



Lead Partner:

provincie **HOLLAND**
ZUID

Stedelijke vernieuwing: van 'Government' naar 'Governance'

Een praktijkmethode



**ReUrbA² en Stipo Consult
2005**



Partners: Province of South Holland, Newcastle City Council, GIU Saarland, English Heritage, Development Corporation Rotterdam.

Introductie

De ReUrbA-methode

ReUrbA, Restructuring Urbanised Areas, is een samenwerking tussen vijf partners (English Heritage in London, Newcastle City Council, GIU Saarland, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, de provincie Zuid-Holland). Het doel is om visies en methodes voor stedelijke vernieuwing uit te wisselen, ten eerste om de eigen projecten te verbeteren, en ten tweede om gemeenschappelijke inzichten te ontwikkelen en die voor anderen beschikbaar te maken.

Tijdens ReUrbA² is op basis van de gedeelde innovaties een methode voor stedelijke vernieuwing en herstructurering ontstaan die vier principes kent:

1. van Government naar Governance
2. van aanbodplanning naar vraaggericht, met doelgroepen en leefstijlen
3. van sloop als uitgangspunt naar creatieve transformatieprincipes
4. van budgetoriëntatie naar waardeoriëntatie .

Van Government naar Governance

Deze publicatie gaat in op *governance*. In alle herstructureringsprojecten speelt de overgang van Government naar Governance een grote rol, zo ook in de vijf ReUrbA-projecten. Governance is nodig om visie en realisatie dichterbij elkaar te brengen. De overheid regelt die uitvoering niet meer alleen – zeker niet in stedelijke vernieuwing en herstructurering. Hierbij is ten opzichte van het bouwen in weilanden een veelheid aan gevestigde partijen met belangen en investeringen betrokken. Niet alleen de uitvoering, maar ook de planontwikkeling moet in al zijn verschillende fases meer gemeenschappelijk gebeuren.

De overheid is afhankelijk van de bijdragen van andere partijen. Het is niet meer de overheid die het plan opstelt en daar draagvlak zoekt, maar de overheid die plannen van verschillende partijen bij elkaar brengt. Het is niet meer de overheid die de agenda bepaalt en dan regie voert om andere partijen daarbij te krijgen, maar de overheid die vanaf het begin weet wat naast de eigen agenda de verschillende agenda's zijn, en daar coalities tussen moet zien te smeden. Governance betekent partners zoeken en kijken hoe je die strategieën van die partners zo kunt linken dat er commitment voor het uitvoeringsproces komt.

Kortom, van Government naar Governance, waarbij er voor stedelijke vernieuwing een nieuwe driehoeksverhouding ontstaat:

- overheid (gemeenten, stadsdelen, regio's)
- gebruikers (inwoners, ondernemers)
- investeerders (financieel en maatschappelijk).



Niet langer kan de overheid van achter het bureau zijn plannen maken. Opeens moet zij *ondernemerschap* ontwikkelen, en *organisatiekracht*. De overheid moet *ketens smeden*, gericht op gemeenschappelijke doelstellingen, die anders niet tot stand zouden zijn gekomen. En de overheid moet dat ook nog eens doen in een

krachtenveld waarin er eerder te veel dan te weinig partijen zijn, en waarin het ook nog maar eens de vraag is of die partijen eigenlijk wel zo op inbreng van de overheid zitten te wachten.

Dit vraagt totaal nieuwe methodes en vaardigheden dan stadsdelen, steden en regio's gewend waren. Totaal andere taken, dan waarvoor de meeste beleidsmedewerkers en projectleiders destijds waren aangenomen. Er is dan ook een grote behoefte aan nieuwe inzichten, maar - liefst wel praktisch toepasbaar!

Veel theorie, weinig praktijk

De overgang van Government naar Governance is niet uniek voor de partners in ReUrbA. Over governance is in de recente periode bijzonder veel geschreven. Veel minder zijn er concrete praktijkervaringen met governance in stedelijke vernieuwing en herstructurering beschreven, en zeker niet zodanig dat deze voor andere projecten herhaalbaar zijn. Om dit gat te vullen bevat deze ReUrbA-publicatie de beschrijving van een methode voor governance die gebaseerd is op ervaring met concrete toepassing in de praktijk.



In '**Een praktijkmethode: Kultuurstraat en Leefsturing**' wordt de methode voor governance beschreven die in de praktijk is toegepast voor het stedelijke vernieuwingsproject Kultuurstraat Wesselerbrink in Enschede Zuid. De Wesselerbrink is één van de 56 herstructureringswijken van het ministerie van VROM in Nederland. Governance is hier als methode toegepast om de sociale infrastructuur gelijk op te laten gaan met de fysieke herstructurering. In 7 maanden tijd werd een plan van aanpak opgesteld met inwoners, investeerders, wijkprofessionals, externe inspirators, raadsleden en beleidsmedewerkers. Al tijdens die 7 maanden gingen de eerste projecten in uitvoering. Visie en realisatie zijn dicht bij elkaar gehaald. Resultaat is ook dat de meeste projecten niet worden getrokken door de overheid, maar door (verschillende ketens van) inwoners en de investeerders. De onderliggende methodes hiervoor waren de Stipo-aanpak, gecombineerd met het Enschedese model voor stadsdeelgewijs werken.

De Kultuurstraat is benoemd als voorbeeldproject voor het ministerie van VROM, vanwege de integrale fysiek-sociale aanpak. Daarnaast werd het uit de plannen voor alle 56 Nederlandse aandachtswijken als winnaar aangewezen van de ECORYS herstructureringsprijs 2005, als meest innovatieve en oplossingsgerichte herstructureringsplan.

Inhoudsopgave

Introductie	2
De ReUrbA-methode.....	2
Van Government naar Governance.....	2
Veel theorie, weinig praktijk.....	3
Een praktijkmethode: Cultuurstraat en Leefsturing	5
Einde probleemverplaatsing?.....	5
De organisatie als reactie op samenleving.....	5
Bounded rationality.....	7
‘Leefsturing’, een nieuw paradigma?.....	9
Het Enschedese model.....	10
De Stipo-aanpak.....	10
Governance in de praktijk: de Leefsturing-methode.....	12
1. Governance richten: kernvisie met pijlers.....	13
2. Governance geleidelijk opbouwen: de strategie van co-makers.....	13
3. Governance met bedoelde neveneffecten.....	15
4. Governance in context plaatsen: middle-up-down door positionering.....	16
5. Governance toekomstgericht maken: streefbeeld.....	16
6. Governance naar creativiteit leiden: enkelvoudige ‘kruispunten’.....	17
7. Governance naar commitment en uitvoering leiden: een keten van ketens.....	18
Governance en de nieuwe rol en vaardigheden van de overheid.....	19
Colofon	21
Cultuurstraat en Leefsturing.....	21
Stipo Consult.....	21
Stadsdeelmanagement Enschede Zuid.....	21
ReUrbA ²	21

Een praktijkmethode: **Kultuurstraat en Leefsturing**

Einde probleemverplaatsing?

Eén van de grootste vragen bij herstructurering van wijken is: hoe kan de fysieke investering ook de sociale leefomgeving verbeteren?

Herstructureringswijken hebben vaak hun stempel gekregen, niet zozeer vanwege hun bouwkundige staat, maar juist door sociale problematiek en imago. Toch geven meestal ruimtelijke planners leiding aan herstructureringsprojecten. Het blijft vaak bij fysieke investeringen. Woningen worden gesloopt en herbouwd. De wijk wordt er beter van. De bewoners verhuizen noodgedwongen door en aan hun leefomstandigheden wordt niet iets wezenlijks verbeterd. Deze cyclus leidt niet tot probleemoplossing, maar tot probleemverplaatsing. Hij is alleen te doorbreken als sociaal en fysiek gezamenlijk optrekken bij de aanpak van de wijk. En dat roept gelijk het volgende probleem op. Sociale en fysieke planning zijn totaal verschillende werelden, die weinig van elkaar begrijpen. Is het de oplossing om ze beter te laten samenwerken? De 'Kultuurstraat' heeft een totaal andere benadering gekozen: geen ruimtelijke planning, geen welzijnsbeleid, maar '**Leefsturing**', een geheel nieuwe discipline.

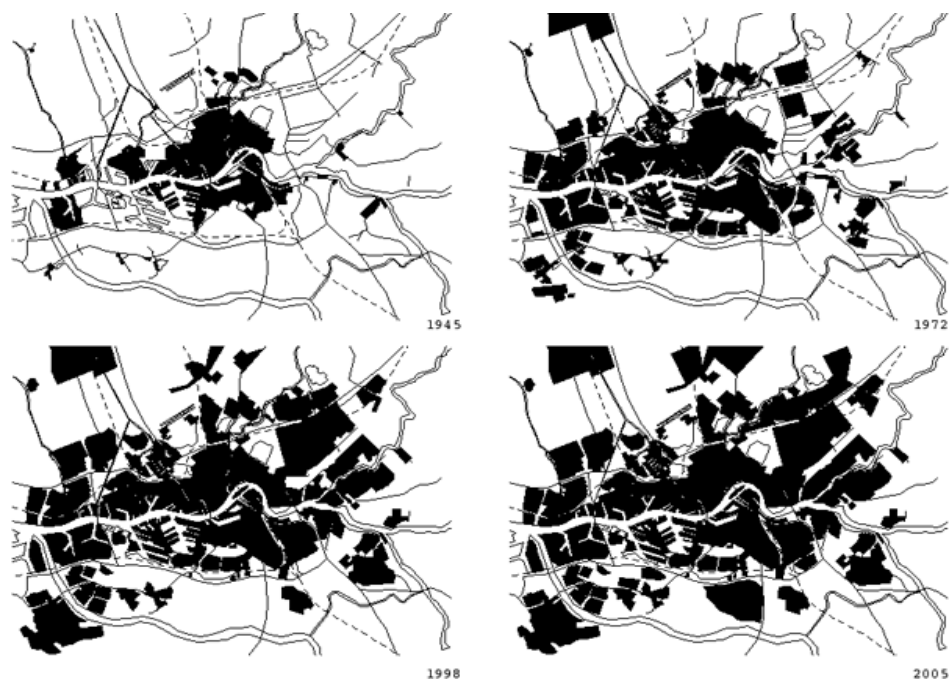
De **Kultuurstraat** Wesselerbrink is opgezet om fysieke herstructurering gelijk op te laten gaan met investeringen in de sociale infrastructuur. Kultuurstraat is geen letterlijke straat, maar een metafoor, afgeleid van het Scandinavische Kulturhus. Hierin worden sociale en culturele voorzieningen gebundeld, in plaats van elk een eigen gebouw te willen. Per saldo wordt hierdoor meer mogelijk, zowel inhoudelijk als financieel. Enschede Zuid heeft voor Kultuurstraat gekozen, omdat het stadsdeel ook de openbare ruimte bij de sociale infrastructuur wil betrekken.

De organisatie als reactie op samenleving

Sociaal en fysiek moeten steeds meer samen. Zonder nu heel uitgebreid op de structuur in te gaan, is vooral de vraag boeiend: wat is er maatschappelijk veranderd waardoor dit nodig is? Een gemeentelijke organisatiestructuur is niets anders dan een reactie op wat de maatschappelijke omgeving van die gemeente vraagt. Waarom zijn nu al die dwarsverbanden nodig? Wat was er tien jaar geleden zo anders, dat de lijnorganisatie het kennelijk toen nog 'deed'? Hier is een schakering verklaringen voor te geven.

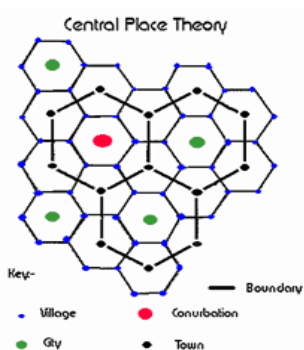
1. **Van nieuwe naar bestaande stad.** Van ontwikkelen van de nieuwe, naar doorontwikkelen van de bestaande stad. Sinds de tweede wereldoorlog is de hoeveelheid bestaande stad drastisch toegenomen. Deze verlegging van aandacht is daarom een blijvende beweging. Deze maakt dat de sociale en de fysieke sector elkaar veel meer nodig hebben: ontwikkelen in de bestaande stad betekent omgaan met al gevestigde sociale, culturele, economische en fysieke structuren. De logisch opeenvolgende volgorde die er bij bouwen in weilanden was valt weg. Bij stedelijke vernieuwing komen we dit bij uitstek tegen.

- 2. Van de functioneel gescheiden bouwfilosofie naar het ideaal van gemengde wijken.** Het idee van de ideale wijk in de jaren '60 was een functioneel gescheiden wijk. Als reactie op de monotone slaapwijken en eenzijdige werkgebieden, en doordat het bedrijfsleven steeds minder gelijk staat aan zware industrie, is dat ideaal de afgelopen gekanteld. Het nieuwe ideaal van levendige, gemengde wijken, met sociale activiteiten, wijk economie en geïntegreerde zorg, maakt dat sectoren de handen ineen moeten slaan, zowel bij nieuwbouwwijken als bestaande wijken.



Regio Rotterdam als tekenend voorbeeld: steeds meer bestaande stad, in de veertig jaar na de tweede wereldoorlog kwam er makkelijk 8 maal zoveel bestaande stad bij als in alle voorgaande eeuwen.

- 3. Van vooral ruimtelijke naar ruimtelijk-economisch-sociale sturingsambities.** Stenen stapelen alleen houdt de problemen achter de voordeur in stand, of verplaatst ze naar andere gebieden. De ambitie om ook de sociale infrastructuur te versterken brengt sectoren bijeen, voor herontwikkeling en voor kwalitatief hoogwaardig beheer. Dit heeft zich vertaald in gebiedsgericht procesmanagement (met voorbeelden als het GSB en Wijkgericht Werken).
- 4. Van de kwantiteit naar de kwaliteit eisende samenleving.** Als we nog dieper kijken, dan zien we dat achter verschuivingen in beleidsaandacht en beleidswensen maatschappelijke verschuivingen schuilgaan. Na de Tweede Wereldoorlog was kwantiteit (woningproductie) de gewenste kwaliteit. We waren misschien nog minder gewend. Ooit waren het standaard rijtjeswoning en het buurthuis met de linoleumvloer wat we wilden. Wie had het toen over beeldkwaliteit? Over cultureel bouwen, karakter en onderscheidende architectuur? Over duurzaam bouwen, laat staan over levensloopbestendig bouwen? Nu blijkt de bouwvoorraad die we met hoog tempo uit de grond stampten helaas niet meer helemaal aan te sluiten op de woonwensen van de vergrijzende, individualiserende, tweeverdienende en taakcombinerende



Christaller 'doet het niet meer' door veranderde mobiliteitspatronen en de opkomst van de netwerksamenleving.

samenleving. Sectoren moeten hierdoor veel meer hun programma's op elkaar afstemmen.

5. **Van Christaller naar Specialisatie.** De oude hiërarchische planningsmodellen werken niet meer vanaf het moment dat in het gezin ook de moeder gaat werken, op het moment dat beide gaan beschikken over een auto en op het moment dat zij hun leven al taakcombinerend inrichten op vragen als 'waar kan ik onderweg het meest tijdefficiënt winkelen'? Het mobiliteitsgedrag haalt de oude planningsmodellen zoals van Christaller onderuit. De netwerksamenleving gebruikt sterk gespecialiseerde voorzieningen op plekken naar eigen keuze. Dit maakt een onderscheidende identiteit van buurten en wijken steeds belangrijker. Stedelijke voorzieningen die vroeger een logische plek in het centrum hadden komen nu terecht in suburbane wijken, aan stadsranden, zelfs in stadsdorpen. Dit vraagt om nieuwe dwarsverbanden.

6. **Van een gemeente boven, naar een gemeente tussen de partijen.**

Een fundamentele verandering in dit geheel is nog de nieuwe positie van de overheid. Zolang de naoorlogse Wederopbouw duurde was een sterke overheid gewenst. Maar nu, aan het einde van deze periode, bepaalt de overheid niet langer. Ze staat als een van de partijen tussen instellingen als woningcorporaties en inwonersgroepen. De sturende, boven de partijen staande overheid van weleer wordt nu gezien als een te nemen hobbel, of gewoon overgeslagen. Met een beetje geluk wordt het een ketenorganiserende overheid. Ketenregie en ketenorganisatie hebben vele effecten, maar één daarvan is dat ze ertoe dwingen om door bestaande sectoren heen te breken.

Bij elkaar opgeteld hebben deze onderstromen twee gevolgen voor overheidsorganisaties:

1. ze maken het afgezonderd werken binnen de ruimtelijke of de sociale sector onmogelijk.
2. ze maken de omslag van plannen maken van achter het bureau (government) naar plannen maken in samenspraak met inwoners en investeerders (governance) cruciaal.

Bounded rationality

Dit roept de vraag op: waar leidt dit toe? Hoe moet de overheid maatschappelijke vraagstukken als stedelijke vernieuwing dan wèl aanpakken? Er zijn er die zeggen dat planning ten dode is opgeschreven. De maakbaarheid uit het modernisme vindt zijn weerklank in het diepe wantrouwen in grote ordenende principes uit het postmodernisme. Een interessante gedachte om bij stil te staan. De processen zouden te complex worden om nog te kunnen aansturen, de hoeveelheid verknoopte onderwerpen en sectoren te groot.

Dat heeft alles te maken met de theorie van bounded rationality (o.a. van H.A. Simon). Mensen, en ook organisaties, kunnen slechts beperkt kennis opslaan en weer oproepbaar maken voor gebruik. Daarom zijn ze maar in heel beperkte mate

in staat tot het maken van rationele afwegingen, omdat het haast onmogelijk is om alle mogelijke alternatieven te overzien. Uiteindelijk hakken mensen op basis van eigenlijk zeer beperkte rationaliteit een knoop door. Bounded rationality is door de bomen het bos niet meer zien. Combineer dat met het idee dat de maakbaarheid toch al was achterhaald, en het idee van planning kan de prullenbak in.

Onze stelling is: planning, of sturing, is nog steeds mogelijk, als je een aanpak volgt die bewust rekening houdt met de effecten van bounded rationality.

Het voorbeeld Enschede Zuid, vooral door de behaalde resultaten, laat zien dat sturing nog steeds mogelijk is:

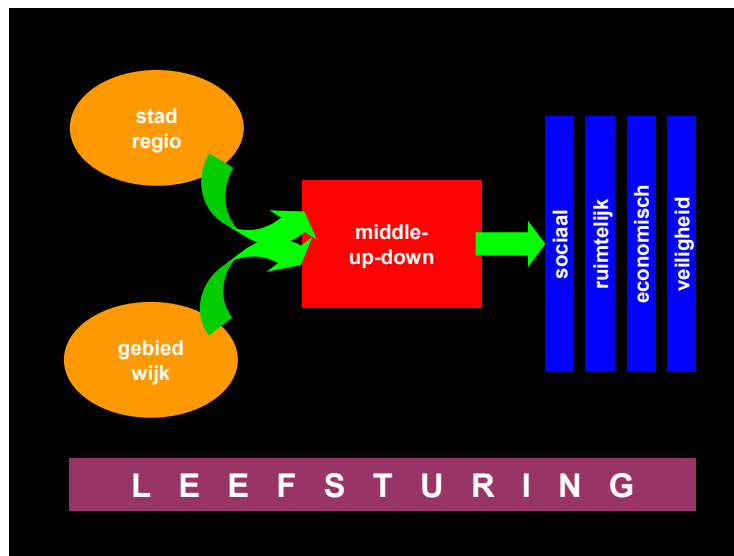
1. Als het vraagstuk te complex wordt, is het de kunst om die complexiteit tot hanteerbare, enkelvoudige brokken te ontrafelen.
2. We investeren bewust niet te veel tijd in analyseren en inventariseren en *looking back*, waardoor we een overvloed aan minder belangrijke kennis op ons af zouden krijgen. We maken vanaf het begin *looking forward* sprongen naar een mogelijke toekomst, en redeneren van daaruit naar het hier en nu terug.
3. We houden de organisatie klein en effectief; geen grote projectgroep maar een kleine kerngroep. Grote projectgroepen worden vaste vergadercircuits waar gaandeweg de spanning uit verdwijnt. De Kultuurstraat is georganiseerd door een kleine maar slagvaardige kerngroep van stadsdeelmanagement met enkele externe adviseurs van Stipo. Opdrachtgever en opdrachtnemer zitten in één team. Dat is nodig in een proces waarin vooraf niet de uitkomsten bekend zijn. We accepteren de onzekerheid die daarbij hoort: daarvoor dient nu juist het proces.
4. Dit vraagt wel om enkele randvoorwaarden. Het risico van zo'n kleine organisatie is de kwetsbaarheid. Deze ondervangen we door te sturen op een zo kort mogelijke planperiode (in het geval van Enschede Zuid effectief 7 maanden), een voldoende lange adem van de kleine kern om van idee naar resultaat te komen. Tegelijkertijd laten we de stedelijke diensten actief bijdragen aan de uitvoeringsprojecten.
5. Maar bovenal ondervangen we dit door bewust organisatiekracht van andere betrokkenen aan te boren (enhancement, zie verderop).
6. Verder doet het een groot beroep op de vaardigheden van het team. De opdrachtgever moet omgevingsgevoelig zijn (sterke relaties met instellingen, netwerken van inwoners, lokale cultuur, gemeentelijke diensten, bestuur), optimaal concurrerend vermogen hebben en snel kansen grijpen om tussentijds op onderdelen uit de visie al snel tot realisatie te komen. De opdrachtnemer moet uitgesproken ideeën over het proces inbrengen en inhoudelijke expertise. Beiden moeten beschikken over een grenzeloze nieuwsgierigheid en creativiteit om onverwachte lijnen aan elkaar te knopen.

Bovendien gaat de aanpak bewust niet uit van 'integraal werken'. Integraliteit kan een resultante zijn, maar is geen uitgangspunt. Wordt het als uitgangspunt genomen dan verzuipt de projectleiding bij voorbaat in de hoeveelheid informatie, en kan deze geen onderscheidende, scherpe keuzen maken. Wel werken we met een gemeenschappelijk gedragen, verbindende koers. Om die koers scherp en hanteerbaar te maken bestaat hij uit drie hoofdambities, de 'pijlers'. Deze komen

getrapt tot stand. Ze komen niet rechtlijnig uit alle losse gesprekken voort, maar opnieuw door 'duiden'.

'Leefsturing', een nieuw paradigma?

De sectoren fysiek, sociaal, economie en veiligheid spelen bij de aanpak voor de Wesselerbrink niet meer zo'n aparte rol. Het huidige en toekomstige leven in de wijk staat centraal, niet de beleidssectoren. Op die acties wordt sturingskracht ontwikkeld, niet vanuit een centrale sturingsgedachte, maar via de nieuwe tactiek van kruisbestuiving, ketenorganisatie en ontketenen. Die sturingskracht noemen we leefsturing.



Leefsturing gaat niet uit van een bottom-up benadering, omdat dan de visie te zeer in het hier-en-nu en in NIMBY-denken blijft steken. Het gaat ook niet uit van top-down, omdat dan draagvlak ontbreekt en te weinig oplossingskennis uit het gebied wordt gemobiliseerd. Het hierin aanbrengen van de juiste balans is een middle-up-down aanpak. In de volgende paragrafen wordt uitgelegd hoe dit werkt.

Een grote vraag bij stedelijke vernieuwing is hoe de fysieke herstructurering gelijk op kan gaan met investeringen in de sociale en culturele infrastructuur, in een sterkere wijk economie en in veiligheid. In de Wesselerbrink is vanuit de opgave primair gefocust op sociaal-fysieke samenwerking, een onderwerp dat in de stedelijke vernieuwingspraktijk hapert. Leefsturing stelt geen van beide beleidssectoren centraal, noch de samenwerking daartussen, maar de opgaven die uit de middle-up-down aanpak naar voren komen. Vanuit die gebiedsopgave, die steeds in een groter perspectief wordt geplaatst, worden de beleidssectoren ingeschakeld. Dit is een fundamenteel andere benadering van de ambtelijke lijnorganisatie.

Een paradigma is de set met basisregels waarmee wij de werkelijkheid proberen te vangen en naar onze hand trachten te zetten. De lijnorganisatie met sectoren is zo'n paradigma te noemen, net als ruimtelijke ordening of welzijnsbeleid. Doordat de werkelijkheid steeds verandert, veranderen onze paradigma's eens in de zoveel tijd mee. Dat gaat niet vanzelf. Paradigma's hebben te maken met lang ingesleten werkpatronen. Een paradigmaverschuiving (paradigm shift, Kuhn) is fundamenteel

en omvangrijk. Vaak ontstaan deze in periodes waarin de werkelijkheid al is veranderd, maar wij ons nog krampachtig vasthouden aan ons oude paradigma. De methode Leefsturing die voor de Kultuurstraat is gevolgd zou zo'n nieuw paradigma kunnen zijn, als antwoord op de roep om governance en samenwerking tussen die sectoren als sociaal en fysiek. Leefsturing is een vak van generalisten. In de uitwerking heeft die absoluut nog specialisten nodig. Bouwen zal altijd nodig zijn, en dat vraagt om specifieke procedurele kennis. Preventiewerk is eveneens een vak apart. De vakdisciplines zijn hard nodig om de onderwerpen die uit de Leefsturing naar voren komen te helpen doorontwikkelen.

Het Enschedese model

Leefsturing is ontstaan uit een combinatie van twee. Ten eerste het Enschedese model van stadsdeelgewijs werken: bewust zeer kleine stadsdeelorganisaties om concurrentie met de centrale stad te vermijden en ondernemende samenwerking met maatschappelijke partners in het stadsdeel te stimuleren. Essenties van het Enschedese model zijn:

- stadsdeelmanagement als gemeentelijke partij, los/vast van de gemeentelijke sectoren, met groot draagvlak bij bewoners, partijen en de politiek
- sturen op processen van initiatieven uit de wijk (en laat deze daar ook): verbinden en verknopen, bewaken ambitie en lange termijn doelen, hanteren open agenda's
- relatiegericht: belangrijker dan inhoud is 'het vertrouwen hebben dat inhoudelijke kwaliteit uit het proces komt, omdat het bij de partijen in de wijk zit'
- taakgericht en experimenterend: het resultaat telt, vanuit het motto: 'Begint, eer gij bezint' (dus niet andersom zoals gebruikelijk) - niet te lang blijven wikken en wegen maar al doende leren
- sturen op lange termijn effecten (niet op lange termijnresultaten!) en korte termijn resultaten (snelle successen)
- het dicht op de werkelijkheid 'op straat' werken dwingt tot een samenhangende aanpak..

De Stipo-aanpak

Ten tweede is leefsturing ontstaan uit de aan de Universiteit van Amsterdam ontwikkelde en door praktijktoepassing doorontwikkelde Stipo-aanpak. Essenties van deze aanpak zijn:

- Middle-up-down** Niet top down (plannen van bovenaf opleggen werkt niet), maar ook niet alleen bottom-up (dat leidt tot NIMBY-denken). Middle-up-down: vernieuwende ideeën, kennis en inspiratie uit de wijk worden gemobiliseerd om tot een doorleefd plan te komen. Het wordt niet opgelegd maar maak van onderaf. Wel wordt het gepositioneerd in de bredere omgeving, ontwikkelingen die de komende 10 jaar de wijk een andere positie geven, en wordt verfrissende inspiratie van buitenaf gemobiliseerd om de fantasie over de mogelijke toekomst op te rekken.

‘Enhancement’	Initiatief wordt niet afgepakt maar beloond. Al bestaande initiatieven zijn uitgangspunt. Lopende projecten worden niet gefrustreerd, maar versterkt door ze slim met elkaar te verbinden.
Co-maker-ship	Het werk gebeurt niet van achter de tekentafel. Sleutelfiguren, inwoners, investeerders, raadsleden en beleidsmakers worden co-maker van het plan door ze actief te laten bijdragen. De visie is dan van hen. De uitvoeringsprojecten eveneens.
Toekomstgericht	Gesprekken worden gevoerd vanuit streefbeelden: er wordt niet van vroeger naar nu geredeneerd (problemen in het verleden oplossen), of vanuit het hier-en-nu naar de eerstvolgende stap. Er wordt een sprong in de tijd naar de toekomst van de wijk (10-20 jaar) gemaakt, om van daaruit naar het hier en nu terug te denken en daar strategieën aan te koppelen.
Integreren van denken en doen	Vanaf het begin worden streefbeelden gekoppeld aan concrete uitvoeringsacties. Al tijdens de visieontwikkeling start de (organisatie van de) uitvoering. Het plan blijft dan geen papier (en doet méér dan alleen geluid maken als het op de grond valt). Er zijn – vaak in een omgeving met wankel vertrouwen – <i>quick wins</i> nodig om het geloof in de verandering en de hoge ambities te behouden.
Kruispunten en creativiteit	Mensen en partijen worden in ateliers bij elkaar gebracht zodat onverwachte nieuwe combinaties ontstaan en mensen initiatieven en ideeën aan elkaar gaan knopen. Er worden ‘kruispunten’ georganiseerd tussen expertises en denkwerelden, wat veel nieuwe inzichten, acties en enthousiasme oplevert. Creativiteit ontstaat daar waar ideeënwerelden tot uitwisseling komen.
Enkelvoudig ontrafelen	Gedurende alle fases wordt de methode van ‘enkelvoudig ontrafelen’ toegepast. Complexe vraagstukken voor stedelijke vernieuwing zijn samengesteld uit enkelvoudige deelproblemen. Een oplossing komt niet tot stand door het complexe, samengestelde vraagstuk in zijn geheel te blijven bezien. Door opdeling ontstaan handelingsperspectieven. Gesprekken met co-makers dienen om projectideeën voor de enkelvoudige problemen te mobiliseren.
Integraal als resultaat, niet als uitgangspunt	Het proces blijft beheersbaar en enthousiasmerend voor de deelnemers met één op één gesprekken en selectieve en gerichte organisatie van ‘kruispunten’. Geen grote praatclubs waar weinig uit voortkomt, maar een geleidelijke communicatie-opbouw. Door ontrafelen wordt het zoeken naar vernieuwing op onderdelen mogelijk. Deze worden vervolgens aan elkaar gekoppeld. Integraliteit kan een resultante zijn, maar is bewust geen uitgangspunt vooraf.

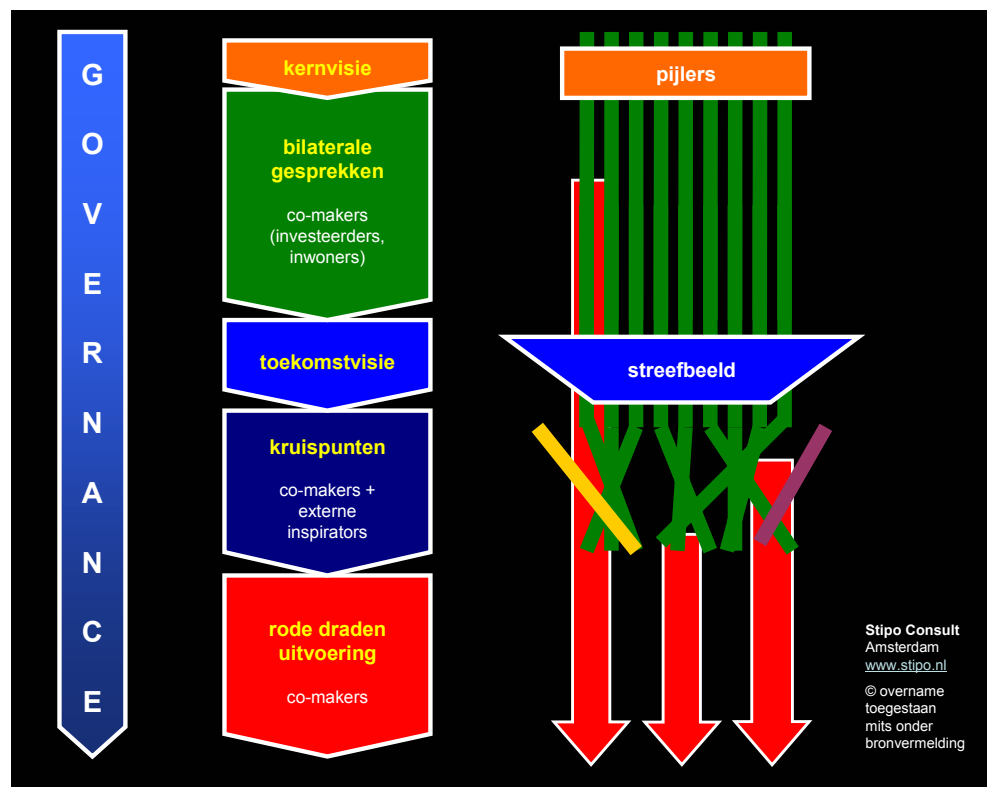
Governance in de praktijk: de Leefsturing-methode

De onderstaande methode voor governance is toegepast om de sociale infrastructuur te versterken. We beschrijven hem echter zo dat hij gemakkelijk ook in andere situaties toe te passen is. Vooral een begrip van de zorgvuldig gekozen opbouw en de achterliggende inzichten is daarvoor belangrijk.

We beschrijven de methode als ware het een recept. Wij gaan ervan uit dat u als een goede kok uw recepten nooit letterlijk volgt, maar er het beste uithaalt en het recept volledig naar uw hand zet. In nieuwe situaties zullen de inzichten uit dit project minimaal moeten worden geënt op uw omstandigheden en de lokale cultuur. Recepten zijn immers een reconstructie achteraf, gebaseerd op de ervaring van het uitproberen (proeven en opdienen). *Leefsturing* is dan ook niet de aanpak zoals wij die vooraf hebben verzonnen, maar zoals hij uiteindelijk heeft gewerkt. Dat is gegaan met vallen en opstaan, en voortdurend tussentijdse feedback en bijstellen.

De methode is ook niet bedoeld als sjabloon. De fases in het schema hoeven – en kunnen – niet gevolgtijdelijk worden uitgevoerd. Een gesprek met een inwoner of investeerder is bijvoorbeeld te gebruiken om aan verschillende fases tegelijkertijd voeding te geven. Het integreren van denken en doen maakt dat sommige onderdelen al direct in uitvoering worden gezet.

Om desalniettemin de opbouw grofweg te kunnen volgen geven wij u eerst de methode in een schematisch overzicht weer.



Hierna behandelen we de stappen van dit recept.

1. Governance richten: kernvisie met pijlers

Governance wil niet zeggen dat er geen visie is; in tegendeel, het werkt juist beter als het wordt aangestuurd door iemand die iets wil. Zet daarom met enkele 'pijlers' het hart van de visie neer. De pijlers verwoorden krachtig de drie belangrijkste ambities voor de wijk. Kies er twee of drie, bewust niet meer, om ze in het dagelijks werk oproepbaar te houden (less is more). Doe het op hoofdlijnen, zodat daarbinnen ruimte blijft voor inbreng van anderen (bijvoorbeeld in de Kultuurstraat: 'meer trots op de wijk', 'een unieke en geliefde wijk worden', 'versterken sociale samenwerking: nieuw noaberschap'). Wees tijdens het proces bereid om wijzigingen aan te brengen. Gebruik de pijlers om vanuit één verbindende koers handelen en denken over losse initiatieven, om samenhang tussen initiatieven te krijgen en om ze elkaar te laten versterken, om keuzes te maken en een scherpe focus te krijgen.

Benoem de pijlers op grond van gesprekken met opdrachtgevers en raadsleden, mogelijk al enkele van de belangrijkste inwoners en investeerders. Dit leidt niet letterlijk tot enkele pijlers; daarvoor is het nodig daarboven te gaan hangen en te duiden. Voor het handelen is het wel handig, deze pijlers als sturingskader door de politiek verantwoordelijken aan het begin (voorlopig) te laten vaststellen.

2. Governance geleidelijk opbouwen: de strategie van co-makers

Geef co-makers een essentiële rol in alle fases. Richt uw strategie erop dat inwoners, investeerders, beleidsmakers, bestuurders en andere betrokkenen zich verantwoordelijk gaan voelen, en niet afzijdig blijven. Door hun bijdrage wordt de visie ook van hen, ze zijn letterlijk: 'co-maker'.

Gebruik het werken met co-makers als een mes dat aan twee kanten snijdt. Vergaar in relatief korte tijd prikkelende kennis die essentieel is om tot vernieuwing te komen (iets wat nooit uit websites, publicaties of statistische analyses is te verkrijgen). En bouw commitment op bij belangrijke spelers voor de uitvoering van de vernieuwende ideeën.

Wil co-makship succesvol zijn dan moet het aan een aantal randvoorwaarden voldoen:

- begin bilateraal: wek niet te snel te veel verwachtingen bij een te grote groep, waardoor u het verdere proces niet meer kunt managen; betrek liever enkele goed dan veel een beetje; bouw geleidelijk vertrouwen op om tot vernieuwing te komen
- hanteer als interviewer een open attitude en toon oprecht belangstelling: dialoog, tweerichtingverkeer, eigen kennis af en toe bewust uitschakelen, vanuit wereld co-maker beginnen en gaandeweg meetillen in breder kader, interesseer u voor de belangen van de co-maker(s), hanteer geen dichtgetimmerde vragenlijst
- laat de gedachten loskomen van het hier en nu; vraag elke co-maker wat hij/zij wil bereiken met de wijk over 20 jaar en wat zij dan juist niet meer zien; dit is input voor het streefbeeld
- u bent als interviewer niet doelloos, u wilt iets bereiken (o.a. de pijlers); zoek daarvoor naar coalities en toon de fundamentele bereidheid om andere geluiden te mobiliseren, sla nieuwe wegen in waar dat beargumenteerd nodig is

- koppel de streefbeelden al tijdens de gesprekkenreeks aan het handelen van initiatiefnemers, investeerders en beleidsmakers; het co-makersgesprek is een subtiel spel van ‘halen en brengen’
- laat de co-maker snel zien wat er met zijn bijdrage gebeurt: verzilver tussentijdse resultaten met korte gespreksverslagen, herhalingsdiscussies, of concrete uitvoeringsacties; als een resultaat te lang uitblijft dan haakt de co-maker af.

Maak een selectie van enkele co-makers op grond van drie vragen:

1. Wat willen wij weten en wie kan daarvoor sprankelende ideeën leveren?
2. Wie wil meedenken (notoire klagers helpen niemand verder)?
3. Wie vervult een rol als sleutelfiguur in een grotere groep? (Heeft u deze sleutelfiguur mee, dan heeft u meteen een veel grotere groep mee. Wanneer een inwoner de communicatie richting de eigen groep overneemt, is dit veel overtuigender dan wanneer u het uitlegt.)

Meningen en beelden kunnen soms fundamenteel verschillen. Door met meerdere co-makers te spreken krijgt u gaandeweg een completer beeld en bent u in staat om geluiden tegen elkaar af te zetten. U krijgt een totaalbeeld van de wensen, kansen en plannen voor de toekomst. Bundel dit totaaloverzicht in concept plan van aanpak en presenteer dit aan de co-makers. Breng daarna afzonderlijke co-makers letterlijk met elkaar in contact (zie ‘kruispunten’).

DOs & DON'Ts bij co-makersgesprekken

DOs:

- Neem uitspraken en ideeën van uw gesprekspartner op in de visie en de plannen.
- Deel niet mee wat u al weet. Steek energie in het vinden van verrassende nieuwe ideeën in de uitspraken van uw gesprekspartner.
- Stel vragen die uw gesprekspartner op ideeën en oplossingen brengen (vraag door naar mogelijke oplossingen).
- Deel eigen oplossingsideeën en stimuleer de gesprekspartner zo met nieuwe ideeën te komen.
- Wees bereid om de ideeën van de gesprekspartner te gebruiken als elementen of zelfs fundamenten van de eigen visie. Dit leidt sneller tot een gedeelde visie: de basis van co-makership.
- Maak een verslag gericht op maximaal enthousiasme bij de gesprekspartner.

DON'Ts:

- Ga nooit in debat. Stel uzelf niet ten doel om uw eigen visie te verdedigen en de gesprekspartner te overtuigen.
- Deel nooit mee wat de gemeente als probleem ervaart om vervolgens te vertellen hoe de gemeente dat wil oplossen.
- Vermijd het om energie te steken in het vinden van de nadelen en mogelijke problemen bij de ideeën van uw gesprekspartner.
- Gebruik nooit uw kennis om gelijk te krijgen.
- Laat een vervolg op de eerste gesprekken nooit lang achterwege (black box-effect).

Kies bewust een opbouw in de categorieën van co-makers die u aan tafel uitnodigt. Voor de Kultuurstraat is de volgende opbouw bewust gekozen:

1. visionairen om de hier en nu ontwikkelingen die we in de volgende gesprekken zouden horen vanaf het begin in het perspectief te kunnen plaatsen van de toekomst en van een hoger schaalniveau
2. huidige bewoners primaire doelgroep van uw werk; ervaringsdeskundigen van de huidige leefkwaliteit en van bestaande culturele en sociale structuren; vertrekpunt om aansluiting te zoeken bij de kracht die al in de wijk aanwezig is; vanuit de visionairen kunt u af en toe een tegenvraag stellen
3. investeerders om de huidige investeringsplannen goed te doorgronden, al vast de eerste geluiden van bewoners daar neer te kunnen leggen, om lopende projecten niet te frustreren maar te versterken door nieuwe, slimme combinaties; doordat u weet wat bewoners willen kunt u goed doorvragen
4. professionals deels ervaringsdeskundigen, deels investeerders in de toekomstige wijk
5. raadsleden van belang om op hoofdlijnen te sturen en om vroegtijdig te betrekken
6. beleidsmakers u kunt nu alle geluiden van inwoners, investeerders en raadsleden leggen naast de beleidsprogramma's van bovenaf en kijken waar initiatieven zijn te verknopen en te verdiepen
7. externe inspirators om gedachtes over de wijkontwikkeling, in al zijn aspecten, kritisch te spiegelen aan een frisse buitenstaandersblik, mensen met ervaringen elders die vanuit een helicopterview meedenken; hiermee krijgt u beschikking over extra denkkracht en netwerken, kunt u de wijk een spiegel voorhouden en oplossingen van elders mobiliseren voor de wijk.

3. Governance met bedoelde neveneffecten

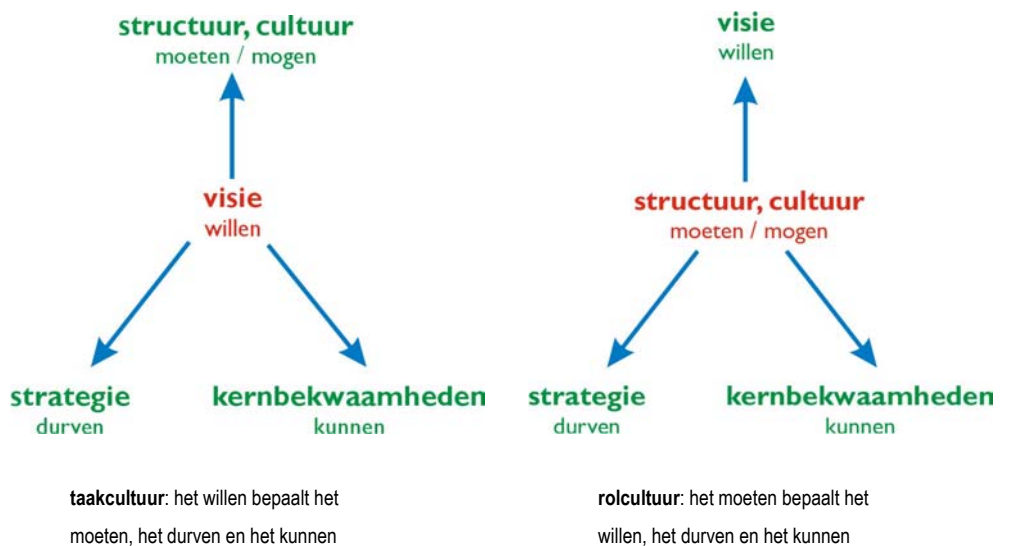
De Leefstuuringsmethode voor governance beoogt niet alleen het plan te ontwikkelen, maar zoekt ook een aantal bedoelde neveneffecten. Een eerste neveneffect is dat de aanpak het commitment van inwoners, investeerders en professionals versterkt. Zij zien dat er met hun bijdrage veel gebeurt, en dat eigenlijk zij met elkaar het plan van aanpak ontwikkelen. Dit is het effect van de co-maker: de deelnemer wordt medeontwikkelaar, en daardoor mede-eigenaar van het plan van aanpak. Een tweede neveneffect is dat u dichter bij de feitelijke ontwikkelingen komt te staan, en daarop ook sneller kunt interveniëren. Sommige wensen blijken al tijdens de gesprekkenreeks naar uitvoering te brengen, waardoor de eerste successen snel zichtbaar worden. Het integreren van denken en doen is vanaf het begin een doelstelling die we concreet handen en voeten

geven. Een derde neveneffect is dat u gemeenschappelijke thema's kunt 'zeven' uit de reeks gesprekken die dicht bij de deelnemers staan, wat hun betrokkenheid verder vergroot.

4. Governance in context plaatsen: middle-up-down door positionering

Gesprekken met inwoners leveren vooral een beeld op van het hier en nu. Een wijk functioneert altijd in een bredere schaal, en wijken verschieten door de tijd heen van functie en karakter. Zet daar daarom beelden naast over toekomstige ontwikkelingen, in de wijk zelf, maar ook in de omgeving van de wijk. Besteed apart aandacht aan de positionering van de wijk in een groter gebied en in de tijd:

- er ontstaat hierdoor dieper inzicht in lopende en komende initiatieven en investeringen en hun onderlinge verbanden
- de kracht van de wijk wordt expliciet gemaakt
- sleutelfiguren in en om de wijk worden deelgenoot van de drie pijlers.



5. Governance toekomstgericht maken: streefbeeld

Stuur op een taakcultuur waarin het 'willen' sturend is voor het 'durven', het 'kunnen' en het 'moeten'. (Dit in tegenstelling tot de rolcultuur waarin het 'moeten' en 'kunnen' bepalend is voor het 'willen'). Kijk eerst naar ambities en wensen, maak deze gedeeld, en zoek daarbij naar strategieën en middelen. Het opstellen van het streefbeeld vervult hierbij een wezenlijke rol. Stel in co-makergesprekken, discussies met raadsleden en de organisatie steeds eerst de vraag centraal: "wat willen zijn de belangrijkste drie punten die wat u betreft over 10-20 jaar in de wijk veranderd moeten zijn?" Antwoorden kunnen ook beelden zijn (vgl. WijkBranding sessies, waarbij bewoners hun eigen identiteit in beeld brengen).

Hieruit ontstaat een streefbeeld, waarmee u een sprong in de tijd maakt, om van daaruit naar het hier en nu terug te redeneren. Door dit te doen in uiteenlopende bilaterale gesprekken, verdeeld over de bovenstaande categorieën, krijgt u zeer

uiteenlopende antwoorden. Gebruik de pijlers om zowel sociaal als fysiek-ruimtelijk het streefbeeld vorm te geven.

Het levert kennis en inzichten op die van achter een bureau niet zijn te verzinnen. De problemen en de kansen van de wijk, en de mensen in die wijk staan centraal, niet bepaalde beleidssectoren. De benadering is niet meer gericht op een bepaalde sector zoals ruimtelijke ordening of welzijn, maar op de leefkwaliteit in de wijk. Wat die leefkwaliteit is of zou moeten zijn komen we niet van bovenaf, maar van onderaf, uit een rijke schakering aan kennis- en ervaringsbronnen.

6. Governance naar creativiteit leiden: enkelvoudige 'kruispunten'

Een gemeente of stadsdeel kan maar ten dele zelf projecten voor de sociale infrastructuur uitvoeren. De lokale overheid is steeds meer aangewezen op partners en investeerders met eigen doelen. Naast betrokkenheid van de partners bij het gedeelde streefbeeld is een extra 'hefboom' nodig om initiatieven werkelijk van de grond te krijgen. Deze hefboom bestaat uit het maken van unieke combinaties in 'kruispunten'.

Er altijd al allerlei activiteiten en projecten in de wijk. Ze dragen bij aan de vernieuwing, maar zonder sturing worden ze los van elkaar uitgevoerd. Door partijen op specifieke thema's met elkaar in contact te brengen werkt u aan combinaties; zowel ruimtelijk (gedeeld gebruik van gebouwen en openbare ruimte) als in activiteiten (aansluiten op elkaars activiteiten, middelen en organisatie). Deze combinaties hebben drie kenmerken gemeen. Ze brengen alle betrokkenen dichterbij hun doelen. Ze leveren geheel nieuwe, onverwachte mogelijkheden op, die eerder nog niet bestonden. En ze kosten weinig meer dan de investering om de combinatie te vinden. Slimme combinaties dus.

Kansen om ontwikkelingen effectief en waardevol met elkaar te verbinden bestaan vrijwel altijd, maar zijn ook uniek en eenmalig. Voor het uitbuiten van deze kansen is maatwerk nodig: alleen in het lopende project en in het huidige tijdsgewricht is de gemaakte combinatie van meerwaarde. Het vinden van slimme kansen en mogelijke combinaties vergt creativiteit en overzicht. En creativiteit ontstaat juist door uitwisseling van ideeën.

Voor de Kultuurstraat Wesselerbrink zijn acht 'kruispunten van ideeën' benoemd, belangrijke onderwerpen die in de wijk moeten worden opgepakt, elk met onderliggende combinaties van initiatieven en mogelijkheden van afzonderlijke partijen. Werk uw kruispunten uit in ateliersessies (zie hierna).

Om een beeld te geven van wat kruispunten kunnen zijn geven we de belangrijkste uit de Kultuurstraat kort weer:

- Culturen in de wijk worden bij elkaar gebracht, niet door een eenmalige subsidie, maar door structurele handel op gang te brengen
- Er wordt een voorzieningencorporatie opgericht, die vanuit waarde-oriëntatie financiën genereert voor sterke voorzieningengebouwen en sociale en culturele faciliteiten. Gemeentelijk vastgoedbedrijf en woningcorporaties investeren hier gezamenlijk in, vanuit de verwachting dat dit op termijn een waardestijging van het woningvastgoed zal opleveren.
- De wijk wordt getransformeerd naar kindvriendelijk woonmilieu voor ouders met jonge kinderen en oudere jeugd. Tegelijkertijd wordt het

woonservicegebied vormgegeven. Beide leefmilieus worden in samenhang met elkaar gerealiseerd.

- De functionele lanenstructuur wordt het hart van de trots op de wijk door er grote kunstprojecten van te maken; de buurtjes binnen de wijk worden gevarieerder gemaakt door bewoners elk hun eigen thema te laten kiezen en daarmee hun buurtje een eigen identiteitskleur te gaan geven.
- Om trots te creëren en emoties bij de herstructurering te kanaliseren wordt een buurtsoap georganiseerd.
- Er wordt nieuwe organisatie- en slagkracht gecreëerd voor preventief sociaal werk (jeugdwerk, ouderenzorg, criminaliteitspreventie) door nieuwe budgetten te genereren van vastgoedbezitters in de wijk.

7. Governance naar commitment en uitvoering leiden: een keten van ketens

Bij elk kruispunt is een – steeds weer anders samengestelde – keten samen te stellen van mensen en organisaties die daar op een of andere manier iets over te vinden hebben, activiteiten ondernemen of daarop willen investeren, of simpelweg verfrissende ideeën kunnen inbrengen. Na de eerste reeks bilaterale gesprekken is nu de stap om inwoners, investeerders, etc, elke keer in een andere samenstelling, met elkaar rond zo'n kruispunt om de tafel te zetten.

Ga in deze fase op zoek naar kruispunten van initiatieven en investeringen. Uw doel is om enhancement, versterking van afzonderlijke initiatieven én uitvoering van de visie te realiseren. Maak daarbij gebruik van de inzichten uit eerdere fases. Door 'kruispunten' te organiseren roept u creativiteit en enthousiasme op. Breng de denkwerelden van inwoners, initiatiefnemers, kunstenaars en professionals rond een gericht onderwerp bij elkaar. Zorg ervoor dat ze in een creatieve setting tot uitwisseling komen, nadere ideevorming en afspraken over gezamenlijke vervolgstappen. Leg relaties tussen initiatieven die voorheen niet werden gezien. Dit verknopen is een actief en creatief proces dat leidt tot nieuwe combinaties. Sluit atelierbijeenkomsten af met het formuleren van (proef)projecten die gezamenlijk de eerste (snelle) successen en het langere termijn uitvoeringsprogramma vormen, het benoemen van de eerste betrokkenen en een trekker (eigenaar). Het is een geconcentreerde en enthousiasmerende vorm van ketenorganisatie.

Zo organiseert u 'kruisbestuiving' tussen ideeën, invalshoeken en belangen. Dit soort ateliersessies zal u met regelmaat ergens anders heen leiden dan u vooraf denkt. De flexibiliteit daarvoor kunt u opbrengen door een onderscheid te maken tussen beoogde effecten (doelen) en beoogde resultaten (maatregelen). De beoogde effecten blijven in de ateliers onveranderd overeind, de daarbij in de ateliers bedachte resultaten zijn vaak compleet verrassend.

In Enschede bracht ieder atelier concrete resultaten, projectideeën of vervolgstappen. In ieder atelier wierp zich een groep mensen op die zich zo betrokken voelen bij het onderwerp en de gemeenschappelijk nagestreefde vernieuwing, dat ze zich ervoor wilden blijven inzetten. En vrijwel ieder atelier leverde één trekker op. Dit was zelden iemand van de gemeente. De ene keer was het een bewoner, de andere keer een professional of een investeerder. De ene keer ging het om een kort project dat snel tot succes is te leiden, de andere keer een langlopend project voor meerdere jaren en met allerlei tussenstappen.

Voor de uitvoering en sturing maakt Enschede Zuid overigens ook nog steeds gebruik van de atelier-methodiek. Voor de zomer wordt in atelierversband de voortgang van de diverse uitvoeringsprojecten besproken. In december van elk jaar komen de co-makers in atelierversband samen om nieuwe initiatieven op te zetten en in uitvoering te brengen.

Governance en de nieuwe rol en vaardigheden van de overheid

Governance wil zeggen dat er een proces op gang komt in een netwerk van vele actieve en investerende partijen. Maar wat betekent dit nu specifiek voor de rol van de overheid. Vaak is die immers toch één van de, zoniet de, initiatiefnemers voor stedelijke vernieuwing.

De rol van de overheid is in elk geval niet meer om geheel op eigen houtje van achter het bureau een plan te bedenken om dat daarna over de andere partijen uit te storten, al dan niet met een uitgekende communicatiestrategie. Deze traditionele manier van werken doet niet recht aan het krachtenveld van initiatiefnemers en investeerders die eigen agenda's hebben in het gebied waarin de herstructurering plaats vindt. Het leidt niet tot draagvlak. Het smooit al lopende initiatieven. En het leidt tot onnodig beperkte ideeënrijkdom voor de planvorming.

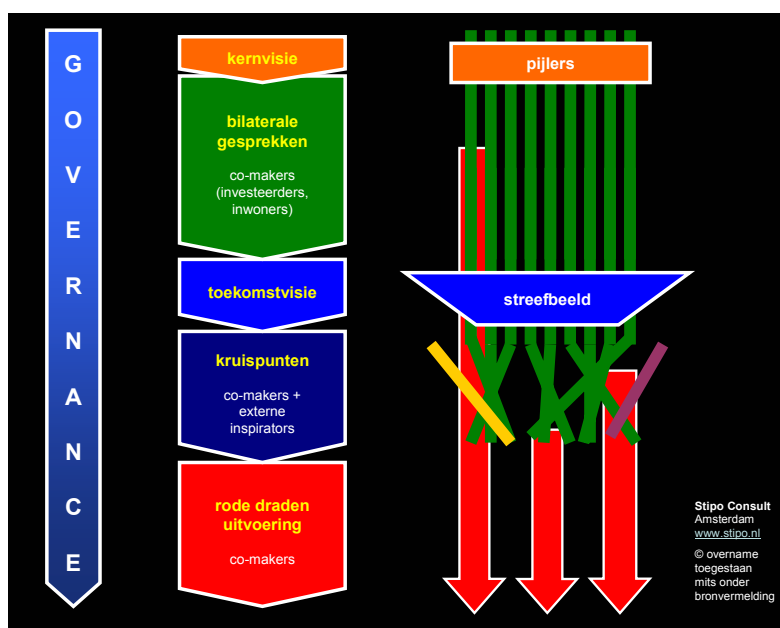
Bij governance kan de overheid nog steeds initiatiefnemer zijn, maar wel met een geheel andere rolinvulling. De overheid wordt meer kennismakelaar dan kennisbedenker. De overheid kan niet alleen van de eigen agenda uitgaan, maar moet aanvaarden dat er andere partijen zijn met een eigen agenda; de kunst voor de overheid is om die te kennen en daar nieuwe coalities en ketens tussen te smeden. De overheid kan zich niet meer autoritair en administratief opstellen. Nieuwe vaardigheden zijn nodig op het gebied van ondernemerschap en creativiteit. De planontwikkeling moet niet verzanden in grijze compromissen, doordat de samenspraak zo breed wordt opgezet dat men iedereen tevreden wil houden.

Creativiteit is nodig om het proces via innovaties te leiden naar een plek waarvan niemand wist dat die bestond. Om onverwachte ideeën te creëren door de stroom aan informatie niet letterlijk over te nemen maar te duiden, en met de juiste timing verfrissende expertise van buitenaf naar binnen te halen.

Ondernemerschap is nodig om vernieuwende ideeën naar realisatie te brengen, om bestaande initiatieven te belonen en slim te bundelen en om nieuwe investeringsstromen aan te boren. Om discussies op het juiste moment naar commitment te sturen. En om ketens bij de uitvoering waar nodig ondersteuning te verlenen, gelden helpen organiseren, in de meeste gevallen bewust zonder de eindverantwoordelijkheid over te nemen.

Juist door het ontbreken van deze nieuwe vaardigheden lopen processen van governance in de praktijk even zo vaak op teleurstellingen als op successen uit. Governance leidt dus niet zonder meer naar succes, maar komt in zeer grote mate voor zijn slagen aan op de manier waarop het wordt georganiseerd. We sluiten daarom af met de belangrijkste DO's en DON'T's voor overheden bij het in de praktijk brengen van governance:

niet ...	maar:
“roept u maar” ...	betrokkenheid van alle partijen richten vanuit messcherpe koers
onbeheersbare hoeveelheid verwachtingen genereren ...	zorgvuldige opbouw communicatiestrategie, bewust beginnend bij low key, eindigend bij groots
alle beschikbare schakels gebruiken ...	starten met de sterkste schakels, omdat anders de zwakste de vernieuwings- en slagkracht bepalen
integraal werken als vertrekpunt, verzuipen in een moeras waarin alles met alles samenhangt ...	enkelvoudige probleemontrafeling
grote projectgroep ...	minimal cuisine: kleine organisatie
rechtlijnigheid ...	procescreativiteit en onzekerheid van op zoek zijn naar het onbekend accepteren
door angst voor falen of afgerekend worden zich bij elke stap uitgebreid willen indekken ...	begint eer gij bezint, durf en ondernemerschap
initiatieven afremmen, afpakken of overnemen ...	initiatieven belonen, slim combineren, ketens smeden die er anders niet zouden zijn en op tijd er weer uit stappen zodat partners het onderling verder oppakken
sturen in termen van resultaten vanuit wantrouwen om markt aan banden te leggen ...	sturen in termen van doelen om creativiteit aan de markt te laten om zelf resultaten bij doelen te creëren
ketenregie ...	ketenorganisatie, ontketenen, veenbranden aansteken



Kultuurstraat en Leefsturing

De aanpak 'Kultuurstraat Wesselerbrink' is gebaseerd op de aan de Universiteit van Amsterdam ontwikkelde en in de praktijk beproefde Stipo-aanpak. Voor de Wesselerbrink is deze vertaald naar de lokale omstandigheden en cultuur van Enschede-Zuid, en gecombineerd met de ervaringen met het stadsdeelgewijs werken van het stadsdeel.



Stipo Consult

Ruimtelijke strategie
Dhr drs H.E. Karssenberg
contact@stipo.nl
www.stipo.nl
tel 020 4233 690
Amsterdam

S t i p o
c o n s u l t
ruimtelijke productstrategie
en -ontwikkeling

Stadsdeelmanagement Enschede Zuid

Dhr M. Verhijde en mevr. A. Oude-Vrielink
Email: m.verhijde@enschede.nl
www.enschede.nl -> stadsdelen -> stadsdeel zuid
tel. 053 4750 451
Gemeente Enschede

Gemeente  Enschede

 Stadsdeel
Zuid

ReUrbA²

Dhr M. Reede en mw W. Faling
Provincie Zuid-Holland, Den Haag
tel. 070 441 68 45
reurba@pzh.nl
www.reurba.org

