

TRANSITIEMODEL HEIJPLAAT

Het streven om van Heijplaat een klimaatneutrale wijk te maken betekent automatisch dat er grootscheepse veranderingen moeten plaatsvinden, zogeheten transities, in de aanpak en uitvoering op Heijplaat. Voortgaan volgens dezelfde wijze als de afgelopen tientallen jaren zal niet tot een dergelijk gewenst resultaat leiden. Op drie onderwerpen zijn deze transities essentieel, ervan uitgaande dat Heijplaat klimaatneutraal moet worden vanuit de bewoners:

Sociale transitie, gericht op de motivatie, capaciteiten en gelegenheid om daadwerkelijk als bewoner of belanghebbende partij, de rol te spelen die voor dit proces van belang is. Mentaal eigenaarschap – van wie is het vraagstuk echt - is hierbij van belang, evenals het vermogen om zelforganiserend te kunnen werken en niet afhankelijk te zijn van anderen. Het vertrekpunt is het bestaande: de waarden van Heijplaat en de waardigheid van haar bewoners.

Beleids transitie, de werkwijze die door de overheid en aanverwante partijen wordt gehanteerd moet zich aanpassen aan de logica van de

wijk en haar bewoners. De uitdaging is om los te durven laten en weg te gaan van de huidige aanpak en wijze van organiseren. Om dit te kunnen onderzoeken wordt een onderscheid gemaakt tussen een systeemwereld (het systeem) en een leefwereld (hoe mensen het zelf vorm (willen) geven).

Energietransitie, of hoe van Heijplaat een klimaatneutrale wijk te maken. Voor het bereiken van een energietransitie is zowel aandacht voor techniek, de financiering als bewonersgedrag betreffende milieu essentieel.

Om transities te kunnen begrijpen is gebruik gemaakt van theorieën over transitie en transitie management. Tevens is gekeken naar recente inzichten aangaande zelforganisatie (emergentie) en netwerksamenleving & sociale media. Begrippen die passen bij ontwikkelingen die uitgaan van initiatieven van bewoners zelf in wijken en steden.



Een evaluatie van het IKS-project aan de hand van het TECO-analysemodel

Ir Kees Machielse
lector

Ir Ing. Hannah Frederiks
onderzoeker

Kenniscentrum Sustainable Solutions
Hogeschool Rotterdam
010-7944853 / 54
www.rdm-campus.nl/onderzoek
november 2013

Kennisagenda IKS Heijplaat: geleerde lessen

HET ONDERZOEK

Het Kenniscentrum Sustainable Solutions, heeft in opdracht van de gemeente Rotterdam onderzoek gedaan naar de leereffecten van het Innovatieprogramma Klimaatneutrale Steden op Heijplaat Rotterdam. Dit heeft de Kennisagenda IKS Heijplaat opgeleverd. Centraal in het IKS Heijplaat programma stond het realiseren van een energieneutraal Heijplaat van onderop, voortkomend uit de bewoners. Het kenniscentrum heeft onderzocht of het doorlopen proces heeft bijgedragen aan het realiseren van dit doel. Hiervoor is op basis van interviews, notulen van vergaderingen en aanvullende (beleids)stukken een analyse van het doorlopen proces gemaakt. Daarnaast is ook dieper ingegaan op een drietal projecten die voor energieneutraal Heijplaat van belang zijn en een verband met IKS Heijplaat hebben: het Groenkleed, Koploper-project Eneco en Concept House Village.

Om deze Kennisagenda, gebaseerd op de evaluatie van het doorlopen proces, uit te voeren is een analysemodel ontwikkeld: het **TECO-model**. In het TECO-model staan vier begrippen centraal:

- **Transparantie & communicatie** staat voor de mate waarin voor alle partijen duidelijk is wat, wanneer wordt besproken en door wie benoemd, aangedragen of besloten.
- **Eigenaarschap** gaat over de mate waarin betrokkenen zich verbonden voelen met het te bereiken doel.
- **Communities** betreft het benutten van de netwerken waar bewoners en instellingen onderdeel van uitmaken.
- **Organisatiestructuur** tracht de verschillen tussen systeemwereld (de gevestigde orde) en de leefwereld (dagelijkse praktijk bewoners) te identificeren.

Deze begrippen zijn weer afgeleid van een aantal fundamentele ontwikkelingen in de samenleving (zelforganisatie, netwerksamenleving,

medialisering c.q. gebruik van nieuwe media) die veroorzaken dat op een andere wijze dan de voorheen bekende weg gebiedsontwikkeling zal moeten worden gerealiseerd.

Het model is zo ontwikkeld dat het als een generiek analysemodel kan worden gebruikt, ook voor andere processen elders waar gestreefd wordt naar het op een vernieuwende wijze tot gebiedstransities komen.

De centrale vraag was of IKS-Heijplaat tot een proces heeft geleid dat zijn wortels heeft bij de bewoners. De conclusie van het onderzoek is dat IKS-Heijplaat een moeizaam proces heeft doorlopen waarbij de hoge ambities op het gebied van duurzaamheid niet zijn gehaald. Maar juist door het moeizame proces, waardoor veel kritiek op de aanpak van het project loskwam, is er wel meer eenheid en aandacht ontstaan onder (een toenemend aantal) bewoners om tot een duurzamer Heijplaat te willen komen. Ook de professionele partijen, zoals de gemeente, de woningcorporatie en het energiebedrijf, zijn daardoor overgegaan op een andere aanpak. Een aanpak die minder wordt bepaald door de logica van de systeemwereld, maar meer door die van de leefwereld. Ook de wijze waarop bewoners worden geïnformeerd en betrokken zijn, is op positieve wijze aangepast.

Hierdoor is nu de noodzakelijke ruimte en mogelijkheid ontstaan om vanuit de wijk naar een energieneutraal, meer duurzaam Heijplaat te groeien. Een proces dat ook veel realistischer is in tijd gemeten dan de twee jaar die men oorspronkelijk in gedachten had. IKS Heijplaat heeft dus na een moeizame start zeker geresulteerd in een verandering van de aanpak die meer recht doet aan het werken vanuit bewoners. Meer abstract kan dit worden benoemd als het begin van een transitieproces.

Richtlijnen voor projecten en processen waarbij het bewonersperspectief centraal staat:

In het TECO-model staan vier begrippen centraal:

- Transparantie & communicatie staat voor de mate waarin voor alle partijen duidelijk is wat, wanneer wordt besproken en door wie benoemd, aangedragen of besloten.
- Eigenaarschap gaat over de mate waarin betrokkenen zich verbonden voelen met het te bereiken doel.
- Gemeenschappen betreft het benutten van de netwerken waar bewoners en instellingen onderdeel van uitmaken.
- Organisatiestructuur tracht de verschillen tussen systeemwereld (de gevestigde orde) en de leefwereld (dagelijkse praktijk bewoners) te identificeren.

Deze begrippen zijn weer afgeleid van een aantal fundamentele ontwikkelingen in de samenleving (zelforganisatie, netwerksamenleving, medialisering c.q. gebruik van nieuwe media) die veroorzaken dat op een andere wijze dan de voorheen bekende weg gebiedsontwikkeling zal moeten worden gerealiseerd.



TRANSPARANTIE EN COMMUNICATIE:

- Hanteer een realistisch beeld van wat kan worden verwacht van een project. Een belangrijk aspect daarbij is dat door alle partijen gewerkt wordt aan een goed onderling vertrouwen om het eindbeeld gezamenlijk te kunnen blijven aanscherpen.
- Verwacht niet dat iedereen mee zal gaan met het benoemde streven en accepteer dat er strijdige belangen zijn. Confrontatie is een wezenlijk onderdeel van het te doorlopen proces. Gelijktijdig mag dit niet uitmonden in het doordrukken vanuit een (gevestigde) positie.
- Een eenmaal ingeslagen wijze van communiceren en/of bemensing (= vertegenwoordiging) heeft baat bij continuïteit. Te snelle of abrupte wijziging veroorzaakt onduidelijkheid of wordt niet begrepen waardoor mensen (bewoners) afhaken.
- De taal van de systeemwereld sluit vaak onvoldoende aan bij die van de leefwereld van bewoners. Hoewel misschien wel dezelfde doelstellingen worden nagestreefd, vindt men elkaar niet omdat men elkaar niet begrijpt door het gebruiken van andere begrippen of omschrijvingen.
- Wees scherp over de eenduidigheid over het doel dat wordt nagestreefd. Als er steeds weer nieuwe, op elkaar gelijkende, maar niet geheel hetzelfde betekende, woorden worden gebruikt, dan wordt het lastig om het gezamenlijke doel te blijven benoemen. Met name professionals gebruiken (te) gemakkelijk begrippen die voor hen wel min in elkaars verlengde liggen maar voor een buitenstaander (bewoner) onduidelijkheden veroorzaken.
- Evalueer permanent het ingeslagen proces. Zeker wanneer het om een fundamenteel andere aanpak gaat, is het van groot belang dat problemen, wrijvingen of onduidelijkheden en de daaraan ten grondslagliggende oorzaken zo snel mogelijk benoemd en besproken kunnen worden.

EIGENAARSCHAP:

- Eigenaarschap ontstaat alleen als er ook sprake van urgentie is om iets te bereiken of te realiseren. Ontbreekt urgentie voor bijvoorbeeld bewoners, dan is het zeer moeizaam om ze in een (veranderings) proces mee te krijgen. Het probleem dat aangepakt wordt, zal dan ook als vraagstuk door iedereen ervaren moeten worden.
- Een proces dat tot aanzienlijke, zelfs fundamentele, veranderingen moet leiden, moet ook als zodanig worden aangepakt. Een strategische aanpak, inclusief personele en financiële ondersteuning is daarbij een voorwaarde. Het strategische belang kan beter worden gerealiseerd als het door veel betrokkenen wordt onder- en herkend.
- Het heeft niet veel effect om een zienswijze of aanpak te hanteren als deze niet aansluit bij de drijfveren en wensen die bij andere belanghebbenden spelen. Aansluiting ontstaat door zowel te werken aan een gedragen beeld waar naar toegewerkt wordt als aan een gezamenlijke beleving van waaruit wordt gestart.
- Een permanente discussie over de ingeslagen weg, de noodzaak waar na toe wordt gewerkt als de wenselijkheid ervan, zijn onderwerpen die ter discussie gesteld moeten kunnen worden en ook moeten worden.
- Als er besluiten of wijzigingen plaatsvinden, neem die dan met elkaar. Voorkom minimaal dat er, het gevoel van uitsluiting ('crowding out') wordt ervaren door deelnemende partijen. Het proces kan anders bijna weer opnieuw opgestart worden.



COMMUNITIES:

- Het benutten van de netwerken, formeel en informeel, waar bewoners in acteren wordt nauwelijks ten volle benut ten faveure van de doelen die worden gesteld. Ten onrechte blijven instrumenten als het maken van netwerkkaarten en zogenoemde participatiepaspoorten on(der) benut.
- Geen enkel netwerk communiceert hetzelfde. Door deze eigenschap onvoldoende te onderkennen worden kansen gemist om tot een gezamenlijk gedragen benaderingstijl te kunnen komen. Het onderkennen van verschillende netwerkstijlen zal de kans op succes vergroten.
- Niet elke bewoner zal zich geroepen voelen om bij te dragen aan het realiseren van het gestelde doel (zoals een duurzaam Heijplaat). Om niettemin toch zoveel mogelijk bewoners erbij te betrekken is het benutten van zogeheten koplopers binnen lokale netwerken en een altijd aanwezige groepsdynamiek (meedoen met..., behoren bij..) aan te bevelen.
- Ondanks dat er meer en meer via digitale kanalen informatie wordt uitgewisseld en netwerken worden benut, blijkt de beschikbaarheid van fysieke ontmoetingsplekken en –momenten toegevoegde waarde te hebben voor het proces dat nagestreefd wordt.
- Mensen laten zich niet alleen beïnvloeden door directe naasten of belanghebbenden, maar ook door mensen die van elders komen met informatie, ervaring of vergelijkbaar pleidooi. Het inzetten van deze mogelijkheid kan vaker worden benut om een proces verder te brengen.

ORGANISATIESTRUCTUUR:

- Onvoldoende wordt bij processen waar bewoners en professionals met elkaar moeten werken onderkend dat ze uit verschillende werelden komen: respectievelijk de systeem- en leefwereld. Gelijktijdig speelt dat de systeemwereld doorgaans machtiger en krachtiger is om processen inhoud en vorm te geven. Door dit te onderkennen kan mogelijk het bijna automatische dat de systeemwereld dominant is worden doorbroken.
- Trajecten die door de systeemwereld worden geïnitieerd, ook al gaan ze eigenlijk over de leefwereld, worden door dezelfde systeemwereld beoordeeld. De vraag is of dit terecht is. Zou het niet veel meer recht doen aan een traject wanneer de aanpak, de effectiviteit en de resultaten worden beoordeeld door de partijen die het betreft.
- Als de inzet is om een onorthodox proces te realiseren is het niet vanzelfsprekend om dit te realiseren door het aan te pakken op de wijze waarop meestal een project wordt vormgegeven. Durf in dergelijke gevallen ook andersoortige werkwijzen te benutten, waarbij bijvoorbeeld niet één projectleider wordt aangesteld vanuit de systeemwereld, maar iemand uit de leefwereld wordt gevraagd het project vorm en inhoud te geven. Of door te gaan werken met verschillende bewonersteams die een eigen vraag of opgave voorgelegd hebben gekregen om er inhoud aan te geven.
- Een proces dat tot transitie moet leiden kent geen vast pad. Gebeurtenissen kunnen het traject tot een koerswijziging leiden. Het pad tot verandering is op zich al een verandering die er toe doet. Door dit te delen met andere betrokkenen kan ook tot een gezamenlijke koerswijziging gekomen worden.