

# TRANSFORM

Notitie: inzichten Transform  
in de provincie Zuid-Holland  
over de periode  
november 2021  
t/m april 2022



# Inleiding

Nederlandse buurten staan voor een aantal grote transitieën: sociaaleconomisch, klimaatadaptatie, energiesysteem, mobiliteit en stedelijke ontwikkeling (TNO & POSAD Maxwan, 2020). Dit vergt een integrale buurtaanpak waarbij niet vanuit verschillende domeinen wordt gewerkt, maar waar opgaven centraal worden gesteld en koppelopgaven worden geïdentificeerd die zorgen voor maatschappelijke meerwaarde. Veel maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatadaptatie, eenzaamheid, werkgelegenheid, aardgasvrij, participatie en bereikbaarheid, beslaan traditioneel verschillende (beleids)domeinen. Allemaal zijn ze urgent en raken ze direct aan de leefomgeving van inwoners.

In de periode november 2021 tot en met april 2022 is in opdracht van de provincie Zuid-Holland in drie gemeenten (Delft, Schiedam en Vlaardingen) verkend hoe bij de realisatie van de energietransitie opgaven gekoppeld kunnen worden om waardecreatie te realiseren voor de buurt. Tijdens deze verkenning hebben we:

- Eerdere inzichten van het leer- en ontwikkeltraject Transform Zuid-Holland verdiept m.b.t. hoe waardecreatie in relatief kwetsbare wijken gerealiseerd kan worden en wat daarvoor benodigde condities zijn;
- [Een drietal instrumenten ontwikkeld](#): het Buurtpaspoort, de Buurtagenda en de verdere verkenning Koppelopgaven & Maatschappelijke Impact Analyse (MIA);
- Bekeken op welke wijze de interne governance van een gemeente kan bijdragen aan het verzilveren van kansen voor waardecreatie en zo een succesvolle transformatie kan plaatsvinden.

In deze notitie presenteren we de inzichten die we tijdens dit proces opgedaan hebben. De inzichten komen voor onze rekening. We beogen daarmee een dialoog te bewerkstelligen die bijdraagt aan het verder brengen van een brede benadering van transitieopgaven.

Amsterdam, mei 2022.

Veel lees, leer en ontwikkel plezier gewenst namens het Transform consortium, bestaande uit:

Yael Aartsma

square  
wise.

Frank van Erkel

v4n

Lilian van Hove

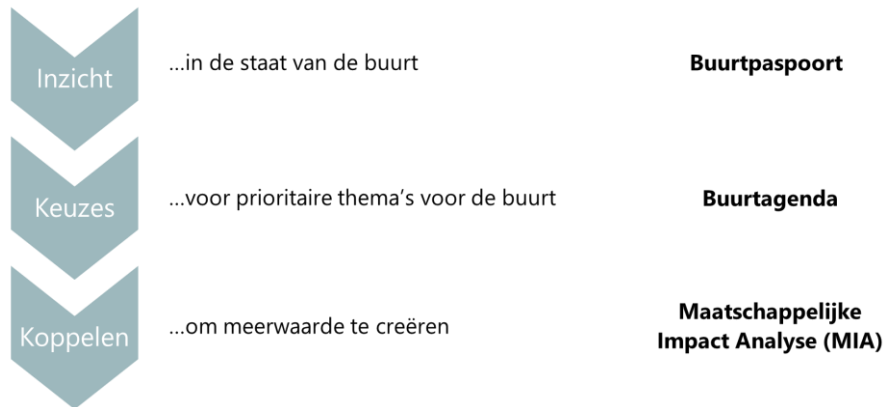
 NEW ECONOMY

In opdracht van:



## Inzicht 1: Buurtpaspoort, Buurtagenda en MIA vormen samenhangend instrumentarium

Een groot deel van dit Transform-traject bestond uit het uitwerken van de instrumenten Buurtpaspoort, Buurtagenda en Maatschappelijke Impact Analyse (MIA). Deze kunnen toegepast worden in de eerste fases van een gebiedsgerichte aanpak. Allen zijn dienend aan de buurtontwikkeling vanuit een integraal perspectief.<sup>1</sup>



Het [Buurtpaspoort](#) is het objectieve vertrekpunt op basis van openbare databronnen. Het geeft een eerste inzicht waar de buurt relatief sterk staat en tevens waar de uitdagingen liggen. Het vormt ook het vertrekpunt voor een gesprek in het gebied om te valideren of de feitelijke staat van de buurt overeenkomt met de perceptie van de bewoners. Deze check is ook de overgang naar het tweede instrument: het opstellen van de buurtagenda.

De [Buurtagenda](#) heeft als doel om samen met de bewoners en andere belanghebbenden in gesprek te gaan en te komen tot het opstellen van de inhoudelijk prioritaire thema's in de buurt.<sup>2</sup> Hier wordt de basis gelegd voor het narratief van de buurt: welk overkoepelende ambitie brengt de buurt samen en geeft richting aan de gewenste ontwikkelingen en interventies?<sup>3</sup>

Tenslotte geeft de *MIA* handvatten voor concreet handelen: welke opgaven zijn goed te koppelen en welke sociale, economische en ecologische meerwaarde levert dat op? Per opgave is een indicatie gegeven van de kosten en de sociale, economische en ecologische waarden uitgedrukt in euro's. Hierdoor biedt de MIA een handvat voor een gesprek over wat de meest kosteneffectieve opgaven zullen zijn.<sup>4</sup> De producten van de MIA zijn te vinden op [buurtransform.nl](http://buurtransform.nl) en bestaan uit de volgende onderdelen:

- Overzicht van opgaven en de meerwaarden; [hier](#) te vinden.
- Overzicht integrale koppelopgaven; [hier](#) te vinden.
- Het [meerwaardespel](#) waarmee je bepaalt welke koppelopgaven kansrijk zijn voor een buurt.

<sup>1</sup> We leveren daarmee een verdieping op het tijdens de 1<sup>e</sup> fase opgeleverde werk- en doeboek. Download [hier](#) het Werk- en Doeboek

<sup>2</sup> Zie ook Werk- & Doeboek: §1.6, §2.4

<sup>3</sup> Zie ook Werk- & Doeboek: §1.5

<sup>4</sup> Zie Werk- & Doeboek: §4.1 - §4.3

### Aanbevelingen:

1. Zet de drie instrumenten in als logisch op elkaar voortbouwende stappen voor het in kaart brengen voor de opgaven in de buurt.
2. Gebruik de buurtagenda als schakel om aan te sluiten bij de prioriteiten van de buurt en condities te creëren voor representativiteit en co-creatie.

### **Inzicht 2: Integrale benadering = Invechten**

Er bestaat nog geen *proven concept* voor energietransitietrajecten waardoor de kosten snel hoger kunnen uitvallen dan voorzien. De - vaak terechte - vrees is dat deze extra kosten bij de gemeente neerslaan.<sup>5</sup> Dat treedt al op zonder het streven naar integraliteit, dus zonder complexiteit van koppelopgaven toe te voegen. In het vorige leer- en ontwikkeltraject kwamen we tot de conclusie dat er geen lagere kosten ontstaan door het combineren van opgaven. Wel dat we verwachten dat er meer maatschappelijke impact bereikt wordt met een integrale benadering: er worden meerdere doelen bereikt met een hogere kwaliteit en meer draagvlak. Daarmee realiseren we door het koppelen van opgaven extra maatschappelijke waarde en wordt de gebiedsaanpak haalbaarder.

Daarnaast is de gemeente meestal de enige partij die zich inzet voor waardecreatie en integrale benadering. Andere partijen zien het koppelen van opgaven vooral als een potentiële (en onnodige) bron voor vertraging, ballast en complexiteit. Al snel ontstaat het frame: 'dat kost extra geld en inzet'. Wij zijn van mening dat juist waardecreatie voor de buurt centraal moet staan. Het gaat namelijk niet om louter de geldstroom of het opstellen van een 'verdienmodel', het gaat om alle processen die samen maatschappelijke waarde creëren. En dat is weer heel wat anders dan zorgen dat er meer geld uitkomt dan erin gaat.<sup>6</sup>

Uit onze werkpraktijk blijkt dat de agenda voor de energietransitie voor veel gemeenten voelt als wat opgedrongen door het Rijk. Dat leidt tot de houding: 'we willen het wel doen, maar dan zal er ook extra geld beschikbaar gesteld moeten worden want binnen onze middelen gaat het niet lukken' of 'we schuiven het wat naar achteren'. Wanneer een gemeente al beperkt geld beschikbaar heeft, dan is de insteek om je vooral te richten op (meer ééndimensionale) zaken en laat je je niet afleiden door nog eens extra complicerende opgaven mee te nemen. Er is simpelweg bij veel gemeenten dus geen ruimte om te denken in synergie en waardevermeerdering. Daarbij komt dat een integrale benadering een sterke regiefunctie van de gemeente vereist, waarvan gemeenten zelf vaak nog twijfelen of die waargemaakt kan worden. Meestal is de gewenste expertise niet in eigen huis voorradig en met het aantrekken van externen loop je het risico dat

---

<sup>5</sup> Als voorbeeld op 27 januari 2022 werd de raad van Schiedam bijgepraat over NEVG. Daar kwam naar voren dat de gemeentelijke inzet en bijbehorende proceskosten in 2021 hoger waren dan waar aanvankelijk rekening mee werd gehouden. De reden is dat zo'n project nieuw en ambitieus is. Bij de uitvoering ontstaan uitdagingen die getackeld moeten worden om een haalbare, betaalbare en rechtvaardige transitie mogelijk te maken. Tevens werd tijdens de bijeenkomst gewezen op het belang van een stabiel en vaardig gemeentelijk projectteam. Echter de pool van beschikbare én geschikte kandidaten klein en de middelen voor inhuur vaak niet structureel. Dat maakt de essentiële continuïteit een onzekere factor.

<sup>6</sup> Zie hiervoor de rapportage van de provincie Brabant: Waar een wil is, is een (om)weg (2022).

gedurende de looptijd van het traject een stoet aan opeenvolgende project-of programmaleiders langs zal trekken (zie ook de ervaringen van Schiedam, in voetnoot 5).

Het valt ons op dat er binnen gemeenten beperkt zicht is op welke middelen beschikbaar zijn om aan de slag te gaan met integrale maatschappelijke opgaven. Doordat maatschappelijke opgaven verspreid liggen binnen de organisatie en binnen meerdere bestuurslagen (zowel Rijk, provincie als gemeentelijk niveau) ontbreekt een helder totaaloverzicht van door wie waaraan gewerkt wordt en met welke middelen.

#### *Aanbevelingen*

1. Binnen de gemeentelijke organisatie is meestal meer mogelijk dan verwacht. Dit vereist op een andere manier beschikbare capaciteit verdelen: vanuit de gehele opgave beredeneerd en niet vanuit de kolommen binnen de gemeente.
2. Maak als gemeente inzichtelijk (openbaar en vindbaar) welke afdelingen binnen welke bestuurslaag aan welke opgaven werken. Organiseer een centrale landingsplek voor kennis en handvatten rondom het verbinden van maatschappelijke opgaven. Faciliteer daar actief uitwisseling zodat men binnen en buiten de gemeente van elkaar kan leren.

### **Inzicht 3: De kost gaat voor de baat uit**

Een integrale buurtaanpak vergt de nodige capaciteit van gemeenten om tot de juiste aanpak te komen. Niet iedere gemeente heeft deze capaciteit beschikbaar.

#### *Aanbevelingen*

We bepleiten de inzet voor extra capaciteit voor het benutten van koppelopgaven en daarnaast waardecreatie te zien als voorinvestering langs twee lijnen:

1. Investeer - ondanks dat het beschikbare geld tijdelijk van aard is - in structurele hoogwaardige formatie binnen de gemeentelijke organisatie. Immers is de opgave langjarig, zijn de financieringsbronnen serieel incidenteel en blijven de kennisopbouw en expertise binnen de eigen organisatie. Tevens heb je minder te maken met verloop van externe projectleiders.
2. Door extra capaciteit vanaf het begin beschikbaar te stellen, kan de regiefunctie van de gemeente meer waargemaakt worden. Daarnaast is de kans op vertraging lager en de kans op niet na kunnen komen van afspraken verminderd. In de praktijk blijkt dat de meeste trajecten tussentijds fors in capaciteit moeten opschalen: later repareren is meestal duurder dan aan het begin goed dimensioneren.
3. Daarnaast adviseren we om als gemeente vrij vroeg in het proces een aantal buurtscenario's te ontwikkelen waar een preselectie is gemaakt op basis van de grootste baten. Een gemeente met minder capaciteit kan met behulp van het meest passende scenario voor haar buurt een indicatie krijgen van relevante koppelopgaven en de bijbehorende meerwaarde.

## **Inzicht 4: Bezint eer ge begint**

De benadering van Transform staat voor waardecreatie samen met de stakeholders (inclusief de bewoners) vanaf het begin van het proces. Dit vereist dat er aan het begin van het proces een duidelijke intentie uitgesproken is dat gezamenlijk optrekken ook daadwerkelijk gewenst en beoogd wordt. Dit geldt voor de gemeente én voor de betrokken partners. De gemeente heeft daarin een leidende, regisserende rol. Als de gemeente dit niet kenbaar maakt, is de kans klein dat een andere partij dit wél doet. De politiek (B&W en raad) heeft een belangrijke rol om te zorgen dat én de integrale ontwikkeling én het gezamenlijk optrekken van partijen ook echt expliciet genoemd en geborgd wordt.

De regiefunctie van de gemeente naar de verbonden partijen kan ook ingezet worden om te borgen dat bij trajecten van partners waar aanzienlijke geldstromen mee gemoeid zijn, gestreefd wordt naar het investeren in de buurt zelf. Daar is meestal meer mogelijk dan van tevoren denkbaar is. Een voorbeeld uit Groningen: daar wordt een wijkbedrijf ingezet om mensen te scholen voor aan de renovatie van de woningen gelieerd werk en levert het werkbedrijf de verkeersregelaars bij infrawerkzaamheden in wijk.

De keuze om echt samen met bewoners aan de slag te gaan en met hen te co-creëren is niet vrijblijvend. Daar moet een bewuste keuze voor worden gemaakt, inclusief de intentie dat de prioriteiten ook samen bepaald worden. Sluiten die aan bij de leefwereld van de bewoners? Wat vinden zij belangrijk? De ervaring leert dat commitment om de bewoners als partner mee te nemen vanaf de start wat meer capaciteit en tijd maar dat het zich later in het traject terugbetaald door blijvende co-creatie en draagvlak.

### *Aanbevelingen*

1. In het begin van het proces zal de gemeente naar de bewoners toe moeten durven gaan zonder dat ze zelf al bepaald heeft wat goed is voor de buurt. Dat vereist vanuit de overheid naar de bewoners vooral luisteren en faciliteren. Tegelijkertijd vereist het van de gemeente dat ze regie wil voeren over het proces en zorgt dat de andere partners (bijv. corporaties en energiepartijen) meegaan in deze benadering van co-creatie.<sup>7</sup>
2. Met de buurtagenda is de behoefte van de buurt opgehaald maar nog niet welke acties in gang gezet dienen te worden om in de behoeften te voorzien. Daarnaast is ook nog niet expliciet gemaakt wie onderdelen in de openbare ruimte gaat beheren, en of eventueel andere beheer- en eigenaarschapsmodellen mogelijk zijn. Onderzoek daarbij ook wat de mogelijkheden zijn zodat bewoners zelf concreet aan de slag kunnen met de opgaven.

---

<sup>7</sup> In [Binnenlands Bestuur](#) (22 april) geeft Anke van Hal antwoord op de vraag hoe je als gemeente met de bewoners van een kwetsbare wijk in contact komt. 'Eerst zonder agenda gaan praten. Wat is er bij jullie aan de hand? Veel gemeenten zijn bang met lege handen naar een wijk toe te gaan. Maar je kunt heel goed met bewoners in contact komen door te zeggen: "Wij moeten in jullie woonomgeving aan de slag vanwege de energietransitie. We willen rekening houden met wat er speelt. Vertel het ons." Alleen dan krijg je helder hoe zo'n wijk is opgebouwd. Waar de mensen wakker van liggen en waar ze trots op zijn.'

## Inzicht 5: Behapbaar maken van koppelopgaven

In het Transform traject zijn 20 opgaven geïdentificeerd, gekoppeld aan de verschillende transities waar gemeenten mee te maken hebben. Deze opgaven geven inzicht in:

- Relevante opgaven per transitie, inclusief voorbeeldinterventies.
- De sociale, economische en ecologische waarde per opgave (kwalitatief).
- Indicatie van de meerwaarde van de opgaven (kwantitatief).
- Kansrijke koppelopgaven.
- Interventieniveau van de opgaven: gebouw, kavel, openbare ruimte, netwerk of gebied.

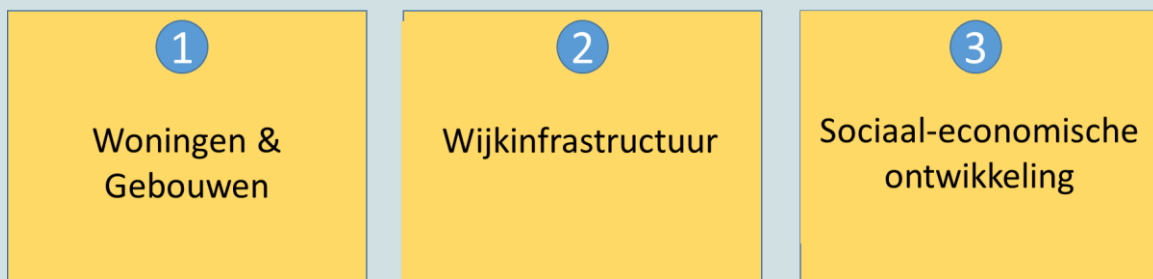
Schiedam heeft een methode ontwikkeld waarbij opgaven inhoudelijk verdeeld worden in drie hoofdgroepen<sup>8</sup>. Met de Koppelopgaven & MIA is deze driedeling verbreed naar een indeling op fysieke kenmerken van de opgaven en interventies. Deze indeling creëert een duidelijk adresseerbare stakeholdergroep. Daarnaast is het kwantificeren van de meerwaarde van de opgaven een belangrijke stap. Door eenzelfde eenheid te gebruiken (euro's) is een basis gecreëerd om de opgaven met elkaar te vergelijken.

### Aanbevelingen

1. Bepaal de stakeholders behorend bij gewenste koppelopgaven. Het interventieniveau kan hierin een hulpmiddel zijn.
2. De meerwaarde van de opgaven zijn inzichtelijk gemaakt en vergelijkbaar door middel van eenzelfde eenheid (bijv. euro's). Maak inzichtelijk welke afdeling (binnen welke bestuurslaag) aan welke opgaven werkt en waar het mandaat ligt.

### Driedeling opgaven

In Schiedam is een methode ontwikkeld waarbij de koppelopgaven inhoudelijk verdeeld worden in drie hoofdgroepen. Binnen die hoofdgroepen zit een duidelijke samenhang van thematiek wat de behapbaarheid ten goede komt. Deze driedeling heeft nog een prettige bijkomstigheid: elk hoofdgroep heeft ook een duidelijke adresseerbare groep stakeholders die aanzet kan zijn om de kansen te benutten en te realiseren. Elke van de thema's kan bijdragen aan een andere vorm van waardecreatie.



#### 1. Woningen en Gebouwen

Dit gaat bijvoorbeeld om verbetering in leefklimaat (comfort, veiligheid en gezondheid) en om het aanpassen van de woningsamenstelling (doorstroming, levenscyclus bestendige woningen). Als stakeholders o.a. gemeente, woningbouwcorporatie, energieleverancier.

#### 2. Wijkinfrastructuur

<sup>8</sup> Zie het kader 'Driedeling opgaven'.

Hier staat het aanpassen van de openbare ruimte en (ondergrondse) infrastructuur centraal. Bijvoorbeeld herstel/verbetering van de gebouwde omgeving; het creëren van elektrische oplaadpunten, vergroening en aanleg van leefstraten, klimaatadaptatie, waterberging; creëren van ontmoetingsplekken, sport en spel, en verbeteren van verkeersveiligheid.

De stakeholders zijn hier bijvoorbeeld de gemeente, energieleverancier, Hoogheemraadschap, Stedin.

3. *Sociaaleconomische ontwikkeling*

Hier staat meer de maatschappelijke waardecreatie centraal. Bijvoorbeeld opleiding en scholing; werkgelegenheid en wijkbedrijven; versterken participatie en sociale cohesie; tegengaan van armoede; versterken van de sociale basis. De stakeholders zijn hier gemeente, welzijnsorganisaties, wbv; scholen, buurtinitiatieven.

### **Inzicht 6: Weinig meten = weinig weten.**

Tijdens de ontwikkeling van het instrument MIA is een uitvraag gedaan bij verschillende gemeenten naar wat bepaalde activiteiten en opgaven in de buurten kosten en welke effecten dat oplevert. Het blijkt dat beiden slechts zeer rudimentair beschikbaar zijn. Wat er echt in een buurt geïnvesteerd wordt is meestal niet bekend (in tegenstelling tot voor de gemeente als totaal). Over het rendement van de opgaven is nog veel minder bekend. Ook buiten de gemeente blijken algemene gevalideerde cijfers/beoordelingen over de kosten en effecten van activiteiten beperkt aanwezig te zijn. Aangezien gevalideerde data ontbreekt, is het lastig om voor koppelbare opgaven na te gaan bij welke bestuurslaag de kosten liggen en waar de baten vallen. Opvallend is dat dit ook voor de reguliere opgaven binnen elk domein geldt.

Dat maakt het lastig om een met cijfers onderbouwde casus te maken voor het koppelen van opgaven. Tegelijkertijd is de roep om bewijskracht van het rendement van koppelbare opgaven groot zowel binnen als buiten de gemeentelijke organisatie. Op zich bevreedt dit wel enigszins omdat onze zoektocht heeft laten zien dat ook voor al reeds jaren gebruikte interventies ook kosten of rendementen voor de buurt niet beschikbaar zijn.

#### *Aanbevelingen*

1. Zet in op het bereiken van een meer kwalitatieve onderbouwing (Delfi-achtig of op de wijze van de Consumentenbond met ++ tot -- scores) gekoppeld aan een sterk narratief over wat de ambitie in de buurt is. Zet in op de kracht van een gezamenlijk gedragen toekomstgericht verhaal dat leidend is en de voorgestelde opgaven legitimeert. De inzet op de 3 instrumenten kunnen daarbij van dienst zijn: immers geven ze cijfermatig de stand van de buurt weer, leveren ze een prioritering van de uitdagingen en ambities van de buurt én leveren ze een overkoepelend thema als wenkend perspectief dat gelegitimeerd nastrevenswaardig is.<sup>9</sup> En op basis daarvan zijn de logisch te koppelen opgaven geformuleerd.
2. Voor de implementatie van de MIA is een verdiepend onderzoek naar waar de kosten en baten van verschillende opgaven terechtkomen (afdeling, bestuurslaag, etc.) nodig die tevens het narratief onderbouwt.

---

<sup>9</sup> In Selwerd in Groningen is bijvoorbeeld 'Gezond leven' als overkoepelend thema gekozen.



3. De MIA biedt een eerste inzicht in de aanpak van maatschappelijke uitdagingen en te koppelen opgaven maar geeft nog geen antwoord *hoe* deze opgaven kunnen worden opgepakt. Overweeg bij de implementatie van de MIA ontwerpnd onderzoek. Dit is een mooie basis om het Programma van Eisen voor de koppelopgaven te identificeren met richtlijnen voor circulair ontwerp van producten, diensten of businessmodellen.

### **Inzicht 7: Organiseer het als proces en als lerende organisatie**

De gescheiden indeling van maatschappelijke uitdagingen maakt kennisuitwisseling, synergie en inzicht in koppelopgaven en oplossingen lastig. Ook zonder naar koppelbare opgaven te steven, is de energietransitie een integrale opgave. Het gaat namelijk ook over bijvoorbeeld economie, gezondheid, armoede en ruimtelijk ordening. Dat vereist een doorbraak van de silo's binnen een gemeente. Met bijbehorende mandaten opgavegericht dwars door de organisatie heen werken, kan daarbij ondersteunen. Het is echter niet alleen een structuurvraagstuk maar ook minstens een even groot cultuurvraagstuk. Mensen dienen centraal te staan, niet het beleidsdomein.

Ook dat is een transitie die de gemeenten momenteel doormaken. In alle drie de gemeenten werd gewerkt aan een kanteling van de organisatie.

Bij energietransitie zijn er nog geen reguliere 'bewezen' aanpakken zoals eerder betoogd. Dat betekent dat een zuivere blauwe projectmatige aanpak geen recht doet aan de complexiteit en integraliteit van de opgave. De neiging om het als project te willen organiseren, sturen en er zo verantwoording over af te leggen is meestal groot. Echter is er winst te boeken door de opgave niet te zien als een streng afgebakend project, maar als een langlopend proces, met in de loop der tijd wellicht afgebakende deelprojecten. Immers, naast de lokale unieke aspecten van de opgave verschilt de context sterk. Ambtenaren die aan dergelijke processen werken verdienen meer ruimte en een groter handelingsmandaat, inclusief meer armslag voor financiering en planning. Het ontslaat ze niet om daarover wel nauwgezet verantwoording af te leggen. Het vereist een andere set van competenties dan meestal voorhanden is. Sturen op (blijvende) samenwerking is veelal belangrijker dan alleen najagen van wat bereikt moet worden. Gerichtheid op kansen en mogelijkheden gedurende de looptijd van het proces is belangrijk.<sup>10</sup>

#### *Aanbevelingen*

1. Zie een opgavegerichte aanpak niet als een structuurwijziging die doorgevoerd moet worden maar als een proces waarin verkennen en leren centraal staat. Het inzetten van pilots (onder andere in de vorm van proefbuurten) zijn daaraan sterk ondersteunend. Doel daarvan is om niet van bovenaf 'uit te rollen' maar de mogelijkheid te bieden aan participanten om 'in te rollen', zelf keuzes te maken, en gaandeweg te optimaliseren.
2. De kunst is om vooral te beginnen, en niet te lang te blijven hangen in het plannen. We hebben twee zekerheden: het zal toch niet gaan zoals we bedacht hebben en de complexiteit kan slechts omarmt worden en amper gereduceerd.
3. In de tweede fase van Transform waren drie gemeenten betrokken, ieder in een andere fase van integrale gebiedsontwikkeling. Dit was een waardevolle toevoeging. Betrek in

---

<sup>10</sup> Meer hierover is te vinden in Lidwien Reyn en Ruud Schuurs (2022) Grenzeloos vakmanschap - adviezen voor integraal werken in complexe opgaven.

verdere ontwikkelingen en implementatie van een integrale gebiedsaanpak meerdere gemeenten. Start bij kwetsbare buurten om de kloof en klimaatarmoede te reduceren en de maximale impact te realiseren.

### **Ten slotte**

We zijn aan het einde van de het leer- en ontwikkeltraject Transform. Is daarmee het leren en ontwikkelen ten einde? Nee zeker niet. We hebben op een aantal punten een verdieping tot stand gebracht op de eerste fases van de wijkgerichte aanpak. Een deel van de puzzel is dus gelegd. We komen tot de conclusie dat een integrale werkwijze waarbij samen met de betrokken stakeholders waardecreatie voor de buurt gerealiseerd wordt wenselijk én haalbaar is. Het vereist doorzettingskracht, volharding en de wil om te durven ontdekken.

Een integrale benadering gericht op waardecreatie zal alleen succesvol zal zijn als er vanaf het begin daadwerkelijk gekozen wordt voor samenwerking met de bewoners van de buurt en dat hun betrokkenheid als essentiële sleutel voor succes wordt gezien. Een andere essentiële sleutel voor succes is dat het vooral gezien wordt als een gezamenlijk proces en niet neergezet wordt als een project. Het succes ervan is gebaat bij stap voor stap samen exploreren en gestaag resultaten boeken.

We hebben ook gezien dat er bij de gemeenten gedreven ambtenaren werken die juist de kracht van integrale buurtontwikkeling samen met bewoners ten volle erkennen. Vaak zijn dat de mensen die dichtbij de uitvoering staan, ‘met de poten in de klei’, en daarmee dichtbij de leefwereld van bewoners. Aan de andere kant constateren we dat de systeemwereld hen vaak hardnekkig in een blauw keurslijf van (eendimensionale) projecten probeert te dwingen waarvan de effectiviteit zeker niet hoger is dan van een meer samenwerking en procesgerichte benadering. Deze Don Quichots binnen de gemeenten verdienen onze steun. Zij zijn het die daadwerkelijk verandering weten te realiseren. Laten we hen koesteren.

Amsterdam, mei 2022.

Yael Aartsma

**square  
wise.**

Frank van Erkel

**v4n**

Lilian van Hove

 **NEW ECONOMY**