

# Een wijk leefbaar en toekomstbestendig maken

Ervaringen uit Langkamp, Raalte

Voor de gemeente Raalte zijn leefbare en toekomstbestendige dorpen en wijken een belangrijke opgave. In de pilot Langkamp is een waardevolle stap gezet in een opgavegerichte gebiedstransformatie: het plooiën van organisatie en capaciteit om de bestaande fysieke en sociale omgeving aan te passen aan de huidige en toekomstige behoeften.

**L**angkamp ligt aan de westkant van het dorp Raalte. De buurt is van eind jaren '60 tot begin jaren '70 aangelegd om het groeiende aantal bewoners te kunnen huisvesten. De buurt is relatief groen, de meeste mensen voelen zich er veilig en prettig en hebben goed contact met buurtgenoten.

Maar er is 'groot onderhoud' nodig om de buurt leefbaar te houden, zowel op fysiek als op sociaal gebied. Er is sprake van vergrijzing, een relatief lage sociaaleconomische status en relatief hoog gebruik van sociale voorzieningen. Het aantal klachten over groen, wegen en fietspaden, afval en riolering neemt de afgelopen jaren toe.

Ook is de buurt niet toekomstbestendig. Een groot deel van de woningen is niet geschikt voor lagetemperatuurverwarming. Er zijn weinig laadpalen voor elektrische auto's. Er is een grote wateropgave: structureel hoge grondwaterstanden; vrijwel alle panden voeren regenwater af via het afvalwaterriool; bij extreme buien zijn wegen niet goed begaanbaar en kan water woningen binnenvloeden. De thema's energietransitie en klimaatadaptatie leven in de buurt echter nauwelijks.

## Opgavegerichte aanpak

Een transformatie naar een leefbaar en toekomstbestendig Langkamp is een meer-

jarig proces. Om samenhang en continuïteit te creëren, wordt het raamwerk van 'The Natural Step' voor duurzame strategische ontwikkeling gebruikt<sup>1</sup>, vertaald in vier centrale vragen:

1. Wat zijn de wensen voor de toekomst?
2. Wat is de huidige situatie?
3. Welke slimme stappen kunnen we al zetten?
4. Hoe organiseren we de gebiedstransformatie?

Uitgangspunt voor het beantwoorden van de vragen 1 en 2 was 'Opgavegericht Teamleren, samen werken aan een groter goed'.<sup>2</sup> Een opgave wordt daarin beschouwd als een vraagstuk waar je nog geen antwoorden of



'Opgavegericht werken vraagt dat we als gemeente met de opgaven die wij zien in met name de openbare ruimte, nu en in de komende jaren, aansluiten bij de wensen en behoeften van onze inwoners. In deze pilot hebben we hierin de eerste stappen gezet en daarmee ook de eerste leerervaringen opgedaan.'

*Wethouder Gerria Toeter, bestuurlijk opdrachtgever van de opgave Leefbare en toekomstbestendige dorpen en wijken.*

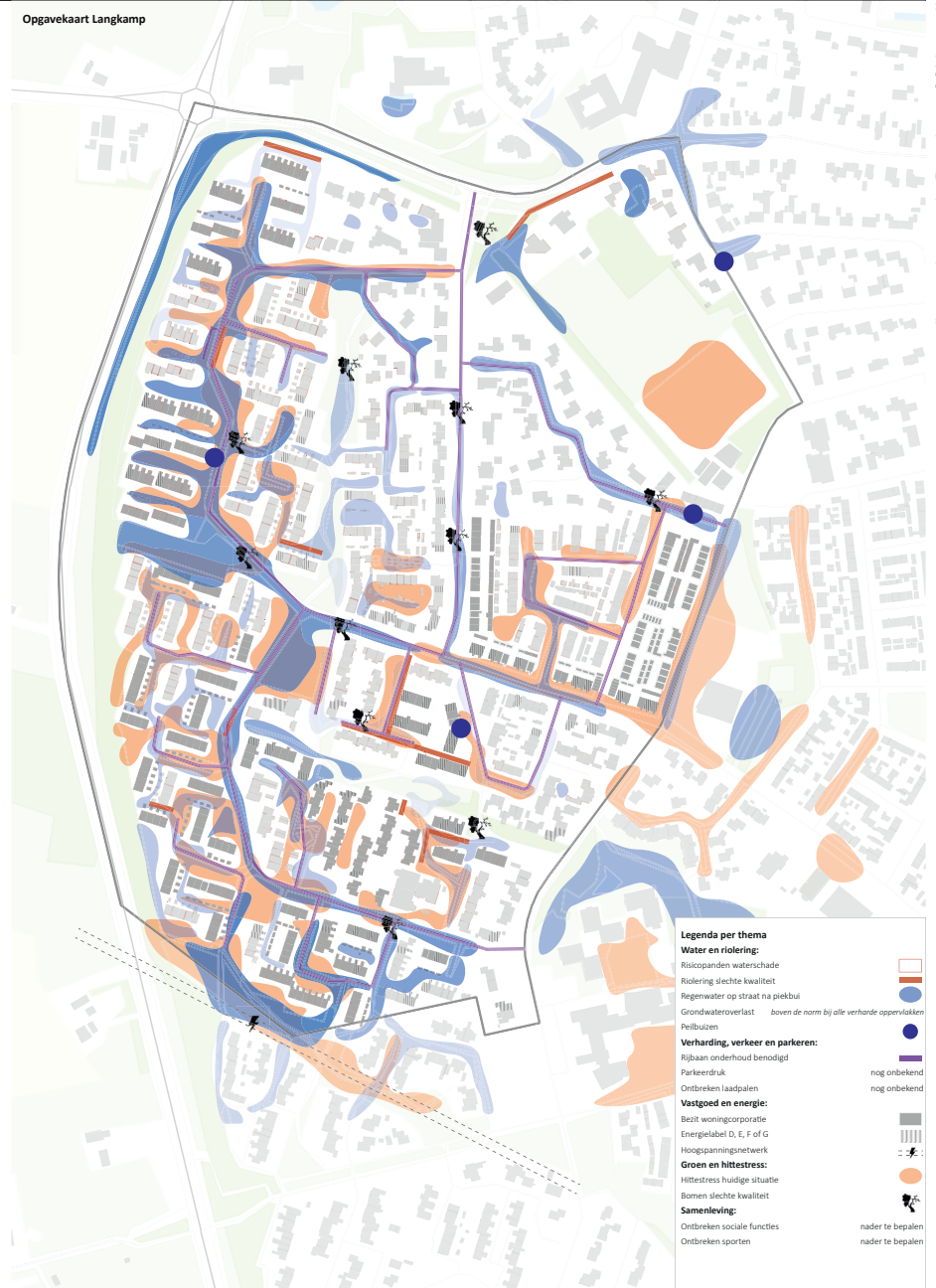


denkrichtingen bij hebt. Opgavegericht werken is hier in belangrijke mate 'het vinden van een balans tussen leren en realiseren'.

In aansluiting op deze methode is een opgaveteam samengesteld met professionals van binnen en buiten de gemeentelijke organisatie met competenties op het gebied van onder andere bestuurskunde, communicatie, leren, onderzoek, openbare ruimte, organisatiekunde, participatie, project- en procesmanagement, stedenbouw, sociaal domein en transitie management.

Om de stappen 1 en 2 te (leren) realiseren, stonden processturing en regievoering centraal. Tijdens de oriëntatiefase zijn drijfveren, kansen, dilemma's en uitgangspunten voor samenwerking bepaald: het opgaveteam committeerde zich aan de opgave en aan een manier van werken waarin samen leren en innoveren centraal staat. Dit heeft geleid tot een aantal activiteiten, waaronder buurtbezoeken, een omgevingsanalyse (fysiek en sociaal), een

Opgavekaart Langkamp



[bron: Aveco de Bondt en COMcept!]

Figuur 1  
De ruimtelijke opgavekaart voor Langkamp.

beleids- en stakeholderinventarisatie, een enquête, stakeholdergesprekken, een expertsessie ruimtelijk domein en er zijn in Langkamp 'noabercafés' gehouden met thematische dialogen aan leertafels.

Alle input uit bovenstaande activiteiten is geanalyseerd en vertaald naar wensbeelden en een begeleidende tekst. Het traject is halverwege en aan het eind geëvalueerd.

## Innovatieve instrumenten

De methode van opgavegerichte gebiedstransformatie is op zich al innovatief voor Raalte, maar heeft ook geleid tot meerdere innovatieve instrumenten.

### Quick scan

Voor de start in Langkamp is een quick scan ontwikkeld waarmee de huidige situatie van de buurt op basis van data concreet in kaart werd gebracht (thematische

scores). Met de ervaringen in Langkamp wordt de quick scan nu uitgebreid met sociale scores en toegepast op alle buurten in de gemeente Raalte. Door buurten met elkaar te vergelijken zijn strategische keuzes mogelijk op zowel bestuurlijk als inhoudelijk niveau.

### Ruimtelijke opgavekaart

De ruimtelijke opgaven zijn ook op een kaart samenhangend in beeld gebracht (zie figuur 1). Die laat de samenhang in opgaven zien, wat leidt tot logische integrale projecten. Omdat dezelfde dataset is gebruikt als bij de quick scan, is het ook mogelijk om fysieke en sociale effecten van strategische keuzes zichtbaar te maken op buurtniveau. Waar de quick scan overzicht biedt, biedt de opgavekaart verdieping.

### Moodboards en Leertafels

Een belangrijke stap in het proces was om de vrij abstracte, beleidsmatige begrippen die de gemeente gebruikt te vertalen naar een gemeenschappelijke en begrijpelijke taal. Daarvoor zijn *moodboards* gemaakt voor thema's waarin fysiek en sociaal zijn geïntegreerd: gezond, klimaatbestendig, sociaal, veilig en toegankelijk (zie figuur 2). De *moodboards* zijn gebruikt tijdens leertafels met professionals en inwoners. Daarin stond de toekomst van Langkamp centraal, waardoor 'klagen over anderen' werd omgebogen in 'wensen met elkaar'.

### Wensbeelden voor Langkamp

De opbrengsten van alle activiteiten uit de stappen 1 en 2 zijn door het opgave-team vertaald naar wensbeelden en -woorden voor Langkamp. Met de wens-



beelden (zie figuur 3) ligt er voor de volgende stappen een mooi fundament voor Langkamp dat ook voor andere opgavegerichte gebiedstransformaties kan worden ingezet.

De wensbeelden samen tonen de visie op Langkamp. Op projectniveau kunnen ze worden gecombineerd tot doelen. In figuur 3 zijn als voorbeeld 'onttegen', een buurtmoestuin en een ontmoetingsbankje gecombineerd. Zo'n project draagt bij aan samenwerking, groene leefomgeving, biodiversiteit, klimaatadaptatie, leefbaarheid, inclusie, noaberschap, ontmoetingsplekken, voorzieningen in de buurt, gezondheid en betaalbaar voedsel.

### Vervolg

Stap 1 en 2 zijn gezet. De opgaven zijn geïnventariseerd, de wensbeelden zijn opgesteld, er is gereflecteerd en geëvalueerd. Nu is het tijd voor de stappen 3 en 4: waar kunnen de wensbeelden worden gerealiseerd, hoe, wanneer, door wie? Daarvoor gaat de gemeente Raalte een integraal opgavegericht ontwikkelplan opstellen, en gelijktijdig *quick wins* realiseren: 'denken en doen'.

## Waar de quick scan overzicht biedt, biedt de opgavekaart verdieping



(bron: Aveco de Bondt en COMcept!)

Figuur 2  
Moodboard voor Langkamp.



Figuur 3  
Wensbeelden voor Langkamp. (bron: Aveco de Bondt en COMcept!)

## Lessen voor opgabegerichte gebiedstransformatie

Door te focussen op opgabegericht teamleren is er heel veel geleerd op persoonlijk, praktisch en theoretisch niveau. Twee belangrijke lessen willen we graag delen.

### *Transformatief leiderschap*

Een effectief opgaveteam staat midden in de gemeentelijke organisatie en is tegelijkertijd een gelijkwaardig partner van inwoners en van private en maatschappelijke organisaties. Dat spanningsveld vraagt om transformatief leiderschap dat enerzijds ruimte geeft aan het team om 'los van de organisatie' te leren en te innoveren, creatief en daadkrachtig te zijn. En anderzijds het opgaveteam en haar activiteiten intern (binnen de gemeente en

samenwerkingspartners) en extern (in de buurt) legitimeert. Belangrijk daarbij is: 1) een bestuur en hoger management dat de opgabegerichte gebiedstransformatie initieert, omarmt, begeleidt en waardeert; 2) opdrachtgeverschap en regie op basis van gelijkwaardigheid; 3) stimuleren van persoonlijk leiderschap en creativiteit.

### *Verbinden van 'Ruimte' en 'Sociaal'*

Voor inwoners zijn 'ruimte' en 'sociaal' onlosmakelijk met elkaar verbonden; een bankje is een fysiek object én een sociale

ontmoetingsplek. In de professionele wereld zijn het echter vaak strikt gescheiden werelden. Een door mannen gedomineerd 'hard' ruimtelijk domein en een door vrouwen gedomineerd 'zacht' sociaal domein. Met een andere taal, andere regels, andere normen, andere managers, andere bestuurders. Om een opgabegerichte gebiedstransformatie te laten slagen, zullen deze werelden samen moeten komen. Inhoudelijk kan dat worden geborgd door het opstellen en realiseren van integrale wensbeelden voor een leefbare en toekomstbestendige buurt. Organisatorisch kan dat worden geborgd door een opgabegerichte aanpak. Maar het is ook essentieel dat mensen uit deze domeinen structureel de dialoog met elkaar én inwoners aangaan, zodat ze elkaars perspectief leren begrijpen en waarderen. \*

## Een bankje is een fysiek object én een sociale ontmoetingsplek

'Deze aanpak biedt zoveel mogelijkheden om opgaven integraal aan te pakken daar waar de kansen liggen. En dus zo behoeften van inwoners samen te laten komen met de sociale en fysieke uitdagingen in de wijk.'

*Wethouder Breun Breunissen, bestuurlijk opdrachtgever  
Integraal beheer van de openbare ruimte.*



### **Noot**

1. Zie [www.thenaturalstep.org/approach](http://www.thenaturalstep.org/approach).
2. Houtkamp B., Ruijters M. en De Vries C.A.; Opgavegericht teamleren; Samen werken aan een groter goed; 2019.