

Organisch ontwikkelen als stedenbouwkundige strategie

Organische stads- en gebiedsontwikkeling wordt regelmatig weggezet als een pauzenummer: goed voor een crisistijd, maar daarna gaan we weer gewoon de stad programmatisch ontwikkelen. Frans Soeterbroek laat zien dat de organische aanpak kansen biedt in een oplevende economie. En onderdeel van een Urban Agenda moet zijn.

Organisch ontwikkelen is: een stad of een gebied beschouwen als een levend organisme, dat in staat is zichzelf (door mensenhanden) te transformeren en waar je, als je vanuit de overheid ingrepen wilt plegen, maar het beste met mee kunt bewegen. Dan gaat het over voortbouwen op de geschiedenis en sfeer van een gebied en op de sociale, culturele en economische functie die het vervult. Over het gebruikmaken van gebouwen, objecten en natuur die er al zijn en van de alledaagse kennis en het geheugen van bewoners, ondernemers en gebruikers.

Daarom moet je in het gebiedsproces eerst de vraag stellen naar de betekenis van het gebied voor de stad en voor de mensen, en het pas daarna hebben over gebiedspotenties. Die laatste raken losgezongen van wat het gebied bijzonder maakt, en nodigen uit tot een tekentafelaanpak als je die eerste stap overslaat.

Casus Kampen

In de gemeente Kampen is er in 2014 voor gekozen om een van de markant-

ste plekken in de stad, het gebied rond het oude station ('Bolwerk Buitenwacht') aan de IJssel, via een organische aanpak te ontwikkelen. De gemeente had al de geschiedenislagen van het gebied in kaart gebracht, waarmee we gebruik konden maken van ontwerpen, foto's en andere verbeeldingen van het gebied door de eeuwen heen. Bij de organische aanpak hoort ook dat je werkt in en vanuit het gebied. We hebben het monumentale stationsgebouw, dat al veertien jaar leegstond, in bruikleen gekregen van eigenaar NS Stations, om in te richten als gebiedsatelier. Van daaruit is het hele gebiedsproces gestuurd. Dat hielp enorm om te zorgen dat politici, professionals en burgers dicht bij de kracht van het gebied bleven en niet alleen maar hun wensen er op projecteerden. Er werden zo ook mensen bereikt (met name de reizigers en andere nieuwsgierigen) die je normaal niet ziet in gebiedsprocessen. We hebben het gebiedsatelier gebruikt als ruimte voor ontmoeting en dialoog (de huiskamer) en als ontwikkel- en ontwerpatelier.

In het atelier is een serie van sessies georganiseerd, waar de vraag naar de betekenis van het gebied, en hoe je daarop voort kunt bouwen, centraal stond. Daaruit zijn vier 'identiteitsankers' gehaald, die de richting van het vervolgproces hebben bepaald: station aan het eindpunt van de wereld, de etalage van Kampen, verzamelpunt voor het nationaal landschap en bijzondere ontmoetingsplek. Alles dat bijdraagt

aan deze identiteiten wordt in beginsel omarmd.

Indachtig de organische aanpak werd aan iedereen gevraagd welke verbeteringen men op korte termijn zou willen realiseren, en welke op de langere termijn. Dat leverde een mooi mengpaneel op van drie typen interventies: de speldenprik (opruimen gebied, stationsgebouw weer open, openbaar toilet, enzovoort), de meebewegende ingreep (herschikken functies in gebied, blootleggen historie, haventje upgraden, shared space maken, enzovoort) en grote transformaties (hotel realiseren, park maken, verkeerssysteem veranderen). Met dit mengpaneel kun je gaan spelen. Speldenprikken sowieso doen, omdat ze snel kwaliteit toevoegen en vertrouwen vergroten. En uit de andere maatregelen moet je kiezen en vooral opties openhouden voor de toekomst.

Wenkend perspectief

Wat veel mensen (zowel politici, ambtenaren, burgers en ondernemers) onrustig en ongeduldig maakte, was de boodschap dat er zonder eindbeeld werd gewerkt en het gebied nooit af zal zijn. De gemeenteraad vroeg aanvankelijk wanneer het plan kwam, waar ze ja of nee tegen moesten zeggen. En een deel van de ondernemers, die we probeerden te verleiden om zelf met plannen te komen voor de ruimte die er is, gingen juist in de wachtstand: 'Vertel eerst maar eens wat er gaat gebeuren dan weet ik wat wel en niet kan.'



Dat hebben we op een aantal manieren opgevangen. Belangrijkste was het winnen van vertrouwen dat hier op een ontspannen, integere en interactieve manier met en voor de stad iets moois tot stand wordt gebracht. Dat geeft ruimte om iedereen te laten ervaren wat zo'n proces voor impact kan hebben ondanks het ontbreken van eindbeeld, programma en plan. Een van de betrokken ambtenaren in Kampen, Kees Brugman verwoordde het recent aldus: 'Moge het van de buitenkant wat vaag overkomen, als je er midden in zit, voelt

het steviger dan werken op basis van een vastomlijnd eindbeeld. Het geeft je de mogelijkheid in te spelen op kansen en belemmert niet. Bestuurders uit de samenwerking Sterke Steden, die de eerste ervaringen van Kampen hebben meegekregen zijn daar zeer positief over, bekend maakt bemind/onbekend creëert scepsis.'

Geen eindbeeld betekent overigens niet dat je geen verbeelding gebruikt. We hebben een striptekenaar (niet toevallig iemand met een ontwerpers-

achtergrond) ingeschakeld om, gebruik makend van de identiteitsankers, verbeeldingen te maken hoe het gebied er uit zou kunnen gaan zien. Met verschillende varianten, zodat een beeld zich niet ging fixeren. Dat hielp erg en wat onvermijdelijk gebeurde, maar niet zo erg was: een deel van die beelden werden door mensen geadopteerd als hun eigen ideaal van hoe het moest worden.

Ook zijn we meebewegend met externe ontwikkelingen (elektrificatie van het spoor, waterberging regelen >>

in verband met ruimte voor de rivier, dijkversterking) al snel gaan ontwerpen aan het hele gebied. In lijn met de vier identiteitsankers en de wensen van de bewoners van de stad, is dat een ontwerp voor een prachtig waterrijk park geworden, waarbij feitelijk de aanpak is verschoven van een puur organische aanpak naar een mix van organisch en gefaseerde uitvoering van een gebiedsontwerp. Dat ontwerp is april 2016 aan de bevolking gepresenteerd en kon op brede instemming rekenen.

Urienden maken

Die instemming had veel te maken met de gekozen aanpak waarbij aangesloten is bij het principe van 'Kamper Kracht'. De filosofie dat je de kracht van de samenleving moet gebruiken, deed al aardig opgeld in de maatschappelijke sector, maar was feitelijk nieuw in de ruimtelijke. De sessies over de betekenis van de plek en het open atelier voor mensen uit omgeving, stad en regio verlaagden de drempel daarvoor. Er kwamen ook bewoners hun eigen ontwerpen brengen en presenteren. We zochten uit alle belangstellenden een gevarieerde groep van tien mensen, die gevraagd is om toe te treden tot de 'Vrienden van Bolwerk Buitenwacht'. Aan hen werd overgelaten om er anderen bij te zoeken en hoe ze zich wilden profileren. Als bewakers van het proces, als ondernemende club, als ambassadeurs van het proces? Ze kozen uiteindelijk voor al deze rollen en zien zich als bewakers van de identiteitsankers.

Aan direct omwonenden is de kans geboden om de randen van het gebied (hun voortuin, zeg maar) mee te ontwerpen. Cruciaal daarin is een open houding, dus hen niet pas in een laat stadium aanspreken uit angst dat ideeën te snel op straat liggen. En we konden laten zien dat hun ideeën daadwerkelijk van invloed zijn op het uiteindelijke ontwerp.

Dit gelaagde model van eigenaarschap

voor het proces (de sessies, de vrienden, het mee-ontwerpen, zowel bewoners van gebied, stad en regio betrekken) zorgt er voor dat je een gangbare praktijk doorbreekt, waarbij bewoners van de stad vooral achterdochtig of ongeïnteresseerd zijn bij plannen van gemeente en marktpartijen. De gemeente durft het hier ook aan om zijn eigen 'tegenkracht' te organiseren. Want, hoe groter de betrokkenheid, hoe eerder mensen zullen corrigeren als er toch dingen gebeuren, die in strijd zijn met het open en organische proces.

Mobiliseren lokaal ondernemerschap

Organisch ontwikkelen biedt ook de kans om lokale ondernemers en initiatiefnemers een rol in het proces te laten spelen. Daaraan is in het proces veel aandacht gegeven. In eerste instantie ging dat vooral over het stationsgebouw. De gemeente heeft in overleg met NS Stations de rol van makelaar op zich genomen, om exploitanten te vinden die snel aan de slag willen en de publieke functie van het gebouw waarborgen. Het aanstellen van een gebiedsmakelaar, het voor een aantal weken openstellen van het gebouw en mond-op-mondreclame, zijn ingezet als middelen om ondernemers te vinden. Uit Kampen en Zwolle meldden zich mensen, die wel iets in het gebouw zouden willen doen, maar niet het hele gebouw aankonden. We hebben hen met elkaar en met NS Stations in contact gebracht, in de hoop die versnelling te realiseren. Dat heeft op het moment van schrijven van dit verhaal helaas nog niet tot een overeenkomst geleid. Achteraf bezien hadden we wellicht scherper moeten sturen op mede-eigenaarschap van NS voor het deelproces rond het gebouw, en hen niet op afstand moeten laten blijven.

In de nadruk op lokaal ondernemerschap, past ook de vraag welke rol de lokale bouwondernemers en grondeigenaren spelen. Met een organische

aanpak in een gebied met publieke grond, heb je die minder hard nodig, en ze bleven zelf ook weg. Met de betrokken wethouder was er ook de harde afspraak dat hen geen apart lijntje buiten het centrale proces om werd gegund. Cruciaal voor de geloofwaardigheid naar de deelnemers aan het gebiedsproces. Ontwikkelaars en bouwers van buiten de stad kwamen wel op bezoek maar vonden het lastig hoe ze een rol konden vinden in dit proces. Al met al zorgen andere spelregels ervoor dat andere actoren in beeld komen (burger, kleine ondernemers, lokaal initiatief), dan zij die hun geld verdienen met grond en vastgoed.

Verleiding programmatische aanpak

Leegstand en vertraagde woningbouwprogramma's elders in de stad, zorgen ervoor dat de druk om in het gebied te bouwen en snel meters te maken, laag is. Dit vergroot het draagvlak voor een organische aanpak, en het inzetten op een parkachtige omgeving. Ook is alle grond in het gebied eigendom van de gemeente. Dat neemt niet weg dat de organische aanpak regelmatig en zeker in het begin ter discussie kwam. Veel politici, ambtenaren en burgers gaan er gewoon van uit dat je op deze strategische plek voor de stad toch iets groots en programmatisch moet realiseren. En ze hebben geleerd dat gebiedsontwikkeling vraagt om een exploitatiemodel waarbij gebouwd wordt om geld te verdienen.

Die twee beelden (strategische plek vraagt om programma, gezonde gebiedsexploitatie vraagt bouwprogramma) zijn diep ingesleten in het denken over stedelijke ontwikkeling. Met name bestuurders, ruimtelijke professionals, bouwers en ontwikkelaars kunnen moeilijk accepteren dat je een belangrijke plek voor de stad niet door deze bril bekijkt. Wat enorm helpt, is nuchter door te vragen op deze vooronderstellingen en de hamvraag te blijven stellen:

	Organisch/maatschappelijk ontwikkelen als stedenbouwkundige strategie	Organisch ontwikkelen als tussentijd/tijdelijkheid	Programmatische aanpak als stedenbouwkundige strategie
Referentiekader	Gebieds-DNA, betekenis van de plek, de geleefde stad	Creatieve ruimte, de tijdelijke stad	Gebiedspotenties en grote opgaven, de gemaakte stad
Visie en kaders	Identiteitsankers en referentiebeelden, regels zijn plooibaar	Verhaal over gebied als spannende plek, regelvrije zones	Eindbeeld, totaalplan en planologische verankering
Dominante actoren	Overheid, burgers en lokale ondernemers	Initiatiefnemers	Overheid en grote marktpartijen
Rol van de gebruiker	Gebruiker als (mede)ontwikkelaar	Gebruiker als kraakwacht en als waardetoevoeger voor de eigenaar	Gebruiker als cliënt, koper, huurder
Rol van ontwerpers	Verbeelden gebieds-DNA Schetsen mogelijke toekomst	Geen, wellicht wel rol voor kunstenaars en interieurontwerpers	Verleidelijk verbeelden plan/wens van de opdrachtgever Uitwerken van plannen
Strategie	Snel starten/speldenprikken, Meebewegen met wat er is Opties openhouden Mobiliseren lokale kracht Gebiedsatelier-/huiskamer	Geen onomkeerbare keuzes maken Ruimte voor initiatief	Gefaseerde uitvoering totaalplan Mobiliseren bouwers en investeerders
De factor tijd	Mee blijven bewegen met verandering, de tijd zijn werk laten doen	De tussentijd als vrijplaats	Groot integraal plan, Vechten tegen vertragingen
Geld	Soberheid, fondsvorming, per fase dekking zoeken, werk met werk maken	Minimale investeringen gericht op instandhouding	Sluitende businesscase en gebiedsexploitatie, stad bouwen met geleend geld
Kracht	Ontspannen aanpak Respect voor DNA stad Inzet op herontwikkeling Dichtbij bewoners blijven Flexibiliteit Beperkte plankosten	Ecosysteem voor creativiteit en nieuw ondernemerschap Tegengaan verloedering in de tussentijd	Meters maken in stadsontwikkeling Mobiliseren markt Samenhangende aanpak met grote ambitie

wat is er mis mee om juist op deze strategische plek voor de stad met publieke middelen, een omgeving te maken die bewoners, reizigers en ondernemers willen? En wat is er mis mee, om met een organische aanpak enige bescheidenheid ten toon te spreiden in je finan-

ciële claims, waardoor je geen zwaar exploitatiemodel hoeft te bouwen? Feitelijk werken we via het principe: voor goede en breed gedragen plannen is altijd wel geld te vinden. Tot nu toe bleek het mogelijk meerdere geldbronnen (waaronder die van de provincie,

nationaal landschap) aan te boren en door mee te bewegen met programma's als Beter Benutten, Ruimte voor de Rivier en dijkverzwaring kun je ook goed getimed werk met werk maken en fondsen koppelen. >>

Thema
Urban Agenda
Organisch ontwikkelen als
stedenbouwkundige strategie



Minder complex

Wat deze praktijk me heeft geleerd, is dat het ter discussie stellen van de aannames achter gebiedsexploitatie, essentieel is om stads- en gebiedsontwikkeling dicht bij de samenleving te brengen. Ook op de zogeheten toplocaties. We moeten weer leren op een ontspannen, sobere en organische manier te kijken naar stadsontwikkeling. Minder complex, meer menselijke maat en minder geredeneerd vanuit projectontwikkelaarslogica. Als organisch ontwikkelen de lading krijgt van een waardige stedenbouwkundige strategie kun je beter aansluiten op de beweging van co-creatie en samen stad maken. Ik gebruik daar ook de term maatschappelijke gebiedsontwikkeling voor. Als je dit fundament niet in je stadsontwikkeling legt, zal de organische benadering altijd weggedrukt worden door de verleiding van een programmatische aanpak van de stad en beperkt blijven tot pauzenummer en 'leuk voor plekken waar we niet veel ambities hebben'. Anno 2016 moet organisch/maatschappelijk ontwikkelen van de stad, samen met de bewoners, hoog op de stedelijke agenda ('Urban Agenda') staan. ■

Frans Soeterbroek is als De Ruimtemaker procesmanager en adviseur bij gebiedsontwikkeling en 'samen stad maken' en verbindt de werelden van stadsontwikkeling, lokaal initiatief en lokale democratie. Hij werkte voor Zwolle Kampen Netwerkstad en de gemeente Kampen aan dit gebied.

