

Verslag

YURP's-competentiedag

19 oktober 2007

Colofon

Dit verslag is een uitgave van KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing en is geschreven door Piet Korporaal.

Young Urban Renewal Professionals (YURP's)

Het KEI-netwerk YURP's bestaat uit jonge professionals (< 35 jaar), werkzaam in de stedelijke vernieuwing bij partners van KEI. KEI biedt met dit netwerk een platform voor de opvattingen en ideeën van een nieuwe generatie die op een eigen wijze de stedelijke vernieuwingsopgave benadert. Centraal staan ontmoeting en discussie over stedelijke vernieuwing en de confrontatie tussen YURP's en 'seniors'. Het YURP's-netwerk telt inmiddels meer dan 300 leden, geïnteresseerden kunnen zich aanmelden bij KEI.
www.yurps.nl

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing

Kruisplein 25 r Rotterdam
Postbus 897
3000 AW Rotterdam

T 010 282 51 55
F 010 413 02 51

info@kei-centrum.nl
www.kei-centrum.nl

Copyright 2007 KEI

Inleiding

Op 19 oktober 2007 organiseerde KEI in Rotterdam de derde jaarlijkse YURP's-competentiedag. Ruim 50 YURP's gingen onder leiding van zeven coaches aan de slag om te werken aan de professionalisering van het beroep van stedelijke vernieuwer en de daarvoor benodigde competenties. Dit verslag is een weergave van de competentiedag en geeft de bevindingen van de coaches weer ten aanzien van de competenties van de YURP's en de geleerde lessen van de YURP's op deze dag.

Als kenniscentrum is KEI niet alleen geïnteresseerd in de inhoud van de stedelijke vernieuwingsopgave, maar vooral ook in de vraag hoe je als professional daarin beweegt en welke positie je inneemt. Wat moet je weten en kunnen? Over welke eigenschappen en vaardigheden dien je te beschikken als stedelijke vernieuwer? Het is KEI de laatste jaren met name duidelijk geworden dat je als professional een connector moet zijn, een verbinder. Iemand die bruggen kan slaan tussen verschillende partijen, belangen en disciplines. Iemand die overzicht heeft in stedelijke processen en vanuit die positie zicht heeft op kwaliteit. Vervolgens is het de vraag hoe je dat kunt ontwikkelen. KEI heeft hiervoor deze competentiedag opgezet.

Op basis van de succesvolle vorige twee edities van de competentiedag, input vanuit de YURP's-denktank en actuele ontwikkelingen (o.a. gebiedsontwikkeling) stelde KEI de competentiedag samen met een palet aan workshops. Het doel was de jonge professionals inzicht te geven in hun eigen functioneren en te werken aan de benodigde competenties. Onder leiding van verschillende coaches gingen de YURP's aan de slag en konden ze hun functioneren bespreken met, of spiegelen aan de mede-YURP's of hun vakkennis bijspijkeren in een kenniscollege. De volgende workshops werden aangeboden:

- Intervisie - *Nynke Sterenberg, Vensters*
- Simulatiespel - *Roeland Kreeft, Gerrichhauzen en Partners*
- Faciliteren/modereren - *Ronald Löhr, DHV*
- Netwerken/lobbyen - *Jeroen den Uyl, Twynstra Gudde*
- Samenwerkingsvarianten in de stedelijke vernieuwing - *Michel Simons, Eiffel*
- Werkcollege Het marktdenken in de stedelijke vernieuwing - *Leo Versteijlen, Kristal*
- Werkcollege Stedenbouw - *René Daniëls, Buro 5*



Bevindingen van de coaches

In de hierna volgende alinea's wordt per workshop een korte samenvatting van de inhoud van de workshop gegeven, alsmede de observaties over het verloop van de dag en de belangrijkste bevindingen vanuit het perspectief van de coach ten aanzien van de YURP's.

1. *Intervisie*

Intervisie is een ontwikkelingsmethode waarbij je leert van collega's of andere professionals. De deelnemers aan een intervisiegroep denken mee over vraagstukken en knelpunten in werksituaties. Dit gebeurt door het stellen van vragen, om zo, met behulp van het eigen analytisch en probleemoplossend vermogen, zicht te krijgen op het ingebrachte probleem en hoe hierin te handelen. Hiermee kun je een eerste stap zetten om op een andere wijze naar jezelf of een werkomgeving te kijken. In deze workshop werd met een variant van de intervisiemethode gewerkt. De workshop werd gegeven door Nynke Sterenberg, medeoprichter en directeur van Vensters bv.

Nynke Sterenberg leidde de YURP's geleidelijk in het thema van intervisie. Eerst legde zij uit wat intervisie eigenlijk is. Daarna liet zij de YURP's ervaren hoe zij op een andere manier kunnen leren naar elkaar te kijken, naar elkaar te luisteren en elkaar te ondersteunen tijdens een intervisiesessie. Bijzonder leerzaam was ook het noemen en daardoor differentiëren van de *circle of influence* in verhouding tot de cirkel van betrokkenheid, die juist bij jongere professionals niet altijd overeenkomt. Aan de hand van eigen ingebrachte casussen leerden de YURP's hoe intervisie vorm te geven. Nynke Sterenberg schepte een sfeer waarbinnen de YURP's zeer open over hun eigen vragen en moeilijkheden waren.



De bevindingen van Nynke Sterenberg:

"Wat mij vooral is bijgebleven en wat het ook zo leuk maakte, is de gretigheid en de openheid van de YURP's; de bereidheid om zich mee te laten nemen en het accepteren van een spiegel die ze af en toe kregen. Mij viel in de van tevoren toegestuurde casussen op dat er een geneigdheid was om problemen buiten zichzelf neer te leggen: anderen moeten wat doen, zodat ik prettiger kan werken. Voor de meeste deelnemers was het nieuw om op deze manier te luisteren en eerst door te vragen, alvorens met een oplossing te komen. Deelnemers wilden zo graag anderen helpen, dat de eerste neiging was om direct met oplossingen te komen. Dat je eerst voldoende tijd neemt om goed de vraag achter de vraag te analyseren, is iets waar ik erg op heb moeten letten. Ook viel mij op dat aardig wat YURP's zoeken naar hun rol en positie ten opzichte van de senioren waarmee ze werken."

2. *Simulatiespel*

Deze praktijksimulatie, waarin een aantal (fictieve) partijen door samen te werken problemen in een wijk moeten oplossen, was bedoeld om meer inzicht te krijgen in de dynamiek van het samenwerken op het gebied van stedelijke vernieuwing, leefbaarheid, wonen-welzijn-zorg of op andere terreinen. Met het simulatiespel ontstaat inzicht in de factoren die van invloed zijn op

samenwerking tussen partijen met verschillende belangen. De workshop werd gegeven door Roeland Kreeft van Gerrichhauzen en Partners.

Hoe zien de verschillende samenwerkingsrelaties in de verschillende procesfasen eruit? Welke machtsrelaties zijn er? Onder andere deze vragen kwamen tijdens het simulatiespel aan de orde. Verder werkten de YURP's aan de vraag wat de voornaamste competenties zijn voor het sturen van processen, zonder echt de formele macht te hebben. Door middel van de praktijksimulatie zijn vervolgens een aantal onderwerpen voor de YURP's inzichtelijk gemaakt. Zo werd er ingegaan op de dynamiek van processen met veel verschillende partijen, op het verschil in procesfasen en de bijbehorende verschillende machtsrelaties en kwam de vraag aan de orde hoe blokkades opgelost kunnen worden.

De bevindingen van Roeland Kreeft:

"De YURP's hebben veel behoefte aan onderlinge uitwisseling en willen ook graag vertellen over hun ervaringen. Dat is wat mij opviel. Ik denk dat procesvaardigheden voor jonge professionals vaak nog wel ontwikkeling behoeven. Zij zijn geneigd soms te veel vanuit de inhoud te denken en vinden het moeilijk te accepteren dat er tal van beïnvloedende factoren in processen zijn die niet op de inhoud zijn te herleiden (verschillende organisatieculturen, dubbele agenda's, incompatibilités d'humeur, etc.). Een ander punt dat mij opviel, is dat YURP's zich door hun leeftijd en (gebrek aan) ervaring niet altijd even zeker voelen in hun rol in processen. Dat is iets waar ze elkaar bij kunnen helpen en waar ze handvatten voor aangereikt kunnen krijgen."

3. Faciliteren/modereren

Voor het tot stand komen van plannen en projecten is het van groot belang om bij de verschillende betrokken partijen draagvlak te krijgen en te behouden. Het is een belangrijke vaardigheid om met groepen mensen vanuit verschillende partijen om te kunnen gaan, bepaalde groepsprocessen te sturen en met de groep tot beslissingen en/of actiepunten te komen. Deze vaardigheid wordt faciliteren, ook wel modereren genoemd. In deze workshop zijn theorie, praktijk en de kneepjes van dit faciliteren uit de doeken gedaan en is hiermee geoefend. Deze workshop werd gegeven door Ronald Löhr van DHV.

Ronald Löhr heeft door zowel een theoretisch kader te schetsen als ook veel praktijkgerichte oefeningen heel tastbaar gemaakt wat de kansen en valkuilen van faciliteren zijn. Na korte faciliteringsoefeningen met de hele groep kregen de YURP's feedback van elkaar en van Ronald. Tijdens de werksessies werd stilgestaan bij interventiemogelijkheden van groepen. De kapstok die daarbij gebruikt werd, was het onderscheid tussen inhoud, proces en procedure.

De bevindingen van Ronald Löhr:

"Dat was in mijn beleving een van de belangrijkste eye-openers voor de deelnemers: vooraf kan er zoveel bereikt worden, waardoor de vergadering/workshop/bijeenkomst veel soepeler kan verlopen. Ik vond dat er veel kwaliteit aanwezig was bij de werksessies. Verder kreeg ik de indruk dat de aanwezigen de lat voor zichzelf vaak hoog leggen. Ondanks het feit dat ze relatief onervaren zijn, vinden ze dat ze moeten voorzitten waar hiërarchisch hoger geplaatst zijn bij zitten. Vaak blijkt dit een zelf opgelegde druk; vooraf zijn daar geen afspraken over gemaakt. Klassiek is de reactie van jonge mensen dat ze zich vastklampen aan de inhoud. Heel herkenbaar natuurlijk, maar in contrast stond tot de wens om tegelijkertijd voorzitter/facilitator te zijn."

4. Netwerken en lobbyen/Public affairs

In deze workshop werd aan de hand van een concrete casus inzicht verworven in de mogelijkheden om te netwerken en te lobbyen voor een project. Nadat eerst gekeken werd wat er bij komt kijken als je netwerkt en lobbyt, ging de groep aan de hand van concrete vragen een concreet plan maken op basis van een door de deelnemers aangedragen casus. Deze workshop werd gegeven door Jeroen den Uyl van Twynstra Gudde.

Hoe heb ik invloed? Dat was de vraag die telkens terugkwam tijdens deze workshop. Jeroen den Uyl legde het uit aan de hand van een sprekend praktijkvoorbeeld. Hierin stonden twee steden voor een zelfde opgave: een delegatie uit Brussel ontvangen, die in een vergadering al dan niet besluit tot het verstrekken van Europese subsidies. In de ene stad werd de delegatie rond de middag voor de vergadering uitgenodigd, zodat zij voldoende tijd had om aan te reizen. Aan het eind van de middag vond er aansluitend een borrel plaats. De andere stad koos voor een andere

tactiek: de vergadering 's ochtends vroeg inplannen en de delegatie de avond ervoor laten aanreizen. Doordat in een informeel diner de eerste bruggen beslecht werden, kon de vergadering de volgende ochtend beperkt worden tot een half uur. Na zijn inleiding liet Jeroen den Uyl een YURP aan het woord om een casus uit de eigen werksituatie toe te lichten. Vervolgens werd middels een inventarisatie in verschillende groepjes inzichtelijk gemaakt welke partijen een rol spelen in deze situatie en wat de (achterliggende) belangen van deze partijen zouden kunnen zijn. Uiteindelijk werd gezamenlijk bekeken welke rollen het meest relevant zijn om de lobby op te richten en hoe je dit dan moet doen. De aandrager van de casus werd geholpen om eens vanuit andere perspectieven naar de situatie te kijken en kreeg mogelijke strategieën aangereikt om zijn project er door te krijgen.

De bevindingen van Jeroen den Uyl:

"In de eerste workshop bleek meer behoefte aan persoonlijke competenties: hoe sleep ik niet zo zeer het project, als meer mijzelf er door? Mij viel op dat sommige YURP's worstelen met de vraag hoe zij zich als junior moeten positioneren ten opzichte van een directeur. Het is volgens mij vooral een kwestie van perceptie. Daarom zou het misschien interessant zijn om op een volgende competentiedag op dit onderwerp nader in te gaan: hoe kan ik mezelf bewust positioneren? Verder was het volgens mij voor de YURP's leerzaam, dat ze niet hun eigen onderwerpen centraal stelden, maar zich moesten verplaatsen in de verschillende belangen van alle mogelijke betrokkenen bij een project. Ten slotte bespeurde ik onder de YURP's enthousiasme om het lobbyen wat meer uit te spitten."

5. Samenwerkingsvarianten in de stedelijke vernieuwing

In deze actieve kennisworkshop kwamen verschillende samenwerkingsvarianten in de stedelijke vernieuwing aan de orde. De deelnemers gingen onder leiding van de coach aan de slag met een casus, maakten keuzes voor een samenwerkingsvorm en voor de inrichting van het proces. Verder werd werving van draagvlak onder alle partijen (intern en extern) meegenomen, en het belang van communicatie. Deze workshop werd gegeven door Michel Simons van Eiffel.

Uit het kennismakingsrondje van deze actieve kennisworkshop bleek al snel dat samenwerken in de stedelijke vernieuwing en de verschillende vormen een onderwerp is dat veel belangstelling heeft bij de YURP's. Er werden vragen gesteld als: 'Hoe verover je een plek binnen bestaande samenwerkingsverbanden en afspraken?' 'Op welk niveau maak je afspraken over samenwerking?' en 'Hoe voorkom je dat je verزندt in een project omdat je alles wilt benoemen en alles belangrijk vindt?'. Na een korte inleiding van Michel Simons over de verschillende partijen en rollen in de stedelijke vernieuwing werd een casus behandeld. Ondanks dat de YURP die de casus had ingebracht ziek was, konden de deelnemers zich goed verplaatsen in het dilemma van de casus: het terugkomen van een partij op eerder gemaakte afspraken en hiermee het vertragen van het proces. De casus is gezamenlijk geanalyseerd en er zijn oplossingsrichtingen aangedragen.

De bevindingen van Michel Simons:

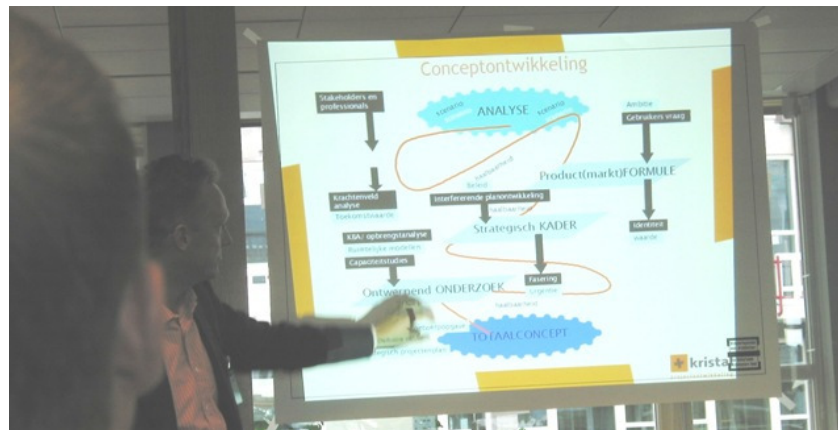
"De YURP's waren goed bekend met de belangen van de verschillende partijen. Ook was het belang van het creëren van draagvlak voor een succesvol doorlopen van een project in de stedelijke vernieuwing bij hen goed bekend. Het is volgens mij wel zo dat er onder de YURP's veel verschil is in expertise/deskundigheid. Een aantal wist er zo veel van af, dat ze de anderen stimuleerden om slim mee te denken over logische oplossingen. Ook viel me op dat veel YURP's nog onvoldoende weten over de financiële haalbaarheid van stedelijke vernieuwingstrajecten. Hoe wordt dit bepaald? Welke input heb je nodig? Hoe zit het met grondposities? Hoe reken je met waarden? Wat is een exploitatieovereenkomst? Juist over dit onderwerp kun je met hen zeker een dag vullen."

6. Het marktdenken in de stedelijke vernieuwing

Dit was een interactief werkcollege over het marktdenken in de stedelijke vernieuwing en de rol/positie van de ontwikkelende sector daarbinnen. Hoe benadert een ontwikkelaar de financiële kant van de woningbouw? Anders dan corporaties? Waaruit bestaat het marktdenken? En hoe kun je dit marktdenken op verschillende manieren invulling geven? Dit werkcollege werd gegeven door Leo Versteijlen van Kristal.

Leo Versteijlen gaf een heldere, inhoudelijke presentatie over de rol van corporaties bij gebiedsontwikkeling. Tijdens de presentatie gaf Leo Versteijlen onder andere aan dat herstructurering geen doel is, maar een middel bij gebiedsontwikkeling. Hij hield aan de hand van

een rekenmodel een betoog over hoe rendementen te behalen zijn in de stedelijke vernieuwing, met name door het als gebiedsontwikkeling op te vatten. Tijdens de presentatie kregen de YURP's de ruimte om te reageren. Hierop volgden open discussies waarin de YURP's hun ervaringen deelden. Een van de belangrijke conclusies was dat partijen niet vanuit een vast masterplan moeten werken, maar vanuit de kansen die zich voordoen. Ook werd geconcludeerd dat gedurende het proces regelmatig kleine zichtbare resultaten geboekt moeten worden, zonder het brede kader uit het oog te verliezen. Dit maakt gebiedsontwikkeling succesvol en de bewoners zien tevens dat er continu vooruitgang wordt geboekt.



De bevindingen van Leo Versteijlen:

“Mij viel tijdens de discussie op dat iedereen goed kon meepraten, maar dat er onder YURP's over het algemeen een gebrek is aan kennis over waardeontwikkeling in de stedelijke vernieuwing. Ik zie hier een mogelijke taak weggelegd voor KEI: tools/handleiding aanreiken over waardeontwikkeling voor projectontwikkeling. YURP's kunnen volgens mij veel hebben aan een aantal rekenvoorbeelden die vertaald worden naar de werksituatie. Verder viel mij op, dat er weinig YURP's vanuit de overheidshoek waren. Mensen vanuit de overheid zijn echter wel noodzakelijk in de discussie.”

7. Werkcollege stedenbouw

Hoe beleef je de gebouwde omgeving, het gebouwde in relatie met de openbare ruimte? Waarom voel je je in de ene stad, dorp, buurt of straat thuis en vind je dat die goed in elkaar zit terwijl je in andere gebieden juist een gevoel krijgt van onaantrekkelijkheid, onoverzichtelijkheid, onveiligheid, etc.? In dit interactieve werkcollege gingen de deelnemers samen met de coach aan de slag om te kijken naar de gebouwde omgeving. De coach ging in op de relevante stedenbouwkundige principes. Dit werkcollege werd gegeven door René Daniëls van Buro 5.

René Daniëls voerde een open dialoog met de YURP's over de criteria die invloed hebben op ontwerpkeuzes in de stedenbouw. De YURP's wisselden ervaringen uit, stelden vragen – bijvoorbeeld in hoeverre andere vakgebieden bij stedenbouwkundige plannings betrokken worden. En of de vragen die stedenbouwkundigen zich stellen wel voldoende diepgaand en integraal zijn voor een zo complexe opgave als een stedenbouwkundige situatie. Aan de hand van een casus werd gezamenlijk een stedenbouwkundige analyse doorlopen en werden oplossingen bedacht.

De bevindingen van René Daniëls:

“Mij viel de zeer diverse achtergronden van de aanwezige YURP's op. Zo waren in mijn workshop behalve twee stedenbouwkundigen, ook jonge professionals aanwezig met een achtergrond vanuit onder andere antropologie, management en organisatievraagstukken. YURP's zouden volgens mij ervaringen uit het verleden meer kunnen betrekken bij nieuwe overwegingen. Het gevaar is, om steeds weer het wiel opnieuw uit te vinden. Ik mis bij de YURP's een geschiedenisbewustzijn, een nieuwsgierigheid naar het verleden. Volgens mij waren bij de aanwezige stedenbouwkundigen wel leereffecten te merken, door de gestelde vragen.”

Bevindingen van de YURP's

Tijdens en na de competentiedag lieten ook de YURP's hun bevindingen en indrukken weten. KEI gebruikt dit als input voor de volgende competentiedag.

De YURP's waren zeer te spreken over de mogelijkheden die de competentiedag bood, om hun competenties bij te spijkeren en te leren van ervaringen van mede-YURP's. Ook waarderden ze over het algemeen de inbreng van de coaches. Zij wisten de YURP's te inspireren en lastige thema's inzichtelijk te maken. Hoewel het aanbod aan workshops als sterk punt ervaren werd, merkten YURP's tegelijkertijd op dat sommige workshops te kort duurden.



Een groot aantal YURP's liet duidelijk zijn interesse blijken in het 'leren van de oude rotten in het vak'. Ze zien het uitwisselen van persoonlijke ervaringen met seniors als een meerwaarde voor hun eigen ontwikkeling. KEI zou volgens de YURP's meer aandacht aan deze kennisoverdracht moeten besteden. Ook aan samenwerking en het 'over de vakgebieden heen kunnen kijken' zou KEI op een volgende competentiedag extra aandacht kunnen besteden. Ten slotte is gebiedsontwikkeling een onderwerp dat erg onder de YURP's leeft.