

Hefbomen voor co-creatie in het provinciale ruimtelijk beleid

Frans Soeterbroek
De Ruimtemaker
frans@deruimtemaker.nl

Het debat over het organiseren van het provinciale ruimtelijke beleid ademt anno 2015 het optimisme van open innovatie in co-creatie met de samenleving. Daar kunnen we op zich alleen maar blij mee zijn. De vraag is wel of de praktijk niet veel weerbarstiger is. Er doemen immers een aantal interessante dilemma's op voor de rol van de provincie hierin. Wat betekent het voor een bestuurslaag die zijn gezag vooral ontleent aan sturing op bovenlokaal en bovenregionaal niveau dat er een maatschappelijke trend is naar meer aandacht voor lokale sturing met de samenleving? Hoe gaat een provincie geloofwaardig om met een inzet op co-creatie wanneer er ook sprake is van een hiërarchische en paternalistisch verhouding tot bestuurlijke partners? En hoe verbind je het optimisme van open innovatieve processen met de zichtbare conflicten over de ruimte en over de onderliggende economische modellen?

Op deze 3 vragen wordt in dit essay een antwoord geformuleerd, gebruik makend van eigen praktijkervaringen in verschillende provincies. In die praktijk worden de antwoorden op die vragen gevonden en daar zijn wat algemene lessen uit trekken waarmee het essay eindigt: elf hefbomen voor co-creatie.

Dit essay is gemaakt voor het festival "Jij kleurt Overijssel" van de provincie Overijssel op 12 juni 2015 en reacties van de deelnemers aan de workshop over het essay zijn er middels tekstvakken met citaten in verwerkt.

1- Verschuiving in sturingsparadigma's

Maart 2015 kwam het tijdschrift RO Magazine in het kader van de provinciale verkiezingen met een special¹ over de provinciale aanpak van ruimtevraagstukken. Alle provincies presenteerden hun paradepaardjes. De titel van de special was 'provincies als spil in het ruimtelijk beleid' maar de inhoud ademde toch een wat andere geest uit. Het ideaal van open en gelijkwaardige regionale samenwerking, dicht op de samenleving met de gezamenlijke blik op vernieuwing. Dat vond ik al bladerend terug in de volgende begrippen: voorkantsturing, uitnodigingsplanologie, kansenplanologie, triple helix, co-creatie, regionetwerk, regiotafel, regiolab, living lab, experimenteergebied, leadernessnetwerk.

Die labels weerspiegelen de modes en tijdgeest rond provinciale sturing goed. Niet de taal van bestuurlijke regie maar uitnodigend, faciliterend en co-creërend. Was zo'n special 12 jaar geleden gemaakt dan zou het zijn gegaan over de regio als markt (coalities, consortia, PPS), bestuurlijke samenwerking (regionaal bestuur, bestuurlijke platforms, stedennetwerk) en top-down planning (gebiedsprogrammering, structuurplan, regie).

Er lijkt dus sprake van een kanteling in sturingsparadigma maar de werkelijkheid is natuurlijk veel genuanceerder. Op basis van de praktijk van provinciale sturing in Zuid-Holland bracht de Nederlandse school voor het openbaar bestuur (NSOB) recent een rapport uit onder de titel 'sedimentatie in sturing'². Daarin gesteld wordt dat verschillen bestuurstijlen en bestuurlijke culturen naast en op elkaar zijn gestapeld. Zij onderscheiden de rechtmatige overheid, de presterende/bedrijfsmatige overheid, de responsieve overheid en de netwerkende overheid. De eerste twee staan meer voor de overheid die van binnen naar buiten denkt en handelt ('Public Administration' en 'New Public Management') de andere twee voor handelen van buiten naar binnen. Dat laatste past meer bij de tijdgeest maar daar zijn die andere lagen niet mee verdwenen.

De charme van de benadering van NSOB is dat uit het frame wordt gestapt van grote omslagen en breukvlakken in bestuursstijlen. Vernieuwing wordt gezien als langzame gewinning aan iets wat de tijd en samenleving vragen. Er komt met netwerkend leren een nieuwe laag op het sediment.

Waar van de benadering van sedimentair bestuur de suggestie uitgaat dat de provincie een gelaagd ('meervoudig') sturingsmodel hanteert is de praktijk wel wat rommeliger en conflictrijker. De provincie schakelt en schippert permanent tussen hiërarchische vormen van sturing en gelijkwaardigheid, tussen meebewegen met lokale vraagstukken en terugtrekken op bovenlokaal en bovenregionaal niveau en tussen eigen doelen najagen en open processen vanuit gebiedseigen dynamiek. Daarmee ontstaan ook wrijving en schuring binnen de provinciale organisatie. De mensen die de smaak te pakken hebben van dicht op de samenleving netwerken, faciliteren en innoveren gaan zich afzetten tegen collega's die fijntjes wijzen op afgesproken doelen, procedures en rolverdelingen. Het is mijn overtuiging en ervaring dat je dit alleen maar oplost door dicht op de lokale praktijk kruisbestuiving en kortsluiting tussen verschillende werelden te organiseren. Denk aan de

¹ RO Magazine Jaargang 33, nr.3 maart 2015

² M. van der Steen, J. Scherpenisse en M. van Twist: Sedimentatie in sturing, NSOB Den Haag, 2015

gebiedsmanagers en de beleidskokers, de overheid en de samenleving, de machtige beleidsnetwerken en de initiatiefrijke burger, de gemeente en de provincie. Hoe dat werkt wil ik aan de hand van een aantal voorbeelden laten zien.

“Er gebeurt op dit moment zo veel en het gaat zo hard in de samenleving. Als de overheid niet opschiet mist ze zo gigantisch de boot.”

2- Dansen door de schalen

Sinds ruim een jaar ben ik een van de trekkers van de gebiedsontwikkeling rond het oude station van Kampen. Het gebied dat bekend staat onder de naam Bolwerk Buitenwacht is niet alleen een belangrijke plek vanuit lokaal maar ook vanuit regionaal perspectief. De provincie Overijssel is er op meerdere manieren bij betrokken. In het kader van de regionale samenwerking als Zwolle-Kampen Netwerkstad, vanuit het programma nationaal landschap IJsseldelta, en vanuit het programma beter benutten.

Deze plek heeft dus betekenis op verschillende schaalniveaus. Wat opvalt aan de rol van de provincie is dat ze niet alleen participeert en ondersteunt op basis van het bovenlokale belang van dit gebied maar ook omdat ze innovatieve vormen van gebiedsontwikkeling wil steunen, ook als die zeer lokaal zijn georiënteerd. Wat we daar namelijk doen is een strategische plek voor stad en regio vanuit een organische benadering ontwikkelen. Dus geen gebiedsprogrammering maar kleine interventies en bewust ruimte laten om pas in de toekomst keuzes te maken. Die kleine ingrepen variëren van het weer open krijgen van het station dat al veertien jaar dicht is, waterberging realiseren door mooie vijvers te maken, hekken weghalen op braakliggend terrein, herschikken van de parkeervoorzieningen, terugdringen van het asfalt enzovoorts. En dit alles met actieve betrokkenheid van de lokale gemeenschap.

De provincie oude stijl zou hier afhaken omdat een te lokale en weinig ambitieuze aanpak wordt waargenomen. Ze zou pas aanhaken als er een groter gebiedsprogramma tot stand komt.

De provincie nieuwe stijl puzzelt actief mee en begrijpt wat het betekent om met kleine ingrepen iets groters in gang te zetten zonder te weten waar het uitkomt.

Die organische, kleinschalige benadering heeft de toekomst omdat dit het speelveld is voor zelfbewuste burgers die greep willen krijgen op hun eigen leefomgeving. Lokaal en kleinschalig denken en handelen helpt om de menselijke maat centraal te stellen en vermindert de afstand tussen systeemwereld en leefwereld.

Ook vanuit innovatieoogpunt is stap voor stap kleine impulsen geven verstandig omdat in een dynamische wereld met een onvoorspelbare toekomst je steeds wat uit moet proberen om nieuwe perspectieven te zien. Innovatie is knutselen, recombineren en ‘trial and error’ en dat bereik je niet met programmeren. Dan moet je dus ook terughoudend zijn in het bedenken van kaders, want als je echt co-creatie nastreeft

“Wat we nodig hebben is een open agenda en onvoorwaardelijkheid in het knutselen. Geen stiekeme kaders en laat het gewoon gebeuren.”

“Misschien moet je als provincie maar helemaal geen omgevingsvisie maken. Mensen zijn goed in staat om hun eigen stippen aan de horizon te zetten.”

Dat vergt een meer ontspannen benadering waarin de ruimte wordt genomen om de tijd zijn werk te laten doen. Dat is ook de essentie van een begrip als organisch ontwikkelen.

“Om de tijd zijn werk te laten doen hebben we een nieuw instrumentarium nodig. Nu zitten bijvoorbeeld subsidieregelingen en grondexploitaties daarbij erg in de weg”

“Ik heb in Seattle geleerd dat je directe democratie moet combineren met ‘direct taxing’. Daar werd de aanleg van een kreek gefinancierd met een opslag van 25 cent op de koffie.”

De kwaliteit van een gebied wordt in veel gevallen bepaald door een optelsom van vele kleine dingen in plaats van iets groots. En iedere kleine verandering kan de hefboom of katalysator zijn voor veranderingen op een hoger schaalniveau. We kennen in onze taal niet voor niets begrippen als olievlekwerking, uitstralingseffect, keteneffect, kantelpunt en opschalen.

Belangrijk voordeel van deze organische en lokale benadering is dat geld dat nu nog vaak gaat zitten in onderzoek, proces, vrijblijvende experimenten en planvorming sneller en directer wordt ingezet voor speldenprikken, aanjagers en no-regretmaatregelen.

Hoe groter de ambities, hoe groter de afstand tussen bedenken en doen. Lokaal denken en handelen verkort de afstand tussen bedenken en doen en vermindert de kans op ontsporingen die veel grote ambities met zich meebrengen. Wie alleen groot denkt komt laat in actie en raakt snel teleurgesteld.

“Ongelofelijk hoeveel tijd het kost om iets te realiseren. Bij een project in het kader van Ruimte voor de Rivier duurde dat 8 jaar en ging 80% van de kosten zitten in andere dingen dan de fysieke realisatie.”

Ik schrik er altijd van als ik zien hoeveel procesgeld er al besteed is voor er iets concreets gebeurt. Voor de geloofwaardigheid en effectiviteit van het de provinciale rol in ruimtelijke processen is meer gevoel voor lokale binding en organisch ontwikkelen dan ook om vele redenen van wezenlijk belang.

Wat de provincie in dit voorbeeld uit Kampen doet is dicht op de samenleving leren dansen door de schaalniveaus. Heen en weer bewegen tussen lokale kleinschalige processen en het perspectief van hogere schaalniveaus en daar steeds verbindingen tussen leggen. En heen en weer bewegen door de tijdschalen: meewerken aan lokale verandering en dat verbinden met de grotere provinciale vergezichten.

Het loont zeer om het provinciale beleid meer vanuit de kracht van lokaal en klein op te bouwen. Juist provincies zouden zich moeten bekwamen in het herkennen en stimuleren van kleine interventies met grote uitstralingseffecten en in de betekenis van concrete plekken voor het hogere schaalniveau. Provincies die de kracht van lokaliteit en ontspannen/organisch ontwikkelen miskennen en zich terugtrekken op bovenlokale en bovenregionale ambities en urgenties zullen aan kracht en geloofwaardigheid inboeten. Wie zich niet kan verbinden met wat lokaal beweegt plaatst zichzelf uiteindelijk buiten de orde.

3- Afschudden van het paternalisme

Dichter op lokale dynamiek gaan zitten helpt ook om niet in de valkuil te stappen van (onbedoeld) paternalisme vanuit de provincie naar partners die op een lager schaalniveau opereren. Provinciale bestuurders en ambtenaren hoor ik nog al eens over hun eigen rol en blikveld praten alsof dat toch van een hogere orde is dan het regionale en lokale perspectief. Het blikveld is breder, de afwegingen zijn meer samenhangend en de ambities zijn groter. Op zich klopt dat maar ik noem het meestal subtiel een ander perspectief in plaats van een bovenliggend perspectief.

Dat paternalisme zie je ook terug in de wijze waarop wordt gekeken naar en gestuurd op bestuurskracht en samenwerking in de regio. Daar kom ik vaak opvoedkundige taal tegen vanuit de provincie: gemeenten die moeten leren om beter samen te werken en regionaler te denken, waarbij de provincie hen kan helpen daarin te groeien en op eigen benen te staan.

Recent heb ik voor de provincie Noord-Brabant een evaluatie gemaakt van het gebiedsproces 'Waterpoort' op de grens van Brabant, Zeeland en Zuid-Holland. In de opdracht zat ook de vraag in hoeverre de betrokken regio al voldoende zelfsturend is om als provincie een stap terug te kunnen doen. Vanuit de regio zelf werd aangegeven dat men het daar echt te vroeg voor vond omdat de provincie nog onmisbaar werd geacht bij de samenwerking. Maar eigenlijk kon niemand bij doorvragen aangeven wanneer deze regio wel ver genoeg was om zonder provincie samen te werken. Sterker nog: men had de smaak te pakken gekregen van een provincie die regionaal aanwezig is, langjarige relaties heeft opgebouwd en de provincie kokers vanuit lokaal perspectief weet kort te sluiten. Dat lijkt me een groot compliment voor de provincie maar bij managers op het provinciehuis gingen juist de alarmbellen rinkelen: de regio leunt te zwaar op ons. Er wordt dan al snel gepleit voor een goede terugtrekstrategie waarbij de provincie (voorlopig) nog wel blijft meedoen als een van de partners in het gebied maar dan niet meer zo sterk als nu een sturende rol vervult.

Die inzet op partnerschap klinkt wel gelijkwaardig, maar wat ik waarneem is dat de provincie vanuit een eigen opvoedkundig model ('de regio helpen bestuurskracht te ontwikkelen en zelfsturende regio te worden') naar haar partners kijkt en daarnaar handelt. De boodschap uit de regio dat de provinciale rol zeer gewaardeerd wordt en men de provincie duurzaam aanwezig en benaderbaar wil zien in de regio wordt door delen van de provinciale organisatie niet behandeld als een wens van gelijkwaardige partners maar als bewijs van een houding van te grote afhankelijkheid.

“Mensen zijn niet gek, ze weten heus wel hoe dingen werken en dat besluiten ingewikkeld zijn. Denk dus niet dat je dat als provincie alleen weet.”

Provincies doen er goed aan om het unieke dat ze meebrengen in regionale samenwerking (bredere blik, abstracter perspectief, strategische netwerken, bijzondere competenties) niet te verwarren met iets wat lijkt op een bovengeschiedte positie. Een provinciale blik is niet superieur aan een lokale, de ontwikkeling van regionale kracht is een gedeelde opgave en niet een provinciale en de vraag wanneer de rol van de provincie iets toevoegt beantwoord je samen en niet op het provinciehuis. Een zelfsturende regio kan heel goed een regio zijn waar de provincie duurzaam partner in is en waar het provinciehuis niet ergens ver weg is maar lokaal/regionaal aanwezig. Ik noem dat provinciehuis in de regio.

In de praktijk van het gebiedsproces 'Waterpoort' blijkt ook dat langjarige aanwezigheid en binding het makkelijker maakt om verschillende vormen van kruisbesturing en kortsluiting te organiseren. Waar de verkokerde procedures op het provinciehuis hun eigen trage dynamiek kennen blijkt het goed mogelijk om zaken in de versnelling te brengen (besluiten, vergunningen, directe steun) door wisselende combinaties van mensen van binnen en buiten het provinciehuis in de lokale processen te trekken. Dat is een veel effectievere manier van integrale sturing en externe gerichtheid dan via de weg van nieuwe organisatiemodellen en nieuwe bestuurlijke platforms. Ik noem dat het vloeibaar maken van de systeemwereld.³ Paradoxaal genoeg verdient een provincie die zich op deze manier gelijkwaardig en benaderbaar opstelt en de eigen processen weet kort te sluiten eerder het gezag om op zijn tijd pittige maatregelen te nemen teneinde ongewenste lokale en regionale ontwikkelingen een halt toe te roepen. Nabijheid helpt om daarin de goede toon, timing en transparantie te vinden.

“Vertrouwen geven is de basis van co-creatie. De provincie hoeft dus niet altijd fysiek aanwezig te zijn in de regio om voldoende betrokken te zijn. “

4- Nieuwe tafelschikkingen en maatschappelijke arena's bouwen

In de bovengenoemde special over het ruimtelijk beleid stonden twee verhalen die opvallend afweken van het optimistische beeld van co-creatie. In Gelderland ging de provincie dwars voor de ambitie van de gemeente Zevenaar liggen om een outletcentra langs de A1 te realiseren en in Limburg gaat de provincie er prat op dat ze in het woonbeleid stuurt met 'wortel, preek en stok'. Die stok slaat dan op het met harde hand tegenhouden van nieuwe bouwlocaties.

Ik ben zelf wel gecharmeerd van provincies die op tijd op de rem gaan staan als lokale en regionale ontwikkelingen ontsporen. En ik vind het ronduit verfrissend dat deze voorbeelden ook in de etalage worden gezet omdat spanningen en controverses in het ruimtelijk beleid meestal verstopt blijven onder de verbale humuslaag van open samenwerking en innovatie. Overheden zijn er over het algemeen niet zo sterk in om controverses open tegemoet te treden en deze schurende verhalen op te nemen in het eigen beleidsproza. Om twee redenen is dat jammer. Allereerst omdat ruimtelijk beleid daarmee al snel te glad en technocratisch wordt en mensen het slecht kunnen verbinden met wat ze om zich heen zien aan strijd en gedoe. Daarnaast leidt het er toe

³ Zie ook over dit thema lichte sturing in de regio: F. Soeterbroek: 'Het belang van bestuurlijke lichtheid', gepubliceerd in "de grenzenloze regio" SdU Uitgevers, december 2007

dat de rol van de provincie bij maatschappelijke controverses verengd wordt tot die van stok achter de deur of het zijn van een van de partijen in een controversie. Hoe controversiëler een zaak hoe minder de samenwerking het karakter krijgt van open innovatie. Denk maar even aan de controverses rond luchthaven Twente.

“Waar reuring is wordt waarde gecreëerd”

Tekenend voor de neiging belangentegenstellingen en controverses weg te drukken is dat nu overal wordt gesproken over het opzetten van ‘labs’ en heel weinig wordt gesproken in termen van bemiddeling bij belangenconflicten of het opzetten van belangen- of transitiearena’s. Provincies zouden niet alleen moeten bijsturen op ongewenste ruimtelijke ontwikkelingen maar ook en vooral netwerken moeten openbreken die deze ongewenste plannen uitlokken. En daarbij actief meebouwen aan wat ik nieuwe tafelschikkingen noem.

“Pas door dialoog en eens andere mensen daarbij uit te nodigen ontdek je oplossingen waar ieder op zich niet op komt.”

“Mensen brengen meer mee dan je denkt, pin ze niet vast op 1 belang of identiteit. Niemand weet bijvoorbeeld van mijn legoverzameling.”

In mijn eigen stad Utrecht participeer ik in een netwerk van lokale initiatiefnemers: de Utrechtse Ruimtemakers. We werken goed samen met de participatie- en wijkambtenaren van de gemeente maar het is lastig om aan de tafels te komen waar in samenspel tussen overheid, ontwikkelaars en corporaties belangrijke besluiten over grond, vastgoed en stadsontwikkeling vallen.

De provincie Utrecht speelt een interessante rol in het openbreken van dat netwerk. Het was ons bekend dat de provincie de gemeente Utrecht helpt met binnenstedelijke woningbouw en herstructurering. We hebben toen een gesprek tussen initiatiefnemers in de stad en de provinciale ambtenaren georganiseerd om elkaar te leren kennen en af te tasten hoe de provincie staat tegenover een actieve rol van nieuwe stadmakers bij herstructurering. Een half jaar later betaalde deze investering zich op een bijzondere manier uit. We kregen van de provincie de uitnodiging om voor het eerst met een tiental nieuwe stadmakers deel te nemen aan de jaarlijkse oploop van overheden en marktpartijen rond de woningbouwopgave. De provincie organiseerde die bijeenkomst dit jaar samen met de gemeente Utrecht en de provincie heeft ons daar naar binnen gepraat.

Ik vind het een mooi voorbeeld van hoe provincies kunnen bijdragen aan het bouwen van nieuwe tafelschikkingen, arena’s en labs in stad en regio waardoor er ook andere gesprekken en andere inhoud tot stand komen.

“Wat vooral helpt is een ambtenaar die geen angst heeft voor mensen, regels en de eigen bestuurder. Nieuwsgierig en open met de bereidheid om dat wat positief voortkomt uit de gesprekken op te pakken en mogelijk te maken.”

Dat vergt ook een wat lossere stijl van besturen en samenwerken vanuit de overheid. Iedereen heeft de mond vol van netwerksturing, gelijkwaardigheid en participatie maar veel processen die pretenderen vernieuwend te zijn, worden verrassend klassiek en hiërarchisch georganiseerd. Ze volgen het model van stuurgroep, projectteam, werkgroepen (of iets wat er op lijkt) en er wordt angstvallig bewaakt dat een bestuurder niet verzeilt raakt in een werkgroep, werksessie of leertraject met uitvoerende mensen. Ieder zijn eigen niveau. Het is de taal van 'het organiseren van bestuurlijke commitment', 'implementeren van beleid' en 'heldere kader stellen' en dat levert vaak taaie processen op. Dat is niet meer van deze tijd. In mijn werk bij gebiedsontwikkeling, transitie en netwerkvorming pas ik regelmatig het principe van wat ik **diagonaal organiseren** noem toe: de werelden van bestuurders, managers, professionals en burger kortsluiten en in bijzondere mixen van mensen samenbrengen. Dus ook geen onderscheid tussen deftige processen met 'partners' en lossere processen met burgers, initiatiefnemers en creatieven. Het gaat bij vernieuwing om een bijzondere mix van mensen die bereid en in staat zijn vanuit gelijkwaardigheid en nieuwsgierigheid te denken en te handelen.

Deze inzet op het bouwen van nieuwe tafels en arena's draagt niet alleen bij aan verandering van de machtsbalans en vernieuwing van beleid maar ook aan de opbouw van sociaal kapitaal.

In 1992 publiceerde Robert Putnam zijn standaardwerk over krachtige regio's '*making democracy work*'. Het was gebaseerd op zijn onderzoek naar succes en falen van regiovorming in Italië. Hij kwam tot de verrassende conclusie dat de kracht van het sociaal kapitaal het enige was waarop sterke en zwakke regio's (in termen van goed bestuur en economische kracht) zich onderscheiden. Daarmee doelde hij op een sterk verenigingsleven, bruggen tussen verschillende leefwerelden, onderling vertrouwen tussen burgers en vertrouwen van burgers en overheid in elkaar. In actuele discussies in ons land over regionale kracht is deze invalshoek echter niet terug te vinden. Je investeert in samenwerking in de regio als middel om ambities te realiseren en niet als doel op zich. Wie echter de radicale consequenties uit (ook recenter) onderzoek naar sociaal kapitaal trekt zou moeten vaststellen dat het bouwen daaraan het hogere doel is want dan komt het met economische vitaliteit en goed bestuur wel goed. Provincies en bestuurlijke partners zouden explicieter kunnen sturen op het versterken van sociaal kapitaal en minder eenzijdig regionale kracht vanuit economische concurrentiekracht benaderen. De opkomt van gebiedscoöperaties is denk ik een goed vehikel om die relatie tussen sociaal en economisch kapitaal tastbaar te maken en een flinke vlucht te laten nemen.

5- Elf hefboomen voor co-creatie en netwerksturing

Hierboven heb ik duidelijk proberen te maken dat het optimisme over netwerksturing en open samenwerkingsprocessen in provincie en regio's terecht is maar er ook grote valkuilen in de weg liggen. Met dat laatste doel ik op drie fenomenen: te weinig aansluiting weten te vinden op lokale kracht en organische gebiedsdynamiek, een te paternalistische houding naar partners op een lager schaalniveau en onvoldoende oog voor de noodzaak bestaande verhoudingen en tafelschikkingen open te breken. Uit de voorbeelden die ik heb gebruikt uit Overijssel, Noord-Brabant en Utrecht blijkt dat provincies goed op weg zijn om deze valkuilen te omzeilen.

Ik haal daar elf hefboomen uit voor netwerksturing en co-creatie in het ruimtelijke domein en voor het vinden van betere aansluiting van de provincie op partners en burgers die op een lager schaalniveau opereren.

Over organisch ontwikkelen, de kracht van klein en dansen door de schalen

- 1- Een meer ontspannen en organische manier van kijken en handelen en nieuwe instrumenten ontwikkelen die daarbij passen
(‘de tijd zijn werk laten doen’)
- 2- Beter leren dansen door de schalen en met aandacht en liefde meewerken aan lokale en kleinschalige initiatieven
(‘menselijke maat verbinden met vergezichten’)
- 3- Innovatie vanuit ‘trial and error’, gebruik makend van het toeval en met oog voor de kansen op hefboom- en olievlekwerking
(‘knutselen’, ‘open agenda zonder veel kaders’)
- 4- Snel tot concrete acties komen via een veelheid van kleinschalige maatregelen en minder geld verspillen aan onderzoek, trage processen en vrijblijvende experimenten
(‘speldenprikken’, ‘no-regret’ hefboomwerking’)

Over gelijkwaardigheid, gezag en nabijheid

- 5- Geloofwaardig en transparant schakelen tussen co-creatie en ingrijpen als processen dreigen te ontsporen
(gezag opbouwen)
- 6- De kracht van regio’s opbouwen vanuit partnerschap en gedeelde probleemanalyse en niet vanuit een opvoedkundig en hiërarchisch model
(vertrouwen geven, gelijkwaardigheid)
- 7- Duurzaam aanwezig zijn op lokaal/regionaal niveau, en van daaruit kortsluiting organiseren tussen gefragmenteerde werelden in en buiten het provinciehuis
(‘provinciehuis in de regio’)



Over labs, arena’s en tafelschikkingen

- 8- Aandurven om in de verhalen en beleidsproza zichtbaar te maken wat er in de provincie schuurt en wringt en daarop de samenleving mobiliseren
(geen ‘braaftaal’, ‘waar reuring is wordt waarde gecreëerd.’)
- 9- Meebouwen aan nieuwe tafelschikkingen en transitiearena’s in de regio waardoor gesloten bolwerken worden opengebrouwen
(labs én arena’s)
- 10- De scheiding tussen deftige bestuurlijke processen en op burgers gerichte processen doorbreken en daarbij bijzondere combinaties van mensen maken
(‘diagonaal organiseren’)
- 11- Niet eenzijdig sturen op economische en bestuurlijke kracht maar vooral op

sociaal kapitaal, ondermeer in de vorm van gebiedscoöperaties
(*'sociale veerkracht'*)

Het zijn 11 mooie lessen/hefbomen die gebaseerd zijn op wat ik al tegenkom in de provinciale praktijk. Dat ze voor een groot deel al praktijk zijn stemt optimistisch in het streven om het ruimtelijk beleid volgens de principes van co-creatie en netwerksturing aan te pakken en daarin grotere stappen te zetten.