

Strategievorming in gebieds- ontwikkeling

OVER
drs. Thessa Fonds
Erfgoed adviseur
bij TML in de
periode
2008-2021

Gebiedsidentiteit

The Missing Link wordt als erfgoedadviesbureau vaak gevraagd om mee te denken bij tenders of een gebiedsontwikkeling, om het verhaal van de plek te duiden en vervolgens verhaallijnen te ontwikkelen. Verhaallijnen zijn concepten waarmee de gebiedsidentiteit gekoppeld wordt aan de ambities voor het gebied. Die concepten vatten wij vervolgens samen in moodboards, die het DNA van de plek niet alleen in verhalen, maar ook in beelden weergeven. Deze moodboards en verhalen vormen inspiratie voor het gebiedsontwikkelingsproces. Wij ontwikkelen deze concepten door middel van verschillende co-creatieve workshops. Hierin denken we samen met diverse betrokkenen na over de identiteit van een plek en de toekomst van die plek. Op die manier ontstaan er twee dingen die onontbeerlijk zijn voor een succesvolle uitkomst: een gezamenlijke 'taal' en draagvlak onder alle belanghebbenden.

Verhaallijnen als kompas bij gebiedstransformaties

De verhaallijnen worden ingezet als discours: een weerslag van het samenwerkingsproces en kompas voor gebiedstransformatieprocessen. De 'haakbaarheid' van het discours, waarmee met stedelijke strategieën wordt aangehaakt op initi-

atieveven uit de markt en het maatschappelijk veld, is hierbij van groot belang (Verheul en Daamen 2014: 73). Met deze aanpak sluiten wij aan bij de ideeën van Wouter Jan Verheul en Tom Daamen, beiden werkzaam aan de TU delft waar zij lesgeven in architectuur en de gebouwde omgeving bij de afdeling Urban Development Management.



Stakeholders in gesprek over de kernwaarden van een gebied, aan de hand van een kaartspel dat speciaal voor de plek ontwikkeld is. Samen maken zij een selectie en bespreken waarom bepaalde elementen of verhalen afvallen. Op die manier ontstaat een gezamenlijke taal. Het gesprek zelf is net zo waardevol als de uitkomst.

afb 1: Gezamenlijke taal

Zij stellen in hun artikel dat de maakbaarheid van stedelijke ontwikkelingen verleden tijd is en nieuwe strategieën, of 'verhalencoalities', nodig zijn. De verhaallijn of het discours moet daarbij zo zijn vormgegeven dat het richting geeft, maar ook zo dat er (door de tijd heen) verschillende deelbelangen aan verbonden kunnen worden. De Wit en Meyer (2010) noemen dit de 'paradox of deliberateness and emergence': het discours moet dus enerzijds sturend zijn, maar tegelijk

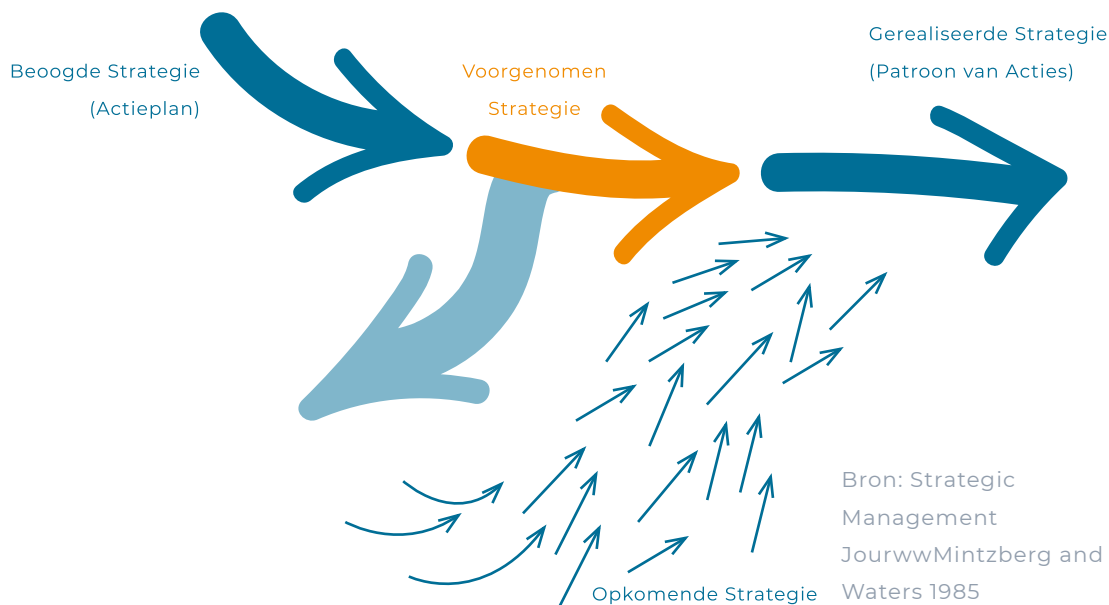
ook spontaan en flexibel. Zo ontstaat een sturingsfilosofie die is gebaseerd op een emergent, adaptief stadsontwikkelingsproces. Gebiedsontwikkeling is immers een proces waarbij je moet weten waar je naartoe werkt, maar tegelijkertijd in de gaten moet houden wat er om je heen gebeurt, zodat je dit mee kunt nemen in het proces. Verhaallijnen zijn bij uitstek een middel om dit te bewerkstelligen, ze zijn voldoende uniek om te boeien en daarnaast voldoende adaptief om de connectie te kunnen maken.

Het nut van ruimtelijke kwaliteit

Onderzoek leert dat stedelijke transformaties vaak makkelijker verlopen wanneer er in een gebied in ruime mate historische gebouwen en ruimtelijke kwaliteit aanwezig zijn (Healey 2010: 126). Dat is waarschijnlijk omdat de plek dan makkelijker te duiden, te begrijpen of aan te voelen is. Ruimtelijke kwaliteit kan de vorm aannemen van historische gebouwen, maar ook bestaan uit structuren of markante verhalen. Mensen identificeren zich met een plek door verhalen, en als die verhalen makkelijk afleesbaar zijn, helpt dat. In onze specifieke werkwijze zorgen wij dat die verhalen naar boven komen en geaccentueerd kunnen worden, ook wanneer ze minder 'aan de oppervlakte liggen'. Door die historische verhalen vervolgens in het gebiedstransformatieproces te koppelen aan de ambitie voor de plek, ontstaat een ruimtelijk concept waar mensen zich in kunnen vinden. Het zichtbaar maken van het verhaal in architectuur en de (openbare) ruimte, versterkt de ruimtelijke kwaliteit.

Een stip op de horizon

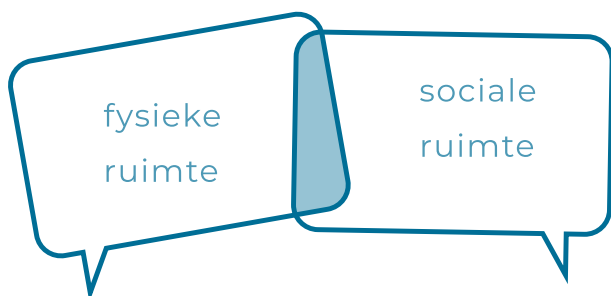
Door het verhaal van de plek te koppelen aan de agenda van de plek, ontwikkelen wij een verhaallijn die gedurende het hele gebiedsontwikkelingsproces fungeert als kompas. Hiermee zet je een stip op de horizon en blijf je tegelijkertijd flexibel genoeg om tussentijdse ontwikkelingen te kunnen omarmen. Gebiedsontwikkeling is een proces van de lange adem, waar steeds weer andere (groepen) mensen bij betrokken zijn, aldus Praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft, Friso de Zeeuw (De Zeeuw 2017). Een overtuigend verhaal werkt daarbij als 'sleepnet' en weet steeds weer nieuwe mensen te enthousiasmeren. Samen met de belanghebbenden denken we vanuit het belang van de plek, waardoor de deelbelangen meewegen maar ten dienste staan van het gezamenlijke verhaal.



afb 2: Discours als sleepnet

Wat is gebiedsidentiteit?

In verschillende projecten waarbij het de opdracht is om samen met de gebiedsontwikkelaar tot een mooi ontwikkelingsconcept te komen, ontstaat nogal eens spraakverwarring over het begrip identiteit. Waar wij het graag zien als iets wat reeds aanwezig is en wat je kunt ophalen uit het gebied, hetzij door cultuurhistorisch of archeologisch onderzoek, hetzij door het bevragen van mensen, ziet de gebiedsontwikkelaar het als iets dat nog gemaakt moet worden. De vraag die zij zich stellen is: welke identiteit geven we dit gebied? De waarheid ligt waarschijnlijk – zoals zo vaak – ergens in het midden. Een nieuwe gebiedsontwikkeling voegt immers ook een nieuw verhaal toe aan een bestaande plek, waar zich al vele verhalen hebben afgespeeld en waar zodoende sprake is van reeds bestaande identiteiten waarmee mensen zich identificeren. Verleden en toekomst vormen samen een nieuw verhaal. Het is kunst de bestaande identiteit op zo'n manier te incorporeren in de nieuwe ontwikkeling, dat deze nieuwe laag op logische wijze voortborduurde op de oude lagen. Identiteit is geen vaststaand gegeven, het past zich aan en groeit met je mee. Dat idee wordt nog eens versterkt door het feit dat identiteit een sociaal construct is; het bestaat pas wanneer mensen erover met elkaar in gesprek zijn.



afb 3: Identiteit als sociaal construct: daar waar fysieke en sociale ruimte elkaar raken.

Gedeeld betoog

De stedelijke omgeving wordt in de gebiedsontwikkeling steeds meer vanuit de gemeenschap en vanuit sociale kwaliteiten vormgegeven. Een gemeenschappelijk uitgangspunt is bij het definiëren van deze sociale kwaliteiten van groot belang. Het is onze ervaring dat, door te beginnen bij het gezamenlijk formuleren van de kernwaarden van de plek en het afwegen van de belangen van alle betrokkenen, er een integraal beeld ontstaat in plaats van versnipperde ideeën die geen onderlinge samenhang hebben. De waarden die wij tijdens dit proces vergaren zijn dan ook geen op zichzelf staande feiten of kwaliteiten, maar eerder gewaardeerde eigenschappen die met elkaar verbonden zijn in een gedeeld betoog.

VERHAALLIJNENSSESSIE

9 OKTOBER 2017 | 17:00 - 20:00 UUR | DE BATAAF

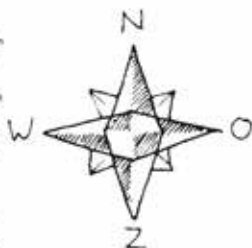
VERHAALLIJNEN

De breede workshop had als doel het verhaal en kernwaarden om te zetten naar een bruikbaar ontwikkelingsperspectief voor de toekomst. In deze sessie werden samen vertegenwoordigers uit het gebied vijf idee-ambassadeurs en initiatiefnemers uit het ruimtelijke en economische veld betrokken. Aan hen werden drie conceptverhaallijnen en moodboards voorgesteld die zijn opgesteld aan de hand van de opgehaalde ambities uit de kernwaarden sessie.

Een verhaallijn is geen verhaal, maar een concept waarmee de geschiedenis van het gebied wordt gebruikt om de toekomst vorm te geven. Het geeft een gebied een gezicht en suggereert het verhaal van de plek aan de agenda van de plek. Omdat verhaallijnen actueel zijn, kunnen ze een actieve rol spelen bij de ontwikkeling van een gebied in richting geven aan te maken keuzes.

OPZET

In de sessie werden de conceptverhaallijnen en moodboards besproken aan de hand van de "World Cafe" methode. De deelnemers gingen in vijf groepen uit elkaar en beoordeelden de verhaallijnen op bruikbaarheid en bruikbaarheid. Iedere groep kreeg twee verschillende verhaallijnen voorgeschoten en per verhaallijn twee minuten de tijd. Zo kwamen we snel tot de kern en zijn alle verhaallijnen meerdere keren aan bod gekomen. De drie door The Missing Link opgestelde verhaallijnen en moodboards zijn hiernaast weergegeven.



WERELDSE WEIDE

Wereldse Weide vertelt over de dynamiek en het aanpassingsvermogen van de gemeente en haar bewoners. Het reemmiddelgebied stond ooit vol met molens maar is nu een wereld van natuurgebied. De prachtige industrieel verlaten en vormt nu een mooi contrast met het "groene hart".



ZAAANSE ZAKEN

Wormerland maakt een belangrijk deel uit van het succes van de Zaanstreek en lagde hiervoor zijn met alle molens in het Wormer- en Zogerveld de basis. De Wormerlanders hebben een heel voor het land van nieuwe kansen, en vertellen de menselijke maat met uit het oog. Zaam, maar niet van anders.



PUIR IN ZICHT

Puur in Zicht benadrukt met het typisch Zaanse woord 'puur' dat behoudt of afkeert betekent. De eigenzinnigheid van de Wormerlanders. Zij passen zich steeds weer aan en zien in iedere nieuwe situatie nieuwe kansen. Ze 'verer' letterlijk en figuurlijk op hun inzicht.

afb 4: Voorbeeld van verhaallijnen.

Vanuit de kernwaarden en de eigenheid van een locatie werken wij vervolgens naar verhaallijnen toe. En met deze verhaallijnen ontstaat als het

Verhaallijnsessie
Wormerland, TML 2017

ware een gezamenlijke taal om het toekomstbeeld vorm te geven. Het doel hierbij is om de belanghebbenden te faciliteren om gezamenlijk een verhaal over de locatie te verwoorden; een verhaal dat richting geeft aan de toekomst. Het verhaal is in dit proces ook een middel om de relatie tussen actoren op zo'n manier te beïnvloeden dat zij zich in een gezamenlijke toekomst kunnen vinden. Het verhaal wordt op die manier een sleepnet!

Identiteit als inspiratie voor vernieuwing

Met deze werkwijze voorkom je eveneens dat je in de valkuil trapt van het al te gemakkelijk inspelen op en het kopiëren van hedendaagse trends. Zonder de eigenheid van een locatie in ogenschouw te nemen, ontstaan namelijk inwisselbare gebieden. Natuurlijk gaat het hierbij om balans. Zoals professor dr. Maarten Hajer, geowetenschapper aan de Universiteit van Utrecht (2017: 16) betoogt, moeten we ervoor waken dat onze 'blik verlamd is door het verleden' als we kijken naar de toekomst. De sleutel is om te blijven denken vanuit ambities voor de plek en die nadrukkelijk te koppelen aan het verhaal.

Immers, invulling van de hedendaagse trend 'duurzaamheid' is in de omgeving van Utrecht iets heel anders dan in de Zaanstreek. Kijkend naar de historische ontwikkeling van een plek en de sociaal maatschappelijke processen die daaraan ten grondslag liggen, kun je tot een bij het gebied passende invulling komen van een begrip als duurzaamheid. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het volgende: de Zaanstreek was in 1600 het allereerste industriegebied van Nederland, met honderden houtzaagmolens, oliemolens, papier-

molens en pelmolens. Niet voor niets wordt deze historie hier vertaald naar een vorm van duurzaamheid waarbij windenergie een belangrijke rol speelt. In de verhaallijnen die wij maakten voor de gemeente Wormerland (nu onderdeel van de zogeheten OVER-gemeenten) kwam dit als nadrukkelijke wens naar voren. In Utrecht hebben wij, in een consortium met onder andere SVP en Okra Architecten, voor het onderzoek Stad van de Toekomst de kennis over de oude loop van de Kromme Rijn vertaald naar een specifieke strategie voor het watermanagement voor de stad. Hierbij gaat het dus steeds om verhalen die verleden en toekomst verbinden. Verhalen die enerzijds verankerd zijn in de identiteit van de plek, en anderzijds prikkelen tot vernieuwing. Om precies dát verhaal te kunnen vormen, is kennis van de plek en met name haar eigenheid noodzakelijk.



afb 5: Uitkomst kernwaardensessie Wormerland.



afb 6: Ontwerp stad van de toekomst.

Een nieuwe laag toevoegen

Karakteristieke gebouwen en landschappelijke structuren laten zich goed inpassen in een nieuwe setting en maken de gelaagdheid van de plek voelbaar voor bewoners en bezoekers. Het geeft de toekomst een gelaagdheid die interessant is voor de gebruikers van het gebied. Het meenemen van bestaande structuren of gebouwen en het afwegen van belangen van alle betrokkenen kan gebiedsontwikkeling overigens tot een complex proces maken, waarbij veel stakeholders betrokken zijn en diverse uitkomsten mogelijk zijn. De eigenheid van de plek kan uitgerekend in dit proces succesvol worden ingezet om partijen te verbinden en samen duidelijk te krijgen wat de gedeelde koers moet zijn. Het opstellen van het verhaal van de plek is uitermate geschikt als startpunt voor gebiedsversterking en gebiedstransformatie. Nieuwe structuren en gebouwen

die refereren aan de bestaande gebiedsidentiteit versterken het verhaal van de plek. Zo wordt als het ware een nieuwe laag toegevoegd aan de reeds bestaande, gelaagde gebiedsidentiteit.

Verbreiding van het narratief

Gebiedsontwikkeling vindt vaak plaats in een samenwerking van enkele grote partijen. Zij gebruiken in hun proces om te komen tot een gebiedsconcept vaak een betrekkelijk beknopt verhaal over, voornamelijk, de toekomst van het gebied. Dit is logisch, aangezien een beperkt aantal partijen en een eenduidige stip op de horizon het toch al zo complexe proces van gebiedsontwikkeling overzichtelijk houden. Op deze manier blijven er echter veel kansen liggen voor het ontwikkelen van een gebiedseigen ontwikkelingsstrategie.

In het proces om te komen tot een gebiedsconcept is bij uitstek ruimte en noodzaak voor co-creatie met de (toekomstige) bewoners en gebruikers van een gebied. Op een gestructureerde wijze de dialoog aangaan over de waarden die in het gebied (verborgen) aanwezig zijn en hoe deze ingezet kunnen worden voor de toekomstige ontwikkeling is daarbij bijna een noodzakelijke werkwijze. Niet alleen voor het creëren van een breder draagvlak, maar ook voor het ontwikkelen van creativiteit, nieuwe ideeën, andere middelen, expertise en een verbreding van het narratief.

Stadmaken met het verhaal van plek

Door in co-creatie met bewoners, gebruikers, ontwerpers en ontwikkelaars de verhaallijnen voor de toekomst uit het verhaal van de plek te destilleren, wordt handen en voeten gegeven aan

het 'stadmaken'. Het draait daarbij niet in eerste instantie om het bouwen van woningen of toevoegen van andere ruimtelijke functionaliteiten, maar om het maken van steden en plekken. Met andere woorden; het is beter om niet zelf met een vaststaande visie of plan te komen, maar ervoor te zorgen dat er een gedeeld beeld op de stad of het land van de toekomst ontstaat. De Omgevingswet geeft hier bij uitstek ruimte voor, maar de praktijk blijkt nog weerbarstig.



afb 7: Voorbeeld verhaallijnen Hof van Holland.

Echter, het kan wel degelijk en het helpt wanneer het verhaal van de plek het startpunt is voor iedereen. Samen kernwaarden en verhaallijnen destilleren, zorgt voor een gemeenschappelijke taal en een gedragen gebiedsconcept. Zo maakte The Missing Link samen met verschillende ontwikkelaars prachtige gebiedsconcepten die geïnspireerd zijn op het verhaal van de plek. De ene keer komt dat letterlijk tot uiting in het ruimtelijk ontwerp, of de gebiedspromotie, maar vaker nog is de bestaande identiteit opgegaan in het nieu-

we concept en is een unieke oplossing voor een unieke plek het resultaat.



Literatuur

De Zeeuw, F. (2017), Zo werkt gebiedsontwikkeling: handboek voor studie en praktijk. Delft: Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling.

Hajer, M. (2017), De macht van verbeelding. Utrecht: Universiteit Utrecht (oratie).

Healey, P. (2010), 'Transforming Places Through Major Projects. Making Better Places. London: Palgrave.

Verheul, W.J. & T.A. Daamen (2014), 'Stedelijke ontwikkeling als een emergente adaptieve strategie'. Bestuurswetenschappen, Vol. 68, No. 3, pp. 68-88.

De Wit, B. & R. Meyer (2010), 'Strategy Formation'. In: Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage (3rd edition). Hampshire (UK): Cengage Learning EMEA, pp. 51-73.