



Beproevingen en krachtmetingen; leerervaringen van een burger-ondernemersinitiatief

Op 9 januari 2020, vlak voor het bekend worden van de uitbraak van het Covid-19 virus in Nederland vond een gedenkwaardige bijeenkomst plaats in het alternatieve culturele centrum Electron in Breda. Ten overstaan van een divers publiek, bestaande uit leden en netwerkpartners presenteerde het bestuur van de wooncoöperatie Brundtland¹ op die dag een driedelig rapport over de meerwaarde van een ecowijk ten opzichte van een reguliere woonwijk, over de financieel-economische haalbaarheid van een in elk opzicht duurzame ecowijk en over de geschikte locaties voor een dergelijke wijk. De drie deelrapporten werden aangeboden aan de wethouder Wonen van de gemeente Breda en aan de projectleider implementatie van de Omgevingswet van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De kennisdocumenten waren het antwoord op de uitdagende vraag van de gemeente Breda aan de wooncoöperatie om in 100 dagen tijd aan te tonen dat een duurzame ecowijk in Breda zou kunnen landen. Op 9 januari was het zover en werd het schriftelijke bewijs geleverd. Een ecowijk is in financieel, ecologisch en sociaal opzicht niet alleen wenselijk, maar ook realiseerbaar! Op de foto zien we blije gezichten van de wethouder, de voorzitter van de wooncoöperatie en de projectleider die met de positieve informatie de komende tijd aan de slag konden gaan. Zo zou het echter niet gaan. Onderstaande reconstructie van wat er in de periode daarvoor en daarna is gebeurd laat zien dat uiterlijke schijn bedriegt, dat woorden niet automatisch gevolgd worden door daden en dat 'samenwerking' in theorie beleden kan worden, maar dat de praktijk vele malen weerbarstiger is. De reconstructie is grotendeels gebaseerd op gesprekken met sleutelinformanten die betrokken zijn bij het ontwerp van wooncoöperatie Brundtland¹. Maar nu eerst een schets van het kader voor deze reconstructie. Het gedachtengoed van de Franse sociaal-filosoof Bruno Latour² vormt hiervoor een mooie opstap.

1

Het denken over netwerken

Bruno Latour (1947-2022) bracht met zijn ActorNetwerkTheorie (ANT) al in de jaren '70 van de vorige eeuw het karakter van sociale netwerken in kaart. Het denken van Latour is interessant omdat hij een nieuw conceptueel kader aanbiedt waarmee controverses over de realiteit en het belang ervan gevolgd kunnen worden. Hiermee kunnen we ons focussen op de wijze waarop actoren via allerlei verbindingen gezamenlijk een wereld tot stand brengen. Dit denken is gebaseerd op een viertal uitgangspunten:

- *Per situatie onderzoeken welke entiteiten er in het spel zijn, ongeacht in welke omgeving dat onderzoek plaatsvindt*

¹ Genoemd naar de premier van Noorwegen, Gro Harlem Brundtland, die in 1987 met haar commissie het gezaghebbende rapport 'Our common future' aanbood aan de Verenigde Naties. In dat rapport wordt al vooruitgelopen op de later populaire 17 Sustainable Development Goals (SDG), die tegenwoordig ook in een groot aantal Nederlandse steden als beleidsuitgangspunt worden genomen.

² Ik maak gebruik van wat Arjen Kleinherenbrink in zijn boek over Latour *De constructie van de wereld; de filosofie van Bruno Latour* een nieuwe soort sociologie noemt.

- *Overkoepelende categorieën en concepten (bv. Natuur en Cultuur) verklaren niets, maar moeten juist verklaard worden vanuit de historische samenklontering van talloze entiteiten. Iedere entiteit is op ieder niveau een actor en een actor is een object dat een eigen verschil toevoegt aan de realiteit (= alles dat bestaat en daarmee bestaansrecht heeft). Alles kan een actor zijn, zolang het maar een bron van effecten is.*
- *Iedereen is altijd en overal gelokaliseerd in netwerken van actoren (= een actor moet gedacht worden in termen van relaties, beproevingen, krachtmetingen en vertalingen); een actor is niets zonder zijn netwerk. Zulke reeksen van actoren zijn altijd ketens van vertaling (= altijd een kwestie van verandering en transformatie) en bemiddeling, want iedere actor voegt zijn eigen kleine verschil toe aan wat deel uitmaakt van het netwerk. Een actor staat dus steeds in relatie met andere actoren en brengt iets te weeg. Tegelijkertijd is er altijd ruimte voor controverses over hoe actoren elkaar interpreteren. Juist in die controverses worden actoren zichtbaar in een chaotische verstrengeling, vaak zonder eenduidige uitkomst.*
- *De hele wereld is relevant, complexiteit is een gegeven en moet serieus genomen worden en er is geen plaats voor determinisme.*

In het kader van de ActorNetwerkTheorie (ANT) voert Latour onderzoeken uit en verricht hij casestudies naar de meest uiteenlopende zaken – van schelpenvissers tot automotoren. Netwerken zijn volgens hem nooit netjes afgebakend en de begrenzing is afhankelijk van onduidelijkheid en constante onderhandeling. Een netwerk is dus steeds een veranderlijke keten van actoren die entiteiten met elkaar verbindt. De vraag naar wat een netwerk is, waar het uit bestaat en wat het doet, wordt steeds bepaald van binnenuit door de betrokken actoren. Een netwerk ontstaat en breidt zich uit doordat een of meer actoren er om wat voor redenen in slagen om andere actoren zo te laten handelen dat hun eigen belangen gediend worden. Een netwerk bestaat uit beproevingen en krachtmetingen. De vraag is dus steeds hoe sterk is de keten van actoren, welke actoren komen er met welk resultaat bij en welke vallen af? Het beste dat actoren kunnen doen is elkaars netwerken met elkaar vervlechten en elkaar zo goed mogelijk proberen te vertalen.

De Latouriaanse wereld bestaat uit ‘zorgenkwesities’ (*matters of concern*) ofwel situaties die zich kenmerken door actoren die nog in allerlei beproevingen en controverses verwickeld zijn. Het gaat dus om de zorg voor menselijke en niet-menselijke actoren waarvan we vitaal van afhankelijk zijn. Vragen die daarmee samenhangen zijn: wat betekent het om als actor in die netwerken te bestaan? Hoe ziet dat netwerk in al haar veranderlijkheid eruit? Welke transformaties hebben zich voorgedaan, welke vertalingen en vervormingen doen zich voor, welke onderhandelingen en beproevingen hebben zich voorgedaan?

2

Latour: “Wie beseft dat de wereld uit kwetsbare ketens van actoren bestaat heeft een betere kans om te zien op welke punten er ingegrepen kan worden om de boel te veranderen”. De wereld is volgens hem geen eeuwige en onveranderlijke natuur die buiten onze culturen ligt. Ze is geen decorstuk dat de achtergrond vormt voor het moderne project. Neen, ze is het dunne membraan van kritieke zones waarin levende wezens zich staande houden. Ze is de enorme en veranderlijke set van actor-netwerken waarin biologische, technologische, politieke, economische, materiële en immateriële actoren zich met elkaar vervlechten”. Op die manier kunnen we een ecowijk ook zien als een organisch netwerk van telkens veranderende partijen en relaties, waarvan het eindresultaat nooit vaststaat.

Wooncoöperatie Brundtland vanuit Latouriaans perspectief

Wooncoöperatie Brundtland is op te vatten als zo’n Latouriaans initiatief dat de wereld werkelijk wil zien als een netwerkfenomeen van partijen en belangen die zichzelf en elkaar in standhouden. De coöperatie is een complex ‘object’ dat gekenmerkt wordt door een grote mate van diversiteit aan levensvormen en perspectieven. Het is een georganiseerd initiatief dat bij wil dragen aan een integrale wending van ons economische denken naar een ecologisch denken, van een denken in onvruchtbare tegenstellingen naar een denken in wederzijdse afhankelijkheid en verbondenheid. Het is een poging om een milieu te creëren dat levensvatbaar is en zelf leven creëert. Met de op te

richten ecowijk wil Wooncoöperatie Brundtland vooral een *inspirerend netwerk*³ ontwikkelen dat vanuit het marktperspectief al vanaf het begin over twee inherente zwakheden beschikt. Het heeft geen grondpositie en het beschikt niet over korte termijn vermogen. Dat hoeven geen absolute zwakheden te zijn, maar zijn dat vanuit het dominante neoliberale marktperspectief wel, omdat daarin eigendom, bezit en winst leidende principes zijn. Tegelijkertijd is de wooncoöperatie als burgerinitiatief ook een politiek project van steeds weer nieuwe kennis verwerven, nieuwe actoren op elkaar betrekken en nieuwe principes en structuren creëren. Latour spreekt in dat verband van progressieve compositie, waarmee hij wil zeggen dat het politiek handelen stap voor stap plaatsvindt vanuit de betreffende actoren en netwerken. In die zin is de ecowijk een issue of opgave van politiek handelen waarbij veel verschillende actoren en netwerken betrokken zijn. Dat aantal telt op tot boven de 20. Deze zijn geprojecteerd op de achtergrond van de bovenstaande afbeelding. Wooncoöperatie Brundtland had niet alleen de ambitie om zich ergens met haar waarden en principes te vestigen, maar het zou daarmee ook een leerzaam experiment voor andere coöperatieve initiatieven kunnen worden. Zo zou ze langzaam kunnen evolueren tot een duurzame sociaal-economische-culturele-ecologische gemeenschap, die het verschil weet te maken ten opzichte van de traditionele en eendimensionale woningbouwcreaties. Namelijk een gemeenschap van samen vormgeven aan een gebied op een manier die passend is bij de kenmerken van dat gebied. Zo'n gebied beschikt met z'n specifieke kenmerken zelf ook over een netwerk van biotische en a-biotische relaties en heeft mogelijk al relaties met bestaande sociale gebruikers. Bij ontwerp en inrichting van de ecowijk is het zaak steeds een evenwicht te vinden tussen persoonlijke invullingsruimte en het creëren van collectieve meerwaarde. Deze zijn twee kanten van dezelfde medaille: veilig en sfeervol naar binnen en open en uitnodigend naar buiten.

De vier perspectieven van reconstructie

Om maar meteen met de deur in huis te vallen, wooncoöperatie Brundtland is in 2016 gestart als burger-ondernemersinitiatief, maar heeft in de gemeente Breda geen wortel kunnen schieten. Ook al zag dat er lange tijd wel zo naar uit. Na 7 jaar van duwen en trekken, vallen en opstaan hebben bestuur en leden begin 2023 besloten geen energie meer te steken in vestiging in Breda. Desondanks is het een leerzame periode geweest voor bestuur, leden en betrokken partijen om te onderzoeken wat het initiatief onderscheidend maakte, welke betekenis waarden en doelen hebben gehad, hoe de samenwerking tussen partijen is verlopen en waarom het initiatief uiteindelijk toch niet is geland. De reconstructie is dus vooral bedoeld voor alle partijen om van te leren. Dat is ook nodig omdat veel nieuwe initiatieven te maken krijgen met dezelfde weerbarstige condities eigen aan het systeem en handelen van private en publieke partijen.

Hoofdthema's voor de gesprekken met sleutelinformanten zijn de duiding van het veranderende tijdsperspectief (waar komen die nieuwe initiatieven vandaan en wat voegen zij toe?), verkenning van het ruimtelijke perspectief (hoe past een ecowijk in het natuur/cultuurlandschappelijke beeld?), netwerksturing en -organisatie (welke partijen zijn bij het initiatief betrokken en vanuit welke motieven?), proces en resultaat van samenwerking (welke waarden hebben ten grondslag gelegen aan de samenwerking en hoe is het proces verlopen?). Deze thema's worden in het onderstaande toegelicht.

Duiding van de veranderende tijd

Hoe partijen aan kijken tegen deze tijd is van groot belang voor mogelijke samenwerking en netwerkvorming rond het ontwikkelen van een ecowijk, zoals die door Brundtland wordt voorgesteld. De veranderingswetenschapper Jan Rotmans heeft wel eens gezegd dat we niet in een tijdperk van verandering leven, maar in een verandering van tijdperken. Crises stapelen zich op

³ Brundtland pleit voor een coöperatieve samenleving met een gemeenschap die zelf regelt wat nodig is en dat doet zonder winstoogmerk en op basis van gezamenlijke betrokkenheid. In die optiek zien burgers die zich verbinden zichzelf als een onderdeel van de oplossing en niet van het probleem. Dat gaat in tegen het klassieke denken van de zogenaamde participatiesamenleving, waarin de overheid bepaalt wie mogen participeren volgens de plannen van de overheid.

(klimaat, biodiversiteit, stikstof, woningmarkt, democratisch tekort) en blijken ook nog met elkaar samen te hangen. Voor veel mensen en organisaties is dat een probleem, want waar moet je beginnen en is er een plan te maken waarmee je niet steeds achter de feiten aanholt? We zien dat steeds meer output niet leidt tot steeds meer outcome, ofwel: het beoogde maatschappelijke effect wordt niet bereikt door steeds meer van hetzelfde te doen. Want datzelfde is niet voldoende meer. Sterker nog: meer van hetzelfde leidt tot steeds minder. De initiatiefnemers van Brundtland hebben geprobeerd door het ontwikkelen van een integraal concept voor een open woonwijk op kleine schaal (250-300 woningen) een gecombineerde oplossing te bieden voor knelpunten op de woningmarkt, het klimaat, de biodiversiteit en democratische legitimatie. In haar visiedocument heeft Brundtland aansluiting gezocht bij partijen die met dezelfde vraagstukken te maken hebben: de gemeente Breda⁴, provincie en Rijk, het Waterschap Brabantse Delta, de woningcorporatie Alwel, Staatsbosbeheer, banken en natuurorganisaties. Daarnaast is Brundtland samenwerking aangegaan met een externe adviseur van de Coöperatieve Samenleving en projectontwikkelaar Synchroon.

Reconstructieperspectief 1: in hoeverre past het Brundtland-ontwerp in de verandering van tijdperken?

Alle betrokken partijen zien de noodzaak en urgentie in van een groene en rode transitie. Dus in willekeurige volgorde: meer aandacht voor de beteugelen van de effecten van het klimaat; het uitbreiden en inpassen biodiversiteit in het stedelijk landschap met het verminderen van zogenaamde *landschapspijn*; het bieden van voldoende en goede woonruimte aan alle groepen uit de samenleving; de omslag van consumerende burger naar proactieve meedenkende en zelf initiatief nemende burger. Deze burger zou zich niet meer uitsluitend op zichzelf richten, maar juist een wending maken naar een nieuw gemeenschapsdenken, waarin individualiteit en collectiviteit in evenwicht zijn. Toch klinkt in alle verhalen van de gesprekspartners ook scepsis door over de richting en het tempo van verandering. De snelle verandering in de samenleving, aangedreven door artificiële intelligentie, leidt tot onzekerheid en terughoudendheid. Gevolg is dat men terugvalt op bestaande patronen en machtsverhoudingen. Daar komt bij dat de druk op de ruimte en de daarmee samenhangende schaarste aan grond ervoor zorgt dat nieuwe initiatieven, die passen in het transitiedenken toch al gauw op weerstand stuiten.

Het ontwikkelen van een ecowijk door wooncoöperatie Brundtland past om twee redenen bij de nieuwe tijd. Allereerst wordt het 'omdenken' zichtbaar in het ontwerp van de wooncoöperatie. Er wordt kleiner gebouwd waardoor het percentage woonvloeroppervlak afneemt ten opzichte van de reguliere planologische normen. En daarnaast is ook het percentage privétuinoppervlak minder dan normaal, maar wordt deze ruimte ingezet voor meer collectief groen in de directe omgeving. Daarnaast past de ecowijk, door z'n integrale en inclusieve oplossing voor een aantal bovengenoemde vraagstukken, uitstekend bij de veranderende, meer coöperatieve behoeften en prioriteiten van de samenleving. Het integreert vanaf het ontwerp samenleven, wonen, natuur en water op een ecologische wijze en maakt bouwen in behoorlijke dichtheden mogelijk. Het biedt ruimte aan huishoudens met een meer en minder gevulde portemonnee, het stimuleert contact onderling en de ontwikkeling van mensen en staat open voor behoeften uit de aangrenzende omgeving.

Het ontwerp is omvattend en vereist volgens de initiatiefnemers van Brundtland een mix van groeiend omgevingsbewustzijn, gemeenschapsbewustzijn en zelfsturend vermogen. Zo ontstond al vroeg publiekelijk getoonde interesse in een binnengemeentelijke locatie aan de rand van de stad met grote ecologische kwaliteiten. Geschikt dus voor een ecowijk met de bouw van een gradiënt met aflopende dichtheid naar de rand van het gebied. Dat groeiende bewustzijn en de wil om initiatief te nemen duidt op een relatief autonome en zelfbewuste houding, waarmee ook de gemeente werd

⁴ Op basis van het bestuurlijke coalitieakkoord 'Lef en liefde' van de gemeente Breda. De doelen van het coalitieakkoord zijn gekoppeld aan de door de coöperatie nagestreefde duurzame ontwikkelingsdoelen op sociaal, ecologisch, economisch, moreel, financieel en politiek gebied (ontleend aan de zogenaamde Sustainable Development Goals van de VN).

geconfronteerd. Deze houding schoot in het begin van het initiatief bij de gemeente in het verkeerde keelgat. Daardoor is bij de gemeente een beeld van de coöperatie ontstaan van een groep mensen die alleen opkwam voor zichzelf, niet realistisch was in z'n ruimtelijke wensen (bouwen in lage dichtheden) en die de gemeente niet nodig dacht te hebben, maar wel aanklopte voor een locatie binnen de grenzen van Breda. Dit imago gekoppeld aan de intrinsieke complexiteit van het realiseren van een ecowijk van deze omvang – denk aan het toedelen van kosten en baten, de juridische verantwoordelijkheid, de (voor)financiering vanuit een langere termijnbenadering – maakte het ontwikkelen van het initiatief er niet eenvoudiger op. Daar komt nog bij dat door een ontbrekend ruimtelijke ordenings- en volkshuisvestingsbeleid op Rijksniveau ook onvoldoende experimenteerterruimte is ingeruimd voor innovatieve praktijken op lokaal niveau. En juist dat is nodig om een organische ontwikkeling van een ecowijk mogelijk te maken. Een andere bemoedigende factor is de (politieke) continuïteit van het bestuur en de ambtenaren, waardoor nieuwe contacten moesten worden opgebouwd en onderhouden⁵. Met andere woorden: het investeren in de juiste contacten heeft veel tijd van met name het bestuur van de coöperatie gevraagd.

Ontwikkelingsfasen

Terugkijkend op 'zeven jaar Brundtland in Breda' kun je constateren dat de complexiteit niet alleen te maken had met de omvang van de opgave, maar ook met de acties die min of meer gelijktijdig ondernomen moesten worden. Denk aan: een trendsettende oprichtingsakte van de coöperatie, bekendheid geven aan leden en aspirant-leden, draagvlak ontwikkelen richting gemeente, op zoek gaan naar locaties en investeerders. Desondanks verliep de ontwikkeling behoorlijk gestructureerd: van droom- en visievorming, via institutionalisering en uitwerking van de droom, naar het ontwikkelen van partnerschap in de systeemwereld en – tot slot – het zoeken van samenwerking met De Coöperatieve Samenleving als extern adviseur. Deze adviseur was al vanaf een pril begin betrokken bij het initiatief en sprak af en toe wat bemoedigende woorden om vol te houden in de overtuiging dat de snel in te voeren Omgevingswet de gemeente ontvankelijk zou maken voor het experiment Brundtland. Geleidelijk aan ontstond energie bij de leden omdat de visie en waarden aanspraken en tot enthousiasme leidden van nieuwe leden en andere partijen die zich bij het initiatief wilden aansluiten. De verkennende onderzoeksfase ging over in een groeiend bewustzijn dat de droom van een ecowijk wel eens gerealiseerd zou kunnen worden. De duurzame ontwikkelingsdoelen vertaald naar People, Planet, Profit, Partnership, Peace én Place maakte bij de meeste partijen indruk. Te meer omdat doorvertaling naar een ruimtelijk ontwerp of vlekkenplan binnen de mogelijkheden kwam te liggen.

100 dagen Challenge

De onderzoeksfase mondde uit in de 100 dagen Challenge, waarin Brundtland antwoord moest geven op drie vragen van de gemeente: wat is de meerwaarde van een ecowijk ten opzichte van een reguliere woonwijk, is het initiatief financieel haalbaar, welke zijn de potentieel geschikte locaties voor de ecowijk van Brundtland? In feite vormde de feestelijke oplevering van de drie rapporten op deze vragen het hoogtepunt van de samenwerking tussen coöperatie Brundtland en de gemeente Breda. Op alle drie de vragen was het antwoord immers positief: 1) de ecowijk biedt een gezondere en leefbaardere omgeving dan een gemiddelde nieuwbouwwijk, 2) het bouwen van de ecowijk is financieel haalbaar, 3) er zijn voldoende potentieel geschikte locaties voor landing van de ecowijk (criteria: ontstaansgeschiedenis, ecologische relaties, ontsluiting openbaar vervoer). Reden dus voor optimisme. Inmiddels zijn we in de Coronatijd beland en liet de doorstart op zich wachten. Sterker nog, het leek erop alsof de gemeente, die geld beschikbaar had gesteld waarmee het bestuur van Brundtland genoemd haalbaarheidsonderzoek liet uitvoeren door een onafhankelijk deskundig bureau, terugtrekkende bewegingen begon te maken. Was zij verrast door de drie positieve conclusies? De windstilte die volgde deed bij Brundtland twijfels ontstaan over de juiste intenties van de gemeente: durft de gemeente wel werkelijk in zee te gaan met een relatief onbekende partner als

⁵ In mindere mate geldt dat ook voor de initiatiefnemers van wooncoöperatie Brundtland zelf.

Brundtland? Vertrouwt ze Brundtland wel of werkt zij toch niet liever samen met gevestigde partijen die over vermogen beschikken en een grondpositie hebben? Zo werd het gedrag van de gemeente door Brundtland als ambigu ervaren. Naast positieve betrokkenheid van sommigen werden ook cynisme en weerstand bespeurd. In de evaluatieve gesprekken die ik had kwam dat ook duidelijk naar voren. Maar ook omgekeerd rezen er twijfels van de gemeente naar de coöperatie. Ondanks het feit dat de gemeente geen capaciteit beschikbaar kon stellen vanwege de werkdruk binnen de organisatie vond men het niet chic dat Brundtland koos voor een externe partner in de vorm van de Coöperatieve Samenwerking in plaats van te investeren in samenwerking met de gemeente. Inhoudelijk was men van mening dat de organisatieprincipes van de Sustainable Development Goals te technocratisch vorm werden gekregen. En ook was men van mening dat de drie door Brundtland gepresenteerde rapporten geen helder antwoord gaven op de vragen van de gemeente. Kortom: het wederzijdse vertrouwen ebde weg. De periode die nog tijdens de Coronatijd daarop volgde stond voor Brundtland in het teken van samenwerking met de geïnteresseerd geraakte (duurzame) ontwikkelaar Synchron. Deze voor de gemeente bekende organisatie zag mogelijkheden om op een van de geschikte en door de gemeente ook als zodanig geoordeelde locaties initiatieven te ontplooiën. Maar uiteindelijk liep ook deze weg dood, omdat de geplande sanering van het gebied door de gemeente in de tijd ver naar voren werd geschoven en een organische stap-voor-stap ontwikkeling van de ecowijk niet opportuun werd geacht. Terugkoppeling vanuit de gemeente bleef uit, communicatie werd minder en zo bloedde het initiatief langzaam dood.

Verkenning van de omgeving

Gedeelde urgentie en gehecht belang aan de ingewikkelde vraagstukken van deze tijd zijn dus essentieel om een ingewikkeld initiatief als dat van een ecowijk van de grond te tillen. Maar niet alleen dat. Ook is het van belang of sprake is van eenzelfde perspectief op de ruimte, het landschap en de intrinsieke waarden van grond. Zo zijn wij als westerlingen geneigd om ruimte te zien als ruimte tussen objecten en kijken we naar de opstelling van objecten, reageren daarop en zien ruimte als een leeg vat dat opgevuld kan worden met objecten. In feite dus, een concept van absolute ruimte. Onze klassieke ruimtelijke ordening is daarop gebaseerd: we hebben een gebied, dat geven we een bestemming en volgens die bestemming richten we dat gebied in met functies. Piramidaal, van bovenaf, gepland, gefaseerd en strak georganiseerd. Oosterlingen gaan in feite veel meer uit van een relationele ruimte, dat wil zeggen een ruimte waarin betekenis wordt gegeven vanuit een bepaalde vorm en de arrangementen ervan⁶. Als we kijken naar het Brundtland initiatief dan wordt daarin veel meer uitgegaan van een open, slechts deels omlind plan(gebied), waarin gedeelde betekenisverlening en zingeving vanuit deelnemers en partners zelf centraal staat. Het gebied in kwestie zou dus stap voor stap op organische wijze ingevuld kunnen worden in plaats van alles in één keer. Deze manier van kijken past bij wat we recentelijk *gebiedsontwikkeling* zijn gaan noemen. Het gebied met z'n specifieke landschappelijke en bodemkenmerken vormt de basis voor het ontwerp en de inrichting van het gebied. Zo is in het Brundtlandontwerp ruimte gereserveerd voor de opvang van water, bestaat de parkachtige omgeving uit bomen en planten die passen bij de bodem en datzelfde geldt ook voor het voedselbos. Verder is in het ontwerp sprake van weinig verharde wegen en zijn de woningen energiezuinig en gemaakt van afbreekbaar materiaal.

Reconstructieperspectief 2: in hoeverre is de ruimtelijke omgeving bepalend voor een ecowijk?

Alle gesprekspartners zien de meerwaarde van een ecowijk, met name omdat in een bepaald gebied tegelijkertijd fysieke en sociale problemen opgepakt en opgelost kunnen worden. Denk aan circulariteit, voedsel, klimaat, biodiversiteit, maar ook gezondheid, sociale samenhang, creativiteit en besluitvorming. Daarbij is sprake van een omkering: de natuurlijke condities bepalen de vormgeving en inrichting van het gebied (water, biodiversiteit) en vormen de opstap voor een kleinere ecologische voetafdruk. Dat betekent dat de mens zich weer leert verhouden tot de natuur en

⁶ Die ruimte duiden de Japanners aan met 'Ma' en staat voor het filosofische begrip van ruimte tussen de randen, maar ook de ruimte tussen het begin en het einde, zoals een pauze.

waarde kan toevoegen aan de Bredase leefomgeving. Brundtland beseft dat een goede interactie tussen ruimtegebruiker en de natuurlijke en sociale omgeving afhankelijk is van een gebiedsarrangement waarin de partners al in een vroegtijdig stadium betrokken worden bij concept en uitwerking. Daarin heeft de organisatie ook energie gestoken. Al snel is geïnvesteerd in samenwerking met bijvoorbeeld het Waterschap Brabantse Delta, Staatsbosbeheer, Natuurplein en Biobased Delta. Van een werkelijk uitvoeringsgericht strategisch partnerschap is het evenwel nooit gekomen. Volgens het bestuur van Brundtland omdat het aan een eigen grondpositie ontbrak. Het eerdergenoemde rapport 'Our common future' uit 1987 stelt dat de aarde onze woonplaats is waar we in ecologisch, economisch en sociaal opzicht zorgvuldig mee om dienen te gaan. Het gaat dus om een reeks van rechten van bewoners, gebruikers, burens, maar ook van flora en fauna, de vruchtbaarheid van de grond, de omgeving. Dit uitgangspunt kan op algemene instemming van de gesprekspartners rekenen. Maar hoewel er organisatievormen zijn (Zoöps⁷) die in de beslissingsfase rekening houden met alles dat niet-mens is en de natuur ook in stadslandschappen een prominentere plaats moet innemen, is de praktijk weerbarstiger. De kwaliteitsvraag delft al gauw het onderspit. Mede door toedoen van een jarenlang van de werkelijkheid weggijkende overheid moet er nu in grote aantallen gebouwd worden en komen vragen over rechten van de natuur op het tweede plan te staan. Bij het rapport over de locatiekeuze hebben bodem en grond wel een rol gespeeld. Zo werd bij één locatie aangesloten bij de ontstaansgeschiedenis van Breda (rivierwallen), bij een andere stonden de ecologische relaties in het kader van landschapsherstel centraal (aansluiting bij het oorspronkelijke coulissenlandschap), terwijl bij een derde locatie aansluiting gezocht werd met de daar aanwezige landgoederenzone.

Over de geschiktheid van een gebied voor een ecowijk bestaat geen consensus tussen de partijen. Tegenover de generieke kijk van de gemeente dat in principe heel Nederland geschikt is voor een ecowijk, wijst de Provincie Noord-Brabant in een andere richting met oog op de in werking tredende Omgevingswet. Hierin komt de nadruk minder op ruimte te liggen, maar meer op omgeving. Daarmee wordt de relevantie van het integrale ontwerp van Brundtland duidelijk. Probleem is, volgens de Provincie, dat de ecowijk een gebiedsvisie is, maar dat gemeenten nauwelijks gebiedsvisies weten te ontwikkelen vanuit de vraag wat het gebied aan kan en waar bepaalde functies het beste kunnen worden gelokaliseerd. Ook het ingenieursbureau Sweco en de ontwikkelaar Synchron beseffen dat de ecowijk als open, zelfvoorzienend systeem specifieke eisen stelt aan de omgeving. Zo zijn stadsranden meer geschikt voor een ecowijk dan een ingeklemde binnenstedelijke locatie.

Een netwerk van actoren

Het derde perspectief van de reconstructie heeft betrekking op het netwerkarakter van de ecowijk i.o. Hoe ziet dat netwerk eruit, waar bestaat het uit en hoe wordt het beleefd? De Rotterdamse filosoof Henk Oosterling⁸ probeert door te dringen tot de essentie van netwerkorganisaties door stil te staan bij de vraag wat het kenmerkende van een netwerk is. Dat zijn volgens hem niet de individuen of organisaties die voorgesteld kunnen worden als knooppunten in dat netwerk. Daarmee zouden we toch weer, zoals bekend vanuit ons westerse denken, het Ik, het Ego, het vermeende autonome subject, centraal stellen. In dit geval als een optelsom van mensen tot partijen met hun eigen belangen. Bovendien zouden we dan zo'n netwerk ook weer zien als iets met een eigen identiteit. Met zijn kennis van het Verre Oosten verzet Oosterling zich daartegen, omdat het afsluit en uitsluit. Hij pleit met Bruno Latour meer voor een differentiedenken, waarin sprake is van tijdelijkheid, voorlopigheid en – vooral – compassie voor het andere, het vreemde wellicht.

⁷ Een Zoöp is een organisatie-model dat samenwerking tussen mens en niet-mens waarborgt met als doel de belangen van alle levenden te behartigen. Over de wereld bestaan inmiddels 20 proto-Zoöps en bij elke Zoöp hoort een Spreker voor de Levenden, een persoon die die het niet-menselijke representeert bij (bestuurs)vergaderingen. Landschapsarchitect Maïke van Stiphout is de eerste Spreker namens het niet-menselijke in Nederland via Het Nieuwe Instituut (HNI) in Rotterdam.

⁸ Henk Oosterling (2016) *Waar geen wil is, is een weg; doendenken tussen Europa en Japan*. Boom uitgeverij, Amsterdam.

Voor Oosterling staan dus niet de knooppunten van individuen of organisaties centraal, maar de relaties tussen hen. Het gaat dus om inter-esse, ofwel het zijn van het tussen. Die relaties duiden dus op interesse voor elkaar, betrokkenheid op elkaar en compassie voor elkaar. Dit is dan ook precies hoe wooncoöperatie Brundtland zich wil verhouden tot haar partners naar buiten en naar binnen toe en waarde hecht aan een betrokken verbinding tussen deelnemers aan het initiatief. Die verbindingen zijn actief, energetisch, waarde toevoegend en niet passief en theoretisch. Ze zijn noch verticaal, noch horizontaal, maar circulair en verlopen met vele feedbackloops. Chaotisch dus, maar levend en levendig; producerend en consumerend tegelijkertijd.

Reconstructieperspectief 3: hoe stevig is het netwerk van actoren in de Brundtland casus?

De coöperatie Brundtland heeft sterk geïnvesteerd in netwerkcontacten, deels op basis van de eigen individuele – en soms ook toevallig tot stand gekomen - contacten, deels gericht op partnerschap gebaseerd op kennis en/of invloed over aspecten van een integrale ecowijk. Zo zijn Avans Hogeschool en BUas (Breda University of Applied Sciences) betrokken bij kennisontwikkelings-trajecten voor eigen leden en omgekeerd heeft Brundtland haar kennis ingezet bij het verbeteren van het curriculum. Het Waterschap en Staatsbosbeheer zijn al vanaf het begin betrokken bij het initiatief in verband met ecologische randvoorwaarden bij de inrichting van het gebied. Ook woningcorporatie Alwel was al vroeg aangehaakt, met een positief imago-verhogend effect dat de wooncoöperatie voor 20-25% toegankelijk is mensen met een smallere beurs. De professionele partners Coöperatieve Samenwerking (uitwisseling kennisontwikkeling over coöperatief ondernemerschap bij ruimtelijke ontwikkelingen), Synchron (duurzame gebiedsontwikkeling) en Sweco hebben zowel een rol gespeeld bij de communicatie met de gemeente, als bij de kennisontwikkeling van de (aspirant)leden van Brundtland.

Duidelijk is dat alle betrokken partijen van mening zijn dat het investeren in een stevig netwerk van actoren een belangrijke voorwaarde is voor de uiteindelijke realisatie van zo'n complex project. Toch bestaan er twijfels over de effectiviteit van de unilaterale netwerkvorming vanuit de wooncoöperatie. Steeds gaat het namelijk om één-op-één relaties vanuit het denkbeeldige centrum van Brundtland met een partij en niet om het versterken van de onderlinge relaties van partijen in het kader van visievorming en uitwerkingsplannen. Iets waar Latour ons al op wees. Daardoor is er te weinig sprake geweest van een stap voor stap gedeeld toekomstbeeld en is het netwerk te typeren als betrekkelijk los en zonder samenhang. Daar komt bij dat ook de relatie met de gemeente onvoorspelbaar en terughoudend was. Geen moment is sprake geweest van een gezamenlijke en gecoördineerde inspanning. Het bestuur van Brundtland beseft dat zij te weinig energie heeft gestoken in de continue beïnvloeding en verleiding van de politiek. Het ambtelijk apparaat van de gemeente heeft de indruk dat het optuigen van een indrukwekkend 'circus van netwerkpartners' een strategisch belang voor Brundtland zou hebben, namelijk om druk uit te oefenen op de gemeente om in te stappen. Dit, terwijl de coöperatie, volgens één van de gemeentelijke gesprekspartners, vanaf het begin nooit echt geïnvesteerd zou hebben in contact met de gemeente.

Het netwerk van contacten heeft zich in de loop van de tijd verlegd en ook de intensiteit van de relaties kent een variabel verloop. Dat geldt zowel voor de interne relaties binnen de wooncoöperatie als voor de externe relaties. Het onderhouden van de interne relaties bestond deels uit regelmatige plenaire vergaderingen (en online meetings gedurende de Coronatijd) over de bedrijfsvoering en inhoudelijke aspecten van wat een ecowijk is en kan zijn. Daarnaast zijn er in de loop van de tijd werkgroepen opgestart met speciale opdrachten over onder meer visie- en waardenontwikkeling, duurzame ontwikkelingsdoelen, natuur & milieu, besluitvorming, de meerwaarde van een ecowijk en verkenning van de haalbaarheid van een mogelijk



tweede zoeklocatie. Sommige contacten met de externe partijen hadden een regelmatig karakter op de korte termijn (Alwel, Synchron, Waterschap), andere zijn regelmatig maar met grote tussenpozen en betrekkelijk afstandelijk omdat, gezien de onzekerheid over het initiatief, geen actie werd overwogen (ministerie BZK). Weer andere contacten waren kort en hevig. Dat speelde met name in de fase dat het er even naar uitzag dat coöperatie Brundtland uitzicht had op één van de vier locaties. Toen werden de relaties met de geïnteresseerde financier en grondeigenaar aldaar zeer intensief, want er moest handelend worden opgetreden richting gemeente.

Taal en systeemlogica

Over de mate van intensiteit en diepte van contacten met de gemeente valt op dat deze op een tamelijk traditionele manier tegen het Brundtland initiatief heeft aangekeken. In de allereerste fase toen Brundtland z'n oog liet vallen op een geschikte en aantrekkelijke locatie aan de rand van de stad en het bestuur van Brundtland een uitgebreide briefing stuurde naar het college van B&W over haar interesse, schrok het college van deze ambitieuze handelswijze en liet Brundtland weten niet op die manier zaken te willen doen. Het bestuur van Brundtland wilde de relatie niet verder belasten en bond in. Maar het college deed wel iets met de getoonde interesse van Brundtland voor dat gebied en ontwikkelde samen met investeerders, waarmee in het verleden positieve ervaringen waren opgedaan, een traject voor een groot woningbouwprogramma. Evenwel zonder Brundtland als geïnteresseerde partij daarbij te betrekken. Deze beproeving heeft de latere samenwerking wel gekleurd. Steeds duidelijker werd dat de systeemlogica en de beleidscyclus van de gemeente in de vorm van 'dit is het initiatief, dit zijn de fasen van beleid tot en met uitvoering en zo wordt de verantwoordelijk bestuurder per fase op de hoogte gehouden' niet van toepassing blijkt te zijn voor het Brundtlandinitiatief. In dat verband kan ook worden gewezen op het traject rond de hele Omgevingsvisie van de gemeente. Dat bleek toch vooral een autonoom proces van binnenuit te zijn speelde zich af achter de muren van het stadskantoor. Voor een reflectieve impuls van Brundtland, zoals een van de positieve ambtenaren dat uitdrukte, bleek geen ruimte. Dit, terwijl de principes van de Omgevingswet prima paste bij de visie van Brundtland op een gezonde en toekomstbestendige samenleving. Het niet passen van het initiatief in het dominante denken en de veronderstelde vaagheid van het initiatief werden als reden genoemd voor het feit dat nooit sprake is geweest van een bestuurlijke opdracht aan een projectleider om met Brundtland samen te werken. Een bijkomende reden voor terughoudendheid vanuit de gemeente was de onduidelijkheid wat Brundtland als een coöperatieve rechtsvorm nu in de melk te brokkelen had. Het had immers geen grondpositie en was ook niet te rubriceren als klassiek burgerinitiatief. Kortom: de participatie van ambtenaren bij de totstandkoming van het Brundtlandinitiatief bleef beperkt tot welwillende vrijblijvendheid, idealisme en persoonlijke belangstelling, maar kon niet bogen op steun vanuit de 'normaal' werkende bureaucratie. De afstand tussen systeemlogica van de gemeente en logica van de leefwereld van Brundtland bleek onoverbrugbaar. Ook de inzet van ontwikkelaar Synchron, die zich achter de doelen en waarden van Brundtland schaarde, heeft niet mogen leiden tot een transformatie in het denken over gebiedsontwikkeling, noch tot een doorbraak in de relatie tussen Brundtland en de gemeente Breda.

Uiteindelijk is samenwerking in de vorm van actieve, elkaar wederzijds beïnvloedende netwerken terug te voeren op de vraag of partijen voldoende in elkaar hebben geïnvesteerd. Hebben zij elkaar begrepen en zijn zij bereid om elkaar in het langdurende proces de hand te reiken? We hebben gezien dat de contacten van Brundtland met vrijwel alle netwerkpartners positief waren, omdat de visie en kernwaarden (openheid, diversiteit, nieuwsgierigheid, delen, gezondheid) gedeeld werden. Met name de betrokkenheid van wooncoöperatie Alwel en de Provincie Noord-



Brabant mag hierbij worden genoemd. De eerste, omdat deze bereid was te investeren in een gezonde omgeving met duurzame bouw voor minder draagkrachtigen. De tweede, omdat de Provincie bereid was flexibel bouwen als groot experiment toe te staan en ook nog financieel te ondersteunen. Ook hebben we gezien dat de relatie met de gemeente spanningsvolle momenten heeft gekend. Een van de gemeentelijke gesprekspartners heeft dat mooi getypeerd. Volgens hem heeft het ontbroken aan een goede balans tussen eigenzinnigheid en verbinding. Ondanks de oprechte wil tot samenwerking was hij van mening dat Brundtland onvoldoende oor had voor twee voorwaarden van de gemeente: bouwen in voldoende hoge dichtheden en een flexibel organisch groeiprincipe van de ecowijk. Het eigenaardige is dat in de planvorming van Brundtland aan beide randvoorwaarden voldaan was. Anders zouden de plannen ook zeker niet financieel haalbaar hebben kunnen zijn, wat gezien het ingenieursrapport van Sweco wel degelijk het geval was. Ook het bestuur van Brundtland erkent dat zij uit verbinding is geraakt met de gemeente en wijt dit aan de twee tegengestelde economische waardeoriëntaties. De gemeente zou uitgaan van een Angelsaksisch kapitalistisch verdienmodel dat zich baseert op marktwerking, kort termijnbeslissingen en privaat eigendom, terwijl Brundtland meer geïnspireerd werd door een Rijnlands model waarin samenwerking, duurzaamheid en lange termijnperspectieven voorop staan.

Proces en resultaat van samenwerking

Het vierde en laatste element van reconstructie betreft het proces van samenwerking en tot welk resultaat die samenwerking heeft geleid. Wooncoöperatie Brundtland is een mix van een burgerinitiatief en een ondernemingsvorm. De coöperatie wil dus iets samen realiseren vanuit inspirerende toekomstideeën en in een vorm die (financieel) haalbaar is op de korte, maar vooral ook langere termijn. Zij is gericht op het stap-voor-stap realiseren van een inclusieve leefomgeving, waarbij rekening wordt gehouden met de rechten en kwaliteiten van het milieu en met de participerende rol van zowel de betrokken deelnemers als de verbonden partijen. In dat geleidelijke proces, waarin wederzijds vertrouwen kan groeien, de toekomstvisie wordt gedeeld en middelen worden ingebracht, kunnen resultaten worden geboekt die uitmonden in een ecowijk die open staat naar haar omgeving. Kortom: beoogd is een verdiepend proces dat loopt van optisch neutrale samenwerking naar volwaardig en gelijkwaardig partnerschap.

10

Reconstructieperspectief 4: is sprake geweest van gelijkwaardig partnerschap en welke leerervaringen zijn we tegengekomen?

Samenwerking begint met het delen van de waarden. Intern hebben daarover binnen de coöperatie diverse dialogen en werksessies plaatsgevonden, waarbij licht- en donkergroene versies elkaar in evenwicht hielden. Naar buiten toe heeft de coöperatie de eigen doelen steeds gekoppeld aan de doelen van het Programakkoord van de politieke partijen in Breda. Ook de onderliggende waarden bleken overeen te komen, ook al heeft er nooit expliciet een waardendiscours plaatsgevonden. De conclusie is toch wel dat in de praktijk de ecologische waarden minder zwaar wogen dan de financieel-economische. Daardoor bleef bij de gemeente de vraag rijzen: hoe kan de ecowijk worden gerealiseerd? En: hoe kunnen de algemene doelen worden vertaald naar realisatie?

We kunnen constateren dat de overeenkomende waarden niet de verbindende factor zijn geweest voor gelijkwaardig partnerschap. Daar heeft de Coronaperiode zeker aan afgedaan: het contact met de gemeente 'vertraagde en verdunde' en zo liep langzaam de energie uit het initiatief. Toch was duidelijk dat Brundtland, ondanks het ambassadeurschap van enkele goedwillende ambtenaren, geen echte positie in de organisatie kreeg en geen reëel uitzicht had op een locatie. Dat heeft twee oorzaken. De conservatieve wind die waaide binnen het stadskantoor zorgde ervoor dat de (grote) bouwopgaven gegund werden aan bekende partijen (old boys network). Het in het begin opgebouwde negatieve imago bleef de wooncoöperatie door de jaren heen achtervolgen. Rijk en Provincie stonden vanaf het begin duidelijk positiever tegenover samenwerking, maar bleven te veel een 'welwillende waarnemer', ook al was de Provincie bereid een investeringsbudget te reserveren voor een ecowijk van tenminste 100 woningen. Achteraf gaf de Provincie aan dat zij meer had kunnen doen om de gemeente te verleiden en inspireren door Brundtland als casus te gebruiken in het kader

van de vertaling van een Omgevingsvisie in een gebiedsvisie. De externe adviseurs van de coöperatie waren positief gestemd over de professionele samenwerking met Brundtland, maar hebben het initiatief zien doodbloeden. Helaas zonder het netjes af te hechten, zo gaf Synchron aan.

Zoeken naar verklaringen

De vraag waarom het Brundtland-initiatief in Breda is gestrand is een ingewikkelde. Zo zijn er binnen de gemeente meerdere geluiden te beluisteren. Aan de ene kant de eerlijke bevestiging dat het nieuwe initiatief niet past binnen het bestaande conservatieve denk- en organisatiekader van de gemeente⁹. Gekoppeld aan deze behoudende cultuur speelde ook twee nadelige factoren een rol: het ontbreken van een eigen grondpositie en het te vroege moment waarop het initiatief tot stand kwam. Tegenwoordig zouden de biodiversiteit, het stikstofverhaal, het belang van gezondheid en de flexibiliteit voor Natura 2000 gebieden misschien meer gewicht in de schaal hebben gelegd. In het andere geluid klinkt de meer gereserveerde houding door die de gemeente vanaf het begin aannam richting Brundtland en die volgens de gemeente mede voortkwam uit de eigenzinnige houding van de coöperatie Brundtland zelf. Die houding in relatie tot het ontbreken van een zogenaamd realistisch plan hebben ertoe geleid dat bij de gemeente de energie eruit ging om te blijven investeren in de relatie. In de zelfkritische houding van Brundtland klinkt het geluid door dat wellicht te weinig en te laat tijd en aandacht is geschonken aan het lobbywerk in de gemeenteraad en richting burgemeester. Ook de Provincie en Synchron zijn van mening dat Brundtland wat alerter had kunnen acteren. Eerstgenoemde wijst erop dat Brundtland in een vroegtijdig stadium meer kracht en snelheid had kunnen ontwikkelen om met alle partijen inclusief de wethouder in een hoge drukpansessie doorbraken op strategische gebied te forceren en de vraag centraal stellen 'hoe krijgen we het initiatief van de grond?' Synchron is van mening dat samen met de coöperatie eerder een verwervings- en investeringsstrategie ontwikkeld had moeten worden. Kortom: er is te laat en te weinig geïnvesteerd in voldoende draagvlak voor het nieuwe initiatief. Daar sluit een eerdere suggestie van Staatsbosbeheer bij aan dat een Comité van Aanbeveling had kunnen helpen. Juist om de contacten met het bestuur en de gemeenteraad warm te houden.

Duidelijk is dat coöperatie Brundtland de gemeente steeds meer is gaan zien als een tegenstander in plaats van medespeler. Overigens het omgekeerde is ook het geval en waarschijnlijk nog wel in sterkere mate. Brundtland werd in tegenstelling tot andere en bekendere marktpartijen niet gezien als een serieus initiatief dat kans van slagen heeft. Dat met het initiatief ingespeeld wordt op de behoeften in de samenleving aan een gezond, sociaal betrokken en leefbaar milieu werd onvoldoende ingezien. De do's van een partnerschap – verdieping in elkaars drives, samenwerken, duidelijk zijn over de intenties en erkenning van elkaars verantwoordelijkheid – zijn daardoor niet of onvoldoende in de praktijk gebracht. Ook was er sprake van te veel losse eindjes: het ontbreken van een vaste ambtelijke contactpersoon met overwicht, een wisselend college en een marktpartij die eerder ingeschakeld had kunnen worden om investeringskennis in te brengen.

Wooncoöperatie Brundtland als kwetsbaar geheel van actoren

Met deze evaluatieve conclusies keren we terug naar de theorie. Aansluitend bij het gedachtegoed van Latour komt uit deze studie een beeld naar voren van een energieke wooncoöperatie Brundtland die plots als actor het speelveld van de ruimtelijke ordening van de gemeente Breda betreedt. Deze actor heeft samen met een reeks van andere actoren in steeds wisselende samenstelling en intensiteit iets te weeg gebracht binnen de eigen contreien en daarbuiten. Binnen, heeft het vooral enthousiasme opgeleverd en bereidheid van deelnemers om mee te ontwikkelen en een financiële bijdrage te leveren aan de voortgang. Buiten, heeft de actor belangstelling gewekt en betrokkenheid

⁹ De gesprekspartner van Staatsbosbeheer gaf meer duiding aan dat conservatisme, dat volgens hem onder meer blijkt uit de ontbrekende experimenteerruimte voor Brundtland op één van de locaties. Op die locatie was ruimte voor samenwerking tussen Brundtland, de gemeente, twee particuliere eigenaren en de Rabobank. Daarnaast kon de gemeente niet uit de voeten met de ontwikkelingsfunctie van de coöperatie ook al ontbeerde deze een eigen grondpositie. Verder houdt de gemeente er een ouderwetse visie op eigendom op na met daaraan gekoppeld een denken in korte termijnontwikkelingen in een lineair in plaats van organisch perspectief.

gecreëerd. Tot een landing in Breda hebben de inspanningen niet geleid en ook kunnen we niet spreken van echt doorleefd netwerkpartnerschap. Redenen zijn genoemd en argumenten gegeven. Maar de vraag die mij blijft bezighouden is: tot welke inzichten heeft de casus geleid en wat kunnen de partijen leren als elementen uit de samenleving zich organiseren en verantwoordelijkheid willen nemen? Het denken van Latour kan ons hierbij helpen wanneer hij duidt op *erkenning van kwetsbare ketens van actoren* door de gemeente. Ik herhaal het eerdere citaat van hem: “wie beseft dat de wereld uit kwetsbare ketens van actoren bestaat heeft een betere kans om te zien op welke punten er ingegrepen kan worden om de boel te veranderen”. Hierin ligt besloten dat gemeenten moeten leren inzien dat kwetsbare ketens niet uit zwakte voortkomen, maar een kracht kunnen zijn die benut kan worden om verandering in de samenleving te realiseren is. De ervaring leert dat sommige ambtenaren en bestuurders daar gevoel bij krijgen, maar de meesten nog niet. Het impliceert een meer faciliterende en betrokken houding en minder een van hiërarchische sturing van bovenaf. Tegelijkertijd kunnen ook coöperaties ervoor zorgen dat hun netwerken – de keten van actoren – sterker worden door minder eenzijdig te investeren in één-op-één contacten met actoren, maar door een rol te spelen in de verbinding tussen die actoren. Het cement voor die verbinding bestaat vanaf het begin uit het ontwikkelen van een visie en een bijbehorende waarden-set. Op grond hiervan kan gezamenlijk een werkbare uitvoeringsstrategie worden ontwikkeld. Zo ontstaan in het hele ontwikkelingstraject ketens rond bijvoorbeeld huisvesting, energie, financiering, waterbeheer, kunst en cultuur en sociale samenhang. In termen van Latour gaat het er dus om dat de netwerken van de betrokken actoren zich vervlechten waardoor het hele netwerk sterker wordt. Op die manier wordt de keten van actoren sterk genoeg om zich te bewijzen als collectieve investeerder en hoeder van nieuwe (samenlevings-)waarden op een bepaalde locatie. Gezien de grote intensiteit van ‘netwerkmanagement’ kan het instellen van een Comité van Aanbeveling een rol spelen bij het versterken van de politieke netwerken met de gemeente en ook richting ministerie en provincie. Voorkomen moet worden dat er te veel discontinuïteit ontstaat waardoor de energie wegloopt en telkens weer opnieuw ingebracht moet worden. Mogelijkerwijs had dan de passieve welwillende betrokkenheid van Rijk en Provincie kunnen omslaan in een meer actieve rol richting gemeenten en een bereidheid ook in financieel opzicht te investeren.

12

Het tweede aanknopingspunt dat Latour geeft en waar lessen uit getrokken kunnen worden, ligt besloten in het begrip *progressieve compositie*. Hij doelt daarmee op het stap-voor-stap politieke handelen van actoren van netwerken. Zoals ik het interpreteer gaat het om het strategisch ontwikkelen van een vertrouwensrelatie tussen de partners. Immers, vertrouwen komt te voet en gaat te paard. We hebben gezien dat met name de relatie tussen het nieuwe, coöperatieve initiatief en de veelkoppige en geharnaste gemeente de nodige voor- en omzichtigheid vereist. Uit de casus werd duidelijk dat een in het begin ontstaan imago niet gemakkelijk te corrigeren is. Wat waarschijnlijk ook kan helpen om de gemeente tot een grotere souplesse te verleiden is het vroegtijdig inschakelen van een vernieuwende, maar voor de gemeente bekende marktpartij, die in staat is een helder, nieuw lange termijn investeringsverhaal neer te zetten. Daarmee wordt de haalbaarheidsvraag die bij gemeenten altijd speelt eerder beantwoord en is de kans groot dat samenwerking meer vanuit het hart plaatsvindt en gericht kan worden op het geleidelijk aan afpellen van de complexiteit van het initiatief. Als nieuwe speler op het veld van gebiedsontwikkeling is het belangrijk om de historische samenklontering van bestaande belangen in de ruimtelijke planning te kennen en om daar adequaat op in te spelen. Het droppen van een mooi, omvattend en uitdagend idee is niet genoeg om het bestaande conglomeraat van belangen mee te krijgen. De gemeente is in die zin geen neutrale, onafhankelijke speler, maar maakt deel uit van dat conglomeraat en die historisch gegroeide samenklontering van belangen.

Het laatste punt dat Latour ons meegeeft heeft te maken met de *complexiteit, grilligheid en onvoorspelbaarheid van netwerkvraagstukken*. Het is niet vreemd dat de inmiddels honderden coöperaties op het gebied van onder meer wonen en energie door de regelgeving en ingesleten patronen op dezelfde problemen stuiten als wooncoöperatie Brundtland. Ook zij ervaren dat uit de

samenwerking met gemeenten geen gelijkwaardig partnerschap groeit. Dat heeft te maken met het feit dat de core business van gemeenten lange tijd bestaan heeft uit structureel, simpele vragen met een herhalend karakter. Dus vragen die beheersbaar en voorspelbaar zijn. Het ontwikkelen van een ecowijk is van een andere orde en vraagt om netwerksturing met een andere - meer faciliterende - rol voor de overheid. Dat is voor diezelfde overheid slikken en leren en dat vereist moed en leiderschap. Vaak ontbreekt het daaraan. Het gevolg hiervan is dat wat volgens de Provincie Noord-Brabant het uithangbord voor de gemeente Breda had kunnen worden, het ontwikkelen van een heuse ecowijk, die vanwege z'n integrale en inclusieve concept, z'n grote aantal betrokken actoren vorm en inhoud had kunnen geven aan een kwalitatief hoogwaardig leefgebied, uiteindelijk niet gelukt is. Niet ontkend kan worden dat ook de onervarenheid van de Brundtlanders met netwerksturing hieraan debet is. Kennis en competentie moeten op de juiste wijze worden afgestemd met historisch gegroeide patronen, posities en belangen.

Zeven jaar duwen en trekken hebben weliswaar niet geleid tot het beoogde resultaat – het ontwikkelen van een ecowijk in de gemeente Breda – maar het proces is voor de deelnemers en partners van Brundtland waardevol en leerzaam geweest. Hopelijk ook voor de gemeente Breda, want de toekomstige opgaven zijn complex en vragen steeds vaker om een andere netwerkachtige aanpak. De laatste signalen zijn dat de gemeente Etten-Leur, slechts op korte afstand gelegen van Breda, wel geïnteresseerd is in het Brundtland-concept en dit concept wil inpassen in haar Omgevingsvisie. Je zou dat een typisch voorbeeld van serendipiteit kunnen noemen: een toevallige ontdekking van iets onverwachts en bruikbaar, terwijl de ontdekker op zoek was naar iets anders. Iets willen realiseren in Breda, maar iets gaan realiseren in Etten-Leur.

Leerervaringen in de praktijk brengen

Mijn analyse van de 'mislukte' landing van wooncoöperatie Brundtland in de gemeente Breda heeft niet alleen geleid tot inzicht in het krachtenspel van actoren in een tijd-ruimtelijke setting, maar *daardoor heen* ook tot een aantal leerervaringen die bij kunnen dragen aan een grotere kans op realisatie¹⁰. In die leerervaringen liggen strategische beleidsaanbevelingen besloten; zowel voor de initiatiefnemers van de wooncoöperatie, als voor de gemeente die plaats moet inruimen voor dergelijke initiatieven. De belangrijkste zal ik hieronder kort toelichten:

- De casus Brundtland laat zien dat een valse start gauw gemaakt is, omdat een assertieve houding van initiatiefnemers door de gemeente geïnterpreteerd kan worden als betweterig en arrogant en tot een doorkruising van eigen latente ideeën die plotseling geactiveerd worden, maar dan in een omgekeerde richting van afwijzing. Het is dus zaak om al vanaf een vroeg moment te investeren in verbinding. Wat kan die verbinding inhouden?
- 'Verbinding' veronderstelt vertrouwen, maar hoe kun je nu vertrouwenwekkend overkomen als partijen elkaar niet kennen? De rol van insiders is hierbij van groot belang. Tot die insiders behoren mensen die bekend zijn met de gemeente, daarin hun sporen hebben verdiend en tegelijkertijd grote verwachtingen hebben van het vernieuwende initiatief. In politiek-bestuurlijk opzicht is een Comité van Aanbeveling een uitgelezen kans om bestuurders en hoge ambtenaren mee te krijgen in het denken over het initiatief. Bovendien kan zo'n comité zorgen voor de nodige continuïteit, juist omdat het initiatieven van de lange adem betreft en de politiek de neiging heeft tot kortademigheid, mede ingegeven door een korte bestuurlijke termijn van vier jaar. In technisch-inhoudelijk opzicht wordt de slagingskans sterk verhoogd door al in een vroeg stadium een geschikte en inspirerende investeerder-projectontwikkelaar

¹⁰ In het boek *Instituut voor briljante mislukkingen; maak ruimte om te experimenteren, innoveren en leren* (2018) laat Paul Louis Iske ons zien dat om te innoveren het maken van fouten onvermijdelijk, zelfs, absoluut noodzakelijk is. Juist in een tijdperk van transitie moeten we anders leren aankijken tegen het maken van fouten, niet alleen omdat fouten maken menselijk is, maar vooral ook omdat we van fouten kunnen leren. 'Briljant mislukken' gaat over positieve verandering door te proberen en leren en draagt op die manier bij aan zowel persoonlijke als collectieve groei.

bij de ideeën en plannen te betrekken. Dat is wenselijk omdat het coöperatieve initiatief nog geen grondpositie heeft en ook over onvoldoende korte termijnvermogen beschikt en de vraag al snel op tafel komt of het initiatief financieel haalbaarheid is. Hoe kan die verbinding worden versterkt en uitgroeien tot echt (netwerk)partnerschap?

- Wat de casus duidelijk maakt is dat kennis hebben van elkaars taal en cultuur – samengevat in termen als systeemlogica en logica van de leefwereld – behulpzaam kan zijn om elkaar te begrijpen en op het juiste moment in te spelen op ontwikkelingen. Een sterk en beproefd middel is het regelmatig organiseren van workshops en kennisateliers, waarin alle partijen betrokken worden. Het thema en moment van organisatie van deze sessies zijn cruciaal. Bijvoorbeeld als het gaat over de (meer)waarde van een ecowijk en wat dat voor partijen en de omgeving betekent, over de inpassing van het initiatief in de bredere Omgevings- (stads)visie met gebiedsvisies, over de lange termijnfinanciering van het initiatief, over het ontwerp van het plan en over de wederzijdse effecten van ideeën, koers en besluiten van partijen op elkaar. Wat is daarvoor nodig?
- De ervaring van de Brundtlandcasus leert dat netwerkachtig organiseren strategisch inzicht vereist en veel investeren in dwarsverbindingen. De kracht van het Brundtlandnetwerk wordt namelijk niet alleen bepaald door de contacten van Brundtland met de betrokken partijen, maar ook doordat deze partijen elkaar opzoeken en in elkaar investeren. De basis daarvoor kan worden gelegd door genoemde kennisbijeenkomsten en gerichte doorverwijzing. Zo ontstaat een veelkleurig netwerk van partijen, niet hiërarchisch geordend, misschien zelfs chaotisch, maar wel sterk en veerkrachtig. Juist omdat uithoudingsvermogen een belangrijke asset is moet continu geïnvesteerd worden in het netwerk. De betrokken partijen hadden op die manier wellicht meer invloed kunnen uitoefenen op de gemeente Breda om het initiatief binnen de gemeentegrenzen te laten landen. De vraag is of continu investeren in verbinding voldoende is of om meer vraagt?
- De casus laat zien dat op een aantal vlakken meer en beter geïnvesteerd had kunnen worden in verbinding, maar niet vergeten mag worden dat het Brundtlandinitiatief juist óók haar kracht heeft ontleend aan een eigenzinnige én toekomstbestendige visie op de stad en het leven. Daarmee komen we op het terrein van de Weltanschauung. Hoe kijkt wooncoöperatie Brundtland naar de toekomst en hoe de gemeente Breda? Natuurlijk kan het helpen als bijvoorbeeld een burgemeester of een wethouder zich vierkant achter zo'n innovatief initiatief schaaft, maar hoe ziet het politieke DNA van de ontvangende gemeente eruit? Is er in essentie ruimte voor eigenzinnigheid, duurzaamheid en toekomstbestendigheid? Tijdens het lange proces van zeven jaar tussen idee en besluit om te stoppen met het initiatief in Breda werd duidelijk dat de Weltanschauingen van wooncoöperatie Brundtland en de beleidsbepalers van de gemeente te verschillend waren om overbrugd te kunnen worden. Terwijl de kernwaarden van Brundtland zaten in nieuwe samenwerking, duurzaamheid en lange termijnperspectief, baseerde de gemeente Breda zich op ver doorgevoerde marktwerking, korte termijnbeleid, privaat eigendom en samenwerking met bestaande partners. Dat doet met terugwerkende kracht misschien de vraag rijzen of Breda als vestigingsplaats voor een grote ecowijk als die van Brundtland al vanaf het begin van het initiatief kansloos was. Dat zullen we nooit weten, maar een gedegen verkenning van het politieke speelveld en het DNA van de gemeente vooraf is zeker geen luxe.

¹ Gesproken is met de drie initiatiefnemers van Brundtland Michelle Poppe, Arwi Klip en Hans van Mensvoort, alsmede met de adviseur van Brundtland Menno de Lange van Droomwonen. Vervolgens zijn drie gesprekken gevoerd met ambtenaren van de gemeente Breda: Daniëlle Dictus (programmamanager Omgevingswet), Bertwin van Rooijen (afdelingshoofd Ruimte en Vastgoed, ketenmanager stedelijke ontwikkeling), Rombout van Eekelen (ecoloog). De verantwoordelijke bestuurder wethouder Daan Quaars (VVD) was niet bereid tot een reflectief gesprek. Daarna hebben gesprekken plaatsgevonden met Maurice van Noordenne (Provincie Noord-Brabant) en Arjen Nijenhuis (Ministerie van Binnenlandse Zaken). Tot slot hebben drie gesprekken plaatsgevonden met Marian van Uenk (adviseur Sweco), Ruben van Donselaar (directeur Synchron) en Jan Janse (Staatsbosbeheer). Helaas was ook de directeur van woningcorporatie Alwel, Karo van Dongen, niet bereid tot een gesprek.