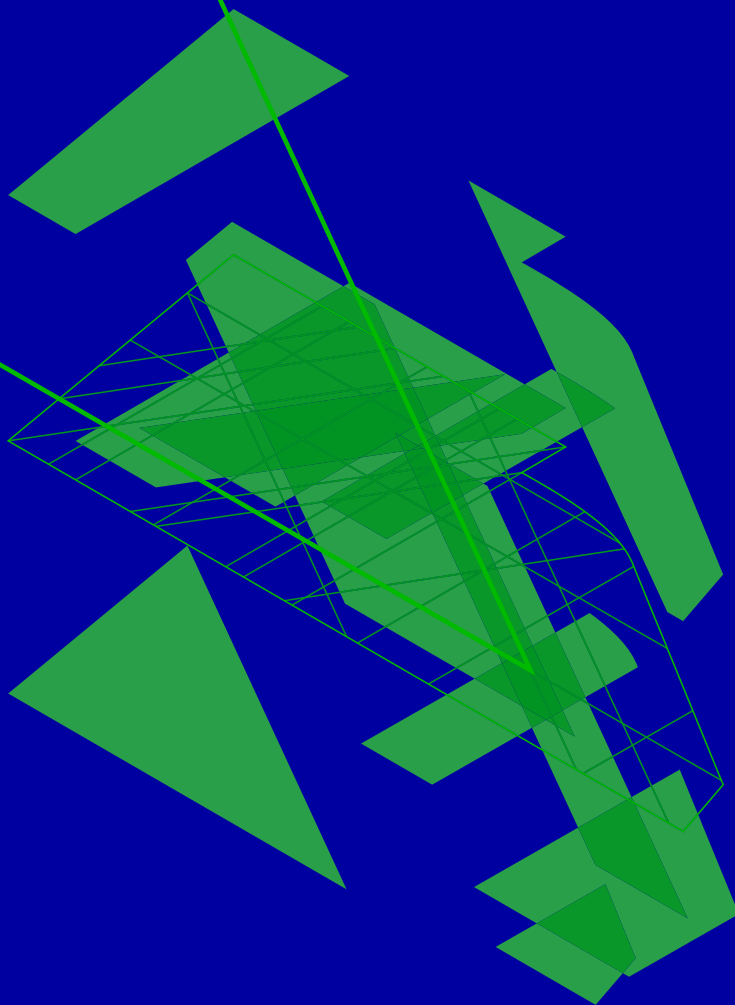


# Gids

# Smakkelaarsveld

Kiezen voor  
gelijkwaardigheid  
en kwaliteit





# Gids

## Smakkelaarsveld

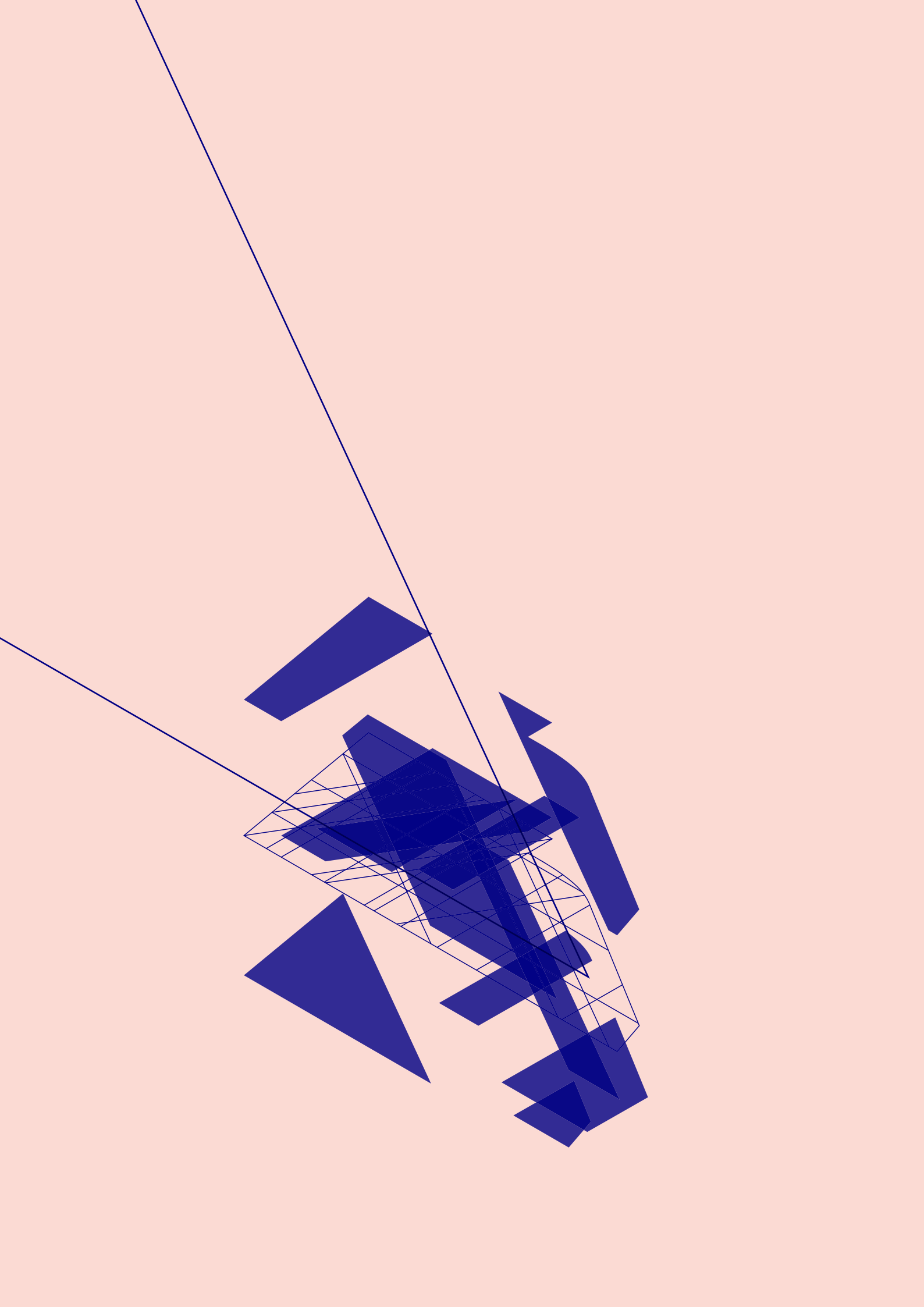
Kiezen voor  
gelijkwaardigheid  
en kwaliteit

**Marije van den Berg | Democratie in uitvoering**  
**In opdracht van de gemeente Utrecht**

Utrecht/Leiden 2019 - 2022

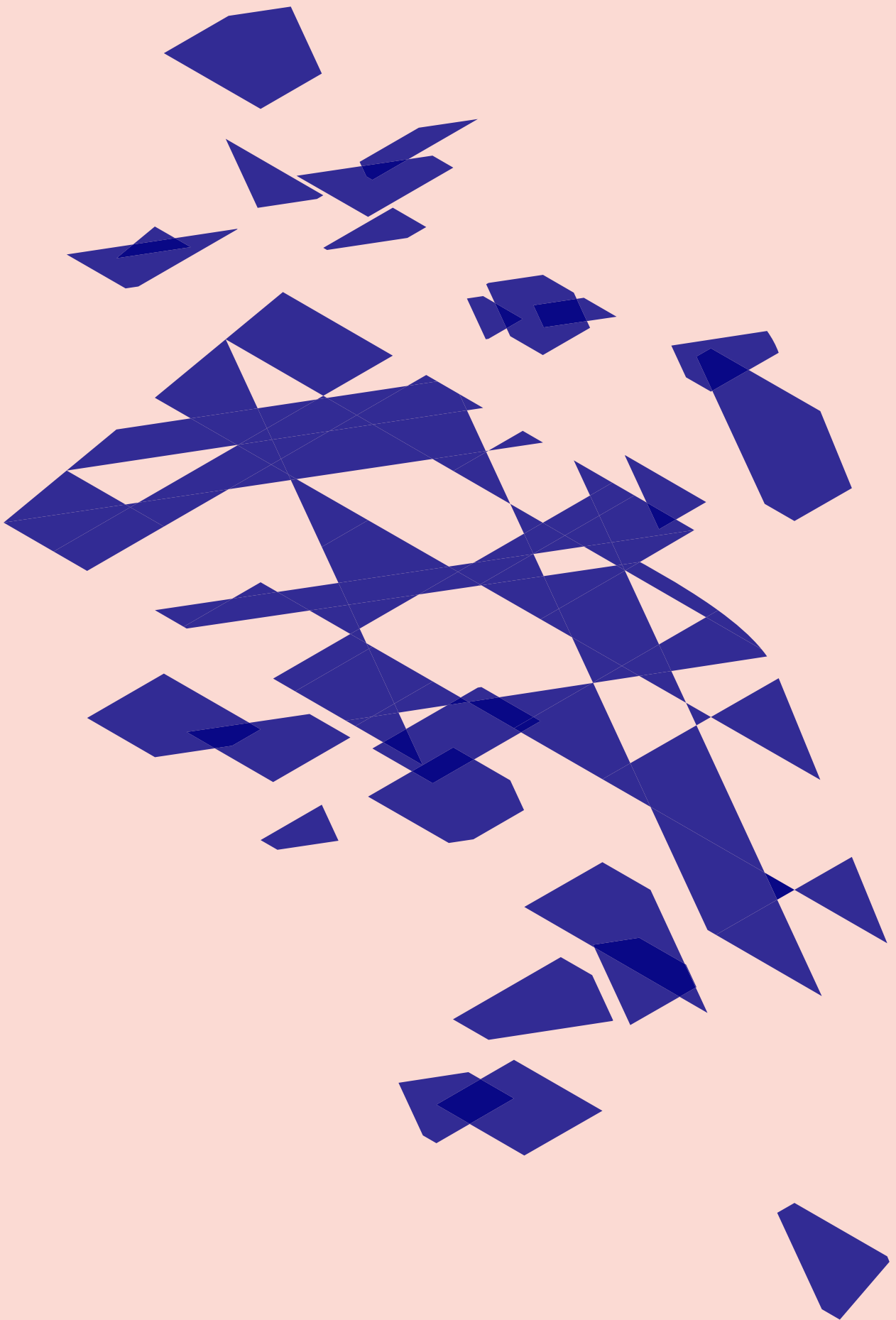
[democratieinuitvoering.nl](http://democratieinuitvoering.nl)

**Ontwerp** Ankie Stoutjesdijk, Leiden



# Inhoud

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>De gids in het kort</b>                                         | <b>6</b>  |
| <b>Samen stad maken</b>                                            | <b>13</b> |
| <b>Geen blauwdruk maar een gids</b>                                | <b>15</b> |
| <b>Tijdslijn</b>                                                   | <b>18</b> |
| <b>De raadscommissie: het propvolle speelveld</b>                  | <b>22</b> |
| <b>De geest uit de fles: kiezen voor vertrouwen</b>                | <b>27</b> |
| Preciezer kijken naar 'vertrouwen'                                 | 30        |
| Vertrouwen is een rationele keuze                                  | 36        |
| <b>De selectie: waarmaken van gelijkwaardigheid</b>                | <b>40</b> |
| Met burgers: op straat en in het stadstenderteam                   | 43        |
| Met collega's en inhoudelijke experts                              | 46        |
| Met de markt: partnerselectie en samen aan de lat blijven          | 51        |
| Met de raad: gelijkwaardig speelveld en de raad                    | 54        |
| <b>Conclusie</b>                                                   | <b>57</b> |
| Dwing jezelf tot keuzes                                            | 58        |
| Vraag waarom. Boor de diepere laag aan                             | 58        |
| Vertrouwen is een rationele keuze...                               | 58        |
| ... met grote verantwoordelijkheid voor proces en governance       | 59        |
| Consent. Gelijkwaardigheid vraagt om een gezamenlijk proces        | 59        |
| Congruentie. Als alles 'moet' kloppen, is dat een ander soort hard | 61        |
| Laat je gidsen                                                     | 62        |
| <b>Bronnen</b>                                                     | <b>64</b> |
| Mensen                                                             | 64        |
| Documenten                                                         | 65        |
| Aanvullende bronnen                                                | 65        |

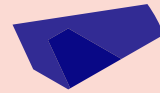


# De gids in het kort

# Er is geen fiks. En dat is goed.

Een samenvatting van een verhaal  
dat zich lastig laat samenvatten.

Het hele verhaal, met de verschillende  
blikken van de mensen die aan dit  
project gewerkt hebben, lees je in de  
rest van de gids.



Je kunt een stad niet ‘fiksen’, je wilt hem helpen goed en duurzaam te groeien. De gebiedsontwikkeling op het Smakkelaarsveld in Utrecht biedt inzichten die kunnen helpen bij complexe gebiedsontwikkeling en goede groei.

“Een plek om te zoenen en van te houden.” Zo omschrijft de gemeente Utrecht in 2016 de nieuwe ambitie voor het Smakkelaarsveld, een nog onbestemd gebied pal in het ramvolle stationsgebied. Het is tot dan toe een gebied met potentie, problemen en pijn uit het verleden. Lang was het opslagplaats voor bouwmaterialen en openbare fietsenstalling. Het is een plek met een ingewikkelde kluwen verkeersstromen. Ook ondergronds is het er druk. En het eerdere grote plan voor het gebied, Bieb++, werd pijnlijk weggestemd door de gemeenteraad.

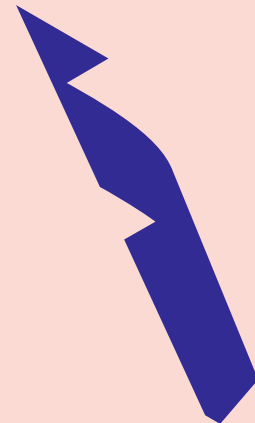


Zo'n meervoudig complexe gebiedsontwikkeling is met reguliere processen, een traditionele wijze van samenwerking en participatie niet én binnen planning én binnen budget én met de hoge kwaliteit en verwachtingen te realiseren. Vanuit dat besef is in Utrecht gewerkt aan een ontwerp voor het Smakkelaarsveld.

Anno 2022 is er werk in uitvoering. Het nieuwe Smakkelaarsveld wordt het Smakkelaarspark. De werktitel van het project was het Oog van de Orkaan: een groen rustpunt in een hectische en dynamische omgeving. Er komen een park met drie gebouwen met in totaal circa 150 woningen in het middenhuur-segment, vrije sector huur en vrije sector koop, en kantoren. De gebouwen komen deels boven de bus- en trambaan. Het dak van een van de gebouwen is openbaar toegankelijk. Hierop komt ook een horecagelegenheid.

Ruimte voor een goed plan heeft het projectteam gemaakt binnen een strak financieel kader met hoge ambities, door de markt uit te dagen en niet alles precies met oplossingen te duiden. De gebiedsontwikkeling van het Smakkelaarsveld kun je zien als 'nieuwe stijl'. Het projectteam koos voor:

- inbreng in het ontwerp van het gebied door 'woordwolken' van de stad en het perspectief van passanten – van forens tot dagjesmens;
- maximale ruimte voor een ontwikkelaar: geen vast eindbeeld gecombineerd met hoge stedenbouwkundige kwaliteitseisen, harde financiële kaders en intensieve processturing;
- een strenge voorselectie van de ontwikkelaar op zijn samenwerkingsbereidheid en -competenties in plaats van slechts op een ontwerp;



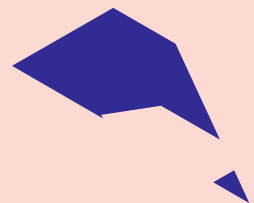
- stevig en continu meewegen van het belang vanuit de stad, met name door inzet van het Stadstenderteam, een groep bewoners die het hele proces invloed had op keuzes en de selectie van de ontwikkelaar.
- intensieve processturing uitgaande van gelijkwaardigheid; vanaf het allereerste begin zijn markt, stad, raad en ambtenaren open met elkaar in gesprek gegaan.

## Gids Smakkelaarsveld

De aanpak van het Smakkelaarsveld is geen fiks voor complexe gebiedsontwikkeling. Je kunt niet 'de methode' kopiëren. Wat wel kan, is de ervaringen benutten als een gids. Wat kun je aandacht geven bij dit soort gebiedsontwikkeling? Wat is kansrijk? Wat is waardevol? De noodgedwongen aanpak zorgde voor meerwaarde.

### 1 — Dwing jezelf tot keuzes door 'waarom'

Er moest scherper gekozen worden, om binnen de randvoorwaarden tot kwaliteit te komen. Bij het Smakkelaarsveld was een randvoorwaarde: er gaat geen publiek geld bij. Het is niet gezegd dat de keuzedwang altijd moet komen van 'geldgebrek'. Je moet immers altijd kiezen als je kwaliteit wilt. Want zelfs als het geld over de plinten klotst, moet je nog steeds de juiste keuzes maken. Dat deed het projectteam door uittentreuren door te vragen naar het 'waarom' van je wensen en eisen. Onder een laag aan wensen en wensen kwam een gedeeld gevoel voor brede kwaliteit tevoorschijn, waarop vervolgens te sturen was, zonder de ontwerpers specifieke oplossingen ('watjes') voor te schrijven.



## 2 — Vertrouwen is een rationele keuze...

Vertrouwen is in dit proces ‘gewoon’ een instrument gebleken. Door voor vertrouwen te kiezen, vergroot je het potentieel van een systeem om om te gaan met complexiteit. De uitkomst van het ontwerpproces voor het Smakkelaarsveld kun je allicht zien als bewijs voor deze stelling. Er is gekozen voor vertrouwen in de innovatiekracht en efficiency van de markt, in het besef dat je tegelijk als publieke organisatie zorg moet dragen voor het bewaken van de randvoorwaarden. De ontwerper van het plan heeft dan de bewijslast voor het ontwerp en de aanpassingen die natuurlijk altijd nodig zijn tijdens een bouwproces, terwijl de gemeente gort-droog blijft sturen op de uiteindelijke kwaliteit.



## 3 — ...met grote verantwoordelijkheid voor proces en governance

De keuze voor vertrouwen, legt direct een grote verantwoordelijkheid bij de mensen die de kaders maken waarbinnen dat vertrouwen moet leiden tot kwaliteit. Dat zie je bijvoorbeeld terug in de zorgvuldige proces-sturing. Het projectteam moest keer op keer de vraag stellen: hoe geven we nú de gelijkwaardigheid weer vorm? In complexe vraagstukken betekent elke volgende stap immers weer een nieuwe context, waarin je dus ook opnieuw de balans moet zien te vinden tussen alle partijen.



Daarvoor is het ook nodig dat je de macht hebt om momenten voor contact te maken. Dat is met de meeste partijen gelukt, maar het was ingewikkeld om een gelijkwaardige relatie met de gemeenteraad vorm te geven. Er was voorzichtigheid in het contact, waar vertrouwen nodig was. Het was dus lastig om eropaf te gaan, elkaar open te ontmoeten. Ook waren er weinig moment voor een open gesprek. Samenspel met de gemeenteraad verdient meer aandacht.

## **4 — Consent. Gelijkwaardigheid vraagt om een gezamenlijk proces**

Zonder dat dat met zo veel woorden is gezegd, is bij het Smakkelaarsveld steeds gestreefd naar keuzes met consent. Dat zijn keuzes waarbij de wijsheid van iedereen die een belang heeft, is meegewogen.

Consent maakt de inhoudelijke collectieve ruimte groter én consent legt de lat van de legitimiteit hoog. Je moet de belangen van iedereen dus ook aan tafel hebben. De momenten dat het projectteam worstelde met het samenspel, zijn de momenten waarop dat streven naar consent botste met andere manieren om besluiten te nemen: door mensen die een besluit konden nemen zonder deel te nemen aan het gezamenlijke brede afwegingsproces (het Supervisieteam) of door een politieke meerderheid na debat (in de gemeenteraad).

## **5 — Congruentie. Als alles ‘moet’ kloppen, is dat een ander soort hard**

Het minutieuze ontwerpen van het proces, waarbij hoofd, hart en handen elkaar versterkten, het constante streven naar congruentie van het projectteam, leverde de stevigheid op waardoor het team op de ‘technische’ inhoud kon loslaten. Geredeneerd vanuit die techniek, is dat soft. Breder bekeken is de ‘hardheid’ verplaatst naar het proces en de relaties. Door - weliswaar impliciet - te streven naar keuzes met consent, hebben ze dat verankerd.

Wat heeft het projectteam daarvoor gedaan? Dat valt het beste te duiden met het begrip relatiekracht (relational power). Relatiekracht (Whitehead, 1929) is wat we benutten als we leren van de wereld om ons heen. Waaruit bestaat die kracht?

- de vaardigheid (capacity) om actief en opzettelijk open te staan naar de wereld;
- de kracht (strenght) om nieuwe inzichten en ervaringen te integreren in een nieuwe synthese;
- het uithoudingsvermogen (endurance) om relaties in stand te houden die de gemeenschap kunnen verdiepen met de ideeën, ervaringen en mensen met wie we verwant zijn.

Relatiekracht is wat het projectteam werkendeweg heeft toegevoegd aan de klassieke manier van goede ruimtelijke ontwerpen maken. Daarmee hebben ze richting gegeven aan het Smakkelaarsveld, en wellicht ook aan de organisatie en het bestuur. Het actief versterken van relatiekracht van de organisatie en het bestuur - allen de benodigde vaardigheid en kracht en het uithoudingsvermogen ontwikkelen - is nodig om daadwerkelijk verder te komen in complexe gebiedsontwikkeling.

Het Smakkelaarsveld gidst. Het projectteam is inmiddels aan het werk in Overvecht. Ook daar is er geen fiks. En dat is goed.



# Samen stad maken

“Een plek om te zoenen en van te houden.” Zo omschrijft de gemeente in 2016 de ambitie voor het Smakkelaarsveld. Een ontwikkeling voor een plek met potentie, problemen - vooral logistiek - en die pijn - het mislukken van Bieb++ - moest verzachten.

Al jaren wordt er in Utrecht gesproken over de nieuwe invulling van het Smakkelaarsveld. De plek heeft de laatste jaren geen echte bestemming gehad, maar diende vooral als opslagplaats voor bouwmaterialen en als openbare fietsenstalling. Ooit was het idee dat de Bieb++ hier moest komen, maar dat plan werd (pijnlijk) weggestemd door de gemeenteraad.

Anno 2020 ligt er een nieuw plan. Het nieuwe Smakkelaarsveld wordt ‘het Oog van de Orkaan’ genoemd: “een groen rustpunt in een hectische en dynamische omgeving.” Er komen een park met drie gebouwen met in totaal circa 150 woningen in het middenhuur segment, vrije sector huur en vrije sector koop en kantoren. De gebouwen komen deels boven de bus- en trambaan. Het dak van een van de gebouwen is openbaar toegankelijk. Hierop komt ook een horecagelegenheid.



In de gemeente maar ook buiten Utrecht, wordt de gebieds-ontwikkeling van het Smakkelaarsveld gezien als ‘nieuwe stijl’.

In het project is gekozen voor:

- ruime, dunne maar stevige inhoudelijke, financiële en procesmatige kaders;
- inbreng in het ontwerp van het gebied door ‘woordwolken’ van de stad en het perspectief van passanten—van forens tot dagjesmens;
- binnen de kaders maximaal ruimte voor een ontwikkelaar;
- een strenge voorselectie van die ontwikkelaar op zijn contactuele vaardigheden en samenwerkingsbereidheid in plaats van slechts op een ontwerp;
- verankeren van het belang van omwonenden en ondernemers uit het gebied en aanboren van expertise uit de rest van de stad;
- stevig en continu meewegen van het belang vanuit de stad, met name door inzet van het Stadsdenderteam, een groep bewoners die het hele proces invloed had op keuzes en de selectie van de ontwikkelaar.

Het project wordt gezien als een voorbeeld van ‘Samen stad maken’: met stad, bestuur, marktpartij en ambtelijke organisatie - deze vier “spelersgroepen” vormden de kern van het procesontwerp. Wat maakt deze gebiedsontwikkeling precies leerzaam voor de Utrechtse organisatie, het Utrechtse gemeentebestuur en ontwikkelaars die in Utrecht aan de slag zijn of willen? Wat ligt er aan ten grondslag?

We wilden de code kraken, zodat de gemeente (college, raad en organisatie) het nog eens kunnen doen. Oud-gemeentesecretaris Maarten Schurink zegt daarover: “Ik snap dat de leden van de projectgroep vinden dat ze iets unieks hebben gedaan. Maar ik zou best willen vragen: weet je dat zeker? Niet om iets af te doen aan wat er tot nu toe bereikt is. Wel om de ruimte tussen het Smakke-laarsveld en andere projecten te verkleinen. Want het helpt niet om verschillen te benadrukken als je op zoek bent naar een gezamenlijke weg vooruit.”

# Geen blauwdruk maar een gids

In opdracht van de organisatie voerde Marije van den Berg talloze gesprekken met betrokkenen en vroeg hen naar de kwalificaties die zij aan deze gebiedsontwikkeling zouden geven. De sterkst klinkende kwalificatie was: je kunt dit niet één-op-één kopiëren; we hebben (helaas) geen methode ontwikkeld die je kunt uitrollen over de rest van de organisatie en de stad. ‘Het is geen blauwdruk.’

Deze kwalificatie kwam van mensen die het allemaal wel véél vonden, deze intensieve vorm van gebiedsontwikkeling. Er kan wel water bij de wijn, op onderdelen. We gaan dit niet nog eens precies op deze manier doen. En dat hoeft ook niet: we kunnen ook de goede dingen eruit lichten en elders inzetten. In minder tijd, voor minder geld, met minder gedoe. Hij kwam van mensen die vonden: we doen dit al. Het is niet echt zo anders. Zo bijzonder is het nu ook weer niet om bewoners te betrekken. Wie dat zeiden? Vakambtenaren, leidinggevenden. Loslopende omwonenden. Experts op een deel-thema. Dat andere raadslid.

En de kwalificatie kwam van mensen die bang waren dat het een volgende keer juist minder intensief zou gebeuren en onderdelen of instrumenten als ‘trucje’ zouden worden ingezet. Het woord ‘blauwdruk’ doet geen recht aan de wendbaarheid. In het diepe springen. Ambachtelijke improvisatie. Relaties bouwen. Persoonlijke betrokkenheid en de kracht van de intentie. Dit soort processen kun je niet blauwdrukken en voorspellen, dit moet je aangaan met elkaar. In vertrouwen. Je moet erin willen geloven. En dat kan vaker, maar mag niet halfbakken gebeuren. Dan klopt het niet. Wie dit vinden? De leden van het projectteam met de projectleiding voorop. De bestuurder. De projectontwikkelaar. Dat ene raadslid. Bewoners die in het Stadstenderteam hebben gezeten.



Een patstelling. Waarbij de direct betrokkenen zich verzetten tegen het 'uit elkaar trekken' van de verschillende aspecten van de werkwijze - hún werkwijze - uit angst voor verwatering en vertruccisering. En het voor anderen een hermetische, te veel-omvattende, ongrijpbare en wellicht te 'streng' werkwijze blijft. Die te duur is. Erg afhankelijk van personen en niet herbruikbaar is.

Vanuit allebei de kanten betekent het dat het lastig is om van het Smakkelaarsveld te leren en ermee te (mogen) knutselen bij andere projecten. Uit die patstelling moeten we komen. Kunnen we de werkwijze uitpluizen, delen hergebruiken, en tegelijkertijd oog houden voor het geheel? Als het Smakkelaarsveld geen blauwdruk oplevert, wat levert het dan wel op? Mijn eerste idee: geen blauwdruk maar een kleurendruk. Die metafoor helpt om 'vertruccisering' te voorkomen bij dat hergebruik. Kies je voor inzet van een van de aspecten, of dat nu de partnerselectie is, het verankeren van het bewonersbelang of het 'prioriteren in de stad', wees je dan bewust van de andere aspecten en doe die voldoende recht. De verschillende aspecten van de werkwijze zijn onderling verbonden en kun je niet cherrypicken. Er ligt namelijk iets aan ten grondslag: gelijkwaardigheid. Wel kun je je eigen kleuring geven aan een werkwijze, op zo'n manier dat hij passend wordt, maar recht blijft doen aan die grondslag.

Maar toen het essay na Corona eindelijk het licht mocht zien, was ondertussen het denken niet gestopt. We stelden opnieuw de vraag: wat moet deze evaluatie nu opleveren? Hebben we de code van het Smakkelaarsveld gekraakt? Sommigen zullen zeggen van niet. Het projectteam zelf als eerste. Hun verlangen was: een eenvoudige beschrijving van het succes dat zo glashelder was dat ze het nooit meer hoefden uitleggen. Een kant en klaar kompas. Een methode. Een fiks.



Maar fiksen is niet wat nodig is, en trouwens ook niet wat kan. Fikses komen van buiten, zijn kortdurend, oppervlakkig en raken niet de onderlaag. Juist de aanpak van het Smakkelaarsveld staat haaks op de fiks. Je wilt de stad niet fiksen, je wilt hem helpen goed en duurzaam te groeien.

Wat we nodig hebben, is niet een fiks, maar een gids. Een gids kan helpen om gedurende een project dat lijkt op het Smakkelaarsveld, of er juist helemaal niet op lijkt, te wijzen op belangrijke, interessante, niet te missen dingen. Die het pad al eens heeft gelopen en de valkuilen kent. Die weet waar je op moet letten. Dat kan iemand zijn - dat vermaledijde 'het hangt van de persoon af' - maar dat kan ook een boekje zijn. Voor u ligt daarom de Gids Smakkelaarsveld.



# Tijdlijn

2016

**10 maart 2016**

**Team Noordgebouw/ Het Platform (werknaam Zuidgebouw)**  
(Heleen Wijtmans, Carien Weenink, Hester Blijleven geadviseerd door Maarten Kievits van Fakton) **krijgt te horen dat Smakkelaarsveld hun vervolgproject wordt**

**17 maart 2016**

**Raadsbesluit vastgoed met park op Smakkelaarsveld**  
(inclusief motie 35 Park<sup>2</sup> van voetjes in het water tot en met je hoofd in de wolken) **+ opdracht voor marktconsultatie en participatieplan** (met het vervallen van het plan voor de Bieb++ moest er een nieuw plan voor het Smakkelaarsveld komen)

**April 2016 - december 2016**

**Proces uitgedacht, marktconsultatie en expertronde voor de participatie gedaan**

April 2016

**Verzamelen gemeentelijke kansen en zorgen**

Eind April

**Vormen denktank met externe adviseurs**

(Gert-Joost Peek, Maarten Kievits, Marion van der Voort, Laura Wytema) **toetsen globaal proces**

12 mei 2016

**Denktank; nog ambitieuzer plan**

13 mei 2016

**Projectleider uit 'hardop' de wens voor een experimentele aanpak**



19 mei 2016

Bijeenkomst met raad over de transitie bij 'Ruimte'  
Smakkelaarsveld als experiment benoemd

Eind juni 2016

Intern draagvlak bij programmadirecteur Stationsgebied  
ophalen voor aanpak 'van wat naar waarom'

Juli 2016

Globaal stappenplan

Aug/sept 2016

Pauze in proces door beroepsprocedure Noordgebouw  
en Zuidgebouw (zelfde team zat hierop)

Okt/nov/dec 2016

Gesprekken met marktpartijen over plek en proces  
en experts op gebied van participatie over proces

2017

**Januari/februari 2017**

Verwerken informatie en proces verder uitwerken  
en maken raadsvoorstel

**Februari 2017**

Hoofdlijnenberaad met college van B&W  
onderwerp: ambities sluiten niet aan bij de  
budgettaire neutrale businesscase

**11 mei 2017**

Technische raadscommissie: extra bijeenkomst  
voor uitleg over het proces, de randvoorwaarden  
en het financieel model

**21 mei 2017**

Rondleiding over Smakkelaarsveld voor stad met uitleg  
proces Smakkelaarsveld (dit is het eerste echte contact met  
de stad over de nieuwe aanpak, daarvoor is er bij andere  
bijeenkomsten al wel gesproken over Smakkelaarsveld.  
Daar zijn vooral "watjes" opgehaald)

**8 juni 2017**

Vergadering raadscommissie  
Stad en Ruimte



**6 juli 2017**

**Raadsbesluit kaders en aanpak Smakkelaarsveld**

**Zomer 2017**

**Sollicitatieprocedure marktpartijen ('Partnerselectie');  
uit de twintig inschrijvingen werden er drie geselecteerd  
voor de tweede ronde**

**September 2017**

**Gesprekken met bedrijven om Smakkelaarsveld heen**

**11 september 2017**

**Bijeenkomst met bewoners Gildeveste**

**14/15 september 2017**

**'Waarom?'-gesprekken met stad, raad en ambtenaren  
op het Smakkelaarsveld**

**10 oktober 2017**

**De Grote Samenvatting. Bespreken uitkomst op vraag:  
waarom kom jij straks naar het Smakkelaarsveld?  
Met markt, stad, raad en ambtenaren samen**

**november 2017**

**Vormen Stadstenderteam: 6 mensen uit de stad die  
gedurende de hele tender mee doen. Zij bewaken tijdens  
de tender samen met de gemeente of de ontwikkelaars  
de woordwolken goed in hun plannen verwerken**

**15 november 2017**

**Start vertrouwelijke tender onder begeleiding  
van Jeroen Moonen (Twynstra Gudde)**

**December 2017**

**Eerste dialooggesprek met de marktpartijen individueel**

2018

18 januari 2018

Presentatie eerste visie op het Smakkelaarsveld door de 3 marktpartijen individueel

Februari-maart-april 2018

Verschillende individuele gesprekken over de plannen tussen gemeente en marktpartijen, waar bij een aantal gesprekken het Stadsdenderteam of de Provincie Utrecht aansloot (i.v.m. de overkluizing over de HOV-baan)

22 mei 2018

Presentatie van de schetsontwerpen en indienen biedingen door de marktpartijen

Eind mei/ begin juni 2018

Beoordeling biedingen door de gemeente en haar adviseurs

Half juni 2018

Voorlopige gunning aan Lingotto

Augustus 2018

Ondertekening Bilaterale Ontwikkel Overeenkomst (BOO) en daarmee definitieve gunning aan Lingotto

7 september 2018

Presentatie plan Lingotto 'Smakkelaarspark: In het Oog van de Orkaan' aan de stad op het Smakkelaarsveld. De raad heeft op deze dag een preview van het plan gekregen.

2019

2019

Uitwerken plan

2020

Juni 2020

Start bouw 1e fase Smakkelaarspark





# De raads- commissie: het propvolle speelveld

Waar in de raadsleden hun verlang-  
lijsten presenteerden — de project-  
leiding geconfronteerd werd met  
de opdracht — het speelveld zich  
ontvouwde — en de noodzaak  
tot kiezen evident werd.



“Dit kan niet. Dit is een onmogelijke opdracht.”

Het is vrijdagochtend, 18 maart 2016. Heleen Wijtmans en Carien Weenink kijken de raads- en commissievergadering over het Smakkelaarsveld terug. Ze weten net een week dat de ontwikkeling op het Smakkelaarsveld ‘hun’ project is geworden. Uitermate complex; ruimtelijk, logistiek (ook ondergronds), met een pijnlijk bestuurlijk verleden waarin wellicht wel wat cynisme opgelopen is, en angst voor een herhaling van het bibliotheek-debacle.

In de commissieagenda lezen ze: “Het college heeft na het stopzetten van de Bieb++ de gemeenteraad toegezegd om te verkennen welke ontwikkelingen mogelijk zijn op het Smakkelaarsveld. Vorig jaar juli nam de gemeenteraad de motie 2014/M63 aan. Daarin roept de gemeenteraad op om “een park op het Smakkelaarsveld” als voorkeursscenario uit te werken voor het Smakkelaarsveld. Er zijn drie ontwikkelscenario’s voor het Smakkelaarsveld uitgewerkt.”

Het college stelt de raad voor om één van drie uitgewerkte scenario’s te kiezen, met daarin vanzelfsprekend allerhande ambities vanuit de verschillende vakdisciplines in het Stadskantoor. In elk geval legt het college de ambitie voor ‘gezond stedelijk leven’ neer; een prioriteit van portefeuillehouder Victor Everhardt. Het ambitieniveau van het college is hoog.



Wens op idee op ambitie stapelen de raadsleden daarbovenop - VVD-raadslid André van Schie noemt het een 'loempia speciaal', maar het is eerder een complete rijsttafel. Een groter park, voldoende zon, een toegankelijke speeltuin, lagere bebouwing of toch helemaal geen bebouwing al dan niet vanwege luchtkwaliteit, geluidshinder of de uitkomst van het referendum, een meer 'stenige' variant, een park met voorzieningen als een kiosk met toilet, een extra scenario met park juist op het dak, een prettige doorgangsroute, een doorvaarbare Leidse Rijn, voldoende ruimte voor het fietspad, een circulair gebouw, sociale woningbouw, middeldure huur, een lage parkeernorm, een verbinding met de Nieuwe Daalstraat, een soort tweede Moreelsebrug, kunst, fietsenstallingen in grote aantallen, een markthal. Een kabelbaan. Een reuzenrad. Veel samenspraak met de stad. En een klein trammetje. Wat wel vanaf het begin helder is voor het projectteam: het financiële kader. De grondexploitatie komt op 0 uit. Er gaat geen publiek geld het project in.

**Wens op idee op ambitie stapelen de raadsleden daarbovenop - VVD-raadslid André van Schie noemt het een 'loempia speciaal', maar het is eerder een complete rijsttafel.**

De wethouder manoeuvreert soepel door het commissiedebat. Hij gaat niet over de pijngrens van de niet te verenigen ambities en wensen, probeert daar zelfs wel wat in te temperen, al gaat dat nog niet heel expliciet. Later beschrijft Everhardt zijn werkwijze. "Ik stuur aan op goede discussies op de goede momenten. Tijd nemen is ook strategie: soms moet je even stil blijven. Na het mislukken van de bibliotheek, hebben we het dossier laten liggen, ik geloof wel anderhalf jaar. Maar waar ik dan weer wel direct op ben gesprongen, was dat reuzenrad. Een idee van een oud-raadslid. Als de raad dat had omarmd, was binnen no time die hele plek ingevuld."



Jolande Uringa (destijds raadslid voor de Christen Unie): “Ik ben het altijd bijzonder blijven vinden dat de uitkomst van het referendum in 2007 niet als grondslag voor de ontwikkelingen geldt: recreatie en groen, geen tweede Zuidas. Het stadsbestuur heeft een ontwikkeling die recht zou doen aan die uitspraak van de stad, in feite onmogelijk gemaakt door er in 2016 voor te kiezen geen publiek geld te investeren in het gebied. De grondexploitatie van dit project was dichtgesmeerd tot nul. Groen is dan altijd het kind van de rekening. We hadden de immateriële waarden ook in de grex moeten kunnen meewegen. Ik heb de debatten over dit gebied daarom altijd wat flauw gevonden. Als wij als volksvertegenwoordiger iets meer groen wilden, of sociale huur, was het antwoord steevast: ‘Hoe gaat u dat gat dan dichten?’ Maar de dekking voor het rondenvan de Singel was wél vooraf geregeld; iets wat dan weer nooit is voorgelegd aan de raad.

**Wij waren daarin wel wat gedwee.**

Daarover in debat gaan, was een achterhoedegevecht. Wij waren daarin wel wat gedwee. Ten eerste omdat er heel weinig geheugen in de raad zat. De langjarige geschiedenis van de projecten en besluiten én beloftes in dit gebied, hadden we in de stukken moeten terugzien. Stukken met geheugen, die hadden onze besluitvorming beter gemaakt. Ik denk daarnaast niet dat veel raadsleden - ook ik destijds niet - goed beseften dat de grondexploitatie de weerslag is van politieke keuzes en het niet alleen boekhoud-techniek is. Daar hebben we het college onvoldoende op gestuurd. Alleen de SP was daar echt scherp op.”

De raad besluit begin 2016 niettemin bij meerderheid dat de gemeente een marktconsultatie gaat houden naar de haalbaarheid van het park en het vastgoed, in lijn met hoe het college dat voorlegde in de raadscommissie. En de raad geeft de opdracht tot het maken van een participatieplan. Over dat plan zal de raad vervolgens een nieuw besluit nemen, waarna een tender start, tegelijk met de participatie.

Het college kan verder met de ontwikkeling.  
De organisatie is aan zet.

Bij Wijtmans en Weenink zorgt de stapeling van eisen tot tegenbeweging. Ze gaan ruimte zoeken om te kunnen en mogen kiezen. Je kunt de stelling aan dat het strakke financiële kader daarbij heeft geholpen. Want aan de ene kant hebben we nu de omvallende kerstboom aan wensen en eisen. Maar aan de andere kant de grex van beton, waardoor je niet veel anders kan dan de markt laten doen waar hij voor bedoeld is: creatief én rendabel zijn. De kiem is daarmee gelegd voor stevig prioriteren van de (vooral inhoudelijke) vereisten. Immers: wilde je een goede ontwikkeling voor het Smakkelaarsveld, en wilde je daar als gemeente en gemeenschap invloed op, dan moest je stevig en zelf inhoudelijk kiezen. Deed je dat niet, dan waren twee uitkomsten mogelijk: het project kwam niet tot uitvoering, of de markt maakte de uiteindelijke keuzes, en die strookten dan wellicht niet met wat je als stad echt wilde. Wijtmans en Weenink realiseren zich daarnaast dat deze ‘mission impossible’ vraagt om een passende aanpak. In het denken over die aanpak van het Smakkelaarsveld kunnen ze voortbouwen op ervaring die de organisatie opdeed bij twee eerdere projecten in het stationsgebied: het Noordgebouw (2013/2014) en Het Platform (werknaam Zuidgebouw) (2014/2015).

Over het Noordgebouw zegt Wijtmans: “Daar hebben we anders gewerkt met de markt, en hun expertise optimaal ruimte gegeven. Maar daarbij hebben we niet de stad betrokken.” En over het Zuidgebouw: “Daar hebben we ook de omgeving nabij gehaald, maar in een intiem proces. Bij het Smakkelaarsveld wilden we dat breder doen. Echt samen met de stad. En de raad; al is dat laatste wat mij betreft niet goed genoeg gelukt.” Carlijn van Campenhout voegt daaraan toe: “Ik dacht dat de wereld, en met name de raad, er wel klaar voor was. ‘Samen stad maken’ was in het coalitieakkoord omarmd, en we hadden er vertrouwen in dat we op een zorgvuldige manier een stap verder konden gaan. We hadden genoeg geleerd om ‘3.0’ te gaan.”

Zonder het expliciet te benoemen, zochten Wijtmans en Weenink een remedie tegen het opgelopen cynisme en tegen de angst voor een herhaling van het Bieb++-debacle. In plaats van in een fixerende kramp te schieten van risicobeperking en zekerstellerij, deden zij iets anders. Ze keken het beest in de bek en kozen voor de ruimte van een experiment waarbij nieuwsgierigheid, je verplaatsen in het perspectief van de ander en gelijkwaardigheid nodig waren.

Ze sprongen in het diepe.



# De geest uit de fles: kiezen voor vertrouwen

Waarin het team zichzelf de toestemming geeft om het project op een andere manier aan te pakken — vertrouwen een rationele oplossing blijkt voor complexiteit, onzekerheid en risico's — en waarin de lat voor het proces fors hoger komt.



Vrijdag 13 mei 2016, 19:38 uur. Het is de allerlaatste werkdag van gemeentesecretaris Maarten Schurink, die naar de SVB vertrekt. Wijtmans stuurt hem op de valreep een mail namens het projectteam van het Smakkelaarsveld, waarin ze hem om advies vraagt.

Wijtmans schrijft hem: “De kern van het experiment is dat vanaf het begin markt, stad, raad en ambtenaren met elkaar in gesprek gaan met de kernwaarden open, eerlijk en gelijkwaardig en zonder een vast eindbeeld. We geven dan alleen de harde kaders mee (HOV baan, water in de Leidsche Rijn en dekking van de kosten). We verschuiven dan van alleen informatie ophalen naar het echt samen doen. En we weten nu dan echt niet wat eruit komt. Maar wat eruit komt, dat wordt het dan ook. Ook al past dit totaal niet in de ideeën die we (organisatie én college én raad) nu hebben. Het is dan wel een gedragen plan van, voor en door Utrecht.

### **Tussen opschrijven en vertellen en het daadwerkelijk doen zit een wereld van verschil**

Het doel is om van een plek die iedereen kent maar waar niemand wil zijn, een (groene) plek te maken waar de Utrechters juist wel willen zijn, willen verblijven en elkaar willen ontmoeten. Van een van de lelijkste plekken van de stad naar een van de mooiste. En dat we die ambitie haalbaar willen maken. Qua planinhoud, financieel en qua proces en organisatie. Een flinke uitdaging, maar voor iedereen die Utrecht een warm hart toedraagt (of je nu ambtenaar, raadslid, ondernemer, bewoner, expert of ontwikkelaar bent) toch een geweldig mooie klus om zijn of haar steentje aan bij te mogen dragen!

Als ik het zo op schrijf lijkt het heel simpel, maar weet ook na mijn ervaringen bij het Noord- en Zuidgebouw dat er tussen opschrijven en vertellen en het daadwerkelijk doen een wereld van verschil zit.”

De mail van Wijtmans heeft Schurink nooit bereikt, vertelt hij. “Maar als ik had gereageerd, had ik gezegd: ‘tuurlijk! Doen! Het was eigenlijk best logisch wat Heleen wilde, als je bedenkt dat we vanaf 2011 bezig waren geweest met een organisatieontwikkeling waarbij het uitgangspunt was: als je betekenisvol wilt werken in



Utrecht, dan doe je dat samen. Zowel bestuurlijk, waar we af wilden van de sterke wethouderscultuur, als organisatorisch, waar we de sturing op concernniveau versterkten. Eerst intern: elkaar ontmoeten en praten, en later ook extern. 'Pleinen' noemden we dat. Geen koninkrijkjes, maar mensen bij elkaar brengen en daarmee meer doelen tegelijk behalen. Niet praten over samenwerking op meta-niveau, maar daadwerkelijk samenwerken. Niet praten óver openheid, maar open zijn, bijvoorbeeld door jaarlijks een visitatiecommissie met mensen van buiten de organisatie te laten onderzoeken. Practice what you preach. En we legden de nadruk op eigen verantwoordelijkheid bij ambtenaren en daagden uit om steeds een beetje gedurfd(er) te gaan werken.

Toen in 2014 het nieuwe college aantrad, ging het hek echt van de dam. Victor Everhardt heeft daarbij een belangrijke rol gespeeld. Ook hij maakte ruimte voor het experiment. In die tijd zijn het Noordgebouw en het Zuidgebouw gemaakt. Het Smakkelaarsveld is daar een logisch vervolg op."

De mail van Wijtmans kwam dus niet aan bij Schurink. Maar de geest gaat niet meer in de fles. Er is een experiment geboren. Zodra je iets hardop zegt, kun je niet meer terug.



# Preciezer kijken naar ‘vertrouwen’

In de mail proef je de gedrevenheid van het projectteam. Daaraan ten grondslag ligt een kernbegrip uit veel van de interviews: ‘vertrouwen’. Leden van het projectteam, de projectontwikkelaar en de wethouder zien ‘vertrouwen’ als de belangrijkste succesfactor van hun werkwijze. Arda Basak van ontwikkelaar Lingotto: “De gemeente vertrouwde de drie ontwikkelaars deze plek toe. We voelden dat zij dachten: ze gaan geen rotzooi neerzetten. Daarmee ontstond de vrijheid om een bijzonder plan te maken.”

Veel gesprekspartners gebruiken ook kwalificaties over de aanpak als ‘het gaat om houding en gedrag’ en ‘het hangt er van de personen af’. “Wij maakten ons zorgen over de college- en raadsbehandeling. Dat was voor ons een black box. Daar zou immers weer van alles anders kunnen worden, en formele garanties waren er niet dat onze inbreng recht gedaan zou worden. Heleen zei ons: bij deze wethouder zit dat goed. Ik vond en vind dat nogal kwetsbaar, maar het is wel uitgekomen,” vertelt Perry Perfors, lid van het Stadstenderteam.

**We voelden dat zij dachten: ze gaan geen rotzooi neerzetten. Daarmee ontstond de vrijheid om een bijzonder plan te maken.**

Als we iets preciezer naar vertrouwen te kijken, dan kun je vertrouwen op in elk geval drie manieren:

## 1 Vertrouwen in processen

erop vertrouwen dat we doen wat is afgesproken, leveren op de deadline, dat het volgende afgesproken moment er ook gaat komen en ook: dat ons proces zal helpen bij wat we voor elkaar willen krijgen;

## 2 Vertrouwen in het ambacht

erop vertrouwen dat we doen wat moet en de benodigde kwaliteit leveren en dat we kunnen bijsturen als dat nodig is;

## 3 Vertrouwen in de ander

erop vertrouwen dat we zijn wie we zeggen dat we zijn en we dat (zullen) laten zien in ons gedrag.

Over welk soort vertrouwen hebben de betrokkenen van het Smakkelaarsveld het?

## Vertrouwen in processen

Dit is geweest: vertrouwen in de projectroutines, maar ook in de mogelijkheid tot processturing, juist omdat er nog niet veel vast lag. Het projectteam deed de belofte aan elkaar om stapsgewijs het procesontwerp te maken dat het beste past, en maakte dat waar. Het kreeg daarvoor ook de benodigde ruimte van het stadsbestuur, zowel van wethouder als raad.

**Hoe ben je dan betrouwbaar? Soms is het zo simpel als dezelfde dag nog reageren op een vraag.**

‘Gewoon’ doen wat je met elkaar hebt afgesproken op de goede momenten. En helder communiceren als dat niet lukt. Grotendeels klassiek projectmanagement, door sommigen ‘heel blauw’ genoemd en volgens velen de bijdrage van Wijtmans, die alles in de smiezen hield, scenario’s doordacht en de onderlinge informatiestroom op gang hield. Wijtmans zegt daarover zelf: “Vertrouwen krijgen kun je organiseren door betrouwbaar te zijn. Hoe ben je dan betrouwbaar? Soms is het zo simpel als dezelfde dag nog reageren op een vraag.” Ellen Peeters (ambtenaar, gezondheid) blikt terug: “Wij waren in de tweede ring betrokken, maar ik heb me altijd erg aangehaakt gevoeld. We kregen geregeld mails over de voortgang en ik vond het ook leuk dat ik rechtstreeks aan tafel zat met de ontwerpers.”

**Er was bij mij geen sprake van wantrouwen. Ik had gewoon heel erg lage verwachtingen!**

Ebrien Brinkman, als omwonende lid van het Stadstenderteam, reageert met een lach op de vraag of zij vertrouwen had in het proces: “Er was bij mij geen sprake van wantrouwen. Ik had gewoon heel erg lage verwachtingen!” Ze deed mee uit nieuwsgierigheid; met het resultaat is ze niettemin blij.

## Vertrouwen in de ambachtelijkheid

Vertrouwen in de ambachtelijkheid van de ander is soms makkelijk: als je iets al eerder samen hebt gedaan en je het nog eens op ongeveer dezelfde manier gaat doen. Soms wat moeilijker: als je iets nieuws gaat doen, als je elkaar nog nooit aan het werk hebt gezien, of als je twijfelt aan de kennis en kunde van anderen of nog enger, van jezelf of je eigen organisatie.

In dit geval ging het om vertrouwen in de stad en haar bewoners en ondernemers. Daar zat de kennis en ervaring over de plek en wat die kon worden. Vertrouwen in de marktpartijen om met slimme en creatieve oplossingen te kunnen komen. En vertrouwen in de expertise van de ambtenaren. Victor Everhardt, de wethouder tot 2019, zegt erover: “Waar ik mijn vertrouwen op baseerde? Lastig te zeggen. Toch voornamelijk op de mensen van het projectteam en hun ervaring en expertise. Zij waren meer dan capabel.”

Vertrouwen gaat over drempels en afgrenzen: het maken van onderscheid tussen dat waar je wel en dat waar je geen vertrouwen in hebt.

**...een gebrek aan vertrouwen in de manier waarop een gemeente complexe gebiedsontwikkelingen traditioneel aanpakt.**

Er is dan ook een andere kant aan dit vertrouwen van de tweede soort. Dit is: een gebrek aan vertrouwen in de manier waarop een gemeente complexe gebiedsontwikkelingen traditioneel aanpakt. “Wat er mis was gegaan als we het ‘gewoon’ hadden aangepakt? Het beoogde vastgoed wordt niet door iedereen uit de stad toegejuicht, maar is nodig om het park te kunnen bekostigen. De gemeentelijke projectleiders wisten dat ze deze meervoudig complexe gebiedsontwikkeling met reguliere processen, een traditionele wijze van samenwerking en participatie niet én binnen planning én binnen budget én met de hoge kwaliteit en verwachtingen te realiseren zou zijn. Een nieuwe aanpak was nodig.



“Want anders was het niet gelukt om het budgetneutraal te doen. En er waren veel meer mensen ontevreden geweest. Met de klassieke werkwijze hadden we nooit het beste plan voor deze plek gekregen,” zegt communicatieadviseur Carlijn van Campenhout.

**Met de klassieke werkwijze hadden we nooit het beste plan voor deze plek gekregen.**

Het mislukken van Bieb++ heeft meegespeeld: zo wilden we het niet nog eens. Wijtmans: “We hebben veel geleerd van de documentaire over het mislukken van dat project.” En inmiddels was ook een aantal gebouwen in het Stationsgebied gerealiseerd, niet altijd tot volle tevredenheid. Wethouder Everhardt wijt dat deels aan de sturende aanpak van de gemeente die te weinig ruimte liet voor ontwikkelaars om met de beste oplossingen te komen. Ellen Peeters voegt toe: “Heleen vertelde in de eerste bijeenkomst bijvoorbeeld over de ‘levendige plint’ van het gebouw met de Zara en de Starbucks. Daar wilde de gemeente een levendige plint, en ze bestelden ‘zes ingangen’. Het gebouw heeft nu zes ingangen, maar geen levendige plint.” De motivatie om het op het Smakkelaarsveld ‘dus’ anders dan gebruikelijk te doen, was heel sterk zowel bij de bestuurder als bij het projectteam.



## Vertrouwen in de ander

Vertrouwen in de ander is het minst concreet te maken. Dat is wellicht waar Perfors van het Stadstenderteam op doelt toen hij vertrouwen moest stellen in de persoon van de wethouder. ‘Nogal kwetsbaar,’ noemde hij dat. Dit is het type vertrouwen dat we vaak bedoelen als we zeggen: ‘je moet vertrouwen hebben in elkaar’. Ben je wie je zegt dat je bent?

Bij deze vorm van vertrouwen speelt ook altijd de mogelijkheid tot ‘ontmaskering’. Kun je tegen elkaar zeggen dat je iemand niet begrijpt, dat je het idee heeft dat iemand maar wat roept, dat iemand iets doet dat niet ‘klopt’ met wat hij heeft beloofd? “Dit hebben we ook proberen te organiseren,” vertelt Wijtmans. “Tegen iedereen die aan het project werkte, hebben we gezegd: als er wat is of wij doen iets stoms of wat dan ook. Kom naar ons toe, dan kunnen we het op lossen. Als er alleen achter onze rug om gepraat wordt of na afloop tegen een collega bij de koffieautomaat of een buurman, dan kunnen we er niets mee doen. We hebben hard gewerkt om de veilige sfeer te maken waar alles (op een normale respectvolle manier) tegen elkaar gezegd kon worden. Dat dingen bespreekbaar zijn. We hebben dat niet gedaan door veel informele momenten als een barbecue of een borrel. Maar we hebben geprobeerd deze sfeer juist aan de (onderhandelings)tafel te krijgen. Dan kun je problemen goed gezamenlijk aanpakken.”

**Ambtenaren weten dingen beter dan ik.  
Ik vraag geregeld aan ze: wat vind ik hier nu van?**

Het ging in dit geval om vertrouwen binnen het projectteam, de bestuurder inclusief, dat een ongewis proces met elkaar aanging. Er was groot onderling vertrouwen en dat maakte stapelen van kwaliteiten mogelijk. Everhardts stijl van besturen was daar ook naar. “Ambtenaren weten dingen beter dan ik. Ik vraag geregeld aan ze: wat vind ik hier nu van?”

Het ging ook om vertrouwen in de mensen van het Stadstenderteam: ‘zo maar’ bewoners met majeure invloed op de tender.



En vertrouwen in de ontwikkelaars, die ‘dunne’ kaders meekregen met veel ruimte daarbinnen. “Dit proces heeft mij meer vertrouwen in ontwikkelaars gegeven. Mijn vooroordeel? ‘Alles voor het geld.’ Ik zie nu dat dat deels komt door onze strakke eisenpakketten. Dan kun je ook niet veel meer laten zien dan ‘kostenbeheersing’. Door dat ze hier de vrijheid hadden om te kunnen ondernemen, heb ik hun intrinsieke motivatie gezien: iets moois maken,” zo beschrijft Ellen Peeters het.

De stelling is niet heel boud dat het veelvuldig en weinig precies gebruik van het begrip ‘vertrouwen’ de impliciete boodschap gaf: we hebben geen vertrouwen (meer) in de traditionele manier van werken. Dat kan afstand hebben gecreëerd tussen het team en de rest van de organisatie. Het gezamenlijk leren wordt hier lastiger door en dat kan wellicht verklaren dat er in elk geval in de ogen van leden van het projectteam, tot nu toe onvoldoende verder gebruik is gemaakt van de ervaringen op het Smakkelaarsveld.

# Vertrouwen is een rationele keuze

Het ontwikkelen van het Smakkelaarsveld was en is een uitermate complexe opgave. En er was nogal wat aan vooraf gegaan. Een begrijpelijke reactie zou zijn: we gaan risico's in kaart brengen en die minimaliseren door vereisten. Het tegenovergestelde is gebeurd. Er is - min of meer bewust - gekozen voor maximaal vertrouwen in grote ruimte binnen heel dunne maar stevige kaders. Dit zou je onvoldoende geborgd kunnen vinden. Of vaag. Soft, in elk geval. Of subjectief. Dat is het wellicht allemaal.

Maar vertrouwen is in dit project vooral iets bijzonder rationeels. Een keuze die iets oplevert. 'Vertrouwen is rationeel als het de functie heeft om het potentieel voor complexiteit van een systeem te vergroten', zegt de socioloog Niklas Luhmann daarover. Door (vooraf, principieel) voor vertrouwen te kiezen en niet te wachten op bewijs voor vertrouwen, bouw je aan een systeem met meer potentieel. Je hebt minder feitelijk bewijs nodig om te bewegen; vertrouwen volstaat.

**Vertrouwen is rationeel als het de functie heeft om het potentieel voor complexiteit van een systeem te vergroten.**

Vertrouwen verlaagt daarnaast de drempelwaarde voor contact; het is hierdoor mogelijk elkaars perspectieven nog beter te leren kennen, waarna het mogelijk is om dieper of beter gefundeerd en onderbouwd vertrouwen op te bouwen. Of juist scherper/betere kaders te stellen. Van 'grip' naar 'begrip'. Vertrouwen is daarmee een instrument om complexe maatschappelijke opgaven beter het hoofd te kunnen bieden. Vertrouwen kun je dus instrumenteel inzetten. Dat is bij het Smakkelaarsveld op een aantal essentiële onderdelen gebeurd.

- Vertrouwen op de ambachtelijkheid en wellicht zelfs de intentie van de ontwerpers door stedenbouwkundig ruimte te laten — een breuk met de normale gang van zaken;
- Expliciet vertrouwen in de kwaliteiten van de markt, vormgegeven in het proces van concurrentie en de tender;
- 'Zo maar' een aantal Utrechters in het stadstenderteam grote invloed geven.

Dergelijk vertrouwen vraagt vanzelfsprekend om randvoorwaarden. Die waren bij het Smakkelaarsveld niet allemaal van tevoren helder (gemaakt). Ze waren er wel impliciet en in het werk zijn ze uitgekristalliseerd. In het vervolg zou je deze dan ook prima wél expliciet als randvoorwaarden/criteria kunnen meenemen in projecten. Het gaat dan om 1) kenbaarheid door ontspannen verhoudingen en 2) expliciete risico-afweging/verlaging op proces- en relatieniveau.

## **Kenbaarheid door ontspannen verhoudingen**

De actoren die vertrouwen moeten geven en ontvangen, moeten voor elkaar kenbaar zijn. Anders kun je niet vertrouwen. En er moet er contact zijn om kenbaar te zijn. De eerder genoemde ‘mogelijkheid tot ontmaskeren’ moet er zijn. We zullen verderop lezen dat tussen bestuur, projectteam, ontwikkelaar, en later het Stadstenderteam, die kenbaarheid bewust is nagestreefd.

Soms kun je dan met vertrouwenwekkende intermediairs toe. Zoals Wijtmans, die als intermediair het Stadstenderteam tot vertrouwen in de bestuurder bracht. En de bestuurder zelf is als politiek verantwoordelijke zo’n intermediair, in dit geval voor de raad. “Ik moet Victor Everhardt complimenteren met deze monsterklus. Het is rustig verlopen en er is niets heel erg mis gegaan. En dus bleef hij het vertrouwen houden van de raad. Hij kon zelfs wat nonchalant zijn,” zegt oud-raadslid Jolande Eringa daarover. Die nonchalance gaf tegelijkertijd de organisatie ruimte. Het vertrouwen in de organisatie en het proces gaf de benodigde ontspanning.

Kenbaarheid vraagt van ambtenaren binnen de organisatie om radicaal te blijven kiezen voor openheid en ‘eropaf’. Tegengeluiden uitlokken. Je kunnen en moeten uitspreken, juist ook als er langzaam consensus ontstaat. De ‘skunk at the picnic’ koesteren. Daarvoor is in vrijwel alle drukke organisaties te weinig vanzelfsprekende tijd en routine — daar moet je vaak toch ‘een vorm en moment’ voor maken. Maarten Schurink memoreerde in het interview de ‘Pleinen’ die met dat doel jaren geleden in Utrecht usance waren en waarvan de aanpak van het Smakkelaarsveld het logische vervolg was. Het is interessant om nader te onderzoeken waar deze vorm en manier van werken verder is voortgezet en uitgebouwd. Of waar er weer andere vormen nodig zijn om de kenbaarheid te bevorderen die nodig is om rationeel te kunnen kiezen voor vertrouwen.

Als gezegd: kenbaarheid bestaat bij de gratie van contact. Dat is niet altijd vanzelfsprekend. Er is door het projectteam bijvoorbeeld geworsteld met de rol van het Supervisieteam, het team van experts dat plannen zowel stedenbouwkundig, architectonisch, als landschappelijk beoordeelt. Bij het Smakkelaarsveld is gekozen voor minimale maar stevige kaders en daarmee maximale ruimte voor ontwikkelaars en architecten. En is er voor gekozen het bewonersbelang stevig mee te wegen, waarbij ook de ‘stijl van opereren’ van een ontwikkelaar onderdeel was van de afweging. Dat schuurt met het Supervisie-oordeel aan het eind van de eerste ontwerpfase. In elk geval de perceptie was dat het Supervisieteam de macht had om ‘opeens’ een andere keuze te maken dan het proces tot stand had gebracht, op basis ook van andere criteria. Verderop lezen we het perspectief van de voorzitter van het Supervisieteam. Niet ondenkbaar is dat het gebrek aan (mogelijkheid tot) kenbaarheid aan beide kanten, dit ongemak heeft veroorzaakt. Ditzelfde speelde bij de gemeenteraad. Kenbaarheid is hier lastig te organiseren. Daarover later meer.

**Kenbaarheid vraagt van ambtenaren binnen de organisatie om radicaal te blijven kiezen voor openheid en ‘eropaf’.**

## Risico-afweging

“Juist in deze meervoudige complexe opgave is ruimte laten essentieel, dan komen kwalitatief betere, ook integralere en effectievere ruimtelijke oplossingen op tafel. Juist dan heeft de stad meer te kiezen.” Dat stelt Olga van der Linden, de stedenbouwkundige in het projectteam, en vooralsnog is dat niet te weerleggen.

Maar de vergroting van het potentieel moet ook opwegen tegen het risico dat vertrouwen met zich meebrengt. Een risico van groot vertrouwen hebben op procesniveau is bijvoorbeeld: het proces wordt grilliger, want je legt minder vast. Bij vertrouwen van de derde soort - die in mensen onderling - wordt het project mogelijk ook minder transparant en in elk geval subjectiever.

Voor een publieke organisatie is echter van essentieel belang dat de democratische kwaliteit van de processen op peil blijft. Daarvoor moet er, paradoxaal genoeg, voldoende ruimte voor gezond wantrouwen ingebouwd zijn in het proces. Het proces moet immers gecontroleerd kunnen worden, in eerste instantie door de gemeenteraad.



Als jurist van de gemeente was Danielle van Vliet verantwoordelijk voor de privaatrechtelijke contracten met de ontwikkelaar. “Het is juristen eigen om dingen spannend te vinden. Maar dit proces was wel heel erg spannend.” grinnikt ze. “Mijn taak was het onder meer om in de tenderprocedure recht te doen aan wat voor veel mensen - collega’s maar ook de bewoners in het Stadstenderteam - neerkomt op een ‘goed gevoel’. In de eerste fase van selectie van de ontwikkelaar was het immers een sollicitatiegesprek, waarbij officiële competenties op een c.v. maar ook persoonlijke indrukken meespelen. Hoe kun je dat objectiveren? Nou dat kan bijvoorbeeld door veel mensen te laten kijken. Als veel verschillende mensen blij worden van hetzelfde en risico’s zien in hetzelfde, kun je veronderstellen dat zij dezelfde onderliggende criteria hanteren. Daarmee heb je een ‘gevoel’ geobjectiveerd.” Als we deze uitspraak uitvergroten, stellen we: voor de rechtmatigheid van een tenderproces met minder ‘meetbare’ en meer ‘merkbare’ criteria, is het nodig om te werken aan de gelijkwaardigheid van de verschillende perspectieven. Immers alleen zo kun je objectiveren en daarmee risico’s verkleinen. Dit is een essentieel leerpunt voor vervolgotrajecten.

**...voor de rechtmatigheid van een tenderproces met minder ‘meetbare’ en meer ‘merkbare’ criteria, is het nodig om te werken aan de gelijkwaardigheid van de verschillende perspectieven.**

Zeker nog niet uit-ontwikkeld is de manier waarop je in deze complexe projecten de raad goed aanhaakt. Een begin van een werkwijze is ontstaan bij het Smakkelaarsveld: stevig prioriteren en goed kiezen. De ‘loempia speciaal’ voorkomen. Want alleen als je helder kiest, kun je goed controleren. De kaderstelling vooraf is in dat opzicht vooralsnog op orde. In het vervolg van het project kunnen we kijken of het toezien op de uitvoering, het mogelijk maken van bijsturen in het werk en het achteraf controleren, voldoende geborgd is. Dat vraagt wellicht om intensiever en vooral dieper contact met de raad tijdens de uitvoering. Van grip naar begrip. Daar gaan we ook in het volgende hoofdstuk op in. (Met een disclaimer: de goede vorm moeten we nog ontdekken/ontwikkelen.)



# De selectie: waarmaken van gelijk- waardigheid

Waarin de plannen van de ontwikke-  
laars beoordeeld worden — afdelingen,  
kokers en commissies vanuit deel-  
aspecten hun oordeel geven — en  
de beoogde gelijkwaardigheid  
verzilverd werd, of niet — en wat  
dat zegt over het complexe  
begrip ‘cultuur’.



Op 22 mei 2018 is het dan zover: de presentatie van de drie plannen van de ontwikkelaars aan de beoordelingscommissie en de adviseurs. Een cruciaal moment. Een dag waarop alle ‘commissies’ die zich over deelaspecten van de voorstellen buigen, hun oordeel geven. De uiteindelijke toets daarvan is natuurlijk: het gebruik van het gebouw en het park. Maar tot nu is deze dag dé dag des oordeels.

Niet alleen de ruimtelijke, ook de ‘democratische’ kwaliteitseisen moeten vandaag verzilverd worden. Gelijkwaardig aan tafel, ‘als ik het zo opschrijf lijkt het heel simpel, maar ik weet dat er tussen opschrijven en vertellen en het daadwerkelijk doen een wereld van verschil zit,’ aldus Wijtmans in 2016.

Maken ze het waar? En wat kunnen we daarvan leren voor de gemeentelijke organisatie en de manier waarop we gebiedsontwikkeling aanpakken? Sommigen zouden zeggen: dat daadwerkelijk doen, dat is een kwestie van houding, gedrag en persoonlijk handelen. ‘Hoe we de dingen hier doen.’ Sommigen definiëren (slechts) dat als ‘de cultuur’.

Cultuur is echter veel meer dan dat. Om te kunnen leren van het Smakkelaarsveld is het daarom goed om eerst scherp te kijken naar het begrip cultuur. We gaan daarvoor te rade bij prof. Edgar Schein. Hij deelt organisatiecultuur op in drie niveaus: de artefacten, de expliciete waarden en de overtuigingen, die een laag dieper in een organisatie zitten; minder zichtbaar en minder beïnvloedbaar.





**Artefacten** zijn alle zichtbare en tastbare elementen in een cultuur. Wat je ziet gebeuren als je als buitenstaander binnenkomt en je beschrijft wat je ziet. Van architectuur, meubels en kledingvoorschriften tot grappen op kantoor, wat er aan de muur hangt, symbolen en kleuren, hoe mensen worden aangesproken, wat er wel en niet vastgelegd wordt, wie spreekt en wie zijn mond houdt.

**Expliciete waarden** zijn vervolgens de door de organisatie uitgedragen waarden en gedragsregels. Visies, kernwaarden en mantra's zijn de bekendste uitingen. In een bestuurs-, raads- of college-akkoord zie je ze terug, meestal al in de titel. 'Open' en 'samen' zijn zulke waarden die in Utrecht expliciet worden uitgedragen.

Schein stelt dat ook mensen ('helden') symbool kunnen staan voor bepaalde waarden. Wat zij doen en voorstaan, kan heel bepalend zijn voor een organisatie. Hij zet deze helden dan in een laag tussen de artefacten en de waarden in.

**We zeggen wel eens ietwat cynisch: wil je snel weten waar een organisatie mee worstelt? Draai dan de kernwaarden om.**

Soms zijn deze waarden echt wat de organisatie is, maar vaak ook is het een projectie voor de toekomst: van wat we hopen te worden. We zeggen wel eens ietwat cynisch: wil je snel weten waar een organisatie mee worstelt? Draai dan de kernwaarden om.

**De overtuigingen** tot slot zijn de diep ingebedde, vanzelfsprekende gedragingen die meestal onbewust zijn, maar de essentie van de cultuur vormen. Deze veronderstellingen zijn doorgaans zo goed geïntegreerd in de 'kantoordynamiek' dat ze moeilijk van binnenuit te herkennen zijn. Hier zitten ook de werkelijke oordelen over wat goed en fout is. En wie 'de baas' is of zou moeten zijn.

Een organisatiecultuur zie je terug in de zichtbare uitingen (de artefacten) van allen in een organisatie. Ze zijn de verzilvering van de waarden en overtuigingen van iedereen. Schein stelt kortweg: met name waar de artefacten afwijken van de expliciete waarden, zie je de cultuur van een organisatie aan de slag. Ook is het belangrijk te onderkennen dat onderdeel van de cultuur is: de ideeën over wat de machtsverhoudingen zijn waardoor sommigen mogen bepalen wat wel en niet "goed" is in een organisatie. Niet iedereen

in een organisatie mag zo maar bepalen of iets ‘open’ genoeg is, bijvoorbeeld. Of wie er op welk moment valt onder de expliciete waarde ‘samen’.

Voor het lerend effect van het Smakkelaarsveld is het nodig om elkaar te mogen bevragen op elkaars overtuigingen en op die machtsverhoudingen. Want we zullen zien dat waar het schuurt tussen partijen (met name intern) die overtuigingen aan dat schuren ten grondslag ligt. Dat overbrug je niet met wat project-instrumentarium en werkvormen. Daar moet je met elkaar in gesprek.

We bespreken hieronder het waarmaken van de gelijkwaardigheid met bewoners, met collega's, met de marktpartij en met de raad: de vier “spelersgroepen”.

## Met burgers: op straat en in het stadstenderteam

Jos van der Lans schrijft in zijn boek *Ontregelen* uit alweer 2008 over de relatie tussen overheid en burger het volgende: “Die verhouding is geen ding, geen product, maar een bijzonder soort betrekking: een relatie waarin gelijkwaardigheid, wederkerigheid, geloofwaardigheid en vertrouwen elke keer naar een bijzonder evenwicht streven.” Ellen Peeters heeft tijdens het proces gemerkt dat het bewonersbelang punt van blijvende aandacht was.

“Heleen blééf die belangen behartigen. Ze was altijd *spokesperson* van de bewoners, en heeft een plek voor hen aan tafel afgedwongen. Wat daarbij hielp, is de inbreng van bewoners, bijvoorbeeld in de woordwolken en de placemats. Ik vond die wel sturend. Niet dat ze zo concreet waren dat ze zeiden dat moet het worden, maar het sloot wel een aantal dingen uit die het niet konden worden. Het zou geen pretpark worden, en we hebben het groen beter overeind gehouden.”

De ‘kaderstelling samen met de stad’ bestond uit enquêtes in een tent op straat, uitgevoerd door een grote groep verschillende ambtenaren, maar ook een enkel raadslid en de wethouder. ‘Kom op de koffie’, was de uitnodiging. Hierin is verkend waarom mensen op het Smakkelaarsveld zouden willen komen. Iedereen was welkom, of je nou in Utrecht woonde, werkte of een dagje op bezoek was. Het ging van forens tot toerist tot, naar verluidt, een dakloze man.



De Grote Samenvatting was een avond waarop deze inbreng is, inderdaad, samengevat. Hiervoor zijn ook omwonenden apart benaderd. Op deze avond stonden de 'woordwolken' centraal waar eerder al aan is gerefereerd, met daarin de grove lijnen van wat het Smakkelaarsveld zou moeten zijn.

Bij de enquête was al gevraagd of je mee wilde doen met het vervolg. Uit deze aanmeldingen is het Stadstenderteam ontstaan. Een klein team - oorspronkelijk was het idee om wat meer mensen erin te hebben - van zes Utrechtse, onder wie bewoners en ondernemers uit de directe omgeving en mensen uit de stad.

Hoewel het Stadstenderteam klein was, vooral vergeleken met de grote aantallen ambtenaren, was het er 'niet voor spek en bonen,' aldus teamlid Perry Perfors. "Zowel de vereisten voor het park als geluid, bezonning en wind, als die voor sociale veiligheid, zijn door onze aandacht aangescherpt. Maar de meerwaarde zat hem ook in het voortraject: de selectie van de ontwikkelaar. Wij hebben gekeken: lukt het de beoogde ontwikkelaar om zowel te denken vanuit de bewoners en gebruikers, als als ontwerper. Lingotto, die het uiteindelijk ook geworden is, was daarin het beste. Zij gaven er blijk van zich heel goed te hebben verdiept in wat er gevraagd werd, en zochten tegelijkertijd op een positieve manier daar de grenzen van op vanuit hun expertise als ontwerpers."

**Ze waren niet 'aardig aan het doen', maar gaven eerlijke antwoorden op onze vragen, ook als ze het niet wisten.**

Ook Ebrien Brinkman zat als direct omwonende in het Stadstenderteam: "Ik heb getoetst of Lingotto oprecht rekening hield met de omgeving. Ze waren niet 'aardig aan het doen', maar gaven eerlijke antwoorden op onze vragen, ook als ze het niet wisten. Waar wij verder op gelet hebben, was dat de beoogde ontwikkelaar zijn toezeggingen aan ons nakwam. Kan iemand zich aan gemaakte afspraken houden - cruciaal voor bewoners. Ook daarin kwam Lingotto als beste uit de bus. Een andere ontwikkelaar leek niet gewend om iets met omwonenden te doen en gaf geen sjoerge. Zo was er de mogelijkheid om nog een gesprek met ons te hebben. Daar hebben zij niet voor gekozen. Dat viel op."

De leden beschrijven dat het soms lastig was dat zij langzaam steeds stappen konden zetten in het keuzeproces, terwijl hun bureaus daar niet toen in die gelegenheid waren. Reinier Rijke,



ook lid van het Stadstenderteam: “Als bewoner heb je soms een ander belang dan als ‘burger’. Het restaurant op het dak is bijvoorbeeld voor iemand persoonlijk vervelend. Maar die overlast dan maar elders neerzetten? Het geld moet immers ergens verdiend worden. Het was afwachten of onze burens die afweging achteraf konden volgen.” Ze zien echter ook in dat een proces als dit, vraagt om een kleine groep. “Dat kleine team was goed en effectief”, blikt Brinkman terug. “Ter vergelijking: Bij de uiteindelijke selectie waren bijna 40 mensen betrokken. Hoe manage je dat!”

Er waren bij het formele beoordelings- en selectieproces vier commissies betrokken: Grondbod en onderbouwing, Concept en ruimtelijke en functionele kwaliteit, De duurzame en gezonde stad en Utrecht maken we samen. In totaal zaten er 17 mensen in deze beoordelingscommissies. Daarnaast waren er nog adviseurs die de commissies adviseerden. Dit waren bijvoorbeeld het supervisie-team, financiële mensen, adviseurs op gebied van duurzaamheid en het stadstenderteam. In totaal ging het om ongeveer twintig adviseurs.

**Een dwingende nadruk op belangrijke details, dat hebben we nodig, ook, of misschien juist, bij deze proactieve en oplossingsgerichte ontwikkelaar.**

Oorspronkelijk had het Stadstenderteam overigens geen rol in de selectie. Een van de andere leden, opperde echter dat dat een gemiste kans zou zijn. Perfors: “Daar had hij gelijk in. Er waren bijna twintig stemmen in vier verschillende commissies te geven en wij zaten nergens in.” In de daadwerkelijke puntentelling hebben ze weliswaar geen stem gekregen, wel zijn de verschillende beoordelingsteams die dag met het Stadstenderteam in gesprek gegaan. Perfors: “Mijn indruk is dat onze opmerkingen wel hebben doorgelonden in de commissies en dus uiteindelijk zijn meegewogen.”

“Het risico is dat ze nu weer terugschieten, het Stadsbestuur in. Onze taak in het vervolg kan zijn: meedoen met bewaken van de afspraken die met de stad zijn gemaakt, ook in de realisatiefase,” suggereert Rijke tot slot. “Wij leggen op andere slakken zout dan de ambtenaren, dat hebben we werkendeweg wel ontdekt. Een dwingende nadruk op belangrijke details, dat hebben we nodig, ook, of misschien juist, bij deze proactieve en oplossingsgerichte ontwikkelaar.” Het Stadstenderteam blijft bij het vervolg betrokken.



# Met collega's en inhoudelijke experts

Uit de interviews tekent zich een beeld af van een projectteam met een sterk kompas. Congruent wilden ze werken ('aligned' noemen ze het zelf). Dat wil in de woorden van Schein zeggen dat de artefacten, expliciete waarden en overtuigingen met elkaar in lijn zijn. Geen 'ja zeggen en nee doen'. Geen verborgen agenda's.

Er was een sterke collectieve intentie om daarvoor te doen wat in hun ogen nodig was. En ook weg te blijven bij processen en ambities die in hun ogen niet strookten met de missie. Wat dan steeds terugkomt is het inmiddels al bijna sleets geworden begrip 'de waarommetjes'. Steeds weer terugkomen op de vraag: waarom willen we dit? Niet ingaan op wat er moest komen, maar op waarom er iets zou moeten komen. Wat moet het opleveren? Compromisloos heeft het team daarop gehamerd. Danielle van Vliet, de betrokken jurist: "Zelfs de notaris moest het snappen."

Door deze aanpak is het logisch, en zelfs de bedoeling, dat het gaat knarsen en piepen tussen de perspectieven. En dus ook tussen verschillende afdelingen en adviescommissies van de gemeente. Leen de Wit, programmadirecteur Centrum en Stationsgebied, deelt zijn twijfels. "Het open proces bij de kaderstelling laat heel veel ruimte. De stad heeft meegedacht over de kaders door middel van 'woordwolken'. Deze woorden zijn heel open en kennen interne tegenstrijdigheid. Neem het kader 'Schakelpunt tussen rust en drukte': daar kunnen heel verschillende dingen uitkomen. Daarin mag je als opdrachtgever vooraf best scherper en sturender zijn. We raakten met de woordwolken in mijn optiek juist verder weg van een oplossing. Ik had het daarom verstandiger gevonden als de vraag was gesteld aan de stad 'Wat ziet u verschijnen?' Meer uitkristalliseren van de oplossingen."

**Door deze aanpak is het logisch, en zelfs de bedoeling, dat het gaat knarsen en piepen tussen de perspectieven.**

Zijn twijfel staat haaks op het gevoel dat projectstedenbouwkundige Olga van der Linden had. Zij geeft aan dat binnen het strakke financiële kader met hoge ambities op diverse vlakken de markt uit te dagen en niet alles precies met oplossingen te duiden, juist ruimte ontstaat. "Het leverde drie hele interessante en uiteenlopende antwoorden en dus plannen op. Die inderdaad



verschillend antwoord gaven op de uitvraag. ‘Wat een rijkdom’, zou je zeggen. Waarom zou je vooraf meer moeten sturen op een lastige plek als deze? Waarom je niet laten verrassen? Samen kijken wat echt kan binnen het kader en dat voldoet aan het samenspel van ambities en doelen op alle vlakken van geluid, woonkwaliteit, publieke ruimte, energieprestatie. Enzovoort. In die complexiteit de grote hoeveelheid mogelijkheden zien, in plaats van de beperkingen ervan.” Ellen Peeters, verantwoordelijk voor het aspect gezondheid in het project, heeft de ruimte als prettig ervaren. Ze vertelt over de eerste grote bijeenkomst met alle collega’s in het voorjaar van 2016: “We kregen ingewikkelde instructies om naar het toekomstige chauffeursverblijf op het station te komen. Ik voelde me een soort Harry Potter op spoor 9¾. In het verblijf zat een heel grote groep mensen. Heleen [Wijtmans, MB] stond daar met een enorme kwetsbaarheid. Hoe moeilijk het ging worden, hoe krap alles was. Dat ze geen idee had over hoe het ooit ging lukken. Maar dat ze er toch in geloofde. Daar heeft zij voor elkaar gekregen dat we uitgingen van het ‘waarom’. Want niemand wist nog hoe en wat. En dat was dus niet erg, maar de bedoeling.”

### Waarom zou je vooraf meer moeten sturen op een lastige plek als deze?

“Ik vond dat heel fijn, omdat ik vanuit gezondheid altijd doelen heb: ik wil mensen meer laten bewegen, wil dat mensen kiezen voor gezond voedsel, dat mensen minder eenzaam zijn. Maar ik weet niet hoe je daarvoor moet ontwerpen! Ik heb alleen gezondheidsdoelen. Mijn vak is: ‘mensen moeten meer lopen’, de ontwerpers hebben de expertise om daarvoor te ontwerpen.”

“Dat leverde in de organisatie wel de nodige commotie op, zeker bij sommige collega’s van stedenbouw. Hoezo kun je niet gewoon zeggen wat er moet komen om het project gezond te maken? En kun je dan een checklist leveren, liefst met hoeveel wipkippen en bomen en buurtmoestuin er dan in moeten? Bij dit project gingen we eindelijk uit van de doelen, niet van een checklist. Ik mócht niet eens een checklist geven. Ik schrok af en toe wel dat andere disciplines niet zo goed hun ‘waarom’ konden aangeven. Eisen stellen is niet erg, als je maar kunt vertellen waarom je die eisen precies stelt en wat ze dus moeten opleveren. Ik vond het motiverend dat we in dit project steeds doorgingen tot we erachter waren wat de juiste eisen zijn om te stellen.”



Ton Schaap is stedenbouwkundige, supervisor van de Zuid-as in Amsterdam en lid van het Supervisieteam van Utrecht, waarin verder Peter van Assche (hoofd architectuur van de Amsterdamse Academie van Bouwkunst, voorzitter van de Welstandscommissie van Utrecht) en Sylvia Karres, landschapsarchitect, zitting hebben. Leen de Wit van de gemeente is de voorzitter ervan.

Schaap is ietwat sceptisch over de collectieve manier waarop het plan tot stand kwam. “Voorwaarde voor het vinden van de Wisdom of the Crowds, de wijsheid van de menigte is het volledig geïnformeerd zijn van alle deelnemers. In het bekende voorbeeld komt de gemiddelde gok van de veehandelaren precies overeen met het te raden gewicht van de stier op de markt. Alle veehandelaren hebben ervaring met het gewicht van een stier, samen raden ze het tot op de kilo goed. In dit geval gaat het om andere kennis. Tekeningen moeten gelezen worden - en geïnterpreteerd - maquettes begrepen en vertaald naar de werkelijkheid.”

**Schoolmeesterachtig werd ons als supervisoren minimale ruimte gegeven. Maar wellicht was dat ook wel de bedoeling.**

Op het selectieproces zelf, blikt Schaap niet met genoeg terug. “Wij hadden als deskundigen [het Supervisieteam, MvdB] op 22 mei maar paar minuten om ons oordeel over de ontwerpen te geven. Ik ben niet weggelopen, maar die neiging had ik wel. Schoolmeesterachtig werd ons als supervisoren minimale ruimte gegeven. Maar wellicht was dat ook wel de bedoeling,” oppert hij, lachend. “Maar ik denk, alles afwegend, dat dit proces voor deze onmogelijke locatie met deze complexiteit, wel het beste is geweest. Of het plan echt goed is, zal blijken als het een aantal jaren in gebruik is. Openbare plantsoenen op busbanen zijn nog niet vaak vertoond. Het geheel moet nog gebouwd worden. Veel mensen zullen nog een hele tijd haar of zijn uiterste best moeten blijven doen. Inclusief het genezen van niet (te) voorziene kinderziekten. Ik zie echter nog steeds geen reden om het plan van Ben van Berkel [een van de afgefallen ontwerpen, MvdB] af te wijzen - dat was een goed verdedigbaar ontwerp, met internationale allure. Een heldere afweging vind ik het niet.”

Het selectieproces met een integrale afweging heeft gezorgd voor een andere uitkomst dan die de voorzitter van het Supervisieteam klaarblijkelijk maakte. We zagen al eerder bijvoorbeeld dat meewegen van de werkwijze van de ontwikkelaar in het voordeel uitviel van Lingotto. De nieuwe werkwijze heeft in elk geval verschil opgeleverd.

“In het selectieproces had niet één aspect de doorslaggevende stem, maar was een integrale afweging tussen alle aspecten bepalend; belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde in balans,” vertelt Van der Linden. “Iedereen had invloed. Zo hebben we van iedereen individueel gevraagd om hun kijk op de biedingen, zonder afstemming vooraf. Niemand bepaalde alleen; iedereen had invloed met een vooraf bepaalde weging. Met name bij de tientallen adviseurs in de beoordeling was de ervaring van het proces verschillend. Het supervisieteam ervoer deze wijze als ‘veel minder invloed’, terwijl de bewoners uit het Stadstenderteam meer zeggenschap ervaren over de te maken keuze.”

### **Wie mag binnen de gemeentelijke organisatie bepalen of een dergelijke minutieuze zorgvuldigheid nu de bedoeling is, of tuttig?**

Ton Schaap looft niettemin de mensen die op de spelposities werkten. “Dat er uit zo’n gecompliceerd proces voor zo’n lastige locatie als het Smakkelaarsveld een goed plan kwam, verdient een compliment aan diegenen die daarin op de spilposities werkten,” zegt hij.

Maar wat ook opvalt, is zijn toonzetting over het proces. Hij beschrijft het proces als ‘van een aandoenlijke precisie en zorgvuldigheid’. “De goede bedoelingen druipen ervan af.” Wijtmans beschrijft het zelf als ‘alles moet kloppen bij het proces, bij elke groep. “Dat betekende dat we soms mails woord voor woord analyseerden.” Schaap kwalificeert het als ‘op het randje van tuttig’. Leen de Wit is milder, maar ook bij hem is de woordkeus opvallend. “Charmant,” noemt hij het selecteren van ontwikkelaars op hun communicatieve en proces-vaardigheid. “Het is een streven naar evenwicht. Wat is ‘soft’ en wat moet je hard vastleggen?”

Het behoeft geen uitleg dat dit verschil in waardering van de zorgvuldigheid van het proces, best nog nader uitdiepen kan gebruiken. (Het viel buiten de scope van een evaluatie.) Om het in de indeling van Schein te plaatsen: welke overtuigingen liggen aan



deze waardering ten grondslag? Wat betekenen de woorden ‘hard’ en ‘zacht’? En wie mag binnen de gemeentelijke organisatie bepalen of een dergelijke minutieuze zorgvuldigheid nu de bedoeling is, of tuttig? De Wit: “De gemeente kan dit proces zeker nog verder uitwerken. Stedelijke ontwikkeling heeft immers de beeldregie en moet een oordeel kunnen hebben over mooi en lelijk. Ik heb het dan over materiaalgebruik, bijvoorbeeld. We kunnen scherper kiezen voor welke ontwikkeling je zo veel nadruk legt op de relatie met de ontwikkelaar. Als je een ontwerp-competitie voor een iconisch gebouw houdt, is dat bijvoorbeeld niet nodig. Het is wél gewenst als het om complexe multi-opgaven gaat. En ook dan geldt: Stedenbouw moet nog wel wat te sturen of kiezen hebben.” Schaap concludeert niettemin: “Overigens is het plan van Lingotto een heel goed plan. Maar laten we met ons definitieve oordeel wachten tot het moment dat het gebouw uit de steigers komt; als de bezuinigingen - die er altijd komen - zijn verwerkt. Als de woorden gebouwen zijn geworden. Kun je woorden als ‘warme uitstraling’ dan afdwingen? Hier is immers alles over de schutting van de ontwikkelaar gegaan.”

**De ontwerper heeft de bewijslast voor een wijziging van het ontwerp terwijl de gemeente gortdroog stuurt op de kwaliteit.**

Van der Linden beschrijft de zeggenschapsverdeling en bijbehorende verantwoordelijkheid in deze aanpak zeker niet als ‘over de schutting’. “We hebben inderdaad gekozen voor kaders met op doel omschreven kwaliteiten. Is dat soft? Ontwikkelaars met hun ontwerpers hebben de zeggenschap over de invulling van die kaders. Heel concreet: waar een wand of gebouw precies staat. Zij besluiten dat zelf, in plaats van wij dat als opdrachtgever beslissen. De ontwerper heeft vervolgens de bewijslast voor een wijziging van het ontwerp terwijl de gemeente gortdroog stuurt op de uiteindelijke kwaliteit.”

De stevigheid komt daarmee op een later moment. Dat zou je wellicht net zo goed hard kunnen noemen. Met de kanttekening dat de werking van deze aanpak nog bewezen moet worden in de werkelijkheid - maar dat geldt voor alle bouwplannen en bijbehorende aanpakken en methodes, ook de reguliere.

# Met de markt: partnerselectie en samen aan de lat blijven

Ondertussen, aan de andere kant van die vermeende schutting, zien Arda Basak en Bob Jansen van Lingotto de beoordeling op 22 mei met spanning tegemoet. Wanneer ze erachter komen dat ook het Supervisieteam mee-adviseert, wordt het nog spannender. Zij schatten het Supervisieteam in als ‘liefhebber van een van de andere plannen’. Het projectteam en het Stadsenderteam hielden ondertussen sterk vast aan de punten die in de procesbrief staan: wanneer scoort de bieding beter? Jeroen Moonen let er als externe begeleider onder meer op dat de selectie hierin zorgvuldig is en er een integrale afweging wordt gemaakt.

Alle drie de partijen hebben inmiddels enorm veel geïnvesteerd, vooral door het heel lange voortraject. Basak zegt daarover nu: “De gemeente maakte de keuze heel laat in het proces. Hierdoor hadden alle drie de ontwikkelaars al enorm geïnvesteerd. Dat kan een volgende keer eerder, daarvan ben ik overtuigd.” Wijtmans: “Dat begrijp ik goed, maar het is hier wel een bewust besluit geweest. Vooral omdat het realiteitsgehalte van de plannen hier zo belangrijk was. Het plan moest voldoende uitgewerkt zijn om realiteit op twee vlakken scherp te hebben: welke prijs betalen we voor welke kwaliteit, maar ook: is het zo dan ook te maken?”

Hoewel dat niet hardop wordt gezegd, is hier sprake van een uiting van een gezonde vorm van wantrouwen in de markt. Het projectteam heeft ervoor gekozen om maximale inhoudelijke vrijheid aan de ontwikkelaars te geven om met een goede, creatieve oplossing te komen; hierin heeft de gemeente maximaal gekozen voor vertrouwen. “Budgetneutraal en al deze ambities? Dat betekende dat je de markt moet benutten. Anders gaat het nooit lukken,” stelt Rianne Nederhof, de planeconoom van het Stationsgebied. Dat maximale vertrouwen in het ambacht, vraagt echter wel om stevige ‘tegenkracht’ om die hoge kwaliteit ook gebouwd te krijgen. We weten immers dat de markt neigt naar kostenminimalisatie met - dan maar - kwaliteitsverlies.

En daarvoor is in dit geval dus niet de tegenkracht van de gemeente (in de vorm van meer gedetailleerde vereisten), maar die van de markt zelf benut: “We hebben als gemeente zo lang mogelijk gebruik willen maken van ‘concurrentie’ als sturend principe voor kwaliteit bij marktpartijen. We moeten voor een volgende keer zeker kijken naar korter en dus goedkoper, maar we willen die druk van ‘de markt’ niet kwijt,” blikt Nederhof terug.

Nu in 2020 deze druk is weggefallen - het besluit van gunning is genomen, we zitten in de fase van uitvoeren - is het weer de taak van de gemeente om tegenkracht te leveren. Iets waar Ton Schaap alert op maakt: (hoe) kun je woorden als ‘warme uitstraling’ afdwingen? Het is niet ondenkbaar dat het projectteam en de ontwikkelaar hierdoor in een andere dynamiek belanden, waarbij het eerder opgebouwde vertrouwen op de proef zal worden gesteld.

Om ook in de uitvoeringsfase gelijkwaardigheid - en dus evenwicht in macht en tegenmacht - te hebben, zul je de verhoudingen opnieuw moeten vaststellen. Die zal ook zitten in het bouwen aan of behouden van vertrouwen van de eerste soort: die van de processen. Hoe ga je als gemeente toezien op de kwaliteit en passend interveniëren? Hier zal ook het toezien van de gemeenteraad op de uitvoering een rol moeten spelen. (Die nieuwe verhoudingen in deze nieuwe fase vallen buiten de scope van dit onderzoek.)

**We hebben als gemeente zo lang mogelijk gebruik willen maken van ‘concurrentie’ als sturend principe voor kwaliteit bij marktpartijen.**

Of Lingotto nog eens mee zou doen aan een dergelijk proces? Jansen: “Zeker. Het moment is daar voor dit type processen. Een andere manier van selecteren van ontwikkelaars in grote steden is hard nodig. Je kunt, zeker binnenstedelijk, niet met een of andere goedkopere buitenlandse partij gaan bouwen die de taal en de gebruiken niet snapt, of met een partij die niet kan communiceren met bewoners. Deze tijd vraagt om goede communicatie met alle belanghebbenden - de Omgevingswet hamert er ook op. Daar moet je als opdrachtgever op selecteren, zodat je er als ontwikkelaar op kunt concurreren. En: als je samen de stad wilt maken, dan moet je als ontwikkelaar een team hebben dat dat begrijpt.” Basak: “Daar kun je hoogdravend over doen, maar dat is ook gewoon: de uitvraag goed lezen en nieuwsgierig zijn. Opletten wat er gemaakt moet worden en wat de opdrachtgever vraagt. En dat dan zo goed mogelijk doen, in alle openheid, ook over geld.”



Jansen: “Wat de gemeente daartegenover moet stellen, is zo’n zelfde professioneel team. Dat net als wij de noodzaak ziet van: continuïteit, ook op de mensen, van inhoudelijk tegenwicht en tegengas geven op een gelijkwaardige manier, van openheid over de te maken keuzes. Heb je dat niet? Doe het dan maar ‘klassiek’. Maar vraag je dan wel af: wat wil je eigenlijk als gemeente?”

Stedenbouwkundige Olga van der Linden voegt daar later aan toe: “De keuzes die Bob Jansen benoemt, gaan ook over de realisatie van ‘de loempia speciaal’; door de raad vooraf keuzes te laten maken én ruimte te laten aan de markt in de uitvraag, kan zonder publiek geld toch een publiek park mogelijk worden - dat is meer-voudige winst voor iedereen!”

# Met de raad: gelijkwaardig speelveld en de raad

Een bijzondere relatie is er geweest met de gemeenteraad.

Wijtmans: “We realiseerden ons in het projectteam terdege dat we de gemeenteraad op een goede manier moesten betrekken. Het moest ons lukken op een goede manier hun mede-verantwoordelijkheid voor de plek in het proces tot uitdrukking te laten komen.” Dat is maar ten dele gelukt, ook in de ogen van het projectteam zelf.

Alles in elkaars verband blijven zien, was steeds de werkwijze en ambitie van het projectteam, maar een debat in de gemeenteraad is daar (bijna per definitie) ongeschikt voor. Het was echter lastig om de raad als institutie tot andere werkvormen te verleiden. Weenink: “Het moment dat we alles ter discussie stelden, zorgde ervoor dat alle poten onder ieders stoel gingen. Waar dat niet kon, was bij de gemeenteraad. We konden overal sleutelen aan het systeem en de spelregels, en werkwijzen passend maken. Behalve bij de raad.” Berni Jansdam, programmasecretaris van het Stationsgebied: “Mijn taak was het om steeds het perspectief van de raad aan tafel te brengen bij het projectteam. We wilden de raad immers vanaf het begin betrekken. Wat we in die prille fase nodig hadden van de raadsleden was: nog geen politiek maar een open houding. We wilden immers alle mogelijkheden verkennen zonder direct stellingname. Dat lukt bijna niet als je werkt met stukken op papier. De griffie bewaakte echter de tijd van raadsleden heel goed en vroeg vaak om een brief in plaats van een gesprek.”

‘Stukken’ bepalen de routines van gemeenteraden — Utrecht is daar niet uniek in. Om je invloed te doen gelden, kom je altijd aan de beurt als er een stuk is waarover het gemeentebestuur een besluit neemt. En dat is terecht. Maar dat werkt inmiddels ook omgekeerd: je wordt er — pas — bij gehaald met een stuk. Alleen ‘stukken’ veroorzaken contact. Dat is niet altijd de beste werkvorm. Jansdam: “Bij de presentatie van het uitverkoren plan hebben we gelukkig wel de ruimte gekregen om het plan te laten zien. We hebben twee keer een bijeenkomst gehouden waarin de raadsleden, de marktpartij, portefeuillehouder en ambtenaren ter plekke en ieder goed in zijn eigen rol in gesprek zijn gegaan. Die bijeenkomst hebben we minutieus voorbereid met een gespreksleider die het krachtenveld goed snapt.”

Het lijkt aannemelijk dat in het ingewikkelde proces dat het Smakkelaarsveld is geweest, direct en frequent contact essentieel was om goed betrokken te blijven; bijvoorbeeld op avonden bedoeld voor bewoners of rechtstreeks met de projectleiding. Maar hoe bezig het team was met de rol en informatiepositie van de raad, dat gebeurde grotendeels intern. “Ik heb in de raad weinig meegeregend van het participatie- en bijzondere tenderproces van het Smakkelaarsveld,” zegt Jolande Uringa (Christen Unie) daarover. Jansdam: “Het was een heel open proces, waar steeds veel mensen bij betrokken zijn, maar het trechterde wel, anders kom je natuurlijk nooit ergens. De prioriteiten vanuit de raad waren duidelijk, en we hebben ons uiteindelijk geconcentreerd op het goed kunnen controleren achteraf.” Op individueel niveau was het overigens best mogelijk aan te sluiten voor raadsleden, doordat de leden van het projectteam benaderbaar waren. Maarten Koning (D66): “Ik heb Heleen altijd kunnen bevragen en ze was altijd heel open over wat er gebeurde, ook over de dingen die ingewikkeld waren.”

**Dat gaf een ‘zie je wel’-gevoel bij het projectteam en zette druk op onze intentie om extreme openheid te betrachten.**

“Die openheid was ons streven, maar ik was wel op mijn hoede in het contact met de gemeenteraad,” bekent Wijtmans achteraf. “Wat we deden, was nog vaag. Mijn beeld van de raad was: de kleinste dingen kunnen daar anders worden gebruikt. Je weet nooit wat er met je informatie gebeurt in een raadsdebat. Een voorbeeld: waar we erg mee worstelden, was het financiële model waar we mee werkten. Dit model werd gebruikt om inzicht te geven in de complexiteit van de businesscase en te laten zien dat niet alle ambities pasten, en we gebruikten het om te prioriteren. Een aantal raadsleden wilden daar extra inzicht in. Ik heb toen gezegd: natuurlijk delen we dat, maar met mij erbij. Ik wilde niet dat raadsleden zonder goede tekst en uitleg aan financiële knoppen gingen draaien. Want iets in de exploitatie sluitend maken, betekent niet direct dat het ook daadwerkelijk gebouwd kan of gaat worden. De papieren, financiële werkelijkheid is niet dé werkelijkheid, maar slechts een deel van het verhaal. Toch bleek die papieren werkelijkheid later een uitgangspunt.” Nederhof: “Dat gaf een ‘zie je wel’-gevoel bij het projectteam en zette druk op onze intentie om extreme openheid te betrachten.” Wijtmans: “We hebben nog overwogen om met de raad in gesprek te gaan over wat dit deed in de organisatie. Dit hebben we uiteindelijk niet gedaan, ook omdat dat politiek onverstandig werd gevonden.”



Samengevat was het ingewikkeld om aan de voorwaarden voor gelijkwaardigheid te voldoen in relatie met de raad. Er was voorzichtigheid in het contact, waar vertrouwen nodig was. (Dezelfde soort voorzichtigheid die we al zagen in het contact met het Supervisieteam, trouwens.) Het was dus lastig om eropaf te gaan, elkaar open te ontmoeten. Ook omdat de omstandigheden voor contact ontbraken; er waren geen gespreksmomenten. En als die er waren, was er wantrouwen over de uitkomsten en het vervolg van die open gesprekken. Daarnaast ontbreekt het raadsleden aan tijd om zich diepgaand te verdiepen in alle aspecten van project. Andere vormen dan ‘stukken’ zijn tot slot niet makkelijk te introduceren. Congruent werken is dan een opgave, omdat de klassieke werkvormen van de raad een heel eigen waarde kennen en niet zo maar overboord kunnen. Die vormen — ‘de raadscommissie’, ‘de raadsvergadering’ en alle bijbehorende rituelen, instrumenten en werkvormen — dragen immers bij aan transparantie, aan een duidelijke vertegenwoordiging en zeggenschapsverdeling, aan controleerbare deliberatie, en daarmee aan de legitimiteit van gemeentelijk handelen. Ze staan echter op gespannen voet met de werkwijze van het Smakkelaarsveld, waarbij de vorm steeds passend gemaakt werd op de situatie.

**Congruent werken is een opgave, omdat de klassieke  
werkvormen van de raad een heel eigen waarde kennen en  
niet zo maar overboord kunnen.**



# Conclusie

Waarin we op een rijtje zetten waar je onderweg op kunt letten bij ruimtelijke projecten als je werkt in en aan gelijkwaardigheid — dingen in het licht zetten die ons gidsen bij volgende complexe ruimtelijke projecten — en een beginnetje van de kraak van de code zetten met het begrip ‘relatiekracht’.

# Dwing jezelf tot keuzes

De *blessing in disguise* is geweest dat er geen publiek geld in de exploitatie bij 'mocht'. Dit creëerde een randvoorwaarde waarbinnen de raad moest prioriteren, om te voorkomen dat de marktpartij die keuzes zelf maakte. De loempia speciaal moest van tafel, er moest scherper gekozen worden, om binnen de randvoorwaarden tot kwaliteit te komen. Het is niet gezegd dat die dwang altijd moet komen van 'geldgebrek'. De kern is: je moet altijd kiezen als je kwaliteit wilt. Want zelfs als het geld over de plinten klotst, moet je nog steeds de juiste keuzes maken.

## Vraag waarom. Boor de diepere laag aan

Dat prioriteren moest op 'hoger niveau' om voorbij de wensenlijstjes te komen. Dat is gelukt, door steeds weer te vragen naar de reden waarom iets belangrijk was voor een bepaalde groep. Onder die laag aan wensen en wensjes - de loempia speciaal - kwam een gedeeld gevoel voor brede kwaliteit tevoorschijn, waarop vervolgens te sturen was, zonder de ontwerpers te veel voor te schrijven. Niet fiks, maar gidsen.

## Vertrouwen is een rationele keuze...

Door voor vertrouwen te kiezen, vergroot je het potentieel van een systeem om om te gaan met complexiteit. De uitkomst van het ontwerp-proces voor het Smakkelaarsveld kun je allicht zien als bewijs voor deze stelling. In combinatie met de 'diepere laag' is de ruimte voor de markt om met innovatieve oplossingen te komen voor de gewenste kwaliteit, optimaal benut. Vanzelfsprekend moet je daarvoor durven kiezen voor vertrouwen in de innovatiekracht en efficiency van de markt, in het besef dat je tegelijk als publieke organisatie zorg moet dragen voor het bewaken van de publieke randvoorwaarden (diezelfde brede kwaliteit én het publieke budget).

## ... met grote verantwoordelijkheid voor proces en governance

De keuze voor vertrouwen, legt direct een grote verantwoordelijkheid bij de mensen die de kaders maken waarbinnen dat vertrouwen moet leiden tot kwaliteit. Dat zie je bijvoorbeeld terug in de zorgvuldige proces-sturing. En in het anders verdelen van de zeggenschap (governance) om te waarborgen dat alle perspectieven, ook die van bewoners, konden meekijken of het aan het lukken was. *The proof of the pudding* komt later en dus is het belangrijk om alle belangen aan tafel te houden.

## Consent. Gelijkwaardigheid vraagt om een gezamenlijk proces

Zonder dat dat met zo veel woorden is gezegd, is bij het Smakelaarsveld steeds gestreefd naar keuzes met consent. Dat zijn keuzes waarbij de wijsheid van iedereen die een belang heeft, is meegewogen. De keuzes worden gemaakt met ieders consent, wat betekent: dat niemand zwaarwegende, beargumenteerde bezwaren heeft tegen het besluit. Oftewel: iedereen moet met de keuze kunnen leven.

Dat betekent overigens niet dat je geen grote ambities kunt hebben. Je regelt die alleen niet van te voren vanuit jouw eigen deelbelang helemaal dicht. Je maakt ruimte voor een gezamenlijk besluit, waarin je met elkaar afweegt wat écht belangrijk is en wat niet. Waar je afspraken over maakt en wat je open laat. Dat geldt dus ook voor sectorale en vakmatige eisen. 'Zomaar' iets wel of niet willen, is er niet bij. Dat is tegelijk heel streng: je moet je eigen kwaliteitseisen bijzonder scherp hebben en weten en kunnen beargumenteren wanneer voor jou een grens is bereikt, maar je moet ook niet het onderste uit de kan willen en eis op eis stapelen: dat is dan niet meer een 'onoverkomelijk bezwaar'. Doorvragen naar de 'waarom' is onderdeel van die zoektocht geweest.



Wat maakt consentbesluitvorming anders dan meerderheidsbesluitvorming, consensus of een eenmansbesluit? Paradoxaal genoeg is het daarvoor nodig dat iedereen uitgaat van zijn eigen óndergrens, niet van de bovengrens van 'wat jij vindt dat het zou moeten zijn'.

→ **Consent maakt de inhoudelijke collectieve ruimte groter.** Dat doe je door deelbelangen minder specifiek op voorhand in te vullen. Bij dit soort besluitvorming en plannenmakerij, streef je naar de grootst mogelijke collectieve ruimte om iets te maken dat 'meer dan de som der delen' is. De gezamenlijke kwaliteit kan dan tot grote hoogte stijgen, zeker als je met ambitieuze en professionele mensen werkt. Maar als iedereen begint met zijn ruimte op voorhand dicht-eisen, kom je nooit tot consent, en daarmee niet tot het gezamenlijke resultaat van meer dan de som der delen.

→ **Consent legt de lat van de legitimiteit hoog.** Iederéén die het aangaat moet ermee kunnen leven, anders maken we de keuze niet. Je moet de belangen van iedereen dus ook aan tafel hebben. Het hameren op het belang van de bewoners, en hun belang verankeren in het proces door het Stadstenderteam, is een vorm geweest waardoor dat gelukt is. Die collectieve (democratische) ruimte moet je beheren - open houden en steeds met álle relevante belangen vullen - en ook dat is het werk geweest van de projectgroep. Zoals we bijvoorbeeld zagen bij het tenderproces met minder 'meetbare' en meer 'merkbare' criteria, helpt gelijkwaardigheid van de verschillende perspectieven dan ook om te kunnen objectiveren en daarmee de rechtmatigheid van zo'n proces te vergroten.

De momenten dat het projectteam worstelde met het samenspel, zijn de momenten waarop dat streven naar consent botste met andere manieren om besluiten te nemen: door mensen die een besluit konden zonder deel te nemen aan het gezamenlijke brede afwegingsproces (het Supervisieteam) of door een politieke meerderheid na debat (in de gemeenteraad). Ook voor de 'gids Smakelaarsveld' is dit nog onontgonnen terrein. De komende tijd is het goed om te gaan ontdekken hoe we ook daar goede vormen voor vinden.

# Congruentie.

## Als alles ‘moet’ kloppen, is dat een ander soort hard

Het minutieuze ontwerpen van het proces, waarbij hoofd, hart en handen elkaar versterkten, het constante streven naar congruentie van het projectteam, leverde de stevigheid op waardoor het team op de ‘technische’ inhoud kon loslaten. Geredeneerd vanuit die techniek, is dat soft. Breder bekeken is de ‘hardheid’ verplaatst naar het proces en de relaties. Door - weliswaar impliciet - te streven naar keuzes met consent, hebben ze dat verankerd.

“Eerst laten zien dat je met de stad kunt werken, vervolgens samen puzzelen en dan pas een ontwerp maken,” schrijft Frans Soeterbroek over de tenderprocedure. “Een van de meest bijzondere dingen in dit proces is de tenderprocedure in twee rondes waarbij het in ronde één absoluut verboden was al zelf met oplossingen te komen. Het ging er in eerste instantie om dat je liet zien dat je een proces van ‘samen stad maken’ in de vingers hebt. De tenderteams die het niet konden laten gelijk te komen met een verleidelijk ontwerp, vielen gewoon in de eerste ronde af. En de winnende partij, Lingotto liet ook in de volgende ronde in eerste instantie de ontwerpers thuis en nam alleen een ingenieursbureau mee om te gaan puzzelen met alle gestapelde eisen. Pas daarna is er een ontwerp gemaakt.”

**Eerst laten zien dat je met de stad kunt werken, vervolgens samen puzzelen en dan pas een ontwerp maken.**

Het ‘moest kloppen’. De vier spelersgroepen - bewoners, marktpartijen, collega’s en bestuurders - in zowel de eerste lijn als tweede en soms derde lijn, heeft het projectteam dan ook stevig bij de les gehouden. Gidsend werk.



# Laat je gidsen

Fiksen is vastzetten. We weten allemaal wat een fiks vaak doet: die lost het probleem eronder half of helemaal niet op. Fiksen doen we vaak tegen beter weten in. Omdat we ‘even’ geen andere manier zien. Omdat het nu moet, want anders. Het probleem is acuut, en er moet iets vast dat een kant op beweegt of dreigt te bewegen die ons niet bevalt.

Om een levend stuk stad te maken, met levende gebouwen, moeten de zaken niet tot de in de puntjes zijn uitgekristalliseerd. Moet je dingen niet vastzetten die moeten kunnen bewegen. Een stuk stad is immers geen tafel, waarbij de tafel staat voor een goed ontwerp waaraan niets meer hoeft, maar ook niet meer kan veranderen. Een tafel is dood. Een stuk stad en misschien zelfs de gebouwen daarin, zijn levend in de zin dat ze moeten kunnen meebewegen met de context. Het vermogen om je te laten raken door de context, is immers de essentie van ontwikkeling, van evolutie. Op zijn minst moet je je kunnen laten raken door de context in de fase dat een gebouw nog niet neergezet is: de ontwerpfase.

Gidsen is ondersteunen van dat proces met de wijsheid uit de context. Laten zien wat er allemaal is, en de verandering die er hoe dan ook plaatsvindt - immers we wonen in een levende stad - zo goed mogelijk helpen door te wijzen op interessante, noodzakelijke, gevaarlijke en geweldige dingen. Hoe meer de gids laat zien, hoe meer je ‘ter plekke’ raakt. Voor een gebied als het Smakelaarsveld, heeft het projectteam als gids gewerkt (met her en der natuurlijk ook een fiks als dat moest, we zijn niet naïef).



Wat hebben ze daarvoor gedaan? Dat valt het beste te duiden met het begrip *relatiekracht* (*relational power*), uit het denken van Alfred North Whitehead<sup>1</sup>. Relatiekracht is wat we benutten als we leren van de wereld om ons heen. Waaruit bestaat die kracht?

## Relatiekracht<sup>2</sup>

- de vaardigheid (*capacity*) om actief en opzettelijk open te staan naar de wereld;
- de kracht (*strenght*) om nieuwe inzichten en ervaringen te integreren in een nieuwe synthese;
- het uithoudingsvermogen (*endurance*) om relaties in stand te houden die de gemeenschap kunnen verdiepen met de ideeën, ervaringen en mensen met wie we verwant zijn.

Relatiekracht is wat het projectteam werkendeweg heeft toegevoegd aan de klassieke manier van goede ruimtelijke ontwerpen maken. Daarmee hebben ze richting gegeven aan het Smakke-laarsveld, en wellicht ook aan de organisatie en het bestuur.

Het actief versterken van relatiekracht van de organisatie en het bestuur - allen de benodigde vaardigheid en kracht en het uithoudingsvermogen ontwikkelen - zou het stapsteentje kunnen zijn om daadwerkelijk verder te komen met samen stad maken.

1

Vertaling van 'relational power'. Alfred North Whitehead (1861-1947) is met Bertrand Russell een van de grondleggers van de moderne wiskunde, en een groot denker over processen. Hij was sterk beïnvloed door Darwin's visie als de wereld als evolutionair proces en niet als een vaste toestand. Zijn magnum opus *Process and Reality* verscheen in 1929.

2

Mesle (2016)



# Bronnen

## Mensen

### Stationsgebied Utrecht

- Victor Everhardt (verantwoordelijk wethouder tot eind 2019)
- Leen de Wit (Programmadirecteur Centrum, binnenstad/stationsgebied, vanaf juni 2017)
- Pim Venema (programmamanager Vastgoed Stationsgebied, tot eind 2019)
- Berni Jansdam (programmasecretaris Stationsgebied)
- Heleen Wijtmans (projectleider Stationsgebied)
- Carien Weenink (projectleider Stationsgebied)
- Carlijn van Campenhout (communicatieadviseur Stationsgebied, tot eind 2018)
- Rianne Nederhof (planeconoom Stationsgebied tot maart 2020)
- Olga van der Linden (stedenbouwkundige Stationsgebied)
- Ellen Peeters (adviseur gezonde leefomgeving)
- Danielle van Vliet (jurist Stationsgebied)

### Raadsleden

- Maarten Koning (raadslid D66)
- Jolande Uringa (oud-raadslid Christen Unie)

### Stadstenderteam

- Reinier Rijke (inwoner Utrecht)
- Perry Perfors (direct omwonende Smakkelaarsveld)
- Ebrien Brinkman (direct omwonende Smakkelaarsveld)
- Ferenc Waitz (inwoner Utrecht)

### Ontwikkelaar

- Arda Basak (Lingotto)
- Bob Jansen (Lingotto)

### Overig

- Ton Schaap (Supervisieteam Utrecht)
- Jeroen Moonen (Twynstra Gudde, externe begeleider van de Tender Smakkelaarsveld, september 2017 – juni 2018 en interim projectleider oktober 2018 - februari 2019)
- Marion van der Voort (lid van de Denktank met als expertise participatie)
- Maarten Schurink (tot mei 2016 gemeentesecretaris Utrecht)

# Documenten

## Onder meer is geput uit:

- Kernmodel aanpak Smakkelaarsveld van “Wat” naar “Waarom” (z.d.)
- Verslag raadscommissie (18 februari 2016)
- Raadsmotie 35, Park2 (maart 2016)
- Raadsvoorstel 8386 Ontwikkeling Smakkelaarsveld (mei 2017)
- Q&A Smakkelaarsveld (briefing portefeuillehouder, juni 2017)
- Verslag van De Grote Samenvatting (oktober 2017) met bijlagen
- Procesbrief deelnemers tender (fase 3 en 4) (november 2017)
- Evaluatie Tender (Twynstra Gudde, 2018)
- Actieprogramma Samen stad maken op de Utrechtse manier (Gemeente Utrecht, 2019)
- Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2019, Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden (Rijksoverheid e.a.)
- Succesfactoren Smakkelaarsveld (Pieter van Dijk, 2019)
- Van ‘Wie is de Mol?’ naar samen de Escape Room uit, Slim samenwerken bij gebiedsopgaven, presentatie (Wijtmans en Nederhof, 2019)
- Herontwikkeling Smakkelaarsveld Utrecht: tender in dialoog (Twynstra Gudde, 2019) (nb voor hun portfolio)

## Aanvullende bronnen

- Bil, H. en Teisman, G. Zit je vast? Maak het complexer! (Eburon, 2017)
- Baartman, N. en Veenhuizen, E. De Bieb++, Hij komt er (documentaire, 2015)
- Braun, dr. D. en Kramer, J. De corporate tribe (Boom, 2015)
- Lans, J. van der, Ontregelen (Augustus, 2008)
- Luhmann, N, Trust [and Power] (Wiley, 2017, vertaling van Vertrauen, 1973)
- Mesle, C. R en Dibben, M.R. Whitehead's Process Relational Philosophy (In: The SAGE Handbook of Process Organization Studies, 2016, p 29-42)
- Riddering, A. en Jong, F. de Veldgids Vertrouwen (Eburon, 2013)
- Schein, Ed. Corporate Culture Survival Guide (Wiley, 1999, in de herziene uitgave van 2009)
- Soeterbroek, F. Onmogelijke opdrachten maak je met de stad (www.deruimtemaker.nl, 2018)
- Wiechers, B. Besluit met consent. (Consent-methode, 2017)

