

ZOMERVERHALEN EXPERTS MIDDENGEBIED



Geert Teisman is emeritus-hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en een expert in complexe gebiedsontwikkelingen. Met zijn jarenlange ervaring en diepgaande kennis op het gebied van governance en netwerken, speelt hij een sleutelrol bij grote stedelijke en regionale projecten. Teisman deelt zijn inzichten over de ontwikkeling van het Middengebied in de Zuidplaspolder met ons. Hij bespreekt de uitdagingen en kansen van dit complexe project en biedt waardevolle lessen voor andere gemeenten. Zijn strategische adviezen en pragmatische aanpak maken hem een onmisbare bron van kennis in de wereld van stedelijke planning en gebiedsontwikkeling.

Recent is het bestemmingsplan Middengebied Zuidplaspolder vastgesteld door de gemeenteraad van Zuidplas. Wat vind je van zo'n besluit voor zo'n omvangrijke gebiedsontwikkeling voor een relatief kleine gemeente?

Het is zowel mooi als moedig. Besluiten als deze moet je soms nemen onder tijdsdruk om naar het volgende niveau te kunnen gaan. Het geeft een duidelijk statement af, zelfs met kanttekeningen. Zo'n eerste stap is cruciaal omdat het anderen aanzet om ook stappen te zetten, zowel overheden als private partijen. Als je in Nederland 100.000 woningen wilt realiseren, moet je vooruit durven gaan, ondanks de onzekerheden die er altijd zijn. Gebiedsontwikkeling komt namelijk niet tot stand door één enkel besluit, maar door een reeks van onderling samenhangende beslissingen. Deze interacties bepalen uiteindelijk de kwaliteit van het resultaat, te weten het vijfde dorp. Dit besluit vormt slechts een formele horde; de reacties van andere partijen gaan de uiteindelijke kwaliteit bepalen.

De gemeente is in deze ontwikkeling regiepartij vanwege het grondbezit. Hoe kijk je aan tegen een dergelijke decentrale aanpak voor een complexe ontwikkeling?

Vaak denken overheden dat ze de baas zijn als ze praten over regie. Echter, hedendaagse regie houdt in dat je ervoor zorgt dat alle (hoofd)rolspelers samen een effectief rollenspel spelen, zowel intern als extern. Als regisseur is het je taak om anderen in positie brengen en te zorgen dat

het voor elke partij comfortabel is. Regie tussen partijen zou goed kunnen wisselen, afhankelijk van de omstandigheden. Geen enkel vraagstuk speelt zich namelijk af op slechts één schaalniveau. Het is essentieel om regie meerlaags te organiseren en te begrijpen dat besluiten op verschillende lagen worden genomen samen en vooral in hoe ze op elkaar ingrijpen en de kwaliteit van het resultaat over 10 of 15 jaar bepalen. Als regisseur heb je partijen niet aan een touwtje, je zult ze gericht tot dat effectieve rollenspel moeten verleiden.

Je hebt meegekeken met de besluitvorming van een aantal belangrijke besluiten. Wat zijn volgens jou de belangrijkste lessen waar andere gemeenten ook wat aan hebben?

De aanpak van besluitvorming moet in verhouding staan tot de complexiteit van het vraagstuk. Het vijfde dorp is een complexe opgave. Om tot effectieve besluitvorming te komen, moeten meerdere partijen gedurende langere tijd geactiveerd worden. Zij moeten willen participeren en hun meerwaarde inbrengen voor het nieuwe dorp. Daarbij ontkomt de gemeente ook niet aan de algemeen geldende participatieparadox; het liefst wil je dat anderen vooraf aan jou besluit al laten weten wat zij willen en doen. Maar dat doen ze veelal niet. Ze gaan pas actief worden nadat jij als gemeente jouw besluit neemt. De paradox is dat anderen vroeg in het proces nog veel leersamen inbreng kunnen hebben maar daar geen zin in hebben en later in het proces gaan ze



wel actief worden, maar vaak in afwijking van of verzet tegen jouw besluit. Eerst zijn de gemeente plannen nog te vaag en wachten de anderen af, daarna zijn de plannen concreet en ontstaat verzet. Besef dat hoogwaardige interactie tussen meerdere partijen cruciaal is voor de kwaliteit van je proces en besluitvorming. Processen zouden meer parallel en gesynchroniseerd moeten verlopen, met aandacht voor zowel formele als informele momenten. De echte stappen worden in het informele netwerk gezet.

Wat zou Zuidplas anders of beter kunnen doen? Wat zijn de leerpunten uit vergelijkbare ontwikkelingsprojecten die toegepast kunnen worden op de Zuidplaspolder?

De hoeveelheid beschikbare informatie over de plannen en ontwikkelingen is goed, wat helpt om een breed deel van de raad mee te krijgen. Maar ook hier zie je een paradox: hoe meer informatie je verschaft en hoe meer kennis je deelt, hoe meer vragen daardoor ontstaan. Het is belangrijk om de transparantie en informatiedeling voort te zetten, ook al roept dat steeds weer vragen op en werk je voor de projectorganisatie en de wethouders. Zo kunnen alle partijen die belang hebben bij de besluitvorming zien wat er gebeurt en welke stappen gezet zijn. Met die informatie komen partijen in beweging en zelfs als dat eerst lijkt op weerstand is dat ook weer energie die in de positieve richting is om te buigen.

Wat zijn de grootste uitdagingen die je ziet in de toekomstige ontwikkeling van de Zuidplaspolder, en hoe kunnen deze worden aangepakt?

Een van de grootste uitdagingen is het vragen aan andere partijen wat zij bereid zijn bij te dragen aan de hoogwaardige ontwikkeling van het gebied. Het kan zijn dat je iets niet wil, maar geef dan aan wat je wél wil. Dit zorgt voor mede-eigenaarschap, wat essentieel is. Stel concrete vragen en zorg dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt.

Mede-overheden spreken zich kritisch uit over deze ontwikkeling. Wat vind je daarvan?

Kritiek moet constructief zijn en leiden tot een kwalitatief hoogwaardige bijdrage aan de ontwikkeling van het dorp. Zeker overheidsorganisaties mogen wat mij betreft heel kritisch bejegend worden als ze zich terugtrekken op hun eigen sectorale eigenbelang. Wat ik te vaak zie gebeuren is dat het eigen belang van specifieke overheidsorganisaties voor het algemeen belang van hoogwaardige gebiedsontwikkeling geplaatst wordt. Ik vind dit een zwaktebod. Overheden moeten het gesprek blijven voeren over slimme combinaties van water, wonen en infrastructuur op inhoudelijke gronden in plaats van via juridische procedures. Kritiek kan bijdragen aan een beter resultaat als het op de juiste manier wordt geuit. Een stap naar de rechter is wat mij betreft een strategie van zwakte. Je ziet dat deze vertragen en geen waarde creëren.

Hoe kunnen innovaties in governance bijdragen aan een efficiëntere ontwikkeling van de Zuidplaspolder?

We moeten ons niet blind staren op de formele besluitvorming. Een tweebenige aanpak is cruciaal: zorgdragen voor zowel het formele proces als het informele proces waar je over het gemeenschappelijke vraagstuk praat en een gemeenschappelijke opgave formuleert. Het ene been is het formele been wat de besluiten neemt om juridisch verder te komen en "niet op je snuit te gaan". Het andere been is het informele been. Daar zou je als ongelijksoortige partijen samen moeten optrekken om de gemeenschappelijke opgave in elke nieuwe fase te formuleren. In de formele stappen zorg je voor rechtmatigheid en zorgvuldigheid, maar in de informele stappen zorg je voor iets wat voor de komende generaties nog belangrijk is, namelijk kwaliteit van het vijfde dorp. De idee van tweebenig leiderschap is dat als je om en om een stap zet met beide benen, dit zorgt voor vooruitgang. Het ene been zorgt voor verankering, het andere been voor ontwikkelen en behouden van gedeeld eigenaarschap en betrokkenheid van alle partijen.



Wat wil je zelf de komende jaren bijdragen aan deze grote gebiedsontwikkelingsopgave?

Ik wil mensen die betrokken zijn bij deze opgave graag laten reflecteren op de complexiteit en helpen bij het ontwikkelen van de twee-benige aanpak. We hebben de neiging om complexiteit behapbaar te maken door het op te delen (de ene voor wonen, de ander voor water, een derde voor infrastructuur). Als ieder dat voor zich doet gaat de samenhang verloren en laat je mooie kansen liggen. Ik help graag bij het ontwikkelen van een aanpak die zorgt voor snelheid en behouden van kwaliteit in de besluitvorming en uitvoering.

Welk advies wil je meegeven om te komen tot een prachtig nieuw dorp in de polder?

Blijf opgewekt op pad en begrijp dat er onderweg veel gedoe zal zijn. Maar zodra er een mooi resultaat ligt, is veel van dat gedoe ook weer gauw vergeten. Zie het realiseren van het vijfde dorp als een expeditie in plaats van als een all inclusive waar alles voor je geregeld is, maar je uiteindelijk weinig meemaakt. Zie het als een spannende tocht met allerlei uitdagingen. Door vol te houden en samen te werken, kom je aan het eind tot iets heel moois waar iedereen trots op kan zijn.

