

- ne architecture
- *ne thinking
- ⊙ne urbanism
- ⊗ne planning
- ne ...

reflectie

**op de rivierenwijk
2011**



In het afgelopen jaar heeft One Architecture intensief gewerkt aan de Deventer Rivierenwijk. Het dramatisch vastgelopen project werd in korte tijd weer vlotgetrokken. One bleek in staat een complex proces en een complex ontwerp weer eenvoudig te maken door een niet-lineaire benadering waarin ook de rol van de ontwerper met de opgave meeverandert.

Auteur: Matthijs Bouw

ACHTERGROND

De Deventer Rivierenwijk is een begrip in stedelijk vernieuwingsland. Het was (en is waarschijnlijk) de voorbeeldwijk. Het was in de Rivierenwijk dat de corporatiedirecteur halverwege de 'naughts', à la Jos Staatsen, aankondigde: "We gaan iets nieuws doen". Vanaf dan zou de corporatie, Rentree, de stedelijke vernieuwing van deze aandachtswijk integraal op haar schouders nemen, inclusief de verdiepte, en deels overkluisde aanleg van de zware infrastructuur die dwars door de wijk loopt en een groot nieuw centrum voor de wijk. De gemeente hoefde de plannen slechts te toetsen.

In de loop der jaren waren er veel excursies naar de wijk, en waren er regelmatig bezoeken van bewindspersonen. Het bezoek bekeek een prachtig groene wijk, nam vanaf 2007 waar hoe de sloop en uitplaatsing voortvarend ter hand werden genomen, waardoor de wijk steeds groener en diverser werd -naast Turken en Nederlandse arbeiders liep de wijk nu ook vol met passanten: studenten uit Azië en Poolse werkers- en zag de voortgang met het ambitieuze sociale programma. De geplande fysieke ingrepen, met als centrale opgave op een gegeven moment zelfs 900 nieuwe woningen (vooral ook koopwoningen ter bekostiging van de verdiepte ligging van de Amstellaan en het 38.000 m² grote, door Rau ontworpen, nieuwe centrum) kwamen echter niet van de grond. Een jaar na de val van Lehman Brothers besloot men eind 2009 dat het zo niet ging: de corporatie werd onder curatele gesteld, de directeur ontslagen, en er werd een saneringsplan opgesteld. Onder een nieuwe Raad van Toezicht, en met een nieuwe directeur-bestuurder, werd na de zomer van 2010 aan Karst Blijham gevraagd om als programmamanager de Rivierenwijk weer op koers te krijgen met als opgave: "Versnellen van de Rivierenwijk".



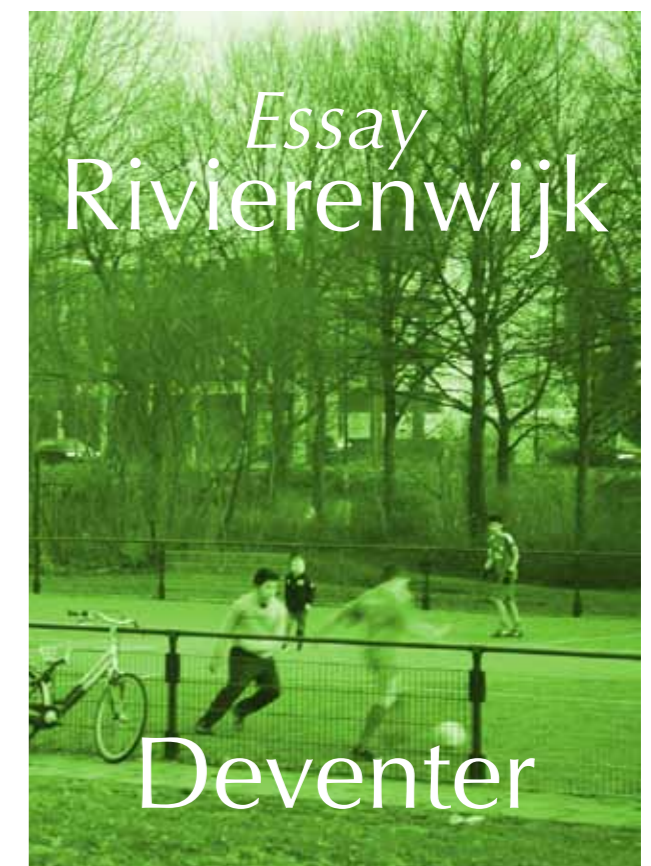
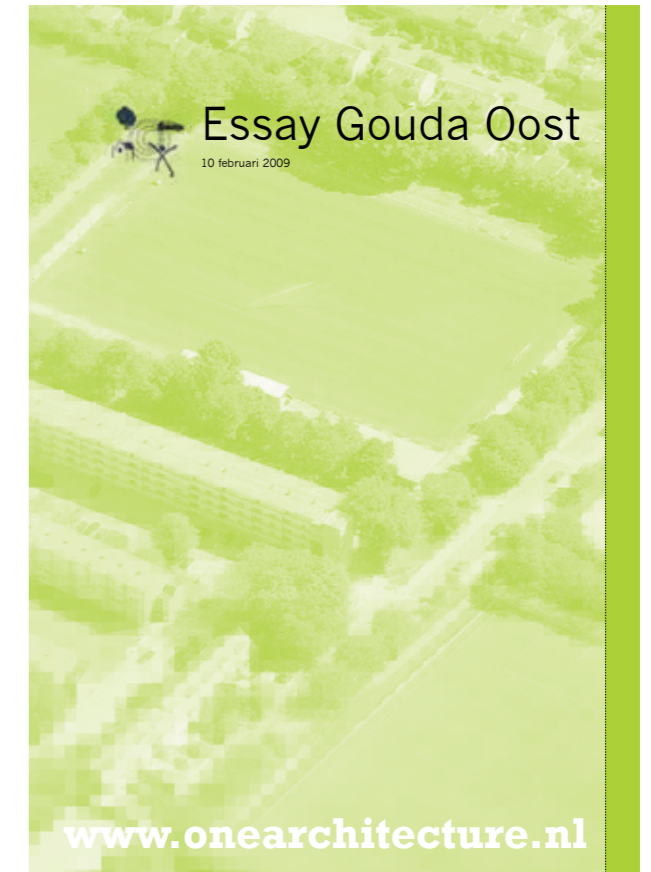
ESSAY

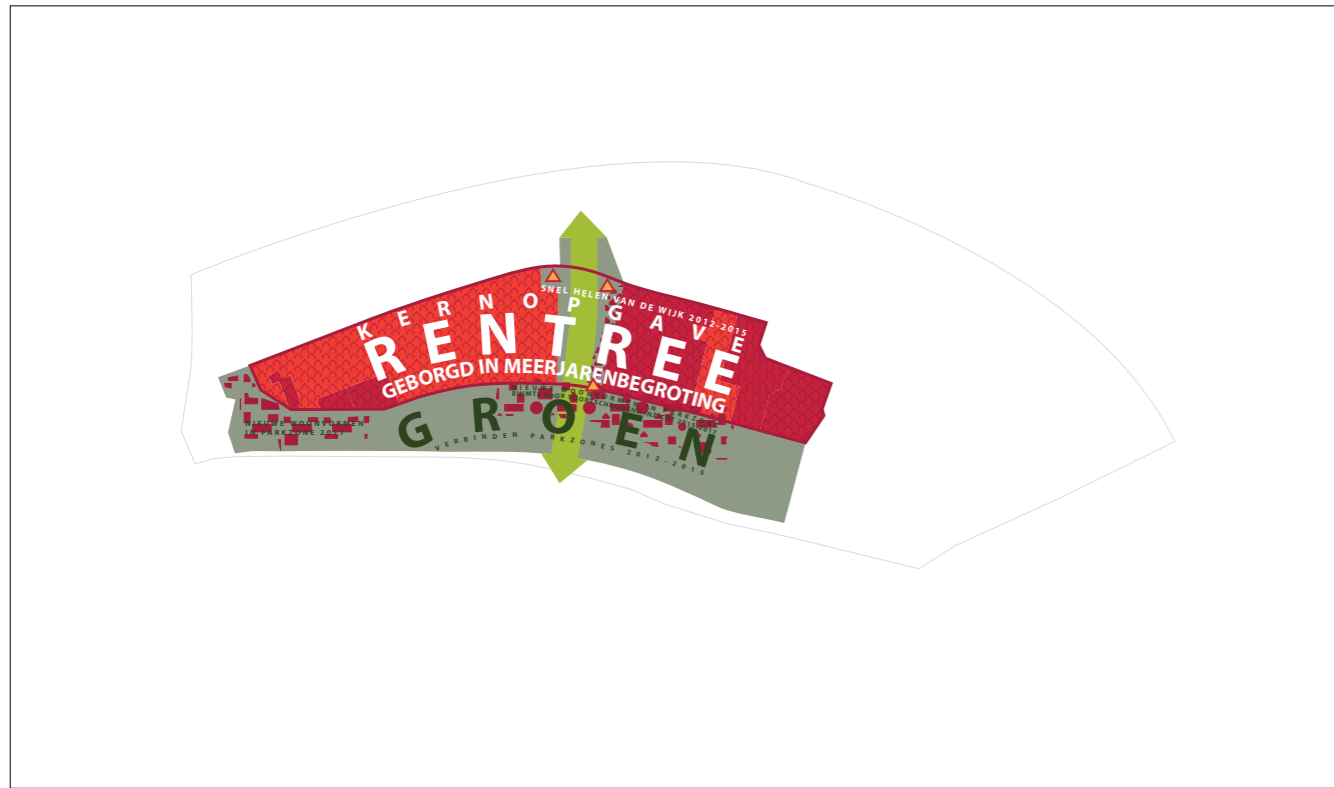
Een van de eerste actiepunten voor de herstart was het weer op orde krijgen van de relatie met de bewoners en met de gemeente, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Het eigengereide handelen van de jaren ervoor had kwaad bloed gezet, zeker toen de resultaten uitbleven. Het was om die reden dat Blijham Matthijs Bouw en zijn bureau One Architecture in contact bracht met Rentree. Blijham en Bouw hadden eerder samen de herstructurering van de Deventer ziekenhuisterreinen gedaan, en daar was het succes voor een groot deel te danken aan de goede samenwerkingrelatie met omwonenden en de gemeente. En One had in Gouda-Oost ook de herstart van een vastgelopen stedelijke vernieuwing georganiseerd, waardoor gemeente, corporaties en bewoners nu weer allemaal aan één tafel aan de herstructurering werken.

Net als in Gouda begon One's betrokkenheid met het schrijven en verbeelden van een 'essay' over de toekomst van de wijk. De vorm van het 'essay', een type document dat geen gevestigde status heeft, geen associatie kent met traditionele documenten die tijdens de besluitvorming een rol spelen, en op persoonlijke titel wordt geschreven, is cruciaal. Het is een neutraal, onbevungen document. Het is een vrije exercitie waarin alle partijen input kunnen geven en dat tot doel heeft het gezamenlijke 'verhaal' van de wijk te (be-)schrijven, met daarin overwegingen ten aanzien van het ruimtelijke, het planproces, en de rollen die verschillende partijen kunnen en willen spelen.

In het 'Essay Rivierenwijk', dat in januari 2011 is afgerond, werd stilgestaan bij de plannen (en planvorming) uit het verleden. In die oorspronkelijke plannen werd het vraagstuk van de Amstellaan, een uit te breiden hoofdverkeersweg die dwars door de wijk liep, 'opgelost' door deze onder maaiveld, in een diepe goot te leggen. Dit maakte vervolgens een stedelijke woonomgeving met een groot aantal nieuwe woningen in de duurdere categorieën, noodzakelijk om deze operatie te betalen. De dure inpassing van de Amstellaan werd verder beargumenteerd door een bijna megalomaan nieuw wijkcentrum erbovenop; infrastructuur en complex bouwproject werden ook fysiek verbonden. Om de stedelijke vernieuwing van de Rivierenwijk mogelijk te maken was het dus noodzakelijk dat alles lukte en zou samenvallen: alles was immers met alles (fysiek, financieel en procesmatig) verknoot en op verschillende manieren van elkaar afhankelijk. Zelfs zonder het inzicht van de crisis is evident dat zoiets nooit gaat werken: iedere kleine verstoring maakt het noodzakelijk het gehele plan weer opnieuw uit te denken. Partijen, zo stelde ook de Visitatiecommissie, zaten "gevangen in hun eigen plan". Het is, zo betoogde het 'essay', dus essentieel op een andere manier te plannen, zodat onvoorspelbare ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht een plek kunnen krijgen.

One concludeerde dat de wijze van planvorming, in een plan waarin alles met alles verknoot was, geleid had tot steeds groteskere maatregelen om een relatief eenvoudige, en door alle partijen gedeelde, opgave tot een oplossing te brengen. De te grote ambities waren niet het resultaat van de ambities in de opgave, maar van de ambities van de planvorming.





De uitgangspunten van het Raamwerk Rivierenwijk.



Overzichtskaart Rivierenwijk.

EENVOUD EN TEMPO

De belangrijkste conclusie uit het 'essay' was een eenvoudige: ga anders werken. In een situatie die overzichtelijk is (met als stakeholders eigenlijk alleen de gemeente, Rentree en de bewoners), waarin de belangrijkste doelstellingen gedeeld zijn (goede wijk-wijk verbindingen, de terugbouw van ongeveer 500 woningen, goede voorzieningen en openbare ruimte) en snel realiseerbaar zijn (in verband met het terugwinnen van het vertrouwen van de bewoners), en de financiële kaders helder ('geen nieuw, extra geld' balans- en begrotingsneutraal, en sturen op risicobeheersing) past een raamwerkplan op hoofdlijnen en een collegiale werkwijze, waarin aan één tafel zowel inhoud en proces samenkomen, en waar concrete deelprojecten gecoördineerd worden. De eenvoud en rust die met zo'n methode ontstaat - zo was de gedachte - geeft ruimte om een tandje bij te zetten wanneer er echt problemen, of kansen voor maatschappelijke meerwaarde, ontstaan.

De productie van het 'essay' had al geleid tot een verbeterde relatie tussen gemeente en Rentree, met informele werksessies na kantoor tijd waarbij ook de bestuurders aanschoven. Vanaf

eind februari werd er besloten samen een stedenbouwkundig raamwerk te maken. In het stedenbouwkundig raamwerk, en de naderhand daaraan gekoppelde uitvoeringsagenda en -overeenkomst, komen de hoofdlijnen van de vernieuwing samen. Parallel aan de productie van dit raamwerk werden tegelijkertijd de eerste projecten (opnieuw) opgepakt. Daarbij werd ervoor gekozen de gezamenlijke tafel van gemeente en corporatie nadrukkelijk klein te houden. Wekelijks werd er zonder agenda vooraf overlegd door de procesmanagers van gemeente en Rentree en de twee stedenbouwkundigen (naast Matthijs Bouw ook Rob Smetsers, de gemeentelijke stedenbouwkundige). One werd uitvoerend stedenbouwkundige van zowel raamwerk als deelplannen (dat laatste soms in opdracht van de gemeente, soms in opdracht van Rentree). De vier personen aan tafel spraken met elkaar af om in volstrekte openheid de voortgang te bespreken en vraagstukken zoveel mogelijk gelijk, vaak schetsend, op te lossen. Proces en (ruimtelijke) inhoud kunnen namelijk niet los van elkaar worden gezien en vloeien op deze wijze vanzelf in elkaar over.

GEZAMENLIJKE TAFELS EN PARALLELE PROJECTEN

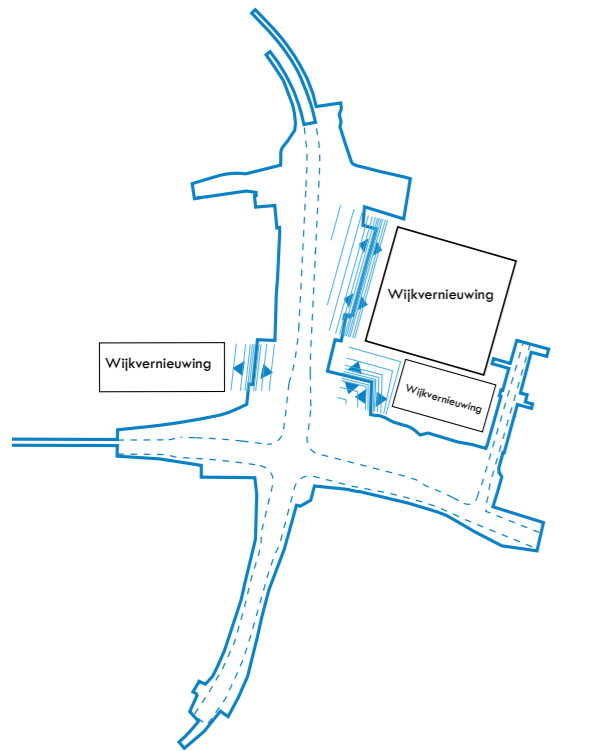
De soepele overgang tussen proces en inhoud bleek uit de deelprojecten die One verrichtte. Voor Rentree werd gewerkt aan het woningbouwprogramma. In workshops met een breed samengestelde groep medewerkers en het MT werd aan de hand van verkavelingsmodellen geëxploreerd hoe de basisopgave in de wijk gerealiseerd kan worden zodanig dat deze altijd aan de goede kant van de meerjarenbegroting 'landt' (dat wil zeggen, tenminste balansneutraal). Zo kunnen de beloftes nagekomen worden en kan de wijk op tempo fysiek 'geheeld' worden, terwijl er op andere plekken ruimte ontstaat voor optimalisaties, co-producenten en voortschrijdend inzicht. In dit deelproject bleek dat, net zoals zichtlijnen input kunnen geven aan een ruimtelijk plan, de meerjarenbegroting van een wankelende corporatie ook onderwerp van een ontwerp kan zijn.

Voor de gemeente werkt One aan het project van de reconstructie van de Amstellaan, de inpassing daarvan en de wijk-wijkverbindingen. Eerder lag er een door Witteveen + Bos ontwikkeld alternatief plan dat niet alleen voorzag in een belemmerend viaduct in de wijk en een sociaal onveilige

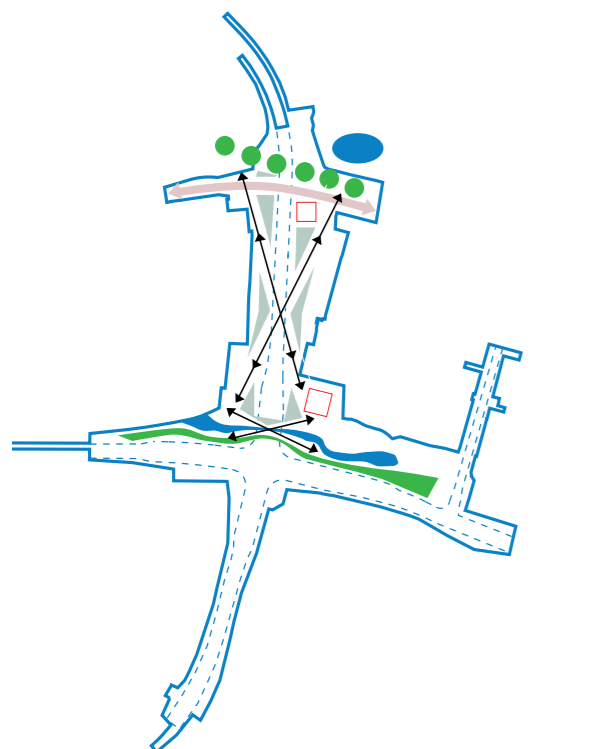
tunnel, maar dat ook nog eens 20% boven het gemeentelijke budget lag. One stelde voor om bij het nieuw te maken schetsontwerp het primaat bij de wijk te leggen en de lineaire logica van de ingenieurs te vervangen door de non-lineaire aanpak van de ontwerpers. En te denken vanuit het perspectief van de wijk en de bewoner in plaats van de weg en de automobilist. Dat leverde niet alleen een veel mooier en door de wijkbewoners gedragen en meebedacht plan op, met nauwelijks hoogteverschillen voor het langzaamverkeer, een groene inpassing en een brede verbinding tussen de verschillende parkdelen, het schetsontwerp is ook ruim binnen budget en wordt nu uitgewerkt.

Het vraagstuk van de voorzieningen werd een stuk eenvoudiger door deze als een te construeren netwerk te denken, en bij de inrichting van dit netwerk uit te gaan van de bestaande structuren, die nog steeds redelijk goed functioneren en voor de bewoners herkenbaar zijn. Hierdoor ontstond, voor wat betreft nieuwbouw, al snel het inzicht dat de centrale opgave een Kindcentrum is, met daarom twee

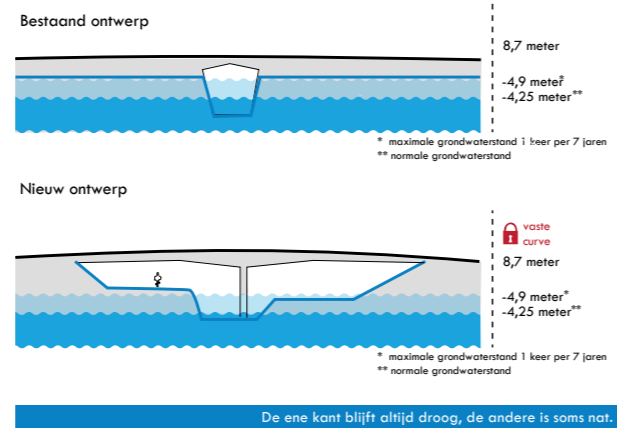
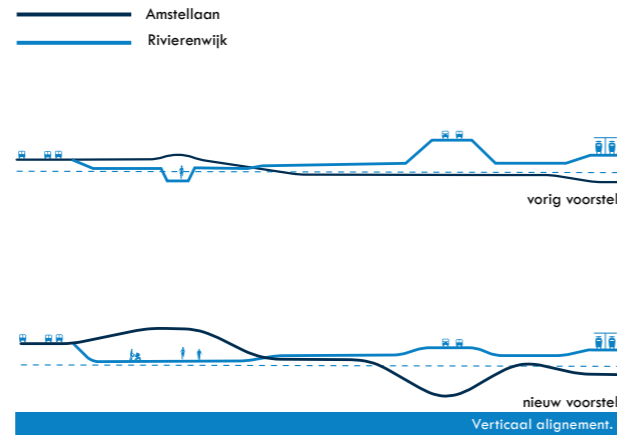
DE VIJF BASISPRINCIPES VAN DE WIJKVERBINDING RIVIERENWIJK EN INPASSING AMSTELLAAN.



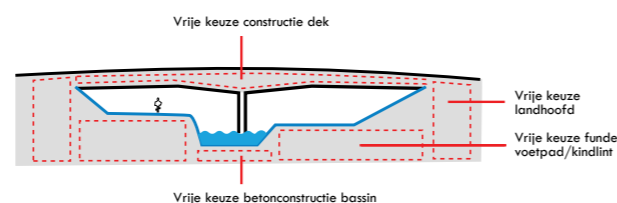
Er is schuifruimte voor de wijk.



Infrastructuur en park zijn één.



De ene kant blijft altijd droog, de andere is soms nat.



Er is precisie in de vorm en ruimte voor optimalisaties 'onder de motorkap'.

scholen en een breed scala aan ouder- en kindfuncties. Door deze vereenvoudiging, zo bleek, werd niet de dekking van de investeringsom van het gebouw maatgevend (die was immers in het verleden al toegezegd om een deel van het gapende gat in het wijkcentrum te dekken), maar de exploitatie. Samen met alle partijen werkte One een visie voor dit Kindcentrum uit voor een overzichtelijk en slim gebouw, dat door de juiste voorinvesteringen exploitatietechnisch bestand is tegen de onzekerheid van verschillende type activiteiten.

In de deelprojecten zijn zo één voor één de obstakels voor de herstart wegentworpen. Tegelijkertijd ontstonden er ook, rond de gezamenlijke tafel, verdere kansen voor optimalisaties tussen deelprojecten. Tussen de inpassing van de Amstellaan en het Kindcentrum kan 'werk met werk' gemaakt worden. Vanuit het project Amstellaan ontstaat een 'bomenbank' waardoor voor de nieuwbouw goedkoop volgroeide bomen beschikbaar komen. De groene buffers bieden schuifruimte voor de optimalisatie van het woonprogramma van Rentre. Deze ruimtelijke deelprojecten vonden hun plek in het in juni in concept afgeronde 'Stedenbouwkundige Raamwerk' inclusief een behoorlijk verbeterde grond- en vastgoedexploitatie, dat samen met de hoofdlijnen van uitvoeringsagenda en -convenant door B&W en RvT vastgesteld werd. Met dit 'Stedenbouwkundig Raamwerk' is de herstructureringsopgave van de Rivierenwijk een stuk eenvoudiger geworden: de programmatische en financiële stress is eraf, er zijn behapbare, eenvoudige projecten met duidelijke projecteigenaren gedefinieerd en er is ruimte voor flexibiliteit en voortschrijdend inzicht. Deze documenten zijn daarmee zo opgesteld dat de dynamiek van het eerste halfjaar van 2011 vastgehouden kan worden: nog in 2012 kan de fysieke vernieuwing feitelijk ingezet worden, met de aanleg van de Amstellaan en de bouw van 60 woningen op de eerste woningbouwlocatie.

Om het tempo vast te houden, de bewoners optimaal bij de planvorming te kunnen betrekken en het risicoprofiel verder te verlagen besloot de gemeente Deventer nog voor de zomervakantie om One de opdracht te geven het ontwerp van de Amstellaan, de kunstwerken en de groengebieden uit te werken; ook hier weer in een team samen met een ingenieursbureau.

Doordat de financiële en politieke druk van het project was verdwenen ging het meer traditionele 'ontwerp' lekker: in de uitwerking bleek er ruimte te zijn voor een hoogwaardige vormgeving. In de toekomst zullen de kunstwerken, de parken en de pleinen rondom de Amstellaan een eigen, herkenbaar beeld aan de Rivierenwijk geven, met sociaal veilige plekken en een hoge gebruikswaarde.





Impressie van de brede onderdoorgang onder de Amstellaan.

1) STEDENBOUW(ER) IN HET HYBRIDE TIJDPERK

Er wordt wel eens gespeculeerd hoe we, na het informatietijdperk, nu in het 'hybride tijdperk' leven. Dit hybride tijdperk wordt gekenmerkt door een gelijkschakeling van mens en technologie; de (technologische) wereld is zo complex geworden dat de mens er niet meer boven, maar middenin staat. Om vooruit te komen zoeken we naar wat in het Duits 'Technik' heet: dat wat werkt heeft niet alleen een technologische, maar ook een culturele component.

Deze ontwikkeling heeft ook grote gevolgen voor de rol van de stedenbouwer. Ieder ruimtelijke ontwerp is immers onlosmakelijk ook een procesontwerp, en een financieel ontwerp. Ontwerppogingen worden dus niet meer uitsluitend benaderd vanuit het primaat van het ruimtelijke: vaak kan juist het ruimtelijke in eerste instantie dienend zijn aan het scheppen van eenvoud, het maken van tempo, en het creëren van rust in het proces. De stedenbouwer staat daarmee niet meer boven, maar middenin de opgave en maakt er deel van uit.

One's ervaring leert, in de Rivierenwijk, maar ook in eerdere processen zoals de herbestemming van de Deventer Ziekenhuizen (waar het Gezondheidscentrum St.Jozef deel van uitmaakte), dat het maken van een bijzonder en vernieuwend ontwerp vaak beter kan nadat eerst rust is ontstaan/gecreëerd, en er dus ruimte en vrijheid is voor meerwaarde. In plaats van het vanaf dag 1 te werken aan het positioneren van het ruimtelijke ontwerp tegenover mogelijke bedreigingen zoals een klein budget of desinteresse bij de opdrachtgever, is het veel slimmer om eerst ontwerpintelligentie ten dienste te stellen aan juist het wegnemen van die bedreigingen door ze serieus te nemen. Die desinteresse van de opdrachtgever blijkt dan vooral te veroorzaken te zijn door andere preoccupaties, die eerst geadresseerd dienen te worden.

Goede ontwerpen verschijnen pas aan het einde in volle glorie. One ontwerpt zo, en richt de ontwerpprocessen zodanig in, dat er een voortdurende dialoog met de omgeving, die 'harde werkelijkheid', mogelijk is.

Deze manier van ontwerpen noemen wij zelf 'sociaal'. Sociaal in de zin dat er actief ruimte geschapen wordt voor interactie; interactie met mensen, ideeën, omgeving, technische vraagstukken, en dat deze interactie de ontwerpen tot het laatst mogelijke moment beïnvloedt. Ruimte maken voor deze interactie, zo hebben we uitgevonden, beperkt zich daarbij niet tot het proces alleen: het is ook een vakinhoudelijk, zeg maar esthetisch, vraagstuk. Zo'n 'sociale' of 'relationele' manier van ontwerpen, die zich nadrukkelijk oriënteert op de omgeving en die ook de ontwerpmiddelen ontwikkelt waarin die oriëntatie op de buitenwereld mogelijk is, is relevant in een complexe werkelijkheid met veel belangen en verlangens, in een wereld waarin invloed en kennis gedistribueerd is, en waarin dus gedurende het ontwerpproces (en ook daarna) nieuwe invloeden en omstandigheden het resultaat mogen helpen bepalen.



2) DE DECADENTIE VAN DE STEDELIJKE VERNIEUWING

Eén van de negatieve kenmerken van de stedelijke vernieuwing (en van gebiedsontwikkeling in Nederland in het algemeen) is de decadentie ervan. Er is een veelheid aan partijen betrokken, er zijn torenhoge ambities in het project. Iedereen wil, mag en kan over alles meepraten. Verder worden de projecten belast door factoren buiten het project, die vaak hun aanleiding in de interne organisatie van een corporatie of gemeente hebben en kunnen conflicteren met die van het project. Partijen overvragen en bluffen: elk vinden ze dat hun agenda's volledig in het project gestalte moeten krijgen. Nu is het natuurlijk extreem belangrijk dat partijen zich herkennen in een project en hun doelen daarin weten te realiseren, maar in de praktijk willen ze domineren. Het resultaat is dat de deelbelangen het projectbelang overschaduwden, alsof er geen enkele urgentie is. Deze decadentie kon jarenlang ongestoord doorgaan omdat er in de 'bubble' genoeg geld was om de conflicten af te kopen. Het resulteerde slechts in hogere hypotheekrentes voor de kopers.

Door dit overvragen ontstaat onnodige complexiteit: partijen willen hun deelbelangen geborgd zien in verslagen, grondexploitaties en heel specifieke afspraken en minutieuze overeenkomsten. Hierdoor ontstaat opnieuw een mate van verknoping die verlamd werkt; ook hier geldt namelijk dat een kleine verandering zal zorgen dat het hele plan weer anders moet en afspraken moeten worden herijkt, overeenkomsten moeten worden opgebroken. En dat terwijl iedereen nu echt door zou moeten hebben dat de wereld grillig en onvoorspelbaar is, en dat het vastspijkeren van alle interne en externe deelbelangen slechts voor een beperkte periode een schijnzekerheid geeft.

In de Rivierenwijk was er in de eerste helft van 2011 duidelijk een gezamenlijke urgentie. Hierdoor werd geaccepteerd dat het vernieuwingsproces collegiaal en op hoofdlijnen werd georganiseerd. De vraag is of dit in de toekomst zo zal blijven: als bij één van de partijen het gevoel ontstaat dat het 'klaar' is en deze zich van het project afwendt, dan kan de decadentie, de op zichzelf gerichtheid, zomaar weer toeslaan.

3) PENNY WISE, POUND FOOLISH

De mislukte plannen voor de Rivierenwijk en de verdiepte Amstellaan kostten Rentree en de gemeente meer dan vijf jaar en tussen de 5 en 10 miljoen euro aan plan- en proceskosten. Voor amper 10% van dat bedrag is al dat werk in slechts een half jaar over gedaan. Begin 2011 restte er, bij een extreem sobere uitvoering volgens de ingenieurslogica, nog een tekort op de Amstellaan van 20% van het budget. In One's ontwerp wordt de inpassing weer met enthousiasme ontvangen en is het tekort verdwenen: er blijkt zelfs fysieke en financiële ruimte te zijn voor additionele ruimtelijke kwaliteit.

Omdat de urgentie groot was en door iedereen gevoeld werd, was de tijdsdruk groot. Onder die grote tijdsdruk was het voor partijen niet mogelijk om permanent de financiële loopgraven op te zoeken; alle financiële vraagstukken werden kort geparkeerd en aan het eind, kruislings, besproken en opgelost. Deze sterke vereenvoudiging kon immers makkelijk door de overzichtelijke situatie met maar twee betrokken partijen; voorwaarde was alleen dat de voortgang van het project het primaat had en niet werd bezoedeld met allerlei extra vragen vanuit de 'lijn'/achterbannen die op grote afstand van het project hun dagelijkse besommeringen laten prevaleren en daarin ook weinig keuze hebben.

Net als de crisis er ons eens te meer aan herinnert heeft dat we anders moeten plannen, met meer ruimte voor voortschrijdend inzicht, zo heeft de crisis ook geleerd dat de Grex maar een momentopname (op basis van de 'dagkoers') is. Dat betekent dat ook bij de Rivierenwijk in de financiële planning gezocht werd naar modellen die voortschrijdend inzicht mogelijk maken. In plaats van het gedetailleerde telmodel, vaak per deelgebied, en een even gedetailleerde Grex (met oeverloze discussies over gehanteerde financiële uitgangspunten), gekoppeld aan specifieke contracten, de traditionele methoden van projectcontrole en risicobeheersing, is er gestuurd op veilige marges en schuifruimte. Deze sturingswijze is ook voor de toekomst van het project essentieel; het raamwerk biedt de mogelijkheid ieder jaar te kijken van 'waar staan we nu, wie doen er verder mee -energiemaatschappijen, bijvoorbeeld, of burgers- en wat moeten we doen om te optimaliseren?'; en op basis daarvan de koers te verleggen/richten. De traditionele manier van projectcontrole en risicobeheersing leidt er slechts toe dat, door de noodzakelijke gedetailleerdheid en daarmee noodzaak op dingen echt vast te leggen, alles weer aan alles verknoot wordt en dat er dus hetzelfde zal gebeuren als voor 2011: stilstand.

4) INTEGRITEIT EN HET CONFLICTMODEL

Integriteit is een soms paradoxaal begrip. Onderdeel van het begrip 'integer' is de notie van het 'wholeness'. Integriteit in een project, vanuit deze notie, zit hem dan in de hierboven beschreven collegiale werkwijze, met een koppeling tussen processen en projecten op een tafel. Een tweede aspect van 'integriteit' is 'transparantie'. Om het kapitalisme (de 'onzichtbare hand' van Adam Smith) te laten functioneren is transparantie nodig. Die transparantie wordt dan vaak georganiseerd door een integrale opgave in kleine, controleerbare, deelprojecten op te lossen. Per deelopgave kunnen conflicterende belangen dan helder worden gedefinieerd en opgelost. Per deelopgave kunnen de rollen van partijen ingevuld worden. Maar vaak betekent het ook dat de 'wholeness' van het gehele project onder druk staat, of zelfs uit

het zicht kan raken, en daarmee ook de gedeelde belangen en mogelijke optimalisaties bij koppeling tussen deelprojecten.

De uitdaging in ieder project zit hem in het vinden van de balans in deze paradox. Als er sprake is van mogelijke conflicten, en er is achterdocht over motieven, dan zal 'transparantie' een grotere rol spelen. Is er echter sprake van gedeelde belangen (en onze analyse is dat dit in de Rivierenwijk overwegend het geval is) dan kan er gestuurd worden op 'wholeness'. In het eerste halfjaar heeft 'wholeness' geprevaleerd, en het nodige resultaat opgeleverd. De herstructurering van de Rivierenwijk en de inpassing van de Amstellaan is op een kwalitatief hoogstaande en ruimtelijke ontspannen manier mogelijk, de partijen werken goed samen, en er is een haalbaar, flexibel, open-ended en op tempo te realiseren raamwerk waarin nog verder te optimaliseren valt.