

Bolwerk Gouda



Stichting
Kennisontwikkeling
Kennisoverdracht
Bodem

Inhoud

Leergeschiedenis Bolwerk Gouda	3
Het Bolwerk: van braak naar bouw = een leergeschiedenis =	5
Het decor	7
Het Bolwerk	11
Paden van betrokkenheid	17
Een hybride klankbordgroep	35
Resultaten en recente geschiedenis	75
Conclusies en aanbevelingen	88

Leergeschiedenis Bolwerk Gouda

Tussen 1998 en 2000 ontwikkelen de Gemeente Gouda en bewoners van Binnenstad West, verenigd in Stichting het Platform, masterplan *Het Mierenest* voor de locatie van het Bolwerk. Op die locatie stond vroeger een gasfabriek. Het terrein heeft daarna lange tijd braak gelegen, omdat de sanering van de bodem problematisch was, maar vooral ook omdat de wederzijdse verwachtingen onduidelijk waren. Hoe is de samenwerking tussen gemeente en bewoners verlopen en wat kan er, terugkijkend in 2007, van geleerd worden? En kunnen anderen, niet rechtstreeks betrokkenen, daar iets van leren?

Deze vragen waren aanleiding voor het samenstellen van een leergeschiedenis. Een leergeschiedenis is een gezamenlijk verteld verhaal over een bijzondere gebeurtenis. Om dit verhaal adequaat te documenteren, worden de betrokkenen geïnterviewd. Essentieel is dat het resultaat, in de vorm van een leergeschiedenis, dicht bij hun eigen

taal zit. Het is hun verhaal, niet dat van de onderzoeker. Zij moeten zich erin kunnen herkennen en eigenaar blijven van hun leren. Het verhaal wordt aangevuld met citaten uit relevante documenten en met theoretische noties. Hiermee kan de kennis uit deze leergeschiedenis bijdragen aan theorievorming over samenwerking in complexe processen. Door het verhaal op deze manier te vertellen, is de kans bovendien groter dat anderen leren van de ervaringen van het Bolwerk, doordat zij wanneer zij zich herkennen in het verhaal inzicht krijgen in hun eigen praktijk.

Hoewel de leergeschiedenis grotendeels een periode beslaat die ruim zeven jaar geleden is afgesloten, blijkt het om een casus te gaan die niets aan actualiteit heeft ingeboet. De wereld van de bodem en die van de ruimtelijke inrichting staan aan de vooravond van een wederzijdse toenadering. De eerste stappen zijn daartoe zelfs gezet (zie bijvoorbeeld de leergeschiedenis over Polder

Stedelijk). We zien een toename in multidisciplinaire samenwerking. De leergeschiedenis over het Bolwerk laat zien wat er kan gebeuren als de werelden gescheiden blijven en die samenwerking uitblijft. Enigszins vooruitlopend op het verhaal zelf, zien we bij de ontwikkeling van het masterplan voor het Bolwerk dat zich bovendien een groep aan tafel meldt, die wellicht voor bodemland relatief nieuw is: de bewoners (in het landelijk gebied zou het bijvoorbeeld om recreanten kunnen gaan). Dit aspect laat zien dat er naast een vraag naar multidisciplinaire samenwerking ook een vraag is naar transdisciplinaire samenwerking, namelijk op de glijdende schaal van professional en leek. Dit laatste aspect krijgt nog weinig aandacht in de professionele wereld van bodem en inrichting. De leergeschiedenis van het Bolwerk toont aan dat dit niet terecht is.

Voor de leergeschiedenis Bolwerk zijn direct betrokkenen bij de totstandkoming van masterplan *Het Mierennest* geïnterviewd. Zij vertegenwoordigen de Gemeente Gouda, Stichting het Platform, architectenbureau De Nijl en projectontwikkelaar Bontebal, met wie de Gemeente Gouda inmiddels een contract

heeft afgesloten. De interviews zijn afgenomen door Inge Horst en Ronald Blitz. Zij hebben ook de documenten verzameld.

Dr. F.M.R.C. Basten

In opdracht van Stichting Kennisontwikkeling Kennisoverdracht Bodem.

Leeswijzer

- Inleiding en afsluiting van de onderzoeker.
- Het gezamenlijk vertelde verhaal in de woorden van de betrokkenen.
- **Inleiding op het hoofdstuk.**
- *Commentaar en vragen van de onderzoekers, verwijzingen naar theoretische noties.*
- *Langere theoretische uiteenzetting.*
- **Verwijzingen naar de chronologie van het verhaal.**

Het Bolwerk: van braak naar bouw = een leergeschiedenis =

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: de leergeschiedenis over het Bolwerk te Gouda gaat meer over bewonersparticipatie¹ dan over bodemsanering. In hoofdstuk 4 laten we het gezamenlijk vertelde verhaal over de samenwerking binnen de klankbordgroep, een samenwerkingsverband tussen gemeente en bewoners, parallel lopen aan een meer algemene beschouwing op bewonersparticipatie. In hoofdstuk 3 laten we aan de hand van een netwerkanalyse zien wie deelnamen aan de klankbordgroep, hoe die tot stand kwam en hoe de onderlinge verhoudingen zich ontwikkelden. In hoofdstuk 5 komen de resultaten van hun inspanningen aan de orde. Hieruit blijkt dat het misschien beter is te zeggen dat deze leergeschiedenis óók gaat over het ontbreken van bodemsanering. We sluiten af met enkele

conclusies en aanbevelingen. Maar we beginnen met het schetsen van het decor: in hoofdstuk 1 laten we Gouda zien door de ogen van de betrokkenen en in hoofdstuk 2 komen hun herinneringen aan en ideeën en ambities over de Bolwerklocatie aan de orde.



¹ Voor meer informatie over bewonersparticipatie wordt verwezen naar www.kei-centrum.nl.



Het decor

Het Bolwerk, onderwerp van masterplan *Het Mierennest* over de totstandkoming waarover dit verhaal vertelt, is een locatie gelegen aan de westelijke rand van het centrum van Gouda. Om een impressie te geven van deze stad, die wereldberoemd is vanwege de kaas, kleipijpen, stroopwafels en het aardewerk, maar ook vanwege de grachten en gebrandschilderde ramen, beginnen we met een kennismaking met Gouda.

Ik ben hier uit het veen getrokken. Bij Gouda voel ik een deel van mezelf. Dus Gouda past prima bij mij. Het heeft een hele mooie schaal. Het is overzichtelijk, de problematiek is behapbaar. Qua omvang kan ik de stad omvatten, je kan er alles kopen, krijgen. Je hoeft Gouda niet uit, er is alles te vinden. En er wonen leuke mensen. Qua inwoners is het een standaardgemeente, maar qua bestuur en organisatie niet. Gouda is een van de Hollandse watersteden. En een van de moerassigste poldersteden.

'Moerassig' kan dubbelzinnig worden opgevat, namelijk drassigheid van de bodem - Gouda ligt in veenweidegebied - of van het bestuur (stroperigheid).

Ik denk dat Gouda wat betreft daadkracht van bestuur onder de maat ligt. Ik vind Gouda een hele mooie stad. Het heeft een wonderschone binnenstad. De binnenstad heeft heel veel kwaliteit, maar ook de wijken eromheen. Het is een prettige woonstad door de binnenstad. Maar de buitenwijken zijn slaapsteden voor de grote steden, en daar zou ik niet graag willen wonen.

Ik vind Gouda historisch, omdat dat voor mij een heel belangrijk gevoel bij deze stad is. Er is een unieke stedenbouwkundige structuur. Het is een mooie stad en ook heel mooi gelegen in een fantastische omgeving. Je bent zo buiten, prachtige polderplassen en rivierengebied. Het is een geweldige stad op een geweldige plek in Nederland. En dat blijkt steeds als mensen van buiten komen.

De stad was voor mij ook een ontdekking. Ik kende Gouda niet, reed altijd langs met de trein en dan had ik geen opgewonden gevoelens bij Gouda.

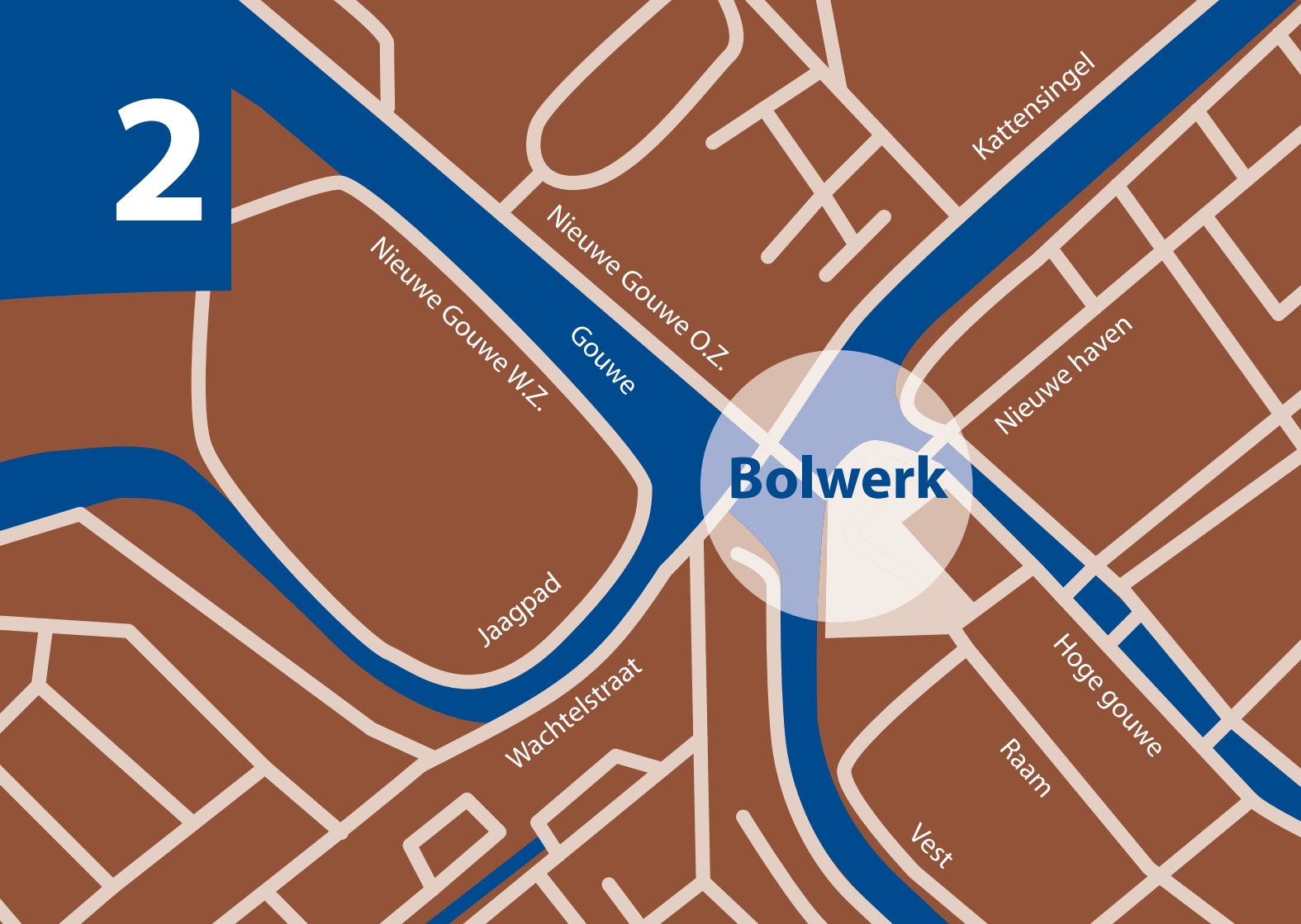
Ondanks haar wereldfaam lijkt Gouda zich niet echt bewust van haar kwaliteiten; misschien kunnen we het zelfs een bescheiden stad noemen.

Ik zou Gouda omschrijven als een gemiddelde stad in Nederland. Niet meer of niet minder. Een gemiddelde provinciestad. Dat een beetje provinciaals imago speelt Gouda soms parten. Dat is ook wel de bijzondere kwaliteit ervan, maar het is bijvoorbeeld geen studentenstad. Het is een relatief kleine stad, maar binnen de Randstad Holland, dus je treft hier in de omgeving een geweldig stedelijk klimaat aan. Dat heeft natuurlijk ook z'n negatieve kanten, maar de dynamiek van de Randstad straalt af op deze stad. Het zou wat meer dynamiek en levendigheid kunnen brengen dan er nu is. Het is een middelgrote stad met een regiofunctie. Een doorsnee stad in Zuid-Holland of in Nederland. Het gekke is dat er heel veel onderzoeken in Nederland worden uitgevoerd in Gouda, omdat Gouda daarin als gemiddelde stad of als

standaardstad wordt beschouwd. En zo zie ik het ook wel. Ik vind Gouda kleinschalig vanwege de mentaliteit die er heerst. Iedereen die elkaar kent. Er is ontzettend veel te doen. De verenigingsstructuur in Gouda is heel groot. Dus iedereen bemoeit zich met alles. Ik ken een grote mate van betrokkenheid in die stad. Het is weerbarstig en soms een tikje conservatief. De makke van deze stad is dat het allemaal te gemakkelijk gaat. De *drive* om van al die kwaliteiten gebruik te maken, is heel erg beperkt. We leven in deze regio-gemeente toch wel heel erg van de rapen die bij anderen van de kar af vallen. Dat was hier vroeger een uitdrukking. De boeren brachten hun producten naar de markt en dan viel er wel eens wat van de kar af. En de mensen langs de kant van de weg leefden van wat er van de kar viel. De *drive* om zelf echt te presteren is kleinsteds. Dat is niet aan het veranderen. Dat merk je aan het verenigingsleven en de manier waarop mensen reageren. De omgeving van deze stad ontwikkelt zich heel snel en de grootheid die je nodig hebt in zo'n stadje als Gouda om bijvoorbeeld te kunnen samenwerken met de regiogemeenten is beperkt. Het visionaire ontbreekt trouwens in het hele land, niet alleen in Gouda. Een

beleidsnota schrijven is tegenwoordig een vloek, met als gevolg dat we overal met verouderde beleidsnota's zitten die als een blok aan je been hangen. Ik denk dat Gouda heel lang op slot heeft gezeten, maar de laatste jaren is de discussie weer ruimer en gaan de luiken op. Het is een fantastische stad. Er liggen nog mooie uitdagingen voor Gouda. Wat ik leuk en belangrijk zou vinden, is dat Gouda wat meer in zou zetten op kwaliteit in moderne architectuur, zodat er wat meer contrast komt tussen enerzijds het historische dat heel gaaf is en anderzijds wat spannerders. Want dan komt er een leuke balans en dat zou het versterken.





Het Bolwerk

Enigszins in lijn met de bescheidenheid van Gouda in het algemeen, is de locatie van het Bolwerk een plek waar men bescheiden ambities voor koestert. Het gebied is vanouds één van de vier punten die toegang verlenen tot de binnenstad van Gouda. Vroeger bevond zich hier de Potterspoort. De Potterspoort, de Tiendewegspoort en de Kleiwegspoort verbonden de oude stad met het achterland, terwijl de stad zich in het zuiden met haar IJselfront, de eigenlijke voordeur van de stad, verbond met de Hollandse IJssel. Historische kaarten laten zien dat het gebied bij de Potterspoort tot de periferie van de oude stad behoort. Op de oudste kaart van Jacob van Deventer (1562) bevindt zich in het gebied een kloostercomplex. Aan het einde van de zestiende eeuw worden een leproserie en een proveniershuis in het complex gevestigd. Het proveniershuis blijft er tot het begin van de negentiende eeuw. Na het midden van

die eeuw wordt het terrein gaandeweg in beslag genomen door de Gasfabriek en later, in 1909, ook de Lichtfabriek. In 1960 wordt het gehele gasbedrijf verplaatst en van het elektriciteitsbedrijf (EMH) is nu alleen nog het 50KV-station in bedrijf. Hiervoor is in 1997 nieuwbouw gerealiseerd. Na het vertrek van het gasbedrijf (GEB) is het terrein grotendeels kaalgeslagen. Op het braakliggende terrein met vervuilde grond staan lange tijd woonwagens. Als begin jaren negentig voor de bewoners daarvan een andere locatie wordt gevonden, verandert het gebied in hoofdzakelijk parkeergelegenheid. De Gemeente Gouda, inmiddels eigenaar van het terrein, heeft de bedoeling het gebied te laten saneren en te bebouwen. Wanneer realisatie van bouwplannen uitblijft, laat de gemeente het terrein asfalteren en voor betaald parkeren geschikt maken. Tot op de dag van vandaag kennen Gouvenaars het Bolwerk als het

gebied waar ooit de gashouders hebben gestaan en dat nu al 45 jaar wacht op ontwikkeling, als parkeerplaats en als de plaats waar in 2001 een afschuwelijke moord is gepleegd op een jonge Goudse vrouw. In dit deel van de leergeschiedenis halen de hoofdrolspelers van dit verhaal hun herinneringen op aan deze locatie.

In een ver verleden, maar dat is echt een beeld uit mijn jeugd, waren er gashouders. Ik ken de plek dus nog van toen daar de gasfabriek was. Ik heb daar de gashouder nog zien staan en ik heb dat altijd een lelijke plek gevonden. Toen die gasfabriek daar stond, bracht dat natuurlijk wel een boel leven en gedoe tot stand. Lange tijd was dat een stabiele factor en gaf het ook wel een stuk stevigheid. Aan het Bolwerk heb ik speciale herinneringen. Mijn opa heeft daar gewerkt, in de oude gasfabriek. In die zin heeft het wel altijd mijn bijzondere aandacht gehad. En qua locatie is het ook een bijzondere plek, gezien wat zich er industrieel allemaal heeft afgespeeld. Ik vind het jammer dat heel weinig van die elementen terugkomen. We hebben natuurlijk onderzocht of niet een van die gashouders behouden kon blijven. Gelukkig

zijn sommige gebouwen gespaard, zodat de aanhechting die er van nature is, blijft.

Wanneer die gashouders zijn weggegaan, weet ik niet. Ik herinner me nog dat er een paar huizen een tijdje langs het water hebben gestaan. Of er ook kraakwoningen waren, weet ik niet meer. Ik zie daar nog het gebruik van de woonwagens. Die hebben daar een tijdje gestaan. De woonwagens vind ik niet zo'n prettige herinnering.

Dit is nog steeds een toplocatie. Als je daar 's avonds een kopje koffie kunt drinken en je kijkt zo het water op, dan denk ik 'ja, wat wil je nog meer?' Het is een heel markante plek in de zin van dat het ook een soort rommelhoek is. Een bizarre plek op een fantastische locatie in Gouda. En daarom heb ik een hele tijd niet kunnen begrijpen waarom het er lag zoals het er lag. Maar er was veel getob over de grote mate van vervuiling die er in het gebied zat. Er werd ruzie gemaakt door het energiebedrijf en de gemeente over wie er nou verantwoordelijk was voor het opruimen van die rotzooi, want de verontreiniging stond gewoon de ontwikkeling in de weg.

Het Bolwerk lijkt door de vroegere functie van uitgang of achterkant van de stad een ondergeschoven kindje; door de omkering van de stad is deze locatie echter de ingang en het visitekaartje van Gouda geworden. Het duurt even voordat Gouda leert van deze plek te houden en het verlangen voelt er iets moois van te maken. De functie van leprozerie en proveniershuis onderstrepen het marginale karakter, net als de woonwagens van latere datum. Ook de vervuiling door de gasfabriek kan hebben bijgedragen aan de verwaarlozing van deze plek, die de indruk van persona non grata wekt. Het Mierennest heeft dan ook als voornaamste doel het verlevendigen van de Bolwerklocatie. Men wil de plek nieuw leven inblazen en een ziel geven, waardoor aantrekkingskracht ontstaat die dat leven zelf continueert. De concrete vorm waarin dat moet gebeuren is pas in tweede instantie aan de orde. Hoewel de meningen over die vorm - in het masterplan uitgekristalliseerd in een parkeergarage, woningen en kantoren, en een speciale functie die vooralsnog aan een hotel wordt toebedeeld - verschillen, kunnen de meesten zich neerleggen bij het masterplan, mits dat eerste doel maar bereikt wordt.



Dat is in mijn beleving een hele lange impasse geweest. Al die tijd was het een plek waar constant over werd gesproken. De keren dat er plannen voor waren, werd dat besproken in de krant. Maar het heeft hemeltergend lang braak gelegen.

Over de toekomstige bestemming heb ik niet zozeer eigen ideeën. Ik ben meegegaan in de discussie en geleidelijk aan is daar een project uit gevolgd, een idee uit gekomen waar ik me in kon vinden. Ik heb niet zelf een visie op wat je daar neer zou kunnen zetten. Ik vond het een aardig idee om daar een hotel neer te zetten en die zaak daar wat levendiger te maken, want het is op dit moment een dode hoek in de stad. Elke keer als ik langsfiets, kijk ik of er al wat gebouwd is. Het is een unieke plek aan het water, tussen water en binnenstad, en één van de mooiste plekken die Gouda heeft om d'r wat van te maken. In oudere plannen was de neiging om die plek als 'stadspoort' heel erg te monumentaliseren zichtbaar. Ik denk dat je hier in de buurt, in dit deel van de stad een aantal dingen mist. Je moet niet beginnen met de functies, maar begrijpen waarom een plek deze functies aantrekt. Zo kom je erachter wat de potentiële

waarde van de plek is. Een stukje wonen, een stukje voor ouderen, wat voorzieningen misschien. Het maakt het misschien iets completer.

Het Mierennest, dat zijn mijn herinneringen aan het Bolwerk. Ik kan mijn eigen ideeën over het Bolwerk niet los zien van de huidige plannen. Ik denk dat het voor mij moeilijk is om daar weer los van te komen en te zeggen wat ik anders zou willen. Wat ik erg leuk zou vinden, is



als het zou lukken daar een meer gevarieerde bouw in te realiseren. De structuren die we gevonden hebben met de historie vond ik een leuk uitgangspunt, maar ik zou er dan meer gevarieerdheid in willen. En liever grondgebonden. Die kolos van een parkeergarage zit me nog steeds dwars. Ik was ook geloof ik de enige die daar nog echt fel op tegen bleef. Ik zit daar nog steeds mee. Ik vond het goed doordacht dat in die parkeergarage een deel was voor bewoners die daar hun auto kwijt moesten en voor bezoekers die daar ook hun auto kwijt moesten. Ik zou het ook erg leuk vinden als de gemeente een beetje durf toont door plekken uit te geven en mensen de gelegenheid te geven om daar zelf iets met eigen ideeën neer te kunnen zetten, waardoor die variatie daar terugkomt. De bestaande structuren waar we nu op uitgekomen zijn, kun je behoorlijk handhaven, maar architectonisch zou ik het misschien wat kleinschaliger willen. Wat minder fors. Maar het Mierennest geeft echt een goed beeld van wat je daar zou kunnen. We hebben eindeloos gediscussieerd over wat daar moet komen, maar ik denk 'ja, prima'. Het verhaal klopt. Mijn idee is dat het een gemengde vorm moet krijgen qua functies. Niet alleen maar wonen, zoals de laatste jaren in de stad

is gerealiseerd, maar met name ook levendigheid. Stukje cultuur, stukje voorzieningen, stukje bedrijvigheid. Eigenlijk moet het een blauwdruk zijn van zoals de binnenstad al jaren, door de eeuwen heen heeft gefunctioneerd en hoort te zijn. We hebben het erover gehad dat er 24 uur wat te doen moet zijn. Goed, dat zal allemaal niet lukken. Maar je loopt erlangs en het is zo jammer dat het allemaal zo leeg is. Als je rechts van de stad loopt, is er van alles te beleven, maar als je hier die hoek omkomt, is het een beetje een doodsnik. De spanning blijft over hoe je die hoek moet aanpakken. Er lagen al jaren een aantal projecten waar veel over geroepen was, maar die nog nooit opgepakt waren. Die zijn later met elkaar in concurrentie gekomen, zoals bij het Bolwerk en de stationslocatie, Klein-Amerika of het culturele programma van de binnenstad. Alle culturele instellingen moesten aan de oostkant geconcentreerd worden. Dat is een politiek probleem, want daardoor kon je daar met het Bolwerk niet op inzetten en bleef er zoiets over als een hotel of een parkeergarage. Maar de combinatie van bodemsanering en parkeergarage bleek één van de knelpunten.

3



Paden van betrokkenheid

Er zijn, zoals uit voorafgaande blijkt, concrete ideeën over de bestemming van het Bolwerk. Deze zijn neergelegd in masterplan *Het Mierennest*, het product van een klankbordgroep waarin verschillende partijen vertegenwoordigd waren. De paden van betrokkenheid die tot deelname aan deze klankbordgroep hebben geleid, verschillen. Zo geeft de gemeente in 1991 opdracht aan een adviesbureau om een bouwmassastudie uit te voeren. Burgemeester en Wethouders (B&W) gaan, behoudens enkele aanpassingen, in april 1992 akkoord met het plan. In het *Ontwerp Stadsplan Gouda* (1995) wordt het gebied van de Potterspoort verheven tot 'actief vernieuwingsgebied'. In het *Programma van eisen Bolwerk* wordt als doel van de ontwikkeling omschreven 'het geven van een stedenbouwkundig en architectonisch hoogwaardige invulling van deze belangrijke toegangspoort tot het stadscentrum'.

Het gebied wordt samen met omliggende locaties die gelegen zijn aan de overzijde van de singel als één actiegeraad gezien. In 1997 wordt een nieuw programma van eisen voor gewenste functies opgesteld voor de Bolwerklocatie. Er wordt gesproken van een 'hoogwaardige stedelijke ontwikkeling'. Met een subsidie van het Stimuleringsfonds voor de Architectuur wordt nog datzelfde jaar opdracht gegeven aan een architectenbureau om een ruimtelijke analyse van het gebied op te stellen en een stedenbouwkundig masterplan te ontwikkelen. Het is de bedoeling dat dit masterplan als onderlegger voor het gebied wordt opgenomen in het nieuwe bestemmingsplan.

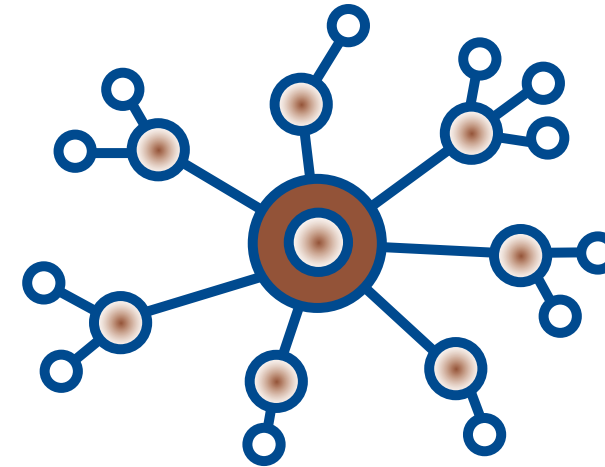
In de periode van '94 tot '98 is er weer een begin gekomen met het nadenken over het ontwikkelen van het Bolwerk. Toen is er een zogenaamde bouwmassastudie geweest die moest aangeven wat er nou mogelijk is op die plek. Niet

zozeer in stedenbouwkundige kwaliteit, maar gewoon: welk volume heb je nodig om het überhaupt betaalbaar te houden? Wij redeneerden altijd: kunnen we het ons veroorloven? We dachten niet in termen van: hoeveel moeten we daar voor overhebben? Nee: wat kan de locatie financieel zelf aan? Maar die bouwmassastudie stimuleerde ons in ieder geval niet om op die weg voort te gaan.

Wanneer de gemeente begin '97 met haar *Uitgangspunten-notitie* kenbaar maakt het bestemmingsplan voor het westelijk deel van de binnenstad te willen herzien, besluit een aantal mensen in dat deel van de binnenstad zich hierop te beraden. Deze mensen delen hun zorg over de bouwontwikkelingen. Om hierover hun mening kenbaar te maken, vormen zij de Werkgroep Binnenstad West. De 33 leden van deze werkgroep zetten een grootscheepse inventarisatie op. Deze inventarisatie en bijbehorende aanbevelingen leggen ze vast in de visie *Voorbestemd*, die ze in oktober 1997 presenteren aan twee wethouders. Een maand later volgt een presentatie aan de raad. In de visie worden dertien gebieden beschreven die aandacht vragen, omdat daar bouwontwikkeling te verwachten valt. De Bolwerklocatie is daar één van.

Voorbestemd ademde toch een behoorlijke mate van behoudzucht uit. Mijn collega moest op dat document reageren en die zat naast mij te zweten. Toen zei ik: “Doe dat nou niet, want wat zij willen is in feite niet veel anders dan wat wij ook willen.” Soms moet je de moed hebben om even uit dat proces te gaan om zoiets te constateren. “Dus laten we daar nou niet moeilijk over doen en laten we daar slim mee omgaan. Maak een stuk voor de gemeenteraad waarin je ze echt priijst. En ondertussen halen wij onze punten binnen, want die zetten ze er zelf ook in.” Toen was iedereen dik tevreden. Een van de raadsleden gaf toen voor het eerst de gemeente een groot compliment voor dat positieve stuk. Mijn collega en ik lagen natuurlijk in een deuk, want hij zat eerst zo te kreunen.

Wanneer we een netwerkanalyse van de klankbordgroep maken, dan worden de verschillende posities van betrokkenheid zichtbaar. Bij een netwerkanalyse zijn verschillende posities te duiden. De initiatiefnemer benoemt het vertrekpunt en nodigt het netwerk uit. Om het initiatief heen wordt een kring van gebruikers en leveranciers zichtbaar; de eersten hebben profijt van het netwerk, de laatsten hebben er een



positieve of negatieve invloed op. Tussen het initiatief en deze kring ontstaan ruimtes die op uitnodiging van de initiatiefnemer door speciale posities worden gevuld. De partners dragen het initiatief en doen er alles aan om het zichtbaar te maken, te realiseren en er zelf voorbeeld van te zijn. De schakels leggen relaties, maken verbindingen met andere netwerken, wijzen de weg vanuit bepaalde invalshoeken, zijn ambassadeur, sleutelfiguur, netwerkbouwer en leveren kennis en informatie. Aan de hand van deze rollen worden de betrokkenen rond het Bolwerk gepresenteerd. De figuur (ontleend aan www.netwerkpuls.nl) geeft een beeld van hoe een netwerk van betrokkenheid eruit ziet. Wat opvalt in het Bolwerkverhaal, is dat er niet één centrale initiatiefnemer lijkt te zijn.

Er was niet duidelijk aangegeven waarom die wel aan tafel zat en die niet. Dat was tenminste voor mij niet duidelijk. Ik merkte wel dat iedereen er geleidelijk aan op zijn eigen manier bij betrokken raakte. Dat was voor mij okay. Maar ik weet niet wie de centrale uitnodiger is geweest. Ik vraag me af of er überhaupt een centrale uitnodiger is geweest. Behalve dan dat de wethouder ons op onze schouder klopte en zei: “Komt goed, komt goed.” Iedereen die een bijdrage kon leveren, was welkom. Het was een initiatief van een paar mensen en

dat is dan op een gegeven moment zo gegroeid. Ik had de indruk dat er veel onduidelijkheid was en veel rol-verwarring. Dat is mijn belangrijkste observatie.

We beginnen de analyse van het netwerk van betrokkenheid met het Platform, voortkomend uit het initiatief van de Werkgroep Binnenstad West.

De bewoners hebben natuurlijk een hele belangrijke rol gespeeld in die fase. Dat komt voort uit hun kennis van de omgeving en hun betrokkenheid. En daarmee hebben ze het aspect van kwaliteit heel belangrijk op de agenda geplaatst. Dat is dus een verdienste van het Platform. De bewoners heb ik ook als meest stimulerend gevonden. De bewonersclub. Het Platform. Ik vond het groepsproces van het Platform het meest inspirerend. Gewoon de mensen die daar zaten, ieder stuk voor stuk. Bewogen, betrokken, willen, voor het resultaat gaan. Ik heb nog nooit zo'n mooi resultaat gezien eigenlijk. De bewoners waren de continue factor. Zij hebben die kwaliteitsaspecten op de agenda geplaatst. Mijn indruk is dat de bewoners daar een hele belangrijke rol in hebben gespeeld. Ik weet niet of er veranderingen in zienswijzen



zijn geweest. Althans niet in de Bolwerkgroep. Die had een idee van een centraal stuk: met dat dode stuk moet iets gebeuren. Daar waren leuke ideeën over en men was best bereid om te veranderen. Daar werd niet zo verschrikkelijk zwaar aan getild, als het geheel maar overeind bleef. Je ziet vaker dat bewoners een voorkeur hebben voor kwaliteit en op de barricade gaan staan voor bepaalde aspecten die later omhelsd worden door de

gemeente. En ik denk dat dat hier ook zo geweest is, want het Mierennest is nog steeds uitgangspunt voor de overeenkomst.

Men was heel lief voor elkaar. Iedereen praatte wel vanuit zijn eigen toko. De ene partij was met hele andere dingen bezig dan de andere en het wijkteam zat er een beetje aan de buitenkant bij, want die hoorde er wel en niet bij, maar die kon af en toe ook iets verstandigs zeggen. Maar ik had het idee dat iedereen vanuit zijn eigen achtergrond de ruimte kreeg om iets te zeggen en daar werd dan op gereageerd. Ik vind het nog steeds heel geweldig dat wij erin geslaagd zijn om met elkaar op één lijn te blijven, terwijl we toch met heel veel verschillende groepen bij elkaar zaten. En het heeft denk ik heel goed gewerkt naar de andere partijen toe dat we dat konden vasthouden. Dat vind ik nog steeds in dit proces één van de belangrijkste dingen die gebeurd zijn. Dat we er als groep gewoon in geslaagd zijn om elkaar te blijven vinden en het als we van mening verschilden eerst met elkaar uit te vechten en er intern uit te komen. Wat het Platform betreft waren de intenties voor een heel groot deel ook duidelijk, omdat we als uitgangspunt in onze statuten de

aanwijzing als beschermd stadsgezicht hebben opgenomen. Dat was voor onszelf altijd de toetssteen: als we wat willen, dan kijken we naar die aanwijzing. En dat we een hogere waarde krijgen in de buitenring, waar wij dan onder vallen. Dat is iedere keer weer een strijd geweest, want die locatie heeft een hoog C-gehalte en daarvan heeft de gemeente gezegd dat daar meer kan. Maar wij zeiden steeds dat het net zo beschermwaardig is als A-locaties. Er gebeuren andere dingen, maar de beschermwaardigheid is hetzelfde. Dat is voor onszelf een heel helder uitgangspunt geweest. Wat ook nog een keer aan de orde is geweest, is de meer behoudende kant van sommige partijen. Die kwamen op zeker moment wel met een heel historiserend tekeningetje van wat zij vonden dat er op het Bolwerk moest komen. Maar alle andere groeperingen waren toch wel de mening toegedaan dat het moet passen, maar nieuw mag zijn. En dat 'passen' is een heel belangrijk uitgangspunt geweest. Van het Platform was duidelijk dat ze iets wilden dat paste bij de maat van de binnenstad en wat er tot die tijd over die locatie gezegd was, sloot niet aan bij die maat. Dat was de eerste zorg van het Platform. Het imago van het Platform was dat het alles tot op het bot wilde conserveren en elke

ontwikkeling in de ruimte uit de binnenstad wilde weren. Ik heb het gevoel dat alles tot op het niveau van de individuele baksteen werd geregeld. Voor een deel is dat heel goed, maar tegelijkertijd betekent het dat als het gaat om functies, het zo rigide zou worden dat iedere ontwikkeling die een stad ook moet doormaken bij voorbaat wordt uitgesloten. Dus er was behoorlijk veel spanning tussen de gemeente en het Platform. Het Platform was wat dat betreft wel heel erg behoudend. Zo kwam het over. Ik moet eerlijk zeggen dat ik sommige mensen af en toe wel wat zeikerig vond, maar dat is hun goed recht. Dat mag. Ze hadden zoiets van ‘het moet blijven zoals het is’, en dat hoeft voor mij niet. Ze leken de situatie te willen bevriezen. Dat was niet de intentie van het Platform, maar door een defensieve houding en niet begrijpen waar de gemeente voor stond kwam dat zo over.

Het initiatief van de gemeente is tweeledig; naast het ontwikkelen van een bestemming voor het Bolwerk, is dat ook het experimenteren met interactieve beleidsvorming, dat wil zeggen: in samenwerking met betrokken partijen. Met interactieve beleidsvorming heeft de gemeente dan nog geen ervaring (zie ook het volgende hoofdstuk).

Ervaring met dit soort processen hoeft je ook niet te hebben. Bij een gemeentelijke organisatie wordt er zelden geëvalueerd en zelden gebruikgemaakt van kennis in de voorafgaande periode. Wat we met het Bolwerk hebben meegemaakt is flauwekul vergeleken bij wat we in de jaren '70 deden toen we het bestemmingsplan Binnenstad West maakten. Toen gingen we veel verder. Er waren verkiezingen gehouden in de buurten. Dat waren allemaal deelgebiedjes en mensen konden daar kiezen voor een oplossing. Dat was in de periode dat in Nederland bewonersparticipatie echt een politiek item was. Daarna is het alleen bergafwaarts gegaan. Of beter: veranderd.

Daarnaast spelen zowel eerdere ervaringen met bestuurlijke experimenten een rol, als ook de cultuur binnen de gemeente.

Wat ook meespeelde is dat Gouda eind jaren '80 het projectwethouderschap kende. Dat fenomeen kenden wij helemaal niet, maar het was goed om een paar dingen vlot te trekken. Het lastige van projectwethouderschap is dat het collegiaal bestuur voor een deel ophoudt. Normaal gesproken zijn verschillende personen verantwoordelijk. Projectwethouderschap is

meer territoriaal wethouderschap en daar zijn dan ook alle verantwoordelijkheden. Die ervaringen waren niet zodanig positief dat voor prolongatie is gekozen. Dat projectwethouderschap was een beetje een beladen term, dus we waren er een beetje afkerig van zo'n territoriale verantwoordelijkheid bij één persoon neer te leggen die dan integraal voor alle functies verantwoordelijk is. Integraliteit is een mooi woord, maar het is soms een excuus om maar weer te blijven wachten. Je moet ook risico's durven nemen.

Onze ambities werden in hoge mate doorkruist door de politieke waan van de dag. Het systeem heeft zijn eigen wetten. En als je resultaten wilt, moet je volgens het systeem werken. Als je niet volgens het systeem werkt, dan werk je tegen het systeem en gaan alle mensen die in het systeem werken, zeggen: “Ja, het past niet in mijn systeem.” Dat heeft te maken met strijdbaarheid, met beheersbaarheid, met afdekken tegen risico's. Ik neem dat de mensen op zich niet kwalijk, maar dat verbaast me nog steeds. Nu ook als ik eraan terugdenk. Wat hebben wij als gemeente nu ingebracht? Dat frustreerde mij. Daar werd ik af en toe boos om. Maar dat tegendenken

moet je gewoon incalculeren. Vandaar dat de politieke factor eigenlijk een hele belangrijke rol heeft. De politiek heeft wel een positieve rol gespeeld uiteindelijk. Of althans, de direct betrokkenen. Het ligt heel erg aan de wethouder. De ene heeft zich in het vuur gerend voor het geheel. De andere in het begin ook, maar die is later teruggekrabbeld, dus dat was wat moeizamer. De bestuurlijke wil is in zo'n proces doorslaggevend voor succes. Die *overrulet* de ambtenaren. Op het moment dat een bestuurder zegt: “Ik zie wel wat er gebeurt”, dan is de ambtelijke macht te groot. Intenties en standpunten hebben vooral te maken met mensen en met de samenstelling van het College. Of ze überhaupt openheid willen geven, of ze belang hechten aan een goede en hechte interactiviteit met burgers c.q. belangenorganisaties, of ze gevoel hebben voor de binnenstad, voor de historie, of alleen maar naar de centen kijken. Dat zijn wel een aantal zaken die ontzettend van belang zijn in dit soort processen. En je moet een bestuurder hebben die er enthousiast over is. Als je met iets begint, begin dan een wethouder enthousiast te maken. En ga niet andersom te werk, want een enthousiaste ambtenaar is nog geen enthousiaste bestuurder.

Wanneer we een netwerkanalyse maken, wordt duidelijk dat er eigenlijk sprake is van twee initiatiefnemers die elk vanuit een eigen vertrekpunt deelnemen aan de klankbordgroep.

Voor het Plattform is dat zorg voor kwaliteit, voor de gemeente is dat daarnaast ook het experiment met interactieve beleidsvorming. Er is dus sprake van een hybride klankbordgroep. Daarbij zijn de onderlinge verhoudingen wat de inhoudelijke inbreng betreft scheef.

Ik heb me het meest geërgerd aan het feit dat de gemeente geen ideeën had. Er is over alle onderwerpen gesproken en daar zijn op een gegeven moment ook thema's op ingericht. Er kwamen maar van één kant ideeën. Er kwam niks uit. Ik vind dat de gemeente zich in dit hele verhaal wat weinig heeft laten zien. Er kwam heel weinig. Zo'n zelfde notitie als het Plattform gemaakt heeft, die *Bolwerknotitie*, had de gemeente al tien keer kunnen maken, bij wijze van spreken. "Dit zijn onze ideeën, zullen we ze even opschrijven? Of jullie het nou leuk vinden of niet, maar wij hebben ook iets, alsjeblieft." Dat had ik best graag gewild, want dan had je namelijk ook vanuit de gemeente een echt doordachte input gehad in het proces. Maar als ik vroeg: "Wat doet de gemeente?

Wat stel je daar nou tegenover?" dan kreeg ik als antwoord: "Niks. Ja, niks." "Nou, dan gaan we verder!" Het Plattform kwam met ideeën en uitgangspunten en vanuit de gemeente was er alleen een lijstje met wat mocht. De gemeente wist eigenlijk niet wat ze ermee aan moest. We waren niet alleen niet gewend aan zo'n goed georganiseerde club als het Plattform, maar ook niet aan de vasthoudendheid en deskundigheid die daarin opgesloten zat. We hadden natuurlijk wel inspraakprocessen, maar zo georganiseerd denken over een onderwerp waar de gemeente altijd het voortouw in had gehad, hadden we nog niet meegemaakt. Op het laatst wel hoor, maar in het begin was er heel weinig inhoudelijke inbreng van het gemeentelijk apparaat. Ze hadden blijkbaar niks. Ik werd dus ook wel eens boos, omdat er niets van de gemeente kwam. "Verdorie, we zitten hier, we maken afspraken, we denken over dingen na en er komt niks!" En ik heb op zo'n moment dan geen verhaal. "Ja, daar hebben we dan nog niet over nagedacht." Sorry hoor, maar de anderen komen wel met ideeën. Zij waren steeds degenen die constant de creativiteit zochten om iets te bereiken. Zij moesten ontzettend aan de gemeente sleuren, van 'kom nou en doe nou en ga nou'. Waarom



komen wij dan niet met ideeën? Dus ik zat daar met plaatsvervangende schaamte. Daar is de architect voor. Die moet er met ons uit zien te halen wat er in zit. Het is me een tijd kwalijk genomen dat ik niet met mijn eigen mening kwam. Dan vragen ze waar ik zit, maar ik was gewoon een domme projectleider. Ik heb dat wel verteld. Ik heb ook altijd mijn eigen beeld verteld. Daar heb ik nooit een misverstand over laten bestaan. Maar er is toen met elkaar gekozen voor iets anders. Ook prima. Ik vind nog steeds dat de architect binnen die kaders een prachtig plan heeft gemaakt. Maar dat werd dus niet begrepen. Daar hadden we misschien meer tijd aan moeten besteden. De projectleider van de gemeente vertelde ook altijd duidelijk wat voor problemen hij had. Zijn rol was eigenlijk wel grappig, omdat hij zich verplicht voelde het elke keer weer open te gooien binnen het ambtelijk apparaat. Die hele puzzel leidde er natuurlijk toch toe, dat er nergens knopen doorgehakt werden. De projectleider kon ook niet alles, die zat ook in een spagaat. Hij was wel duidelijk iemand van de gemeente, maar naar hem was er niet zo zeer wantrouwen, als wel het idee dat hij tussen twee vuren zat en niet sterk genoeg

was. Hij was uitermate vriendelijk maar op mij maakte hij de indruk: je praat ontzettend mooi, maar of je het waar kunt maken binnen de gemeente? Daar begon ik steeds meer bedenkingen tegen te hebben en op een gegeven moment is hij ook weggegaan. Ik weet niet of er niks mocht gebeuren, maar ik zag tegendenken. Door alles wat daarachter zat, wat nooit verscheen op de vergaderingen. Maar vergis je niet dat daar ook natuurlijk wel veel bekokstoofd wordt! Dan heb ik het niet over personen, maar over het systeem. Het meest belemmerend heb ik de houding van de gemeente gevonden. Niet alleen in het begin maar ook gaandeweg het proces heb ik momenten gehad dat ik voelde dat ze eigenlijk helemaal niet wilden, of ergens andere ideeën hadden die ze niet open uitspraken. Een verborgen agenda.

De verbinding tussen de gemeentelijke delegatie in de klankbordgroep en de gemeentelijke organisatie is zwak.

Er is voor zowel proces als inhoud geen thuisbasis. Binnen de gemeente is er immers geen ervaring met interactief beleid; bovendien bestaat er geen hechte band tussen de afdelingen voor bodem en ruimtelijke ordening en is deze laatste ook nog eens verdeeld.

Er lagen wel opvattingen bij stedenbouwkundigen die heel erg bepalend waren voor wat er in Gouda kon. Er waren verschillende stedenbouwkundigen met verschillende opvattingen, dus dat was ook heel verwarrend. Het was ook maar de vraag of een wethouder daar bovenuit kwam. Die stedenbouwkundigen waren heel bepalend voor de initiatieven, maar ook voor hoe die discussie zou verlopen. Voor het bestuur ging het om het mogelijk maken, zonder stellige opvattingen over wat er mogelijk gemaakt moest worden. Hoe dat er precies uit kwam te zien, werd aan de organisatie overgelaten. Dat betekent dat de opvatting binnen de organisatie heel erg bepalend kon zijn voor wat eruit zou komen. Hun eigen, niet altijd professionele opvatting over wat mooi en lelijk is in deze stad. Die spanning kost trouwens ook geld, hoor. Er is ook niet altijd respect binnen een organisatie voor waar je nou mee bezig bent. Bij Grondzaken leefde het imago dat de stedenbouwkundigen het geld uitgaven dat zij moesten verdienen, en daar willen zij eigenlijk ook wel wat over zeggen. En bij de stedenbouwkundigen was het beeld ‘bij Grondzaken kan en mag nooit wat’. Ik heb geprobeerd ze aan de tafel te krijgen en een gedeelde verantwoordelijkheid te laten dragen, maar dan blijkt

hoe naïef je kunt zijn. Dat los je niet op, dat zit gewoon in de genen van een organisatie op een gegeven moment. Ze geven je misschien gelijk uit beleefdheid en vervolgens gaan ze op de manier verder zoals ze gewend waren.

De hybriditeit van de klankbordgroep maakt de rol van de schakels extra belangrijk; deze moeten namelijk intern de beide netwerken van betrokkenheid zien te verbinden. De schakels in dit verhaal zijn de onafhankelijke voorzitter van de klankbordgroep, afkomstig van de gemeente, de wijkmedewerker die namens de bewoners deelneemt, en de architect die door visualisering de wensen en eisen van beide partijen inzichtelijk maakt.

Een onafhankelijke voorzitter is een voorwaarde voor alle partijen. Je kan alleen maar een voorzitter zijn, als je niet inhoudelijk geïnteresseerd bent. Ik probeer ook altijd uit te leggen dat je een keer een stap moet durven zetten, dus risico moet durven nemen. En dan de verantwoordelijkheid laten waar die is, namelijk bij de politiek. Maar je moet een keer de stap durven te zetten dat je uitzoekt wat er op die locatie nou mogelijk is. Het is een prachtig gebied, er gebeurt van alles: er komt een

compleet sluizencomplex bij, er komt een weg bij, misschien een boulevard, er komen jachthavens bij. Dat zal wel moeten allemaal. Daarvoor moet je dingen onderzoeken. Je weet dat als je zoiets voorbereidt dat een stap is in een proces die je bewustmaakt van kwaliteit en van wat er allemaal kan. En dan maakt het inderdaad niet meer uit of een parkeergarage de hoogte of de laagte in gaat. Als het die kwaliteit op die plek maar genereert. En dáár moet je als bestuurder gevoel voor hebben. Je moet de ander het werk laten doen en zelf domme vragen durven stellen. Een voorzitter moet in mijn ogen ook dom zijn. Ik heb het met collega's ook wel eens gehad. Als je over een groenstructuur praat en je blijft als groenman op je eigen groenbelang hangen, en de verkeersman blijft op zijn belang hangen, dan moet je als voorzitter proberen iedereen boven dat grasveld uit te trekken, zodat het niet meer over specifieke belangen gaat maar om een groenstructuur. En dan blijkt dat wat jij graag hier wilde ook ergens anders kan. Je moet dus als voorzitter wel weten dat het speelt, maar je moet de mensen proberen op dat niveau te krijgen. En dan komen ze eruit. De rol van onze voorzitter vond ik heel positief. We mogen blij zijn dat hij hierbij betrokken is

geweest, want met hem hebben we wel één van de betere mensen gehad. Die durfde ook intern behoorlijk zijn nek uit te steken. Daar ben ik van overtuigd. Maar in die groep zelf moeten ook mensen zitten die er vertrouwen in hebben.

Tijdens de vergadering was er een goede uitwisseling van ideeën en informatie. Wat ook belangrijk is geweest, is dat er iemand bij zat die gezag had bij de bewoners, maar van wie men ook bij de gemeente zei: “Als hij het zegt, dan moet je je er toch eigenlijk bij neerleggen.” Dus op speciale momenten nam hij het woord en dan ging hij ons toespreken. Of hem werd gevraagd wat hij er nou van vond. Hij komt dan gewoon met een verhaal. Natuurlijk was hij partij voor de bewoners, maar iedereen erkende hem, van ‘goh, daar moeten we toch eens goed naar luisteren’. En dat werkt ook, dat heeft zijn bijdrage. In zo’n heel proces moet je je zegeningen tellen dat je verschillende mensen hebt in zo’n groep die allemaal een soort bijdrage leveren. Anders klappt het uit elkaar.

Om de brug te slaan tussen het Platform en de gemeente, maakt de architect gebruik van visualisering.

Als je professionals en niet-professionals, bewoners en kennis uit de buurt bij elkaar in dat hok stopt, en dat deed de architect hartstikke goed, is het vertalen van al die denkbeelden in beelden een sterk punt. Goeie vent. Ik vond het eerst een vreemde figuur in het begin. Het is me nog onduidelijk welke opdracht hij nou had, maar de gemeente heeft de eerste opdracht aan de architect gegeven. Ik ben nog een paar keer boos op die architect geweest. Ik begreep die man niet, hij begreep mij niet. We spraken elkaars taal blijkbaar niet. In het begin dacht ik ‘wat doet die man?’ Die maakte plannen. Maar we hadden het nog niet over plannen, we hadden het over uitgangspunten. En dan begon hij al te tekenen. Er zijn een aantal middelen beschikbaar om procesmatig je eigen knowhow in te brengen. Dus al dat geouwehoer moet je elke keer toespitsen op iets wat daar consequenties uit trekt: is dit het? En de discussie gaat verder door daar op te schieten. En dat leidt dus tot een nieuwe tekening. Daarmee blijf je de discussie sturen. Wij wisten dat het kon, maar dat het ook lukte was voor ons ook bijzonder. We hebben er vaak aan getwijfeld! Daar was ook aanvankelijk best wantrouwen tegen.

Maar achteraf vind ik dat heel goed, want niet iedereen kan die woorden begrijpen, of zien wat het betekent. Dus hij maakte schetsen van wat er zoal gezegd werd. Hij heeft dat moeten leren, volgens mij, maar hij heeft die rol, van steeds vertalen en vertellen en terugleggen van wat hij gehoord had en dan weer tekenen, goed opgepakt. Om uiteindelijk de handen op elkaar te krijgen, moet er dus een tekening komen die die handen ook echt op elkaar krijgt. En dat hangt van je eigen vermogens af. En van wat er van alles wat in het plan wordt ingebracht terecht kan komen op een manier dat mensen zich daarin kunnen herkennen. Dus het gaat wel degelijk om de inbreng die van buiten komt. Weet je op tijd iets te maken waarvan je denkt ‘ja maar dat is het!’ Zeker tegen het eind van het proces kwam dat eruit. Er zijn momenten geweest dat we een soort rondjes hadden en dat iedereen daar zelf wel wat van vond. En dat vond ik wel inspirerend, omdat iedereen daar met zijn eigen ideeën kwam. Die architect vond ik op een hele goede manier op ons denken inspelen. Ik vond het stimulerend dat hij kennelijk kon horen wat wij zeiden en daar ook iets mee deed in de geest waarvan we daar met elkaar over dachten. Dat vond ik wel leuk. En wat ik ook opmerkelijk





vond, dat was het proces om uiteindelijk met elkaar tot iets te komen. In het begin een heleboel geneuzel. In zo'n proces komt heel veel aan de orde. Enerzijds moet je vanuit je ervaring het vertrouwen hebben dat we er wel komen. We hoeven daar niet op de eerste dag uit te zijn, we hebben een jaar. En ook als we in het begin niet weten hoe we eruit moeten komen, moet je erop vertrouwen dat je er over een jaar wel uit bent. Als je dat vertrouwen in jezelf niet hebt, dan word je een paniekvoetballer in dit soort processen. Anderzijds moet je eruit destilleren wat voor het ontwerp belangrijk is. Er zit een heleboel ruis waarvan je de helderheid in het gesprek moet hebben dat dat niet onze zorg is, maar de zorg van een paar andere partijen. Dus al dat gedoe met bodemsanering is mijn probleem niet. Ook hoe zij elkaar in de haren vliegen en lokale politiek is mijn probleem niet. In elk geval mag dat het ontwerp niet beïnvloeden. Daardoor word ik niet gek en probeer ik dat hele spel om die tafel niet gek te laten worden. Er spelen een heleboel dingen mee die alle kanten uit kunnen vliegen en er is natuurlijk de ruimte om daarover te praten, maar uiteindelijk hebben die hun effect ergens anders. Dat leidt er dan toe dat het gesprek zich toespitst.

Door de werkwijze van de architect en het ontbreken van andere expertises, komen sanering en financiën niet in dezelfde mate expliciet aan de orde als de ruimtelijke inrichting. Het uiteindelijke plan betreft dan ook alleen de inrichting, niet de mogelijkheden die er zijn om deze inrichting te realiseren of de belemmeringen die het tegen kunnen houden.

Tot slot zit de projectontwikkelaar in de klankbordgroep. Deze is gebruiker, omdat hij profijt heeft van het uiteindelijke resultaat.

Er was toen ook een aannemerscombinatie en een projectontwikkelaar die door de gemeente was aangewezen. Eigenlijk naar aanleiding van dat ze er écht wat mee moesten. En allebei kwamen ze met een dusdanig aanbod dat het voor de gemeente helemaal niet interessant was. Het is dan toch ook weer typisch Goudaas om uiteindelijk naar een ontwikkelaar te stappen uit de buurt. Een bekende die daar zelf natuurlijk nog eens af en toe langskomt. En toen zijn ze uiteindelijk bij de huidige ontwikkelaar terechtgekomen. Waar overigens nog geen contract mee is. Het is een *gentlemen's agreement* dat elk moment ontbonden kan worden.

Ze zijn daar nogal vrijblijvend ingestapt en ik heb dat altijd naïef gevonden. Hij is wel voor 100 procent betrokken bij de stad en zit ook bij de gesprekken van de klankbordgroep. De ontwikkelaar is toch eigenlijk ook heel erg meegegaan in de kwaliteitsaspecten van het Platform. Niet altijd zonder meer, maar in zekere zin zijn ze op basis van dat masterplan ook het voorlopig ontwerp gaan maken. Hij heeft toch het Mierennest als uitgangspunt geaccepteerd zonder dat er toen al een overeenkomst was. Dus er zal wel discussie zijn geweest over onderdelen, maar ze hebben zich daar ook aan gecommitteerd. Ik vind echter dat we er onvoldoende ver in zijn gegaan om te kijken of dat problemen zou opleveren.

Ik had wel de indruk dat de ontwikkelaar van vooral het begin wel naar ons wilde luisteren en dat die wel met ons samen wilde. Er zijn ook momenten geweest waarop wij heel hard konden roepen: "Nu moet het verdorie eens een keer gebeuren!" en hij dat vanuit zijn rol natuurlijk niet kon doen. En eigenlijk heel blij was dat wij dat dan op dat moment konden roepen en ons stevig op konden stellen. Hij was wel blij met een paar mensen aan tafel die heel vrij konden roepen. Wij konden natuurlijk heel

vrij roepen, want wij hoeven er niet aan te verdienen. We hoeven alleen maar op te letten dat het een beetje gaat passen en dat we er blij mee kunnen zijn. Voor de rest zijn wij nergens aan gebonden en zijn wij heel vrij. Hij heeft dat opgepakt en zich met alle goede intenties uit de naad gewerkt. Waarbij moet worden aangetekend dat het een ontwikkelaar-aannemer is. Die zijn in zoverre interessant dat hun eerste prioriteit ligt bij de continuïteit van het bouwbedrijf. Dus zij hoeven uit de ontwikkeling zelf niet alles te halen. Overall zijn zij een beetje op dezelfde manier doorgegaan. Maar ze hebben geen knowhow op het gebied van hotels en parkeergarages. Weet je wat het met een hotel is? Degene die het hotel heeft, wil de grond altijd voor nul euro hebben, omdat hij weet dat bij een goed lopend hotel de uitstraling op de omgeving goed is. Maar een exploitatie van een gebied red je er niet mee. En je moet heel erg thuis zijn in die hotelwereld in Nederland. Dus je moet eigenlijk ook een projectontwikkelaar hebben die in die wereld thuis is en die dat weer goed weet uit te besteden. Je moet niet denken dat je alle deskundigheid die je van buiten haalt zelf toe moet kunnen passen.

Concluderend kunnen we stellen dat binnen de klankbordgroep vooral aandacht is geweest voor ruimtelijke ontwikkeling; er heeft geen samenwerking plaatsgehad met bodem. De oorzaak daarvan is dat gewerkt is met een faseringsmodel.

Na het masterplan maak je een fasering van het project, en Bolwerk is in feite een project, en die fasen moet je steeds afsluiten met een besluit. De fasen zijn initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding en realisatie en elke fase heeft zijn eigen activiteiten. In de initiatieffase heb je een idee. Je zou kunnen zeggen dat het masterplan *Het Mierennest* eigenlijk een idee is. Op het moment dat dat algemeen erkend wordt als een mooi idee en er is bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak voor, waarmee een aantal partijen van ook buiten het Platform verder kunnen, namelijk commissie Welstand, Monumentenzorg, dan neemt het bestuur een besluit: “Dit masterplan nemen we als uitgangspunt voor de volgende fase.” Dat is de definitiefase waarin je nader onderzoek doet naar de haalbaarheid. Dat is ook, misschien niet leuk, financieel en markttechnisch. Die haalbaarheid onderzoek je aan de hand van een heel nauwkeurig programma van eisen. Dan ga je een voorlopig ontwerp maken. Niet eerder dan

dat de haalbaarheid is aangetoond, ga je beginnen met je ontwerp. Ontwerpwerkzaamheden zijn hartstikke duur. Er is dus al voor tonnen uitgegeven aan ontwerp zonder inzicht in de markttechnische haalbaarheid. Daarom hebben we ook gezegd: “Wat vastligt is het masterplan. Dat is geformaliseerd in het bestemmingsplan. En wat ook vastligt is het programma van eisen. Dat is globaal: zoveel woningen, zoveel kamers, zoveel parkeerplaatsen, zoveel vierkante meter bedrijfsruimte. Dat klikken we vast. Maar de belangrijkste opdracht nu is eigenlijk die markttechnische haalbaarheid uit die definitiefase. Energie is beperkt, dus je moet je richten op de zaken die bij die ene fase horen. Dat is ook de kracht van op zo’n manier aan een project werken. Dus die onderscheiding in fasen is essentieel, omdat het een integraal project is en dat kun je alleen maar realiseren als de zwakste schakel realiseerbaar is. Dus we gaan in de definitiefase geen discussies voeren die passen bij de andere fasen.”

In hoofdstuk 5 zullen we aandacht besteden aan de consequenties van het faseringsmodel voor het vervolg van het proces. Eerst staan we stil bij het verschijnsel interactieve beleidsvorming en de wijze waarop deze een rol heeft gespeeld in de casus van het Bolwerk.



Een hybride klankbordgroep

Eind '97, zegt m'n gevoel me, kwam ineens het fenomeen interactief bestuur op. Toen is bedacht dat we in het geval van het Bolwerk misschien naar een proces toe moesten met interactie met een heleboel participanten die mee zouden doen en mee zouden praten. Dat was toen het nieuwe college aantrad in '98 al in gang gezet. Toen trad iemand toe in het college die het project Bolwerk kreeg. De enige zorg die ik op dat moment had, ging niet over dat proces, maar of wij wel in staat waren om de goede voorwaarden mee te geven voor dit proces. Die bouwmassastudie uit het verleden was een mastodont. Die paste niet in de schaal van de binnenstad. Toen was het moment dat we dachten 'laten we proberen of we met die nieuwe methode van interactief werken tot een aanvaardbare bouwplanontwikkeling kunnen komen'. Alleen waren wij toen nog helemaal niet ervaren in hoe je dat doet. Bij de uitvoering van dat soort processen is het zo dat als je fout begint, het daarna niet meer goed komt. De gemeente is per definitie heel pretentius en

De mate en aard van bewonersparticipatie verandert in de loop van de geschiedenis langs de lijn van stedelijke vernieuwing. In het cyclische proces van stedelijke vernieuwing zijn de fasen van probleemsignalering, probleemanalyse, visie- en planvorming, uitvoering en beheer te onderscheiden. Bewonersparticipatie kent een geschiedenis van ongeveer een halve eeuw en schuift steeds verder op naar het begin van het proces.

Na de Tweede Wereldoorlog, in de fase van de wederopbouw, wordt er vooral gewoon maar gebouwd. Hier staat kwantiteit voorop. Doevedans en Stolzenburg² halen 'Een geruisloze doorbraak' van Bosma en Wagenaar (1995) aan en stellen dat de naoorlogse periode gekenmerkt wordt door stadsreparatie. Daarin worden vier ideaaltypische concepten onderscheiden:

1. *historische enclaves: het volledige herstel van het verleden door de reconstructie van overgebleven fragmenten en de*

² *Doevedans en Stolzenburg (2000) Stad en samenleving, Martinus Nijhoff uitgevers: Groningen.*

sloop van elementen van latere datum;

2. *traditionalistische stadsreparaties: het slechts voor noodzakelijke verkeersingrepen wijzigen van de oude stad met prioriteit voor het herstel van de regionale identiteit;*
3. *modernistische stadsreparaties; het zoeken naar nieuwe woonvormen binnen oude stadscontouren;*
4. *blanco tekenvel: het voorzien van de verwoeste binnenstad van een compleet nieuwe plattegrond, verzameling functionaliteiten en typologie.*

In Nederland overheerst het derde concept, waarbij woningbouw als dynamische factor voor het economisch herstel wordt gezien.³ Woningnood is 'volksvijand nummer één' en een grote woningproductie, gefaciliteerd door de opkomst van geïndustrialiseerd bouwen dat een hoge productie goedkoop en efficiënt mogelijk maakt, is noodzakelijk om die vijand te verslaan. Voor stadsreparatie, stadsvernieuwing en beheer van de gebouwde omgeving (transformatiestedenbouw) betekent dit in de zestiger jaren een schaaltransformatie van de binnen-

³ Naast stadsreparaties onderscheiden Doevendans en Stolzenburg de lijn van de stedelijke uitbreiding en suburbanisatie; deze lijn is voor de onderhavige leergeschiedenis niet relevant en zal verder niet aan de orde komen.

dat moet ze ook zijn. Je moet uitstralen dat je weet wat je wilt. Maar of dat de werkelijkheid dekt? Het is destijds redelijk hals over kop gegaan. Ik weet niet eens of het in het college is geweest. We dachten 'dat is hartstikke leuk, laten we het op gang brengen en we zien wel'. Als het goed is, leidt dat tot een product waar bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak voor is. Het bestuur moet willen dat er ook maatschappelijk draagvlak is voor haar beslissingen. Maar die samenwerking met het Platform moet leiden tot het gevoel dat er voldoende draagvlak is.

Het gewicht van Voorbestemd wegende, nodigt de gemeente de leden van Werkgroep Binnenstad West uit zitting te nemen in twee klankbordgroepen. Eén klankbordgroep voor de ontwikkeling van het nieuwe bestemmingsplan en één voor de ontwikkeling van het masterplan voor het Bolwerk, waaraan de gemeente op dat moment met de opdracht aan een architect een begin maakt.

Dat gekozen is voor een architect impliceert overigens dat vanaf het begin sprake is van bebouwing, en niet van bijvoorbeeld een park. Dat bakent ook vanaf het begin de mogelijkheden af en leidt tot gerichtheid van de betrokkenen op de gebouwde omgeving.

De Werkgroep Binnenstad West wil graag op de uitnodiging in gaan, maar realiseert zich dat er meer belangengroepen met een mening zijn die kunnen bijdragen in de planontwikkeling. Uiteindelijk vindt zij twaalf belangenorganisaties bereid zitting te nemen in een platform, dat officieel op 2 februari 1998 wordt opgericht onder de naam Stichting Platform Binnenstad West. De stichting heeft een voorzitter en een secretaris. De belangengroepen zijn: Initiatiefgroep Gouda Havenstad, Oudheidkundige kring 'Die Goude', Initiatiefgroep Raambuurt, Wijkteam Binnenstad, Werkgroep Gouda-Krimpenerwaard, Behoud Stadsschoon, Archeologische Vereniging Golda, Stichting Binnenhavenmuseum Turfsingel, Stichting Belangenbehartiging Bedrijfsleven Raam en omgeving, Horeca Nederland afdeling Gouda, Werkgroep Potterspoort en Werkgroep Binnenstad West.

Met *Voorbestemd* heeft de Werkgroep Binnenstad West duidelijk gemaakt dat ze aan tafel wil zitten met de bestemmingsplanwijziging. Dat is de slinger geweest en ineens zaten we aan tafel. Het Platform was er toen nog niet, toen was het nog Werkgroep Binnenstad West.

steden; men spreekt wel van megaprojecten in het kader van cityplanning, die door onder andere hoogbouw sterk contrasteren met de fijnmazige structuur van de oude stad, waarbij historische elementen welbewust worden weggevaagd. De woonfunctie verdwijnt uit het centrum.

Maar het duurt niet lang eer de kwaliteit van de bebouwing in elk geval voor de bewoners ook een rol gaat spelen. Met het verstrijken van de tijd zien we een verschuiving in de momenten waarop zij zich met het proces gaan bemoeien. In de zestiger en zeventiger jaren van de vorige eeuw richten zij zich, met vooral actiemiddelen, tegen de plannenmakers in de uitvoeringsfase van projecten. De kritiek is gericht op de eenvormigheid en grootschaligheid van de stedelijke uitbreidingen; ook wordt aandacht gevraagd voor de waarde van de bestaande stad, door cityplanning meer beschadigd dan ooit door de oorlog. Hier is sprake van een reactie op het goedbedoelde, maar betuttelende overheidsbeleid. Burgers en actiegroepen gaan gebruikmaken van de beroepsmogelijkheden die de Wet op de ruimtelijke ordening biedt; daarnaast gaan zij steeds vaker over op buitenparlementaire acties, dat wil zeggen: zelfstandige acties waarbij de volksvertegenwoordiging wordt gepasseerd en een directe

confrontatie wordt gezocht met het bestuur en ambtelijk apparaat. Het maatschappelijk draagvlak voor de aanpak van stadscentra en de daarbij behorende afbraak van omliggende woonwijken verdwijnt als sneeuw voor de zon. Renovatie en rehabilitatie zijn de nieuwe leidende principes: men spreekt van stadsvernieuwing, waarbij de woonfunctie in de binnenstad versterkt wordt.

In de zeventiger en tachtiger jaren gaan de bewoners zich een fase eerder met het proces bemoeien, namelijk in de planfase. Daarin combineren ze actie 'tegen' (een residu van de reactieve rol) met overleg en het aanbieden van alternatieven; bovendien ontregelen zij het proces al in de planologische procedures (hindermacht). De actiescomités in de stadsvernieuwing vieren daarmee hun hoogtijdagen. Ook de overheid meet zich een nieuwe rol aan. Er worden hervormingsvoorstellen gedaan voor verbetering en uitbreiding van het optreden. We zien dus dat zowel overheid als burgers een grotere rol opeisen. De spanning die hierdoor ontstaat, wordt zichtbaar in het advies van de Raad van Advies voor de Ruimtelijke Ordening (RARO) ten aanzien van inspraak. Inspraak zou in ruime mate tegemoet moeten komen aan de wens van burgers om meer invloed op beleid te hebben (bestaande bezwaarprocedures

En als je ziet wat er zich heeft afgespeeld in de jaren '80, had ik het gevoel dat dit zo niet moest doorgaan en dat die tendens moest worden doorbroken. Het bestemmingsplan was een aanleiding om me daarmee bezig te houden. Ik bemoei me graag overal mee. Dat hebben we allemaal, dus dat doen we gewoon allemaal. En ik wilde iets op een positieve manier bereiken. Ik wilde iets toevoegen aan die stad en dat is iets positiefs. Dat is niet negatief van 'ik ben tegen', nee, 'nou gaan we iets zoeken waar ik vóór ben'. Het was eigenlijk van mijzelf een antwoord op de negatieve periode daarvoor, een hele negatieve toestand van iets tegen proberen te houden met grote emotionele gebeurtenissen, ook vaak heel negatief en boos. Inhoudelijk, daar zal ik eerlijk over zijn, had ik er nauwelijks ideeën over, want dat is helemaal niet mijn kwestie. Ik heb daar absoluut geen verstand van. Zo heb ik me, dacht ik en hoop ik, ook niet opgesteld. Andere mensen zaten veel meer op de inhoudelijke kant en daar heb ik goed naar geluisterd. Ik vond ook dat zij wat dat betreft meer stemrecht hadden. Ik kon af en toe wel behoorlijk lastig zijn. Vooral richting gemeente. Ik geloof dat ik daar een beetje een rol van lastige tante die altijd weer zo nodig de bek open moet trekken en de puntjes

op de i wil zetten in heb kunnen vullen. Uit *Voorbestemd* is voor mezelf uitgekomen dat ik het wel een kant vind die me heel erg trekt en die ik ook heel erg leuk vind. Ik heb jammer genoeg geen artistieke mogelijkheden in mezelf, maar ik vind het wel heel erg leuk om te zien hoe zo'n proces op gang komt en hoe dat werkt. Toen ik hoorde dat er een club mensen bezig was die dit gebied in kaart wilden brengen om te kijken wat we hebben en hoe we ermee kunnen omgaan om de mooie dingen die er zijn te behouden en te verbeteren wat er verbeterd kan en moet worden, maakte dat direct iets bij me los. Het leek me leuk om daar bij te gaan zitten en mee te gaan doen. Dus vanuit die positieve gedachte. En toen is eigenlijk van het een het ander gekomen. Dan kom je een aantal mensen tegen die dezelfde ideeën en gedachten hebben. En dan kom je gezamenlijk tot de conclusie dat nu het moment is om een aantal tendenzen gewoon om te draaien en te doorbreken. En zo rol je van het een in het ander. Dan heb je het bestemmingsplan en het Bolwerk, de brandweer, Verheullocatie. In december '98 hebben we nog eens met een grafkist rondgezeuld. We hadden toen een aantal inhoudelijke geschilpunten met de gemeente over

vallen hier dus buiten) en de bevolking mag verwachten dat haar inspraak ook daadwerkelijk invloed zal hebben binnen de grenzen der redelijkheid. De RARO noemt vier argumenten,⁴ die we ook vandaag de dag nog tegenkomen:

- 1. inspraak van de bevolking kan een belangrijke bijdrage betekenen aan de kwaliteit van het overheidsbeleid;*
- 2. de inspraak kan ook een functie hebben bij de afweging van de bij de planologische maatregelen betrokken belangen en kan daarnaast dienen om in de samenleving aanwezige deskundigheid buiten het overheidsapparaat te mobiliseren;*
- 3. inspraak kan gezien worden als een sociale techniek, waarmee inzichten in de samenleving naar voren worden gebracht en vorm krijgen;*
- 4. de neiging van individuen en groepen zich te verzetten tegen de beslissingen van de overheid zal sneller omslaan in het verlenen van medewerking, als zij een aandeel in het besluitvormingsproces hebben gehad.*

⁴ In Doevendans en Stolzenburg (2000), p. 468.

Doevendans en Stolzenburg concluderen: “Inspraak wordt duidelijk gezien als een instrument voor een beter overheidsbeleid. Het kwam op geen enkele wijze tegemoet aan de wensen in buurten om zelf plannen te ontwikkelen en meer zelfstandig beslissingen te nemen, met andere woorden: te participeren in de beslissingsbevoegdheid van de overheid” (2000, p. 468). Ook in veel hedendaagse documenten worden drie, elkaar versterkende motieven genoemd die de oorspronkelijke argumenten van de RARO resoneren; het gaat dan om het vergroten van

1. *het draagvlak onder de bewoners, wat ten goede komt aan het verdere verloop van het proces (ontmantelen van hindermacht);*
2. *de betrokkenheid van de bewoners bij hun wijk of buurt, ook in termen van sociaal en fysiek beheer;*
3. *de kwaliteit van de plannen: de bewoners weten zelf het beste wat er in hun wijk gaande is.*

In de jaren negentig verschuift de inzet van de burgers naar de visie- en zelfs de analysefase. De bewoners weten posities te verwerven in projectgroepen en haalbaarheidsonderzoeken, of nemen zelf initiatieven. Het proces rond de vernieuwing van de

het bestemmingsplan. Dat had niets met het Bolwerk te maken, maar het zijn wel vaak dezelfde mensen. Met die doods-kist was het zo: jullie gaan raar met ons om, zullen wij ook eens raar met jullie omgaan? Gaan wij met doods-kisten sjouwen! Dat maakte toen al duidelijk dat we niet met ons lieten sollen. Dat is het Platform.

Het eerste overleg van de klankbordgroep vindt plaats op 14 mei 1998. De deelnemers zijn een afvaardiging van het Platform, ambtenaren van de gemeentelijke projectgroep, de architect en een door de gemeente aangestelde onafhankelijk voorzitter. Doel van deze bijeenkomst is om ideeën te leveren en te discussiëren over uitgangspunten om op basis van argumenten te komen tot een zoveel mogelijk gedeelde visie voor het gebied.

Het kenmerk van een initiatiefnemer is echter dat deze het eigen vertrekpunt niet meer ter discussie stelt. Tussen beide initiatiefnemers in de klankbordgroep, het Platform en de gemeente, zien we dan ook een spel om de macht ontstaan. Dat maakt het moeilijk beide netwerken te verbinden tot één netwerk van betrokkenheid rond het Bolwerk.

Je moet natuurlijk niet vergeten dat het voor een groot gedeelte vrijwilligerswerk is. Iedereen steekt daar een hoop vrije tijd in. Dat wordt ook overigens niet altijd zo gezien en zo gewaardeerd. Het was voor ons nieuw en we hadden ons niet gerealiseerd dat het voor de gemeente ook nieuw was. We hadden het er wel over en dan voelden we enorme frustratie, want wij hadden ons werk, gezin, kinderen, weet ik het allemaal, en dan dit er nog bij, meestal ‘s avonds. En dan hadden we het idee dat de ambtenaren van de gemeente, de mensen met wie we dus aan tafel zaten, de hele dag erop zaten te studeren hoe ze met ons moesten matchen, en op wat ze deden en op hoe ze ons konden manipuleren. En ik denk dat we daar ook frustratie op voelden: “Zij zijn er de hele dag mee bezig.”

Ik had dat gevoel niet. Ik had precies het tegenovergestelde gevoel. Ik dacht ‘de gemeente wordt gewoon weggespeeld door een groep mensen met kennis’. Vooral in het begin.

Ik heb soms ook wel het idee dat ze het maar lastig met ons hadden, omdat wij ambitieuze plannen hadden. Daar had ik wel eens paranoïde gedachten bij, dat die ambtenaren niet wilden dat wij zoiets verzonnen, maar



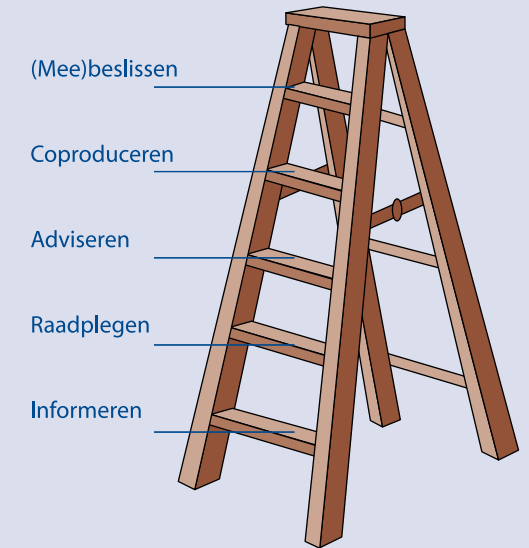
Bolwerklocatie is een typisch voorbeeld van bewoners-participatie uit de jaren negentig. Behalve het moment van participatie is ook de vorm ervan relevant: mogen belanghebbenden alleen een mening geven of ook advies uitbrengen? Of is er sprake van gezamenlijke planvorming? Naar het oorspronkelijke ontwerp van de Amerikaanse bestuurskundige Arnstein⁵ wordt vaak gebruikgemaakt van een participatieladder om deze vraag te beantwoorden. Een mogelijk indeling in treden van de ladder is: informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren, (mee)beslissen. Bij het stijgen op de ladder neemt de invloed van de bewoners toe. Op de laatste sport beslissen ze zelf (binnen gestelde randvoorwaarden), bij coproductie doen ze dat gezamenlijk. Bij adviseren en raadplegen mogen ze wel meepraten, maar beslist een bestuur. Bij adviseren kunnen ze alternatieven inbrengen. Onderaan de ladder, bij raadplegen, kunnen ze alleen een mening geven. Dit zit dicht tegen inspraak aan.

⁵ Arnstein (1969) A Ladder of Citizen Participation, in: JAIP, 35 nr. 4, juli 1969, pp. 216-224.

dat ze zelf iets wilden verzinnen. Maar je kunt ook best eer halen als je goed mee doet met de bevolking. Ik denk dat je eerder eer kunt krijgen als je iets gezamenlijks doet, dan wanneer je zegt: “Nee, dat was onze actie.” Ik kan ook niet zeggen dat er altijd met een positieve ondertoon over het Platform werd gesproken. Nee: “Daar hebben we alleen maar last van.” We hebben zelfs ook een keer een wethouder op het matje geroepen. Het ging ook waarschijnlijk over die randvoorwaarden, over het bestemmingsplan waar wij ook weer vrij baan wilden hebben. We hebben er in de klankbordgroep nog eens over gebrainstormd over of we niet een Arabisch centrum hierheen konden halen, ook voor de Marokkanen in de stad. Dat we iets maken waar zij ook trots op kunnen zijn, dat ze hun cultuur kunnen laten zien. Die grootheid moet je als stad hebben. Je moet als stad dat soort ambities zoeken. Dan heb je dus een functie die de buurt optilt. Met geld heeft dat niets te maken. Dat komt vanzelf. Toen hebben we de wethouder op het matje geroepen en gezegd: “Jongen, dit is het probleem. Krijgen wij de vrije hand?” Heeft hij ook gegeven. Daar heeft hij later spijt van gehad. Dus hij heeft in het begin toegezegd, maar dat was onder

druk van de groep die er zat. Hij was ook een beetje zielig hoor, als wethouder alleen tegen die groep. Toen dreigden jullie weg te lopen en zat ik daar, de tweede vergadering waarschijnlijk. Jullie wilden gewoon een blanco start maken of jullie waren het ergens niet mee eens. Toen hebben jullie gezegd: “We gaan weg. Hier praten we niet over.” Toen heb ik gevraagd: “Waar gaan we het dan wel over hebben?” Jullie hadden waarschijnlijk van tevoren doorgesproken welke kant jullie op wilden en jullie vonden dat het niet goed ging. Het ging om de ruimte om mee te praten en toen heeft hij wel die ruimte gegeven. En toen zijn we ermee doorgegaan. Wat mij nog steeds verbaast, is dat die situatie zo lang duurt, dus dat de gemeente blijkbaar niet in staat is om haar ambtenarenapparaat zo in te stellen dat ze in ieder geval op professioneel gebied een soort deskundigheid inbrengen die enig vertrouwen kan opwekken. Je kan van al die andere spelers niet verwachten dat zij die deskundigheid in huis hebben. Aan de andere kant was ik dus verbaasd dat er een Platform zat die die deskundigheid wél had. Dat vind ik nog steeds erg boeiend. In politieke termen noem je dat een situatie van dubbele macht. Er speelt

Participatieladder



In de afgelopen jaren heeft zich een verschuiving voorgedaan van een traditionele planvorming met een formele inspraak-procedure naar een meer interactieve besluitvorming. De laatste tijd vindt er zelfs een overtreffende trap plaats (empowerment): bewoners worden steeds meer producent en opdrachtgever (particulier opdrachtgeverschap), waarbij ze zelf de ontwikkeling van de renovatie of sloop-nieuwbouw van hun woningen op zich nemen.

In een interview in de Architect⁶ breekt Duivesteijn, wethouder van verkeer, woningbouw en ruimtelijke ordening van Almere, een lans voor organische stedenbouw: "Dat is stedenbouw waarin vooral de mensen zelf de ruimte krijgen en waar in beginsel een projectmatige aanpak buiten de deur wordt gehouden. Primair is dat de burgers de stad maken." In dit interview zet Duivesteijn zijn visie op de relatie tussen gemeente en projectontwikkelaars uiteen: "Natuurlijk besef ik dat je niet zonder ontwikkelaars kan. Gelukkig bezit de gemeente de grond en zijn we geen gevangenen van de ontwikkelaars. Het idee dat je altijd aan tafel moet zitten met mensen die via de grond de macht hebben en dat je als wethouder

⁶ september 2006, p. 26-29.



natuurlijk altijd iets met politiek draagvlak enzovoort, maar de macht van het Platform stoelde veel meer op hun deskundigheid tegenover de leken die in het gemeentelijk apparaat zitten. Ik had het idee dat het initiatief uit het Platform kwam. Wat ik heb gezien is dat het Platform de meest stevige partij aan tafel was. Dat is zeker zo. Maar ik denk ook dat de gemeente nog niet alles wist op het moment dat het proces begon. De onzekerheid van de gemeente kan ook heel lullig geweest zijn. Maar wij wisten ook niet waar we in mee konden gaan en waarin niet. Maar het is vertrouwen over en weer. Het was een nieuwe vorm van bestuur, een beetje *nolens volens*: laten we dit nou maar doen. In het begin was het ook, en dat is begrijpelijk, vanuit het Platform positie bepalen, macht afbakenen, gewoon duidelijk stellen binnen welke voorwaarden we hier aan tafel zitten. En op het moment dat dat helder was, ging het coöperatief goed. Maar waar zowel het Platform als de gemeente zich op verkeken hebben, en dat is natuurlijk onderdeel van de gemeentepolitiek, is dat beide vrij machteloos staan ten opzichte van het feit dat ze de boel via projectontwikkelaars willen ontwikkelen, waardoor er natuurlijk een derde machtsfactor is. Je kunt wel allebei heel hard

alleen maar negatieve macht hebt, is voor mij een nachtmerrie." In Vrom.nl⁷ onderstreept hij nog eens zijn standpunt: "De volkshuisvesting moet emanciperen. Wat mij betreft begint in Almere de bevrijding." Desondanks brengt hij in datzelfde interview een nuancering aan: "Creativiteit bestaat bij de gratie van regels. [...] Zelfbeschikkingsrecht is een grondbeginsel. Maar er moet ook altijd iemand de richting aangeven. Dat zal altijd de grote spanning in Adri Duivesteijn blijven."

Aan die nuance gaat hoogleraar sociologie Duyvendak⁸ voorbij wanneer hij zich uitsprekt over de wat hem betreft vanzelfsprekende rationaliteit van bewonersparticipatie: "De vraag waarom bewoners een rol moeten spelen zou voor iedereen klip en klaar beantwoord moeten worden. Wat mij betreft in termen van democratische legitimiteit. Dat is dus wat anders dan draagvlak wat handig is voor het maken van tempo. Participatie is niet vanwege pragmatische redenen een groot goed, maar vanwege principiële: dergelijke ingrijpende beslissingen moeten met instemming van de meerderheid

⁷ Jaargang 9 nummer 1, 2007, pp. 8-10.

⁸ Van der Graaf en Duyvendak (2004) Emmen revisited: de koers-resultaten van 5 jaar wijkvernieuwing, Verwey-Jonker Instituut.

van betrokkenen worden genomen, waarbij de ‘stakeholders’ nader moeten worden ingevuld. Als men dit niet vindt, als men louter probeert verzet voor te zijn, dan heeft men naar mijn idee een te beperkte opvatting van democratische processen.”

Het verhaal van de klankbordgroep laat zien dat de samenwerking niet vanzelfsprekend soepel verloopt. De rolverdeling en daarmee samenhangende verantwoordelijkheden en bevoegdheden is onduidelijk. Op 7 juli 2000 is daarom een intentieverklaring opgesteld; hierin wordt melding gemaakt van een gemeenschappelijk doel, maar verschillende werkwijzen: “Gemeente en bewoners zijn beide bezig met politiek in de brede zin van het woord (“de inrichting van de samenleving”). De cultuur waarbinnen dit gebeurt is echter (sterk) afwijkend. Binnen het gemeentehuis gaat het om politieke partijen, om partijvisies, om machtsvorming binnen de raad, om bureaupolitiek, om maatschappelijke gedrevenheid en om structurele betrokkenheid. Binnen de bewonersorganisaties staat veeleer de betrokkenheid bij de directe leefomgeving voorop. Deze kan incidenteel zijn. De structuur van de organisatie heeft daarbij minder aandacht.” Onderzoek naar actief burgerschap in Nederland⁹ laat zien dat burgers niet actief worden omdat

roepen dat je de macht hebt, maar als je het geld niet hebt of het er niet in wil steken, dan geef je die macht vervolgens weer uit handen. Dan kun je je dood staren op dat leuke spel tussen Platform en gemeente, maar de vraag is of ze uiteindelijk niet allebei het nakijken hebben. En die factor is veel te weinig en te laat onderkend. Het is niet zo dat die projectontwikkelaar in zijn eentje bepaalt wat die architect doet. De gemeente is randvoorwaardelijk. De gemeente is eigenaar van die grond en de gemeente wil wat. Die zegt: “Wij willen daar een hotel, een parkeergarage en woningen en we willen globaal dat het er zo uit ziet.” De gemeente als grondeigenaar heeft een hele belangrijke rol in het bepalen van wat daar komt. Daarna moet je een ontwikkelaar zoeken die dat kan realiseren, want de gemeente ontwikkelt dat niet. Een ontwikkelaar is een marktpartij die voor eigen rekening en risico een opdracht aanneemt. Dat zijn twee heel verschillende dingen. De gemeente als eigenaar bepaalt het programma van eisen of een masterplan. Uitgangspunten hier zijn het masterplan *Het Mierennest*, het bestemmingsplan uit 2003, het programma van eisen uit 2004. En binnen die randvoorwaarden moet de ontwikkelaar aan de slag. Dus de gemeente zit in de regierol

en de ontwikkelaar gaat dat plan realiseren. Dat is een essentieel onderscheid. De gemeente betaalt de ontwikkelaar niet, maar de ontwikkelaar betaalt de gemeente. De ontwikkelaar neemt risicodragend een opdracht aan, realiseert dat en weet het te verkopen. En in dat proces maakt hij zijn normale ontwikkelwinst.

De macht van het Platform is gelegen in haar inhoudelijke expertise. Maar omdat er geen andere expertises in de klankbordgroep vertegenwoordigd zijn, is van alle mogelijke agendapunten in de klankbordgroep er eigenlijk maar één dominant, namelijk hoe het Bolwerk er in de toekomst uit komt te zien. Daardoor blijven andere belangrijke agendapunten wel in beeld, maar daar kunnen geen beslissingen over genomen worden. Ze blijven dus als min of meer spookagendapunten terugkomen. Een voorbeeld daarvan is de sanering. Als bestemming van het Bolwerk wordt gekozen voor onder andere een parkeergarage. De plannen voor de parkeergarage hangen echter steeds samen met de sanering van de vervuilde grond. Daartoe blijft de gemeente steeds in overleg met de Provincie Zuid-Holland en het Rijk over de mogelijkheden van sanering en de daarmee samenhangende kosten. Mogelijkheden en kosten zijn aan verandering onderhevig.

politiek en beleid hen daartoe oproepen, maar omdat ze met een probleem geconfronteerd worden en dat op willen lossen.

Desondanks onderneemt de overheid pogingen burgers te betrekken bij besluitvorming. Het officiële startpunt lijkt december 1993 te zijn, wanneer tijdens de slotdebatten rond de Bijzondere Commissie Vraagpunten inzake staatkundige, bestuurlijke en staatsrechtelijke vernieuwing (de zogenaamde Commissie Deetman) de motie Willems wordt ingediend en kamerbreed aangenomen. In deze motie wordt beargumentteerd dat de betrokkenheid van burgers in een vroeg stadium van beleidsontwikkeling kan bijdragen aan een verbetering van de relatie tussen burger en bestuur en aan een verhoging van de kwaliteit van overheidsbeleid. Deze motie vormt echter niet, zoals we gezien hebben, de start van de ontwikkeling richting interactief besturen. Reeds in de tachtiger jaren waren vormen van burgerparticipatie en coproductie zichtbaar, met name rond stadsvernieuwing; maar met deze motie wordt vroeg-tijdige betrokkenheid van burgers wel op de nationale agenda

⁹ Basten (2000) *Discourses of Activism*; in het kader van het project Education and Training for Governance and Active Citizenship in Europe (www.orleon.nl/producten.php).

geplaatst en daarmee vormt ze een aantoonbare impuls en politieke legitimatie voor vernieuwingsinitiatieven in het openbaar bestuur. In de tweede helft van de jaren negentig kent het concept een ongekennde bloei. De laatste jaren is de aandacht langzaam weggeëbt. Van Enthoven¹⁰ evalueert de resultaten en trekt enkele conclusies die als aanbevelingen kunnen gelden voor de toekomst.

De hooggespannen verwachtingen, aldus Van Enthoven, werden vaak niet ingelost: het bleek lastig om effectieve processen te organiseren, internetdebatten kenden een heel wisselende dynamiek en de verbinding met de reguliere beleidsvorming en bestuurlijke besluitvorming was problematisch. Maar interactieve beleidsvorming staat niet op zichzelf. Naast de toenemende praktijk om partijen uit de samenleving bij beleidsvorming te betrekken, zijn er een aantal andere kenteringen in de bestuurspraktijk te zien. Interactiviteit blijkt verknoopt te zijn met verdergaande innovatie van beleid. Voorbeelden zijn het streven naar een zo integraal mogelijke aanpak van problemen en de wens om niet langer het beleid en

¹⁰ Representatief en participatief. Een tussenbalans na 10 jaar interactief besturen, in Bestuurskunde, maart 2005, nr. 2.

De samenwerking met een ontwikkelaar is altijd heel spannend, omdat je natuurlijk deels gedeelde belangen hebt, maar deels heb je ook andere belangen. Dus die samenwerking om tot die overeenkomst te komen is van het eerste tot het laatste moment ook een kwestie van onderhandelen.

Eén punt is een hete factor, en dat is die sanering. Daar was voortdurend discussie over. Dat is natuurlijk een groot probleem. Dat snapte iedereen. Een meneer van de Provincie is bij een van die sessies op het stadhuis aangeschoven en die heeft toen, in 1998, gezegd: “Als jullie volgend jaar een plan indienen, dan is er geld.” Dus die nodigde gewoon de gemeente uit. Hij heeft een bedrag genoemd. Daar was een pot voor. In ’98 en ’99 hebben we een enorme discussie gehad over wat nou de kosten zijn inzake de bodemsanering. Wat betekenen de plannen voor het saneringsbudget? Er werd toen geredeneerd dat als je toch al bouwkosten moet maken, we daar geen saneringsbudget voor beschikbaar hoeven te stellen. Daar is heel lang over gehakketakt. Er was permanente verwarring over waar je op kon rekenen. Je wist met de Provincie en VROM nooit precies waar je aan

toe was. Dat heeft ook heel erg lang de vraag bepaald wat nou verstandig is. Kan het financieel verstandig zijn om, als je je hele saneringsbudget kwijtraakt, helemaal niet de grond in te gaan? Dat heeft heel lang onzeker gemaakt wat nou het negatieve saldo was. Dat heeft wel het overleg gefrustreerd. Want wij wilden de parkeergarage eigenlijk zo diep mogelijk de grond in. Het maakte ons niet uit of het er een was van drie of van zes lagen, of voor 400 auto’s of voor 1000 auto’s. Dat maakte ons niet zo veel uit, als hij maar de grond in ging. Maar iedere laag kostte twee miljoen gulden. En dat hebben wij toen wel naar beneden gekregen bij de gemeente, dat dat niet zo veel kostte. Het werd ook wel gebruikt als breekijzer om ons op andere gedachten te krijgen. Van ‘ja, maar dat kost ook zo veel en dat kan niet’. Maar uiteindelijk is het toen niet meer als zwaarwegend argument meegenomen. Er was ook onduidelijkheid bij de gemeente over wat we nou wilden. Moet dat per se de grond in? Zolang dat een variabele is, weet je ook niet wat je moet vinden. En toen is gezegd dat het negatieve saldo aanvaardbaar moest zijn. In dat Mierennest van 1999 wordt gezegd: “Saneren niet, alleen daar uitgraven waar je echt de bodem ingaat, en de rest gewoon inpakken.” En ik denk dat dat uitgangspunt nog

de beleidsmakers, maar de uitvoering van het beleid en dus de burger-als-klant centraal te stellen. De ervaringen zijn wisselend; soms leidt deze aanpak tot aantoonbare successen, massale participatie, breed gedragen en kwalitatief hoogwaardige plannen of doorbraken in vastzittende dossiers; in andere gevallen komt het niet verder dan stroperig nieuwerwets polderen. Projecten stranden ook wel eens op gevestigde belangen.

Het is niet onwaarschijnlijk, zo vervolgt Van Enthoven, dat de achterliggende overweging - een meer centrale rol voor burgers - de komende jaren onder andere, wisselende noemers verder zal doorzetten. Uit de literatuur blijkt dat netwerksturing of interactieve aanpak in principe wenselijk is indien:

- *anderen specifieke ervaring of kennis hebben die toegevoegde waarde heeft rond het betreffende beleids-terrein (kennis);*
- *de overheid niet over effectieve bevelsrelaties met het veld beschikt, of anderen kunnen verhinderen dat op het betreffende gebied beleid van de grond komt (hindermacht);*
- *de overheid andere partijen nodig heeft voor de financiering van plannen (geld);*

- de verantwoordelijkheden rond het betreffende onderwerp om principiële redenen verschuiven richting bedrijven, burgers en/of maatschappelijke organisaties (verantwoordelijkheid);
- een effectieve aanpak van het onderwerp een integrale benadering vergt (bijvoorbeeld gebiedsgericht in plaats van sectoraal), waarbij het samenspel overheid-samenleving voor de hand ligt.

Ze hebben geen zin, indien:

- de marges en de bandbreedte voor het te ontwikkelen beleid feitelijk of juridisch zeer beperkt zijn, of de politiek gewenste uitkomst reeds vaststaat;
- er niet minimaal de bereidheid bestaat de uitkomsten van de dialoog nadrukkelijk mee te wegen in de politieke besluitvorming;
- het onderwerp al teruggedraaid is tot een principiële ja-nee keuze (bijvoorbeeld ethische vragen), waarbij een interactieve aanpak weinig verrijking zal opleveren (hoogstens meningspeiling);
- er onvoldoende tijd en/of middelen zijn om een adequaat proces te organiseren;

steeds overeind staat. Het gaat voor een deel de grond is. Dus je moet een deel van die vervuiling toch afvoeren. Dat moet je toch op een ordentelijke wijze afvoeren en verwerken. Dus die opgave ligt er sowieso. Het gaat natuurlijk voor een deel de grond in en voor wat eromheen zit geldt gewoon ‘niet roeren en laten zitten’. Goed inpakken. Ik heb het idee dat het nu niet anders is dan toen, of de inzichten moeten weer zijn veranderd. Ik kan me voorstellen dat we hier ook een rol in zouden kunnen spelen, omdat toch steeds gebleken is dat we creatief om kunnen gaan met de problemen die er liggen. En ook mee willen denken, omdat we ook alleen maar willen dat er eindelijk een oplossing gaat komen. Mensen moeten voldoende worden meegenomen, bijvoorbeeld in zo’n Platform, in de beperkende dingen als het gaat over het mee ontwikkelen en meedenken, bijvoorbeeld over die vuile grond. Op de verontreiniging van die bodem en hoe die uitgegraven kon worden had ik eigenlijk geen commentaar. Daarvan denk ik dat mensen die daar verstand van hebben iets moeten zeggen. En dan komt er een kostenplaatje op tafel dat de hele zaak kan maken of niet.

Een ander belangrijk agendapunt, dat eveneens onvoldoende aan bod komt, is de financiering.

Gouda is tot 2001 een artikel 12-gemeente, wat inhoudt dat het Rijk het huishoudboekje controleert. De gemeente, als eigenaar van de grond, is verantwoordelijk voor de sanering. Omdat VROM erkent dat de locatie een locatie is waar sanering moet plaatsvinden, kan de gemeente bij de Provincie aankloppen voor subsidie. De Provincie overlegt over het hoe en wat met VROM en Gouda wordt op de hoogte gesteld van hetgeen besproken is.

Bij het Platform is op een gegeven moment de indruk ontstaan dat de gemeente veel meer wist van de financiën, maar daar niet mee kwam. We hadden zo veel moeite om zogenaamd de boel bij elkaar te houden. En bovendien was er niet de mogelijkheid om iemand naast ons te zetten om mee te rekenen. En dat had wel moeten gebeuren. Maar die kennis was er toen niet. Die was nog niet ontwikkeld. Dat durfde men niet. Maar ik had het kunnen forceren. Als de belangengroep toen gezegd had: “Verdorie, dat moet nu wel doorgerekend worden”, dan was het ook gebeurd. Er had meer zelfbewustzijn aan de Platform-

- de kostenbatenbalans in termen van tijd, geld en verwachte toegevoegde waarde negatief is.

De betreffende overheid kan bij de start van een beleidsproces bewust één van de volgende sturingsmodellen kiezen:

1. de overheid is de belangrijkste probleemeigenaar en zelfstandig oplosser (inzet op beleid, regelgeving);
2. het probleem is van de overheid en andere maatschappelijke partijen (inzet op interactie, samenwerking, maatschappelijk contract en coproductie);
3. de burger is primair verantwoordelijk (loslaten, eventueel stimuleren en faciliteren).

Indien volksvertegenwoordigers meer richting gaan geven in interactieve processen én het concept beter toegesneden wordt op de behoeften, mogelijkheden, beleavingswereld en taal van burgers, dan zal volgens Van Enthoven een belangrijke stap gezet zijn naar volwassenwording van dit wat hij noemt ‘merkwaardige hybride concept’.

Het verhaal over het Bolwerk is, nogmaals, een verhaal over bewonersparticipatie. Het verhaal laat zien dat de mate waarin

het Platform kan participeren niet op voorhand duidelijk is. Hierdoor lopen de verwachtingen over de vorm waarin het Platform participeert uiteen. Het verhaal van het Bolwerk is alleen goed te begrijpen tegen de achtergrond van bewonersparticipatie en interactief besturen.

kant kunnen zijn. Het Platform was sterk genoeg. Maar er was altijd het gevoel dat de financiële kant ons geen moer aan ging. We hebben op verschillende momenten gezocht naar oplossingen en voorgesteld een constructie te bedenken waarbij bijvoorbeeld maar één iemand van ons inzicht krijgt en dat vertrouwelijk behandelt, of iemand van buiten het Platform die daar voor het Platform naar kan kijken. En dan niet aan ons alle *ins and outs* hoeft te vertellen, maar wel kan zeggen waar de echte problemen liggen en waar we een oplossing voor moeten bedenken. Dus dat we op die manier betrokken zouden blijven, omdat het wel een heel belangrijke kant van het verhaal is. Als je dat als een van de partijen die aan tafel zit, mist of niet meekrijgt, dan heb je gewoon een gat. Dan snap je niet waarom het niet kan of waarom het niet lukt. Het is belangrijk dat er openheid wordt gegeven over de financiën, zodat je niet komt met een plan dat financieel niet haalbaar is, want dan heb je al die jaren voor niks zitten werken met elkaar. We hadden zelfs al iemand bereid gevonden die voor ons die financiële kant zou kunnen bekijken. We voelden wel waar de pijn zat, maar het lukte niet om daar doorheen te breken, om echt tot een oplossing te komen waardoor wij ook

dat inzicht zouden krijgen. Maar dan zijn ze misschien wel hun hele onderhandelingspositie kwijt. En ik begrijp ook dat het zo kan werken, maar je zou ook vertrouwen kunnen hebben in de mensen met wie je inmiddels aan de tafel zit en die weten dat je daar met elkaar afspraken over kunt maken. Maar als het huishoudboekje niet op de rit is, weet de gemeente zelf niet waar ze voor gaat en waar ze in wil investeren. Het huishoudboekje op orde hebben is één ding, maar het gaat ook om kansen en mogelijkheden zien. Ik ben absoluut financieel een onbenul en dat is toch een heel belangrijk iets bij dit soort projecten. En dan denk ik in mijn onnozelheid dat het toch gewoon mooi moet worden. Zit nou niet zo te zeuren. Van de wethouder die er toen zat kun je niet echt zeggen dat die bij uitstek durf uitstraalde. Dat was iemand die de knip dichthoudt en die heel voorzichtig kijkt wat hij nog heeft en daarmee wil uitkomen. Mensen moeten gewoon van een heleboel dingen heel veel weten om volwaardig te kunnen meepraten over een ontwikkeling. Als ze dat niet weten, dan lijkt het allemaal hartstikke makkelijk. Alles wat leuk is moet kunnen. Financiële rampen waren altijd heel erg bepalend voor het denken in Gouda. Het vermaledijde



artikel 12 denken, van ‘we willen wel wat maar het mag geen geld kosten’. Dat leefde z’n eigen leven. Daarom ben ik ook blij dat we van dat artikel 12 af zijn. Op een gegeven moment zat het diep in de genen van het denken van het bestuur van Gouda, want een paar decennia van artikel 12 blijft niet zonder gevolgen. Wij waren als gevolg daarvan bijna alle ambitie kwijt. We hadden een schouwburg gebouwd en kregen dat van Binnenlandse Zaken zwaar voor onze voeten gegooid. Hoe kan het dat een artikel 12-gemeente zo’n fantastische schouwburg kan krijgen? Iets wat duur is, hoort niet in een artikel 12 thuis. Dus dat soort denken was wel behoorlijk ingesleten. Gouda was ook niet sterk in netwerken. Dat wil zeggen dat we nauwelijks positie hadden bij de Provincie. Wij waren een calvinistische gemeente en daar ben ik in het algemeen heel positief over, maar vorkje prikken deden we dus niet. We hadden een soort houding van ‘anderen moeten maar begrijpen dat wij dingen met de beste bedoelingen doen’. Als anderen het niet begrepen, dan lag het probleem meer bij hen dan bij ons. We communiceerden dus heel slecht. Wij hielden ook dingen tegen in het communiceren. Bij het praten met het bedrijfsleven zeiden we: “Een beetje afstand houden.”

Tegenwoordig heet het heel positief ‘netwerken’, toen was het ‘oude jongens krentenbrood’ en dat kon alleen maar dubieus zijn. Dingen die het daglicht niet kunnen velen. Dat was een beetje de cultuur. Nu is er veel meer lucht gekomen. Maar ik was dus bij het Bolwerk bezorgd dat men vooral bezig was met stedenbouwkundige kwaliteit, maar dat er geen oog was voor financiële randvoorwaarden en de wet van de getallen. De financiën zijn voor een artikel 12-gemeente het belangrijkste. Die zorg heb ik steeds uitgesproken, maar de wethouder toonde zich daar niet gevoelig voor. Dat zou het proces met terugwerkende kracht verstoren en we zouden weer terug bij af zijn. En het ontbreekt dan aan creativiteit, durven investeren en ook zien waar je weer geld kunt maken. De gemeente gaat geen hotel of parkeergarage ontwikkelen en exploiteren. Dat is een taak van de ontwikkelaar. Maar met het beheer en de exploitatie van de parkeergarage kun je weer geld maken. Ook dat schuiven ze weg naar iemand anders en die gaat dan straks de pecunia binnenhalen. Is dat wel wijs om te doen? Ik heb altijd het gevoel met dit soort projecten dat dat financiële aspect als een donkere wolk boven alles hangt, waardoor het zo stroperig gaat, waardoor dat elan er nooit van uitgaat

dat we ergens nu echt voor gaan. Toen op een gegeven moment bleek dat er geen beweging in het geheel zat en er met de projectleider van de gemeente binnenskamers van alles gebeurde maar zonder dat er iets uit kwam, heb ik mijn interesse verloren. We waren ambitieus, we vonden het leuk om te doen, om iets te creëren, om mee te kunnen doen; we hadden het idee dat we iets beet hadden, en dan verzandt dat in zo’n stroperigheid en verlies je je interesse. Je moet ook het gevoel hebben dat zo iemand voldoende energie bij de gemeente kan mobiliseren. En natuurlijk: geld speelt altijd een rol. Het inhoudelijke probleem was, en dat hadden we ook zo afgesproken en had niks te maken met het proces zelf, maar meer met de *follow up* bij de gemeente, dat we het gelijk hadden moeten laten doorrekenen. Er had iemand bij moeten zitten die voortdurend rekende. En daardoor is het zo lang gaan duren bij de gemeente. Wat wij deden was *fingerspitzengefühl* van dat het allemaal betaalbaar zou zijn. Wat je in onze cultuur treft, is dat we er allemaal op gefocust zijn om niet te betalen. Terwijl we allemaal uit het verleden weten dat grote projecten twee of drie keer over de kop gaan. Maak goede procesafspraken, zorg dat je goede mensen aan het stuur hebt. Om geld

gaat het zelden. Ja, uiteindelijk wel, maar in het bedrijfsleven kijkt men niet op geld. Niet dat ze altijd je zin doen, maar als je een keer een goed idee hebt, dan nemen ze dat zonder discussie van je over als het in hun straatje past. Je hebt ook creatieve financiële mensen bij de gemeente. Die zitten niet te rekenen of het wel klopt, maar vragen of je overal aan gedacht hebt. Die zeggen: “Je ideeën zijn goed, maar zoals je ze vertelt zijn ze onbetaalbaar. Ga daar eens kijken, daar hebben ze het op een betaalbare manier gedaan.” Je moet mensen hebben die meedenken. Dat is de makke van de overheid tegenwoordig: dan moet je beleidsmatig denken. Hoeveel plannen hebben we nu niet op papier? Het is allemaal papier. En ze zijn met het ene papier nog niet klaar of ze beginnen al met het andere papier. Ga nou eens een keer wat doen! Die financiën moeten kunnen mee bewegen in het creatieve proces, zodat financiën en plan met elkaar in evenwicht zijn. We hebben ook altijd gezegd: “Die parkeergarage moet je niet op het project laten drukken, want dat is een parkeergarage die voor de hele stad bedoeld is. In ieder geval voor een deel, dus dat zou je ook uit elkaar kunnen halen. De helft, of hoe de verdeling dan ook is, is voor winkelend publiek en de

rest is echt gerelateerd aan de voorzieningen die daar op het Bolwerk gaan komen.” Het is blijkbaar een soort gewoonte om als er een stuk ontwikkeld moet worden een kostenbatenplaatje te maken en dat drukt dan op dat stukje. Maar je kunt het ook anders berekenen en een beetje creatief omgaan met je rekenmethode. En met het saneren geldt dat natuurlijk net zo. Het is maar even in beeld geweest, toen die man van de Provincie aanschoof bij een van die drie sessies op het stadhuis, toen de sanering het onderwerp was. Maar ik denk dat het nog steeds nodig is dat er inzicht komt in de financiële kant van de zaak, want ik vermoed eerlijk gezegd dat dat iets is wat er boven blijft hangen. En als dat niet helder wordt, dan kunnen we daar weer een probleem mee krijgen en zal er weer geprobeerd worden er toch aan te gaan knabbelen.

Naast de inhoudelijke agendapunten zijn er ook agendapunten te noemen die het proces betreffen. Ook deze ontbreken. Strategie is er wel, maar staat niet op de agenda.

We hadden het zo afgesproken dat de uitnodigingen voor de vergadering van de voorzitter uitgingen. Ik vond dat voor elke vergadering een soort statement gemaakt moest worden: waar was die vergadering voor? Dus een pepverhaal. Dat heb ik altijd geschreven. Ook voor mezelf natuurlijk. En dan onder de naam van de voorzitter, want van mij had men het natuurlijk niet geloofd. Ik was te veel partij. Dat is een spel. Ik moest tactisch zijn.

Ook het proces zelf is geen agendapunt geworden, tot het moment dat het Platform en de gemeente te ver uit elkaar dreigen te lopen.

Het proces liep fantastisch en we gingen zelfs op pad. Er was toch iets van een gezamenlijk gevoel van ‘we moeten iets willen met z’n allen’. Dat was een soort gezamenlijk gevoel en een gezamenlijke opdracht en dat verliep ook naar mijn beleving redelijk constructief.

Alleen de excursie is op te vatten als een explicitering van dit agendapunt. Daarbuiten blijft het proces onbesproken. Daarbij lijkt het dat de normale gang van zaken binnen de gemeente leidend is voor de vormgeving van het proces binnen de klankbordgroep. Daarin is een fasering in te herkennen.

De eerste fase is het scheppen van openheid.

Die openheid wordt geformaliseerd in een ‘werkplan’ van ambtenaren en Platform, dat voor de klankbordgroep Bolwerk op 4 mei 1998 wordt aangeboden aan B&W. Het plan geeft aan dat de projectleiding ligt bij de staf van de sector Stadsontwikkeling. In verband met de uitgangspunten en doelstellingen ter voorbereiding op het bouwplan en het benodigde overleg met de Provincie en VROM in verband met de bodemsanering, zal overleg plaatsvinden met de verantwoordelijke wethouders, een stuurgroep, B&W en de betreffende raadscommissies. Afgesproken wordt dat de formele inhoudelijke inbreng via de klankbordgroep zal zijn en dat er daarnaast werkbijeenkomsten zullen worden gehouden onder leiding van de architect.

Dit werkplan blijkt echter onvoldoende houvast te bieden voor de daadwerkelijke samenwerking in de klankbordgroep.

In de klankbordgroep waren alle intenties wel bekend. Sommigen kenden ze niet, want we zijn niet begonnen met intentieverklaringen. Het spreekt wel voor zich dat organisaties belangen hebben. Dat is voor mij wel duidelijk. Ik had toen wel de opvatting dat ik de intenties kende. Mij hoeft je niets te vertellen over wat de intenties van een projectontwikkelaar zijn of van een belangenorganisatie. Ik heb alle kanten van het vak gezien. Volgens mij kan het een groot voordeel zijn om die intenties niet allemaal te weten. In het begin was het lastig hoe de partijen zich opstelden. De intentie van de gemeente is me niet altijd even helder geweest. Op een gegeven moment was het programma van eisen wel bekend. Als je een plan moet maken, moet je ook weten op basis waarvan. Aanvankelijk niet, maar op een gegeven moment was het wel bekend. We hebben het over functies gehad. Dat kregen we wel helder. Belangrijk is dat de mensen die in zo’n proces zitten open zijn. Verborgene agenda’s moet je de eerste drie maanden van de tafel zien te vegen. Die moet je in de prullenbak zien te krijgen. Daar moet je gewoon op sturen. Dat gebeurde toen niet, omdat de bewonersorganisatie van tevoren alles zwart op wit wilde hebben en de gemeente

wilde dat dus ook. Die stonden tegenover elkaar. Maar je moeten dingen gewoon laten ontstaan. En je hebt een politieke verantwoordelijkheid die het proces bestuurt, wat de wethouder in mijn ogen goed deed, en dan komt alles goed. We hadden gelukkig een verstandige wethouder. Dan hoeft je die angst die je hebt om met elkaar te werken niet te hebben. Hoe je het ook wendt of keert, als je uiteindelijk terugkijkt op wat we hebben

gedaan met elkaar, dan is dat in belachelijk korte tijd gebeurd. Je moet gewoon zeggen: “Jongens, ik snap dat iedereen zijn belangen heeft. Laten we die goed tegen elkaar uitspreken. We hebben er alle respect voor en iedereen houdt die in het oog. Maar wel met z’n allen naar een resultaat.” Er is niks moeilijker dan verborgen agenda’s. Mijn grootste zorg was dat wij verwachtingen opriepen die we naderhand niet konden waarmaken.



We hebben het ook niet goed gefaciliteerd, want volgens mij was het zo dat er in de laatste periode niemand bestuurlijk verantwoordelijk is geweest. Ik denk dat dit proces verlopen is zoals al dit soort processen verlopen. Hoe je het ook keert of wendt. Eerst de fase van verkennen. Ik heb wel het gevoel dat ik in het begin vrij recalcitrant kon zijn en vast kon houden. Misschien te weinig flexibel ook. We zaten soms met rode koppen tegenover elkaar bij het schrijven van die stedenbouwkundige visie, omdat ik helemaal niet kon begrijpen hoe iemand nou zoiets kon zeggen en ik wat hij zei zo vreselijk vond en ik zo boos werd. Ik heb er wel moeite mee gehad om te zien hoe dat functioneert bij zo’n gemeente, hoe dat daar gaat. Ik kan niet tegen onrechtvaardigheid. Dan komt alles in me in opstand. En soms dacht ik dat het niet helemaal eerlijk ging. Er wordt niet echt een eerlijk spel gespeeld. En dan kan ik enorm vals worden. Daar kan ik niet tegen. Als ik dan dacht dat dat gebeurde, dan kon ik heel fel zijn. Wat ik één van de belangrijke dingen vind, en dat is ook verwoord in het protocol Interactieve Besluitvorming, is dat je goede afspraken maakt met de partijen. Wat is de rol van iedereen? Welke verantwoordelijkheden heeft eenieder? Wat

belangrijk is, is dat je de rollen formaliseert, want dat liep op een gegeven moment door elkaar. Wat is nou de taak van de ontwikkelaar? En wat van de gemeente? Het is een overeenkomst tussen de gemeente en de ontwikkelaar en het is belangrijk daar voldoende helderheid in te hebben. Ook de aansturing van de architect was onduidelijk. In feite is een architect weer een opdrachtnemer van een ontwikkelaar en niet van een gemeente. Uiteindelijk is het zo, heel plat gezegd, dat wie betaalt, bepaalt. En daarna moet je het proces verder goed vormgeven. Het is lastig dat proces en inhoud en alles door elkaar lopen. De kern is dat je dat faseringsmodel uitgelegd moet zien te krijgen. Niet dat wij zeggen dat het alleen maar zo zou moeten of kunnen, maar wel dat dit een reëel plaatje is. Het geldt voor elke locatieontwikkeling. Het is eigenlijk universeel toepasbaar in zekere zin. Het is geen theoretisch model, maar zo kan het ook alleen maar. Ik kan er niets aan doen, het is niet iets wat we verzinnen. Die ontwikkelaar heeft gigantische kosten gemaakt. Dus je ziet dat een marktpartij er ook belang bij heeft om dat proces goed in te richten. Het is altijd een overwinning als je helderheid weet te realiseren. Als ik het kan uitleggen en kan

vormgeven in het proces, in de zin dat we nu die overeenkomst hebben, dan zijn we er dus kennelijk in geslaagd om een soort logische structuur te creëren die geaccepteerd wordt door belangrijke spelers, bijvoorbeeld de ontwikkelaar en het Platform eigenlijk ook, en op die manier het proces te structureren. Maar het creëren van helderheid gaat niet vanzelf.

Als je weet waar we vandaan komen, dan was er heel veel wantrouwen tegenover de gemeente, omdat niet duidelijk was wat hun rol was. Dat je echt dacht dat ze gewoon zaten te konkelen met die ontwikkelaar. En hoe moet dat nou? Dat soort wantrouwen was er. De intentie van de gemeente was mij volstrekt onduidelijk. Ik had heel vaak bij het plan van de gemeente dat aan de ene kant mensen individueel hele goede bedoelingen hebben, en dat het door de politieke verhoudingen toch allemaal in een hanenhok geduwd werd, waar de ene haan wat meer wil dan de andere. Dat loopt dan zo door elkaar heen. En dat verduistert. Ik heb van de gemeente niks anders begrepen dan dat ze woonruimtes wilden hebben. Maar ik vind de gemeente daar niet zo zichtbaar in. Dat vind ik ook wel heel zwak,

want dat hadden ze moeten vragen. Ik heb nogal eens irritatie gezien. Dat er een hoek om werd gegaan. Over dat gedoe tussen hoger en lager, of nog lager, heb ik nogal wat irritatie gezien. Soms van één partij, soms van het hele Platform. Er heerste überhaupt in die hele groep, met alle verschillende achtergronden, toch vaak een soort algemene stemming van 'we moeten oppassen dat ze ons niet belazeren'. Er was wantrouwen, onderling niet zo zeer, maar naar de gemeente. Maar daar is ook niks mis mee. Van de kant van de bewonersorganisatie ging dat wantrouwen echt niet zo ver dat er een onwerkbaar situatie ontstond, of dat het minder gezellig werd. Er was echt ook wel bij die bewonersorganisatie voldoende humor. Er is wel eens bedacht dat we feller moesten optreden. Een aantal keren kwam de vraag terug naar wat voor opdracht de architect nou eigenlijk had. En daar kwam geen openheid over. Hij en de gemeente zeiden altijd dat ze daar nog op terug zouden komen. De gemeente durfde niet te zeggen dat zij de opdracht had gegeven en de architect betaalde. Dat was de gemeente niet eens duidelijk. Daarom denk ik dat je dit soort processen met zo min mogelijk randvoorwaarden moet beginnen. Wel duidelijkheid

geven over wat het doel is en wat er moet gebeuren. Wat wil je? Maar geef als gemeente of als opdrachtgever niet vijf kilometer randvoorwaarden. Vanaf het begin moet je gezamenlijk daarmee aan de slag. De opdracht moet duidelijk zijn. Je moet een goede opdracht krijgen waar je aan gaat werken en waarmee je ook echt aan de slag kan. In zo'n proces moet je gewoon mee kunnen denken en mee kunnen veranderen.

Binnen het Platform en de gemeente is sprake van continuïteit en dynamiek. Hierdoor vinden wisselingen plaats in de klankbordgroep. In dat kader is het van belang dat er sprake is van een collectief geheugen (zie ook de leergeschiedenis over Polder Stedelijk).

Je zit bovendien met een achterban. Dat was bij het Platform lastiger dan bij de gemeente. Nu is het andersom. De bewonersbelangenorganisatie is stabiel en de gemeentelijke organisatie. De gemeentelijke organisatie is uit elkaar gespeeld. De roep om zekerheid van waar we naartoe gaan en of het betaalbaar is nog voordat je echt weet waar het over gaat, is nu heel hoog. De risicoloosheid. Dat geldt voor



de laatste vijf jaar, door die reorganisaties. Vroeger werd gezegd: “Het is misschien een rare, maar volgens ons is het de enige die dat een beetje kan.” Dus je krijgt een soort basisvertrouwen mee dat er uit dat groepje iets goeds komt. En je hebt een wethouder die daar dan lol in heeft en dat allemaal met genoeg aanziet. Dan heb je een stabiele ambtelijke organisatie die ook wat kan hebben. En bij de bewonersorganisatie was het allemaal zoeken. Daar moet je ook nog achter zien te komen tot hoever je kunt gaan. Met gebeitelde opvattingen. En ik denk dat het nu andersom is. Het dondert niet of die groepen wisselen. Politici willen altijd zekerheid dat ze altijd met dezelfde mensen van doen hebben, maar dat is flauwekul. Door die wisselingen merk je wel een enorme kennisachterstand bij de gemeente. En een langetermijngeheugen is er al helemaal niet. Je moet iedere keer weer uitleggen wat zich heeft afgespeeld en wat er is gebeurd, in welke contexten besluiten zijn genomen. Eigenlijk ben je dan als betrokken burger het archief en ook het geweten daarin. Dat heeft me nog het meeste verbaasd. En eigenlijk verbaast het me nog steeds. Zorg voor goede informatievoorziening en voor deskundigheid in zo’n groep.

Dan wordt het ook goed ontvangen, want ze merken natuurlijk dat ze niet om je heen kunnen. Dan gaan ze zoeken en dan kom jij dus met documenten aan waar ze het bestaan gewoon niet van weten. Ik moet wel zeggen dat de organisatie er nu wat beter op is ingespeeld, met een projectleider die weet waar de dossiers liggen en die verantwoordelijk is voor zo’n project. Dat was in de beginfase helemaal niet. Toen lagen de dossiers op verschillende bureaus en niemand wist wie wat deed. En niemand die de regie voerde, dus dat ging alle kanten op. Maar goed, die periode hebben ze in 2000 achter zich gelaten door projectleiders aan te stellen. Ik was daar heel content mee, want tot dan toe werd het Bolwerk er altijd bij gedaan. Dat leverde heel veel spanning op. Maar ik was ook gecharmeerd van de projectleider zelf, omdat hij geen verleden had. Daardoor had hij een soort onbevangenheid die anderen inmiddels vergeten waren. Beide partijen hebben zijn bijdrage erg gewaardeerd. Wat je natuurlijk wel merkt in dat soort processen, omdat ze ook zo lang duren, is vaak dat het heel moeilijk en heel lastig is om de mensen bij elkaar en de organisaties enthousiast te houden. In het begin waren we in staat om de delegatie in de klankbordgroep in overeenstemming

te laten zijn met de samenstelling van het Platform, maar gaandeweg de jaren is dat moeilijker geworden. Maar iedereen had toch wel dezelfde ambitie om die eerste paal gewoon te slaan. Er waren ook regelmatig plannings.

Op 18 juni vindt er een volgende bijeenkomst plaats. Er is wederom overleg over de uitgangspunten. Het Platform mist een onderbouwing van gedeelde stedenbouwkundige uitgangspunten. Afgesproken wordt dat het Platform de eigen uitgangspunten uitwerkt en presenteert. Een collectief geheugen kan ontstaan door herhalingen in het proces, waardoor overlappende kennis ontstaat. Hiervoor is het echter nodig dat de kennis geëxpliciteerd is. Uitwisselen van kennis en informatie is dus cruciaal. De tweede fase van het proces dat van gemeentezijde geschetst wordt, is die van interactie.

Dan de fase die daarop volgt, van ‘okay, we kennen elkaar, waar gaan we het over hebben?’ Het niet eens zijn over uitgangspunten, daar het over eens worden. Er was compleet wantrouwen over en weer. Heel in het begin zaten we met de projectleider, de architect en een paar mensen van het Platform. Een totaal ongeïnteresseerde architect die echt dacht ‘wat moet ik hiermee, hier heb ik

helemaal geen zin in’. En een projectleider die ook zoiets had van ‘wat ik hier nou weer moet aanpakken, ik weet het niet’. De tweede keer dat we bij elkaar kwamen, kwamen we binnen en daar stond een maquette. Al helemaal uitgewerkt. Wij werden hels! Wij waren zo vreselijk boos! Je maakt niet zo maar even een maquette, dus er is of allang over gesproken of ze hebben in de afgelopen weken heel veel met elkaar gesproken. “Maak jij nou maar een idee en huppatee, dat is het dan en dan zijn we klaar en kunnen we ze weer naar huis sturen.” Het was onbestaanbaar dat wij zo door konden gaan. De gemeente kwam eerst niet met programmapunten, en ineens was daar een plan. Maar de programmapunten die daaronder zaten waren niet helder. Wij hebben van de kant van de gemeente nooit iets achtergehouden. En ik als persoon al helemaal niet. Misschien was het voor hen ook niet helder en was het inderdaad alleen maar dat plan. Of ik dacht dat er al van alles en nog wat gaande was en dat wij daar buiten werden gehouden. Maar onze boosheid was zo unaniem. We waren echt laaiend. We zaten ernaar te kijken zo van ‘nah jongens, zoek het maar uit’. Daar schrokken ze dan toch wel weer van. Ze konden het natuurlijk weer niet



waarmaken als het zo zou aflopen. Dus: elkaar wantrouwen en dat wantrouwen proberen weg te werken in vertrouwen. En hoe je het ook keert of wendt, uiteindelijk komt er een resultaat. Eerst moet je aan elkaar ruiken en snuffelen en het ongeveer weten. Wij wilden natuurlijk als ambtelijk apparaat al heel snel weten waar jullie eigenlijk naartoe wilden. Wij dachten dat wij dat goed hadden aangegeven. Dus eerst drie maanden aan elkaar snuffelen en uitpraten. Dan ga je aan het werk en dan kom je erachter dat toch ook een paar dingen niet goed aflopen. Dus een conflict. En zo gaat elk proces. Drie maanden heb je nodig om elkaar een beetje te leren kennen en te weten wat je aan elkaar hebt. En dan drie maanden om wat te hakketakken. Dan komt er een groot conflict. Dan doe je een stap terug en vraag je waar het ook al weer over gaat. Koppen tegen elkaar. Een verstandige wethouder. En dan nog een keer drie maanden. Maar dat conflict, de mogelijkheid om een stap terug te doen, moet er gewoon in zitten. Het heeft te maken met hoe je met elkaar begint. Alle partijen nemen een stelling in. Dat is ook logisch, daarvoor zit je in een groep. Er is dus onderling kennisachterstand. De ene partij loopt soms verder voor dan de andere.

Ook in inleving. Taalgebruik ook. Er werd wel redelijk gewoon gepraat. Alleen die architect, maar die heeft een bouwkundige achtergrond, kwam wel eens met dingen waarvan ik dacht ‘daar heb ik geen verstand van’. Maar in het algemeen kon ik het redelijk volgen. Er groeide iets ruimtelijks, met woningen en een binnenplein, een accent op de hoek, veranderingen van verkeersstromen. Dat was allemaal goed te volgen. Je moet elkaars intentie en elkaars taal leren begrijpen. Daar heb je die eerste drie maanden voor. En dan begin je met werken en komt er langzamerhand natuurlijk al iets schemeren. En dan nog een keer drie maanden. Dan krijg je weer die *drive* van ‘jongens, het moet toch gewoon lukken’. Want ze krijgen me er ook niet onder. Nou, dan heb je negen maanden vol, dan heb je een product. Dan gaan we met z’n allen het resultaat maken. En dat krijg je niet voor elkaar als je zegt: “Jongens, nu gaan we even een resultaat maken.” Nee, daar moeten we het eerst eens even drie maanden met elkaar over hebben.

Daartoe wordt in 1998 in het Platform een aantal bijeenkomsten georganiseerd. Dit leidt tot een presentatie van zienswijzen op 9 september in de klankbordgroep. De zienswijzen hebben vooral te maken met een verankering aan de stedenbouwkundige principes van de historische stad. De presentatie geeft vertrouwen en er volgt een afspraak om de zienswijzen uit te werken. Dit leidt tot de *Bolwerknotitie* van het Platform, die zij op 1 oktober presenteert. In een aparte werkgroep wordt hierna onder leiding van de onafhankelijke voorzitter gewerkt aan het opstellen van een concept voor gezamenlijke uitgangspunten. Dit concept wordt na enige discussie bij de volgende klankbordgroepbijeenkomst op 14 oktober als *Uitgangspuntennotitie* aangenomen, met de *Bolwerknotitie* als onderbouwing.

Uit die bijeenkomst met die maquette is voortgekomen dat we naar huis gingen met het plan om zelf ook eens naar die plek te kijken en te kijken wat wij dan eventueel zouden willen hebben. Die vrijheid werd ons toch ook wel gegund. Daaruit is die *Bolwerknotitie* ontstaan, die in een presentatie is toegelicht. Daar was enorme waardering voor. Wij hebben gezegd dat we er wel een functie bij willen hebben die een beetje een stedelijk karakter

geeft, waardoor er wat gebeurt daar op die plek. Niet alleen maar wonen en ook niet alleen maar kantoren, want dan is het 's avonds zo doods als wat. Dus er moet een functie gezocht worden. Dat was allemaal na de *Bolwerknotitie*. Daarvoor niet, want we werden al overvallen door die maquette met woningen en kantoren. Daarom hebben we op die functies druk uitgeoefend, zodat het een wat levendig iets werd. Het behoud van de lichtfabriek is een strijd geweest die we hebben gevoerd. Het waterleidinggebouw is een strijd geweest die we hebben gevoerd. Dus we hebben gewoon wel moeten zorgen dat de panden die wij van belang vonden ook bleven staan. Dat is ook het omslagpunt geweest waarop de architect ineens zag dat hier een aantal mensen aan tafel zaten waar hij wat mee kon. Dit is niet zo maar een groepje verontruste burgers, maar ze denken na en ze willen wat. En daardoor veranderde ook zijn houding ten aanzien van ons en is dat idee uit die notitie leidend geworden voor het uitwerken van het masterplan. Ik heb het altijd heel erg gewaardeerd dat daarna zowel de architect als de gemeente bereid waren om daar verder mee aan de gang te gaan. Het was op dat moment duidelijk dat we iets in handen hebben gekregen waar

we eigenlijk nog nooit goed over nagedacht hebben. Het was een hele duidelijke switch in gedachten over deze plek. Het was dus nog niet meer dan een masterplan. Een plan op papier. En zo is het uiteindelijk geworden.

Wat ik toen niet snapte, is dat de bewonersbelangenorganisatie zo veel mogelijk wilde houden wat we hebben. Dat heeft kwaliteit en daar moet zo weinig mogelijk in veranderen. Maar als stedenbouwkundige dacht ik dat er best op die parkeergarage een laagje bij mocht. Wat doe je daar nou moeilijk over? En het mag ook best een andere vorm hebben. Het is een nieuwe tijd. Toen stond in die *Bolwerknotitie* dat als het nou de kwaliteit heeft van dat museum in Bilbao, dan willen we dat. Toen dacht ik 'waar hebben ze het over?' Dat slaat helemaal nergens op! Maar wat ik moest leren, is dat bij een bewonersbelangenorganisatie alles mogelijk is, als het maar kwaliteit heeft. Hoe je die kwaliteit benoemt, is even een ander verhaal. En dat is nog steeds zo. Er valt met belangenorganisaties best te praten, als je maar duidelijk kunt maken dat wat er in het veranderingsproces komt kwaliteit heeft. Ook voor de omgeving waarin ze wonen, waar ze trots op kunnen zijn. En dat

is het enige argument om af te wijken van de bestaande situatie. Het ging het Platform erom dat we ambitie toonden. Daar hebben we intern ook discussies over gehad. Daardoor kwam er meer notie en besef dat je ook moderne kwaliteit kan maken. Maar in de discussie met ons kwam dat er absoluut niet uit. Dan hadden jullie dat wel eens goed duidelijk kunnen maken. Dat is niet gelukt, maar dat kwam ook door het wantrouwen.

Op 3 november 1998 wordt de *Uitgangspuntennotitie* aan B&W voorgelegd. De reactie luidt: "De mate waarin de uitgangspunten worden gerealiseerd, hangt af van de financiële haalbaarheid, die nog moet worden onderzocht." Besluitvorming hierover vindt plaats in een B&W-vergadering op 17 november. Er volgt politieke discussie.

We zien dat er een gezamenlijk resultaat is van beide initiatiefnemers, en dat er dus sprake is van een gedeeld initiatief. Bij de presentatie daarvan aan de gemeente is sprake van een opschaling: mensen die niet bij het netwerk betrokken zijn, maken kennis met een product waar ze de ontstaansgeschiedenis niet van kennen. Er is dus ook geen betrokkenheid bij het product dat de samenwerking heeft opgeleverd. Dit leidt tot geringe waardering aan gemeentezijde.



Daarvóór zaten we alleen met de projectleider en de voorzitter en kwam er af en toe eens iemand bij, maar dat was het dan. Ik heb me er heel erg over opgewonden dat, toen we eindelijk in de raadzaal zaten, er ineens veel meer ambtenaren bij kwamen zitten dan daarvoor. Die sessies waren breder. Daar zat ook het hele Platform bij en daar zaten ook andere ambtenaren bij van de afdeling Vastgoed. Een hele belangrijke tak, vonden zij zelf als eerste. En ik zie die kerel nog zitten. Totaal ongeïnteresseerd. Echt zo van ‘wat heb ik met die lui te maken, dat interesseert me toch echt helemaal niks’. Hij zei op een gegeven moment: “Ach, voordat het plan gerealiseerd is, is het al drie keer over de kop gegaan, dus wat zitten we hier te doen?” Die opmerking vond ik echt stuitend, met name omdat ik dacht ‘jij verwoordt nu iets hier wat wellicht bij meerderen leeft, maar die zeggen het niet’. Dus ik werd wel heel boos op hem, maar ik voelde ook dat het niet zo maar makkelijk is van ‘we hebben dit nu leuk in elkaar gezet en dat gaat het dan ook worden’. Dat zit in de cultuur van de gemeente. Dat is weer zo’n moment dat je denkt dat je constant moet knokken. Dat was nooit ‘mee’. Maar dat is het systeem. En mensen moeten daarin niet vastgeroest zitten. Het hing ook

ontzettend van de projectleider bij de gemeente af. Die moest ook wel geloof hebben in dit project en er ook voor gaan. Dat geeft dan gelijk een ander soort sfeer aan de tafel. Die geeft dan een soort openheid en wil zo’n burgergroepering ook wel een rol geven. Als je als zo’n groepering iemand in zo’n proces tegenkomt die bang is of ook niet zo goed durft, of erger nog: alles afjut van ‘nee, zal niet, kan niet, gebeurt niet’, dan gaat het heel erg moeilijk worden. Van zo’n figuur hangt het echt af of je ergens kunt komen met elkaar. Aan Jan met de Pet is een voorstel of plan meestal wel uit te leggen. Die snapt het en vindt het mooi of niet. Aan vakgenoten en de politiek is het niet uit te leggen. Je slechte karaktereigenschappen komen echt naar voren in de politiek. Ik heb geen vertrouwen in de bureaucratie. Die bestaat volgens mij ook niet meer. Alles wordt uitbesteed, alles wordt van tevoren dichtgetimmerd. Volgens mij moet je daar politici voor verantwoordelijk stellen. Dat gekat op ambtenaren snijdt absoluut geen hout. Het zijn de politici die bepalen. Hoe kom je zo ver dat die ambitie, die ook politici hebben, overslaat en goed geregeld wordt bij het apparaat dat hen ten dienste staat en dat uiteindelijk de kastanjes uit het vuur moet

halen met het bedrijfsleven? Het probleem van tegenwoordig is: algemeen management, boekhoudersmentaliteit en juristen. Ik las laatst in *de Volkskrant* dat iemand uit het bedrijfsleven dat in één zin zei, terwijl ik er altijd hele verhalen voor nodig heb. En durf. Dan denk ik nog steeds aan onze oude goede wethouder.

Op 11 november 1998 is er een klankbordgroepbijeenkomst waarin de presentatie van de *Uitgangspuntennotitie* en de *Bolwerknotitie* aan de raadscommissie wordt voorbereid. Verder wordt het cultuurhistorisch onderzoek van de architect besproken. Deze schetst ook een ruimtelijk plan voor de bebouwing van het Bolwerk. Dit is een aanzet voor een plan.

Vanaf dat moment wordt de besluitvorming in de klankbordgroep daadkrachtiger.

We hebben toen in de raadzaal gezeten. Op het laatst deden we geloof ik wekelijkse sessies. Dat was heel intensief. Toen mocht iedereen aanschuiven van het Platform en van de gemeente. Iedereen die interesse had en een bijdrage kon leveren was welkom. Maar het was wel zo dat wat afgesproken was er stond. Dat is de

waarde van een goede procesbewaker of onafhankelijke voorzitter die boven de partijen staat. Die ook eigenlijk mensen aan afspraken kan houden. “Dat hebben we toen afgesproken, daar kom je nu niet meer op terug. Of je moet zwaarwegende argumenten hebben om het wel te doen.” Dat is vaak gebeurd en dat werkte goed. Dat was toen stikken of slikken. Dat had ik toen met de manager van het Platform afgesproken. We nemen elke keer een besluit, we maken keuzes. En eenmaal genomen, niet meer terug. En dat is heel goed gegaan. Op één punt was er nog wel discussie. Dat was over de toegang van de parkeergarage. Dat was het enige punt.





Op 25 november 1998 worden de notities aangeboden aan de voorzitter van de raadscommissie. Het Platform heeft inmiddels de *Bolwerknoot* ook verzonden aan andere overheden, organisaties en de pers. Aansluitend is er een klankbordgroepvergadering. Het ruimtelijke plan van de architect, dat twee weken daarvoor gepresenteerd is, wordt getoetst aan de hand van de uitgangspunten. Er is een pleidooi van de architect voor een gedeeltelijk bovengrondse parkeergarage. De gemeente stuurt aan op een bovengrondse parkeergarage, maar lijkt niet geheel openheid te willen geven over haar motieven daarvoor. Het Platform meent in een bepaalde richting gemanoeuvreerd te worden. Er lijkt opnieuw afstand tussen de partijen te ontstaan. Het Platform geeft aan met haar achterban zaken te willen bespreken.

De nieuwe situatie stelt eisen aan het management van de samenwerking; immers, de beide netwerken rond de initiatiefnemers dreigen wederom uit elkaar te gaan. Het is zaak om ze weer te verbinden.

Er deed zich een moment voor dat het Platform in zijn totaliteit de groep die in die werkgroep zat, terugriep, want ze wilden het eerst eens uitpraten. Die vonden dat de groep te ver ging. Ik weet genoeg van de stad en ik heb genoeg contacten, dus ik wist dat dat gelogen was. Er was een algemene behoefte, ook bij degenen die het Platform vertegenwoordigden, om even een stap terug te doen. En ik had liever gehad dat dit gewoon eerlijk gezegd werd. Maar dat is ook geen probleem, dat hoort gewoon bij het spel.

Er volgt op 16 december 1998 een overleg *en petit comité* om afspraken helder te krijgen. Er is inmiddels ook een onafhankelijk voorzitter van het Platform ingesteld. Er wordt gesproken over de onvrede. Men spreekt uiteindelijk af welke ruimte alle partijen krijgen en hoe daarmee om te gaan. De partijen gaan akkoord met een besluitenlijst van acties en stappen (onder andere een variantenonderzoek en een grote bijeenkomst met alle betrokkenen). Ook wordt er afgesproken een gezamenlijke excursie te ondernemen naar voorbeeldprojecten die de architect zal toelichten.

Het Platform had ook een soort manager. Een co-voorzitter die mij ook af en toe wat stuurde, van ‘let ook op de gevoelens’. We hebben gezegd: “Er moet van jullie kant ook iemand zijn die dat proces mee stuurt.” Een echte kiene. Wij hadden nog eens contact van tevoren over hoe bepaalde dingen nu uitpakken. En ik geloof dat in dat contact toen gezegd is: “Eigenlijk moeten we eens zoiets als een excursie doen.” Dus dat is die stap terug. En dat viel allemaal samen. De uitgangspunten, het verhaal, een start maken. Er vielen op een bepaald moment een aantal dingen samen en toen hebben we gezegd: “Ja jongens, wat er nu moet gebeuren is gewoon actie. En hoe doen we dat?” De politiek moet zich nu, hadden we afgesproken, ook committeren aan dit verhaal. Dat is toen naar de commissie gegaan en naar B&W. En wat doen wij? Wij gaan zeggen dat dit de uitgangspunten zijn en die gaan we daar neerleggen. Ik weet niet of we daar een goedkeuring voor gevraagd hebben, maar het is wel behandeld in de commissie. Want we moeten de zaak committeren, anders hebben we strakjes een mooi verhaal en willen ze het niet. Dus ze zijn op dat moment gecommiteerd aan de inhoud van dat verhaal. Dat is volgens mij wel een goede zet geweest gezien het vervolg.

De partijen gingen hartstikke goed om met veranderingen in het proces. Er was behoorlijk wat souplesse. Behalve in het begin natuurlijk. Dat zijn die eerste drie tot zes maanden. Dus de spelregels moeten eerst duidelijk zijn voor de partijen. Ik weet niet wat die spelregels en randvoorwaarden waren. Taal ook. Die was voor mij in het begin ook niet duidelijk. Vandaar dat de Platform-manager op een gegeven moment ingreep. Er was open informatie. Het werd door geen van de partijen zo gevoeld dat dat niet zo was. Het verbaast me nog steeds dat men in de klankbordgroep accepteerde dat er besluiten lagen. We noteerden wie voor en wie tegen was en dat werd ook keurig netjes verwoord in ons verslag. Maar er werd wel een besluit genomen. En de Platform-manager was daar ook een doordouwer in. Iedereen was ook welkom van die clubs. We hebben al met al toch heel wat bereikt. Soms door boos te worden, soms door creatief te zijn.

Op 18 en 21 december 1998 komen respectievelijk de gemeente en het Platform met voorstellen voor varianten. Op 6 januari 1999 komt het *petit comité* nogmaals bijeen om de varianten en de geplande excursie te bespreken. Op 12 januari bespreekt de raadscommissie de *Bolwerknotitie*. Het Platform voegt daar enkele kritische vragen bij over de regie en de financiën. De wethouder bevestigt dat de regie voor de verdere ontwikkeling van het masterplan bij de gemeente zal liggen en dat hij over de financiën niets kan zeggen. De gemeentelijke projectleider nodigt de raad uit ook mee te gaan met de excursie van 16 januari. Er gaan twee raadsleden, acht ambtenaren, drie mensen van het architectenbureau en dertien leden van het Platform mee naar Groningen en Utrecht. De excursie wordt door alle partijen zeer nuttig gevonden; een eyeopener volgens sommigen. Er groeit vertrouwen en het brengt een gevoel van het samen te moeten doen.

Met die excursie is het eigenlijk begonnen. Toen waren er twee politici die ook megingen. Ik was hen er ontzettend dankbaar voor dat ze megingen. Dat we die excursie een keer konden doen, waar de bewonersorganisatie altijd tegen was, vond ik stimulerend. Dat we in dat conflict *on speaking terms* konden komen. Dat dan het referentiekader van alle partijen hetzelfde is, vond ik heel erg leuk. Ik kreeg binnen het apparaat ook goed steun om dat te organiseren.

Op 26 januari en 17 februari 1999 zijn er twee grote bijeenkomsten waarin de inhoudelijke aspecten van het plan aan de orde komen.

Ik was zeer tevreden met het eindresultaat. Ik heb dat een keer in B&W moeten verdedigen. Dat vond ik ook leuk, dat je zo'n college kan overtuigen. Er was een hele kritische wethouder van financiën en die kon ik ook overtuigen. De periode waar we het nu over hebben, is maar een deel van het proces. Dat gaat nog een keer over de kop. Dat is ook helemaal niet erg, als het maar de goede kant op gaat. En dat nam bij hem de angst weg dat het uit de hand zou lopen.

Uiteindelijk zijn de ambtenaren en Platformleden akkoord. Het Platform gaat akkoord mits zij betrokken blijft bij de verdere planontwikkeling. Op 22 maart 1999 is er een voorlopig laatste bijeenkomst van de klankbordgroep met een eindpresentatie van het masterplan *Het Mierennest*. Aansluitend worden de voorgestelde bouwstrategieën en ontwikkelingsscenario's besproken.





Resultaten en recente geschiedenis

Het proces in de klankbordgroep heeft geleid tot twee typen resultaten. In de eerste plaats gaat het dan om het product: masterplan *Het Mierennest*. Het gebied bij de voormalige Potterspoort, nu het Bolwerk, is in de loop der tijd door veranderende bestemmingen herhaaldelijk van naam veranderd. Zo heeft het bekend gestaan als Nonnenerf, Leprozenerf, Hollandse Tuin en Mierennest. Deze laatste benaming duidt op een zeer intensief gebruik dat het kloostercomplex gedurende een bepaalde periode heeft gekenmerkt. Het is dan ook deze benaming die gekozen is voor de nieuwe bebouwing, die zich kenmerkt door intensief grondgebruik en functiemenging. Gedurende het planvormingsproces is veel gesproken over een bijzondere instelling die als 'trekker' zou kunnen dienen en identiteit zou verlenen aan de locatie. De architect geeft bij het plan echter aan dat de belangrijkste functie voor dit punt in de binnen-

stad juist het parkeren is. De tweelagige parkeergarage die slechts een halve laag onder de grond steekt, wordt bovengronds omgeven door bebouwing. Zo is de garage naar buiten toe niet zichtbaar, maar heeft ze een soort stationshal als herkenningspunt.

Bolwerklocatie had, op een andere manier dan Bilbao, om zich heen mogen slaan. Dat had een visionair, sprankelend, uitdagend project kunnen zijn dat uitsteekt boven het kwaliteitsniveau dat de stad in zijn totaliteit heeft. Een vreemde eend in de bijt. De Verheullocatie had dat niet mogen zijn. Ik ben bang dat dat nu de vreemde eend in de bijt is, niet door zijn stedenbouwkundige en architectonische uitwerking, maar door het type woning. Je kan een stadsdeel niet aandoen dat wat je er realiseert straks qua bewoners of bedrijven niks met het gebied heeft te maken. Je moet daar mensen en bedrijven hebben die gebruikmaken van de bedrijfjes

in dat gebied, die dat meetrekken en dat gebied dus optillen. Op de Bolwerklocatie was dat niet per se nodig geweest, want dat is een afgesloten, met water omgegeven locatie. Dat is al leuk. De structuur die erin zit, opent zich naar de Singel en dat blijft zo met die boventuin, net als de doorkruisbaarheid, zodat je er doorheen kunt lopen, en de individualiteit van de woninkjes langs het Nonnenwater. Hotel? Weet ik niet. Het is prachtig als dat er komt, anders moeten we met elkaar iets anders zoeken wat daar leuk is. De eerste ontwikkelaars wilden daar ook huisvesting voor ouderen maken. Ik denk dat oudere mensen, die uit de kinderen zijn, op de Bolwerklocatie kunnen wonen en als daar ook een voorzieningspunt komt waar een hele omgeving van kan profiteren, dan had ik dat beter gevonden. Maar ik vind nog steeds dat wat we met elkaar gepresteerd hebben, ook dankzij de architect, een voortreffelijk plan is met veel mogelijkheden. Ik vond het resultaat goed. De architect kwam met concrete ideeën en daar reageerden wij op. Er werd wat aan verschoven en over de toegankelijkheid van het terrein voor het publiek hebben we het gehad. En over het grote gebouw waren we misschien een beetje luchtflitserig. Daar wilden we een activiteitscentrum

van maken. Maar een oud schakelstation heeft dikke muren en dat is in het onderhoud heel duur. Dat idee zie je overal in het land, dat men met wat ouds dat er is denkt iets leuks te kunnen doen. Maar iets leuks ermee doen en uiteindelijk iets leuks erin doen, dat is een hele grote stap. De grote winst is natuurlijk dat het plan is opgenomen in het bestemmingsplan Binnenstad West van 2003. Ik denk dat we daar blij mee mogen zijn, want dat ligt vast. Dus als ze daarvan af willen wijken, moeten ze het bestemmingsplan gaan herzien. De maximale hoogtes staan daarin en dat vind ik een geruststellend iets. Dus daar ben ik ook heel erg blij mee.

Het ander type resultaat is het leren in het proces en van de samenwerking. In de klankbordgroepvergadering van 4 oktober 1999 wordt terugkijkend geëvalueerd. Hiervan is een verslag terug te vinden in een ambtelijke brief aan het college van B&W (21 maart 2000: Voorstel behandeling 'Evaluatie Bolwerk'). In een notitie (17 november 1999) wordt een evaluatie door het Platform aangeboden aan B&W. De leerpunten die worden aangehaald, gaan over tijd, duidelijkheid, meerdere rollen en middelen. Met de notitie wordt het nut van continuering van de klankbordgroep in de

volgende planfasen beargumenteerd. Er wordt gewezen op de essentiële interactieve betrokkenheid van het Platform. Ook wordt gewezen op het belang van de aanstelling van de architect als supervisor bij de uitwerking van het masterplan en de architectenkeuze.

Er is geen project zo snel afgerond als dit. We hebben het laten evalueren en het was een moeizaam proces. Maar er achteraf op terugkijkend, is eigenlijk alles goed gegaan. De stappen die we genomen hebben, met alle agressie en noem maar op, dat waren eigenlijk ook de stappen die gezet moesten worden. Hadden we dat van tevoren geweten, dan hadden we het ook beter kunnen managen. De projectleider had een stapel van verantwoordelijkheden die eigenlijk ook niet klopte. En de voorzitter van de Bolwerklocatie is dezelfde als die van het bestemmingsplan. Dat is iemand met afstand die ook kritisch naar de gemeente toe is. Maar we hadden ook een procesmanager moeten hebben. Met een goede procesmanager had het beter begeleid kunnen worden. Pas later in het proces hadden we van beide kanten mensen die zeiden: "Laten we eens naar het proces kijken." Bijvoorbeeld: hoeveel winst haal je binnen?

Onderdeel van het proces is dan: ben je met 90% tevreden, of met 100%? Dat soort dingen. Maak je nu de goede stappen? En soms doe je twee stappen vooruit en zet je één pas terug. Dat hoort er allemaal bij. Wat ook speelde was dat Gouda natuurlijk nog niet zo veel ervaring had met dit soort processen. Volgens mij was dit het eerste proces dat zo gelopen is. Ik herinner me niet dat we dit soort dingen eerder gedaan hebben. Ik zie mezelf nog zitten in die raadzaal, met zo'n vel papier om de randvoorwaarden op te schrijven. Ja 'randvoorwaarden'? Wat zijn dat dan? Er waren er wel al een paar. Daar was wel al over nagedacht. Het mocht bijvoorbeeld niks kosten. En toen zeiden de bewoners: "Eigenlijk willen we zonder randvoorwaarden. Laten we nou alles in de prullenbak gooien en laten we gewoon eens beginnen." Toen zijn we daarmee begonnen. En alles wat niet paste, ging in het flankerend beleid. Ik deed het ook maar voor het eerst. Ik heb er slapeloze nachten van gehad, na liggen denken over wat ik nou weer moest! Maar dat flankerend beleid was niet zo maar een truc, want er ligt nu een soort kwaliteitsplan voor de binnenstad. Dat is toen daar naar voren gekomen. Dus dan zie je op een gegeven moment dat het is opgepakt!

Dat flankerend beleid had er zijdelings mee te maken, maar het is wel gebeurd en allemaal uitgevoerd. Wat ik van dit proces geleerd heb, is dat je als gemeente tegenover een bewonersorganisatie zit en probeert na te denken over hoe je dat proces moet managen. Dus je maakt een organisatievorm. Dat werd geslikt. Zo is het ongeveer gelopen. Alleen: die organisatievorm is een middel. En wat je in zo'n ingewikkeld proces moet doen, waarin je eigenlijk als onwetenden tegenover elkaar zit, is iets laten gebeuren. En als je allebei positief bent, dan ontwikkelt de organisatie zich vanzelf. Dus vooraf bedenken is prima, moet je vooral doen, maar je moet elkaar daar niet mee om de oren slaan, want het ontwikkelt zich vanzelf. Dan gaan zowel de gemeente als de bewonersbelangenorganisatie zeggen: "Nu moeten we er eigenlijk dit aan toevoegen." Ik moest daar enorm aan wennen. Ik had dit daarvoor nog nooit gedaan. Ook nooit die ambitie gehad. Dat was per toeval als een soort stoomwals over me heen geraasd. Ik voelde me soms zoekende in de woestijn en soms als een vis in het water. Vooral in het laatste deel van het proces, toen ik goed had nagedacht over wat ik wilde. Toen heb ik me heel goed gevoeld. In het begin was het

zoeken in de woestijn. Zoals bij bijna alle processen voelde ik me deelnemer en buitenstaander. Alle twee. Maar ik heb me wel heel erg betrokken gevoeld bij de ideevorming. Persoonlijk heb ik daar ontzettend veel van geleerd. Hoe bepaalde dingen werken en vooral ook hoe ze niet werken. Het heeft ook wel ontzettend bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling. Gewoon kennis die je opdoet. Af en toe verschrikkelijk teleurgesteld in hoe traag sommige dingen lopen en hoeveel weerstand je uit onverwachte hoek soms krijgt. Want je doet het toch in het belang van die stad, maar zo wordt het niet altijd begrepen of ontvangen. Met name het laatste, denk ik. Ik ben erg blij met het eerste proces, met alle *ups and downs*, tot en met het Mierennest. Ik denk dat het hele proces voor mensen die het meest betrokken waren om iets in hun hoofd te krijgen een enorm stimulerend proces was. En dat ook de verhouding tussen Platform en gemeente op een bepaalde manier toch bleek te werken. Dat Mierennest was gewoon een afgerond geheel.

We hebben nu een projectdirectie gemaakt om het belang van het project veilig te stellen, want we zagen dat het erbij in schoot omdat gewoon een heleboel andere dingen

ook moesten gebeuren. Je moet iemand daar exclusief verantwoordelijk voor maken. Het feit dat we dat niet gedaan hebben, is een verklaring voor het feit dat het allemaal lang duurde. Want die persoon heeft natuurlijk verschillende loyaliteiten. Eén jegens het project en loyaliteiten jegens andere dingen die hij moet doen. En iedereen strijdt om voorrang. En wie maakt dat dan uiteindelijk uit? Ik denk wel eens dat als je iets tot stand wil brengen, je één vent moet hebben, of twee, die er echt voor gaan. Ik geloof heel erg in de persoonlijke bezetheid van een paar mensen die de hele zaak trekken. Het moet echt iets worden, anders wordt het weer een saaie rotzooi. Iemand die een idee heeft van: zo leef je met elkaar. Zo werkt het, zo gaat het. Er zijn mensen die die kwaliteit hebben en die daar ook de energie voor hebben.



Wat is de recente geschiedenis van masterplan *Het Mierennest*? Na presentatie ervan heeft zichtbare verdere ontwikkeling om allerlei redenen stil gelegen. Achter de schermen is een aantal keer overleg geweest tussen een afvaardiging van het Platform en gemeentelijke projectleiders, maar er bleven vragen. "Waarom is er niet doorgepakt?" vragen leden van het Platform zich af. "Waarom was er dan zoveel druk om het masterplan snel af te ronden?" Deze vragen gelden vooral voor de periode tot begin 2004.

We hebben vanuit de klankbordgroep het Mierennest met heel veel ambitie aangeboden aan de Raad en het College en het is toen gewoon een jaar stil blijven liggen. Er is toen gezegd: "Allemaal leuk, maar we moeten eerst even uitrekenen of het allemaal wel kan." Volgens mij is dat naderhand pas gebeurd. Letterlijk in een la verdwijnt het dan, zonder dat iemand ernaar kijkt. Allevlei smoezen en excuses. Dus daar is niks mee gebeurd. Dat zijn voor mij vragen die ik ook niet helemaal weet. Het proces heeft een aantal keren stilgelegen, maar de eerste keer was direct al na het overhandigen van het Mierennest-rapport aan het College. Er is toen gezegd: "Nu ligt dat product er, maar nu gaan we nog eens echt

rekenen.” Met die tien miljoen euro die erbij moest voor die parkeergarage. Er was nog niet echt goed door-gerekend. Toen zijn ze gaan rekenen en toen moest die tien miljoen komen. Kijk, er moest natuurlijk enorm veel gemeenschapsgeld in. Ook gelet op de bodemsanering. Dat wisten we eigenlijk van tevoren al, ook gezien de opdracht die er lag, en de randvoorwaarden en uitgangspunten. Maar als het dan op een gegeven moment concreet wordt in getallen, dan kan het wel eens tegen-vallen. Volgens mij ligt het probleem bij die politieke figuren. De raadsvoorzitter zei: “Ik ga echt voor die tien miljoen, die ga ik reserveren.” Als je ziet hoe simpel men op dit moment geld reserveert! Dat had toen ook zo gekund, voor zo’n project. We waren toen wel een artikel 12-gemeente, maar waarom start je dan toch zo’n proces? Waarom start iemand dan het proces om met die bewoners om de tafel te gaan zitten?

Op 10 januari 2000 hadden wij een afspraak bij twee wethouders. We werden opgeroepen dat we moesten komen praten. Ook weer in de raadzaal. Toen kwamen we daar voltallig met het Platform bij elkaar, want er was een belangrijke mededeling te doen uit het College.

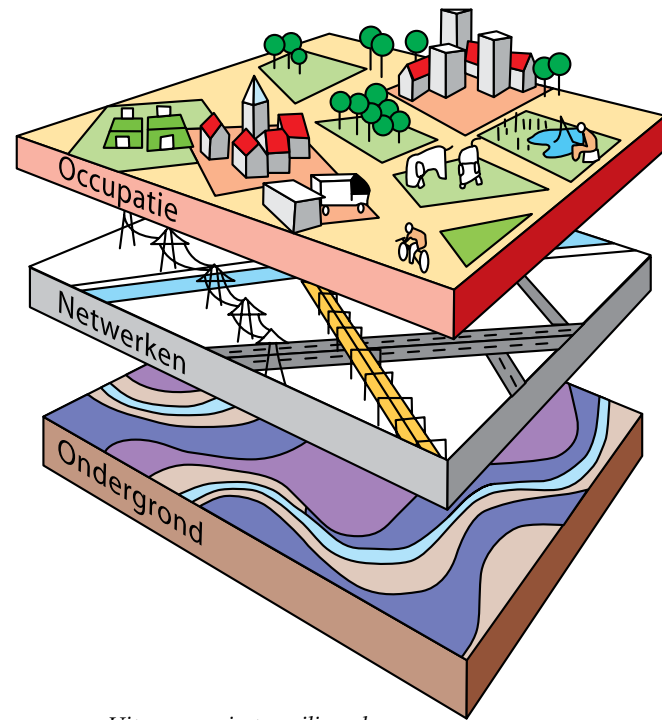
Dus wij dachten dat we weer verder gingen, dat er nu wat kwam. Maar helaas, er kwam helemaal niks. We kregen een kop koffie en konden weer gaan, want er was niks te melden. Serieus! Dat is echt gebeurd. Toen zijn we een jaar later, omdat wij natuurlijk lastig bleven, nog eens op gesprek geweest. Dat was eigenlijk hetzelfde laken een pak. Ook denken dat we nu weer in gesprek gaan, een moment om door te pakken. Nee, weer onverrichter zake naar huis. Dus ik kreeg wel langzamerhand het gevoel dat er iets zit te worstelen, want het was pas in 2004 dat de Bolwerklocatie mee ging doen als mogelijke locatie voor het Huis van de Stad. Daar zit een periode tussen van vijf jaar. Het heeft een jaar echt stilgelegen en ik kan me nog uit die periode herinneren dat ik bijna iedere commissievergadering die ik er zat aan de raadsvoorzitter vroeg: “Hoe staat het nou met dat plan?” En dat hij iedere keer weer zei: “De ambtenaar is ziek”, of: “We hebben geen tijd.” En dat heb ik toen een jaar volgehouden, iedere maand. Op een gegeven ogenblik vroeg de voorzitter van de klankbordgroep aan mij wat ik aan het doen was, want hij zei dat hij gebeld was dat er als de sodemieter iets moest gebeuren, want hij wilde me niet meer zien. Hij zei: “In godsnaam doe iets, want ik

kan die kop van die kerel niet meer zien. Doe wat, los het op.” Dus ik zeg: “Dan ben ik in mijn missie geslaagd.” Wat je doet, is eigenlijk de rol van de raad op je nemen. Het is de raad die de portefeuille moet bewaken. Dus na mijn ‘gezeur’ was er op een gegeven ogenblik een tweetal ontwikkelaars uitgenodigd om het Mierennest door te rekenen. Ik zeg wel eens: “Ze hebben gedacht ‘laat ze dat maar uitzoeken, er komt toch niks van terecht’.” Dat is mijn gedachte, hoor. “Dat sterft in schoonheid en dan kunnen we zeggen: ‘Nou, we hebben ons best gedaan. Aan ons ligt het niet.’”

Het leek soms of we te hard gingen. Dat we er op een gegeven moment achterkwamen dat we met dingen bezig waren die eigenlijk nog helemaal niet relevant waren. En dat er nog veel belangrijkere vraagstukken waren, hadden wij toen nog even niet door. Maar dat merk je dan wel. We waren bij wijze van spreken al bezig met gevels en ontwerp terwijl de vraagstukken van wat nou het plangebied was en hoe het zat met de bodemsanering nog allemaal beantwoord moesten worden, want dat was nog allemaal dikke mist. Dat was de hele plannengroep, de architect en de ontwikkelaar, de gemeente en wij.

Dat ging zo hard! En het is met name de gemeente die daar de regie op moet hebben. Op een gegeven moment kwamen er als een duveltje uit een doosje nog 126 vraagstukken. Er was dus geïnventariseerd wat nog allemaal beantwoord moest worden. Dat waren allemaal basisuitgangspunten, zoals de bodemsanering, de beka-beling, de ondergrondse infrastructuur die nog helemaal niet in beeld was. En het plangebied? Hebben we het nou alleen over de rooilijnen, of hebben we het ook over de openbare ruimte? Hebben we het over de kades?





Uit: www.ruimtexitmilieu.nl

Er is gekozen voor een fasenbenadering, waarbij elke fase een product oplevert. Tegenwoordig wordt meer en meer gekozen voor een lagenbenadering.¹¹ Daarbij zijn drie lagen te onderscheiden: de ondergrondlaag, de netwerklaag en de occupatielaag. Elke laag kent een eigen veranderingstempo. Zo wordt de ondergrond gekenmerkt door trage processen, zoals daling en verontreiniging. Veranderingen treden hier in het algemeen langzaam op, dat wil zeggen: binnen tien tot honderden jaren. In de netwerklaag bevindt zich de infrastructuur, de (water)wegen en ecologische verbindingzones. Veranderingen binnen deze laag kennen hoge aanloopkosten en lange aanlooptijden. Ze nemen tussen de twintig en honderd jaar in beslag. De occupatielaag, tot slot, betreft de bestemmingen en het gebruik. De tijdsschaal wordt gekenmerkt door een hoge veranderingssnelheid, veelal binnen één generatie. Het faseringsmodel gaat alleen over de laatste laag. Het nadeel daarvan is, dat de dynamiek in de beide andere lagen geen rol speelt. De ondergrond zou echter de dragende laag - en dus het beginpunt - moeten zijn van het ruimtelijk ordeningsbeleid. Er is, met andere woorden, aan de verkeerde kant

¹¹ Zie ook SKB-Cahier (2007) Bodem is meer
...naar een integratie van bodem en ruimtelijke ordening...
Stichting Kennisontwikkeling Kennisoverdracht Bodem

begonnen. Door bij bodem en water, de basislaag en als zodanig bepalend voor wat er zoal op een locatie kan, te beginnen, ontstaat kennis over de (on)mogelijkheden en inzicht in de consequenties van de keuzen die de bestuurders maken. Het is dus zaak dat zij goed geïnformeerd zijn. Speelden de onderlaag en de netwerklaag een rol bij de bestuurlijke beslissingen in Gouda? In januari 2004 geeft de gemeente aan dat het Bolwerkproject officieel stil is gelegd vanwege nieuwe plannen om er het Huis van de Stad te vestigen (deze plannen zijn overigens inmiddels weer van de baan). Gezien de ligging van Gouda in veenweidegebied zou een vroege betrokkenheid van bodem- en watersamenwerking in elk geval voor de hand hebben gelegen.

Het voordragen van de Bolwerklocatie voor het Huis van de Stad heeft een impasse veroorzaakt. Daardoor heeft het proces natuurlijk weer twee jaar stilgelegen. Maar dat gaf ook de projectleider de ruimte en de tijd om die 126 vraagstukken te beantwoorden en op te lossen. Die heeft daar heel hard aan gewerkt. Die is als een gek aan de gang gegaan om helderheid te krijgen over al die punten, zodat als we door zouden gaan dát in elk geval al klaar was. En dat is ook in die periode gebeurd. Dus het proces in de klankbordgroep lag stil, maar achter de schermen

werd daar wel mee doorgedaan. Want het moest toch geïnventariseerd worden, of dat Huis van de Stad er nou zou komen of dat Mierennest. Dat maakte op zich niet zo veel uit. De bodemsanering is de bodemsanering.

Eind 2006 is het project weer *hot* vanwege contractvorming van de gemeente met een projectontwikkelaar, die zeer genegen is tot bouwen over te gaan.

Het is heel belangrijk dat de gemeente nu die overeenkomst met die ontwikkelaar heeft. Want het masterplan was hartstikke goed, maar daarna is er iets misgegaan.

Omdat het faseringsmodel ten tijde van het werken aan het masterplan impliciet is gebleven, is de status van het masterplan als product onduidelijk. Dat het als product van de initiatieffase nog aangepast kan worden als gevolg van de bevindingen in de definitieffase is onvoldoende bekend.

We hebben vorige week een gesprek gehad met de projectleider en toen schetste hij even zo wat er de komende periode kan gebeuren. En tussen neus en lippen door had hij het over een bestemmingsplan-

wijziging. We zaten gelukkig met z'n drieën en we zijn allemaal om de beurt wakker. Ik was dus op dat moment wakker en ik zei: “Wacht even, je had het daarnet over een bestemmingsplanwijziging. Niet zo maar, natuurlijk. Dán gaan we weer terug aan de tafel met elkaar en gaan we het daar met elkaar over hebben.” Je moet constant alert blijven. Ik heb het gevoel dat je alert moet blijven tot het laatst. Het is misschien een beetje achterdochtig van me, maar ik vind wel dat als je het niet doet, dan is het zo weer weggegeven. Dat gevoel heb ik wel. Laten jullie nou echt het achterste van je tong zien? Maar misschien kan dat ook niet. Want er zit toch nog steeds dat idee, en dat was dan de afgelopen jaren wel duidelijk, of de stille wens om zeker dat kopgebouw wat omhoog te gaan trekken. Dat speelt nog steeds. Stel dat er ergens anders in Gouda een hotel komt. Dat betekent dat het bijna zinloos is om nu zo'n gedetailleerde discussie te voeren. Als er geen hotel komt, zul je het programma moeten veranderen en dus terug naar de vorige fase. Maar ik hoop dat een aantal mensen zo verstandig zijn om die contractbesprekingen puur te doen over het plan zoals het er ligt en dus niet te vroeg met wijzigingsvoorstellen gaan werken. Dus ik denk dat er een rekensom

op tafel moet liggen die als enige neutrale factor het plan heeft. En dat dan helder is wat de afstand is tussen beide partijen in financiële zin. Het gat moet in kaart gebracht worden en dan kun je afstemmen hoe je dat gat dicht. En daarmee moet iedereen iets kunnen doen. Dat hoort ook bij handel. Je kunt het nooit één partij allemaal door de strot duwen. De moeilijkste opdracht is het hotel. De gemeente en de ontwikkelaar gaan geen hotel runnen, maar dat is een marktpartij die dat doet. Een marktpartij gaat altijd eerst zijn eigen programma van eisen opgeven. Dus als bijvoorbeeld een internationale hotelketen geïnteresseerd is in die locatie, dan zijn we allemaal hartstikke blij. Maar het eerste wat ze gaan doen, is hun eigen programma van eisen opschrijven. Want je denkt toch niet dat die zo maar in dat masterplan duiken? Dat kan natuurlijk niet. Je kunt wel dingen bedenken voor een ander, maar er moet wel iemand instappen voor wie het aantrekkelijk is. De eerste vraag is: wat gaat het mij kosten? Dan wordt er wat gerekend en gezegd: “Allemaal leuk en aardig, maar voor die prijs kan ik het niet doen.” Dat masterplan is acht jaar oud en die hotelmarkt is in ontwikkeling. Dus op een gegeven moment was er een

voorlopig ontwerp, terwijl die toekomstige gebruikers nog helemaal niet in beeld waren geweest. Dat is toch wel een serieus probleem, want de kosten stijgen per fase en die architecten zijn heel duur. Wat we vast hebben geklikt, is waar bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak voor was. Ruimtelijk zijn dat het masterplan en het bestemmingsplan en programmatisch is dat het programma van eisen. Dat klikken we vast en nu heeft de ontwikkelaar een bepaalde tijd om de haalbaarheid daarvan aan te tonen. Dat betekent ook dat hij binnen een bepaalde termijn afnemers moet zien te vinden voor de twee moeilijkste functies, namelijk het hotel en de parkeergarage. Lukt dat, dan sluiten we een vervolgovereenkomst en is iedereen gelukkig. Dan gaan we dat ontwerp verder uitwerken en kan de discussie gevoerd worden over een kopgebouw, want dan zijn ook de gebruikers bekend en die hebben ook hun ideeën. Dus dan moet je met al die mensen die allemaal belang hebben opnieuw kijken naar wat nu haalbaar is. We hebben wel het masterplan als uitgangspunt genomen voor de prestatie die geleverd moet worden. Dit is weer een voorbeeld van hoe belangrijk die helderheid in fasering is. En het is hopelijk zo dat de gemeente

de afgelopen jaren daarin een professionaliseringsslag heeft gemaakt en ook leert van haar fouten. Dat betekent niet dat alles goed gaat, maar je ziet dat er nu veel meer grote projecten in Gouda gaan lopen. Maar als het Platform had geweten dat de ontwikkelaar nu opdrachtgever was aan de architect, dan is het belangrijk dat het Platform en de gemeente samen dat programma van eisen waren gaan bewaken en de kwaliteit van wat er op dat moment is. Dat niet weten en als dan dat verhaal met die extra lagen erbij komt, dan denkt het Platform steeds ‘ja wat is dat nou, de gemeente zit dat nou te konkelfoezen met de architect en nu staan wij met onze rug tegen de muur en nu kunnen wij niks meer zeggen?’ De frustratie kwam na het Mierennest, toen het Platform en de gemeente weer tegenover elkaar kwamen te staan, omdat het vervolgens gaat over de vraag hoe je er financieel mee omgaat. Het was waarschijnlijk een hele gelukkige greep geweest om voor die vraagstukken ook een buitenstaander binnen te halen, waardoor het wantrouwen over de berekeningen niet was opgetreden. Net zoals bij het ontwerp gebeurde. De gemeente kan er op dat moment ook voor kiezen om samen sterk te zijn en om spanningen te geven aan die bewegingen in de



ontwerpfase van ontwikkelaar en architect. Want die wil natuurlijk zo veel mogelijk verdienen. Dat is legitiem, maar het is ook legitiem om met elkaar kwaliteit voor de stad te willen. Het een sluit het ander absoluut niet uit, maar daarom moet je wel samen die confrontatie aan als gemeente en Platform. Als je samenwerkt, kun je beter tegenwicht geven. Dus blijkbaar kan de gemeente niet op een punt komen dat als er iets op tafel ligt dat niet in twijfel getrokken wordt. Nou, twijfel is altijd terecht, maar die moet niet gevoed worden door eindeloos wantrouwen. Dat wantrouwen ontstaat door de moeilijkheid waarmee dingen gaan. Als het voor iedereen klaar en helder is, dan kan het vrij snel geregeld zijn. Zo moeilijk is het nou ook allemaal niet om zo'n plan vast te stellen. En dan ligt het er, maar waarom wordt het dan nog niet uitgevoerd? Waarom pakken we niet gelijk door? Ik weet niet wat uiteindelijk het proces zo ontzettend traag heeft doen lopen. Ik weet op dit moment helemaal niet meer wat er gebeurt. Ik hoor af en toe iets en denk ook wel dat iemand wat doet, maar ik hoor veel meer over andere projecten. Daar zijn ze veel meer mee bezig dan met dat stukje grond. En iedere keer als ik langs dat gedenksteen van dat meisje kom,

dan denk ik 'wanneer is dat een plaquette in een muur geworden van iets wat hier gebouwd is?' En omdat het echt ging stagneren, leidde dat er ook toe dat men overwoog om dat Platform dan maar helemaal aan de kant te zetten. Maar dat kon eigenlijk niet, want zij waren de enigen die dat boeltje op gang hielden. Op dat projectmanagementachtige niveau heb je iemand nodig die de belangen van al die verschillende partijen helder op het bord kan krijgen. De wethouder had beloofd na een jaar aan de gang te zijn en toen bleek er nog niks gebeurd te zijn. En ik heb het idee dat daarna het hele Bolwerkverhaal de groep die zich daarmee bezig heeft gehouden door de vingers geglipt is. Ik ga er nu langs en dan denk ik 'je hebt het erover gehad en er is nog niks gebeurd'. Het moet niet troebel zijn. Dat had waarschijnlijk geholpen.

Ik verkeer in de veronderstelling dat het ons gelukt is om dit faseringsmodel uit te leggen. We hebben een overeenstemming met de ontwikkelaar, dus we hebben het aan de ontwikkelaar uit kunnen leggen. En de andere maatschappelijke partijen, zoals de klankbordgroep en het Platform, hebben we dit in zekere zin ook uit kunnen leggen. We hebben een aantal keren gesproken met de

kern van het Platform en toen hebben we gezegd waar we nu staan, namelijk dat we die overeenkomst gaan sluiten, waarom dat belangrijk is en wat nu de volgende stappen zijn. En dat vonden ze een helder verhaal en daar zijn ze het mee eens. Ik hoop dat er nu meer duidelijkheid is. Maar er blijft natuurlijk ook discussie.

Ik heb het idee dat er een paar stappen genomen zijn waardoor een situatie ontstaat waarin contractvorming kan plaatsvinden. Het belangrijkste probleem dat wij zagen was dat de relatie met de projectontwikkelaar helemaal niet geformaliseerd was. We zaten al een jaar of zeven met hem rond de tafel, maar zonder dat er een overeenkomst met hem was. Dat kan eigenlijk niet, want dat betekent dat er geen helderheid is over te leveren prestaties, criteria waar je op toetst, termijnen waarop prestaties geleverd moeten worden. Wederzijds, want wij moeten ook prestaties leveren. Dat betekent dat de belangrijkste opdracht is geweest om een overeenkomst te sluiten met die ontwikkelaar. Dat is gelukkig gelukt. Het college heeft ingestemd met die conceptovereenkomst en die is nu ondertekend.

Conclusies en aanbevelingen

Welke conclusies kunnen we trekken uit het verhaal over het Bolwerk? In de eerste plaats is dit een verhaal over bewonersparticipatie. De Gemeente Gouda heeft in het kader van interactief beleid een groep betrokken burgers uitgenodigd mee te denken over de mogelijkheden van de Bolwerklocatie. Het overleg daarover heeft plaatsgevonden in een klankbordgroep. Van gemeentezijde is echter sprake van een slechte inbedding in de eigen organisatie: tussen de gemeentelijke deelnemers aan de klankbordgroep en de gemeentelijke organisatie vindt geen of slechte communicatie plaats. Hierdoor blijft het Bolwerk voor de gemeente een ondergeschoven kindje. Er is te weinig besef dat met het Bolwerk ook geschiedenis kan worden geschreven, op zowel product- als procesniveau. De gemeente heeft geen ervaring met interactieve beleidsvorming en staat halfslachtig (*nolens volens*) tegenover het experiment daarmee in de klankbordgroep; hierdoor ontstaat geen kans te leren van dat experiment. Dat er nu wel een projectleider is en

dat de gemeente na haar artikel 12 verleden kiest voor het ambitieuze plan van het Mierenest - waarmee zij haar waardering uitspreekt voor de inspanningen van de klankbordgroep en gezien de rolverdeling daarin vooral voor het Platform - laat zien dat er wel sprake is van een mentaliteitsomslag (ook de intentieverklaring uit 2000 over samenwerking tussen gemeente en bewoners, alsmede het Huis van de Stad wijzen in die richting). Voor het Platform geldt dat er sprake is van een initiatiefrijke groep mensen die betrokken zijn bij hun stad en bij de Bolwerklocatie. De gemeente waardeert de initiatieven en het Platform is blij mee aan tafel te mogen zitten. Van Platformzijde is geen besef van de eigen macht en wordt gewacht op de inbreng en initiatieven van gemeentezijde. Wettelijk ligt er niets vast en had van alles ter discussie kunnen worden gesteld, zoals het moment van de inzet van projectontwikkelaars, maar in de klankbordgroep gebeurt dat niet. Het Platform lijkt vrees te hebben haar plek aan tafel te moeten afstaan.

In de tweede plaats is dit een verhaal over netwerken. Vanaf het begin is sprake van twee initiatiefnemers die een eigen rol blijven spelen. Er zijn enkele schakels die beide netwerken verbinden, maar hun aanwezigheid lijkt eerder een gelukkig toeval dan een bewuste keuze. Het doel van de gemeente is om het eigen systeem in stand te houden, waardoor zij haar gebruikelijke processen transponeert naar de klankbordgroep. De gemeente geeft dus vorm aan het proces op een manier die voor haar blijkbaar vanzelfsprekend is, maar die voor het Platform verwarrend is. Er is geen sprake van een project met een kop en een staart, maar van een proces; dit blijft echter impliciet, waardoor de verwachtingen van beide partijen over de samenwerking en de resultaten daarvan verschillen. Beide partijen streven naar kwaliteit, maar laten in het midden wat ze daarmee bedoelen. Hierdoor lijken de inspanningen van gemeentezijde op desinteresse en die van het Platform op eenzijdige gerichtheid op eigenbelang. De gemeente heeft slechte ervaringen met projectwethouderschap en wil daarom niet beginnen met een projectleider. Dat die er inmiddels is, getuigt van het signaleren van een gemis: het proces had een duidelijker agendapunt moeten zijn (zie ook het

volgende punt). Desondanks slagen beide initiatiefnemers erin tot een gemeenschappelijk product te komen. Dit getuigt van een voorzichtige versmelting van beide netwerken tot één gezamenlijk netwerk met één gemeenschappelijk initiatief, namelijk kwaliteit voor het Bolwerk. De huidige situatie laat zien dat dit netwerk niet genoeg tijd heeft gekregen zich steviger te maken; bij het opheffen van de klankbordgroep valt het uiteen en gaan beide partijen weer hun eigen weg. De eenheid zou hersteld kunnen worden door zorgvuldig gekozen schakels te introduceren. De ervaringen die in deze leergeschiedenis geschetst zijn, kunnen daarbij behulpzaam zijn.

In de derde plaats is dit een verhaal over een monodisciplinaire aanpak. Er is, mede onder invloed van de architect, één dominant agendapunt en dat is de inrichting van de Bolwerklocatie. Agendapunten die niet expliciet als zodanig benoemd zijn, zoals sanering, financiën, proces en strategie, blijven terugkomen zonder dat daar finale uitspraken over worden gedaan. Ze overschaduwen als het ware het proces. Beter was geweest vanaf het begin te kiezen voor een integrale

aanpak, waarbij deze agendapunten vertegenwoordigd waren door deskundigen en een procesmanager het overleg faciliteerde. Hierdoor kunnen de verschillende punten mee blijven ontwikkelen tot een integraal resultaat en had sprake kunnen zijn van kruisbestuiving tussen de disciplines; bovendien hadden Platform en gemeente meer kunnen leren. Omdat Gouda gevestigd is in veenweidegebied, zou overigens ook deskundigheid omtrent water vertegenwoordigd moeten zijn. In het SKB Cahier *Bodem is meer* wordt een agenda van de toekomst gepresenteerd. Op die agenda staan klimaatverandering, functieverandering landelijk gebied, voedselveiligheid en volksgezondheid, ondergronds ruimtegebruik en identiteit en herkenbaarheid. Al deze punten maken een multidisciplinaire samenwerking tussen bodem en ruimtelijke inrichting noodzakelijk. Maar de inbreng van het Platform laat zien dat wanneer burgers uitgenodigd worden mee te praten en mee te beslissen, het niet alleen om multidisciplinaire, maar ook transdisciplinaire samenwerking gaat. Transdisciplinariteit behelst de integratie van verschillende vormen van kennis - wetenschappelijke of expliciete kennis naast praktijk- of impliciete kennis - ten behoeve

van het hanteren van complexe problemen. Voor samenwerking met burgers is het des te belangrijker dat professionals in staat zijn hun kennis expliciet te maken. Dat betekent dat de professional sensitief moet zijn voor het kennisniveau van alle deelnemers; kennis die voor de professional vanzelfsprekend is, hoeft in de samenwerking geen gedeelde kennis te zijn. De noodzaak daarvan wordt in datzelfde SKB Cahier verwoord door André van der Zande, Directeur-Generaal van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit: “De discussie mag niet beperkt blijven tot een deskundigen-discours, dan schieten we ons doel voorbij.” Maar de inbreng van het Platform laat zien dat burgers niet perse een kennisachterstand hebben of ondeskundig zijn. Telkens opnieuw zullen de deelnemers, leken en professionals, in staat moeten zijn hun referentiekader te verwoorden en voor elkaar productief te maken. De grens tussen leek en professional is of wordt diffuus in dergelijke samenwerkingsverbanden. Deze worden daarom wel aangeduid als *pro-am*, professional en amateur; daarbij kunnen de rollen (tijdelijk) wisselen en is niet zozeer sprake van een dualisme maar eerder van een glijdende schaal. Leken worden steeds meer ‘collega-

onderzoekers’ en er is sprake van *open source* onderzoek. Steeds vaker ook worden ze in een vroeg stadium betrokken bij productontwikkeling (cocreatie); ze zijn partij bij open innovatie.

Als Gouda inderdaad een standaardstad is, dan zullen de ervaringen die in deze leergeschiedenis zijn opgetekend ook voor andere steden gelden. De lezer is uitgenodigd hier voordeel mee te doen.



Colofon

<i>Auteur</i>	Floor Basten, OrléoN
<i>Interviews en documenten</i>	Inge Horst en Ronald Blitz
<i>Vormgeving</i>	Van Lint Vormgeving, Zierikzee
<i>Druk</i>	Quantes, Rijswijk
<i>Beeldmateriaal</i>	Van Lint Vormgeving, Zierikzee

April 2007