



Voordracht politieke markt, Apeldoorn, 23 juni 2011

Tussen het alledaagse en het geplande

Hans Kars, partner in de School voor Gebiedsgericht Werken, juni 2011

Intro

Dames en heren, ik ben zeer vereerd dat ik voor u, in het kader van de politieke markt, een voordracht mag houden over het gebiedsgericht werken.

Ik wil graag eerst iets over mijzelf vertellen. Wie ik ben en wat ik gedaan heb bepaalt in belangrijke mate mijn visie op het gebiedsgerichte werken.

Ik ben Hans Kars, ik ben geboren in de Utrechtse volkswijk Oudwijk. Mijn opleidingen heb ik gevolgd aan de sociale academie Markendaal te Breda en aan de faculteit urbane- en rurale sociologie aan de katholieke universiteit (KUN, tegenwoordig Radbouduniversiteit) te Nijmegen.

Al vanaf mijn 18^e ben ik actief in buurten. Eind jaren zestig in de wijk West-Einde in Breda en in de jaren zeventig in de wijken Wolfskuil en Rozenbuurt te Nijmegen.

Eind jaren zeventig ben ik gaan werken bij de gemeente Utrecht als beleidsmedewerker Volkshuisvesting. Ik was verantwoordelijk voor het huisvestingsbeleid t.a.v. etnische minderheden, bejaarden (dat heette toen nog zo), woonruimteverdeling en volkshuisvestingsplannen. Het was voor het eerst dat de gemeente met andere organisaties en instellingen uit de stad beleid ontwikkelde. Ik mocht dat doen. In mijn eerste periode bij de gemeente heb ik het geschopt tot hoofdcommies B.

In 1987 ben ik wijkmanager geworden van het wijkbureau-West. Ik werkte in de wijken Lombok, Dichterswijk en Rivierenwijk. Als wijkmanager was ik verantwoordelijk voor de gebiedsprogrammering en daarbinnen verantwoordelijk voor projecten als nieuwbouw, renovatie, inrichting openbare ruimte, maar ook voor sociale projecten.

De functie van wijkmanager combineerde ik met de functie van adjunct-directeur bij de Dienst Wijkbeheer en Stadsvernieuwing, waartoe de wijkbureaus behoorden. Als adjunct-directeur was ik verantwoordelijk voor het verder ontwikkelen van het concept gebiedsgericht werken.

Het waren mooie, spannende en bewogen tijden. Mijn motivatie om bij de overheid te gaan werken was dat de overheid een belangrijke bijdrage kon leveren aan het verbeteren van de situatie van lage inkomensgroepen én dat buurten een belangrijke plek zijn om deze verbeteringen te bewerkstelligen. Ik was een sociaaldemocraat in hart en nieren. Na een aantal jaren constateerde ik echter op basis van mijn eigen praktijk dat de overheid in de rol van redder in veel gevallen aanmatigend en niet effectief was. Eigen initiatief en verantwoordelijkheid van bewoners en samenwerking met alle (wijk)partijen zijn eerder de basis voor succes in de wijken.



Eind jaren negentig ben ik gestart met mijn eigen bedrijf Kars Advies. De core business is het samen met alle betrokkenen onderzoeken wat de *brand* (identiteit) van een gebied is en wat dat betekent voor de aanpak van een wijk. Ik ben er van overtuigd dat naast leeftijd en inkomen, identiteit en reputatie van een buurt een belangrijke factor is op grond waarvan mensen een keuze maken voor het wonen in een bepaalde buurt. In het hele land deden en doen wij veel van dit soort projecten.

In 2002 heb ik samen met Hans Hoogvorst de leergang gebiedsgericht werken opgezet. De cursus was en is bedoeld voor wijkmanagers, stadsdeelmanagers, wijkconsulenten etc. werkzaam bij gemeente en woningcorporaties. Theo van Luijk en Wim Bergink, uw stadsdeelmanagers waren een van onze eerste cursisten, daarna volgden de andere stadsdeelmanagers.

In 2007 hebben wij de school voor gebiedsgericht werken opgezet. De school staat voor persoonlijk, verantwoordelijk, creatief, waardig en energiek.

Naast de leergangen, geven wij werkateliers, supervisie en doen wij incompanies. Deze zomer gaan wij voor de eerste keer de zomerschool gebiedsgericht werken in Gent houden.

En nu sta ik hier voor u om een voordracht te houden over gebiedsgericht werken.

De kern van mijn betoog bestaat er uit aan te tonen dat aan de verschillende fasen van het gebiedsgerichte werken verschillende motieven ten grondslag liggen en dus ook een andere aanpak. Dat geldt ook voor het toekomstige gebiedsgericht werken. De rode draad die daar doorheen loopt is dat het gebiedsgerichte werken zorgt voor de verbinding tussen de alledaagse leefwereld van bewoners in wijken en de planmatige systeemwereld van organisaties, waaronder de gemeente. Kern van mijn betoog is ook dat je het gebiedsgericht werken kan afschaffen, maar dat dit een zinloze bezigheid is, omdat het steeds in andere vorm zal terugkeren.

Gebiedsgericht werken *forever*, zullen we maar zeggen.

Ik heb mijn betoog als volgt opgebouwd.

Eerst wil ik u meenemen in de geschiedenis van het gebiedsgericht werken. Ik maak daarbij onderscheid tussen de vroeg- moderne en de moderne geschiedenis. Vervolgens ga ik in op het gebiedsgerichte werken NU. Daarna behandel ik diverse thema's die volgens mij, voor nu en voor de toekomst van het gebiedsgericht werken belangrijk zijn. Ik kijk naar wat dat betekent voor de professional en voor de organisatie van het werk 3.0.

In de lijn van mijn betoog maak ik een aantal opmerkingen over de stadsdeelaanpak in Apeldoorn.

En tenslotte vat ik alles kort samen.



De vroegmoderne geschiedenis: van emancipatie naar inspraak

Veel mensen denken dat het gebiedsgerichte werken een manier van werken van de laatste 20 jaar is. Diegenen die dat denken moet ik verblijden met het inzicht dat deze manier van werken in een of andere vorm eigenlijk al heel lang bestaat. Zodra er sprake is van gemeenten is er ook sprake van één of andere manier van gebiedsgericht werken, al dan niet ondersteunt door de gemeente. Zo schrijft Geert Mak over Amsterdam dat in de 16^e en 17^e eeuw sprake is van buurtschappen bij de grachten.

Het is Nico de Boer, die in het boek 'Meeting Point Nederland (2001)', als één van de eersten een beknopt overzicht geeft van de moderne geschiedenis van het gebiedsgerichte werken.

De vroeg- moderne geschiedenis van het gebiedsgerichte werken begint in de jaren vijftig na de II e WO. In die jaren wordt de wijk als 'gemeenschap' centraal gesteld. De wijk is volgens de beleidsmakers, de centrale verblijf- en vormende plek van de gezinnen. Het is het belangrijkste leefkader voor de gezinnen, aldus de beleidsmakers. Wijkraden moeten een belangrijke rol spelen in het organiseren van de wijkgemeenschap. Het benoemen van de wijk als gemeenschap is een poging tot antwoord op de groeiende anonimiteit in wijken, zoals later onder andere beschreven door Mitscherlich en Gans. Het beeld van de wijk als leefgemeenschap hangt samen met de naoorlogse doorbraakgedachte, waarbij de bestaande zuilen zouden worden doorbroken. In plaats van in de verzuilde verenigingen zal het leven zich aldus de beleidsmakers steeds meer verplaatsen naar de wijken. In de jaren vijftig en zestig vindt deze gedachtevorming plaats tegen de achtergrond van krotopruijing, sanering en wederopbouw. De doorbraakgedachte komt echter niet van de grond, zowel niet politiek, alsook niet in sociaal cultureel opzicht. De sociaal culturele activiteiten in de wijken zouden nog lange tijd langs de lijnen van de verschillende zuilen worden georganiseerd.

Eind jaren vijftig begint de professionalisering van het werk. De eerste scholen voor maatschappelijk werk ontstaan, de latere sociale academies. Zowel voor de individuele hulpverlening (maatschappelijk werk), alsook voor het sociaal-cultureel werk worden professionals opgeleid. Deze professionals nemen geleidelijk de club en buurthuizen over



van de bewonersvrijwilligers en de fraters. De ontzuiling begint op gang te komen. Welzijnsplanning komt op en de rol van de overheid neemt toe.

Over deze ontwikkeling van het welzijnswerk is door Frans Berkers en Kees Vollemans in 1972 bij de SUN een interessant document uitgebracht, getiteld 'Van armenzorg tot welzijnswerk'

In de jaren zestig tot begin zeventig van de vorige eeuw, de jaren waarin de wederopbouw op zijn hoogtepunt komt, staat de geplande wijk centraal. Het initiatief ligt bij gemeente en rijk. Vanuit de CIAM principes: licht, lucht, groen en ruimte worden deze wijken ontworpen en gemaakt. Het zijn nieuwe woningen voor arbeiders- en middenklasse gezinnen. Het gezin als hoeksteen en de daarbij behorende privésfeer is in het ontwerp uitgangspunt. De wijken worden slaapwijken. Hetzelfde geldt voor de later gerealiseerde groeikernen als Almere, Spijkenisse, Purmerend en Nieuwegein.

De organisatie van de sociaal culturele activiteiten en de verbetering van de huisvestings situatie in de naoorlogse jaren was onderdeel van de emancipatie van het volk. Verloopt deze emancipatie in eerste instantie langs de lijnen van de verzuilde samenleving, in tweede instantie is het de overheid die steeds nadrukkelijker een rol speelt in de emancipatiemachine.

Eind jaren zestig, begin zeventig krijgt de krotopruijing en sanering opnieuw de aandacht. Waar veel bewoners in het recente verleden met plezier naar een woning in de nieuwe wijken vertrokken stuitte de sloop/nieuwbouw nu op verzet bij bewoners. Bewoners waren mondige burgers geworden en eisten inspraak en participatie. De emancipatie was blijkbaar voltooid, aldus Arnold Reijndorp in het boek 'de alledaagse en de geplande stad', 2010. Bewoners worden daarbij ondersteund door studenten, die zelf ook inspraak in het onderwijssysteem vragen. Het zijn de jaren van democratisering zowel in de wijk, alsook in veel andere sectoren in de maatschappij.

In de stadsvernieuwing doet de inspraak dan ook zijn intrede. 'Bouwen voor de buurt' is lange tijd het uitgangspunt van de aanpak. Bewoners hebben recht op een goede en betaalbare woning in de eigen wijk. De rol van de gemeente in de aanpak is leidend. Verbetering van de huisvestings situatie van de lage inkomens is vooral een taak van de gemeente, met de woningcorporaties in een uitvoerend rol. Het werk wordt gebiedsgericht georganiseerd in project- en stuurgroepen, met daarbij deskundige bewonersondersteuning.

Het zijn ook de jaren van de massaontslagen in de scheepsbouw, textiel en mijnbouw. Het is de periode waarin de instroom van buitenlandse gastarbeiders begint. Beide zaken markeren het einde van de wederopbouw en welvaartsgroei van na de oorlog. Beide zaken zijn ook van invloed op de situatie in de vooroorlogse en naoorlogse wijken, waar de bevolkingssamenstelling geleidelijk, over een periode van 20 jaar, een multicultureel karakter krijgt.



De sociale aanpak in de stadsvernieuwing was mislukt. Als reactie op de fysieke aanpak in de stadsvernieuwing komt de sociale vernieuwing en wat later het Grote Stedenbeleid op. De sociale vernieuwing richt zich op de sociale- en economische potenties van de wijk. Het bevorderen van sociale cohesie is de interventie die daar bij hoort. Het is de vraag of deze interventie effectief was, voor veel bewoners was sociale cohesie geen item.

Conclusie: de vroeg- moderne geschiedenis van het gebiedsgerichte werken staat in het teken van de overgang van emancipatie naar inspraak en participatie. Van een verschuiving van de rol van een verzuilde samenleving naar een toenemende rol van de overheid. En tenslotte van een verschuiving in het werk van bewonersvrijwilligers naar professionals.

Moderne geschiedenis: van inspraak naar vraaggericht

De moderne geschiedenis van het gebiedsgericht werken begint in de jaren negentig. De wijken in de steden zijn wat betreft bevolkingssamenstelling fors veranderd. Het gezin is niet meer de dominante huishoudenvorm, de verschillen in etnische afkomst zijn groot geworden. Het vraagstuk van integratie doet zijn intrede. Naast de kwaliteit van huisvesting en openbare ruimte worden sociale- en veiligheidsvraagstukken steeds pregnanter.

Het gebiedsgerichte werken in deze periode richt zich niet meer alleen op achterstandswijken, maar ook op andere wijken. Het gebiedsgerichte werken wordt gezien als een nieuwe werkwijze van de gemeente, waarbij de gemeente van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte organisatie gaat. De zogenaamde 'kanteling'. Integraal en vraaggericht werken zijn de nieuwe mantra's.

Aan de nieuwe vorm van wijkgericht werken lagen verschillende drijfveren en motieven ten grondslag.

Het eerste motief is het verminderen van de kloof tussen burger en bestuur. Het vertrouwen van de burger in het bestuur neemt af, aldus de gedachtegang. Het gebiedsgericht werken moet een rol spelen in het verkleinen van die kloof.

Het tweede motief is het vergroten van de democratisering van de maatschappij. Participatie en meer zeggenschap van de bewoners op wijk niveau geeft mede invulling aan deze behoefte.

Het derde motief is het verbeteren van de fysieke en sociale kwaliteit van de wijk door de inbreng van bewoners. Het afstemmen van vraag en aanbod en de samenwerking tussen wijkpartijen zijn daarbij de leidende principes.

Ook motieven als het stimuleren van empowerment spelen een rol, maar wordt pas later belangrijk.



De eerste twee motieven zijn vooral politiek- bestuurlijke motieven: zij gaan over het functioneren van de democratie en haar organisaties. Het derde motief lijkt meer voort te komen uit een zogenaamde markttechnische benadering van de aanpak van wijken.

Uiteraard overlappen de genoemde motieven en drijfveren elkaar. Zij hebben echter duidelijk invloed gehad op de verschillende manieren waarop het gebiedsgerichte werken wordt georganiseerd.

'laat duizend bloemen bloeien', is het motto wat daarbij van toepassing is.

In de verschillende steden en dorpen is het gebiedsgerichte werken anders georganiseerd: verschil in ophanging in de organisatie, verschil in aandachtsvelden, verschil in verantwoordelijkheden en bevoegdheden, verschil in budgetten, verschil in politieke betrokkenheid, enzovoort.

Vrijwel parallel aan het ontstaan van de moderne gebiedsgericht aanpak is de opkomst van de stedelijke vernieuwing.

De stedelijke vernieuwing is de opvolger van de stadsvernieuwing. De aandacht verschuift van de vooroorlogse wijken naar de naoorlogse wijken. De invloed van de gebiedsgerichte aanpak op de stedelijke vernieuwing is duidelijk aanwezig: het afstemmen van vraag en aanbod, integraal en samenhangend werken, samen met alle relevante partijen, zijn ook de thema's van de stedelijke vernieuwing.

De dominante rol van de overheid tijdens de periode van de stadsvernieuwing is voorbij. De overheid beseft, ook uit noodzaak, dat zij de vraagstukken in de wijken samen met bewoners, instellingen en marktpartijen moet aanpakken. Het marktdenken doet zijn intrede in het beleid: meer koopwoningen, meer verantwoordelijkheden voor de marktsector uitmondend in publiek-private samenwerking door partijen. Meer dan in de stadsvernieuwing krijgen en nemen woningcorporaties en ontwikkelaars het initiatief en het risico. Het terughalen dan wel behouden van de middengroepen in de stad is daarbij een belangrijk doel.

De stedelijke vernieuwing wil daarbij niet de fout van de stadsvernieuwing maken en wil dan ook nadrukkelijk een integrale aanpak zijn: fysiek, sociaal en economisch. Veiligheid en zorg, het is al gezegd, vragen om steeds meer aandacht.

Bovenstaande vraagt in toenemend mate om samenwerking tussen de verschillende partijen op wijkniveau: veiligheidsoverleg, beheeroverleg, projectgroep herstructurering etc. Ook de politiek doet haar intrede in het werk in de vorm van wijkwethouders en wijkraadscommissies.

Het is een periode waarin iedereen op zoek is naar de eigen rol en positie.

De gebiedsgerichte aanpak verkeert in een pioniersfase. Het is op zoek naar de eigen meerwaarde, positie en professionaliteit. Er zijn twijfels over de effectiviteit.



Gebiedsmanager zijn is multitasken. Er zijn vragen over het belang van de wijk als integratiekader. Onder invloed van het marktdenken neemt de aandacht voor grootschaligheid toe: verstedelijking, grootschalige fusies bij woningcorporaties en in de zorgsector. Het primaire proces lijkt even niet van belang.

Intern in de gemeentelijke organisatie ontstaan spanningen met de lijnorganisaties. Gebiedsmanagers worden niet meer echt serieus genomen. Het einde van de werksoort lijkt nabij. En toch gebeurt dat niet.

Redenen zijn de opkomst van het grote ongenoegen en het besef dat alleen door samenwerking tussen alle partijen vraagstukken en kansen op wijkniveau kunnen worden aangepakt. Ook het feit dat woningcorporaties zich meer gebiedsgericht gingen organiseren heeft de werksoort een impuls gegeven.

Conclusie: de moderne geschiedenis laat een groei van het gebiedsgerichte werken in steden en dorpen zien. Hoewel het inlopen van achterstanden en het verbeteren van de positie van groepen nog steeds een belangrijk motief is, zijn algemeen politiek-bestuurlijke motieven belangrijker geworden. De periode kenmerkt zich tevens door de introductie van het marktdenken in het werk. Er vindt een verschuiving plaats van overheid naar markt. De noodzaak van samenwerking tussen partijen op wijkniveau wordt belangrijker.

Intermezzo: het gebiedsgericht werken is een vak.

De pioniersfase is voorbij, het gebiedsgericht werken is een vak dat zich geleidelijk ontwikkeld. Een eigen taal, theorie, methoden en instrumenten en persoonlijke vaardigheden horen daarbij. Het is een vak wat kan worden geleerd. Het is een vak waarvan de uitoefening onmisbaar is voor organisaties die zich met de ontwikkeling en beheer van met wijken bezighouden.

De kern van het vak is het verbinden van de alledaagse wereld en de geplande wereld met elkaar door het begeleiden van de samenwerkingsprocessen in wijken.

Ik verwijs daarbij graag naar Auke van der Woud. In zijn boek 'Een nieuwe wereld' (2009). Beschrijft hij de ontwikkeling van de infrastructuur in Nederland vanaf 1930: weg, water en spoor. Parallel daaraan beschrijft hij hoe het vakmanschap zich ontwikkeld door het ontstaan van vaktijdschriften, congressen en opleidingen. Dat gebeurt op dit moment ook in het gebiedsgericht werken: denk aan het LPB en haar congressen, denk aan de school voor gebiedsgericht werken en het toenemend aantal cursussen en opleidingen. Een vakvereniging ontbreekt nog, maar vroeg of laat zal deze komen.

In dit verband is het goed om er op te wijzen dat er een belangrijk verschil zit in de rationaliteit van bestuurders en die van ambtenaren. Anton Zijderveld zegt daarover in zijn boek 'Staccatocultuur, flexibele maatschappij en verzorgende staat' (1991) dat politici handelen, of zouden moeten handelen, vanuit een waarde-rationaliteit en ambtenaren vanuit een technische rationaliteit. Politici zijn er in de eerste plaats voor zingeving en betekenisgeving en ambtenaren zijn er voor om te zorgen dat de oplossing degelijk en kwalitatief goed is.



De erkenning van het gebiedsgericht werken als een vak en de gebiedsmanager als vakman doet terecht de vraag rijzen of de meerwaarde en de effectiviteit van dat werk beter gedefinieerd kan worden. Adel verplicht. Antwoord: ja dat kan, maar daarvoor is het in dit betoog eerst nodig om het gebiedsgerichte werken NU en een aantal belangrijke trends en thema's te behandelen.

Het gebiedsgericht werken NU: van vraaggericht naar regievoering

De kern van het huidige gebiedsgericht werken is steeds meer het begeleiden van de samenwerking tussen partijen op wijkniveau, waarbij uiteraard vraaggericht wordt gewerkt. Wijkpartijen beseffen dat alleen door een ketenaanpak vraagstukken kunnen worden aangepakt. De inhoud van de regie van de gemeente is daarbij minder op macht gebaseerd, zoals in de stadsvernieuwingsperiode, maar meer op coördinatie en proces.

De samenwerking tussen partijen bestaat vooral op twee niveaus: het regie- en het uitvoeringsniveau.

Op het regieniveau wordt samen met betrokken partijen visies, plannen en programma's gemaakt o.a. in het kader van de krachtwijken.

De gebiedsmanager heeft daarbij de regie en begeleidt het samenwerkingsproces tussen partijen. Op projectniveau worden veiligheidsprojecten, sociale projecten en fysieke projecten voorbereid en uitgevoerd. Door de economische crises en door de ineenstorting van de bouw is de fysieke aanpak echter onder druk komen staan. Over de effectiviteit van de aanpak bestaan de nodige twijfels. Zie het recente onderzoek naar de verbetering van de situatie in de krachtwijken.

Procesmanagement is de kerntaak van de gebiedsmanager. Het gaat om in- en extern procesmanagement. Het intern procesmanagement richt zich op de interne samenwerking tussen afdelingen en diensten, het externe procesmanagement op de samenwerking tussen de wijkpartijen.

Het tweede niveau, het uitvoeringsniveau, is de plek waar huismeesters, beheerders, wijkagenten, wijkverpleegkundigen, leerkrachten, thuiszorg aan het werk zijn. Zij zitten dicht op de huid van de wijk en verrichten dagelijks interventies die de leefbaarheid al dan niet vergroten. Overleg en samenwerking tussen de uitvoerende werkers vindt plaats in wijkteams.

Conclusie: In deze fase lijkt de nadruk te komen liggen op regievoering, proces- en programmamanagement. Het instrumentarium op het gebied van ketenaanpak, proces, project en programmamanagement wordt uitgebreid.

Er zijn echter veranderingen op tilt. Nieuwe ontwikkelingen zullen in de komende tijd belangrijke gevolgen hebben voor het gebiedsgerichte werken. Aan de hand van verschillende thema's zullen we deze ontwikkelingen en de impact daarvan op het gebiedsgerichte werken bespreken.



Thema's voor nu en in de toekomst.

Om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe het gebiedsgerichte werken 3.0 er uit ziet is behandeling van een aantal thema's belangrijk. Het gaat om de volgende thema's:

- Tussen het alledaagse en de geplande wijk
- Nogmaals: de wijk als integratiekader
- Crises en bezuinigingen
- Het grote ongenoegen
- De roep om authenticiteit
- Kleinschalig en duurzaam
- Burgerkracht en particulier initiatief

Tussen het alledaagse en de geplande wijk

Een van de belangrijke thema's is die van de alledaagse en de geplande wijk. De alledaagse wijk gaat over het dagelijks wonen, werken en leven van bewoners en ondernemers in een wijk. Het gaat over hoe zij de dingen al dan niet samen doen. Het gaat over hoe zij samen activiteiten opzetten of niet, het gaat over de informele economie in de wijk, het gaat over het ontstaan van nieuwe ontmoetingsplekken (lees hierover het boek *Copy Corner*, van Joke van der Zwaard, 2010), het gaat over netwerken, over hoe bewoners zelf oplossingen bedenken voor vragen, over hoe zij handigheid ontwikkelen in het omgaan met conflicterende leefwijzen. Kortom het alledaagse gaat over het DNA van de wijk. Het leren kennen van het DNA van de wijk is cruciaal voor het formuleren van de goede interventies.

Aan de andere kant is er sprake van de geplande wijk. De geplande wijk gaat over de fysieke en sociale interventies die door gemeente en instellingen worden bedacht en uitgevoerd. Voorbeelden zijn fysieke interventies zoals herontwikkeling van wijken en sociale interventies zoals projecten achter de voordeur. Vaak worden deze interventies uitgevoerd zonder al te veel kennis van het DNA van de buurt, zonder al te veel kennis over de manieren en oplossingen die de mensen zelf ontwikkelen. Het rendement van deze interventies is dan ook beperkt. Al eerder verwees ik naar het recente onderzoek naar de vooruitgang in de krachtwijken. Het eerder genoemde boek van Arnold Reijndorp en Leeke Reinders gaat uitvoerig in op de verhouding tussen de alledaagse en de geplande wijk. Het is ook het centrale thema van de zomerschool die wij samen met de stad Gent organiseren.

Het benoemen van het onderscheid is niet nieuw. Ook in het verleden is op verschillende manieren aandacht geschonken aan de verhouding tussen het alledaagse en het geplande, weliswaar in andere bewoordingen en met een andere inkleuring.

Tönnies heeft het over *Gemeinschaft und Gesellschaft*, waarbij *Gemeinschaft* staat voor de natuurlijke samenleving van mensen en *Gesellschaft* voor de gemaakte wereld van organisaties. Jürgen Habermas spreekt over de verschillen tussen leefwereld en systeemwereld en tenslotte noem ik Pieter Tops die in verband met het gebiedsgericht werken spreekt over situationeel en institutioneel handelen.



De taal van het alledaagse, de leefwereld is een andere dan de taal van de geplande wereld, de systeemwereld. Maar al te vaak wordt de taal van het alledaagse getransformeerd in de beleidstaal van de systeemwereld, waarbij het authentieke en het oorspronkelijke verdwijnt. Het gevolg is dat regelmatig niet effectieve interventies worden geformuleerd. De interventies weerspiegelen vaak de persoonlijke opvattingen van de beleidsmakers. Waarbij niet gezegd wordt dat beleidstaal onzinnig is. Het gaat er om hoe deze tot stand komt.

Gebiedsmanagers kiezen bewust voor een positie op de grens van beide werelden. Zij lopen op de grens, zijn tweetalig en zorgen voor de verbinding tussen deze werelden. Dat vraagt om professioneel handelen.

Nogmaals: de wijk als integratiekader

De wijk als integratiekader is al jarenlang onderwerp van discussie. Het zijn Jan- Willem Duijvendak en Roelof Hortulanus die als eersten in het boekje 'De gedroomde wijk' (1999) de knuppel in het hoenderhok gooien, gevolgd door onderzoekers als Arnold Reijndorp. Doordat de wijk niet het integratiekader is zijn interventies als bevorderen van sociale cohesie niet effectief. Bovendien willen burens een zekere afstand tot elkaar houden, terwijl zij elkaar wel degelijk helpen (Lilian Linders in 'De betekenis van nabijheid', 2010)

Zeker de wijk is niet meer het integratiekader van het leven van mensen, als dat ooit al het geval is geweest. Het integratiekader bestaat meer uit netwerken van personen en activiteiten in een grotere fysieke en tegenwoordig ook virtuele ruimte. Globalisering en individualisering hebben zijn intrede gedaan.

Ik deel deze conclusie. Maar toch wil ik een aantal kanttekeningen maken. We weten dat bewoners het wonen en leven in de wijken verschillend beleven. Er zijn groepen die meer op de wijk én groepen die meer op de (virtuele) wereld daarbuiten zijn gericht. Voor sommige groepen is nabijheid belangrijker dan voor andere. Zie de typologie van woonbeleving beschreven door Smart Agent.

Bovendien is er de laatste jaren sprake van een nieuwe ontwikkeling in het kader van de WMO: de betekenis van de wijk als plek van zorg neemt toe.

De wijk al dan niet als integratiekader hangt al met al sterk af van het perspectief en de positie van waaruit naar de wijk wordt gekeken.

Crisis en bezuinigingen

De afgelopen tijd is de situatie in de wijken veranderd: armoede groeit, zorg vermindert, bezuinigingen slaan toe (bijvoorbeeld bibliotheken die sluiten), de crisis heeft de bouwsector doen instorten, zorginstellingen zijn niet in staat om voldoende en adequate zorg te bieden. Kortom overheid, woningcorporaties en maatschappelijke instellingen hebben minder geld om te investeren in de wijk. Bewoners ondervinden daarvan de negatieve gevolgen. Tegelijkertijd dwingt het tot het nadenken over urgentie en effectiviteit. Schaarste scherpt.

Het grote ongenoegen



De afgelopen jaren is het ongenoegen van bewoners toegenomen. Het ongenoegen bestaat niet alleen bij lage inkomens, maar ook bij grote delen van de middengroep. Het ongenoegen richt zich aan de ene kant op bewoners met een andere etnische afkomst soms in samenhang met kritiek op de islam, het richt zich op het gebrek aan geld, werk en zorg en aan de andere kant richt het ongenoegen zich op het gedrag van de elite, dat zich vooral lijkt te richten op het realiseren van haar eigen behoeften en belangen. Daarmee lijken nieuwe scheidslijnen in de maatschappij te ontstaan, die ook haar politieke vertaling kent. Voor de gebiedsmanager is niet de politieke dimensie van belang, dat is des politieks, maar de professionele dimensie die onderzoekt wat de verlangens en behoeften van de bewoners die dit ongenoegen uiten zijn.

De roep om authenticiteit

De roep om authenticiteit is de afgelopen jaren groter geworden. Bewoners willen niet alleen specifieke belevenissen meemaken bijvoorbeeld avontuurlijk reizen, zij willen in de producten en diensten die zij krijgen aangeboden ook iets van hun eigen identiteit terugzien.

In de wereld van merken en *brands* wordt daaraan expliciet gerefereerd.

Deze ontwikkeling wordt door Joseph Pine uitvoerig beschreven in een tweetal boeken namelijk in het boek 'Beleveniseconomie' en in het boek 'Authenticiteit'. Deze ontwikkeling is de laatste jaren ook in het wonen zichtbaar geworden. Naast leeftijd en inkomen is identiteit en reputatie van een gebied een belangrijke factor in het keuzeprocess. Mensen willen wonen in een buurt die past bij hun eigen identiteit, bij hun eigen sfeer. Door het ontwikkelen van onderscheiden buurten met eigen woonmilieus en sferen kunnen mensen zelf kiezen tot welke buurt zij willen behoren. Het ruimtelijk planbureau heeft een aantal jaren geleden berekend dat de vastgoedwaarde van een woning voor de helft wordt bepaald door identiteit en reputatie. Het sturen hierop is dan ook vanuit het oogpunt van de woningcorporatie interessant. Het aantal initiatieven om nieuwe gemeenschappen en themawijken te maken is de afgelopen jaren toegenomen o.a. in de woonzorgsfeer.

Kleinschalig en duurzaam

Mede dankzij de economische crisis, heeft de grootschalige ontwikkeling van steden, plaats gemaakt voor de behoefte aan kleinschalige en duurzame ontwikkeling. Kleinschalige en duurzame projecten worden steeds meer door particulieren, al dan niet in de vorm van nieuwe collectieven tot stand gebracht.

Deze ontwikkeling past in een algemenere trend waarbij kritiek is op de geringe aandacht van grote bedrijven voor de primaire processen en haar klanten. Denk aan KPN, T-Mobile, de energiebedrijven en de financiële instellingen.

Het antwoord hierop is dat vanuit de Civil Society meer kleinschalige en vernieuwende initiatieven ontstaan die zich richten op een deel van de markt.

Zou het dan toch waar zijn wat Andre Gorz in de jaren zeventig in zijn boek 'Afscheid van het proletariaat' schreef n.l. dat in de toekomst de voordelen van de nieuwe



technologische kennis (ICT) en de mogelijkheden van de mobiliteit aangewend kunnen worden om autonome kleinschalige activiteiten te realiseren.

Burgerkracht en particulier initiatief

Na achtereenvolgens de dominantie van de overheid en het primaat van de markt wordt door het kabinet in de komende periode een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijk van alle burgers: burgerkracht. Het is de vraag of burgerkracht de goede term is. Het suggereert dat de genomen initiatieven altijd een relatie hebben tot de staat. Dat hoeft echter niet het geval te zijn. Particuliere initiatieven, nieuwe collectieven zijn niet primair gericht op het verbeteren van het burgerschap, maar op het verbeteren van de eigen werk, woon en leefwereld. Daar zal ook het toekomstig primaat liggen.

Gebiedsgericht werken 3.0: regie en faciliteren

Wat betekent dit nu alles voor de organisatie van het gebiedsgericht werken 3.0?

De kern is dat van het gebiedsgerichte werken steeds meer een faciliterende rol wordt gevraagd bij het ondersteunen van kleinschalige initiatieven van particulieren en collectieven. Het initiatief en de realisatie van deze initiatieven ligt niet bij de overheid maar bij de nieuwe collectieven van bewoners en ondernemers.

Gebiedsmanagers en uitvoerende werkers hebben beiden een belangrijke ondersteunende rol daarin.

Ondersteunen van de uitvoerende werkers

Om met laatste te beginnen: huismeesters, conciërges, wijkverplegers, leerkrachten, beheerders, wijkagenten, zij allen spelen een belangrijke rol, ik heb het al eerder betoogd, in de uitvoerende activiteiten op wijkniveau. Zij zitten dicht op de huid van de wijk, de alledaagse leefwereld. Zij kennen de wijk, hebben de contacten in de wijk en constateren welke interventies wel of niet effectief zijn. Zij kunnen zich verbinden met de kleinschalige initiatieven die ontstaan en die ondersteunen. Dat vraagt wel dat zij daarvoor de ruimte krijgen en door de eigen organisatie worden gehoord.

Ik constateer echter nu dat de ervaringen en kennis van deze professionals te weinig wordt gebruikt door de beleidsmakers, planners en beslissers. Deze uitvoerende werkers spreken veelal de taal van het alledaagse en de leefwereld en niet de taal van de beleid- en systeem wereld. Toch is juist de kennis en de ervaring van deze professionals nodig om (gezamenlijk) te bedenken welke initiatieven wel en niet moeten worden ondersteund.

Regie en faciliteren

Ik heb het al eerder gezegd. Het begeleiden van de samenwerkingsprocessen op wijk niveau, het maken van allianties, is de kerntaak van de gebiedsmanagers. Zij hebben daarbij nadrukkelijk de taak om de kennis en ervaringen van de uitvoerende werkers expliciet te maken. Het levert input voor de inhoud van de samenwerking (het beleid). Zij



hebben ook tot taak om het DNA van het gebied te leren kennen, de achterkant van het grote ongenoegen te achterhalen en de identiteit van gebieden samen te vatten. Steeds belangrijker zal worden het faciliteren van kleinschalige en duurzame initiatieven en deze te plaatsen in de context van het gebied, de stad.

Van reizen naar trekken

In het gebiedsgericht werken gaat het over reizen en trekken. Bij reizen wordt alles van A naar B vastgelegd en geregeld. Het is een werkwijze die past bij de geplande wijk. Bij trekken weet je waar je heen wilt, maar na elke stap bepaal je wat de volgende stap wordt. Trekken past meer bij de alledaagse leefwereld, trekken past meer bij de nieuwe kleinschalige initiatieven die ontstaan. Gebiedsmanagers zullen dan ook minder gaan reizen en meer gaan trekken.

Allianties op verschillende niveaus

De geschetste twee niveaus vragen elk om een eigen alliantie van wijkpartijen die elkaar ondersteunen. De werkwijze en de taal van deze twee niveaus is verschillend; het eerste niveau is gericht op doen, het tweede niveau op bedenken. Het is de expliciete taak van de gebiedsmanager om de niveaus van denken en doen in een gezamenlijk proces te integreren.

Toepassen nieuwe media

Het toepassen van de nieuwe media in het gebiedsgericht werken versnelt en verbetert de communicatie met bewoners en ketenpartners aanzienlijk.

Via Twitter en SMS kan iedereen snel en kort informatie aan elkaar sturen. Buitengewoon handig als het gaat om overlastsituaties, criminaliteit en snelle acties die moeten plaatsvinden. Voor de professionals zijn de nieuwe media dan ook uitermate nuttige instrumenten. Hoe het ook zij, de inzet van nieuwe media in het gebiedsgerichte werken, zal de communicatie intensiveren en de communicatielijnen korter maken.

Rendement van het gebiedsgerichte werken

In het begin van mijn betoog heb ik u beloofd om terug te komen op het aspect van het rendement van het gebiedsgericht werken. Bij deze. Het formuleren van het rendement van het gebiedsgerichte werken in zogenaamde managementrapportages is voor veel gebiedsmanagers een bloed, zweet, en tranen kostende activiteit en of een nutteloos gevonden activiteit. Datgene wat als effect en resultaat wordt beschreven dekt veelal niet de werkelijkheid en dat is logisch omdat de beschrijving moet voldoen aan de beleid, planning en systeemtaal. De onmacht om het rendement goed te beschrijven begint bij het niet beschrijven van wat de dagelijkse interventies van de uitvoerende werkers zijn en wat het effect daarvan is in de alledaagse praktijk. Vroeger werden dat soort beschrijvingen gemaakt (Chigagoschool, NIMO) etc. Maar met de introductie van de planningsmethodiek en het projectmatig werken zijn deze beschrijvingen verdwenen en daarmee ook de basis voor het meten van het rendement.

De stadsdeelaanpak in Apeldoorn



In de lijn van mijn betoog wil ik een aantal opmerkingen maken bij de aanpak in Apeldoorn.

Veerkracht en verbinding

In het bestuursakkoord 'Veerkracht en verbinding' wordt de ontwikkeling van een inhoudelijke en financierende overheid naar initiatieven uit de samenleving treffend beschreven. 'Wij willen ons in de komende jaren veel meer richten op de veerkracht van de samenleving in plaats van op 'het creëren en oplossen' van onze eigen problemen', aldus het bestuursakkoord. Een goede zaak. Daarmee lijkt erkent te worden dat veel interventies die vanuit de systeemwereld worden bedacht eerder contraproductief zijn dan effectief. Toch even een knuppel in het hoenderhok. 'Wij willen het probleemoplossend vermogen van de samenleving aanspreken: loslaten en vertrouwen geven', aldus het bestuursakkoord. Hier lijkt toch een subtiel addertje onder het gras te zitten. Het suggereert een ouder- kindrelatie, waarbij de ouder ruimte en vertrouwen geeft aan het kind om zich verder te ontwikkelen.

Dat is echter niet aan de hand. Initiatieven van particulieren en collectieven komen niet tot stand omdat de overheid haar toestemming geeft, zij komen tot stand vanuit de noodzaak, de wens, het verlangen om het eigen werk, woon en leefsituatie te verbeteren. Sterker nog diverse initiatieven zullen leiden tot wrijving met de overheid. Wat gebeurt er als het kind het vertrouwen beschaamd? Krijgt het kind straf? Neemt de overheid het initiatief weer over?

Ik denk dat het goed is om te beseffen dat er sprake is van een paradigmashift, ofwel van een werkelijk omslagpunt. De tijden van weleer keren niet terug ook niet voor de overheid en bezweringsformules helpen daar niet bij.

Overigens heb ik waardering voor de poging die in het bestuursakkoord wordt gedaan. Het is niet makkelijk.

De stadsdeelaanpak

De huidige stadsdeelaanpak is goed. De structuur is prima en de kwaliteit van de stadsdeelmanagers is uitstekend. Uiteraard kunnen in de huidige aanpak optimaliseringen plaats vinden, zoals genoemd in de evaluatie van de stadsdeelaanpak door het bureau ACS. Het bureau constateert in de evaluatie tevens dat twee van de drie, bij u, bekende doelstellingen worden gehaald. De derde doelstelling n.l. de verankering van het gebiedsgericht werken in de gemeentelijke organisatie niet. Laat ik beginnen met een troostend woord tot u te spreken: dat is in heel veel gemeenten niet het geval. Daarvoor is een aantal redenen, die ik straks uit de doeken zal doen.

Het bureau ACS constateert dat de stadsdeelaanpak op een tweesprong staat, een keuze maken dus. Deze keuze bestaat uit ofwel het optimaliseren van de huidige aanpak, dan wel het doorontwikkelen van de stadsdeelaanpak. Het gebruiken van de metafoor 'Tweesprong' zet je op het verkeerde been. In de werkelijkheid van de stadsdeelaanpak is er niet werkelijk sprake van een keuze. Met de afdeling wijkzaken ben ik van mening dat een organische ontwikkeling meer voor de hand ligt dan een geplande



structuurverandering. Het laatste loopt waarschijnlijk op niets uit. Geredeneerd vanuit de structuurkant vraagt het bereiken van variant B om een forse verandering van de organisatie. Geredeneerd vanuit de proceskant vraagt het om het intensiveren van het interne netwerk, cultuurverandering en intensief relatiebeheer.

Over de relatie tussen stadsdeelmanager, interne organisatie en bestuur wil ik graag, met uw welnemen, nog een aantal opmerkingen maken.

De eerste opmerking is dat bestuur en management erkennen dat de stadsdeelmanagers zich bevinden op de grens van het alledaagse en de geplande wijk, op de grens van de leefwereld en de systeemwereld. Zij zijn gelegitimeerd en geautoriseerd om die plek in te nemen. Hun vak bestaat uit het maken van de verbinding tussen leef- en systeemwereld.

De tweede opmerking is dat stadsdeelmanagement een vak is, en juist omdat het een vak is, is het onzinnig om van de stedenbouwkundige te vragen of hij zich dat vak ook eigen wil maken, bovendien heeft hij zijn eigen vak. Juist het gebruik maken van het verschil zorgt er voor dat er producten en diensten komen die aan de vraag van de samenleving voldoet en die kwalitatief goed zijn.

Het vraagt wel dat iedereen bereid is om ook te kijken vanuit de perspectieven van de ander. Als die bereidheid er in de dagelijkse praktijk niet is, dan is interne samenwerking onmogelijk.

Mijn derde opmerking is dat organisaties te veel de neiging hebben om verschillen toe te dekken, te bezweren of middels reorganisaties op te lossen: een soepel lopende, harmonieuze organisatie, waarin iedereen zijn of haar plek kent. Helaas moet ik u teleurstellen. Dat zal niet en nooit het geval zijn. Verschillen en conflicten in de organisatie zijn mits constructief ingezet niet slecht maar juist goed. Wrijving geeft glans. Het organiseren van gedoe in de organisatie is positief, zorgt voor energie en uiteindelijk synergie.

Mijn vierde opmerking betreft de verbinding met de leefwereld. Stadsdeelmanagers moeten zich niet alleen met de planningswereld maar nadrukkelijk ook met de alledaagse leefwereld bezig houden, zich met de alledaagse wereld in de wijk verbinden. Zij zijn uiteindelijk degenen die het DNA van de buurten kennen en weten welke ondersteuning wordt gevraagd.

Tenslotte is mijn vijfde en laatste opmerking over de stadsdeelaanpak aan u, gemeenteraadsleden gericht. Als er al sprake is van een kloof tussen burger en politiek dan is het primair aan u om die kloof te dichten en niet aan de ambtenaren. Richting geven, zingeving en betekenisgeving is uw vak.

Samenvattend

Ik hoop dat ik voor u aannemelijk heb kunnen maken dat elke fase in het gebiedsgerichte werken wordt gedragen door andere drijfveren en motieven en dat in de



nabije toekomst het gebiedsgerichte werken steeds meer zal verschuiven naar een faciliterende rol van initiatieven van particulieren en nieuwe collectieven in de leefwereld. Het zou goed zijn als de stadsdeelaanpak in Apeldoorn anticipeert op deze ontwikkeling. Maar bovenal hoop ik dat ik u heb kunnen duidelijk maken dat het alledaagse en de geplande wijk twee verschillende zaken zijn, waarbij de geplande wereld vaak interventies bedenkt die niet productief zijn, omdat zij gepaard gaan met onvoldoende kennis en gevoel van wat zich in de leefwereld afspeelt. De stadsdeelmanager bevindt zich op de grens van de leef- en systeemwereld. Hij of zij zorgt voor de verbinding. De rol van de politiek blijft naar mijn overtuiging gericht op zingeving en betekenisgeving. Zij heeft daarbij echter niet het alleenrecht, zeker niet als de rol en bijdrage vanuit de samenleving groter wordt.

In mijn voordracht heb ik geprobeerd te duiden en een koers uit te zetten. En om deze koers kracht bij te zetten citeer ik graag de gevleugelde woorden van mijn collega Rian Peeters: 'We gaan zeker deze richting opOf zoiets! '

Ik dank u voor uw aandacht.