten moeten werken, de wat snellere verbindingen, maar ook dat daar mogelijkheden komen voor gezondere ontwikkelingen. Dat je bij vervoer en waterontwikkeling jezelf veel meer in gaat zetten voor de menselijke maat. Dat is ook het idee waar Frans Dijkstelbloem nu op doorgaat."

Ten behoeve van de waterveiligheid in Nederland breken we geen dijken af om daarna volledig nieuwe dijken te bouwen, maar versterken we bestaande dijken. Zo is het ook met kennis. We bouwen steeds voort op wat er al was. Het is dan ook van belang om van de geschiedenis te leren en te zien wat mensen vroeger al voor slimme dingen deden.

11.3 Impliciete kennis

Om te blijven leren moet er in netwerken sprake zijn van continue actie. Veel kennis is namelijk impliciet (zie Figuur 11) en deze blijft alleen behouden als mensen blijven doorgaan met het delen van ervaringen.

Frederieke Knopperts (RWS): "Als je het hebt over kennis in dit veld, zou je veel meer nog die gedragskennis moeten inzetten. 80% van het gedrag van mensen is onbewust."

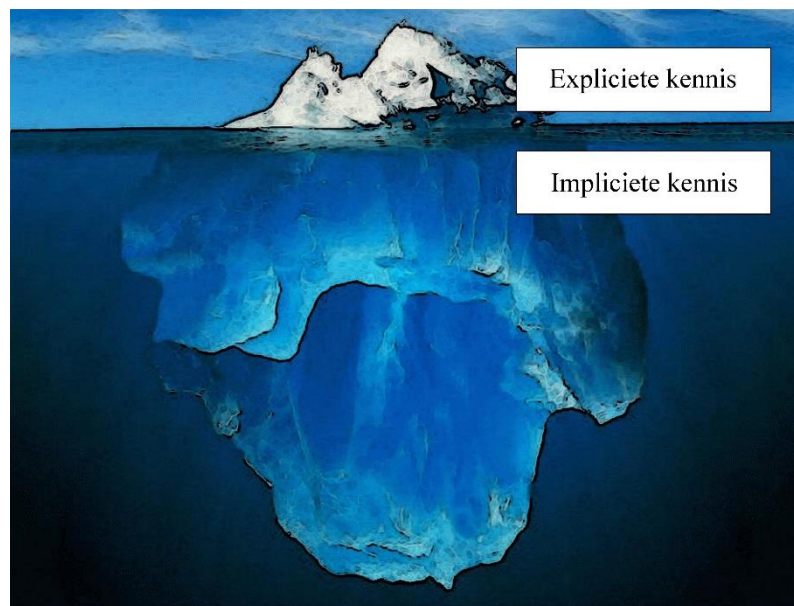
Impliciete kennis wordt ook wel geduid als ervaringskennis. Je kunt deze niet eenvoudig onder woorden brengen. De Engelsen duiden het als 'tacit knowledge', wat letterlijk vertaald betekent: stilzwijgende kennis. Veel ervaringskennis verdwijnt de komende jaren, vooral door het met pensioen gaan van medewerkers van de zogenaamde babyboomgeneratie.

Gemma van Eijdsen (RWS): "Je bouwt niks op."

En er komen minder ambtenaren.

⁴ De basis is gelegd door Leeuwen, C.G. (1971) *Ekologie* (Delft) Technische Universiteit Delft, faculteit Bouwkunde.

Leendert van Bree (PBL): “Die saneringsslag die jullie hebben moeten maken: hoeveel ambtenaren hadden we hier vijf of tien jaar geleden? En hoeveel heb je er nog? En de taken zijn er niet minder op geworden en de complexiteit neemt toe.”



Figuur 11 De kennisijsberg.

Ook zijn organisaties grootschaliger worden en is het soms moeilijk de weg te vinden.

Bert Vos (Schiedam): “Binnen organisaties is het zo massaal. Je kent elkaar daardoor niet allemaal. En dan... Je moet elkaar – af en toe – blijven tegenkomen. Ik zat net met dat beeld: het zou toch fantastisch zijn als iemand van lenM in Schiedam zou zitten te flexwerken. Dan maakt het mij niet eens zo uit wie dat is, maar door in zo’n gemeente niet eenmalig bij zo’n bijeenkomst te zijn, maar wat vaker op dat moment in gesprek te zijn. Dan blijf je dat contact onderhouden.”

Ervaringskennis stroomt door te doén – in plaats van te raten over doen – en door verhalen te vertellen. Wellicht biedt Gezonde Verstedelijking een basis om bewuster aan het geheugen te werken. Door netwerken actief te houden en jonge en oudere medewerkers actief te laten samenwerken, ontstaat iets dat je kunt duiden als [Gilden 2.0](#).

11.4 Nieuwe rol voor universiteiten en kennisinstellingen

Voor een belangrijk deel kan het geheugen van de overheden ook georganiseerd in delen van netwerken buiten de overheid.

Leendert van Bree (PBL): “Er is een nieuw model, waar ik heel erg voor pleit. Universiteiten willen zich als kennisinstellingen een nieuwe rol aanmeten. (...) Ik merk onder andere bij de Universiteit Utrecht dat ze vooral in ieder geval willen uitstralen dat ze ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben met hun kennis. Ze willen graag – daarom zijn ze heel erg blij met zo’n intentieverklaring met lenM op die terreinen – kennis valoriseren in allerlei maatschappelijke opgaven. En dat wordt echt steeds belangrijker. En dan zijn er nog wat docenten oude stijl, die denken: ‘Ja, dan gaat het straks een beetje van mijn budget af van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek. Nu moet ik straks plotseling een project in een stad gaan doen, voor

regionale economische structuurversterking,' ik noem maar wat. Toch vind ik die omslag enorm belangrijk, omdat de kennisfunctie bij de centrale overheid terugloopt. De kennisinstellingen zouden dat kunnen oppakken, in een veel betere relatie tussen kennisinstellingen en de overheid. En dat is een nieuw model, waar sommige colleges van besturen al oog voor hebben: 'Ja, maar wij zijn er toch ook voor de maatschappij? Wij moeten ook aan kennisontwikkeling doen, natuurlijk. Maar die andere rol hebben we ook.'"

11.5 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- Er zijn verschillende vormen van kennis. Niet alle kennis wordt uitgedrukt in cijfers.
- Mensen in de lokale praktijk maken geen onderscheid naar werkvelden en disciplines. Voor hen vormt alles een geheel.
- Kennisdeling verloopt vaak heel spontaan.
- Bouw voort op kennis die er al is.
- Veel kennis is impliciet (tacit). Continue actie is nodig om deze te onderhouden en benutten.
- Er komen steeds minder ambtenaren en de complexiteit van de opgaven neemt toe. Dit benadrukt de noodzaak aandacht aan kennis te geven.
- Flexwerken kan extra kansen bieden, als je niet stopt bij de grenzen van de eigen organisatie.
- Universiteiten en kennisinstituten zijn zich aan het vernieuwen. Dat biedt kansen voor de kennisopgave voor de overheid.

12 Slotakkoorden

De tweede fase van het programma Gezonde Verstedelijking heeft drie jaar geduurd en toont – terugkijkend – een boeiend zoekproces. Het heeft mensen energie gegeven. Er werd geleerd en bij betrokkenen is het gevoel aanwezig dat ze met iets bezig zijn waarmee ze daadwerkelijk meerwaarde kunnen bieden.

12.1 Samenwerking is een ambacht

Het is niet altijd even gemakkelijk geweest. De Amerikaanse socioloog Richard Sennett stelt dan ook niet voor niets: “Samenwerking is een ambacht.” Het vraagt om specifieke vaardigheden en veel inzet: “Het is een romantisch idee dat je alleen maar grenzen hoeft weg te nemen om een gemeenschap in beweging te krijgen.”

Bert Vos (Schiedam): “Binnen Rijkswaterstaat heb je al moeite met het meekrijgen van je eigen verdieping. (...) Iemand moet de eigen verdiepingvloer meekrijgen, dat kost moeite, je moet je eigen filiaal in de Boompjes meekrijgen, dan moet je hier mensen meekrijgen en dan nog de rest van het ministerie. En wat mij betreft ook nog de andere ministeries, omdat het ook een samenwerking is van nationaal met gemeenten gaat, met de stad.”

Ingewikkeldheid ligt op de loer.

Bert Vos (Schiedam): “Dat is belangrijk, maar ook ontzettend moeilijk. Je hebt een aantal heel verschillende ministeries en opgaven. En je wilt DG’s samen laten praten. Ik heb bij een aantal gemeenten gewerkt. Van hele kleine tot hele grote gemeenten, van Vlist tot aan Rotterdam. Als je in de gemeente Vlist werkt met zestig man, dan kom je jouw collega’s ieder moment tegen. Je zit samen te lunchen. Als ik in Schiedam eventjes vergeet om mijn collega’s van gezondheid bij dit project te betrekken, dan duurt het geen week dat ik ze tegen kom bij de lift of in de kantine. En dan denk ik: ‘Ik moet even wat uitwisselen en mensen erbij houden.’ En dat is binnen zo’n ministerie een heel andere opgave. Dat zit verspreid over een aantal locaties, gebouwen. Het is helemaal niet vanzelfsprekend om daar intensief in samen te werken. En dan wil je ook nog eens een keertje dat andere ministeries aanhaken. Dat is volgens mij echt...”

12.2 Nieuwe trend

De manier van werken die in dit narratief wordt getoond is nieuw. Er is sprake van een fundamentele omdraaiing, mogelijk even fundamenteel anders als “de aarde draait om de zon, in plaats van de zon draait om de aarde.” Een participerende overheid sluit aan bij lopende processen, luistert en voegt waarden toen.

Goriska van Cooten (RWS): “Je zou ook kunnen zeggen: misschien is het een trend, al die keukentafelgesprekken en wat we zeggen over op ooghoogte het gesprek aangaan. Is het een nieuwe vorm van polderen? Dat klinkt dan negatief misschien, maar dat is voor mij de nieuwe Dutch approach. Dat je met alle lagen en alle partijen die er toe doen. Aan tafel gaat zitten en gaat kijken: ‘Wat is de opgave? Wat willen wij? En hoe kunnen wij elkaar versterken? Hoe kunnen

wij elkaar helpen? En het leuk houden.’ Want wij hebben ook een hele tijd aan afbrandcultuur gehad. Dus dat je, ook in de gesprekken met elkaar, meer in de houding ging zitten van: ‘Kom maar eens verantwoorden wat je gaat doen. En ik laat mijn kaarten niet zien.’ En hier leg je veel meer de kaarten op tafel. Dat is een heel andere houding. Ik denk dat het elkaar leren begrijpen, met elkaar aan tafel zitten, samenwerken, dat dat echt een nieuwe trend is in bestuursraad. En dus ook voor het ministerie voor langere tijd. Het is cruciaal dat je dat goed kunt en durft. Dat je dus ook je toolbox hebt om dit te kunnen en de skills. En dat de mensen dus de ruimte krijgen om dit te mogen.”

12.3 Kansen zijn groot

Het gaat niet alleen om het oplossen van problemen, maar ook om het zien en benutten van kansen.

Govert Geldof: “Dit proces heeft tijd nodig, maar de kansen zijn groot?”

Annemiek Tromp (RWS): “Die zijn gigantisch.”

Jan van Kempen (RWS): “Overal zijn de kansen heel groot als je het op een andere manier gaat bekijken en op een andere manier met elkaar gaat werken.”

Het moet dan ook geen eenmalige exercitie zijn, maar een continu proces opleveren dat zich verankert in de betrokken organisaties.

Gemma van Eijsden (RWS): “We hebben dit soort leeromgevingen nodig, waar het veel vanzelfsprekender en makkelijker wordt elkaar te ontmoeten... Dat daar makkelijker ruimte in de organisatie wordt gevonden en er ook bewust voor wordt gekozen. (...) Dus ik hoop dat we daar met lenM elkaar nog eens in vinden, dat echt die mogelijkheden om overstijgend te werken voorbij je eigen programma, die toch wel slome jaar- en budgetprogramma’s. Dat we toch wel veel meer mogelijkheden krijgen om op deze manier te werken en te leren, ook van die verschillende generaties.”

Ondanks sommige tegenslagen gaat het snel, soms verbazingwekkend snel.

Leendert van Bree (PBL): “Nou, ik moest een paar maanden geleden een verhaal houden ergens. Ik weet niet eens meer waar. Mijn titeldia was: ‘In de verte zie ik een slimme en gezonde stad.’ En een week nadien had ik daar al spijt van. Omdat ik voel dat de dynamiek zo groot is, dat ik denk: ‘Ja, ik moet niet gaan vertellen: in de verte zie ik een slimme en gezonde stad’, die gezonde stad komt steeds dichterbij. Ik zie hem al bijna. ‘In de verte’ was dus niet de goede terminologie, die ga ik wel veranderen, want dat klopt niet.”

Bij gezonde ontwikkeling laten we meer openheid toe en daardoor meer onzekerheid en chaos. Echter, structuur (orde) blijft noodzakelijk.

Leendert van Bree (PBL): “Maar het mag ook geen Wild Westen worden en chaos en het vliegt alle kanten op. Je moet ook wel nadenken: hoe organiseer ik het dan toch wel een beetje? Maar ik wil het momentum niet eraf halen.”

Op de grens tussen orde en chaos adapteert de stad en ontwikkelt zich het proces rond Gezonde Verstedelijking.

12.4 Politieke wil

De politieke wil moet er wel zijn. Tot nu toe was deze er.

Goriska van Cooten (RWS): "Ik denk dat ik één dingetje nog wel wil toevoegen. Dat is: er moet ook politieke wil zijn. Want anders dan krijg je mensen zowel op gemeenteraadniveau, als op een rijksniveau niet mee. Dus als bij het volgende kabinet wordt gezegd: 'Wij doen überhaupt niets meer aan steden', dan valt het dood."

Goriska van Cooten (RWS): "Politiek kan heel grillig zijn. Als iets niet op de agenda staat... Als je het niet concreet kunt maken in politieke termen, is er een risico dat het geen prioriteit in huis krijgt."

Michel Duinmayer (IenM): "Ik denk dat het uiteindelijk allemaal een zetje kan krijgen wanneer de waarde ervan wordt ingezien. Dat je door deze manier van werken, als land een concurrentievoordeel kan halen. Wat dat betekent voor de next economy bijvoorbeeld."

Michel Duinmayer (IenM): "Ik denk dit soort gesprekken en dialogen niet alleen aan deze tafel worden gevoerd, maar overal. Er ontstaat een beweging, waar wij dan onderdeel van uitmaken. Op zich zij we maar een heel klein radertje. Ik heb er vertrouwen in dat het best wel gaat gebeuren."

Han Dijk (Posad): "En het leeft bij de burger. Ik denk dat het een belangrijk iets is, dat mensen begrijpen dat hun omgeving en gezondheid met elkaar in relatie zijn en dat ze er zelf een bepaalde rol in hebben. Als je daaraan afmeet hoe gezond een stad is...dan krijg je heel snel politieke wil."

12.5 Slimme en Gezonde Stad

Het programma Gezonde Verstedelijking heeft gelopen tot eind 2016. In 2016 krijgt een vervolg in het kader van het programma 'Slimme en Gezonde Stad' van het Ministerie van IenM.

Brenda Vervoorn (IenM): "Ik was betrokken bij het Bestuursraad traject 'Gezonde Verstedelijking' vanuit een adviseurs functie bij de Directie Participatie. Nu werk ik bij de directie klimaat, lucht en geluid. Daar is het programma 'Slimme en Gezonde Stad' ondergebracht. Recent is – het traject Gezonde Verstedelijking – samengegaan met het programma 'Slimme en Gezonde Stad'." Vanuit mijn nieuwe rol ben ik dus weer betrokken bij dit thema.

De kunst is wel om het vervolg concreter te maken en minder vrijblijvend.

Brenda Vervoorn (IenM): "Wat ik graag zou willen, is dat zo'n proces als we met 'Gezonde Verstedelijking' hadden nu door de beleids-dg's heen georganiseerd wordt en dan ook consequenties heeft voor de beleidstrajecten. Het zou mooi zijn als de dingen die we daar bedenken ook echt uitgevoerd worden in de beleidsprogramma's. Dat was tijdens het Gezonde

Verstedelijkingstraject nog misschien iets te vrijblijvend, of hing ervan af of een kans zich voordeed. Het zou mooi zijn als zo'n proces meer gestructureerd georganiseerd wordt. Dat is een wens."

Brenda Vervoorn (IenM): "Ik heb ook ontdekt dat de verschillende onderdelen van IenM gigantisch veel data hebben. Als deze gegevens nou eens met elkaar verbonden worden. Dan denk ik aan 'Smart Cities en Big Data technology'. Als die nieuwe technologie losgelaten wordt op onze eigen data dan komen daar mogelijk nieuwe inzichten uit voort en die kunnen wij toepassen in ons werk. Eigenlijk gaat het om het beter benutten wat we al op de plank hebben liggen. Volgens mij is er al gigantisch veel, waar we heel veel uit kunnen halen. Dat hoeft dan ook niet zoveel geld te kosten, denk ik. Want heel vaak lijkt het heel duur, maar is er al zoveel kennis en informatie in huis. Laten we daar eens mee beginnen."

12.6 Leerpunten

Enkele samenvattende leerpunten zijn:

- Samenwerking is een ambacht. Als je mensen bij elkaar zet, gaat het niet vanzelf.
- Je komt niet iedereen die je in het programma nodig hebt vanzelfsprekend tegen.
- We hebben leeromgevingen als Gezonde Verstedelijking nodig om het vanzelfsprekender en gemakkelijker te maken elkaar te ontmoeten.
- Het met elkaar in gesprek gaan om te bepalen waar je elkaar kunt versterken, is een trend.
- Het vraagt om een andere grondhouding.
- Gezonde verstedelijking gaat niet alleen om het oplossen van problemen, maar vooral ook om het benutten van kansen.
- Om kansen te benutten moet je een open proces inrichten, niet volledig dichtgetimmerd met structuren, waarbij je onzekerheden opzoekt. Maar het moet niet doorslaan naar chaos.
- Er moet sprake zijn van politieke wil. En je moet het concreet kunnen maken in politieke termen.
- Processen als rond Gezonde Verstedelijking kunnen ons land een concurrentievoordeel opleveren.
- Ook burgers zijn er klaar voor.
- Het vervolg van Gezonde Verstedelijking moet concreter zijn en minder vrijblijvend.
- Er is geen tekort aan data en informatie.