



Nieuwe actoren, rollen en verhoudingen in het publieke domein

Verslag van de KISS-jaarconferentie 2006



**Nieuwe actoren, rollen en verhoudingen
in het publieke domein**

NIEUWE ACTOREN, ROLLEN EN VERHOUDINGEN IN HET PUBLIEKE DOMEIN

Verslag van de KISS-jaarconferentie 2006

Dr. T.P.W.M. van der Krogt (red.)



COLOFON

Dit is een uitgave van het KennisInstituut Stedelijke Samenleving (KISS)

Postadres:

Postbus 545
7500 AM Enschede

Bezoekadres:

Hengelosestraat 705
7521 PA Enschede

T: 053 483 63 46

F: 053 483 63 47

E : info@kiss-oost.nl

W: www.kiss-oost.nl

Reeks: Stad en Bestuur
ISBN: 978-90-77664-05-6

Reeksnummer 5
Oplage: 300 ex.

Ontwerp & opmaak:

VH reclameontwerpers
De Berken 2d
7491 HJ Delden

Tekstbijdragen:

Embush: Margot Bosch
Worp 55
7419 AC Deventer

Fotografie:

KISS, VH

© 2006 KISS

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	7
Inleiding	9
Nieuwe rollen, actoren en verhoudingen in het publieke domein <i>Prof.dr. Hans Adriaansens</i>	11
Reactie vanuit een politiek perspectief <i>Dr. Co Verdaas</i>	20
Reactie vanuit een maatschappelijke onderneming <i>Rinie Teuben</i>	25
Reactie vanaf de zijlijn <i>Drs. Rob Schouten</i>	27
Gepresenteerde Projecten	31
"Gewoon doen, kansen pakken" in de wijk Berflo Es <i>Peter Pinkhaar</i>	33
HulpRbij – ROC Landstede en de praktijk <i>Ria Blokzijl en Jan Dobben</i>	39
Makelen in Wensen – Eén WMO loket in Deventer <i>Ir. Henk Fissering RC en Adel Faltas</i>	44
Sociaal Huis als concept <i>Ir. Sander Korz</i>	50
Nabeschouwing: Nieuwe bochten in lokale vernieuwingstrajecten <i>Dr. Willem Trommel</i>	55

VOORWOORD

Ook in 2006 organiseerde KISS voor haar leden en belangstellenden weer een interessante en actuele jaarconferentie. Ditmaal was het thema de veranderingen die plaatsvinden op het publieke domein. Nieuwe spelers en andere rollen voor 'oude' spelers zijn kenmerkend voor de grote wijzigingen die zichtbaar worden. Niet langer is de overheid de belangrijkste speler die precies bepaalt wat er door wie moet gebeuren. Niet langer worden taken op het publieke domein door de vanouds bekende spelers verricht. Concurrentie, marktwerking en innovatie doen hun intrede. Misschien niet altijd direct met de gewenste resultaten, maar met vallen en opstaan wordt het publieke domein langzaam inzichtelijker.

De rol van KISS is niet onbelangrijk. KISS is een vereniging met leden in de overheidssector (gemeenten en de provincie), de sector van de maatschappelijke ondernemingen (woningbouwcorporaties), van de kennisinstututen (universiteit en hogescholen), en van het bedrijfsleven (bouwbedrijven, onderzoeksorganisaties en adviesbureaus) in Overijssel. Voor haar leden en andere belangstellenden organiseert KISS kennis- en ervaringsuitwisseling en bemiddelt wanneer leden op zoek zijn naar informatie. Dit gebeurt via bijeenkomsten, lezingen, conferenties, praktijkbezoeken, en de publikatie van onderzoeks- en conferentie-verslagen. Door deze kennisdeling kunnen de leden profiteren van wat anderen hebben gedaan. Hierdoor leren de leden, en lerende organisaties zijn goede organisaties. Daarmee bevordert KISS dat de kwaliteit van de publieke sector wordt verhoogd.

Ook de jaarconferentie waarvan dit boekje verslag doet, is een manier waarop KISS gestalte geeft aan zijn taak. Het dagelijks bestuur van KISS hoopt dat u als lezer gebruik kunt maken van de kennis en ervaringen die in dit boekje zijn opgetekend.

Jan Kristen, waarnemend voorzitter Dagelijks Bestuur KISS

INLEIDING

Deze KISS-jaarconferentie wilde de gedachtevorming stimuleren over nieuwe verhoudingen bij de aanpak van stedelijke vraagstukken, zoals de zorg voor aantrekkelijke en veilige stedelijke woonmilieus, sociale samenhang en maatschappelijke integratie en participatie. De conferentie sloot inhoudelijk nauw aan bij een aantal inspirerende adviezen van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO). In de nota's *Bevrijdende Kaders, Aansprekend Burgerschap en Verschil Maken*, ontvouwt de Raad een nieuwe kijk op de rol van burgers en maatschappelijke organisaties bij de vormgeving van het publieke domein en bepleit deze een herijking van onder meer de rol van overheidsorganisaties en professionals.

Het inhoudelijke deel van de middag begon met een inleiding van prof.dr. Hans Adriaansens, ex-voorzitter RMO en Dean van de Roosevelt Academy,

De inleiding van prof. Adriaansens werd gevolgd door drie coreferaten vanuit de politiek door tweede kamerlid dr. Co Verdaas, vanuit een maatschappelijke onderneming door Rinie Teuben (directeur-bestuurder van woningcorporatie Rentree in Deventer, en vanaf de zijlijn door drs. Rob Schouten, directeur van B&A Advies. In deze korte coreferaten werd het betoog van prof. Adriaansens van commentaar voorzien.

Daarna werden in vier subgroepen projecten gepresenteerd die illustratief zijn voor het conferentiethema, waarbij in het bijzonder aandacht werd besteed aan nieuwe (creatieve) verbanden en rolverdelingen tussen oude en nieuwe actoren, bij samenwerking, processturing en verantwoording. Aansluitend volgde een discussie over zaken als: mogelijkheden en 'uitdagingen'; wat vraagt dit van maatschappelijke actoren en de overheid; wat is nodig voor succes (behalve geld).

De volgende projecten werden gepresenteerd:

- "Gewoon doen, kansen pakken"; in de wijk Berflo Es (Hengelo)
Het vergroten van de differentiatie van de woningvoorraad en het verhogen van de woon- en leefkwaliteit zijn de hoofddoelstellingen van de vernieuwing van de Hengelose stadswijk Berflo Es. Opmerkelijk is dat de corporaties ook verantwoordelijk zijn voor de aanpak van de openbare ruimte. Naast een fysiek programma wordt tevens een plan gemaakt voor de verbetering van de sociale infrastructuur.
- HulpRbij – ROC Landstede en de praktijk
Landstede is een ondernemende organisatie, waar onderwijs zoveel mogelijk aan praktijksituaties wordt gekoppeld. Om dit te realiseren heeft Landstede eigen shops, zijn er met diverse externe partners samenwerkingsverbanden afgesloten en werken diverse opleidingen met op de praktijk

gerichte projectteams. Een voorbeeld van zo'n projectteam is HulpRbij. HulpRbij richt zich op integratie van onderwijs in diverse zorg en welzijns-situaties, gericht op een maatschappelijke meerwaarde.

- **Makelen in Wensen – Eén WMO loket in Deventer**
Diverse zorg- en welzijninstellingen en een woningbouwcorporatie besloten om de dienstverlening van hun consulenten te bundelen. Tegelijkertijd werkte de gemeente aan de omzetting van een wijkwinkel in een WMO-loket. Vanuit deze twee initiatieven is een nieuw plan geboren voor de vormgeving van een WMO-loket.
- **Sociaal Huis**
Een uit België afkomstig concept voor een flexibele en vraaggestuurde voorziening op wijkniveau ten behoeve van het versterken van de sociale cohesie en het verlenen van service dat door Arcadis in Nederland wordt geïntroduceerd.

Dit boekje wordt gecombineerd met een reflecterende bijdrage van de hand van dr. Willem Trommel (Universiteit Twente), die het thema van de conferentie van enige kritische kanttekeningen voorziet op basis van wat tijdens de conferentie aan de orde is gesteld door de verschillende sprekers en presentatoren.

NIEUWE ROLLEN, ACTOREN EN VERHOUDINGEN IN HET PUBLIEKE DOMEIN

*Prof. dr. Hans Adriaansens,
ex-voorzitter Raad voor
Maatschappelijk Ontwikkeling (RMO)
en Dean van de Roosevelt Academy,
Middelburg*



Mijn dank dat ik vandaag iets mag zeggen over wat er eigenlijk aan de hand is in de verhouding tussen de verschillende spelers in zowel het publieke domein als in het semi-publieke domein. Onder die laatste categorie horen onder meer het onderwijs en de zorg.

Er wordt vaak gesproken over nieuwe verhoudingen in dit publieke en semi-publieke domein. Maar is er ook daadwerkelijk sprake van nieuwe verhoudingen? Ik meen van wel: ik ben van mening dat die nieuwe verhoudingen er onmiskenbaar aan komen. Ik zal proberen een analyse te maken van wat er, volgens mij, aan de hand is. Ik doe dit op basis van een aantal van de adviezen die we in de Raad van Maatschappelijke Ontwikkelingen hebben geformuleerd. Deze adviezen vormen één groot pleidooi om de huidige maatschappelijke omstandigheden, de huidige sociale infrastructuur, bij de tijd te brengen.

Want dat is precies waar het om gaat: maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor en hebben ervoor gezorgd dat de traditionele vormen, organisaties en instituties steeds slechter bij de behoeften van moderne burgers passen. Onze 'institutionele jas', een jas die lange tijd zo lekker heeft gezeten, die jas die past ons niet meer. De erkenning daarvan, de erkenning dat deze tijd aanpassing van de sociale infrastructuur vergt, is het begin van mijn analyse.

Wat is er dan eigenlijk nieuw? Het meest saillante aspect van de maatschappelijke ontwikkelingen van de laatste 40 jaren is de kennisintensivering van de economie en van de samenleving als geheel. Ook al besteden we daar regelmatig lippendienst aan, toch is het eigenlijk nog steeds niet echt goed tot ons doorgedrongen dat 'kennisintensivering' echt iets is, dat het écht onze economie en samenleving op stellen zet en heeft gezet. Want nog steeds hebben we een haast antiek arbeidsbegrip in ons hoofd. Dat is een beeld zoals wij dat kennen uit de 19de en begin 20ste eeuw. Als je bijvoorbeeld kijkt naar het NOS-Journaal of naar Nova en het gaat over het thema 'werkgelegenheid',

dan kun je er donder op zeggen dat ze een fabriekshal met helmdragende mensen laten zien. Dat is slechts 3 of 4 % van de werkgelegenheid. Het leeuwendeel van de werkgelegenheid, 85% daarvan, bestaat uit informatie uitwisselen, onderwijzen, dienstverleners, verplegen, verzorgen en tal van andere niet-industriële activiteiten. Kennisintensivering geeft een wezenlijk andere dimensie aan arbeid. Steeds minder wordt arbeid iets van 'in het zweet des aanschijns zult u uw brood verdienen', maar veel eerder een kans op ontwikkeling en zelfverwerkelijking.

Kennisintensivering wordt een steeds belangrijker element in de samenleving van vandaag. Inherent aan kennisintensivering is ook de vaak zo vermaledijde individualisering. Dit noodzaakt tot een nadere toelichting, al was het maar om de vele negatieve connotaties van individualisering te kunnen nuanceren. Stel, ik ben accountmanager bij een grote bank. Ik maak een vermogensplan voor een klant. Dit is dan ook een beetje mijn plan. Ik wil me onderscheiden in het schrijven van dit plan en wil meer zijn dan een willoos voertuig of een doorgeefluur van wat anderen elders hebben besloten. Kennisintensivering betekent individualisering in de zin van er toe willen doen, de behoefte hebben om herkend te worden. Herkenbaarheid, individuele herkenbaarheid en de behoefte hebben om verschil te maken in de wereld: dat zijn de belangrijkste aspecten die met die verandering van de economische productie gepaard gaan. Heel lang is dit, juist door die negatieve betekenis die individualisering heeft gekregen in ons land, niet goed opgepakt. De behoefte aan herkenbaarheid is daardoor niet in regelingen en in instituties verwerkt.

Ik herinner me dat ik in 1991 voor de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid een rapport schreef, genaamd *Werkend Perspectief*. Het rapport ging over de in ons land sterk achterblijvende arbeidsparticipatie. Wij kunnen ons dat niet meer voorstellen, maar in die tijd werd er over arbeidsparticipatie heel anders gedacht dan nu. Het idee was toen dat we op weg waren naar een *Jobless Society*, een samenleving waarin überhaupt geen banen meer zouden zijn. Er leefde toen het beeld, dat we zo'n samenleving ook niet erg moesten vinden: want wat is er nu mooier dan vrije tijd? Die gedachte sloot bovendien goed aan bij een typisch Nederlandse traditie op het punt van arbeidsparticipatie. Want zelfs in de tijd van 'volledige werkgelegenheid' werkten er in ons land nauwelijks meer dan 50% van alle volwassenen tot 65 jaar. Immers, we konden ons toen niet voorstellen dat ook vrouwen zouden werken en lieten daarom heel veel mensen uit Marokko en Turkije overkomen. Dat beeld was heel sterk. Ik herinner me dat de toenmalige minister van SZW een half jaar lang niet over dat WRR-Rapport wilde praten. De minister vond het een duivelsrapport: het ging over individualisering en joeg vrouwen naar de arbeidsmarkt. Dat is weliswaar de vorige eeuw, maar toch nog maar 15 jaar geleden. Er kan dus heel veel veranderen; tegenwoordig is verhoging van de arbeidsparticipatie een van de centrale doelstellingen van elk regeringsbeleid, van links naar rechts. Het is nu zelfs belangrijk om ouderen naar de arbeidsmarkt te

krijgen. Momenteel hebben we overigens een arbeidsparticipatie van ongeveer 68% en hebben nog steeds werkloosheid. De omvang van de werkloosheid is dus een heel sociaal cultureel bepaalde categorie, met het gebruik waarvan je uitermate voorzichtig moet zijn.

Het is eigenlijk ook erg vreemd dat individualisering in ons land zo'n negatieve betekenis heeft gekregen. Historisch gezien is individualisering bijvoorbeeld nauw verbonden met onze godsdienstgeschiedenis. Ik hoef hier geen Bijbelse teksten naar voren te halen, maar iedereen weet natuurlijk dat de Reformatie een behoorlijke stap is in de richting van individualisering geweest. Hierbij gaat het juist om ieders individuele verantwoordelijkheid ten opzichte van de Heer, heel anders dan dat die verantwoordelijkheid in het collectief van engelen en heiligen (het hemels baldakijn van de kerk van Rome) was opgenomen.

Wat ik wil zeggen is dat maatschappelijke herkenbaarheid van het individu in de kennisintensieve samenleving dé productiefactor bij uitstek is geworden. Dat is een belangrijk gegeven, waaruit we nog steeds niet genoeg consequenties hebben getrokken. Te lang zijn we blijven hameren op het gelijk van de industriële logica: efficiency is afhankelijk van grootschaligheid. Te lang hebben we over het hoofd gezien dat in een kennisintensieve samenleving efficiency juist afhankelijk is van herkenbaarheid, en niet van anonimiteit. Kijk maar naar de zorg, naar het onderwijs: sinds de jaren '80 wordt daar het bedrijfsmatigheidsconcept van het bedrijfsleven nageaapt, zonder dat men zich realiseert dat de bulk van het bedrijfsleven allang een andere richting is ingeslagen. Onderwijs wordt een elastiekjesfabriek en in de zorg is de stopwatchcultuur binnengeslopen.

Er zijn genoeg zaken waaraan je kunt zien dat we uit de pas zijn gaan lopen. Een aardig voorbeeld wordt geleverd door de normen- en waardendiscussie. Wat je daar verder ook over mag vinden, het laat in ieder geval zien dat de vanzelfsprekendheden van weleer niet meer bestaan. Interessant is vooral de reactie daarop: Mensen, jullie moeten het beter doen. Leraren, jullie moeten het beter doen. Ouders, jullie moeten je kinderen beter opvoeden. Jeugd, je moet niet zo hangen (dit laatste geldt tegenwoordig ook voor de ouderen, heb ik begrepen). De reacties vormen één langgerekt moreel appèl. Zo'n steeds herhaald moreel appèl is eigenlijk het beste bewijs dat er in onze sociale infrastructuur iets niet meer klopt. Vergelijk het maar met de fysieke infrastructuur, de verkeersinfrastructuur bijvoorbeeld. Stel er is een weg met een scherpe bocht, waar ik keer op keer uitvlieg. Waarschijnlijk krijg ik dan het advies om daar voortaan voorzichtiger te rijden.

Maar omdat de ontwikkelingen op het gebied van auto's steeds sneller gaan en auto's ook steeds harder kunnen rijden, ben ik niet de enige die uit de bocht blijft vliegen. En als er maar genoeg uit de bocht zijn gevlogen, dan helpt zo'n

waarschuwing niet meer en zal uiteindelijk de bocht worden verlegd. Terug naar de sociale infrastructuur. Gaan we ook daar de bocht verleggen of blijven we hardnekkig volhouden dat alles wel bij het oude kan blijven en dat de mensen gewoon beter hun best moeten doen? Het lijkt erop alsof we ons niet willen realiseren dat de vormen waarin we maatschappelijk opereren, de sociale infrastructuur, mogelijk sleets zijn geworden. We realiseren ons niet voldoende dat deze sociale infrastructuur niet meer past bij de behoefte, die wij individueel hebben, om er toe te doen. Men wil niet meer alleen een doorgeefluik zijn of onderdeel van een collectief. Als het mogelijk is binnen de fysieke infrastructuur, de verkeersinfrastructuur, aanpassingen aan te brengen om zo beter aan te sluiten bij de nieuwe technologie, dan zou men dat in het maatschappelijke verband toch ook ten minste moeten overwegen?

Gegeven het feit dat normovertreding frequent voorkomt, moeten we ons dan niet afvragen of het dan eigenlijk wel genoeg is wat we op dit moment doen? Of het eigenlijk wel helpt om iedereen moralistisch toe te spreken en te zeggen dat ze het voortaan beter moeten doen? Je kunt ook bidden om mooi weer en dat helpt ook niet. Door deze denk- en handelwijze misken je dat er feitelijk iets in die maatschappelijke ordening niet meer past bij de behoefte van de individuele burgers. Dat is precies wat we in de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, waarvan ik zes jaar voorzitter ben geweest, hebben opgepakt.

Er bestaat te weinig idee bij beleidsmakers dat ook op het vlak van de sociale infrastructuur, van al die vanzelfsprekende vormen in onze organisaties, en in de gezagsverhoudingen, op één of andere manier aanpassingen aan de maatschappelijke ontwikkelingen nodig zijn.

Gezien de behoeften van individuele burgers om herkend te worden en om geen anonus te zijn, hebben wij in de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling voor de meest wezenlijke dimensies van de maatschappelijke organisatie; Schaal, Sturing en Samenhang, een drietal organisatie- of beleidsprincipes geformuleerd. Deze drie beleidsprincipes grijpen precies in het hart van het sociale en maatschappelijke veld. Dit veld wordt heel breed genomen. Niet alleen de overheid maakt hier deel van uit, maar ook het publieke domein en semipublieke organisaties, zoals zorg en onderwijs. De drie principes moet je in acht moet nemen in een moderne 21ste eeuwse kennissamenleving, waarbij het draait om de organisatie van de herkenbaarheid van het individu. We constateren dat deze principes haaks staan op wat we heel lang hebben gedaan en ook heden ten dage nog doen.

Schaal: Klein binnen groot

De eerste dimensie is schaal. Het gaat hierbij om de schaal van de organisaties. Als wij herkend willen worden, dan passen we niet meer zo gemakkelijk in een grote anonieme organisatie.

Neem het Hoger Onderwijs: in het Hoger Beroeps Onderwijs is in 20 jaar tijd het aandeel niet-onderwijzend personeel gestegen van 10% naar 45 %. Dat lijkt nu niet bepaald efficiënt. En dan moet je er ook nog even bij rekenen dat die 55% die wel een primaire taak uitoefenen, 29 % van hun tijd moeten besteden aan het beantwoorden van brieven van de beleidsmakers en de managers. Een bedrijf in de markt zou zo niet kunnen overleven.

Op de Nederlandse universiteiten is het niet veel beter: 50% van de fulltime posities zit niet in de primaire taken van onderwijs en onderzoek. Opnieuw zie je hier dat de industriële logica wordt toegepast op een kennisintensieve sector, met alle negatieve gevolgen van dien.

Dat zal ik proberen te bewijzen door de situatie te schetsen op twee kleinschalige university colleges waar het principe van veel intensief onderwijs wordt gehanteerd. Iedereen kan elkaar daar kennen. Dit heeft een verschil gemaakt voor het rendement van de voorgeschreven studieduur. Hierbij haalde niet 10% van de mensen hun diploma binnen de voorgeschreven studieduur, maar 95%. Dat heeft niets te maken met de intelligentie van de jongens en meisjes, maar wordt bepaald door de context (de 'infrastructuur') waarbinnen deze mensen herkenbaar kunnen zijn en dus ook verantwoordelijkheid kunnen dragen. Grootschaligheid is efficiënt, was de leuze van de industriële logica. Als een natuurlijke reactie ontstond de idee Small is beautiful van de aanhangers van Schumacher. Beide principes zijn echter niet meer toepasbaar in een 21ste eeuwse kennisintensieve samenleving. Wat wel past is een organisatie-model dat we eigenlijk vroeger hadden, maar dat we geleidelijk zijn kwijt geraakt. Het principe van klein binnen groot.

Als we dit wederom omschrijven in godsdienstsociologische termen, dan kunnen we zeggen dat er sprake is van een congregationalistisch model: allemaal kleine congregaties, die ergens een gemeenschappelijk backoffice hebben.

Dit model wordt veel gebruikt in de Angelsaksische wereld, vooral in Amerika, waar sprake is van grote organisaties en grote netwerken, zoals ABC en NBC, die lokaal zijn georganiseerd. Het zijn de McDonalds-en van deze wereld.

Wij hadden de Boerenleenbank die op dezelfde wijze georganiseerd was.

Dit vonden wij in de jaren '70 verschrikkelijk ouderwets. Het was niet efficiënt om het zo te organiseren. Toch zie je dat geleidelijk, bijvoorbeeld bij de andere banken, het principe toch weer terugkeert. Dit 'congregationalistische' organisatie-model staat haaks op een 'episcopaaal', bisschoppelijk model. Je zou kunnen zeggen dat de ontwikkeling van de verzorgingsstaat eigenlijk een beetje katholiek is geweest.

Dus Klein binnen groot komt in de plaats van Groot is efficiënt óf Small is beautiful. Dit principe betekent dat in de front-office cliënten en professionals elkaar over en weer in de ogen moet kunnen zien, precies daar waar de primaire taak moet worden verricht. Dit proces wordt gesteund door een back office van waaruit je een hoop synergie kunt halen.

De door mij opgezette universitaire instituten, het University College in Utrecht en de Roosevelt Academy in Middelburg, werken volgens dit principe. Zij zijn lokaal georganiseerd, in belangrijke mate autonoom, maar kunnen niet zonder die moederuniversiteit in Utrecht. Daar wordt de registratie georganiseerd, is de personeelsafdeling gesitueerd en vindt een grote verscheidenheid aan administratieve taken plaats. Maar in de primaire praktijk, daar waar het om gaat, moet herkenbaarheid zegevieren. Invulling van dit principe heeft een enorm effect.

Het advies dat daaruit volgt luidt dus: probeer het als organisatie zo te doen dat je niet die eindeloze reeks van fusies gaat hanteren, omdat het daardoor efficiënter zou worden. Mocht je toch genoodzaakt zijn te fuseren, denk dan in ieder geval goed na bij die samenvoegingen over wat je in de backoffice aan synergie kunt realiseren, opdat het echte werk, de primaire taak, geprofileerder, beter en herkenbaarder kan plaatsvinden. Ik denk dat dit principe voor het hele maatschappelijke organisatieveld van enorm gewicht is. Het bedrijfsleven heeft dit principe overigens al veel eerder opgepikt.

Een ander voorbeeld is Oxford University. Deze universiteit is even groot als Leiden, 18.000 tot 20.000 studenten. Oxford bestaat uit 39 kleinere schooltjes van 600 studenten. Deze schooltjes doen allemaal precies hetzelfde. Zij hebben allemaal bijvoorbeeld hun eigen docent chemie, economie etc. Het is een model dat wij een tijdje geleden als inefficiënt zouden hebben bestempeld. Toch blijkt het heel efficiënt en kosteneffectief te zijn. Die verschillende schooltjes, colleges genaamd, staan ook met elkaar in competitie. Het ene college heeft bijvoorbeeld meer Nobelprijswinnaars afgeleverd, terwijl een ander college vooral goede dokters heeft voortgebracht en een derde college vooral goed kan roeien. Dit Klein binnen groot principe genereert trots en identiteit, iets wat in een anonieme massa eigenlijk niet meer valt te realiseren. Het is echter een heel elementair sociaalpsychologisch en sociologisch principe, dat belangrijker wordt naarmate individuele burgers meer behoefte hebben aan herkenbaarheid.

Sturing: Ruimte binnen kaders

De tweede dimensie van maatschappelijke organisatie of sociale infrastructuur is sturing. In de RMO hebben we in het kader van deze dimensie ook een beleidsprincipe voor het maatschappelijke veld geformuleerd: Ruimte binnen kaders. Dit principe zou niet alleen gehanteerd moeten worden door de regering en andere overheden, maar ook door maatschappelijke organi-

saties bij het maken van al hun beleid. Het principe zou daar dan gebruikt kunnen worden als criterium, waaraan concrete beleidsacties kunnen worden afgemeten.

In de 19de en 20ste eeuwse omstandigheden heerste er op het vlak van sturing een duidelijke top-down benadering; sturing was overwegend hiërarchisch van aard. Hieruit is een enorme overmaat van protocollering ontstaan.

Tegenwoordig zijn er regels voor alles in de dagelijkse praktijk. Over dit fenomeen heeft de RMO eerder een rapport geschreven, *Bevrijdende kaders*. Een collega van mij (ik durfde het natuurlijk niet zelf te onderzoeken) heeft uitgevonden dat de hygiëneregels in bordelen haaks staan op de veiligheidsregels. Als je aan de ene regel voldoet, kun je niet aan de andere regel voldoen. Zo zijn er heel veel van dat soort contradicties, die voortkomen uit het feit dat we zo fantastisch veel hebben willen regelen.

Wat wij zeggen is eigenlijk dit: Juist omdat die professional, die cliënt, die uitvoerder, iemand is die herkenbaar wil zijn, die er toe wil doen en verschil wil maken, heb je twee dingen nodig. Het eerste is dat een dergelijke organisatie een zo helder mogelijke missie moet hebben: een heldere doelstelling. Een doelstelling hoort ook onovertreedbaar te zijn. Anders gezegd, als je vindt dat die missie niet bij je past, moet je daar niet gaan werken. Vervolgens moet de organisatie kapitaliseren op de creativiteit van de professionals en uitvoerders en die niet verder protocolleren. Wat je nu ziet is echter het omgekeerde. Er is op dit moment sprake van een eindeloze reeks van in te vullen formulieren. Hierdoor waant iedereen zich veilig, want als je dat patroon braaf volgt, kan je naderhand niets nagedragen worden. Het zijn juist de scherp gedefinieerde kaders die vrijheid en creativiteit aan de kant van professionals mogelijk maken. Zonder zulke kaders vervallen we in eindeloos geprotocolleer en regelzucht (waardoor we uiteindelijk weer van alles moeten gaan 'gedogen', al was het maar omdat de regeltjes vaak niet bij elkaar passen).

De behoefte om op elk moment voor elke actie aparte regels en afspraken te maken, staat haaks op de situatie van scherpe omlijning van de organisatiedoelstelling. Een scherpe omlijning waarbij je daarna de uitvoerders binnen deze grenzen optimaal vrij laat. In een dergelijke situatie waren dan misschien ook geen Savanna's in Roermond geweest.

Samenhang: cultuur van verschil

De derde dimensie van sociale infrastructuur is samenhang. Ook voor deze dimensie zijn we gekomen met een beleidsprincipe dat haaks staat op wat we eigenlijk de laatste tijd hebben gepraktiseerd. Ons principe geeft nieuwe mogelijkheden in een kennisintensieve samenleving. We noemen het de cultuur van verschil.

Een voorbeeld: een tijd geleden was er de Wet Voorzieningen Gehandicapten. Ik vond dat een goede wet omdat het een kaderwet was. Deze wet gaf aan dat

gemeentes een verordening moesten hebben op dit gebied, maar schreef niet voor hoe die verordening eruit moest zien. Het gevolg was dat e.e.a. in Ter Apel anders werd geregeld dan in Alkmaar. Volgens de wet en de bedoelingen daarachter was daar niks mis mee. Maar de Tweede Kamer dacht daar anders over. Daar gold (en geldt?) een verkrampd gelijkheidsdenken, en alles werd onmiddellijk weer gelijkgeschakeld en dichtgeregeld.

Het fascinerende is dat wij niet alleen gelijke gevallen gelijk zijn gaan behandelen, maar dat we ook ongelijke gevallen gelijk zijn gaan behandelen. Een paar weken geleden kwam het SCP voor de zoveelste keer uit met een verhaal dat het profijt van de overheid bij u en bij mij ligt, bij de bovenmodalen. Wij krijgen meer dan we geven. Dat zit hem in het generieke karakter van allerlei voorzieningen, zoals kinderbijslag, AOW, etc. Op zichzelf is dat niet zo vreemd want na de oorlog, bij het opbouwen van de verzorgingsstaat, zaten we immers allemaal aan de grond en daar pasten nu eenmaal generieke maatregelen bij. Maar ongelukkig is dat nu bij de herijking van de verzorgingsstaat ook de afbouw van voorzieningen generiek gebeurt. Zo verdwijnen er hele delen uit het pakket, omdat de betreffende voorziening niet meer te betalen is en bovendien niet meer voor iedereen nodig is. Wij noemden dat in de RMO: fouten van de derde soort. Omdat we van die voorzieningen gelijkelijk gebruik kunnen maken, worden de kosten zo hoog dat er wel bezuinigd moet worden. Maar als die bezuiniging generiek plaatsvindt, dan hebben de mensen aan de onderkant daar het meeste last van. Waarom moeten regelingen in het kader van de WMO, in het kader van de WVG vroeger, of in het kader van de bijstand, overal precies hetzelfde zijn? Amsterdam is toch ook in alle andere opzichten anders dan Staphorst? Dat is de vraag die we ons moeten stellen.

Het principe van 'cultuur van verschil' heeft natuurlijk ook zijn betekenis voor de integratie van verschillende bevolkingsgroepen. We hebben hierover verschillende rapporten geschreven, waarin tot uitdrukking wordt gebracht dat het zeker niet waar is dat alleen maar via menging integratie van bevolkingsgroepen tot stand zou kunnen komen. Alleen al praktisch werkt zo'n strategie niet of nauwelijks, zoals we de afgelopen decennia hebben gezien. Stel dat je een evenredige spreiding van allochtonen in Den Haag zou moeten realiseren, dan moet je twee van de drie huishoudens verhuizen. Zo wordt dat aangegeven door de segregatie-index. Nog een voorbeeld is de wens voor gemengde scholen. Als meer dan 60 % van de schoolgaande jeugd (in Rotterdam bijvoorbeeld) van niet-westerse allochtone afkomst is, dan zijn zwarte scholen niet te voorkomen. Veel belangrijker is het om die zwarte scholen van hoog niveau te laten zijn (en dus faciliteiten beschikbaar te stellen) en om te investeren in relaties tussen verder homogene groepen. Een homogene groep betekent niet noodzakelijkerwijs dat deze niet tot maatschappelijke samenhang kan leiden. Als we opnieuw kijken naar het voorbeeld van de kleinere colleges, dan leidt homogeniteit wel degelijk tot

trots en identiteit. Maar zorg er dan voor dat er verbindingen zijn tussen die groepen. Kortom: ontnem bevolkingsgroepen niet het recht om een bevolkingsgroep te zijn, maar breng ze met elkaar in contact.

Mijn conclusie is dat we voor de dimensies schaal, sturing en samenhang, andere beleidsoverwegingen en organisatieprincipes moeten hanteren dan in de 20ste eeuw het geval was. De belangrijkste factor daarin is de kennisintensivering van de samenleving waardoor de eis van herkenbaarheid zo'n prominente rol is gaan spelen.

Maar waar staan we nu?

Er zijn wel enige veranderingen gaande, zeker op Rijksniveau. De WMO, wat je er verder ook van denken mag, is in ieder geval een poging. De WMO is op dit moment erg in de sfeer van bezuinigingen getrokken en dat is heel ongelukkig. Maar de WMO is een poging om in ieder geval toe te staan dat het op een aantal van die sociale domeinen in Zwolle anders wordt georganiseerd dan in Amsterdam. Ik denk dat het een goede ontwikkeling is, omdat ook daardoor de lokale democratie weer iets te betekenen gaat krijgen.

Ik merk in ieder geval in verschillende departementen dat iets van de filosofie van Klein binnen groot en Ruimte binnen kaders, doordringt. Het is niet gemakkelijk, want voor de realisatie van deze principes moet tamelijk veel ontregeld worden. Maar mijn grote vraag is altijd aan al die lagere overheden, gemeentes en provincies, of zij ook zelf de consequenties trekken uit wat zij zo vaak de Rijksoverheid verwijten. Of houden zij er ook zelf nog de centralistische gedachten op na, die zij de rijksoverheid kwalijk nemen. En bijgevolg de uitvoeringsorganisaties doodslaan met regels en protocollen.

Het centraal stellen van de burger begint dus vreemd genoeg niet bij die burger, maar bij de context, de sociale infrastructuur waarin die burger moet opereren. Alleen bij een degelijke aanpassing van die context, kan de burger de hem toekomstige plaats adequaat innemen.

REACTIE VANUIT EEN POLITIEK PERSPECTIEF

*Dr. Co Verdaas,
Tweede Kamerlid voor de PvdA*

De drie noties Klein binnen groot, Ruimte binnen kaders en Cultuur van verschil spreken mij aan. Ik heb zelf als achtergrond Ruimtelijke Ontwikkeling, ik ben ruimteontwikkelaar en daar spelen deze thema's continu een rol. Men kan in de sociale sferen hier een voorbeeld aan nemen.

Ik heb wel een aantal kanttekeningen, want ik zie dat juist ook in de ruimtelijke ordening deze discussie nog steeds in termen van tegenstellingen wordt gevoerd. Bij de nota Ruimte die ik in de kamer heb mogen doen, draaide

het om de discussie centraal versus decentraal. Het was heel lastig om iedereen ervan te overtuigen dat men met betrekking tot kaders heel centraal moet durven opereren, want juist dat geeft de ruimte om decentraal heel veel los te laten.

Nadat ik het referaat had ontvangen, heb ik overwogen om een wetenschappelijk ingestoken co-referaat te presenteren, maar dat leek mij niet het meest zinvol. Ik heb daarom voor mezelf een paar boodschappen uitgewerkt, die ik een ieder ter overweging of discussie mee wil geven.

Je eigen identiteit ontdekken

Mijn eerste boodschap, die nauw aansluit bij de woorden van de heer Adriaansens, luidt: Je moet je eigen identiteit ontdekken. Ik constateer echter dat dit makkelijker is gezegd dan gedaan. Niet alleen voor organisaties, maar ook voor individuen, met name jongeren. Zij zijn vaak op zoek naar hun eigen identiteit. Als ze hem al menen te hebben ontdekt, blijkt dit vaak een waanbeeld te zijn.

Het is een opgave van de eerste orde om op dit gebied iets te bewerkstelligen. Mijn 23-jarige neefje, die bij mijn weten nog steeds geen diploma heeft en mij ziet als een populaire oom, geeft aan dat hij hetzelfde werk als ik wil gaan doen en bovendien hetzelfde salaris wil verdienen. Dit is geen grap,



dit is een oprechte wens. En voor hem is het bijna een vanzelfsprekendheid. Dit heeft te maken met het onvermogen van de jongeren om te zien wat ik de afgelopen 40 jaar heb gedaan om uiteindelijk Tweede Kamerlid te worden. Naar mijn mening is er ergens in de opvoeding, in de sociale structuren op school of in zijn contacten met willekeurige anderen iets fout gegaan. Ik ben ervan overtuigd dat hij hierin zeker niet uniek is.

Ik vind dat het niet alleen een taak van de opvoeders is. Het is ook de verantwoording van de mensheid in de meest brede zin van het woord, dus ook van mijzelf. Daarbij is het niet van belang of het al dan niet mijn kind is. Het is ook mijn verantwoording, terwijl ik zelf geen kinderen heb. Het is van belang om de bal steeds weer terug te leggen bij de jongeren. Hen te vragen waar zij hun identiteit aan ontleen. En nu spreek ik alleen nog maar over een Nederlandse jongere. Je kunt je bedenken dat er achter diverse culturele achtergronden veel meer complexiteit schuilgaat.

Ik vind het merkwaardig dat hij en vele anderen nooit te horen hebben gekregen dat iets in hun zelfbeeld niet helemaal correct is. Dat wordt niet alleen veroorzaakt door een slecht georganiseerd context, maar juist ook door hun persoonlijke omgeving.

Dingen mogen mislukken

Mijn tweede overweging is een aanvulling op de drie dimensies van de heer Adriaansens. Ik zou willen stellen dat we ook moeten accepteren dat Zaken kunnen mislukken. Een dergelijke cultuur hebben we nog niet met z'n allen verinnerlijkt. Sterker nog, als er iets mislukt is de kans groot dat je kop er af gaat. En dan refereer ik niet alleen aan mijn eigen achtergrond, maar ook aan het bredere sociale wezen in onze samenleving.

Ik heb in de Ruimtelijke Ordening zien gebeuren dat het aantal juristen in 10 jaar tijd is verdubbeld. En als ik kijk naar de aanbestedingspraktijk, bijvoorbeeld in WMO-verband in de Thuiszorg, vermoed ik dat ook daar het aantal juristen in korte tijd zal gaan verdubbelen. Ik constateer dat we misschien wel een andere werkwijze realiseren, maar dat we tegelijkertijd een situatie organiseren, waarin we steeds meer juristen en experts nodig hebben om überhaupt tot die andere wijze van werken te komen.

Ik ben van mening dat je alleen verder komt als je durft te erkennen dat zaken mogen mislukken. Uiteraard moet je kritisch kijken naar de reden waarom iets is fout gegaan. Een cultuur van risicoloos ondernemen bestaat nu eenmaal niet.

Accepteer de stedelijke jungle

Mijn derde notie is Accepteer de stedelijke jungle. Ik zal illustreren wat ik daarmee bedoel. Als wetenschapper ben je vaak geneigd om te gaan categoriseren en met criteria te werken. Zonder deze werkwijze is de wereld gewoon niet te behappen. Het is een groot goed dat wetenschappers deze werkwijze kunnen hanteren. Maar je mag nooit vergeten, hoe vaak je ook met mooie modellen, matrixen of analyses werkt, dat de werkelijkheid altijd complexer is dan welk prachtig model ook.

Ik zal een persoonlijk voorbeeld geven. Ik heb in het verleden als freelancer cursussen mogen geven voor academisch opgeleide ambtenaren. Ik ben tijdens deze cursussen erg geschrokken. In het kader van het onderwerp Regierol van de overheid, was mijn taak om met de ambtenaren het gesprek aan te gaan. Ik stelde de volgende vraag: Wat is nu eigenlijk die regierol? Ik voegde er nog een één extra abstractie aan toe: de echte regie zit vooral in het overzien van en besluiten door de overheid dat zij verschillende rollen kan hebben. Je kunt besluiten welke rol je als gemeente neemt en dan pas beginnen te denken over wat die rol zou kunnen inhouden en hoe je deze rol zou kunnen uitvoeren. Er was slechts één laagje in de abstractie door mij toegevoegd. Maar van de 12 mensen bleven 10 mij vragen hoe het takenlijstje eruit ging zien, zodat ze de weken daarop hun werk goed zouden kunnen doen.

Ik verwijt het niet zozeer die ambtenaren, en heel veel professionals, want blijkbaar hebben zij hun zekerheid volledig ontleend aan het zogenaamde lijstje aflopen. Zij zijn er van overtuigd dat zolang zij gewoon hun lijstje aflopen, zij zich kunnen verantwoorden. Zij vinden dat indien er iets fout gaat, het tenminste niet kan liggen aan het feit dat zij hun werk niet goed zouden hebben gedaan. Maar ik denk dat we er op deze manier nooit komen. Een omkering van dit proces begint bijvoorbeeld bij wethouders en directeuren die zeggen: *“Jij gaat nu zelf nadenken en de eerste de beste keer dat jij een lijstje afloopt, doe jij je werk niet goed.”* Op dit vlak valt nog heel veel winst te boeken.

Nieuwe manieren van ondernemen

Deze vierde overweging, Nieuwe manieren van ondernemen, is eigenlijk meer een anekdote. Ik heb ooit kamervragen gesteld over het verbod op de huisrestaurants. Dit was mede naar aanleiding van wat hier in Zwolle speelde. Door een onderwerp als dit naar voren te brengen stel je je als kamerlid zeer kwetsbaar op. Huisrestaurants zijn duidelijk een onderwerp van grappen en grollen, maar er zat wel degelijk een diepere gedachte achter het agenderen van dit onderwerp.

Ik vroeg me namelijk af in hoeverre onze samenleving, met het bijbehorende regelstelsel, nog toegesneden is op nieuwe manieren van ondernemen. Dit was het onderwerp dat ik wilde agenderen. Ik geef toe dat het toch lastig is om dit ook op deze manier in de pers te krijgen. Helaas zie ik op dit onderwerp tot op

heden te weinig reflectie. Ik heb het antwoord ook niet, maar ik weet wel dat als je mensen de eigen diversiteit wilt gunnen, je hen dan niet allemaal in hetzelfde format moet dwingen. En dit raakt aan het laatste punt van de heer Adriaansens, Cultuur van verschil, het feest van diversiteit.

Je moet durven nadenken over in hoeverre een huisrestaurant negatieve gevolgen heeft voor de directe omgeving. Zelfs als het wellicht concurrerend is (wat ik op voorhand niet geloof) met een restaurant in dezelfde wijk. Als je dat al niet kunt organiseren, hoe wil je dan toch met die drie principes verder komen?

Ik vind dit een opgave voor het bestuur, voor de politiek. Hierover moet door hen (en dus ook door mijzelf) het gesprek worden aangegaan. Dat brengt mij bij mijn volgende overweging.

De kritische zelfreflectie van politiek en bestuur

Toen mijn fysieke infrastructuur een keer van slag was, merkte ik dat het eigenlijk wel goed is om juist in een hectische tijd, waarin je agenda helemaal vol zit met afspraken, totaal terug op jezelf geworpen te worden. Ik geloof dat ik altijd al heel kritisch mijzelf en mijn eigen beroepsgroep beoordeel, maar toch bracht het me weer tot een belangrijk inzicht: de kritische zelfreflectie van politiek en bestuur.

Niet alleen mijn politieke partij, maar ook andere partijen zijn zo krampachtig bezig om de kiezer te bereiken, dat je ze, volgens mij, alleen maar verder weg jaagt. Het lijkt mij belangrijk voor de politici dat zij juist ook elkaar bereiken. Dus waarom zou een debat tussen Bos en Balkende niet 80% overeenkomsten tussen de beide programma's mogen aantonen? Waarom moet het altijd over die 20% verschil gaan? Is

er ooit wel bedacht dat, als er gesproken wordt over vertrouwen in politiek en politici, burgers misschien ook deze overeenkomsten een keer willen zien?

Dit is slechts een reflectie, die ik u mee wil geven. Soms denk ik ook wel eens dat de afstand tussen politiek en burger veel groter moet worden, want de burger zit op het bovenstaande niet te wachten. Ik heb dit nog niet empirisch kunnen onderzoeken, maar het is wel een gevoel dat zich bij mij opdringt.

Globalisering

Mijn laatste overweging betreft mijn overtuiging dat we de globalisering moeten accepteren, maar deze wel moeten omarmen met de menselijke maat. Dat sluit ook weer aan bij het punt Klein binnen groot, dat de heer Adriaansens maakte. Ik zal ook dit illustreren aan de hand van een anekdote.

Ik was in Frankrijk bij vrienden op bezoek. Frankrijk kent grote hypermarchés om je dagelijkse boodschappen te doen. Er ontstond een discussie met mijn vrienden, die, zoals het hoort, ook zeer progressief en correct politiek denkend zijn.

Zij stelden dat als zij in deze hypermarché iemand een winkeldiefstal zouden zien

plegen, zij deze diefstal niet zouden aangeven bij het management. Ik vond dat eigenlijk vrij stuitend. Als je het hebt over een beetje verantwoordelijkheid nemen, dan laat je dat toch niet gewoon gebeuren? Dan loop je toch niet achteloos door?

De discussie liep heftig op en uiteindelijk kwam ik tot de conclusie dat als ik in hun hypermarché boodschappen zou doen, ik waarschijnlijk toch hetzelfde als zij zou reageren.

Bij mijn eigen supermarkt ben ik de eerste die bij de manager of de kassajuffrouw een dergelijke diefstal zou aangeven. Ik kan het voor mijzelf ook verklaren. Want hier is de supermarkt mijn supermarkt. Niet zozeer omdat het bijvoorbeeld Super de Boer is, maar ik ken daar de mensen, wij groeten

elkaar, ook als je elkaar op straat tegenkomt. Deze winkel geeft een gemeenschapsgevoel, een soort buurthuis.

Uiteindelijk bracht me het me ook weer tot een inzicht. Je kunt met z'n allen goedkoop boodschappen willen doen, maar door dergelijke grote anonieme inrichtingen te creëren, beïnvloed je wel degelijk het sociale gedrag van mensen. Ik ben geen determinist, maar ik probeer in mijn werk als planner, hier in ieder geval rekening mee te houden.



REACTIE VANUIT EEN MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMING

Rinie Teuben, directeur-bestuurder Rentree, Deventer

Ik ben blij dat de heer Verdaas zijn één na laatste punt, de kritische zelfreflectie van politiek en bestuur, maakte. Want zijn neefje kan je niets kwalijk nemen. Het zijn inderdaad de politici zelf die er voor zorgen dat we op het luchtledige afgaan. Ik heb de samenvatting van het betoog van de heer Adriaansens gekregen en ik dacht: "Ja, daar gaat het dus over waar wij mee bezig zijn". Het was goed om te lezen dat er mensen zijn die ongeveer bevestigen wat wij doen. Helemaal als dit mensen zijn die ervoor gestudeerd hebben, er les in geven en er zelfs op gepromoveerd zijn. Ik vraag me af wat ik er eigenlijk nog aan toe zou kunnen voegen. Ik kan het er nu al bij laten, dan heb ik me in ieder geval onderscheiden. Dat zou, wat betreft mijn herkenbaarheid, weer juist zijn. Het lijkt mij toch interessant om iets te vertellen over Rentree in Deventer, over hetgeen wij doen. Misschien kan ik hiermee illustreren op welke manier wij de drie beleidprincipes hebben geprobeerd te hanteren.

Rentree is een middelgrote wooncorporatie in Deventer. Toevallig zal vandaag de naam worden aangepast aan onze nieuwe uitstraling. Deze nieuwe uitstraling heeft alles te maken met wat de heer Adriaansens in zijn referaat heeft aangedragen. Die nieuwe uitstraling moet uitbeelden waar we voor staan en wat we gaan doen.

Rentree was van oudsher, net als alle andere wooncorporaties, beheerder en uitvoerder van regelgeving. Dit is echter al lang niet meer zo. We zijn al ruim 10 jaar financieel onafhankelijk. Tegenwoordig dragen we zelfs bij aan het overheidsbudget. Dit laatste is trouwens, volgens mij, een slechte ontwikkeling. De laatste jaren hebben wij ons ontwikkeld van uitvoerder naar ondernemer. Een maatschappelijk ondernemer. Het essentiële verschil tussen ons en een andere ondernemer is dat wij geen aandeelhouders hebben. We hebben een heleboel belanghebbenden, maar die hebben andere ondernemers ook. We keren in ieder geval geen dividenden uit. Rentree doet zijn werk niet om winst te maken of er zelf beter van te worden. Rentree laat de opbrengsten ten goede komen aan de maatschappij, zodat deze hiervan kan profiteren. Een voorbeeld van ons maatschappelijk handelen is de manier, waarop wij de herstructurering in één van de 56 prioriteitswijken in Nederland hebben aangepakt. We hebben vorig jaar een overeenkomst gesloten met de gemeente; één met ruime kaders en geen stringente afspraken. Een beperkende overeenkomst zou ik ook niet hebben getekend. Ik verwacht namelijk dat met een beperkende overeenkomst minstens de helft van de periode zal worden gesteggeld over de inhoud, over de veranderende omgeving en hoe hier voor te bouwen. Binnen onze overeenkomst hebben we kaderafspraken met de gemeente gemaakt. Door het sluiten van deze kaderovereenkomst zullen we niet alleen werken aan het fysiek herstructureren van de wijk, maar hebben we ook de regio van de sociale herstructurering naar ons toe getrokken.

Het maatschappelijk ondernemen betekent ook dat we ons uitgebreid met participatie bezighouden. Wij proberen het principe van de kleinere schaal bij deze participatie te hanteren. Een voorbeeld hiervan is het stedenbouwkundige plan. Er is een klankbordgroep, van ongeveer 25 personen, bewoners van binnen en buiten de wijk, ondernemers, enzovoort, opgericht. De klankbordgroep heeft op basis van de door ons aangeleverde selectie van stedenbouwkundige bureaus bepaald welk bureau met hen het stedenbouwkundig plan ging maken. Indirect was de klankbordgroep hierdoor de opdrachtgever van de stedenbouwkundige geworden. Volgens mij is de betrokkenheid van de bewoners uitermate belangrijk. Zonder deze betrokkenheid kunnen wij de herstructurering in de Rivierenwijk niet realiseren. De Rivierenwijk is namelijk een fysiek eenzijdige wijk met kleine, grond gebonden woningen en vier-hoog portieketage flats. Maar sociaal gezien is deze wijk uiterst divers. Er wonen namelijk ongeveer 60 etnische groepen, wat een behoorlijke impact heeft. Het sociale aspect van de herstructurering is de uitdaging. Wij zetten ons daarom ook actief in op buurt- en wijkontwikkeling.

In het kader van zaken handig en slim organiseren, willen wij onze uitvoerende activiteiten samen met andere partijen gaan regelen. We willen deze taken niet langer zelf uitvoeren. Mede naar aanleiding van deze herstructurering zien we de rol van onze corporatie meer als een aanjager. We zijn er van overtuigd dat we daarmee veel beter en sneller kunnen inspelen op hetgeen de maatschappij van ons vraagt en ook in de toekomst zal vragen. Dit is natuurlijk wel een beetje koffiedik kijken. Het is moeilijk om in te schatten wat de vraag zal worden.

We zitten volgens mij in een uitermate interessant tijdsgewricht. De astrologie heeft een goede verklaring voor deze periode. Ik begreep dat we uit de tijd van de Vissen kwamen en ons nu bevinden in de tijd van de Waterman. We hebben ons bewogen vanuit het collectief naar het individu. We hebben het steeds over het individu, maar het gaat ook over het samen. En dat is volgens mij op dit moment de vraag: Hoe gaan we het nu samen verder doen? Het gaat dan om het samen doen, zonder weer in het collectief te vervallen. Dat is eigenlijk in het kort waar wij, Rentree, nu voor staan. Onze strategie is niet een grootschalig model met een top down benadering. Wij zijn een anarchistisch bedrijf.

We blijven klein. Ik geloof zelf niet in fusies voor corporaties, tenminste niet voor Rentree. Ik zie wel veel mogelijkheden voor samenwerkingsverbanden tussen de kleine corporaties, om op deze wijze te kunnen regelen dat de volkshuisvestelijke prestatie groter wordt. Er zijn geen fusies nodig om dit te realiseren. Fusies zijn, naar mijn mening, over het algemeen gebaseerd op macht. En fusies brengen een hoge mate van homogeniteit met zich, terwijl als je niet fuseert, je heterogeen blijft. Je blijft hierdoor dicht bij de directe klant en de wijk, waardoor je gemakkelijker kunt inspelen op hetgeen zij van je vragen.

REACTIE VANAF DE ZIJLIJN

Drs. Rob Schouten, directeur B&A Advies, Deventer

Ik ga niet de uitvoerige en aansprekende analyse van de heer Adriaansens herhalen. Ik kom meteen met twee kernpunten. Deze kernpunten gaan eigenlijk over de vraag: Hoe nu verder? Je wordt namelijk niet vrolijker van zijn analyse. Is er een uitkomst?

Ik wil graag twee mogelijkheden introduceren.

De eerste mogelijkheid, maatschappelijk aanbesteden, is een fundamenteel andere manier voor de overheid om met haar omgeving bezig te gaan.

De tweede mogelijkheid is veel minder en vooral veel betere bestuurders. Ik vind dat we daar een beetje omheen draaien. We hebben te veel bestuurders en we hebben te weinig goede.

Maatschappelijk aanbesteden

Ter illustratie: De wethouder moest vanmiddag vroegtijdig het Congres verlaten vanwege een kort geding inzake de WMO, een kort geding over de aanbestedingen. Er is sprake van allerlei fusies van thuiszorgorganisaties. Deze fusies gaan vaak nergens over. Ze zijn gebaseerd op het denken in 'economics of scale', dat dikwijls niet van toepassing is op de echte concurrentie in de markt. Met andere woorden: het gaat waarschijnlijk meer over het salaris van de raad van bestuur, dan over de kwaliteit van de dienstverlening. Deze dienstverlening vraagt om horizontalisering en niet om verticalisering.

Maar wat gebeurt er in die aanbestedingen in het kader van de WMO? Ik zal een voorbeeld geven. De gemeente onderzoekt het aantal dames op leeftijd die elke ochtend worden geholpen met het aantrekken van hun steunkousen. Het zouden er in een stad als Zwolle zomaar 400 kunnen zijn. De gemeente besluit op basis van deze uitkomsten dat het optrekken van steunkousen zal worden aanbesteed. De thuiszorginstellingen zetten zich in om de best mogelijke prijs op te stellen. En dan komt er echter een handige Poolse ondernemer, die een prijs van een dubbeltje per been afgeeft. De wethouder kiest vervolgens voor deze laagste bieder.

Zo zal het op tal van plaatsen gaan in de WMO. Er zullen allerlei procedures worden opgesteld om het zo eerlijk en efficiënt mogelijk te laten verlopen. Maar mensen worden boos, omdat hierdoor het mooie instituut dat zij hebben opgebouwd wordt ondermijnd.

Een heel andere manier van maatschappelijk aanbesteden zou kunnen ontstaan als bijvoorbeeld het College van B&W de samenleving uitdaagt met een grote advertentie in de Zwolse Courant, die luidt: Wie zorgt ervoor dat je gelukkig oud

kunt worden in Zwolle? Wat deze vraag hopelijk te weeg zal brengen is een discussie over actoren en rollen in een samenspel tussen misschien wel mantelzorgers of mantelzorgorganisaties, sportverenigingen, thuiszorgorganisaties, of zelfs een woningbouwcorporatie. Langs deze weg zal een consortium, of zo u wilt een maatschappelijke coalitie, ontstaan die zich met vereende krachten stort op het beoogde maatschappelijk rendement: gelukkig oud worden in Zwolle.

Posing the question is fatal, zeggen we in ons vak. Dat is volgens mij echt aan de orde. De overheid heeft de neiging om ieder vraagstuk ook maar meteen als haar probleem te zien, te compartimentaliseren, iedereen een rol te geven en te gaan aanbesteden voor de scherpste prijs. Stop daar mee! Ga op een ander niveau de samenleving uitdagen. Besteed maatschappelijk aan!

Minder en betere bestuurders

Mijn tweede mogelijkheid betreft de bestuurders. We hebben een ernstig gebrek aan goede bestuurders in dit land. Je ziet het nu ook weer in de verkiezingen waar de politiek steeds minder invloed heeft en dus politici zichzelf steeds meer opblazen. Dat gaat niet goed.

Wat we nodig hebben zijn bestuurders, die juist niet zijn opgegroeid en opgekloppen in het politieke circuit, waarin zij leren met veel gebaar te verwoorden wat ze willen, maar bestuurders, zoals Wijffels hen noemde, die staan voor dienend leiderschap. We hebben bestuurders, die zich richten op de vraag wat het beoogd maatschappelijke effect is. Vanuit dat vertrekpunt weten zij de juiste partijen te mobiliseren, die dat voor elkaar krijgen. Het gaat hierbij dikwijls om een combinatie van private en (semi)publieke spelers.

Ik wil dit illustreren aan de hand van een actueel voorbeeld. In Twente is, tot groot verdriet van velen, Defensie weggegaan van de luchthaven. Dit moet gecompenseerd worden, waarop we vervolgens met z'n allen naar Den Haag gaan met de vraag: Hebben jullie nog euro's voor een aantal mooie projecten in Twente? Stop, dit is fout. Het vertrek van defensie kun je natuurlijk ook opvatten als een grote kans voor Twente. (Posing the question is fatal, weet u nog?). Deze kans wordt nu in eerste instantie politiek opgepakt. Er wordt gewerkt aan ideeën om de luchthaven open te houden door het te gebruiken voor burgerluchtvaart. Ik kan u verzekeren dat als u een low cost carrier wilt laten landen in Twente, daar geld bij zal moeten. Je hebt dus zeer veel vliegbewegingen nodig om een dergelijke luchthaven exploitabel te krijgen. Je kunt namelijk alleen nog maar verdienen aan wat die passagiers gaan kopen in de winkeltjes op het vliegveld. En nu mag je ook nog maar 100 milliliter meenemen, dus die flessen whisky ... Dit kan geen goede oplossing zijn.

Ook krijg je vanuit de zijflanken enkele grote ondernemers die voorstellen om er een bedrijventerrein van te maken. En als ze niet meteen het volgend kwartaal

kunnen gaan bouwen, verwijten zij dit de bestuurders. Dit klopt natuurlijk ook niet. Dergelijke kloktijden zijn in een publieke en politieke omgeving natuurlijk onrealistisch. Hoe kan nu de zorgvuldigheid van een maatschappelijke afweging en de noodzakelijke daadkracht voor het benutten van kansen verenigd worden?

Wat hebben we dan in Twente nodig? Wat we nodig hebben is een partij, het liefst binnen het openbaar bestuur, die hier boven gaat staan en aangeeft dat hij potentie ziet voor de vroegere militaire luchthaven. Potentie om een belangrijke economische motor voor Twente te worden. Zo'n bestuurder ziet een noodzaak om het op een geheel andere manier te organiseren. Het zal een proces zijn, waarin publieke en private organisaties, uitgaande van ieder hun eigen belang, tot een invulling komen. Zij gaan een vrije creatieve ruimte in en werken binnen deze ruimte aan de vragen: wat kunnen we hier nu van maken, hoe gaan we dat doen, hoe dekken we onze risico's af en welke perspectief pakken we?

De praktijk is natuurlijk weerbarstig. Welke bestuurders kunnen leiding geven aan een dergelijk proces? Wie wordt het leiderschap gegund? Dit leiderschapsvraagstuk is overigens niet voorbehouden aan de publieke sector. Ik zie bij bestuurders in de private sector hetzelfde fenomeen.



Vroeger had je nog Rijnlandse bestuurders, die het belangrijk vonden zich te richten op de positie van het bedrijf op lange termijn, de duurzaamheid en de koestering van werkgelegenheid. Nu zie je echter vooral het Angelsaksische model, waarbij alleen de aandeelhouders er nog toe doen en elk kwartaalcijfer weer beter moet zijn dan het vorige. Men zit zo in de rush, dat dit soort processen ook onvoldoende met elkaar opgepakt worden.

Ik zou willen afronden met een samenvatting:

1. maatschappelijk aanbesteden, posing the question op een ander niveau;
2. goede bestuurders, die leiderschap zien op het proces.

GEPRESENTEERDE PROJECTEN



"GEWOON DOEN, KANSEN PAKKEN" IN DE WIJK BERFLO ES

Peter Pinkhaar, directeur-bestuurder St. Joseph Wonen, Hengelo

De Wijk Berflo Es

Ten zuiden van het Hengelose stadscentrum ligt de wijk Berflo Es. Dit stadsdeel dankt haar naam aan de gelijknamige beek, die er doorheen loopt. Aan het eind van de 19de en het begin van de 20ste eeuw maakte de wijk een snelle woningbouwontwikkeling door als gevolg van de opkomst van de grote industrieën.

Voor de werknemers van deze bedrijven werden woningen gebouwd. De wijk bestaat uit vier buurten; Berflo Es Noord en Zuid en Veldwijk Noord en Zuid. Het huizenbeeld in de buurt Berflo Es Zuid wordt bepaald door het grote aantal huurwoningen uit de jaren vijftig en door enkele straten met vooroorlogse woningen. Het is een dichtbevolkte buurt met veel kinderen.

Uit de enquête Leefbaarheid en Veiligheid, uit 2003, blijkt dat mensen uit deze wijk in vergelijking met de andere Hengeloërs het minst tevreden zijn over hun woonomgeving. Er wordt veelvuldig gesproken over verloedering van de wijk en over het bestaan van een lage sociale cohesie. Dit brengt een gevoel van onveiligheid met zich mee. Ook wordt er gewezen op de afnemende sociale contacten en een geringe participatie van allochtonen en jongeren.

Berflo Es is één van de 56 prioriteitswijken in Nederland en staat nu voor de opgave om verschillende delen te herstructureren. De plannen behelzen niet alleen de fysieke maar ook de sociale herstructurering van de wijk. Bewoners willen vooral verbetering zien op de gebieden leefbaarheid en veiligheid.

Knelpunten in de herstructurering

Bij het uitwerken van herstructureringsplannen, zowel de fysieke als de sociale, stuit men vaak op een fundamenteel probleem: de uiteenlopende beslissingen die de leefbaarheid van de wijk raken, worden veelal zonder samenhang gemaakt. Het komt nogal eens voor dat deelnemende partijen langs elkaar of zelfs (onbewust) tegen elkaar in werken. Het kabinet wil dat er nieuwe vitale coalities worden opgezet, waarbij de verschillende partijen, zoals het Rijk, gemeenten en lokale partijen, sterker en nauwer met elkaar samenwerken. Op deze manier kan er in samenhang worden gewerkt aan wonen, werken, leren en veiligheid.

Betrokken partijen

Voor het vormgeven van de herstructureringsplannen voor de wijk Berflo Es zijn de Gemeente Hengelo en de twee wooncorporaties HBS Ons Belang en St. Joseph Wonen samenwerkingsverbanden aangegaan. Bij de fysieke, sociale en economische invalshoek van de herstructurering van de buurt Berflo Es Zuid zijn, buiten de hierbovengenoemde partijen, nog enkele andere partijen betrok-

ken, zoals Welzijnsorganisatie Scala, Stichting Ouderen, Zorginstelling Carint, Regiopolitie Twente en FC Twente.



FC Twente

Een bijzondere coalitie binnen dit wijkvernieuwsproject is de stichting “Scoren in de wijk”. Het is een initiatief van FC Twente die naar het voorbeeld van een Engelse club de relatie met haar maatschappelijke omgeving wil versterken. Om de samenwerking een officieel en duurzaam karakter te geven heeft FC Twente gekozen voor de oprichting van een stichting. De club heeft voor de oprichting van de stichting een aantal partijen, zoals ROC Twente, FC Twente en St. Joseph Wonen, bij elkaar gebracht om samen het bestuur te vormen. Er bestaat bij FC Twente een sterke overtuiging dat wanneer je je maatschappelijk betrokken toont, je een veel sterkere binding hebt met de omgeving. Deze sterke binding is in commerciële zin op zijn beurt weer aantrekkelijk voor de voetbalclub. De trainingsvelden van FC Twente bevinden zich aan de rand van de wijk waardoor de club goed op de hoogte is van de achterstand in de wijk en van de toekomstige vernieuwingen. Door de wijk te adopteren, toont de club haar maatschappelijke betrokkenheid en kan ze vanuit haar kracht iets toevoegen aan de vernieuwingen in de wijk en aan de verbetering van de sociale verbinding. FC Twente’s Scoren in de Wijk organiseert allerlei activiteiten, die gericht zijn op het bewerkstelligen van betere verbindingen binnen de wijk. Sport functioneert hierbij als een katalysator en leidt al snel tot concrete resultaten, zoals werkervaringsplaatsen. Maar het heeft ook een motiverende functie richting jongeren om het onderwijs weer op te pakken en zich daarmee te kwalificeren voor de arbeidsmarkt.

“De spelers van FC Twente zijn voor veel jongeren rolmodellen. Wanneer je een voetballer voor een campagne van ‘Bewegen in het Onderwijs’ inzet, wordt de campagne gegarandeerd een succes. Je wilt niet weten hoeveel jongeren aan deze activiteit mee willen doen. Het is heel basaal, maar werkt erg goed.”



Ook stimuleert Scoren in de Wijk de participatie van jongeren en allochtonen in de wijk en draagt het bij aan het bevorderen van gezonde-leefstijl-campagnes.

Momenteel wordt nog een ander initiatief opgezet, waarbij de club indirect betrokken is, namelijk de ontwikkeling van een videogame voor het basisonderwijs. Het is een game rond de voetbalclub en zijn spelers, waarin onderwijsprogramma's worden verwerkt. Doordat het de spelers en de club betreft is de inhoud van het spel heel herkenbaar voor de leerlingen. Hun interesse en betrokkenheid bij het lesmateriaal wordt aantoonbaar vergroot.

De gemeente Hengelo

De gemeente Hengelo speelt een belangrijke rol in het vernieuwingsproject als regisseur en uitvoerder. De gemeente maakt zich verantwoordelijk voor het maatschappelijk onroerend goed, zoals scholen, buurtruimtes, multifunctionele ruimtes, etc. Enerzijds is het een publiekrechtelijke rol: de gemeente bepaalt waar het maatschappelijk onroerend goed mag worden geplaatst. Anderzijds zorgt zij voor het 'stenen stapelen'; het daadwerkelijk bouwen van deze openbare ruimtes. De gemeente is bovendien betrokken bij de wijk via de Gemeentelijke Sociale Dienst en haar rol in de sociale activering.

St. Joseph Wonen

Van oudsher is de rol van een woningbouwcorporatie het beheren van woningen in een wijk. Dit was in eerste instantie ook de rol van St. Joseph Wonen in dit project. Maar alvorens verantwoordelijkheid voor de vernieuwing op zich te nemen, zag St. Joseph Wonen het als haar belangrijkste taak aan het begin van het project in januari 2005, om het vertrouwen van de buurtbewoners te herstellen. St. Joseph Wonen had namelijk al eens eerder dit vertrouwen verminderd door allerlei uitspraken te doen over herstructurering zonder de beloften na te komen. Er is een jaar uitgetrokken voor dit vertrouwensherstel, met goede resultaten. Daarbij zijn veel huiskamergesprekken met de bewoners gevoerd, om samen met hen te kijken naar de wijze waarop de herstructurering in de buurt Berflo Es Zuid invulling zou kunnen krijgen. Het merendeel van de bewoners kwam samen met de wooncorporatie tot de conclusie dat er beter tot sloop over kon worden gegaan dan tot renovatie.

Bij het vormgeven en het invullen van de plannen heeft steeds centraal gestaan: het zoeken naar een goede manier om de bewoners van de wijk te betrekken bij de (volgende) te nemen stappen. Het doel was een zo groot mogelijke verbinding tussen de corporatie en de buurtbewoners te leggen. Deze maximale verbinding kwam onder andere tot uitdrukking in de manier waarop de nieuwe woningen zijn ontworpen. Tijdens een aantal bijeenkomsten is door een architect uitgelegd hoe een huisindeling tot stand komt, om op die manier de bewoners bewust te maken van de keuzes die zij zelf kunnen maken bij de invulling van hun woning. Momenteel wordt onderzocht of het mogelijk is de bewoners, in samenwerking met architecten, zelf hun eigen huis te laten ontwerpen.

Bij de uitplaatsingsgesprekken met de buurtbewoners van de te slopen woningen, kwamen niet alleen de wensen met betrekking tot een nieuwe woning aan de orde. Ook persoonlijke problemen en de wens van nieuwe kansen en mogelijkheden, bijvoorbeeld op het gebied van scholing en werk, kwamen aan de oppervlakte. Dit was een keerpunt voor de corporatie. Op basis van deze gesprekken heeft de wooncorporatie gekozen voor een verschuiving van de rol van beheerder van woningen naar de rol van maatschappelijk ondernemer. De focus van een maatschappelijk ondernemer ligt op de mens en haar omgeving. De leefomgeving van de bewoners, dat wil zeggen: de wijk, de buurt, de straat, moet in orde zijn. Daarom vond de corporatie het haar verantwoordelijkheid om ook activiteiten te organiseren die de sociale structuur in de wijk zouden versterken. In eerste instantie heeft de corporatie geprobeerd de toenmalige losse activiteiten, die georganiseerd werden door allerlei partijen in de wijk, samen te brengen. Maar toen het niet lukte om deze verbindingen te maken, heeft de corporatie er voor gekozen om zelf deze activiteiten te organiseren.

Vanuit de wooncorporatie is een project gestart: Ondernemen Succesvol. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een beproefde methode om mensen in de wijk een stage of werkervaring te bieden. Enerzijds ziet de wooncorporatie mogelijkheden voor de komende jaren om de werkzaamheden die verband houden met de herstructurering uit te besteden aan beschikbare mensen in de wijk. Het aanbesteden van de herstructureringswerkzaamheden zal op een maatschappelijke wijze worden verricht: er worden alleen aannemers gecontracteerd, die mensen uit de wijk zullen aanstellen. Anderzijds zal de wooncorporatie haar eigen netwerk inzetten. Zij zal bedrijven uit de wijk benaderen om zoveel mogelijk mensen uit deze buurt een stageplek te geven, zodat zij maximale kansen krijgen om zichzelf te verbeteren. Op deze manier probeert de corporatie niet alleen een betere verbinding te krijgen met de bedrijven uit de wijk, maar ook mogelijke samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld het UWV en het CWI te bewerkstelligen. Het doel van de corporatie is om in de toekomst de rol van maatschappelijk ondernemer verder uit te bouwen. St. Joseph Wonen ziet mogelijkheden, maar ook zeer zeker een noodzaak, om steeds te blijven zoeken naar nieuwe partijen

en duurzame coalities. Bovendien zou de corporatie in de toekomst graag het registokje overnemen van de gemeente, waarbij de laatste zich alleen nog beperkt tot het stellen van kaders en randvoorwaarden. Het uiteindelijke doel is om de wijk te verbeteren, de bewoners gelukkiger te maken en de sociale cohesie te versterken. Dit alles betaalt zich uiteindelijk ook weer uit in (huur)opbrengsten voor de wooncorporatie. Want per slot van rekening maken gelukkige mensen onroerend goed renderend.

Samenwerking van de partijen

“Het project kenmerkt zich door het bestaan van veel losse coalities. Dit heeft te maken met de werkwijze die wij en ook bijvoorbeeld ‘Scoren in de wijk’ hanteert: eerst doen en daarna bedenken wie er verantwoordelijk voor kan zijn. Het project ‘Ondernemen Succesvol’ is hiervan een goed voorbeeld. Niet eerst eindeloos praten over hoe en wat, maar gewoon doen. Toch moet het nu anders”.

Eén van de problemen die ontstaan binnen het vernieuwingsproject betreft de losse samenwerkingsverbanden tussen de deelnemende partijen. Afhankelijk van de gewenste activiteiten vormen de participanten coalities. Deze activiteiten worden los van de andere activiteiten georganiseerd en zijn tijdelijk van aard. Het gevolg hiervan is dat er heel veel in de wijk gebeurt, maar dat de activiteiten vaak niets met elkaar te maken hebben. De focus binnen het vernieuwingsproject zal dan ook de komende tijd moeten liggen op de wijze waarop er tussen de activiteiten verbindingen kunnen worden gemaakt. Daarbij moeten uiteraard de mensen, waar het allemaal om gaat, centraal blijven staan. Dit is een kritische succesfactor. St. Joseph Wonen wil hierbij als regievoerder en maatschappelijk ondernemer een belangrijke rol spelen.

Toekomst vraagt om duurzame coalities

“Het is belangrijk voor de deelnemende partijen om niet op hun eigen eilandje te blijven zitten, maar juist vitale verbindingen aan te gaan tussen de activiteiten. Er moet samenhang worden gebracht in de activiteiten.”

Voor de toekomst van het project is het van belang dat er een verandering komt van de (dwars)verbanden tussen de verschillende activiteiten en partners in de wijk, zoals sportverenigingen, scholen, welzijns- en zorginstellingen. Een belangrijke voorwaarde om dit te bewerkstelligen is dat de huidige deelnemende partijen meer hun eigen domein loslaten, meer bedrijfsoverschrijdend zullen gaan worden en zich minder zullen laten leiden door de beperkingen van hun eigen terrein. Dit betekent dat er een situatie moet worden geschapen, waarbij vertegenwoordigers van de verschillende instanties zoveel mogelijk hun eigen positie kunnen gebruiken om zaken te bewerkstelligen, maar daarnaast een open vizier hebben, en het verschil kunnen en durven maken. Een belangrijke voorwaarde voor het verkrijgen van een dergelijke situatie is dat niet alles

wordt gestructureerd, maar dat er vrijheid bestaat om daadwerkelijk open te kunnen staan voor nieuwe initiatieven. De meest ideale situatie is dat er één projectorganisatie is waarin de gemeente de kaders en de randvoorwaarden stelt en de verschillende partijen gezamenlijk zorgdragen voor de invulling en uitwerking van het project.

Berflo Mooi!

Om een verbetering in de samenwerking tussen de verschillende partijen te realiseren wordt gedacht aan het opzetten van een soort projectorganisatie, onder de noemer Berflo Mooi! In deze organisatie kunnen de deelnemende partijen plaatsnemen. Hierdoor vindt veel meer en betere coördinatie plaats tussen de verschillende activiteiten en het heeft meteen een sterke positieve uitwerking op de relaties tussen de deelnemende partijen. Deze projectorganisatie zal zich inzetten voor de wijk Berflo Es en haar buurten.

Voor een goede werking van een projectorganisatie, zou deze gevestigd moeten zijn in een gebouw midden in de wijk. Dit gebouw kan voor de organisatie werken als een kantoor, van waaruit de medewerkers uit de verschillende deelnemende organisaties kunnen opereren.

Een dergelijke projectorganisatie met één fysiek punt in de wijk heeft daarnaast een positieve uitwerking op de bewoners. De bewoners hebben niet langer te maken met allemaal verschillende partijen, die slechts informatie kunnen verschaffen over hun deel van de herstructurering. Het wordt een gemeenschappelijk informatiepunt waar de bewoners zich toe kunnen wenden als zij vragen hebben over onderwerpen met betrekking tot de vernieuwingen op sociaal, fysiek en economisch vlak.

Het naar buiten treden met één gezicht, als één organisatie, is voor de bewoners overzichtelijk en werkt tevens drempelverlagend. Een bijkomstig voordeel is dat op deze manier naar buiten toe, een éénduidig verhaal verteld kan en zal worden. Situaties waarin de voorlichters van verschillende partijen uiteenlopende verhalen, zowel in kwaliteit als in opvatting, vertellen, zullen dan tot het verleden gaan behoren.

“De grootste opgave voor de nabije toekomst is het vasthouden van de ambitie, samenhang creëren tussen de activiteiten en de deelnemende partijen, en toch herkenbaar zijn”.

HULPRBIJ – ROC LANDSTEDE EN DE PRAKTIJK

*Ria Blokzijl, projectcoördinator HulpRbij en Jan Dobben, programmamanager
ROC Landstede, Zwolle*

ROC Landstede: maatschappelijk ondernemer

ROC Landstede Zwolle is een onderwijsinstelling die niet alleen diensten aanbiedt op het gebied van beroepsopleidingen, voortgezet onderwijs en opleidingen voor volwassenen, maar ook ondernemend is op het gebied van welzijn, kinderopvang en kringloop. Het college houdt zich vooral bezig met maatschappelijk ondernemen. Het resultaat vertaalt zich in een aantal concrete praktijkvoorbeelden, zoals ROC Landstede Hairstyling, Beauty en Fashion, Buitengewoon Reizen (reisbureau) en Kringloop. Bovendien zijn er nauwe partnerschappen met lokale en regionale ondernemers of organisaties opgezet, zoals met het VVV Kampen, Zwolle/Overijssels Vechtdal, Walibi World, Omroep Zwolle, De IJsselhallen, Zorginstelling De Leiboom en Nooterhof natuureducatie. Tenslotte hebben zich binnen ROC Landstede zelf duurzame projectteams ontwikkeld die het maatschappelijk ondernemen enthousiast vorm geven en uitdragen.

ROC Landstede is uitermate decentraal opgezet, waarbij kleinschaligheid en lokale verankering een belangrijke rol speelt. Binnen de driehoek Zwolle–Harderwijk–Raalte bevinden zich 54 decentrale opleidingslocaties. In totaal kent ROC Landstede 16.000 deelnemers, onder andere studenten, cursisten en vele klanten uit het bedrijfsleven. Het verzorgt voor 240 kinderen kinderopvang en heeft 6000 deelnemers aan verschillende welzijnsactiviteiten. ROC Landstede heeft verder 1350 medewerkers en 1900 vrijwilligers.

Denken en handelen vanuit een christelijke inspiratie

ROC Landstede laat zich in haar denken en handelen leiden vanuit een christelijke inspiratie. Bij de invulling van dit denken en handelen gaat ROC Landstede uit van de volgende waarden:

- het ontwikkelen van ieders talent;
- respect voor ieders eigenheid;
- ontmoeting met elkaar;
- aandacht voor zinsgevingvragen;
- de waarde van ondeelbare verantwoordelijkheid voor jezelf, de ander en samenleving.

Deze waarden geven richting aan de onderwijskundige activiteiten en hebben invloed op de manier waarop deze activiteiten worden ingevuld. De waarden vormen de basis van de identiteit van de onderwijsinstelling. Door middel van de dialoog over identiteit worden dienstverlenende doelstellingen opgezet. De focus van het handelen van ROC Landstede is hoofdzakelijk gericht op het begeleiden van mensen bij het telkens opnieuw vinden van betekenis (inhoud

en doel) en zin (plezier en motivatie). De maatschappelijke meerwaarde van deze focus blijkt uit de mate waarin de studenten worden geholpen verbanden te leggen en nieuwe verbindingen aan te gaan.

Concreet betekent dit dat bij ROC Landstede iedere student de mogelijkheid krijgt zijn of haar talenten te ontpoelen in een leeromgeving die hem of haar het beste past. Deze talentontwikkeling leidt tot zelfontplooiing, zelfvertrouwen en daarmee ook zelfrealisatie. De studenten worden begeleidt naar een zelfstandige plek in de samenleving, waarbinnen werken een belangrijke plaats inneemt.

Praktijkgerichtheid via 'Gildestelsel'

Landstede College speelt in op de vraag van de arbeidsmarkt naar meer algemene en beroepsoverschrijdende competenties. Hiermee wordt bijvoorbeeld gedacht aan communicatie en transitievaardigheden, naast analytisch vermogen. Er wordt praktijkgericht kennis van beroepsvaardigheden verworven door het daadwerkelijk leren in de praktijk. Er worden voortdurend product-markt-combinaties ontwikkeld die niet alleen de studenten aanspreekt, maar hen ook leiden naar een zelfstandige plaats in de samenleving.

De stages zijn niet langer opgezet vanuit de idee: Goedkope handjes, en ingericht vanuit een onderwijskundig perspectief. Er is sprake van een nieuwe manier van leren in de praktijk, namelijk het Gildestelsel nieuwe stijl. Bij deze nieuwe manier van leren gaat het enerzijds om het ontwikkelen van competenties in de praktijk en de ontschotting van school en werk, en anderzijds richt het de aandacht op het oriënteren op en ervaren van de beroepspraktijk. De leerwerktrajecten zijn ondergebracht in verschillende projectteams en vormen een onderdeel van het competentiegericht leren gedurende het hele leerproces. Eén van deze projectteams is HulpRbij dat is ontwikkeld voor de opleiding Zorg en Welzijn.

Het project HulpRbij

"HulpRbij organiseert activiteiten voor onderwijsniveau 1 en 2. Dit zijn veelal leerlingen die slechter liggen op de arbeidsmarkt en niet zo'n breed arbeidsperspectief hebben, maar waarvan wij denken dat ze veel in hun mars hebben."

Ria Blokzijl, coördinator projectteam HulpRbij, Landstede College.

HulpRbij is één van de vele initiatieven van Landstede College en wordt gevuld met activiteiten door de opleiding Zorg en Welzijn.

Het project is ontstaan uit de behoefte van de docenten meer inhoud te geven aan hun praktijklessen en deze maatschappelijk relevant te maken. Er werden op het college namelijk wel veel demonstratielessen gegeven, zoals bijvoorbeeld het leren zemen van de ramen van het schoolgebouw. Niet alleen door de docenten, maar ook door de studenten werd deze praktijklessen als weinig enerverend of zelfs nutteloos ervaren. De idee werd geopperd om te onderzoeken of de mensen uit de wijk baat zouden kunnen hebben bij de invulling van

de praktijklessen van de opleiding.

Het uitvoeren van verschillende activiteiten in de wijk zou een goede en realistische praktijkervaring zijn voor de studenten en tegelijk een maatschappelijke relevantie hebben voor de wijk en haar bewoners.

Om dit te bewerkstelligen was het nodig om het onderwijssysteem aan te passen. De voornaamste voorwaarde van een dergelijke dienstverlening is dat de studenten flexibel kunnen worden ingezet, zodat de student niet eerst 10 weken hoeft te wachten, omdat dan pas de eigenlijke stage zou beginnen. Dit noodzaakt ook het bestaan van een soort schaduwlesprogramma voor leerlingen die op een bepaalde dag niet ingezet zijn. HulpRbij heeft een systeem ontwikkeld, waarbij de studenten zowel voor de stages als voor de schaduwopdrachten studiepunten krijgen. Op deze manier kan de opleiding snel aan de binnenkomende zorgvraag voldoen en leren de studenten op een efficiënte wijze. Dit heeft niet alleen een positieve uitwerking op de student, die zich nuttig en maatschappelijk relevant voelt, maar ook op de zorgvrager, die snel bediend kan worden.

Diensten

HulpRbij heeft in een korte tijd een uitgebreid takenpakket opgesteld waaruit de zorgvrager, of dit nu een individu of een organisatie is, haar keuze kan maken. Samen met de zorgvrager wordt gekeken welke hulp gewenst is, welke student deze hulp zou kunnen bieden en met welke frequentie de hulp plaats zal hebben.

Het dienstenpakket van HulpRbij bestaat onder andere uit:

- huishoudelijke en/of verpleegkundige ondersteuning;
- begeleiding van kinderfeestjes;
- verzorgen van boodschappen;
- ondersteuning bij overblijven op school;
- was- en strijkservice;
- gezelschap en begeleiding van ouderen en zorgafhankelijke mensen.

Dit is slechts een greep uit het uitgebreide dienstenpakket dat ook voortdurend in ontwikkeling is.

Interne medewerkers HulpRbij

Bij het opzetten en vormgeven van het project HulpRbij waren in eerste instantie zes mensen betrokken. Intussen werkt een team van 20 personen aan de uitvoering. Voor een adequate uitvoering van de projectonderdelen wordt een hoge mate van flexibiliteit van de medewerkers gevraagd. Het opleidingsteam dient niet alleen onderwijs te geven, maar moet ook breder inzetbaar zijn. Om het project succesvol te kunnen draaien, is het van belang dat de medewerkers hun eigen domein los laten en vakoverschrijdend hun werk uitvoeren.

“De overtuiging van ‘mijn lesje is belangrijk’ dient binnen het project te worden losgelaten. De ontdekking van de meerwaarde van het daadwerkelijk in de praktijk uitvoeren door de studenten komt hiervoor in de plaats. Je geeft elkaar de ruimte en het belang van de student staat voorop.”

Icare en certificering

Het is belangrijk bij het uitvoeren van een dergelijk project dat er een gecertificeerde instelling betrokken is die de praktijkervaring van de studenten begeleidt. De vraag in de praktijk wordt bepaald door de praktijk zelf, en het niveau mag niet worden aangegeven door de onderwijsinstelling. Het is daarom niet zo dat Landstede College zelf de handtekening onder de praktijkopdrachten mag zetten. Hiervoor heeft het een extern gelegitimeerd bedrijf nodig. Deze heeft HulpRbij gevonden in de Thuiszorginstelling Icare.

Samen met Icare is gekeken naar een goede vorm van samenwerking. Het doel was een nieuwe vorm van stage te ontwikkelen die ook beter bij de zorgpraktijk aansluit. Er werd een nieuwe vorm gevonden, waarbij studenten een jaar lang één dag in de week werken voor Icare. Zij worden de eerste zes weken begeleid door een medewerker van de thuiszorginstelling. Deze begeleider leert hen de ‘kneepjes van het vak’. Na deze begeleidingsperiode kunnen de studenten zelfstandig worden ingezet. Zij blijven gedurende de rest van het jaar wel onder begeleiding, op afstand, van een medewerker van Icare, die eindverantwoordelijk blijft.

Icare investeert tijdens de eerste 10 weken in deze studenten, daarna plukken zij ook de financiële vruchten van deze nieuwe vorm van stage. Het kan ook zijn dat Icare HulpRbij zelf inschakelt, omdat zij op een bepaald moment zelf niet aan de vraag kunnen voldoen. Dit kan voorkomen door bijvoorbeeld personeelstekort bij de thuiszorginstelling of vanwege de wettelijke indicering. De indicering door het Centrum Indicatiestelling Zorg geeft bijvoorbeeld aan dat een gezin niet meer dan drie uur hulp per week vergoed zal krijgen, terwijl het zeer zeker meer dan deze drie uur hulp kan gebruiken. HulpRbij kan dan vrijwel onmiddellijk en adequaat inspringen en de extra benodigde hulp voor het gezin verzorgen op kwalitatief goed niveau.

Stichting Welzijn Ouderen

De stichting welzijn ouderen maakt ook regelmatig gebruik van de diensten van de studenten van HulpRbij. De ondersteuning ligt dan vaak op het sociale gebied, zoals het organiseren van koffie-uurtjes voor chronisch zieken of voor nog zelfstandig wonende ouderen. Soms wordt deze dienstverlening aangevuld met enkele huishoudelijke taken.

Vrijwilligerscentrale

Een andere organisatie waar nauwe samenwerkingsverbanden mee bestaan is de Vrijwilligerscentrale Zwolle. De vrijwilligerscentrale krijgt regelmatig aanvragen binnen van mensen die geen indicatie hebben, maar wel een paar helpende handen kunnen gebruiken. De mensen hebben veelal behoefte aan ondersteuning op huishoudelijk of verzorgend gebied. Wettelijk gezien mogen deze vormen van ondersteuning niet door een vrijwilligerscentrale worden verleend. De vraag op huishoudelijk en verzorgend gebied worden daarom door de Vrijwilligerscentrale naar HulpRbij doorverwezen. Bij een dergelijke vorm van ondersteuning treedt de Vrijwilligers centrale niet op als een stagebegeleider, maar zij werken slechts als een intermediair met een doorverwijsfunctie. Het projectteam van HulpRbij neemt hierbij de rol van stagebegeleider over en verleent de benodigde begeleiding aan de student.

Intensief en wederkerig

HulpRbij, en dit geldt ook voor alle andere projectteams van het ROC Landstede, heeft als doel om zo intensief mogelijk gebruik te maken van een zo breed mogelijk scala aan producten en diensten van het College en de samenwerkingspartners, waarbij wederkerigheid een uiterst belangrijke rol speelt. Deze wederkerigheid heeft als doel om elkaar te versterken, te ondersteunen en zo een meerwaarde voor beide partijen te creëren. Er wordt een duurzaam verband aangegaan met de ketenpartners, wat leidt tot actieve kennisdeling, vergroting van aanbod, en het uitwisseling van informatie.

Toekomst: WMO en aanbestedingen

Met de invoering van de WMO is de samenwerking met Icare op lossen schroeven komen te staan. In het kader van de WMO-aanbesteding heeft de gemeente besloten om niet verder te gaan met deze thuiszorginstelling in Zwolle. Wat dat precies voor het project HulpRbij zal betekenen is nog erg onzeker. Er zijn verschillende scenario's mogelijk. Eén van deze scenario's is dat Icare in de toekomst op zal gaan in één van de andere Thuiszorginstellingen in de regio en dan het project HulpRbij automatisch zal worden ondergebracht bij deze nieuwe instelling. Een andere mogelijkheid is dat HulpRbij zelf gaat onderhandelen met deze nieuwe zorginstelling. Of HulpRbij gaat op zoek naar andere partners die met een dergelijk project aan de slag willen gaan. HulpRbij ziet ook mogelijkheden om weer nieuwe gesprekken met de gemeente Zwolle aan te gaan. Het zou misschien mogelijk zijn om rechtstreeks met de gemeente, die toch verantwoordelijk is voor de invulling van het WMO beleid, te gaan samenwerken. Tenslotte ziet HulpRbij kansen in samenwerkingsverbanden met wooncorporaties, die zich op hun beurt steeds meer bezig houden met de combinatie woon-zorg.

“Wij gaan natuurlijk niet bij de pakken neerzitten. We wachten even af en gaan daarna weer aan de slag. Zo'n situatie is jammer, maar brengt ook weer allerlei nieuwe mogelijkheden, partners en samenwerkingsverbanden”.

MAKELEN IN WENSEN – EÉN WMO LOKET IN DEVENTER

Ir. Henk Fissering RC, Woonbedrijf ieder1 en Adel Faltas, gemeente Deventer

Wijk Keizerslanden

De wijk Keizerslanden in Deventer is één van de 56 wijken in Nederland die door het ministerie van VROM tot prioriteitswijk is benoemd. Zoals bij veel naoorlogse wijken kent de wijk meerdere problemen. Zo voldoet een deel van de woningvoorraad niet langer aan de wensen van de (toekomstige) bewoners. De grootste bedreiging voor delen van de wijk is dat er sprake is van een neerwaartse spiraal in de sociale kwaliteit.

De binding tussen bewoners en de wijk wordt kleiner, wat invloed heeft op de manier waarop mensen met hun woning, met de openbare ruimte in de wijk en met hun medebewoners om gaan. Als gevolg van deze ontwikkeling staat de kwaliteit van leven en wonen onder druk.

In het noordelijke deel van de wijk is daarnaast sprake van een grote mate van vergrijzing en een hoge concentratie van verzorgingshuizen. Er is een grote zorgvraag en deze vraag zal de komende jaren, mede door de algehele vergrijzing, alleen nog maar groeien.

Keizerslanden is een vernieuwingswijk, wat betekent dat er in de komende periode van 10 tot 15 jaar veel huizen worden gesloopt, gerenoveerd of geheel nieuw worden gebouwd. Er wordt echter niet alleen aandacht



besteed aan de fysieke vernieuwing. Er worden ook initiatieven opgepakt op het sociale vlak en op het gebied van zorg en welzijn. Door middel van een integrale wijkaanpak wordt geprobeerd om verschillende beleidsmaatregelen met elkaar te verbinden om op deze wijze de kwaliteit van leven en wonen in de wijk te verbeteren. Kortom er wordt hard gewerkt aan het verbeteren van de leefbaarheid en het vergroten van de sociale cohesie in de wijk.

Een eerste initiatief: De Wijkwinkel

In de wijk Keizerslanden is in 2005 een pilot-project gestart onder de naam Wijkwinkel. De Wijkwinkel is voortgekomen uit een samenwerkingsverband van 14 organisaties, waaronder de gemeente en de bibliotheek. De dienstverlening van de Wijkwinkel richt zich op de thema's wonen, zorg en welzijn.

De Wijkwinkel bestaat uit een fysieke winkel, die is gehuisvest in de bibliotheek naast het winkelcentrum Keizerslanden. De winkel is ingericht als een informatie- en adviesbalie. Bovendien organiseert de Wijkwinkel spreekuren, functioneert het als een expositieruimte, maakt het internet voor alle buurtbewoners toegankelijk door middel van het beschikbaar stellen van (ruim) 15 computers met internetfaciliteiten en is er een folderzuil aanwezig. Tenslotte bestaat er ook een internetportal, www.wijkwinkeldeventer.nl, die online dezelfde informatie verstrekt als de fysieke Wijkwinkel. In de praktijk beperkt de Wijkwinkel zich vooral tot het verstrekken van folders en het doorverwijzen van zorgvragers naar andere instanties.

Uit de evaluatie van het pilot-project in december 2005 kwam naar voren dat de Wijkwinkel, ondanks de grote naamsbekendheid, toch weinig bezoekers genereert. In een tijdsbestek van acht maanden zijn slechts 123 vragen gesteld en beantwoord; 36 over wonen, 41 betroffen zorg, 10 op het gebied van welzijn en 43 vragen werden ondergebracht onder de noemer 'overig'. Deze evaluatie is voor de deelnemende partijen reden zich af te vragen of men wel op de goede weg is.

Voor de wijk Keizerslanden zijn, geheel onafhankelijk van elkaar, twee nieuwe concepten bedacht.

De Wensmakelaar

De uitkomsten van de voorlopige resultaten van de Wijkwinkel waren voor vijf partijen de aanleiding om een nieuw initiatief, De Wensmakelaar, te starten. Deze partijen zijn Woonbedrijf ieder1, Raster Welzijnsgroep, thuiszorgorganisatie Carinova, Zorggroep De Leiboom en J.P. van den Bentstichting. Zij zijn in eerste instantie bij elkaar gekomen om te praten over vastgoedgerelateerde problematiek in de wijk. Maar al snel stonden

ook onderwerpen met betrekking tot verschillende soorten dienstverlening op de agenda. Er werd gekeken naar manieren om de krachten van de verschillende partijen te combineren. De initiële doelstelling was dan ook het werken naar een geïntegreerde dienstverlening. Daarbij ontstond al spoedig het idee om te kijken naar de mogelijkheid om gezamenlijke arrangementen samen te stellen of zelfs nieuwe producten te gaan ontwikkelen.

De voorbereidingen van de pilot Wensmakelaar zijn gestart in januari 2006. Om efficiënt aan de plannen te kunnen werken werd in eerste instantie gekozen voor slechts een kleine groep organisaties. De conceptontwikkeling door de aangesloten partijen is een interessant proces en wordt begeleid door een van buiten ingehuurd projectleider. Deze helpt bij het ontwikkelen van een visie voor de Wensmakelaar, geeft aan dat er kaders moeten komen en waarborgt de openheid en onpartijdigheid. Aan de groep initiatiefnemers hebben zich intussen nog drie nieuwe partijen gevoegd, namelijk woon- en zorgcentrum Humanitas, Stichting Ouderenwerk Deventer en serviceflat Ludgerus.

Doel

De Wensmakelaar is een positief begrip en staat voor een organisatie of een instelling die voorzieningen in wonen, zorg of welzijn regelt, of te wel maakt.

“De klant staat centraal en er zal gezocht worden naar een oplossing, die aansluit bij zijn of haar behoeften en individuele kwaliteitseisen”.

Bij de Wensmakelaar staat het denken en werken vanuit de klant centraal. Door middel van de vraagverduidelijking worden het probleem of de wensen van de klant in kaart gebracht. Na deze vraagverduidelijking functioneert De Wensmakelaar als schakel tussen de klant en de aanbieder, om op deze manier de passende oplossing voor de zorgvrager te vinden. De zorgvrager hoeft niet langer zelf in het grote aanbod van de partijen te zoeken en diensten te vergelijken. De Wensmakelaar gaat met de zorgvrager op pad, zoekt passende partijen, vraagt offertes aan die geheel op de zorgvrager zijn afgestemd, voert ten dele onderhandelingen en presenteert de mogelijkheden aan de zorgvrager. Het enige dat de zorgvrager zelf hoeft te doen is zijn keuze te maken.

Omdat het denken en werken vanuit de klant centraal staat wordt niet alleen gekeken naar het dienstenaanbod van de deelnemers aan het project. Er wordt gekeken naar de diensten van alle aanbieders op de markt. De Wensmakelaar wil graag de onafhankelijkheid naar de zorgvragers waarborgen en schuift daarom zijn eigen belang of dat van zijn organisatie

naar achteren. Voor de zorgvrager zal de meest passende oplossing worden gezocht. Daardoor is het in de praktijk ook mogelijk dat bij één van de niet aangesloten partijen een interessanter aanbod wordt gevonden voor de zorgvrager. Met de niet meewerkende partijen zullen hierover ook financiële afspraken worden gemaakt. Dit mag echter nooit het aanbod voor de klant bepalen.

De zorgvrager heeft binnen het concept van De Wensmakelaar te maken met slechts één contactpersoon, die in principe alle verschillende onderdelen van de oplossing bij de diverse aanbieders voor hem of haar regelt.

Samenwerking binnen de Wensmakelaar

Het bij elkaar brengen van de verschillende partijen bleek in eerste instantie niet moeilijk te zijn. Maar het bij elkaar houden is vaak een heel ander verhaal. De partijen hebben uiteraard allemaal hun eigen belangen, waarbij de financiën een belangrijk aspect vormen.

De partijen hebben ook profijt van deze samenwerking. Door het bestaan van de Wensmakelaar worden diverse werkzaamheden weggenomen bij deze partijen. Bovendien kunnen de organisaties, door een verbeterde stroomlijning rond de zorgvraag, veel efficiënter gaan werken.

Organisatie

Het voornemen is om De Wensmakelaar in de pilotfase te bemensen door medewerkers te onttrekken aan de deelnemende organisaties. Zodra het project daadwerkelijk gaat lopen kunnen nieuwe mensen, die niet afkomstig zijn uit één van de deelnemende organisaties, door ervaringsdeskundigen worden opgeleid. Deze medewerkers dienen na verloop van tijd ongeveer 80% allround te zijn en niet alleen kennis van 'eigen' zaken te hebben. Zij kunnen op den duur worden ondergebracht in een speciale organisatie of instelling.

WMO

Sinds 1 januari 2007 is het WMO-beleid van kracht, waarbij de gemeente onder andere verantwoordelijk wordt voor huishoudelijke zorg. Uitgangspunten van dit beleid zijn onder andere: integrale dienstverlening, keuzevrijheid van de cliënt, marktwerking van de dienstverlenende partijen, regierol voor de gemeente, onafhankelijke cliëntondersteuning, onafhankelijke indicatiestelling, en in Deventer: het gebruik van de 'kracht van de stad'.

Een ander belangrijk uitgangspunt van de WMO is dat het niet allemaal goedkoper hoeft te worden, als het maar een positief effect heeft op de geleverde kwaliteit van diensten en de vrijheid van keuze voor de zorgvrager.

MOKet: WMO loket van de gemeente

Vanuit de WMO-verantwoordelijkheid is de gemeente op zoek gegaan naar een concept om op een goede manier invulling te geven aan de nieuwe taakstelling. De oplossing werd vormgegeven in het concept MOKet: een gemeentelijk loket, waarbij integraal diensten worden aangeboden op het gebied van zorg en welzijn.

Uitgangspunten

Bij het ontwikkelen van de plannen voor het MOKet heeft de gemeente Deventer de volgende uitgangspunten genomen: Het WMO loket moet Outreachend (naar buiten tredend), vindplaatsgericht en klantgestuurd zijn. Bovendien dient er sprake te zijn van ketenvorming. Tenslotte zal het MOKet zorgen voor een multidisciplinaire dienstverlening door middel van een uitgebreid dienstenpakket, aangeboden door zo veel mogelijk verschillende aanbieders. Het MOKet heeft een decentraal karakter waardoor de klant de wijk niet hoeft te verlaten voor informatie, advies en ondersteuning.

Samenwerking De Wensmakelaar en MOKet

Het is bijzonder dat er in één stad twee bijna identieke projecten gelijktijdig en onafhankelijk van elkaar zijn ontwikkeld. Het leek beide partijen niet zinvol om deze twee projecten naast elkaar en bovendien in dezelfde wijk op te zetten. Daarom is besloten om de krachten te bundelen in een gezamenlijk project.

“De samenwerking met de gemeente wordt door de partijen van De Wensmakelaar als positief beschouwd en geeft meer cachet aan het plan. Het is niet langer een hersenspinsel van een aantal inspirerende en actieve organisaties, maar het vindt nu veel meer verankering. Helemaal door de centrale plaats die de gemeente het geeft vanuit hun verantwoordelijkheid binnen de WMO.”

Concrete invulling

Het is de bedoeling dat de oude Wijkwinkel wordt omgebouwd tot een eigentijds WMO-loket. Hierin zullen dus de activiteiten, ideeën en ervaringen van alle bovengenoemde initiatieven worden verenigd.

Beleidsmatige invulling

Om te komen tot een goede samensmelting van de beide projecten wordt gewerkt naar één visie waarin de verschillende verantwoordelijkheden een plaats krijgen, zoals:

- onafhankelijkheid;
- cliëntondersteuning;
- concurrentie;
- keuzevrijheid;
- mobiliteit van de medewerkers;
- regie;
- indicatiestelling.

Gezien de gezamenlijk overtuiging van de noodzaak voor een geïntegreerde aanpak van problemen en wensen van de zorgvrager, is de verwachting dat er op korte termijn overeenstemming over de beleidsmatige invulling zal zijn.

Verdeling van verantwoordelijkheden

De gemeente zal bij het verder ontwikkelen en het uitvoeren van het loket een leidende rol spelen. Dit is het directe gevolg van de regelgeving binnen de WMO, waarin wordt gesteld dat de gemeente een hoge mate van de regierol zal moeten vervullen. In overleg met de gemeente gaan de partijen samen een servicezone ontwikkelen. In het centraal op te zetten Wijkservicepunt wordt getracht de ideeën met betrekking tot de Wensmakelaar, de Wijkwinkel en het WMO-loket te combineren en te realiseren. In dit servicepunt heeft de gemeente de mogelijkheid om invulling te geven aan haar regierol binnen de WMO en de na te streven onafhankelijkheid m.b.t. de aanbieders. De maatschappelijke dienstverleners krijgen hier de mogelijkheid om zich zelf te profileren en hun dienstverlening op elkaar af te stemmen en zoveel mogelijk te integreren. Zo is er toch nog ruimte voor "Wensmakelaars" binnen de WMO.



SOCIAAL HUIS ALS CONCEPT

Ir. Sander Korz, ARCADIS, Arnhem

Vanuit het Nationaal Bewoneroverleg 2005 is het concept Sociaal Huis door twintig actieve burgers aangeboden in een beleidsadvies aan Minister Dekker. Het Sociaal Huis heeft twee doelen: ten eerste het verbeteren van de sociale cohesie door een plek te bieden waar bewoners elkaar kunnen ontmoeten en ten tweede een laagdrempelige vraaggerichte 'desk' zijn waar bewoners met vragen aan overheid en instanties terecht kunnen. De Minister heeft dit concept omarmd en heeft aan ARCADIS opdracht gegeven tot het opzetten van drie pilots met dit Sociaal Huis. Wat betekent dit voor de wijk? Wat is het gevolg voor de werkprocessen binnen de instanties? En last but not least, hoe werk je echt vanuit bewonersbehoeften?

In 2004 is door het Ministerie van VROM een online enquête gehouden onder burgers in Nederland. Mensen konden aangeven met welke onderwerpen VROM zich volgens hen over het algemeen bezig zou moeten houden binnen het thema 'Versterken van de sociale cohesie in straat, buurt en wijk'. Een aantal geënquêteerde mensen is uitgenodigd bij vijf regionale bijeenkomsten om enkele van deze thema's verder uit te diepen en per thema een aantal adviezen te formuleren. Eén van deze adviezen is een 'Proactieve overheid/Sociaal Huis'. In opdracht van VROM moest dit advies worden uitgewerkt tot een pilotproject in drie van de 56 prioriteitswijken in Nederland. Onder leiding van ARCADIS zijn de plannen voor deze pilot uitgewerkt en vormgegeven voor drie wijken in Nederland.

Belgisch voorbeeld

De plannen hebben geleid tot het opzetten van een Sociaal Huis, afgeleid van het gelijknamige Belgische concept.

Het is een plek in de wijk waar de overheid en andere instellingen of bedrijven zich manifesteren, de buurtbewoners kunnen komen met hun vragen en waar adequaat op lokale (wijk)problemen kan worden ingespeeld. Door het bestuderen van een uitgebreide hoeveelheid literatuur en het aangaan van gesprekken met Belgische burgers is een duidelijk beeld ontstaan van het Sociaal Huis en haar positieve werking in België.

Omdat de Nederlandse situatie uiteraard verschilt van de Belgische, niet alleen wat betreft de wijkproblematiek maar ook in de regelgeving en de randvoorwaarden, is een aangepaste vorm voor het Sociaal Huis in Nederland ontwikkeld. In essentie is het concept van het Sociaal Huis in beide landen echter gelijk.

De bestaande situatie

In diverse wijken in Nederland zijn al min of meer vergelijkbare voorzieningen,

zoals wijkwinkels en wijkservicepunten opgezet. Net als een Sociaal Huis is een wijkwinkel of wijkservicepunt een fysiek punt in de wijk dat een laagdrempelige toegang tot de overheid en haar diensten moet brengen. De balie wordt veelal bemnst door vrijwilligers die kunnen assisteren bij eenvoudige vragen van bewoners. Indien er sprake is van een complexe vraag worden zij door de balie-medewerkers doorverwezen naar bijvoorbeeld de gemeente of naar één van de zorginstellingen of instanties.

De reacties op het bestaan van wijkwinkels en wijkservicepunten zijn nogal eens teleurstellend. Uit evaluaties en gesprekken met betrokkenen blijkt dat de tegenvallende effecten deels veroorzaakt worden door de wijze waarop de diensten worden aangeboden door de deelnemende partijen. De dienstverlening bestaat voornamelijk uit een pakket van diensten welke niet bij voorbaat aansluit bij de wensen van de bewoners of de zorgvragers. De diensten die worden aangeboden en manier waarop ze worden aangeboden is weinig proactief en erg aanbod gericht.

Het Sociaal Huis

Het Sociaal Huis kent twee doelen. Ten eerste moet het een vraaggerichte en laagdrempelige voorziening in de wijk zijn waar bewoners met vragen voor de gemeente en instellingen terecht kunnen; een frontoffice met situatiegebonden invulling. Het tweede doel van het Sociaal Huis is het bevorderen van de sociale cohesie in de wijk door het bieden van een ontmoetingsruimte voor de bewoners.

Samenwerking tussen partijen

Voordat de realisatie van de plannen kan starten, zijn er gesprekken nodig met verschillende partijen die bij het tot stand komen van het Sociaal Huis een belangrijke rol kunnen gaan spelen. Zonder de medewerking op voorhand van deze partijen zou het initiatief nooit van de grond kunnen komen. De gemeente, een woningcorporatie, de politie en vertegenwoordigers van burgers moeten positief tegen over de wijkgerichte aanpak staan zoals beoogd door VROM, echter een ieder vanuit het eigen perspectief. Uit de lopende pilots blijkt dat de meeste partijen hun medewerking toezeggen, met als voorwaarde dat de gemeente het initiatief neemt. De houding van de gemeente is daarmee bepalend. De gemeente moet wijkgericht willen werken, en de bottom-up benadering zien als een belangrijk middel. Zij moet ook de consequenties in organisatorische, personele en financiële zin willen aanvaarden.

“In 2005, bij de invoering van de nieuwe zorgverzekering, was er behoefte aan persoonlijke ondersteuning om met deze complexe materie om te gaan. In het Sociaal Huis zou een dergelijke ondersteuning geboden kunnen worden op het moment dat de vraag bij de burger leeft.”

Dat deze partijen mee willen werken in het Sociaal Huis komt deels doordat ze dicht op hun klant kunnen zitten, maar ook doordat ze dicht op hun (toekom-

stige) partners zitten. Dit maakt het mogelijk snel contact te leggen tussen de wijkagent en de sociaal werker etc. De partijen kunnen zo meer efficiëntie creëren tussen de partners onderling en een beter sociaal beleid voeren door hun lokale voelhorens in de wijk. Uiteindelijk levert dit een positieve bijdrage aan de leefbaarheid in de wijk.

Vraaggericht samenwerken vraagt nieuwe rollen

Bij de uiteindelijke invulling van het Sociaal Huis zal de vraag bepalen welke partijen er op een bepaald moment zullen zorgen voor het dienstenaanbod. Afhankelijk van de behoefte van de burgers kunnen verschillende partijen worden aangetrokken, bijvoorbeeld een wijkcoördinator van de gemeente of van een woningbouwvereniging, een welzijnswerker, een buurtwerker, politie, zorginstellingen, verzekeraars of een opvoedkundige. En dit is slechts een greep uit een bijna onbeperkt aantal mogelijke actoren van het Sociaal Huis.

Om het concept Sociaal Huis te laten slagen, wordt een nieuwe aanpak gevraagd van de deelnemende partijen. Er moeten intensieve, vitale coalities tussen de deelnemende partijen worden opgezet die de gebieden Onderwijs, Zorg, Werk, Wonen en Veiligheid betreffen. Het is van cruciaal belang dat tussen de deelnemende partijen duidelijke afspraken worden gemaakt en vooral ook dat wordt vastgelegd hoe men aan die afspraken gehouden zal worden. Dit zal voor de nabije toekomst één van voornaamste punten van uitwerking zijn.

“De gemeente zal constant de voelhorens in de wijk moeten houden: welke functies zijn nodig? Welke functies waren nodig, maar zijn op dit moment op de achtergrond geraakt? Dat is hun regierol.”



Binnen het Sociaal Huis krijgt de gemeente een duidelijke regierol. Het zal de verantwoordelijkheid van de gemeente zijn om te controleren of het Sociaal Huis functioneert volgens afspraak. Ze zal partners bij het initiatief moeten betrekken en er voor zorgen dat deze partijen ook betrokken blijven. Ze zal ook het Sociaal Huis moeten bemensen of de bemensing door de andere partijen coördineren en zij zal deze mensen moeten opleiden. Op dit moment spelen functionarissen zoals de wijkcoördinator van de gemeente een prominente rol. Zo iemand heeft contacten met meerdere instellingen en bevolkingsgroepen in de wijk.

De andere partijen kunnen op diverse momenten verschillende rollen spelen binnen het Sociaal Huis. Zo kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de wooncorporatie die haar wijkcoördinator voor een aantal uren per week beschikbaar stelt om achter de balie in het Sociaal Huis ondersteuning te bieden. Een ander voorbeeld is de politie. Die wil meer dan het uitschrijven van bonnen, en kan, indien nodig en gewenst, binnen het Sociaal Huis bijvoorbeeld de rol van mediator vervullen, maar kan ook desgewenst mediators vanuit buurtwerk inschakelen.

Het grote verschil met een wijkwinkels of wijkservicepunt is dat de rol van de betrokken partijen initieel anders is. Binnen het Sociaal Huis zullen de partijen vooral gericht zijn op het afstemmen van hun diensten op de vraag van de burger. Dit is een belangrijke voorwaarde voor succes, en vraagt een groot aanpassingsvermogen van de deelnemende organisaties, inclusief de gemeente. In een wijkwinkel of een wijkservicepunt participeren ze juist om met een door henzelf uitgekozen aanbod op een door henzelf gekozen tijdstip.

Een tweede voorwaarde is dat partijen hun eigen gebied, domein of werkzaamheden voor een deel loslaten, om op deze manier de bewoners van de wijk beter te kunnen bedienen. De meeste partijen zien in dat als zij heel strikt binnen hun eigen vakgebied blijven, het niet mogelijk is om te communiceren met de andere actoren, waardoor ze niet verder komen.

Fysieke invulling

Het Sociaal Huis kan de vorm aannemen van een frontoffice zoals dat bekend is van verschillende woningcorporaties, maar ook een rijdende SRV-bus of een bouwkeet zouden tot de mogelijkheden kunnen behoren. Omdat het een eigen fysieke vorm krijgt, kan het tevens kunnen dienen als ontmoetingsplaats voor buurtbewoners.

Inhoudelijke invulling: bottom-up

Het Sociaal Huis hanteert als belangrijkste werkwijze de bottom-up benadering om vorm te geven aan het dienstenaanbod. Om deze manier van werken te kunnen realiseren moet er in eerste instantie een 'foto' worden gemaakt.

Er moet bekeken worden welke mensen in de wijk wonen, waarom zij hier zijn komen wonen of waarom zij hier nog steeds wonen, en naar wat er leeft in de wijk, welke activiteiten worden georganiseerd en welke problemen steeds naar voren komen.

Het is bovendien belangrijk om de vragen die leven binnen de wijk naar de oppervlakte te brengen. Zolang de vraag wel leeft in de wijk maar het Sociaal Huis niet bereikt, dan werkt de bottom-up benadering kennelijk niet. Er moet door verschillende deelnemende partijen daarom geïnventariseerd worden welke behoeften de bewoners hebben.

En nu verder?

Op dit moment wordt door ARCADIS een advies voor het Ministerie van VROM geformuleerd, op basis waarvan de contracten met de gemeente zullen worden opgesteld voor het starten van de drie pilots.

“Het is nu van belang dat enkele gemeenten voldoende vertrouwen hebben in het project en medewerking verlenen. Dan kan de pilot van start gaan, kan de bottom-up benadering van het Sociaal Huis worden ingevuld en dan zullen ook andere partijen enthousiast mee willen werken”.



NABESCHOUWING: NIEUWE BOCHTEN IN LOKALE VERNIEUWINGSTRAJECTEN

*Dr. Willem Trommel, universitair hoofddocent faculteit Management
en Bestuur, Universiteit Twente, Enschede*

Een institutioneel tekort

Prof. Hans Adriaansens wist het op de KISS-jaarconferentie 2006 mooi te vertellen. Stel, zo hield hij zijn publiek voor, dat door uw gemeente een weg loopt met daarin een lastig te nemen bocht. De ene na de andere auto is er al uitgevlogen. Vroeg of laat komt dan toch het moment waarop de wethouder achter de oren krabt en opdracht geeft iets aan deze gevaarlijke bocht te doen. Welnu, zo vervolgde de spreker, hoe anders loopt dit als we het niet meer over infrastructuur hebben, maar over sociaal verkeer. Ook dan vliegen voortdurend mensen uit de bocht. Het lukt ze bijvoorbeeld niet hun kinderen op te voeden, ze veroorzaken overlast of vinden geen werk. Tegenwoordig wordt steeds vaker met een beschuldigende vinger naar deze mensen gewezen. Moeten ze maar beter hun best doen. De gedachte dat we de aanleg van het maatschappelijk wegennet zouden kunnen (en moeten) verbeteren, komt steeds minder bij ons op, aldus Adriaansens. Dit voorbeeld getuigt van scherp sociologisch inzicht in onze moderne, sterk geïndividualiseerde samenleving. Politiek en maatschappelijk is deze samenleving in de ban geraakt van een hardnekkige mythe: geïndividualiseerde burgers zouden hun eigen boontjes wel kunnen doppen en daarbij zelf verantwoordelijk zijn voor zowel succes als falen. Maar zo werkt het niet. Op zichzelf, zo betoogt Adriaansens, heeft het proces van individualisering aantrekkelijke, emancipatoire kanten: mensen worden niet langer door tradities of autoriteiten in een keurslijf gedwongen, maar krijgen de ruimte zelf hun levenspad uit te stippelen. Maar dit betekent allerm minst dat mensen deze uitdaging ook waar kunnen maken zonder verdere steun vanuit de gemeenschap. Integendeel, maatschappelijke instituties zijn nodig om in een geïndividualiseerde samenleving verband te houden, alleen zullen ze dan anders in elkaar moet steken dan de traditionele. Minder betuttelend, bevoogdend en beschermend, meer gericht op het uitdagen en activeren van individuen.

Bevrijdende kaders

We kunnen ons hierbij tot dusver nog niet al te veel voorstellen. Als lid, respectievelijk voorzitter van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) heeft Hans Adriaansens de afgelopen jaren meegewerkt aan een aantal rapporten over deze kwestie. Hoe kan de burger worden ondersteund in zijn nieuwe rol in het publieke domein? Welke instituties bevorderen actief burgerschap? 'Aansprekend burgerschap', 'Verschil maken' en 'Bevrijdende kaders' zijn de veelzeggende titels van de werkstukken die de RMO hierover het licht heeft doen zien en die door Adriaansens op de jaarconferentie kort en bondig

werden samengevat.

Volgens de RMO is het van groot belang dat in de organisatie van het maatschappelijk middenveld – de scholen, de welzijnsinstellingen, de woningcorporaties, de zorg - drie nieuwe 'institutionele principes' worden geïntroduceerd. In dit boekje is ook de lezing van Adriaansens opgenomen, maar het loont de moeite om hier de drie principes waar het om draait, nog eens de revue te laten passeren. Het eerste principe gaat over schaalgrootte en luidt klein binnen groot. Door samenwerking en fusies zijn het afgelopen decennium mega-instellingen gebouwd waarin het individu zich niet meer kan herkennen. Op zichzelf gaan hiermee belangrijke schaalvoordelen gepaard, want werkprocessen kunnen nu doelmatiger worden georganiseerd, maar de crux is dat dit vooral voor de ondersteunende processen moet gelden, en beslist niet voor de dienstverlening zelf. Adriaansens noemde in dit verband het 'Oxford-model' als wenkend perspectief: binnen een kolos als de Universiteit van Oxford functioneren relatief kleine, zelfstandige scholen die steeds de menselijke maat als uitgangspunt voor hun activiteiten hanteren.

Het tweede principe gaat over de wijze van sturing: ruimte binnen kaders. De centralistische en strikt hiërarchische besturingsstijl werkt verlamdend en ontnemt mensen hun verantwoordelijkheden. Professionals worden steeds vaker met dwingende regels en voorschriften geconfronteerd, terwijl juist zij de ruimte zouden moeten hebben om voor de complexe praktijkproblemen die ze tegenkomen specifieke oplossingen te bedenken en aan te reiken. Minder controle-zucht zou dan ook welkom zijn, ten gunste van een veel groter vertrouwen in de bevoegden van de degenen die op de werkvloer 'het verschil willen maken'. Dit vereist een veel minder dirigistische vorm van sturing. Volstaan kan worden met het formuleren van algemene kaders, bijvoorbeeld in de vorm van een aansprekende missie, die ervoor zorgt dat de deelnemers aan een werkverband dezelfde waarden en doelen voor ogen hebben, om van daaruit hun werk vorm te geven.

Ten slotte is het van belang dat er in de activiteiten van het maatschappelijke middenveld samenhang bestaat, zonder dat dit leidt tot een krampachtige nivelleringsdrift.

Het principe zou moeten zijn dat we een cultuur van verschil smeden. Als het gaat om maatschappelijke ondersteuning of hulp bij het zoeken van een baan, heeft niet iedereen hetzelfde nodig. Het denken in vastomlijnde rechten, uit angst voor ongelijkheid, werkt verstarring in de hand en zorgt ervoor dat diensten niet aansluiten op de werkelijk ervaren behoeften van burgers. Adriaansens sprak in dit verband zijn zorg uit over de wijze waarop gemeenten momenteel bezig zijn zich voor te bereiden op de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Terwijl de bedoeling van deze wet is om veel beter te kijken naar de leefsituatie waarin hulpvragende burgers verkeren, en hierop een aanbod van dienstverlening af te stemmen, dreigt nu toch weer dat alles wordt 'dichtgeregeld' met strikte criteria voor de toekenning van diensten. We zouden er volgens de RMO goed aan doen deze hang naar bureaucratie uit te bannen en samen-

hang te zoeken in het toestaan van verschillen.

Kort door de bocht?

Hoewel ik waardering heb voor de ambities van het RMO, wil ik niettemin een tweetal bedenkingen onder de aandacht brengen. De eerste betreft de bruikbaarheid van de hier aangehaalde principes. Hoezeer ze ook aanspreken, de vraag is of ze krachtig genoeg zijn om de nieuwe instituties te bouwen die met het oog op de veranderende maatschappelijke werkelijkheid nodig zijn. 'Klein binnen groot', 'ruimte binnen kaders': al met al zijn het toch betrekkelijk vage aanduidingen. We kunnen er zoveel verschillende kanten mee op, dat dit juist wel eens passiviteit zou kunnen uitlokken, of vrijblijvendheid, of een voortdurend terugvallen in oude (bureaucratische) gewoonten, zoals Adriaansens eigenlijk zelf al signaleerde met zijn WMO-voorbeeld. De referenten die het betoog van Adriaansens op de jaarconferentie van commentaar voorzagen, kwamen met vergelijkbare kanttekeningen. Tweede-kamerlid Co Verdaas merkte op dat inspirerende burgerinitiatieven niet zelden vastlopen in regelzucht. Rob Schouten, directeur van onderzoeksbureau B&A, hekelde de aanbestedingswoede van gemeenten als een ondoordachte, bemoeizuchtige manier om uitvoering te geven aan de WMO. Kortom: in hoeverre zijn de RMO-principes eigenlijk werkbaar?

Een tweede bedenking is principiëler van aard en gaat over de vraag of hier werkelijk een antwoord wordt geboden op de noden van een geïndividualiseerde samenleving. Om welke noden gaat het daarbij eigenlijk? Het RMO suggereert dat individualisering vraagt om actief burgerschap. Burgers zouden meer directe invloed op de kwaliteit van hun leefomgeving willen uitoefenen en daartoe meer betrokkenheid verlangen bij publieke diensten als politiezorg, welzijnsinstellingen en onderwijs. Maar klopt dit beeld? Saillant in dit verband is dat Hans Adriaansens, in een vorig adviesleven, nog de aanjager was van een WRR-rapport waarin een drastische verhoging van de arbeidsdeelname in ons land werd bepleit (Een werkend perspectief, 1990). Ook dit rapport ging over individualisering, maar dan opgevat als een proces waarbij deelname aan betaalde arbeid, voor mannen én vrouwen, werd gezien als de sleutel tot individuele ontplooiing. Het is belangrijk op te merken dat dit toch even iets anders is dan de roep om actief burgerschap. Burgers die actief zijn op de arbeidsmarkt –en inmiddels zijn dat er steeds meer– hebben wellicht helemaal geen boodschap aan een druk 'vrijwilligersleven', daarvoor ontbreekt hen simpelweg de tijd en de energie. Liever zien zij dat de dienstverlening die ze nodig hebben adequaat door de overheid wordt georganiseerd dan wel op de private markt kan worden ingekocht. De RMO-principes lijken niet altijd verenigbaar met dit andere beeld van individualisering en de vraag is dus: passen deze principes eigenlijk wel op wat we onder individualisering (willen) verstaan?

Deze vragen –werkt het? past het?– zijn allerminst gemakkelijk te beantwoorden, maar ze wijzen er wel op dat het gedachtegoed van de RMO misschien wat al te kort door de bocht gaat. Praktijkervaringen moeten uitwijzen hoe dit zit. In dit licht verricht Kiss waardevol werk. Het volgt de veranderingen in lokaal

bestuur op de voet, waardoor langzaam maar zeker een schat aan informatie beschikbaar komt over de hier opgeworpen kwesties. Ook op de jaarconferentie werden diverse praktijkvoorbeelden gepresenteerd van lokale sociale en bestuurlijke vernieuwing. Wat valt hiervan te leren?

Een nieuw professioneel middenveld

Om te beginnen mogen we vaststellen dat de bestuurlijke en organisatorische verhoudingen in onze steden drastisch aan het veranderen zijn. Wie meent dat gemeenten er zijn voor het openbaar bestuur en dat scholen, woningcorporaties en welzijnsorganisaties slechts een beperkte uitvoeringstaak vervullen, die leeft nog in de vorige eeuw. Woningcorporaties bekommeren zich om de leefbaarheid van buurten, en werken daartoe samen met tal van partners, zoals politie, gemeente, buurtverenigingen en welzijnsinstellingen. Er wordt, zo lijkt het, in gezamenlijkheid bestuurd en uitgevoerd. Dit blijkt ook uit het spraak-gebruik waarmee deze praktijken zijn omgeven. Men heeft het over netwerken, ketensamenwerking en sociale partnerschappen. Dit wijst erop dat inderdaad vorm wordt gegeven aan het tweede RMO-principe: ruimte binnen kaders.

De gemeente is niet langer de dominante spelbepaler, maar slechts een van de partijen in een complex netwerk van actoren.

De workshop die ik bezocht, bood een indrukwekkend inblikje in de praktijk van alledag. Peter Pinkhaar, directeur van de Woningbouwcorporatie St Joseph in Hengelo, bracht met veel enthousiasme voor het voetlicht hoe zijn organisatie zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld van een bureaucratische instelling, gericht op de verdeling en het onderhoud van woningen, tot een proactieve dienst die zich met alles bemoeit wat ook maar iets met de kwaliteit van de woonomgeving te maken heeft: fysieke uitstraling, aanwezigheid van groen, overlast, veiligheid, sociale cohesie, en zelfs de maatschappelijke kansen van bewoners (arbeid, scholing). Pinkhaar beschouwt zich als een maatschappelijk ondernemer met een ambitieus product, namelijk integrale buurtverbetering. Bewoners moeten (weer) trots kunnen zijn op hun buurt. Zijn motto: 'gewoon doen, kansen pakken'. Dat wil zeggen dat de woningcorporatie zich opwerpt als regisseur in een netwerk van partijen die aan zijn doelstelling een bijdrage kunnen leveren. Daarnaast betekent het dat de corporatie wil functioneren als centraal contactpunt in de buurt, een plek waar de noden van burgers het eerst worden gehoord en gezien. Gestreefd wordt in dit verband naar laagdrempeligheid: contacten met bewoners en bewonerscommissies zouden tot de dagelijkse routine moeten behoren. Dit zou kunnen wijzen op toepassing van het tweede RMO-principe (klein binnen groot), ware het niet dat deze functie niet goed uit de verf komt, zoals we verderop nog zullen zien.

Er zijn met de nieuwe werkwijze de laatste jaren tal van successen geboekt. Het is gelukt om het imago van de buurt te verbeteren en er een aantrekkelijker woonomgeving van te maken. Tot de verbeelding spreekt ook het deelproject 'scoren in de wijk', een samenwerkingsverband met FC Twente, dat er ondermeer op is gericht om groepen kansloze jongeren zelfvertrouwen te geven.

Daartoe wordt niet alleen gebruik gemaakt van de voorbeeldfunctie die de voetballers richting de jeugd kan hebben, ook wordt uit de vele contacten tussen club en bedrijfsleven geput om waar nodig interessante stageplekken voor de jongeren te regelen.

Het moet gezegd, de geestdrift van Pinkhaar werkte ronduit aanstekelijk. Zo kan het dus ook! Een vertrouwenwekkende gedachte, in het licht van de analyses die ons vanuit Den Haag bereiken en op snelle groei van het aantal probleemwijken in ons land wijzen. Dat mag zo zijn, maar kennelijk zijn we ook aan het leren hoe dergelijke problemen adequaat kunnen worden aangepakt. Kansen pakken, meent Pinkhaar, ofwel: laten we ophouden elkaar verwijten te maken en liever investeren in initiatieven die van probleemwijken alsnog 'kansenzones' maken.

Werkt het? Past het?

Maar toch. Zonder afbreuk te willen doen aan de feestvreugde, zijn enkele kritische kanttekeningen wel op hun plaats. Daartoe keer ik eerst terug naar de vraag of de nieuwe lokale praktijken beter passen bij de geïndividualiseerde sociale werkelijkheid van vandaag. We moeten dan constateren, zoals ook door Peter Pinkhaar werd beaamd, dat het nauwelijks lukt om burgers en bewonersorganisaties echt te betrekken bij het beleid. De vernieuwing is in hoge mate een zaak van allerlei professionele organisaties die elkaar hebben ontdekt als partners en van daaruit hun dienstverlening innoveren. Burgers zien het aan, juichen het soms expliciet toe, maar bemoeien zich er nauwelijks mee. Met andere woorden: van actief burgerschap is vooralsnog niet al te veel zichtbaar. Het is een veelgehoord geluid: lokale vernieuwingstrajecten gaan vooral over nieuwe rollen en verantwoordelijkheden voor de professionele dienstverleners. Dat hoeft allerminst erg te zijn. We doen er misschien goed aan toch maar dat andere beeld van individualisering voor ogen te houden. Burgers leiden drukke arbeidslevens en laten het bestuur van buurt, wijk en gemeente daarom maar al te graag aan anderen over. Dan is natuurlijk wel de vraag aan de orde of de institutionele vernieuwingen in dit opzicht werkbaar zijn en vruchten afwerpen. Hiervoor hebben we gezien dat er hoopvolle ontwikkelingen gaande zijn, maar de uiteindelijke lakmoesproef is toch of (meer) mensen hun leven beter op koers weten te houden en dus minder vaak uit de bocht vliegen. Hierover weten we nog onvoldoende en het lijkt me voor Kiss een uitdaging om hierover de komende jaren meer kennis te verzamelen. Is de publieke dienstverlening voor burgers beter bereikbaar geworden? Spelen dienstverleners beter in op de specifieke zorgen en noden van burgers? Wordt er inderdaad sneller, vakkundiger en met meer resultaat gehandeld?

Het zou goed kunnen, maar evengoed zijn op voorhand enkele tegenwerpingen te maken. Bedacht moet worden dat burgers in al die netwerken, ketens en andere samenwerkingsverbanden ook wel eens de weg kunnen kwijtraken. Ergens was het toch ook prettig dat uitsluitend de gemeente aanspreekbaar was op de kwaliteit van de leefomgeving? Waarom is eigenlijk de woningcor-

poratie, die in laatste instantie toch vooral een commercieel belang heeft, spin in het web geworden? Ligt hier geen gemeentelijke taak? En wat te denken van al het onderling overleg dat nodig is om partnerschappen te laten functioneren? Gaan al die praatcircuits wellicht ten koste van de directe dienstverlening? Achter een vergadertafel heeft de gezinsvoogd geen zicht op 'haar' kinderen en de wijkagent geen oog voor dreigende sociale onlusten. Ik zeg niet dat het zo is, wél dat rond dit soort vragen nog heel veel onderzoek nodig is. Want stel dat het zo is, en we blijken nog altijd, met al die institutionele vernieuwing, niet in staat om het werkelijk veel beter te doen, wie is dan eigenlijk verantwoordelijk? We zijn dan weer terug bij de vraag: past het? Aangezien burgers niet of onvoldoende zijn vertegenwoordigd in het 'nieuwe maatschappelijke middenveld', zullen zij de gemeentelijke politiek alsnog tot verantwoording willen roepen, maar dat is dan mogelijk tevergeefs. Immers, liggen de verantwoordelijkheden nog wel zo duidelijk, of zullen alle betrokken partners als het erop aan komt naar elkaar wijzen? Dit is een cruciaal punt van zorg. De innovatie van het publieke domein, zoals die zich nu voltrekt, roept serieuze vragen op ten aanzien van de wijze waarop partijen met een bestuurlijke rol ter verantwoording (kunnen) worden geroepen. Wat als de woningcorporatie besluit te fuseren en haar activiteiten verlegt naar andere stedelijke gebieden?



Verantwoorden van vakkundigheid

Het werk van KISS is, kortom, nog lang niet klaar. Samenvattend zou ik de volgende puzzel willen opwerpen. Terecht is op lokaal niveau een zoektocht gaande naar nieuwe sociale instituties die beter passen bij de noden van geïndividualiseerde burgers. Daarbij dreigt echter het gevaar van de 'vele handen': om de burger maar zoveel mogelijk op koers te houden, trekken steeds meer partijen aan het stuurwiel. Dat is nodig, maar tegelijkertijd kan dit afbreuk doen aan het beoogde resultaat. En, wellicht belangrijker nog, het kan ook leiden tot een verantwoordingsvacuüm, te meer omdat burgers onvoldoende in dit proces zijn vertegenwoordigd. Welbeschouwd zien we dat steeds meer private en maatschappelijke organisaties publieke verantwoordelijkheid dragen, zonder dat goed is geregeld hoe zij hierover verantwoording aan publiek en politiek kunnen afleggen. We zouden veel beter moeten nadenken over de vraag hoe deze opmerkelijke institutionele figuur eigenlijk in ons democratische bestel past. Daarover vertellen de RMO-principes ons niet zoveel. Te snel wordt aangenomen dat actieve burgers de professionele organisaties wel op koers zullen houden en voor uitglijders behoeden. Maar waarschijnlijk werkt dat niet zo.

Misschien zouden we ons het volgende moeten bedenken. Burgers zijn dan misschien wel niet zo betrokken op hun directe omgeving, maar zij zijn wel degelijk degenen die als hard werkende mensen de professionele organisaties bemannen, die thans zo druk doende zijn het publieke domein te vernieuwen. Ligt hier de sleutel tot een oplossing? Als burgers hun (maatschappelijke) verantwoordelijkheid vooral in de uitoefening van hun arbeidstaken situeren, waarom worden zij daar dan niet nadrukkelijker op aangesproken? Zouden professionals naast de verantwoording die zij verschuldigd zijn aan hun baas, ook mogen worden bevraagd op hun maatschappelijke cq politieke rol? Moet voor werkenden, vakverenigingen en werkorganisaties nadrukkelijker een plaats worden ingeruimd in de formele procedures van politieke verantwoording? Zou, kortom, het institutioneel tekort van Adriaansens kunnen worden aangepakt door een 'politisering' van onze beroepsactiviteiten?

Deze vragen verwijzen naar een ander thema dat de afgelopen jaren rond de publieke dienstverlening heeft gespeeld en bekend staat als het debat over 'nieuw publiek management'. De gedachte daarbij is dat professionele organisaties steeds preciezer moeten laten zien in welke mate ze 'waar voor hun (belasting)geld' leveren. Ook vanuit dit motief zijn nieuwe institutionele vormen in het leven geroepen, zoals prestatiecontracten (politie) en marktwerking (zorg). Evaluaties wijzen uit dat deze vernieuwingen zeer problematisch zijn, juist omdat ze niet zelden bureaucratie in de hand werken en professionals hun ruimte voor creatief handelen ontzeggen.

Toch neemt dit niet weg dat het uitgangspunt deugt: naarmate professionele werkorganisaties meer te zeggen krijgen over de inrichting van het publieke

domein, zullen zij hierover ook verantwoording moeten afleggen. Onderkend zou moeten worden dat de instrumenten die hiervoor momenteel worden gebruikt, veel te eenzijdig berusten op wantrouwen en controlezucht. De intrigerende vraag is dan ook of dit op een betere en slimmere manier kan.

Het lijkt me een uitstekend thema voor een van de volgende jaarconferenties van KISS, die dan hopelijk even succesvol zal zijn als de editie van 2006.



KISS

KENNISINSTITUUT STEDELIJKE SAMENLEVING

545

POSTBUS

7500 AM ENSCHEDE

Hengelosestraat 705

ADRES

7521 PA ENSCHEDE

053 483 63 46

TEL.

053 483 63 47

FAX

info@kiss-oost.nl

EMAIL

www.kiss-oost.nl

WEBSITE

KISS biedt praktijkgerichte ondersteuning bij de verbetering van de kwaliteit van de stedelijke samenleving in Overijssel