

Beleidsamenvatting SmartUrbI (2017-2019)

Gefinancierd door JPI Urban Europe (call ERA-NET Cofund Smart Urban Futures) | VerDuS SURF

Pagina op de VerDuS-Website: <https://www.verdus.nl/project/smarturbi/>
Project website: www.smart-urban-intermediaries.com

De Nederlandse onderzoekers in dit project waren:
dr. Merlijn van Hulst (Universiteit van Tilburg, tevens projectleider)
en dr. Mark van Ostaïen (Universiteit van Tilburg)

Doel van het project SmartUrbI was om meer zicht te krijgen op de katalyserende rol en bijdrage die (netwerken van) sleutelfiguren in buurten leveren aan stedelijke ontwikkeling en transformatie. Deze sleutelfiguren - 'smart urban intermediaries' - mobiliseren en ondersteunen lokale gemeenschappen en stedelijke instituties. De nadruk daarbij lag op bemiddeling en samenwerkingspraktijken rond sociale innovatie in Nederland (Amsterdam), Denemarken (Kopenhagen) en het Verenigd Koninkrijk (Birmingham en Glasgow).

Deze samenvatting is relevant voor iedereen die geïnteresseerd is in:

- *hoe mensen het verschil maken in buurten*
- *wat dit soort lokale actie in verschillende Europese steden mogelijk maakt of belemmert*
- *wat er kan worden gedaan aan capaciteitsopbouw, bestuur en middelen*
- *de rol van beleidsmakers, politici, niet-gouvernementele organisaties en financiers bij het ondersteunen van slimme stedelijke bemiddeling*

Overzicht van het onderzoek

Smart Urban Intermediaries (SUI's) zijn zich bewust van de uitdagingen waarmee gemeenschappen worden geconfronteerd en weten vaak goed hoe ze hun capaciteiten het beste kunnen inzetten om praktische en kosteneffectieve oplossingen te ontwikkelen die passen bij de lokale behoeften en omstandigheden. De samenleving moet de rol van SUI dan ook niet alleen begrijpen maar zelfs toejuichen in de vorm van ondersteuning en uitbreiding van dit cohort van toegewijde activisten en leiders.

Slimme stedelijke tussenpersonen

- *onbetaalde gemeenschapsleiders, activisten, actieve burgers of bewoners*
- *werknemers van een overheidsinstantie, niet-gouvernementele organisaties (NGO), bewonersgroepen of sociale ondernemingen*
- *gekozen politici of campagnevoerders*
- *sociale ondernemers, handelaren of bedrijfsontwikkelaars.*

Ze hebben een sterke band met de buurt waar ze vaak ook zelf wonen. Ze staan erom bekend dat ze het verschil maken doordat ze actief betrokken zijn bij de aanpak van sectoroverschrijdende, uitdagende of gedeelde problemen, waarbij ze hun lokale kennis en contacten inzetten om mensen en middelen op een creatieve, interessante of sociaal innovatieve manier samen te brengen. In het SmartUrbI onderzoek wordt hun bijdrage aan stedelijke transformatie uitgelicht door mensen, middelen en ideeën

samen te brengen om positieve verandering voor gemeenschappen te bewerkstelligen.

De motivatie en praktijk van SUI's tonen aan hoezeer deze mensen bijdragen aan urgente beleidsagenda's met betrekking tot gezondheid, huisvesting, onderwijs, sociale cohesie en gemeenschapsveiligheid.

Het SmartUrbI-onderzoek vormt een aanvulling op de bestaande nadruk op technologie en informatie binnen het huidige 'smart cities' model. Zoals een projectpartner opmerkte: "Het zijn de mensen, en niet de technologie, die steden fundamenteel laten functioneren". We hebben onderzocht hoe slimme stedelijke bemiddeling de soorten innovatie en transformatie bevordert die het leven van mensen verbeteren en goede dingen op lokaal niveau gaande houden.

De aanbevelingen zijn gebaseerd op interviews, heimelijke observaties, intercollegiale dialoog en gefaciliteerde reflectie in vier gebieden in verschillende Noord-Europese steden: Amsterdam, Birmingham, Kopenhagen en Glasgow. Aan onze bevindingen hebben ook workshops met SUI's in Lissabon en Krakau bijgedragen.

Slimme stedelijke bemiddeling: uitdagingen en mogelijkheden

Onze partners en SUI's zijn ermee bekend dat stedelijke gemeenschappen met meerdere problemen kampen: sommige komen voort uit diepgewortelde armoede en ongelijkheden, terwijl andere worden verergerd door bezuinigingsgedreven financiële besparingen. Er is sprake van een geleidelijk 'terugdraaien' van de verantwoordelijkheden van de overheid en verminderde financiering voor door de gemeenschap geleide programma's. Dit heeft gezorgd voor extra druk en verwachtingen ten aanzien van gemeenschappen, SUI's en lokale instanties om met toenemende ontberingen en sociale fragmentatie om te gaan. Stedelijke populaties zijn steeds diverser en vluchtiger, toch hebben ze doorgaans een plaatsgebonden gevoel van identiteit. Actie op wijkniveau blijft daarom essentieel voor collectieve organisatie evenals het leveren van beleidsresultaten.

Slimme stedelijke bemiddeling kan onder deze omstandigheden slechts een beperkte impact hebben, en dit is vaak van plaatselijke en tijdelijke aard. Maatregelen die de gemeenschap in staat stellen tot geleide interventies maken echter langetermijnstrategieën voor transformatie mogelijk, die het potentieel hebben om een groter en duurzamer effect te bereiken. Dit vraagt om een verschuiving waarbij de betrokkenheid van de gemeenschap in evenwicht wordt gebracht met praktische actie en experimenten, zodat dit leidt tot nieuwe oplossingen voor de blijvende en diepgewortelde sociale, economische en fysieke problemen in onze steden.

Capaciteit opbouwen en de juiste voorwaarden scheppen

SUI's zijn 'ervaringsdeskundigen'. Hun kennis en vaardigheden dienen beter te worden gewaardeerd. Beter begrip van wat ze doen - dat wil zeggen hun verschillende rollen en posities - zou ze beter in staat moeten stellen om hun activiteiten te ondersteunen evenals om nieuwe SUI's te laten opstaan vanuit zowel de volgende generatie als ondervertegenwoordigde gemeenschappen. Het gaat daarbij niet alleen om het in kaart brengen van competenties of het verstrekken van training en toolkits, maar ook om ervoor te zorgen dat SUI's toegang hebben tot advies, aanmoediging en, heel belangrijk: invloed.

De kracht van SUI's om mensen en middelen bij elkaar te brengen om transformationele verandering op gang te krijgen, bestaat uit een verzameling van kennis en vaardigheden, waaronder overtuigende sociale strategieën voor het bouwen aan consensus en aan coalities. SUI's zijn vaak sociaal vaardige en betrokken individuen, die hun charme en moed weten in te zetten om anderen te overtuigen en om dingen voor elkaar te krijgen. Meestal werken ze 'achter de schermen', waarbij ze verschillende rollen combineren en waardoor hun competentie niet wordt erkend. Zodat ze vaak onderbedolven raken onder alle verwachtingen, met het gevaar van een 'burn-out'. Ze maken gebruik van een reeks leiderschapsstijlen: voornamelijk collectief, inclusief en generatief, waarbij ze hun rol inzetten om de capaciteit en het vertrouwen van anderen op te bouwen, inclusief vrijwilligers uit de gemeenschap, collega's en familieleden. Om een volgende generatie SUI's te kweken, moet het beleid voor 'slimme steden' dus verder reiken dan de 'gewone spelers' en moet het ervoor zorgen dat de huidige SUI's hun eigen werk kunnen voortzetten en hun opvolgers tot wasdom kunnen laten komen.

Ervaringsgericht leren en reflecteren is naast het verstrekken van intercollegiale begeleiding en mentoring van vitaal belang om de lokale capaciteit voor effectieve en duurzame slimme stedelijke bemiddeling te behouden. Buurtforums en sectoroverschrijdende netwerken op hoger niveau stellen SUI's in staat hun kennis te delen en aandacht te hebben voor hun eigen manier van werken. Hun rol in het werken met gemeenschappen om middelen te mobiliseren en grensoverschrijdende verbindingen te smeden is cruciaal, maar wordt vaak over het hoofd gezien door beleidsmakers en mensen die bij formele instellingen werken. SUI's zijn over het algemeen oplossingsgericht en geven de voorkeur aan actie en het mondig maken van burgers door manieren te vinden om procedures aan te vechten en om bureaucratische barrières te overwinnen die sociale vooruitgang kunnen blokkeren.

Effectief experimenteren betekent het omarmen van verschillende perspectieven en prioriteiten. Door nieuwe manieren van werken te testen kun je dus lethargie doorbreken en innovatieve modellen van service of leiderschap ontwikkelen. SUI's zijn 'anders': ze werken op verschillende manieren, met hun eigen identiteit en verhalen. Of, zoals een andere SUI opmerkte: "Macht moet naar veel verschillende waarheden luisteren als ze echt verandering willen." Overheidsinstaties, zoals gemeenteraden en gezondheidsinstellingen, moeten een oplossingsgerichte aanpak omarmen, risico's accepteren en onzekerheid toelaten in plaats van rigide doelen en procedures op te leggen. Alle partijen kunnen leren van ogenschijnlijke 'mislukkingen'.

Organisaties zouden naar een cultuur toe moeten die eerder ruimte biedt dan controleert, zodat ze beter kunnen reageren op initiatieven vanuit de gemeenschap of van buitenaf. Open, face-to-face interacties zijn belangrijk, en mogelijkheden om elkaar persoonlijk te ontmoeten, relaties op te bouwen en meningen uit te wisselen zijn essentieel. Leden van de gemeenschap hebben wellicht behoefte aan deskundig professioneel advies om hen te helpen hun plannen aan te passen en te realiseren. En als deze aan officieel beleid kunnen worden gekoppeld, des te beter.

Sociale infrastructuur op buurtniveau, die plekken en gelegenheden biedt om samen te komen en om met elkaar te communiceren, is cruciaal om SUI's en andere 'spelers' in staat te stellen om verbindingen te leggen en om over lokale kwesties en ambitie te leren, hetzij rechtstreeks, hetzij door gesprekken met

bewoners en buurtwerkers. Gebiedsgebonden forums bieden platforms waar verschillende stemmen kunnen worden gehoord en oplossingen kunnen worden uitgewerkt. Niet-commerciële locaties, zoals wijkcentra en clubs, naast toegankelijke openbare ruimtes (parken, bibliotheken, enz.) zijn plekken waar mensen hun verhalen kunnen vertellen, uiting kunnen geven aan hun lokale trots en hun culturele tradities kunnen voortzetten. Ze ontwikkelen er nuttige relaties en vinden er, al dan niet toevallig, potentiële bondgenoten met wie ze kunnen samenwerken om gedeelde visies te ontwikkelen, om middelen te verzamelen en om verandering teweeg te brengen.

Flexibel en open bestuur

Door actieve burgers de kans te bieden om in contact te komen met professionals met de juiste vaardigheden en attitudes krijgen ze welkome aanmoediging en advies. Er is meer dialoog nodig, meer oprechte betrokkenheid en een zekere mate van machtsdeling. SUI's fungeren als legitieme bruggenbouwers en zetten zich in voor belangen die doorgaans ondervertegenwoordigd zijn. Lokale ervaringen zijn van belang en vormen de basis voor strategische inspanningen om problemen op stadsniveau aan te pakken door de kracht van mensen *en* technologieën te mobiliseren. SUI's bieden nieuwe kanalen om verantwoording af te leggen en de participatieve democratie nieuw leven in te blazen.

Slimme stedelijke bemiddeling floreert wanneer de bureaucratie tot een minimum wordt beperkt om initiatief en enthousiasme te stimuleren.

SUI's hebben vrijheid nodig om te opereren, om de mogelijkheid tot samen te werken door middel van ad-hoc en tijdelijke allianties te waarderen en om langdurig betrokken te zijn bij meerlagige, sectoroverschrijdende partnerschappen, bijvoorbeeld om via formele contracten in opdracht diensten te leveren.

SUI's die binnen instellingen werken, spelen ook een belangrijke rol bij het vergemakkelijken van grensoverschrijdende uitwisselingen en het openen van communicatiekanalen. Hiermee worden mogelijkheden gecreëerd voor samenwerking tussen formele politiek en gemeenschapsactie. Er kunnen problemen rijzen op het raakvlak tussen instellingen, organisaties en gemeenschappen, waardoor er wrijving kan ontstaan door de verkeerde afstemming van overheidsdoelstellingen en buurtprioriteiten.

Samenwerking loopt snel gevaar zonder vertrouwen en wederzijds begrip. Er is dan ook behoefte aan mechanismen en relaties die de communicatie verbeteren, verbindingen verdiepen en transparante en participatieve democratische processen bevorderen: een sleutelcomponent die vaak ontbreekt in het 'smart city'-model. Geschikte vormen van participatie evolueren mee met de tijd en weerspiegelen lokale omstandigheden en culturen. Diversiteit moet worden beschouwd als verrijkend en soms ook ingewikkeld, in plaats van als een afvinkoefening zonder oog te hebben voor belangrijke aspecten van het leven van mensen, zoals hun toewijding aan hun geloof en hun gezin.

Slimme stedelijke bemiddeling is een cruciaal ingrediënt van inclusieve en stimulerende strategieën voor gemeenschapsbetrokkenheid. Creatieve coproductie omvat partnerschappen die in verschillende sectoren werken op een manier die transparant en experimenteel is. Het gaat niet alleen om kortlopende projecten die nieuw lijken of passen in een bepaalde 'niche'. Het werk van SUI

heeft een langetermijnvisie nodig die duurzaam is omdat het groei bevordert en aanpassingen aan veranderende omstandigheden mogelijk maakt.

Middelen voor innovatie en duurzaamheid

Zowel aanloopfinanciering als basisfinanciering zijn belangrijk voor stabiliteit en om nieuwe manieren van werken uit te testen.

Innovatie vraagt soms om financiële steun voor kleine of experimentele projecten, die goed toegankelijk is en niet onderhevig aan concurrerende biedingen.

De procedures voor projectfinanciering zouden flexibeler kunnen zijn en meer samenwerking aan kunnen moedigen door gemeenschapsgroepen in staat te stellen samen diensten te bedenken en te leveren. De huidige aanbestedingssystemen hebben de neiging rivaliteit te bevorderen in plaats van samenwerking, hetgeen vaak pseudo-innovaties genereert terwijl bestaande, goed functionerende projecten vastlopen dan wel mislukken.

Slimme steden moeten de kracht van slimme stedelijke tussenpersonen nog aanboren en zouden er goed aan doen om de middelen die momenteel aan technologische vooruitgang worden toegewezen, beter beschikbaar te maken voor gemeenschappen op wijkniveau en aan sociale ondernemers.

Naast een verscheidenheid aan geldstromen is ook ondersteuning in natura nodig. Grotere organisaties met betere middelen kunnen hun positie en middelen gebruiken om slimme stedelijke bemiddeling te ondersteunen door toegang te verschaffen aan mensen om besluitvormers of potentiële financiers te benaderen, ruimtes voor vergaderingen te lenen, apparatuur te delen, netwerkiniciatieven te onderhouden en forums bijeen te brengen waar SUI's en hun partners elkaar op lokaal en stadsbreed niveau kunnen ontmoeten om te netwerken en te leren.

Aanbevelingen

Hoewel sommige van de volgende aanbevelingen bekend zullen voorkomen bij velen die in de loop der jaren betrokken zijn geweest bij werk gericht op de gemeenschap, belichten onze bevindingen een beleidsruimte op meerdere thema's waar SUI's effectiever zouden kunnen zijn.

Voor beleidsmakers en politici: erken en respecteer SUI's

- Ga meer op pad - luister naar en praat met leden van de gemeenschap en bouw relaties op met SUI's.
- Ontwikkel een evenwichtige betrokkenheid bij de bewoners door de leden van de gemeenschap de mogelijkheid te bieden invloed uit te oefenen op uw mening en besluitvorming.
- Creëer meer transparantie en toegankelijkheid ten aanzien van gesprekken en financiering.
- Cultiveer het ethos en de methoden van sectoroverschrijdende samenwerking.

- Pas beleid en procedures aan om blokkades op te heffen en moedig experimenteren aan.
- Bied ruimte voor risico en onzekerheid.
- Erken de bereidheid van lokale gemeenschapsgroepen en niet-gouvernementele organisaties om zich te organiseren en help hen om dit effectiever te doen.
- Gebruik verschillende empowerment mechanismen, zoals volksvergaderingen of digitale crowdsourcing om toe te werken naar vormen van publieke discussie, die zijn toegesneden op diverse gemeenschappen.
- Werk samen met lokale netwerken met het oog op een bereik die verder gaat dan degenen die al voldoende zelfvertrouwen hebben en gemakkelijk deel kunnen nemen aan consultaties.
- Betrek leden van de gemeenschap en bewoners bij de uiteindelijke besluitvorming, bijvoorbeeld over de toewijzing van middelen of ruimtelijke ordening.

Voor financiers: slimme steden hebben 'slimme investeringen' nodig

- Bied een breed scala aan financieringsmogelijkheden - voor basiskosten, projecten en pilots.
- Onderzoek mechanismen voor het vergaren van stabiele inkomstenstromen door middel van schenkingen en eenmalige investeringen om gemeenschapseigendom van activa mogelijk te maken.
- Gebruik langere termijnen en maak de rapportage eenvoudiger, zodat activiteiten worden gestuurd door resultaten in plaats van doelen.
- Maak het makkelijker om een aanvraag te doen door minder voorwaarden eraan te verbinden.
- Investeer in initiatieven waarmee capaciteit wordt opgebouwd en die de volgende generatie SUI's ondersteunen.
- Maak tijd vrij om meer te weten te komen over het werk van gemeenschappen - waarom het ertoe doet en hoe het gebeurt, bijvoorbeeld door studiebezoeken en observatie-schema's.
- Wees eerlijk en flexibel bij het opstellen van budgetten, moedig transparantie aan ten aanzien van beslissingen en toewijzingscriteria.
- Waardeer de tijd en inspanningen van SUI's als co-financiering in natura.
- Erken dat sociale investeringen weliswaar een 'rendement' kennen dat kan worden geëvalueerd, maar wees realistisch over de verwachtingen en het stellen van haalbare slagingsmaatstaven.

Voor tertiaire sector en intermediaire instanties

- Presenteer je werk als bekwaam en effectief en weerleg het idee dat het amateuristisch is en dat het goedkoop is en alleen door vrijwilligers kan worden verricht.
- Blijf vertrouwen op je fundamentele doelen en waarden.
- Ga constructief om met spanningen en conflicten om ze productief te maken.

Voor slimme stedelijke tussenpersonen

- Zorg goed voor jezelf en voor elkaar door actief bondgenoten te zoeken en probeer steun voor je werk te vinden via door SUI geleide netwerken.
- Begrens je rol enigszins en maak tijd vrij voor familie en vrienden.
- Blijf reflecteren en leren.
- Ontwikkel je eigen interesses, vaardigheden en kennis door middel van training of het nastreven van carrièremogelijkheden, dit zal je helpen je motivatie en energieniveau te behouden.
- Kom op voor je overtuigingen en leg uit waarom deze belangrijk zijn voor de gemeenschappen waarmee je samenwerkt.
- Plan je afscheid en opvolgingsstrategie door je vaardigheden en enthousiasme door te geven om de ontwikkeling van de volgende generatie SUI's te ondersteunen.

Conclusies: en wat nu?

SUI's zijn zeer bekwaam en gemotiveerd, maar staan onder druk en hebben zowel ondersteuning als erkenning nodig. Het vergroten van de invloed en capaciteit van SUI's zal gemeenschappen een betere positie verschaffen om problemen te overwinnen en om aan een betere, rechtvaardiger en duurzamere toekomst voor zichzelf op te bouwen. Deze vastberadenheid om de manier waarop dingen worden gedaan te veranderen, zal de ene keer tot uiting komen in een samenwerking met anderen, en een andere keer in campagnes en zelfgeorganiseerde collectieve actie.

SUI's zijn veranderaars. Dit onderzoek toont aan dat 'sociaal slim' werken effectief gebruik maakt van middelen, mogelijkheden en mensen door het afstemmen van gedeelde doelen en de identificatie van potentiële synergieën voor sociaal welzijn.

Slimme stedelijke bemiddeling gaat ook over innovatie en ondernemerschap. Het kan voor beleidsmakers en politici daarom een lastige kwestie zijn, vooral wanneer ze worden geconfronteerd met bureaucratische traagheid en paternalisme. Het is cruciaal om een evenwicht te bewaren tussen behoud en innovatie - een voorkeur voor innovatie kan behoud van wat al goed werkt, ondermijnen.

Slimme stedelijke bemiddeling fungeert als een katalysator voor transformatieve verandering en daagt openbare instellingen uit om flexibeler en toegankelijker op te treden, waarbij risico's, experimenten en samenwerking worden omarmd. Een strategische benadering moet gericht zijn op systeemverandering op de lange termijn, en moet dus proactief zijn in plaats van een reeks onsamenhangende reacties op bepaalde kwesties.

SUI's zijn vaak pioniers. Ze passen zonder twijfel nieuwe denkwijzen toe en ontdekken nieuwe manieren om middelen en spelers te aan elkaar te verbinden om hardnekkige problemen op te lossen. Hoewel innovatie moet worden gewaardeerd, moeten financiers en overheidsinstanties 'wat werkt' en 'wat wenselijk is' in de ogen van bewoners en andere stakeholders blijven

ondersteunen en consolideren. De kleine, bottom-up bijdragen aan grotere transformaties in wijken zijn gebaseerd op beproefde ervaringen en leiden tot het soort benaderingen waardoor succesvolle projecten kunnen ontstaan.

De uitdagingen waarmee gemeenschappen worden geconfronteerd, zijn ingewikkeld en mogen niet worden onderschat. Ze veroorzaken conflicten en spanningen die in goede banen moeten worden geleid, met name met betrekking tot de toewijzing van beperkte middelen.

Uiteindelijk komt het neer op vertrouwen en verbindingen: mensen samenbrengen om onrecht, uitsluiting en ongelijkheid aan te vechten door middel van samenwerking gericht op positieve maatschappelijke verandering en het algemeen belang.

Hoewel slimme stedelijke bemiddeling zonder twijfel afhankelijk is van zeer effectieve sociale vaardigheden die kunnen worden ingezet om relaties op te bouwen en om interactie te vergemakkelijken, spelen ook informatie- en communicatietechnologieën (ICT) een rol bij het verzamelen van lokaal gegenereerd bewijsmateriaal, het mobiliseren van 'big data' die ten goede komen van de samenleving, het verbeteren van het bestuur en het delen van informatie via verschillende creatieve en sociale media.

Slimme steden zullen ICT moeten inzetten en democratiseren voor het daadwerkelijke welzijn van de gemeenschap. Het verzamelen en analyseren van 'big data' op buurtniveau zou feedback over lokale diensten kunnen verschaffen, het publiek debat van informatie kunnen voorzien en ideeën voor verandering kunnen genereren. Het overbruggen van de inspanningen van techondernemers enerzijds en sociale innovatoren anderzijds heeft het potentieel om effectieve oplossingen te creëren voor stedelijke uitdagingen. Zonder die verbinding te maken zal het menselijke aspect in slimme stadsstrategieën blijven ontbreken.

Slimme stedelijke intermediairs zijn te vinden op alle niveaus en binnen alle sectoren - zowel binnen en als buiten de formele instellingen. Ze spelen een nuttige, grensoverstijgende rol en bemiddelen vaak in de machtsverschillen tussen autoriteiten en gemeenschappen.

Het doel van het onderzoeksproject Smart Urban Intermediaries was om de verschillende manieren te onderzoeken waarop bepaalde individuen hun vaardigheden, energie en contacten inzetten om het verschil te maken voor buurten. We hebben belangrijke aspecten van hun werkwijze aan het licht gebracht. En nu is het aan beleidsmakers en financiers om te reageren door voort te bouwen op deze bevindingen en de voorwaarden te creëren zodat tussenpersonen nog effectiever en veerkrachtiger te werk kunnen gaan!

De visie op sociale slimme steden biedt de mogelijkheid om hun impact tot ver in de toekomst te ontwikkelen, versterken en verdiepen.