

AMSTERDAMS STADMAKEN

**LESSEN UIT
HET LEER- EN ONTWIKKELTRAJECT
AMSTERDAMS STADMAKEN**

INHOUD

- **HET LEER- EN ONTWIKKELTRAJECT**
- **SAMEN STADMAKEN**
- **GELEERDE LESSEN EN INGREDIËNTEN**
- **WERKPLAATSEN**
- **DUURZAME RELATIES BOUWEN**
- **AANDACHTSPUNTEN SAMEN STADMAKEN**

HET LEER- EN ONTWIKKELTRAJECT AMSTERDAMS STADMAKEN

Het Leer- en Ontwikkeltraject Amsterdams Stadmaken biedt een omgeving voor samenwerking en samen leren in gebiedsontwikkeling. Het is opgenomen als speerpunt in de gemeentelijke Uitvoeringsagenda Omgevingsvisie in de zoektocht naar een nieuwe manier van stadmaken in het kader van de Omgevingsvisie Amsterdam.

Doel van het Leer- en Ontwikkeltraject Amsterdams Stadmaken is om een nieuwe werkwijze samen te ontwikkelen en te implementeren; een die beter afgestemd is op de huidige praktijk en een die onderdeel wordt van het Amsterdams DNA. Uitgangspunt is dat we blijvend effect willen sorteren: andere werkwijzen (of verbetering van bestaande), die daarna als basis gelden bij gebiedstransformatie. We doen dit door kennisoverdracht en door praktijkervaring. Het leertraject levert daarmee een bijdrage aan een handelingsperspectief dat de gemeente wil ontwikkelen bij samenwerking met stakeholders in gebiedstransformatie.

In 2021 startte Amsterdams Stadmaken met onderzoek. Dit richtte zich op het verkennen van ervaringen van betrokkenen aan de hand van interviews. Wat ging er goed, wat ging er niet goed en waar moeten we in de toekomst meer aandacht voor hebben? Experts uit kennisinstellingen en belangenorganisaties gaven input op het onderzoek en de werkwijze. We hebben deze kennis omgezet in constructieve ingrediënten. In 2022 is deze basis gebruikt voor het zoeken naar een nieuwe, meer passende werkvorm voor samenwerking bij gebiedstransformatie. Dit is onder andere gedaan met een denktank van experts uit diverse werkvelden, waaronder gemeente, bewonersorganisaties, bedrijven, kennisinstellingen, corporaties, projectontwikkelaars. In 2023 hebben is de samenwerking gestart met het Programmabureau Samen Stadmaken (Gemeente Amsterdam, R&D) om intern gemeentelijk het gedachtegoed van Samen Stadmaken verder te brengen.

**“SAMEN STADMAKEN IS GEEN
STATISCHE, LINEAIRE
PRAKTIJK MAAR EEN
VOORTDUREND EN ITERATIEF
PROCES”**

SAMEN STADMAKEN

SAMEN STADMAKEN KLINT GOED, MAAR HOE DOEN WE DAT IN DE PRAKTIJK? HOE MOET DE STAD ERUIT ZIEN? WIE BEPAALT DAT EN WELKE BELANGEN ZIJN ER?

Samen Stadmaken is een andere werk- en denkwijze en maakt ruimte voor vormen van samenwerking met maatschappelijke partners, burgers en ondernemers. Het gaat onder andere om integraal kijken naar en samenwerken aan opgaven, meer participatie van burgers en ondernemers en ruimte bieden voor maatschappelijke initiatieven. Dit vraagt om aanpassing van werkprocessen én om andere vaardigheden, gedrag en houding. Het gaat een flinke stap verder dan de huidige manier van (bewoners)participatie. Belanghebbenden in de stad moeten een grotere zeggenschap krijgen over hun directe omgeving en de ontwikkelingen van de stad als geheel. Amsterdam werkt daarom aan meer inclusieve en integrale vormen van gebiedsontwikkeling. De veranderde positie van gemeente als partij ten aanzien van bewoners en bedrijven en andere belanghebbenden vraagt daarom, aangewakkerd door de grote beoogde gebiedstransformaties. De ontwikkelingen voor de komende decennia liggen in bestaand gebied; daardoor is te verwachten dat bij deze opgaven de conflicterende belangen - en daarmee conflicten - welhaast onvermijdelijk zijn. Daarom is het bij gebiedstransformatie van belang dat de kennis en deskundigheid van belanghebbenden op een goede manier wordt ingezet. Een goed netwerk in de buurten, zowel bij bewoners als bij ondernemers, zorgt ervoor dat alle relevante stemmen worden meegewogen. Door hun inbreng op een intelligente manier mee te nemen kunnen hoogoplopende (juridische) conflicten beter worden voorkomen.

Samen stadmaken is -mits goed uitgevoerd- een zeer probaat middel: als betrokken partijen samenwerken aan de totstandkoming van een besluit, is de kans groot dat zij dit zullen

steunen, ook als de uitkomst niet precies is wat zij hadden gehoopt. Samen stad maken; het betekent een duurzame, integrale gebiedsontwikkeling waarin ruimte is voor andere partijen om de leefomgeving in te richten en de gemeente slechts een van de spelers, een van de belanghebbenden is.

GELEERDE LESSEN EN INGREDIËNTEN

De insteek bij gebiedstransformatie moet zijn dat de aanwezige kennis, kunde en ervaringen uit de omgeving zo goed mogelijk worden benut en ingezet voor het maken plannen voor het gebied. Uitgangspunt is dat betrokken partijen verschillende expertise hebben én in de samenwerking tot een beter resultaat willen komen. Het streven is om samen te zoeken naar de gemeenschappelijke belangen en elkaar daarin te vinden. Dat betekent niet dat iedereen hetzelfde einddoel voor ogen hoeft te hebben.

Maar hoe betrek je alle partijen en belangen? Welke rollen zijn er, wat kan je tegenkomen en wat doe je als het proces vastloopt? De ervaringen en de lessen uit het leertraject zijn hieronder beschreven en opgenomen op de website www.amsterdamsstadmaken.nl De geleerde lessen zijn vertaald in ingrediënten. Op basis daarvan worden aanbevelingen gedaan voor samen stadmaken.

ROLLEN

Diverse partijen en betrokkenen werken samen bij gebiedstransformatie. Zij doen dat allemaal vanuit een andere rol en een ander perspectief. Daarom is het belangrijk om aan het begin van het proces deze rollen te duiden. Deze lijst is niet limitatief, maar geeft een impressie van de vele verschillende rollen die er (kunnen) zijn.

De bewoners(organisatie)

Vrijwel altijd als er grote (of kleine) veranderingen in een gebied zijn, gaan bewoners zich organiseren. Soms is er al een actieve bewonersorganisatie. Het kunnen ook bewonerscommissies zijn, die vaak direct of via een huurderskoepel met een woningbouwcorporatie te maken hebben. Veranderingen kunnen economisch of sociaal van aard zijn, of fysiek, bijvoorbeeld omdat er plannen voor een buurt worden gemaakt voor verdichting, nieuwbouw, sloop en renovatie, of plannen voor de openbare ruimte. De organisatie verschilt per opgave en ook de rol van de

bewoners zal daar in verschillen. Denk aan de spin in het web: netwerken met bewoners, ondernemers, ambtenaren, projectontwikkelaars, kennisinstellingen, of aan het helpen ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie (zie bijvoorbeeld het Masterplan van Sierplienbuurt).

De ondernemers

De rol van de ondernemer in gebiedstransformatie is niet eenduidig. Er zijn grote verschillen in belangen, posities, grootte van de onderneming etc. Het bepaalt de plek aan tafel en in het proces.

De ondernemersvereniging

De ondernemersvereniging betreft lokale ondernemers bij gebiedstransformatie, onder meer door de verbinding te leggen tussen ondernemers en de omgeving; andere stakeholders, de gemeente etc. Niet alleen is de ondernemersvereniging belangrijk vanwege de achterban die het vertegenwoordigd, maar ook als 'vertaler' tussen ondernemers en de gemeente. Betrek deze partij vroeg in het proces.

Grote onderneming

Voor een bedrijf met een grote (milieu)ruimtelijke impact en een complexe bedrijfsvoering is het belangrijk om vroeg in een proces te worden betrokken, vanwege de grote belangen die gemoeid zijn. Dit soort bedrijven heeft een lange investeringshorizon, en daarvoor is zekerheid nodig. Het zijn partijen waar je niet omheen kan in de gebiedstransformatie. Het is ook nuttig om de kennis en kunde van deze bedrijven te benutten bij gebiedstransformatie. Zij bezitten over waardevolle kennis met betrekking tot, innovaties en toekomstontwikkelingen in bepaalde branches.

De 'bakker op de hoek'

Een MKB ondernemer zal andere belangen en een andere investeringshorizon hebben dan een groot bedrijf. Er is minder belang voor strategische gesprekken met een lange termijn, maar deze ondernemer zal meer kennis hebben wanneer het hem direct raakt. De bedrijven hebben veelal veel lokale kennis en een meer uitgesproken mening als er iets in de directe leefomgeving verandert. Op het juiste moment betrekken van deze partij is

cruciaal. Te vroeg en de kans bestaat dat de ondernemer 'afhaakt', te laat en het gevaar bestaat dat de ondernemer zich gepasseerd voelt. En daarmee je als gemeente je eigen weerstand hebt georganiseerd.

De winkelstraatmanager

Een winkelstraatmanager zet zich in voor buurtverbetering en om de samenwerking en samenspraak tussen ondernemers in een gebied te vergroten. Deze kan een verbindende rol hebben tussen gemeente en ondernemers. De winkelstraatmanager opereert op het snijvlak en spreekt veelal beide talen.

De bestuurder

De bestuurder is degene die de kaders kan stellen bij gebiedstransformatie: Wat kan er? Welke regels zijn er? Wat is het beleid? Hoeveel geld is er beschikbaar? De rol van een bestuurder is altijd tweeledig: voor bewoners en ondernemers vertegenwoordigt hij of zij de ambtenaren en voor ambtenaren fungeert hij of zij als opdrachtgever namens Amsterdammers. Politieke grilligheid ligt altijd op de loer. Daarom is een heldere rollenscheiding binnen de gemeente (tussen ambtenaren en bestuurders) erg belangrijk.

Ambtenaren

Ambtenaren kunnen verschillende posities en rollen hebben in de gebiedsontwikkeling. In het speelveld van gebiedstransformatie zijn er meerdere rollen te onderkennen.

De programmamanager

De taken van een programmamanager zijn uiteenlopend. Van een overall visie ontwikkelen tot het proces in gang zetten waardoor er in samenwerking met betrokkenen planontwikkeling op gang komt. De programmamanager legt de nadruk meer op het proces en minder op inhoud. Daarnaast is een duurzame relatie met stakeholders van belang.

De projectmanager

Een gemeentelijke projectmanager geeft leiding aan een project en het projectteam en organiseert op kwaliteit en resultaat; maakt heldere en haalbare afspraken over financiën, organisatie,

planning en communicatie. Dit is een meer afgebakende rol dan de programmamanager. Het verschil in benadering (een programma of een project) heeft dan ook veel invloed op de mogelijkheden voor inrichting van het proces. Het verschilt in flexibiliteit, bemensing en het tijdspad.

De corporatiemedewerkers

De regisseur wijkontwikkeling en leefbaarheid

De regisseur ontwikkelt voor de corporatie en met collega's en partners een integrale visie op gebiedsontwikkeling en participatie. Voor de uitvoering van de aanpak van buurtplannen maken ze intern gebruik van een technisch (lange termijn aanpak) en een operationeel gebiedsteam (korte termijn acties).

De wijkbeheerder

De wijkbeheerder is de sociale spil tussen bewoners, de woningcorporatie en gemeentelijke instanties. Zeer belangrijk als voorportaal voor bewoners.

De projectontwikkelaar

Een projectontwikkelaar bij een corporatie ontwikkelt nieuwe gebieden en woningen of is betrokken bij renovatieprogramma's. In zijn werk heeft hij met veel partijen te maken, niet in de laatste plaats met bestaande of toekomstige bewoners. Wat betekent samenwerken vanuit die positie, hoe vind je het goede midden tussen democratische besluitvorming en vaart houden in het bouwproces?

Boundary Spanners - verbinders - procesbegeleiders

Dit zijn personen die de overbrugging tussen twee systeemwerelden vertegenwoordigen. Zij proberen actief mensen te betrekken bij besluitvorming. Zij hebben meer aandacht voor verbinden van partijen en het proces dan voor het opleveren van (ambtelijke) producten. Ze zijn minder gefocust op een hard afgebakend eindresultaat, maar stellen het proces meer voorop.

Deze lijst van rollen is uiteraard niet uitputtend. Elke gebiedstransformatie zal zijn eigen aanpak moeten hebben. Maar

in transformatie zijn dit rollen die bijna altijd vertegenwoordigd zijn en zodoende aan het begin van het proces rekening mee gehouden moet worden.

VOORDAT HET BEGINT - DE BASIS

Voor een goed proces en een goede samenwerking in de gebiedstransformatie zijn enkele basisingrediënten essentieel.

Gelijke informatiepositie

Aan de start van het proces is het van belang dat alle partijen over dezelfde relevante informatie beschikken en het liefst samen een afweging maken welke informatie beschikbaar en nodig is. Daarbij is het tijdig informatie delen van belang om ervoor te zorgen dat het vertrouwen bewaard blijft.

Transparantie in het proces

Als initiatiefnemer (welke partij dat ook is) wordt van je verwacht dat je het initiatief neemt om andere partijen op de hoogte te stellen van het proces. Ook als er geen of weinig nieuws is, is het belangrijk zichtbaar te blijven en daarmee te voorkomen dat het gevoel ontstaat dat er zaken spelen achter de schermen.

Wees helder in je bedoelingen en je beperkingen aan het begin van het proces.

Zorg voor een heldere rolbepaling. Welke rol neemt welke partij aan aan tafel? De partij die als initiator aan tafel zit, heeft bijvoorbeeld een andere rol dan de partij die is uitgenodigd om mee te denken. Let op: de gemeente kan zelfs verschillende rollen hebben, terwijl andere partijen de gemeente vaak als één partij zien.

Vertrouwen bouwen

Leer elkaar kennen. Wat zijn de ambities en wensen van de partijen? Kunnen partijen elkaar daarin ondersteunen, tegemoet komen? Deel wensen, doelen en dilemma's met elkaar: en leg je eigen 'agenda' op tafel. Zet hierbij het empathisch vermogen in: probeer je in te leven in de positie van een ander. Blijf gedurende het proces werken aan onderling vertrouwen en blijf met elkaar in contact. Luister en vraag door. Niet oordelen of aannames doen.

Verwachtingsmanagement

Wees helder over de kaders vanaf het begin en tijdens het proces. Maak duidelijk waar ruimte is voor participatie. Welke (beleids)ruimte is er eigenlijk? Staat het eindbeeld al grotendeels vast of is de de mogelijkheid om het vorm te geven? Vooraf samen het gezamenlijke doel bepalen en het proces bespreken, voorkomt dat er verkeerde verwachtingen ontstaan en partijen langs elkaar heen gaan werken.

“SAMEN KIJKEN PARTIJEN HOE HET EIGEN BELANG WORDT GEDIEND IN EEN GEMEENSCHAPPELIJKE AANPAK”

WAT KUN JE TEGENKOMEN?

Ondanks een goede basis kunnen partijen gaandeweg het proces toch lijnrecht tegenover komen te staan en tegen allerlei obstakels aanlopen. Dit kan komen door persoonlijke botsingen, maar ook door het verdedigen van belangen vanuit een juridisch of star oogpunt. Hieronder zijn enkele situaties uitgelicht.

Oud zeer

Er kan oud zeer in de buurt aanwezig zijn - gebaseerd op eerdere negatieve ervaringen - en een behoefte om die te uiten. Dit terwijl de initiatiefnemer van een plan veelal juist vooruit wil kijken en graag aan de slag wil gaan. Het oud zeer uit zich door hoogoplopende emoties bij betrokkenen. Dat kan leiden tot (emotionele) agressie, weerstand en blokkades.

Betrokkenen voelen zich niet gehoord

Bewoners en bedrijven krijgen de indruk dat alles al 'bekokstoofd' is en er alleen voor de vorm iets wordt gedeeld. Het is onduidelijk

waar ze wel of niet iets over te zeggen hebben. Ze zien hun eigen ideeën niet terug in de plannen. Ze krijgen het gevoel dat de gemeentelijke projectmanager niet over het juiste mandaat beschikt om met hun input de bestaande kaders te veranderen.

Negatieve emoties

Hoogoplopende emoties bij betrokkenen in een participatie en/of bij de bespreking van een plan. Dat kan leiden tot (emotionele) agressie, weerstand en blokkades.

Ongelijke informatiepositie

De initiator (vaak gemeente of ontwikkelaar) heeft meer informatie dan betrokken omwonenden of ondernemers of andere partijen. Dit frustriert een goed proces. Partijen schieten in een reactieve en verdedigende houding.

Stagnerend proces

Het proces stagneert, besprekingen leiden niet tot nieuwe inzichten en vooruitgang. Er ontstaat een patstelling. Hiermee wordt de samenwerking (en ook het vertrouwen) tussen de partijen verstoord.

Tegenstrijdige belangen en verzoeken

Partijen in gebiedstransformatie hebben verschillende belangen en verzoeken die met elkaar in tegenstrijd zijn, waardoor een gezamenlijke uitkomst lastig te bereiken lijkt.

WAT DOE JE DAN? - EEN HANDELINGSPERSPECTIEF

Hoe kan je de bovenstaande obstakels overwinnen? Wat helpt en wat niet? De ervaringen uit de praktijk laten verschillende methodieken zien die kunnen werken.

Oud zeer bij betrokkenen

Sta eerst stil bij de geschiedenis van een gebied en de betrokkenen, bij het eventuele oud zeer, voordat je start met samenwerken en in gesprek gaat over nieuwe plannen. Start bijvoorbeeld een gesprek over de waarden in een gebied. Bewoners en ondernemers hebben vaak een langere

geschiedenis van de buurt dan mensen uit vastgoed of gemeente. Soms hebben ze al veel professionals voorbij zien komen, die hen betrekken bij een proces waar ze de uitkomst niet altijd van zien. Uit respect voor die geschiedenis is het zaak eerst te luisteren en een bescheiden positie in te nemen en tegelijkertijd heel helder te zijn over wat er wel en niet in het bereik van het team ligt.

Begin niet meteen met moodboards, geeltjes plakken of met foamblokken stedenbouwkundige constructies maken. Dit geeft geen ruimte voor terugkijken en deze methodiek kan in deze situatie gezien worden als te dwingend, omdat betrokkenen geen inspraak hadden in de gekozen methodiek. Laat een goede vertegenwoordiging van betrokkenen meepraten en adviseren over het proces en methodieken. Vraag waar betrokkenen in een buurt behoefte aan hebben. Houd een startbijeenkomst over de samenwerking/participatie. Hoe wordt die ingericht? Test eerst een aantal ideeën met de betrokkenen in de buurt. Te laat informeren over het proces kan ervoor zorgen dat het gevoel overheerst dat er over de hoofden heen besluiten zijn gevallen en dat daarin geen ruimte was voor feedback. En dat versterkt het eventuele oud zeer alleen maar.

Betrokkenen voelen zich niet gehoord

Een dilemma kan zijn: hoe vind je ruimte voor meedenken als de kaders weinig ruimte laten door allerlei vaststaand beleid. Maak dat aan het begin van een proces duidelijk. Leg het uit. Betrek eventueel een bestuurder hierbij. Daar ligt ook het mandaat om eventueel opnieuw te praten over de kaders. Aan het einde van een participatietraject en wanneer er een besluit ligt, organiseer dan nog een bijeenkomst om uit te leggen wat je met de inbreng van betrokkenen is gedaan en waarom sommige dingen wel of niet kunnen. Probeer ook de stem te laten horen van de mensen die geen mening hebben of positief zijn over een plan. Denk na hoe je de wensen van toekomstige bewoners meeneemt.

Emoties tijdens het proces of in een bijeenkomst

Geef ruimte aan emoties. Luister en vraag door. Vraag door om erachter te komen wat er achter de emotie zit. Je kunt de reden

niet raden. Toon dan ook belangstelling voor iemands situatie. Zorg ervoor dat iemand zich gehoord voelt.

Vraag om ruimte tijdens een gesprek, als anderen continu inbreken in je betoog. Geef rustig aan dat je je verhaal af wilt maken, zodat je beter wordt begrepen. Laat elkaar uitpraten.

Luisteren en ruimte geven aan emoties betekent niet dat je iemand altijd kan helpen of aan een verzoek kan voldoen. Wees bewust van wat je wel en niet kunt toezeggen. Niet alles is mogelijk. Leg dat uit.

Ongelijke informatiepositie

Deel je ideeën en plannen bij voorkeur zo vroeg mogelijk. Een zo'n gelijkwaardig mogelijke informatiepositie bevordert een goed proces. Partijen spreken dan makkelijker dezelfde taal, kunnen zich beter voorbereiden en op voorhand aan ideevorming doen. Een dilemma kan zijn: welke informatie deel je in welke fase? Om een proces verder te helpen kan het soms beter zijn eerst een aantal zaken uit te zoeken voordat je de openbaarheid zoekt en input vraagt. Daarmee wordt die informatie nuttiger. Leg dat uit.

Te vroeg een kant en klaar plan neerleggen, zorgt voor weerstand en leidt vaak tot veel aanpassingen. Dat kost uiteindelijk meer tijd en zorgt voor weinig draagvlak. Beslis samen welke informatie wanneer relevant is.

Een stagnerend proces

Soms duurt blijven praten te lang en is er een breekijzer nodig. Een geaccepteerde manier om door te kunnen is dat er (vooraf afgesproken) vaste beslismomenten zijn in de planning. Iemand heeft de bevoegdheid om knopen door te hakken. Het omzetten van een neutrale partij - een moderator, een ateliermeester - kan helpen om zo'n proces vlot te trekken.

Tegenstrijdige belangen en verzoeken

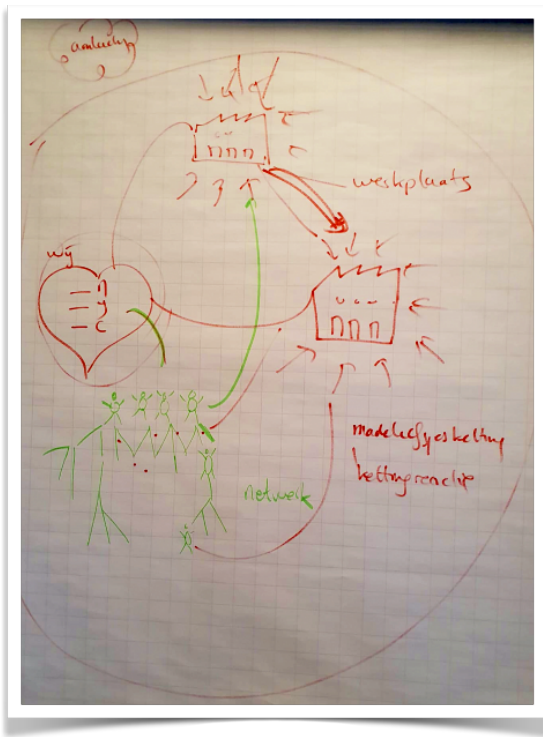
Deelbelangen en agenda's verschillen veelal. Tegelijkertijd is er een groot gedeeld belang: verbetering van de leefomgeving. Vooraf is het dan ook van belang het gezamenlijke doel van de samenwerking te zoeken, te bepalen en te specificeren. Je hoeft het niet met elkaar eens te worden. Accepteer dat en kijk wat dan de volgende stap kan zijn.

Het is onmogelijk om aan *alle* wensen voldoen. Maak zoveel mogelijk heldere afspraken aan het begin van een samenwerking. Dan wordt voorkomen dat er verkeerde verwachtingen ontstaan en partijen langs elkaar heen werken.

**WEES BETROKKEN: “ALS IK NIET ZELF
IN EEN VAN ONZE NIEUWE
HUURWONINGEN ZOU WILLEN WONEN,
WAAROM ZOU IK JOU VRAGEN DAAR TE
GAAN WONEN?”**

WERKPLAATSEN

Er is niet 1 manier om het gesprek te organiseren. Elke gebiedstransformatie vraagt om maatwerk. Maar wel kan je het zo inrichten dat er ruimte is oor het delen van belangen en voor reflectie. Om hier vervolgens lessen uit te kunnen trekken. Opgedane kennis is namelijk te waardevol om niet mee te nemen en over te brengen bij andere gebiedstransformaties.



Figuur 1: de werkplaats en de leerestafette

Op basis van gesprekken met experts en uit de praktijkervaringen zijn wij gekomen tot de zogenaamde Werkplaats. De Werkplaats is een tijdelijke interventie. Werkplaatsen worden ingezet bij startende of lopende gebiedstransformaties waarbij conflicten zijn te voorzien of al bestaan. De Werkplaats gaat uit van het principe van doorgeven: betrokkenen worden uitgenodigd om de door hen

opgedane kennis weer in te zetten bij de volgende Werkplaats. Zo organiseren we een leerestafette. In de Werkplaatsen worden de diverse netwerken van stadmakers vanuit verschillende disciplines en werkvelden uitgenodigd om het proces verder te helpen. De Werkplaatsen worden zo de zichtbare leer- en ontwikkelfabrieken voor samen stadmaken.

Werkplaatsen Haven-Stad en Kassen Osdorperweg

Vanuit het Leer- en Ontwikkeltraject Amsterdams Stadmaken hebben we in 2022 en 2023 onder andere meegelopen bij het Programmteam Haven Stad. Daar zijn we betrokken geweest bij de interne overleggen en hebben reflectiesessies georganiseerd met het Programmteam. Hier stond de zoektocht centraal hoe de omgeving te betrekken bij de complexe opgaven. Aanleiding was een raadsadres van de Buren van Haven-Stad West. Deze zoektocht heeft in 2023 geleid tot het organiseren van zogenaamde Ateliers; voor bewoners en ondernemers. Deze Ateliers werden voorbereid door de Kerngroep Samen Haven-Stad maken. En mix van de Buren en het Programmteam, begeleid door een onafhankelijk Atelier meester.

De complexiteit, het lange tijdspad en veel onzekerheden in de plannen zorgen voor een ingewikkelde langdurige samenwerking. Inmiddels is het Samen Haven-Stad maken gepauzeerd. De lessen die we onder andere uit deze Werkplaats hebben gehaald, hebben we vertaald in 'duurzame relaties bouwen' (zie volgend hoofdstuk).

In 2023 hebben we ook meegelopen bij de Kassen Osdorperweg. Samen Stadmaken met landbouwgrond, hoe doe je dat? In de Tuinen van West kwam op 1 september 2023 een kavel van ruim 6 hectare (60.000 m²) vrij. De Osdorperweg 937 bestaat uit grond en kassen. De gemeente Amsterdam wilde de maatschappelijke invulling van dit gebied behouden en graag samen met maatschappelijke partijen kijken hoe dat het beste kon. De gemeente Amsterdam nodigden initiatieven en organisaties uit die zich bezighouden met ecologische stadslandbouw en zorg om mee te denken over de voorwaarden voor de uitvraag, waarbij toegevoegde maatschappelijke waarde voorrang had boven financiën. Per 1 september 2023 heeft een coalitie van een agrarisch bedrijf, maatschappelijke initiatieven en

kennisinstellingen een gebruikersovereenkomst van een half jaar. Zij zijn bezig een sociaal businessplan op te stellen en afspraken te maken over de samenwerking en geïnteresseerden te zoeken die ook op deze plek willen ondernemen. Eén van de ideeën is het kweken van tropische groenten in de kas, door en voor Amsterdammers met een migratiegeschiedenis: de Wereldtuinen. Uit deze Werkplaats zijn enkele interessante zogenaamde werkzame elementen voor Samen Stadmaken naar voren gekomen.

Werkzame elementen

- Bereidheid van initiatieven en sociaal ondernemers om zowel financieel en in uren te investeren in dit gebied (investering van particulier geld);
- Ervaring met visieontwikkeling, cocreatie en fondsenwerving bij sociaal ondernemers;
- Procesbegeleiding die uitgaat van gemeenschappelijk belang (Samen Stadmaken), waardoor in een uitvraag van de gemeente nieuwe waardecreatie zichtbaar wordt;
- Bereidheid gemeentelijk vastgoed om de unieke meerwaarde van dit gebied te honoreren door andere eisen te stellen (investering van publiek geld);
- Alle aanwezigen bij dit overleg kennen elkaar langer dan vandaag. Dat zorgt voor bereidheid om samen te werken en een sfeer van onderling vertrouwen waarin dat ook kan.

Meerwaarde van dit stadslandgoed zit ook in de Donut economische manier van werken, waarbij ecologische en maatschappelijke waarde net zo belangrijk zijn als de economische waarde. In dit stadslandgoed worden deze waarden onder meer gerealiseerd door

- innovatie van de tuinbouw op ecologische wijze;
- fysieke aanpak door middel van hergebruik materialen (zoals waterleidingen van gebruikt plastic);
- sociale investering door middel van werk voor groepen met afstand tot de arbeidsmarkt;
- economische input voor het gebied en voedselvoorziening van de stad Amsterdam (lokale productie).

DUURZAME RELATIES BOUWEN

Als basis zou er het besef moeten zijn dat samen stadmaken de plannen beter maakt en het bijdraagt aan het organiseren van een breder draagvlak. Vaak wordt er echter snel aan voorbij gegaan in het proces. Het expliciet maken welk doel de participatie, het samen stadmaken heeft is belangrijk. Dit kan intern gemeentelijk (voor programmateams en projectteams) richting geven. Ook is het belangrijk om als gemeente te bepalen wat je 'zelf' uit het traject wilt halen. Leg je ambities voor aan de omgeving; betrek andere partijen om het procesvoorstel te verrijken. Zo creëer je meer betrokkenheid en stel je jezelf open op.

Er moet ook een kanteling komen bij het betrekken van belanghebbenden: van moeten naar willen. Op papier wordt het gesprek gevoerd. De praktijk is anders. De manier waarop en het doel van deze gesprekken is waar het veelal wringt. Als je als gemeente met een volledig plan onder je arm aan komt, dan is er nog weinig ruimte voor gesprek. Benut bestaande netwerken, stichtingen en organisaties, die een inhoudelijke bijdrage kunnen leveren aan de plannen, voordat deze in een principenota zijn vastgelegd. De plannen worden hierdoor beter (de bedrijven en bewoners kennen 'hun' gebied) en de betrokkenheid wordt groter. De angst leeft dat inzetten en inhuren van lokale expertise van bewoners(organisaties) of ondernemers(verenigingen) kan leiden tot conflicten onderling. Dat kan, maar dat is niet een reden om dit niet te organiseren. Een 'open' begroting kan hierbij helpen; zo weten betrokkenen wie waarvoor betaald wordt. De 'staffel' van Hart voor de K-buurt biedt bijvoorbeeld helderheid over uurprijzen voor diverse soorten werk (zie figuur 2). Ook hiermee wordt er meer transparantie in het proces in geboden.

Maak vanaf het begin duidelijk welke kaders er zijn; waar ga je als publieke overheden over en wat kan je in gezamenlijkheid vormgeven? Waar heb je elkaar echt nodig om tot oplossingen te komen? Het is belangrijk om ruimte in te bouwen (in het proces en de planproducten) om de bevindingen uit bijeenkomsten en werksessies een volwaardige plek te kunnen geven. Daarbij moet

ook aandacht zijn voor hoe je dit met de deelnemers achteraf deelt. Hoe wordt de input wel of niet meegenomen en waarom wel of niet? Uiteraard is er in een dergelijk proces ook altijd een politieke keuze en zal niet elke partij zich 100 procent kunnen vinden in de uitkomst. Maar als de uitkomst een gevolg is van een open dialoog en een integrale afweging, is ook hiervoor het draagvlak groter.

Dit alles heeft effect op de rol die je als gemeente aanneemt. Het is een andere rol; de rol van facilitator. Tot nu is het veelal de regisserende overheid geweest. Nu moet de stap gemaakt worden naar de faciliterende overheid. Dat vraagt om ander vakmanschap. En besef dat je als gemeente een van de spelers bent bij gebiedstransformatie. Faciliteer als gemeente het juiste proces. Waarbij alle partijen open hun eigen ambities en belangen op tafel kunnen leggen. Dat kost veel tijd en inzet van alle partijen. Maar het leidt tot een structurele dialoog die zich op de lange termijn zal uitbetalen in een duurzame relatie.

Het spreken van dezelfde taal in de samenwerking is van cruciaal belang. Veelal wordt er vanuit de gemeente een narratief gehanteerd dat uitgaat van programma, dichtheden, normen en opbrengsten. Dit is een papieren werkelijkheid. Een ander, nieuw narratief is nodig dat meer in lijn is met de opgave en het doel van transformatie. Het narratief moet meer uitgaan van het huidige DNA van het gebied. Wat is er al dat men (bewoners, ondernemers, gemeente) willen behouden? Dit kan helpen de 'taalbarrière' te overbruggen. Een gedeeld gedragen verhaal helpt de samenwerking.

Het blijft een complexe zoektocht naar het spreken van de taal van de omgeving (de leefwereld). Hoe sluit je als gemeente (de systeemwereld) daar bij aan? Uiteindelijk gaat het bij gebiedstransformaties om het opbouwen van langdurige, duurzame relaties met de omgeving. Dat moet de basis zijn. Het betrekken van belanghebbenden vraagt om energie en toewijding. Ga met elkaar verkennen waar de stip aan de horizon ligt en hoe je er komt. Dus stel de vraag: als we dit willen bereiken, hoe komen we daar? Welke stappen moeten er in gezet worden. Voorwaardelijk is dat dit vroeg in het proces wordt

besproken. De eerder beschreven ingrediënten (transparantie, vertrouwen, verwachtingsmanagement, gelijke informatiepositie) in dit proces zijn hierbij randvoorwaardelijk. De open houding zorgt voor transparantie en voor meer vertrouwen bij de omgeving. Maar ook creëer je zo gedeelde zeggenschap en daarmee gedeelde verantwoordelijkheden. En wordt het een echte gelijkwaardige samenwerking.

1104
Hier voor de 4 buurt

Deze regeling is niet om rijk te worden, wel om het mogelijk te maken dat mensen zich inzetten voor de buurt, die dat anders niet zouden doen of kunnen doen, naast sowieso een set passie uren inzet

Staffel voor buurtgerichte werkzaamheden (prijzen ex BTW)

1. Ontwikkeling, strategie & advies, innovatie Euro 70 /uur
2. Projectleiding uitvoerend Euro 55 /uur
3. Community en ondersteunende bijdragen Euro 25 /uur
4. Participatie ondersteunende bijdrage Euro 10 /uur*
5. Vrijwilligers bijdrage (via Venzo) Euro 5 /uur

Afhankelijk van de project en individuele omstandigheden kan en zal van deelnemers ook een hoeveelheid "passie-uren" verwacht worden

Het bedrag per maand per persoon van alle inzet voor alle projecten in een buurt samen is gemaximeerd op modaal ~ 2850 euro (Dus een persoon kan niet "stapelen" van allerlei projecten)

* NB: Deze vergoeding 4 voor participatie is (nog) niet mogelijk van overheidswege gefinancierde trajecten

www.bit.ly/buurstaffel

Figuur 2: Voorbeeld staffel

AANDACHTSPUNTEN BIJ SAMEN

STADMAKEN

Samen Stadmaken - en het Ontwikkeltraject Amsterdams Stadmaken - heeft als doel om een beweging op gang te brengen, om mensen aan te zetten. Om zo een begin te maken met een systeemverandering. Een verandering waardoor het systeem beter aansluit bij de politiek en de leefwereld. Het is belangrijk om 'zachte' relaties te ontwikkelen tussen de systeem- en leefwereld. Samen Stadmaken is een mechanisme om de kloof tussen systeem en leefwereld te overbruggen. Deze werelden kennen verschillende snelheden; het hier en nu (bewoners) versus de lange termijn (gemeente) De politiek wil veelal snel en samen doen, maar het systeem laat het niet toe. Hoe ga je bijvoorbeeld om met projectteams die met bestuurlijke druk zitten, maar tegen leefwereld aanlopen en systeem hen niet kan helpen?

De politiek 'kaapt' het onderwerp Samen Stadmaken. Het is gemakkelijk om het belang van Samen Stadmaken te onderschrijven, maar als het concreet wordt en er andere manieren van werken toegepast worden blijkt het draagvlak - onder druk van de voortgang van gebiedsontwikkelingen en beperkte budgetten - aanzienlijk minder.

De natuurlijke neiging bij (politiek) gevoelige processen lijkt nu om de deuren dicht te gooien en anderen geen toegang meer te geven, terwijl het openen juist nodig is om samenwerkingen te organiseren om tot oplossingen te komen. Ook de verschillende opvattingen intern bij de gemeente over samen stadmaken bij gebiedsontwikkeling zorgt voor veel extra weerstand. Er zijn dan zoveel interne hobbels, dat de stap naar buiten toe er 1 teveel lijkt.

De ambtenaren die het dichtst op de buurt staan, de gebiedsmakelaars, hebben in het gemeentelijk systeem veelal weinig mandaat en budget. Zij hebben wel de kennis, maar niet voldoende zeggenschap binnen het systeem en moeten soms maanden-, soms zelfs jarenlang intern aan de slag om iets geregeld te krijgen voor een buurt. Dat zorgt geregeld voor

teleurstelling bij zowel gebiedsteams als betrokken bewoners en ondernemers en versterkt het idee van een overheid als niet betrouwbare partner. Als er iets misgaat wordt de overheid al snel aangewezen als schuldige partij. Het 'schuldkompas' - bij fouten wijst de beschuldigende vinger automatisch naar de overheid - maakt dat veel ambtenaren niet gemakkelijk het risico nemen om iets te doen dat moeilijk te verantwoorden is. Dit vraagt om een andere relatie tussen gemeente enerzijds en bewoners(organisaties) en ondernemers(verenigingen) anderzijds. Als zij zich kunnen opstellen als meewerkende partij, ontstaat er voor de gemeente minder risico.

De ambities (en daarmee de uitvoering ervan) van Samen Stadmaken lopen nu veelal nog vast in het systeem, dat niet ingericht is op de wensen uit de leefwereld. En daarmee bestaat het gevaar dat Samen Stadmaken plat wordt geslagen in pragmatische checklists, omdat de gebiedsontwikkelingen door moeten (dus: welk format kan ik gebruiken om in te vullen om daarmee aan participatie te kunnen voldoen?) Door deze tijdsdruk komt het niet 'los', maar wordt het binnen het bestaande systeem zo goed mogelijk ingevuld, maar is het gevaar groot dat het voorbij gaat aan de essentie van Samen Stadmaken. Een nieuwe manier van samenwerken heeft tijd nodig. Het huidige systeem heeft zich lang kunnen vormen; het duurt ook lang om dat te veranderen. Samen stadmaken is een iteratief en soms onvoorspelbaar proces, waarbij ook dingen misgaan of mislukken. Er is veel ambtelijke en bestuurlijke moed nodig om die 'mislukkingen' te tolereren en te dragen.

OVER VOF STADMAKERS

Nies Medema

Oprichter en eigenaar van jongesla.org, bureau voor sociale innovatie en partner bij VOF Stadmakers. Jonge Sla ontwikkelt programma's op het snijvlak van media, migratie en design. Nies Medema is onder andere actief in Ma.ak020, de uitvoering van het Maatschappelijk akkoord van Amsterdam, dat wicked problems in stedelijk gebied aanpakt.

Jurriaan van den Eijkhof

Jurriaan is een stadmaker, adviseur en procesmanager die vanuit verschillende perspectieven naar opgaven kijkt. Hij verbindt partijen en streeft altijd naar een goed proces om tot het gedeelde belang te komen en zo tot oplossingen. Jurriaan heeft ervaring met het vormgeven van (participatie)processen bij complexe ruimtelijke dossiers. Jurriaan is oprichter en eigenaar van VdE Advies, auteur van de Agenda Ruimte voor Werk en partner bij VOF Stadmakers.

Nies Medema en Jurriaan van den Eijkhof zijn in 2020 betrokken geweest als leden van Club 2050 – een diverse groep van Amsterdamse stadmakers en buurtkenners – bij de vraag hoe samen stad te maken in het kader van de Amsterdamse Omgevingsvisie.

VOF Stadmakers

KvK: 90370996

www.amsterdamsstadmaken.nl

