

“De kern van de communicatiestrategie bestond uit het enthousiasme van burgers”

De overheid wil minder van bovenaf sturen en meer inspelen op zelfregulerende processen. Maar op welke manier heb je als overheid invloed op alle actoren? En wat is de rol van communicatie hierbij? Volgens *Stephanie Geertman*, onderzoeker op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, laat de transformatie van de Eindhovense Dommelzone zien hoe enthousiaste gesprekken het succes kunnen bepalen van een complex ontwikkeltraject.

Waarom een project rond een riviertje?

De Dommel was vroeger weinig aanwezig in het Eindhovense stadsbeeld. Doel was om het riviertje te laten uitgroeien tot dé rust- en recreatiezone van de stad.

Wat is het bijzondere aan het Dommelproject?

Bij grote projecten blijft burgerparticipatie vaak beperkt tot inspraakavonden en het opzetten van (vaak verplichte) organisaties voor bewoners. Middelen waarbij de burger geen ruimte krijgt voor initiatieven met een eigen inhoudelijke inbreng, laat staan voor zelforganisatie. Zijn rol blijft dan beperkt tot het ‘bijsturen’ van plannen die door de overheid zijn geïnitieerd. De Dommelzone in Eindhoven is een voorbeeld waar de gemeente erin slaagt samen met burgers en partijen een project te ontwikkelen. Het is een project dat gedragen wordt door informele netwerken via continue communicatie tussen individuen en partijen. De kracht van communicatie in dit Eindhovense project ligt in de Latijnse betekenis van het woord: het ‘gemeenschappelijk maken’.¹

Hoe pak je zoiets aan?

Een belangrijke kracht zit in het informele karakter. Er is nooit sprake geweest van een project, maar eerder van een proces dat in gang werd gezet door één man. Karel van Dijk werkte bij de gemeente maar deed het project grotendeels op persoonlijke titel. Buiten kantoor tijden organiseerde hij bijeenkomsten en gesprekken met mogelijke investeerders en andere partners. Die namen het enthousiasme over

“Het informele aspect is belangrijk omdat het project op die manier niet ‘van de gemeente’ wordt.”

en gaven het op hun beurt door. Het informele aspect was belangrijk, omdat het project op die

manier niet een project ‘van de gemeente’ werd. Van Dijk startte het proces als een enthousiaste Eindhovenaar die heel veel mensen in de stad kende. De gemeente is later wel ‘formeel’ aangeschoven als een van de partijen in het proces.

Aan wat voor activiteiten moeten we denken?

Allereerst ontstond er een actief netwerk rond Karel van Dijk. Deelnemers aan het netwerk brachten de Dommel onder de aandacht bij mensen in de stad door er bij allerlei gelegenheden enthousiast over te praten. Er werden informele bijeenkomsten georganiseerd met vertegenwoordigers van bijvoorbeeld de Technische Universiteit, de Hightech Campus, kanoverenigingen, maar ook met journalisten van lokale kranten. Steeds werd het verhaal verteld over de aantrekkelijkheid van de Dommel als rustzone. Met als simpele vraag: “wie doet er mee?”. Rond die vraag ontstonden ook de ‘Doe de Dommel’-dagen.^{2,3} Het netwerk organiseerde deze dagen tussen 2004 en 2008 elke twee jaar. Doel was om de perceptie van de Dommel te veranderen en investeerders enthousiast te maken om ook bij hun projecten iets met de Dommel te doen.

Wat is de rol van de gemeente in zo’n proces?

De rol van de gemeente is om plannen mogelijk te maken en ideeën te helpen realiseren. Maar ook om kansen te ontdekken. De ontwikkeling van de Dommelzone ging uit van een continue actor- en krachtenveldanalyse. Zo pikte Karel van Dijk voortdurend projectvoorstellen met een locatie langs de Dommel op als die binnenkwamen bij de gemeente. In informele overleggen wees hij voortdurend op de ‘unieke kans’ die de Dommel het project biedt. Tijdens deze bijeenkomsten klonken uitspraken als “Neem dan ook een stukje Dommel mee.” Zo werd het enthousiasme overgebracht om de Dommel mee te nemen bij ontwikkelprojecten langs de Dommel. Soms werd de ontwikkeling van de Dommel ook als randvoorwaarde meegegeven in projecten.



Doe de Dommel: een chronologie

1. Lange tijd was De Dommel weinig aanwezig in het Eindhovense stadsbeeld. Tijdens het verstedelijkingsproces had de stad zich met de rug naar het riviertje gekeerd, en tot voor kort hadden de Eindhovenaren weinig affiniteit met de Dommel.
2. Pas in de jaren negentig wordt het recreëren en ontspannen in binnenstedelijke gebieden meer gemeengoed. Dan wordt het idee opgepikt om de gehele Dommel ook in de binnenstad te ontwikkelen als 'rustzone'.
3. De term 'rustzone' komt voor het eerst voor in de Structuurschets Eindhoven binnen de ringweg uit 1990.⁶ De Dommelzone moet een omgeving worden met veel groen en een open bouwwijze met villa-achtige bebouwing, geschakelde woningen en kleinschalige kantoren. Het sterke groene karakter van deze zone moet in belangrijke mate bijdragen aan de ruimtelijke kwaliteit en het woon- en leefmilieu van het gebied binnen de ringweg.
4. In eerste instantie zijn er weinig financiële middelen om in deze zone projecten te realiseren. Maar het enthousiasme voor de Dommelzone als ruimtelijke drager van recreatieve en culturele functies is bij de gemeente Eindhoven zeer groot. En ook bij de Eindhovenaren raakt het initiatief voor de ontwikkeling van de Dommel duidelijk een snaar. Voor het eerst wordt het riviertje gepresenteerd als onderdeel van een unieke Eindhovense identiteit en dus authenticiteit.
5. Het is met name één man, het toenmalige hoofd van de sector Strategie van de Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer, Karel van Dijk, die zijn enthousiasme voor de Dommel overbrengt op vele belanghebbenden. Hij organiseert eerder een lopend vuurtje dan een project. Buiten kantooruren vinden voortdurend informele bijeenkomsten en gesprekken plaats waarin ontwikkelaars enthousiast worden om ook een stukje Dommel voor hun rekening te nemen. Er worden ideeën en persoonlijke passies gedeeld. Op basis hiervan wordt er gezocht naar kansen en win-win situaties voor alle belanghebbenden in het gebied.
6. 'Doe de Dommel' wordt een succes. Anno 2008 typeert het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven de Dommelzone als 'een van de drie belangrijkste ruimtelijke dragers van stedelijke ontwikkeling' naast de Westcorridor uit de Structuurvisie van 1990 en De Groene Corridor, een recent ambitieus plan van Adriaan Geuze waarin het centrum van Eindhoven door middel van een groene corridor wordt verbonden met het nationale landschap het Groene Woud.⁷ De Dommel heeft een centrale rol gekregen bij de herontwikkeling van grote culturele instellingen, recreatie- en topvoorzieningen en grote kennisinstellingen.

Financieel blijft de inbreng van de gemeente beperkt. In plaats van een overheid die grote investeringen moet doen in een top-down project, zorgen andere partijen voor het grootste deel van de investeringen. Daarnaast is de Dommelzone op onderdelen ontwikkeld met subsidies vanuit de Provincie en vanuit de Europese Unie.

Hoe verklaar je het succes?

Er zijn vier belangrijke ingrediënten voor het succes:

1. **Betrokkenheid:** het project is van ‘iedereen die meedoet’. Tijdens de bijeenkomsten werd een krachtige visie neergezet: de Dommel heeft de potentie de stad bijeen te brengen en het is een authentiek element waar we ‘met zijn allen’ op in kunnen zetten. En juist doordat er geen ‘plan’ of ‘project’ was, alleen nog een idee, kun je daadwerkelijk ‘samen’ de visie gaan realiseren. De ‘Doe de Dommel-dagen’ waren daarmee het totaal van de vele ideeën van belanghebbenden. In plaats van een ‘bindend plan’ vormde de passie voor het project en het continue contact datgene wat alles met elkaar verbindt.

2. **Vertrouwen:** het project is gebaseerd op vrijwilligheid, wat ertoe leidt dat er alleen mensen meedoen met passie voor het project. De sfeer ontstond dat we ‘met zijn allen’ een geslaagd project willen realiseren. Alle deelnemers leverden een eigen bijdrage aan het project en zorgden zo voor een toegevoegde waarde. Dit schept een enorme vertrouwensband.

3. **Ogen en oren open:** het project ontwikkelde zich op basis van ‘kansen’. Om deze kansen te herkennen is het nodig om voortdurend contact te houden met de betrokkenen. Zowel de ideeën van bestaande mensen in het netwerk, als ook het ontdekken van nieuwe mensen die ‘mee willen doen’ en actief kunnen worden.

4. **‘Gewoon dóen’:** dit project heeft zich ontwikkeld door actief reageren en zaken snel te regelen. Bij aanvang van het project was er alleen een ‘plan de campagne’ op hoofdlijnen. Door ‘gewoon te doen’ heeft het project zich gevoed met ideeën en acties van mensen uit te stad.

Wat kunnen we leren van de ontwikkeling van de Dommelzone?

Het project laat zien dat duurzame ontwikkelingen tot stand komen door ‘samen’ projecten te ontwikkelen. Daarbij maken mensen van begin af aan op basis van vrijwilligheid onderdeel uit van het project. Dit geldt zowel voor individuele burgers als voor partijen. Laat iedereen zijn ‘eigen’ ding doen, ben hierbij zeer flexibel met ideeën die komen vanuit het netwerk, en laat projecten ontwikkelen op basis van de ideeën en passies van de actoren.

De ontwikkeling van de Dommelzone geeft hiermee een alternatief voor sturingssystemen waarbij een plan van A tot Z wordt uitgedacht en waarbij in het eerste jaar al ‘vaststaat’ wat er in het tiende jaar moet gaan gebeuren via vooraf geschreven planbeschrijvingen. Dat is een techniek waarbij de overheid optreedt als autoriteit, gebaseerd op controlemechanismen van bovenaf, die vaak leidt tot plannen die niet passen bij de veranderende maatschappelijk condities. In de literatuur vinden we veelal drie

•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•

“Tijdens bijeenkomsten klinken uitspraken als ‘Neem dan ook een stukje Dommel mee.’”

sturingsprincipes terug: overheid als autoriteit, het middenveld als autoriteit en de gemeenschap als autoriteit.^{4,5} De ontwikkeling van de Dommelzone toont een alternatief sturingssysteem waarin deze drie met elkaar verbonden zijn.

Wat vertelt dit proces over overheidscommunicatie?

Kern is dat je iedereen laat meedoen. Het doel is niet om de complexiteit van de huidige maatschappij te beheersen; ze is er onderdeel van geworden. Er wordt een idee uitgezet via enthousiast praten en het idee wordt opgepakt door verschillende belanghebbenden, waarna het project inhoud krijgt. Het sturingssysteem bestaat uit het uitdragen van een krachtige visie door mensen met passie en charisma. Door contact te houden met alle actoren vindt een continue analyse plaats van actoren en krachten in het informele en formele netwerk. Hierbij worden initiatieven en kansen opgepakt die bijdragen aan de visie. Deze blijft vervolgens krachtig omdat ze continu bijgestuurd wordt vanuit de behoeften van betrokken mensen en partijen. In dit nieuwe model, waarbij sturing vanuit de burgers centraal staat, verandert de rol van de communicatieprofessional. Hij of zij moet op zoek naar alternatieve en creatieve manieren waarop burgers en partijen in contact komen met de overheid en met elkaar. De ontwikkeling van de Dommelzone laat zien dat zich dan een project kan ontwikkelen dat door en voor mensen is.

.....

Dr. S. (Stephanie) Geertman is onderzoeker op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling bij DHV.
stephanie.geertman@dhv.com

Dit artikel kwam tot stand met dank aan:

Els Nagel, nauw betrokken bij ‘Doe de Dommel’ en persoonlijk assistent van Karel van Dijk, tot zijn overlijden in maart 2009 hoofd sector Strategie bij de Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer van de gemeente Eindhoven; Solange Beekman, hoofd Stedenbouw gemeente Eindhoven; Jelle Rijpmans, Strategisch Adviseur DHV, destijds werkzaam bij het Ministerie VROM.

Literatuur

1. B. Dewez en L. Soffer (2006). Naar een communicatieve overheid. Platform 6. De vinger aan de publieke pols. Den Haag: SDU.
2. K. van Dijk (2006). Eindevaluatie manifestatie Doe de Dommel. Gemeente Eindhoven.
3. K. van Dijk (2008). Eindevaluatie manifestatie Doe de Dommel. Gemeente Eindhoven.
4. W.G. Ouchi (1980). Markets, bureaucracies and clans. In: Administrative Science Quarterly, Vol. (25): 129-141.
5. F. Fleurke, J. van der Schaar en F. van Wijk (2009). Ontwikkelingspaden voor woningcorporaties, rapport. Amsterdam/Den Haag.
6. Gemeente Eindhoven, Dienst Stadsontwikkeling (1990). Structuurschets Eindhoven binnen de ringweg.
7. Gemeente Eindhoven, Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer (2008). Stadsdommel Eindhoven.

Lees op het Communicatieplein het integrale artikel, interessante links en meer informatie:
<http://www.communicatieplein.nl/gedrag>