



Sociaal en fysiek
verbonden: het
geheim van het hoe

Verbinding door
confrontatie bij
sociaal-fysieke
wijkaanpak

Inhoud

3 Inleiding	49 Nieuwe aanbevelingen
3 Weerbarstige materie	49 Verbind eerst op inhoud, daarna op geld en vorm
4 Van het wat naar het hoe	50 Durf de controle los te laten
4 Alvast een tipje van de sluier	50 Investeer in de duurzame wijk-professional
7 Wat zegt de literatuur?	51 Heb aandacht voor de 'chemie' tussen mensen
8 Organisatie	52 Accepteer en benut de frustratie van impasse en de kracht van crisis
8 Financiering	54 Geraadpleegde literatuur en leestips
10 Methode	56 Colofon
10 Mensen	
12 Samengevat	
13 Wat zeggen de voorbeelden?	
14 Emmen Revisited	
24 Oud Krispijn, Dordrecht	
34 Rivierenwijk, Deventer	
43 Analyse: succesfactoren van de sociaal-fysieke wijkaanpak	
44 Heldere organisatievorm	
46 Financiering volgt inhoud	
46 Procesgerichte methode	
47 Mensen bepalen het succes	

Inleiding

Weerbarstige materie

De sociale en fysieke pijler in de stedelijke vernieuwing zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Deze constatering is al zo oud als het beleidsveld zelf. Sinds het advies van de VROM-raad 'Stad en stijging' uit 2006 heeft de bredere aanpak echter pas echt inhoud gekregen. De raad maakt hierin duidelijk dat fysieke investeringen en maatregelen op het gebied van sociale samenhang en leefbaarheid (schoon, heel, veilig) niet voldoende zijn. Wijkvernieuwing moet in de eerste plaats bijdragen aan de sociale stijging van bewoners. Zij moeten meer worden ondersteund in hun wens om vooruit te komen. Daartoe komt de raad tot vier stijgingsroutes (wonen, leren, werken, vrije tijd) die in iedere stadswijk extra aandacht verdienen. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat in veel steden diverse treden op deze 'stijgingsladders' ontbreken.

De op deze gedachte gebaseerde brede sociaal-fysieke wijkaanpak heeft in de 40-wijkenaanpak van voormalig minister Vogelaar handen en voeten gekregen. De praktijk blijkt echter weerbarstig. Ondanks enkele inspirerende initiatieven komt op veel plaatsen de samenwerking tussen de fysieke en sociale sector moeilijk van de grond, waardoor de brede problematiek maar ook de kansen niet goed genoeg worden opgepakt. Hoe komt dat? Het blijkt dat er tussen het fysieke en sociale domein grote verschillen bestaan, zoals het soort problematiek, doelstellingen, werkwijze, organisatie, planning en het verschil in (financiële) prioriteit. Verschillen die tot misverstanden, irritatie en onbegrip kunnen leiden. Er zijn wel pogingen gedaan om op de materie meer greep te krijgen, onder meer door het maken van handreikingen. Deze blijven echter vaak steken in een te hoog

abstractieniveau. Niet zelden monden ze uit in theoretische modellen met aanbevelingen die soms een hoog open deur gehalte hebben. De praktijk is echter vele malen complexer en moeilijker in een paar regels uiteen te zetten. Om hieraan tegengas te geven, wordt vaak teruggegrepen naar concrete wijk- en projectbeschrijvingen. Maar ook die schieten doorgaans tekort: ze beschrijven wel wat er is ondernomen en welke resultaten zijn bereikt, maar niet hoe dat is gebeurd.

Van het wat naar het hoe

Voor de werkgroep sociaal-fysiek van de G27 was dit aanleiding om in de zoektocht naar het geheim van een goede sociaal-fysieke wijkaanpak een verdiepingsslag te maken. Wat zijn nu echt de succes- en faalfactoren? Met welke methoden, instrumenten en werkwijzen kun je de sociaal-fysieke wijkaanpak in de praktijk echt handen en voeten geven? Een zoektocht dus naar het 'hoe' in plaats van het 'wat', en een poging het niveau van de theorie te ontstijgen.

Hoe hebben we dit gedaan? Drie stappen:

- om te beginnen heeft KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, agenda-lid van de werkgroep, een quick scan gemaakt van de bestaande literatuur op dit gebied. Welke tips, lessen en aanbevelingen heeft dit opgeleverd? Wat behoren we al te weten over de sociaal-fysieke wijkaanpak?
- daarna heeft Karin Doms, zelfstandig interim-manager bij gemeenten en woningcorporaties in vraagstukken rond de samenwerking tussen verschillende disciplines, een diepteonderzoek gedaan in drie concrete cases waarin de sociaal-fysieke wijkaanpak op een goede manier gestalte heeft gekregen: Emmen Revisited, Oud Krispijn in Dordrecht en de Rivierenwijk in Deventer. Ze interviewde diverse belanghouders om het recept achter het succes te achterhalen;
- de eerste uitkomsten van de interviews zijn vervolgens getoetst in een miniconferentie van de werkgroep sociaal-fysiek van de G27. De resultaten uit de interviews en de conferentie hebben geleid tot de voor u liggende notitie en daarin opgenomen conclusies en aanbevelingen. Deze zijn nadrukkelijk en exclusief gewijd aan het hoe van de sociaal-fysieke wijkaanpak. U leest in deze notitie niet wat er precies in de drie beschreven cases is gedaan. Daarvoor verwijzen we onder meer naar de projectbeschrijvingen op de website van KEI¹. Het gaat hier uitsluitend om de hoe-vraag: hoe geef je op een succesvolle manier inhoud aan de sociaal-fysieke wijkaanpak?

Alvast een tipje van de sluier

Een belangrijke conclusie in deze notitie is dat dé sociaal-fysieke wijkaanpak niet bestaat. Wat het beste werkt, hangt af van de lokale situatie. Toch zijn hierover zeker enkele algemene noties te melden. Ze worden in deze notitie gerangschikt onder vier noemers: organisatie, financiering,

methode en mensen. In veel projecten wordt bij het opzetten van een sociaal-fysieke wijkaanpak pakweg tachtig procent van de tijd en energie besteed aan de eerste twee: organisatie en financiering. Daar weten partijen vaak veel van, maar ze blijven daar vervolgens ook in steken. Even zo belangrijk is het om aandacht te besteden aan de methode en de menselijke factor. Kun je de sociaal-fysieke vernieuwing wel als een project zien of is het meer een cyclisch proces? Hoe regel je de inbreng van bewoners? Zijn mensen het eigenlijk wel eens over wat ze samen willen en kunnen ze samen door één deur? Worden de wijkprofessionals wel voldoende gesteund door de bestuurders? Deze vragen worden aan het begin van het proces maar zelden gesteld. Liever praat men over 'harde' en 'veilige' zaken als de financiering (hoe gaan we het betalen) en organisatie (wie doet precies wat). Zonder meer essentiële voorwaarden van succes, maar het heeft eigenlijk weinig zin erover te praten als de betrokken mensen niet eerst hebben vastgesteld wat ze samen willen bereiken.

Deze gedachte wordt in de volgende hoofdstukken uitgewerkt. Daarbij wordt consequent de indeling in de vier eerdergenoemde factoren gevolgd: organisatie, financiering, methode en mensen. Hier zit overigens geen chronologische of hiërarchische volgorde in: alle vier zijn even belangrijk en zouden tegelijkertijd moeten worden aangepakt.

¹ www.kei-centrum.nl/projecten

Wat zegt de literatuur?

De afgelopen jaren zijn er al heel wat onderzoeken en handreikingen verschenen over de sociaal-fysieke wijkaanpak. Die hebben twee zaken opgeleverd: enerzijds een beter inzicht in de verschillen tussen beide pijlers (zie tabel 1), anderzijds een keur aan tips en aanbevelingen. Voor een volledig overzicht van tips voor de sociaal-fysieke wijkaanpak verwijzen we naar het gelijknamige overzicht op de website van KEI (www.kei-centrum.nl/overzichtsociaal-fysiek). In dit hoofdstuk een overzicht van de belangrijkste aanbevelingen.

Fysiek	Sociaal
Tast-, meet- & stuurbaar / af te bakenen object	Gedrag, niet plaatsgebonden / moeilijk af te bakenen
De interventie is incidenteel	Structureel / vraagt om permanente interventie
Beoogde (ver)nieuw(ing)	Bestaande situatie is uitgangspunt
Programmatisch	Projectmatig
Lange aanlooptijd	Hier & nu / urgentie is sterk aanwezig
Gebiedsgericht	Doelgroepengericht
Oplevermoment / duidelijke eindterm	Eindpunt onzeker / doorlopend proces
Beperkt aantal partijen	Groot aantal specialisten
Financiële 'macht' / ruime armslag	Bezuinigingen / beperkte financiële mogelijkheden

tabel 1
Verschillen tussen fysiek en sociaal

Organisatie

Verevenen op gebiedsniveau

Als de kosten en baten van de sociale en fysieke maatregelen in de wijk-aanpak bekend zijn, moeten ze op elkaar worden afgestemd. Vaak wordt de fysieke aanpak betaald uit de middelen die vrijkomen door de grond-exploitatie, de verkoop van woningen en uit het corporatievermogen. Sociale maatregelen, die naar verhouding minder kosten maar een structureler karakter hebben, kennen altijd een negatief financieel saldo, terwijl ze immaterieel wel een grote toegevoegde waarde hebben. Voor een betere afstemming kan een gebiedsgerichte exploitatie uitkomst bieden. Hierbij wordt de financiering van sociale maatregelen opgenomen in de grond- en vastgoedexploitatie. Op deze manier ontstaat inzicht in wie waar van profiteert (waardeverdelingsvraagstuk) en in de manier waarop de inspanningen het beste kunnen worden ingezet om maximaal maatschappelijk rendement te behalen (investeringsperspectief). Op basis hiervan kunnen de juiste keuzes en afspraken worden gemaakt. Zo wordt bijvoorbeeld duidelijk dat het bouwen van een jeugdhuis op termijn onrendabel is wanneer de jongerenwerker niet voor meerdere jaren wordt meegefinancierd. Niemand is erbij gebaat wanneer deze na twee jaar wordt wegbezuinigd en het pand door gebrek aan een nieuwe bestemming verloedert. Naast het bouwen moet men dus ook stilstaan bij het beheer van sociale voorzieningen (zoals personeelskosten).

Zet middelen optimaal in

In de onderhandelingen moet goed worden nagedacht over wie zijn geld waar insteekt. Ondanks alle discussies en taakverschuivingen zullen woningcorporaties en private marktpartijen zich in eerste instantie vooral blijven richten op de woningvoorraad en mogelijk op maatschappelijk vastgoed. Het is daarom aan de gemeente om te overwegen haar geld vooral te investeren in dat wat andere partijen niet als hun core-business beschouwen, namelijk de 'zachte' projecten, oftewel de diensten die in accommodaties en wijken worden aangeboden. Overigens hoeven deze sociale investeringen helemaal niet altijd groots en meeslepend te zijn. Eenvoudige projecten als een buurtserviceteam of huisbezoeken kunnen al veel resultaten opleveren. Van groot belang is wel dat ze niet worden gefinancierd als project in de op jaarbasis opgestelde gemeentebegroting. Dit leidt immers tot onzekerheid over de continuïteit van de sociale investeringen op langere termijn en daarmee tot een verzwakking van de onderhandelingspositie. Programmatisch werken met een integrale begroting biedt hiervoor een oplossing en geeft een veel steviger basis voor meerjareninvesteringen.

Financiering

Bereken je materiële waarde

De sociale sector heeft met de bestaande accommodaties en grond vaak meer waarde in handen dan zij zelf denkt. Deze waarde kan worden

bepaald door te kijken naar de boekwaarde van accommodaties en grond, de verwachte kosten en de reserveringen voor groot onderhoud. Neem ook de gebruikswaarde, bezetting en opbrengst mee. En stel de contante waarde van het bezit vast door van de toekomstige opbrengsten de toekomstige kosten af te trekken en er de verwachte restwaarde na verkoop (na 10 of 50 jaar) bij op te tellen. Houd er vervolgens rekening mee dat deze contante waarde beïnvloed kan worden door de grondkosten, bouwkosten, plan- en proceskosten, beheerkosten en de restwaarde van grond en accommodaties. Door dit alles te kwantificeren, neemt het sociale een steviger uitgangspunt in bij de (financiële) onderhandelingen.

Bereken je behoefte

Om op de korte en langere termijn een bijdrage te leveren aan vitale wijken moeten sociale partijen zich afvragen welke diensten en ruimten (oppervlaktes, programma van eisen) nu en in de toekomst op wijkniveau nodig zijn voor zorg, onderwijs, cultuur en sport. Dit leidt tot een betere analyse van de problemen en kansen van een wijk, zodat de middelen voor de wijkvernieuwing beter kunnen worden verdeeld. In de handreiking 'De sociale verbouwing' (NIZW-Sociaal beleid, 2004) worden bruikbare kengetallen aangereikt voor deze kwantificering van sociale doelen en maatregelen. Tevens kan gebruik worden gemaakt van het instrument 'Van mensen naar meters' (Stipo, 2008).

Toon je (im)materiële meerwaarde

Het wordt pas duidelijk waar het geld het best tot zijn recht komt als partijen zich bewust worden van het (financieel) nut van de verschillende sociale en fysieke investeringen. Dit is lastig, omdat kosten van sociale investeringen (ver) voor de baat uitgaan en de maatschappelijke baten vaak moeilijk zijn te moneteriseren. Fysieke partijen moeten echter goed in ogenschouw nemen dat aspirant-bewoners niet alleen op basis van fysieke kenmerken voor een woning kiezen, maar ook vanwege het imago van de wijk, de leefbaarheid (schoon, heel en veilig) en de aanwezige voorzieningen. Die sociale kwaliteiten van de woonomgeving zorgen voor een waarde-stijging van het vastgoed, niet alleen van koopwoningen, maar dankzij de marktafhankelijke huurstijging bij mutatie ook van huurwoningen. Langzaam maar zeker verschijnen van dat laatste de cijfermatige bewijzen. Zo blijkt uit onderzoek dat veiligheid in een stad samengaat met hogere huizenprijzen. Voor elk extra geweldsmisdrijf per 1000 inwoners blijkt de waarde van een gemiddeld huis met zo'n € 1.100 te verminderen (Marlet, 2006). En volgens Martien Kromwijk, voorzitter van de Raad van Bestuur van corporatie Woonbron, is de waarde van het bezit van Woonbron in het Rotterdamse Schiedamschen dijk met veertig procent gestegen door de sociale programma's die deze corporatie heeft uitgevoerd (Graaf & Laverman, 2006). Verschillende adviesbureaus proberen op dit moment meer inzicht te verschaffen in de relatie tussen enerzijds investeringen in welzijn en sociale maatregelen en anderzijds de waarde van het vastgoed. Dit, en de eerdergenoemde twee aanbevelingen, dragen er toe bij dat de sociale

partijen beter voorbereid aan de onderhandelingstafel komen. Daarbij is voldoende kennis over de complexe financiële aspecten rondom integrale wijkvernieuwing een must. Een competentie waar het in stedelijk vernieuwingsland nog wel eens aan schort. Sociale partijen moeten verder leren een meer zakelijke houding aan te nemen.

Methode

Wees creatief met regels, ruimte en organisatiestructuur

Het is belangrijk dat betrokkenen in de sociaal-fysieke wijkaanpak de ruimte krijgen om creatief te zijn. Wanneer een zorginstelling besluit eigen gronden te verkopen om een sociaal programma te financieren, ga dan als overheid niet meteen roepen dat dit regeltechnisch niet mag. Anders bloeden goede initiatieven meteen dood. Durf het experiment aan te gaan. We moeten af van de houding 'kan niet, mag niet, te ingewikkeld, hebben we al eens geprobeerd'. Huisvest bijvoorbeeld in een verloederde winkelstrip of leegstaande woning studenten pedagogiek, die huiswerkbegeleiding geven aan kinderen met een achterstand. Maak voorzieningen in een zorginstelling (restaurant, fysiotherapie) ook toegankelijk voor buurtbewoners. Bouw een wijktheater dat kan fungeren als een extra ontmoetingsplek en tegelijkertijd zorgt voor een differentiatie in het lesaanbod. Doe meer met zaken als kinderopvang en broedplaatsen: ook deze kunnen dienen als ontmoetingsplek, maar ze kunnen tevens werkgelegenheid genereren en daarmee de wijk economie stimuleren.

Dit alles raakt aan wat Pieter Tops, bestuurskundige te Tilburg, al een aantal jaren promoot met zijn frontlijnsturing en vitale coalities. Hierin bepleit hij organisaties zo in te richten dat er een goed evenwicht ontstaat tussen de taal van de straat (frontlijnwerkers, bewoners) en de taal van beleid (strategisch niveau). In zijn optiek realiseer je dat alleen als je je eigen organisatie (het instituut) ondergeschikt maakt aan samenwerkingsverbanden en een stel bevlogen mensen die kunnen werken langs de randen van wat mag. In plaats van een interne focus op de eigen planning en (politieke) doelen moet er meer ruimte zijn om tot creatieve coalities met andere organisaties en mensen te komen. Vervolgens is het noodzakelijk dat deze vertegenwoordigers van hun directie en/of management de ruimte, het mandaat en het vertrouwen krijgen om spijkers met koppen te slaan. Wanneer dit gebeurt, kan er veelal beter (en meer integraal) worden ingespeeld op concrete vraagstukken in de wijk.

Mensen

Kies bewust

Wellicht een open deur: samenwerking is geen doel op zich. Praat daarom eerst over wat je met samenwerken en met elkaar wilt bereiken. Samenwerking moet altijd een meerwaarde opleveren. Ook wanneer partijen ieder afzonderlijk hun eigen taken uitvoeren, kunnen goede resultaten worden bereikt. Niettemin zijn er vaak inhoudelijke, financiële (verevening,

risicospreiding) en procesmatige (uitvoeringszekerheid) motieven om toch voor een samenwerking te kiezen. In de wijkvernieuwing is dat niet anders. Vaak zorgt afstemming (minimale vorm) of samenwerking voor een betere relatie tussen de verschillende te nemen maatregelen. Het gevaar bestaat echter dat integraal werken wordt opgevat als een vrijbrief voor iedereen om zich overal mee te bemoeien. Enige nuancering is hier dan ook op zijn plaats. Een goede afstemming tussen de pijlers en de maatregelen is gewenst, maar de afzonderlijke pijlers moeten met hun eigen problematiek en maatregelen ook de ruimte krijgen om zich te onderscheiden. De gemeente Amersfoort verwoordt dit kernachtig met de slogan: "Integraal wat moet, sectoraal wat kan." Verschillen tussen de pijlers mogen en kunnen er zijn als men maar het gezamenlijk doel voor ogen houdt en open staat voor elkaars standpunten, motieven en belangen. En daar op zijn tijd de confrontatie over aangaat. Alleen zo wordt immers duidelijk wat je echt met elkaar wil.

Wees assertief, doe mee

Wanneer weloverwogen de keuze is gemaakt voor samenwerking, begint een goede sociaal-fysieke aanpak bij de gedachte dat de beide (denk)werelden zich, vanaf het begin, voor elkaar openstellen. Dit geldt zowel voor de fysieke (nodig sociaal uit) als voor de sociale sector (zoek fysiek op). Fysiek wordt daarbij vaak als de locomotief van de stedelijke vernieuwing gezien. Voor een afgewogen vernieuwingsaanpak is het echter zaak om daar minimaal een grote wagon 'sociaal' aan te haken. Vooral volkshuisvesters moeten zich meer bewust worden van de belangrijke bijdragen die bijvoorbeeld jongerenwerk, voorzieningen (buurtsuper, kinderopvang, wijkrestaurant, sportclub) en buurtconciërges leveren aan de vitalisering van wijken. Het zijn deze maatregelen die zorgen voor sociale verbanden, leefbaarheid, veiligheid (sgevoel) en het wegnemen van vooroordelen. In combinatie met fysieke maatregelen ontstaat zo een evenwichtige vernieuwing. Om dit te laten slagen, is het van belang dat het sociale domein duidelijk maakt wat ze te bieden heeft en kan bijdragen aan de vernieuwing van een wijk. In 2004 concludeerde een groep van deskundigen tijdens een KEI-atelier over het sociale domein: "Men maakt zich klein, luistert, is te afwachtend, zet nooit een grote bek op en toont geen leiderschap". Gelukkig zijn er sinds die tijd flinke stappen gezet, maar het lukt de sociale pijler nog niet overal om het bezit, de behoeften en de eigen bijdrage te kwantificeren.

Competenties

Ook wijkvernieuwing is mensenwerk en daarmee zeer afhankelijk van de passie en bevlogenheid van de professionals die op strategisch (beleidsambtenaren) of operationeel (frontlijnwerkers) niveau aan de stad werken. Anders gezegd: bij dit soort beleidsoverstijgende, complexe en innovatieve processen met een grote diversiteit aan belangen en steeds wisselende coalities heb je mensen nodig die belangen, agenda's en personen slim weten te koppelen. Competenties als lef, creativiteit, het vermogen te

netwerken, ondernemerschap, doorzettingsvermogen, analytisch vermogen en passie zijn daarom voor dit soort processen van groot belang. De praktijk leert dat we hier nog veel te weinig op sturen bij de samenstelling van onze projectgroepen, stuurgroepen, projectbureaus, etc.

Samengevat

In het bovenstaande zijn al wat tips aangereikt om de sociaal-fysieke wijkaanpak (financieel) beter op poten te krijgen. Belangrijkste boodschap is dat partijen elkaars meerwaarde leren kennen. Probeer tot een gezamenlijke analyse en gezamenlijk plan op hoofdlijnen te komen. Ga daarbij niet te snel naar het punt van onderhandelen en rekenen. Behandel het financiële vraagstuk vooral vanuit het object (de wijk, de inhoud) en niet vanuit de posities van partijen (macht, geld). Openheid, resultaatgerichtheid en onthechting zijn daarbij belangrijke voorwaarden voor succes. Vervolgens is het zaak om de plannen op hoofdlijnen snel uit te werken tot inspirerende en interessante maatregelen. Ga dus vooral ook aan de slag. Kleinschalige, zichtbare projecten, die niet veel financiële middelen vragen, werken inspirerend, zorgen voor een vliegwieleffect en geven bewoners vertrouwen in de wijk(vernieuwing).

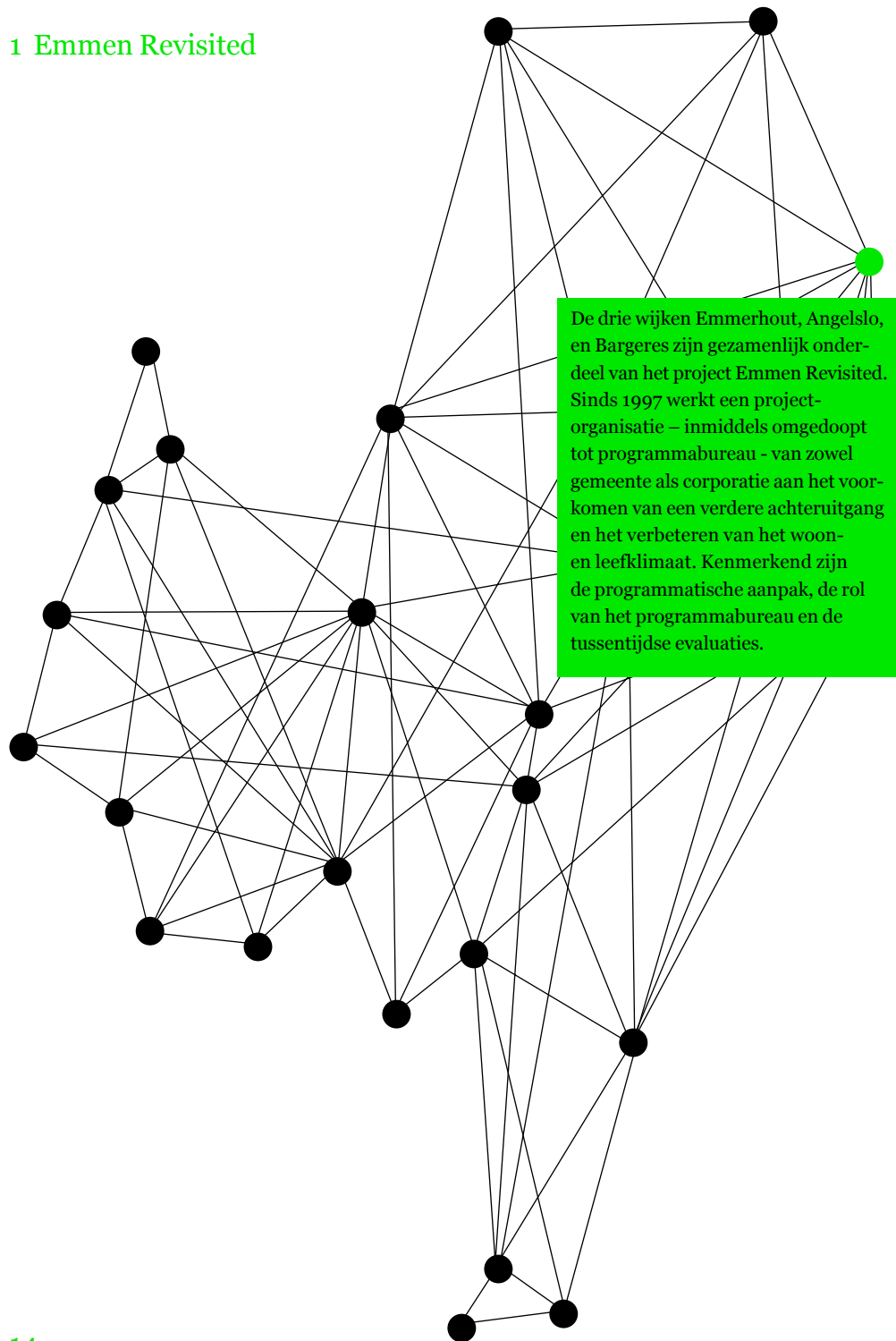
Met al deze aanbevelingen zijn we er nog niet. De criticaster zal, niet ten onrechte, tegenwerpen dat ze vaak een redelijk hoog open deur gehalte hebben. De vraag 'en hoe moet dat dan concreet' is nog niet beantwoord. Dat gebeurt in het vervolg van deze notitie. Eerst beschrijven we hoe de sociaal-fysieke wijkaanpak in drie succesvolle cases is ingevuld. Daarna trekken we hieruit enkele algemene conclusies en aanbevelingen, waarmee de al bekende aanbevelingen uit dit hoofdstuk nader worden aangescherpt.

2

Wat zeggen de voorbeelden?

Om een beter beeld te krijgen van het 'geheim' van een goede sociaal-fysieke wijkaanpak heeft de werkgroep sociaal-fysiek van de G27 drie cases geselecteerd waarbij van sociaal-fysieke samenwerking al enige tijd sprake is en waar de eerste resultaten zichtbaar zijn. Het gaat om Emmen Revisited (drie wijken in Emmen), Oud Krispijn (Dordrecht) en de Rivierenwijk (Deventer). In de beschrijvingen wordt inzichtelijk gemaakt hoe, door wie en waarom bepaalde beslissingen zijn genomen. Welke werkwijze(n) worden gehanteerd, hoe is de organisatie ingericht en hoe komen de financiële middelen beschikbaar? Dit levert locatiespecifieke informatie op die een goed inzicht geeft in de procesarchitectuur (wie doet wat en wanneer?) en de daadwerkelijke kritische succes- en faalfactoren. We proberen met andere woorden de buitenkant van een project af te pellen om zo meer tot de kern door te dringen.

1 Emmen Revisited



De wijken in het kort

De drie naoorlogse wijken, die tezamen bijna de helft van de woningen (circa 11.500) en inwoners (circa 26.000) van de stadskern Emmen voor hun rekening nemen, worden gekenmerkt door hun woonervenstructuur met relatief veel groene ruimte. Het patroon van verbindingswegen, fiets- en voetpaden zit ingewikkeld in elkaar en maakt de wijken vaak tot een onoverzichtelijk geheel. De woningvoorraad bestaat voor ongeveer de helft uit sociale huurwoningen. Emmerhout heeft relatief veel gestapelde bouw (30%), terwijl in Angelslo (76%) en Bargeres (83%) de eengezinswoningen domineren. De drie wijken hadden eind jaren negentig te kampen met een verslechterend imago. Er was sprake van een overschot aan goedkope eengezinswoningen en voor ouderen ongeschikte flats. Veel bewoners met een midden- of hoger inkomen trokken weg, waarna bewoners met een verminderde sociale en economische draagkracht over bleven. Het voorzieningenniveau kwam daardoor onder druk te staan.

Bijzonder aan de aanpak in Emmen is dat er op het moment van ingrijpen in geen van de drie wijken sprake was van alarmerende problemen zoals overmatige leegstand, verpaupering of grote sociale spanningen. De vroegtijdige herkenning van de dreigende problematiek moest ruimte scheppen om na te denken over de toekomst van de wijken, zonder de belemmeringen die de noodzaak tot het oplossen van acute problemen meestal opwerpen (Cusveller, 1997). Joke van der Zwaard komt in haar recensie tijdens een KEI-on-the-road in Emmen dan ook tot de conclusie dat de wijken hele mooie modale wijken zijn: het opleidingsniveau, de inkomens en de leeftijden zijn heel mooi gemiddeld. Een ideale basis om aan te sleutelen, aldus van der Zwaard.

Aanpak

Woningcorporatie Wooncom en de gemeente Emmen sloegen in 1997 de handen ineen om de drie naoorlogse wijken voor verdere achteruitgang te behoeden. Zij noemden de preventieve aanpak Emmen Revisited. Ook de woningcorporatie Inter Pares (nu Domesta genaamd), de drie wijkorganisaties en de Huurdersfederatie Emmen sloten zich aan bij het project.

Eerste stap was het opstellen van een wijkontwikkelingsplan, dat werd uitgewerkt in concrete werkplannen die tweejaarlijks tegen het licht worden gehouden in gesprekken met bewoners (de wijkplatforms). Op basis van deze evaluaties worden de werkplannen steeds bijgesteld. De plannen zijn onder andere ruimtelijk vertaald in stedenbouwkundige plannen en een bouwprogramma (renovatie, sloop-nieuwbouw, revitalisering winkelcentra, nieuwbouw brede scholen en multifunctionele sportvelden).

Tussen 2000 en 2004 groeide de behoefte aan een bredere aanpak. Bovendien was door de complexiteit van de vernieuwing onduidelijk wat de opeenvolgende projecten precies bijdroegen aan de algemene doelstelling

van Emmen Revisited. Er ontbrak een systeem om op een goede manier op langere termijn hieraan te werken. De hoofddoelstelling is sinds 1997 bovendien twee keer bijgesteld. Eerst ging het om 'herstructurering van de woningvoorraad', daarna om 'revitalisering op sociaal, fysiek en economische terrein'. Vanaf 2004 luidt de hoofddoelstelling 'het verbeteren van de sociale kwaliteit van de wijk'. De vernieuwing is daarmee als integrale opgave gedefinieerd, waarbij de scheidslijnen tussen sociaal en fysiek vervagen. De nieuwe hoofddoelstelling is per wijk uitgewerkt in een ontwikkelingsprogramma voor de periode 2005-2009 aan de hand van vier thema's: de woning, de woonomgeving, het sociale klimaat en de voorzieningen. Binnen deze vierdeling komen per onderdeel sociale, fysieke en economische elementen aan de orde. De indeling sociaal-fysiek-economisch is daarmee niet meer van belang.

Organisatie

Convenant

In een convenant hebben de gemeente Emmen, Wooncom, Domesta, de huurdersvereniging en drie wijk- en buurtverenigingen zich in 1997 verbonden aan de uitgangspunten en doelstellingen van Emmen Revisited (slechts twee A4-tjes tekst!). De partijen hebben gekozen voor een werkwijze op basis van gelijkwaardigheid. Vanuit een gezamenlijke doelstelling geven ze al werkend invulling aan de wijkvernieuwing. Alle partijen doen dat vanuit hun eigen deskundigheid en met behoud van hun eigen verantwoordelijkheden. Iedere partij denkt, bepaalt en beslist mee. Een belangrijk voordeel van deze aanpak is dat er vooraf geen ingewikkelde discussies nodig zijn over bevoegdheden, mandaten, financiering en samenwerking. Een gezamenlijke doelstelling en de bereidheid van alle partners die zo goed mogelijk uit te voeren, maken het mogelijk direct aan het werk te gaan.

Samenwerkingspartners

Het organisatieprincipe gaat uit van drie niveaus van betrokkenheid:

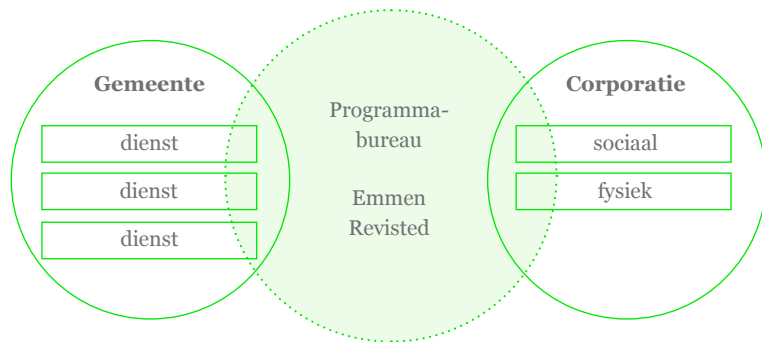
- de kern van Emmen Revisited wordt gevormd door de 'dragende partners': de organisaties die de juridische en financiële verantwoordelijkheid voor de proceskosten dragen: de gemeente Emmen en de woningcorporaties Wooncom en Domesta. Zij stellen het werkbudget voor het procesmanagement beschikbaar en verdelen de noodzakelijke wettelijke taken als werkgever of als opdrachtgever;
- in de tweede kring opereren de 'convenantpartners': de organisaties die zich door ondertekening van het convenant scharen achter het inzetten van middelen voor de realisatie van de doelen. Dit zijn dus de huurdersvereniging en de drie wijk- en buurtverenigingen;
- in de derde kring ontmoeten de 'maatschappelijke partners' elkaar: de organisaties die willen deelnemen aan het debat over de toekomst van de wijk en waar mogelijk een concrete bijdrage willen leveren. Deze partijen, zoals opbouwwerk, politie, uitkeringsinstanties en buurtbeheer zijn vertegenwoordigd in verschillende overlegstructuren op wijk- en buurtniveau.

Programmabureau

Het programmabureau, een alliantie tussen de 'dragende partners', is de spil van het project. Als regisseur initieert, plant en coördineert zij alle plannen en geeft ze vorm aan de manier waarop de verschillende partijen worden betrokken. Het bureau telt drie programmamanagers met elk een eigen deskundigheid (volkshuisvesting, economie/ruimtelijke ordening en sociaal-maatschappelijke ontwikkeling), die worden ondersteund door wijkcoördinatoren en een communicatiemedewerker, bureaucoördinator en secretaresse. Van een werkgeversrol is geen sprake; de programmamanagers zijn gedetacheerd vanuit de deelnemende organisaties. Zij hebben naast hun rol als programmamanager ook nog een parttime functie binnen de gemeente of woningcorporatie. Dit heeft een aantal voordelen: de lijntjes zijn zeer kort, de managers weten uit eigen ervaring hoe de gemeente en woningcorporaties werken, en kunnen hun eigen collegiale netwerk aanspreken. Tegelijkertijd vraagt deze constructie van alle betrokkenen een extra alertheid. Er kan immers sprake zijn van een eventuele belangenverstrengeling tussen verschillende 'petten'.

Het programmabureau heeft een eigen gezicht (logo/website), een eigen gebouw in de wijk en eigen medewerkers. Het is een partij die los staat van deelbelangen. Deze onafhankelijke positie is een voorwaarde voor de goede samenwerking met de bewoners en deelnemende organisaties. De professionals in de wijk kunnen met hun 'vrije' positie goed schakelen tussen alle verschillende organisaties en niveaus. Daarnaast zien de bewoners en wijkorganisaties het zelfstandige programmabureau als partner, een essentiële voorwaarde voor het opbouwen van een vertrouwensrelatie. Door deze opzet staat het perspectief van de bewoners en wijk veel meer centraal en leidt de eventuele verkokering binnen de gemeente niet op voorhand tot blokkades. Interessant is dat vanuit dit perspectief van de wijk het verschil tussen fysiek en sociaal helemaal niet aan de orde is. De wijkbewoners denken niet vanuit deze verzuilde termen.

In deze constructie speelt het programmabureau dus de rol van procesbegeleider. De feitelijke uitvoering van het werk wordt gedaan door de participerende organisaties: Domesta, Wooncom, de gemeente Emmen, het welzijnswerk, de wijkvereniging, Buurtsupport, politie en andere deskundige en juridisch bevoegde organisaties. De uitvoering wordt dus niet overgenomen door Emmen Revisited. Nadeel hiervan is dat dit in de beeldvorming makkelijk tot misverstanden leidt. Voor 'buitenstaanders' is het soms moeilijk onderscheid te maken tussen regie en uitvoering, zeker als het bewoners of medewerkers zijn die nog in traditionele functionele scheidslijnen denken. Zij zien Emmen Revisited dan als een uitvoeringsorganisatie waar ze klussen naar kunnen afschuiven. Ook wordt de projectorganisatie wel gezien als concurrent. Een goede beeldvorming (en dus goede communicatie) is essentieel om de scheiding tussen regie en uitvoering te kunnen handhaven.



Stuurgroep

Omdat de aanpak complex is en niet vanzelf tot stand komt, is een politiek-bestuurlijke legitimatie van groot belang. Het programmabureau Emmen Revisited legt verantwoording af aan een stuurgroep die het beleid vaststelt en juridisch en financieel verantwoordelijk is voor het project. In de stuurgroep zitten de wethouder Volkshuisvesting van de gemeente Emmen, de directeurs van twee gemeentelijke diensten en de directeurs van de woningcorporaties Wooncom en Domesta. Dit zijn allen vertegenwoordigers van de dragende partners van Emmen Revisited. De sociale instellingen zijn niet vertegenwoordigd in de stuurgroep. De geïnterviewde sleutelpersonen geven aan dit wel als een dilemma te ervaren. Aan de ene kant is er behoefte aan een zo breed mogelijke stuurgroep, zodat de besluiten op een groot draagvlak kunnen rekenen. Aan de andere kant is de rol van met name de welzijnsinstelling eerder in de uitvoering van programma's aan de orde dan op stuurgroepniveau. Vooral de gemeente heeft een dubbele rol richting de welzijnsinstelling. Deze is niet alleen partner in de wijkontwikkeling maar ook één van de partijen in de uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).

Financiering

Alles bij elkaar gaat het bij Emmen Revisited om een investering van circa €300 tot €600 miljoen in vijftien jaar. Hiervoor worden verschillende financieringsstromen ingezet.

Financiering programmabureau door dragende partners

De activiteiten van het programmabureau hebben zoals gezegd betrekking op het vormgeven van het programma via onder meer het opstellen van stedenbouwkundige masterplannen en integrale plannen in geselecteerde gebieden en het opstarten van projecten en activiteiten. Het programmabureau neemt niet zelf de uitvoering ter hand. Dat wordt ondergebracht bij de diverse uitvoerende organisaties. Het bureau maakt dus vooral proceskosten, die in elke wijk worden gefinancierd door de gemeente (2 fte's voor de projectleiders fysiek

en sociaal, 1,5 fte voor de wijkcoördinator) en Wooncom (1 fte voor de projectleider volkshuisvesting). De overige kosten van het bureau (huisvesting en activiteitskosten) worden, met een bijdrage door Domesta, gedeeld tussen Wooncom en de gemeente.

Investeringsbudgetten uit de lijn van participerende organisaties

Het uitvoerende werk wordt dus volledig betaald via de 'normale' financieringsbronnen van corporaties en gemeente. Op het fysieke terrein komen de kosten van sloop, renovatie, nieuwbouw en eventuele herhuisvesting ten laste van de betreffende corporaties. In projecten met sloop/nieuwbouw vormen de prestatieafspraken tussen gemeente en corporaties het kader voor de financiering van de vernieuwing van de openbare ruimte. Normaal gesproken is de gemeente verantwoordelijk voor het inrichten van de woonomgeving en het sociale programma, met een flinke bijdrage van de corporaties. In sloopgebieden worden de kosten van de herinrichting evenredig verdeeld.

De winkelcentra zijn in particuliere handen; de eigenaar betaalt alle nieuwbouw- en renovatiekosten. Wel verstrekt de gemeente een bijdrage aan de inrichting van het openbaar gebied. Bij de vernieuwing van de centrumgebieden werken de gemeente en corporaties samen met eigenaren en ontwikkelaars. Er wordt steeds gestreefd naar een grotendeels sluitende grondexploitatie. De afspraken over projecten worden vastgelegd in exploitatieovereenkomsten. Voor het commerciële vastgoed en de woningbouw in de vrije sector zijn de exploitaties sluitend. Bij sociale huurwoningen dekken de corporaties de onrendabele toppen.

Voor de sociale aanpak heeft de gemeente in het Meerjarig Ontwikkelingsplan (MOP) tot en met 2009 een bedrag van €670.000 beschikbaar gesteld. Dit budget wordt, waar mogelijk, aangevuld met subsidies en bijdragen van andere partijen. De gemeente heeft overigens een contract met Welzijnsgroep Sedna met bijbehorende financiering.

Budgetten op wijkniveau

Per wijk is verder jaarlijks zo'n €60.000 beschikbaar voor projecten die voor bewoners belangrijk zijn, maar op politiek niveau geen prioriteit hebben. De wijkvereniging krijgt een budget van €20.000 om zelf verschillende werkzaamheden uit te voeren. Dit geld komt van de gemeente. Verder komt geld vrij uit het Knelpuntenfonds, dat per wijk een budget heeft van €40.000 per jaar. Dit fonds is in 1999 door de gemeente en Wooncom in het leven geroepen om knelpunten snel te kunnen aanpakken. Verder komt er nog geld uit het sociale veiligheidsprogramma van de gemeente: per wijk ongeveer €200.000, te besteden door het wijkteam.

Op deze manier hebben de wijken de beschikking over meerdere financieringsbronnen. Door ze creatief aan elkaar te koppelen, zelf (een deel van) de werkzaamheden te verrichten en/of aanvullende bronnen aan te boren, kunnen de bewoners veel voor elkaar krijgen.

Methode

Met het programmabureau heeft Emmen Revisited een cultuurverandering tot stand gebracht. Stond voorheen een projectmatige aanpak centraal, nu werkt men cyclisch en programmatisch. Een aantal geïnterviewden formuleert het dan ook zo: "Emmen Revisited is eigenlijk vooral een houding, niet zozeer een organisatie."

Naast deze overgang van projectmatig naar procesmatig werken is ook de rol van de bewoners cruciaal in de manier van werken. Zij zijn betrokken bij alle onderdelen van Emmen Revisited. Niet als inspreker, maar als volwaardig partner met een eigen deskundigheid, eigen verantwoordelijkheden en een beslissende stem in de besluitvorming. Via de wijkorganisaties zijn de bewoners medeverantwoordelijk voor de inhoud van de wijkprogramma's. Daarnaast worden ze individueel aangesproken als het gaat om de directe woonomgeving. Ook is hun participatie gewaarborgd via de wijkschouw. Bewoners dragen verder structureel bij aan de uitvoering van de plannen. De besluiten worden dankzij deze benadering gedragen door alle participanten.

Voor het stimuleren en ondersteunen van buurtactiviteiten door bewoners en het oplossen van kleinschalige problemen is het knelpuntenfonds opgericht, gefinancierd door Wooncom en de gemeente. Ook met het landelijke project Kan wél! worden bewoners gestimuleerd zich in te zetten voor de buurt. Het idee achter Kan wél! is dat bewoners in staat worden gesteld zelf verbeteringen in de wijk te realiseren, met een budget waarover ze zelf kunnen beschikken. De kosten voor de diverse projecten die hieruit voortkomen, worden gefinancierd door Domesta en uit het knelpuntenfonds.

Mensen

In de aanzet naar Emmen Revisited hebben vooral de visie en inzet van enkele bevlogen mensen bij Wooncom en de gemeente het succes bepaald. De corporatie kampte in eerste instantie met een verhuurbaarheidsprobleem, voor de toenmalige voorzitter en (nog steeds actieve) directeur van Wooncom aanleiding de andere partijen in de wijk te benaderen, waaronder de lokale ondernemers en scholen. Volgens Wooncom-directeur Ton Selten werkte de combinatie met oud-voorzitter Jan Hulsegger bijzonder goed: "Jan stelde zich erg open en verbindend op waardoor er ruimte ontstond voor verschillende perspectieven en de samenwerking op gang kwam. Daardoor kon ik als directeur de scherpte opzoeken in de inhoud. Juist dat samenspel tussen die twee rollen maakte het succes."

In die periode was ook binnen de gemeente de noodzaak van een andere aanpak duidelijk geworden. Na een brede inspraakavond over enkele nieuwbouwplannen in de wijken was namelijk een crisis ontstaan. De burgers toonden veel weerstand tegen de gemeentelijke plannen

en kwamen publiekelijk in opstand. Wethouder Ton Sleeking: "Dit gebeurde ook nog eens vlak na een bestuurscrisis. Er was dus geen ruimte om door te modderen. Het roer moest om." Cees van der Grift, een bevlogen ambtenaar, was medearchitect van de nieuwe aanpak in de samenwerking met en participatie van bewoners. "De tijd dat bewoners, ondersteund door opbouwwerkers, op inspraakavonden de strijd aangingen met instituten, was voorbij. We moesten toe naar nieuwe vormen van partnerships met de bewoners als mede-eigenaar van de wijk." Op dit thema vonden de mensen van Wooncom en de gemeente elkaar en zo ontstonden de eerste contouren van Emmen Revisited.

Wijkeigenaarschap

Het formuleren van de uitgangspunten en de planvorming is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle partners. Daardoor wordt de wijk uit vele invalshoeken bekeken en ontstaat vanzelf een integrale analyse. Door alle partijen te confronteren met alle zienswijzen, ontstaat ook het besef dat er geen sprake is van één werkelijkheid voor de wijk. Uiteindelijk worden de hoofddoelstellingen vastgelegd in integrale wijkprogramma's. Alle convenantpartijen ondertekenen deze programma's en voeren ze zelf uit. De programma's hebben een looptijd van vijf jaar. Zo nodig worden ze tussentijds aangepast aan actuele ontwikkelingen. Het programmabureau is daartoe permanent in de wijk aanwezig en overlegt wekelijks met wijkteams en wijkplatforms. Het regelmatige overleg vraagt dat alle partijen alert blijven op de actuele ontwikkelingen in de wijk.

Door deze aanpak voelen alle meewerkende partijen zich 'eigenaar' van de vernieuwing. Een belangrijke succesfactor is verder het vermogen om goed te kunnen schakelen: schakelen tussen verschillende organisaties, tussen verschillende niveaus en tussen verschillende culturen. De gekozen organisatievorm in Emmen draagt hier in hoge mate aan bij. Nog een veelgenoemde succesfactor is de oprechte aandacht van de professionals voor de dagelijkse details in de wijk. Natuurlijk moet een programmamanager de grote lijnen voor ogen houden, maar dit mag er niet toe leiden dat het perspectief van de bewoners uit het oog wordt verloren.

Programmabenadering

Emmen Revisited startte als projectbureau, maar heeft gaandeweg gekozen voor een benadering van de wijkvernieuwing als een cyclisch programma. Zo'n benadering kent drukke perioden en perioden dat er minder gebeurt, maar de vernieuwing is in principe nooit af. De gezamenlijke inspanningen leiden er wel toe dat het doel steeds dichterbij komt. Maar een doel als leefbaarheid of verbeteren van de sociale kwaliteit is natuurlijk nooit volledig bereikt. Stel daarom de einddoelen gerust 'ver weg' en vertaal ze in subdoelen: projecten en inspanningen die in tijd en geld haalbaar zijn. De einddoelen hebben in deze benadering een permanent karakter, maar de inspanningen kunnen flexibel worden aangepast aan de omstandigheden.

De uitgesproken keuze voor een programmabenedering vraagt dus ook om medewerkers die gericht zijn op een procesmatige werkwijze in plaats van een projectmatige oplossingsgerichte aanpak. Ton Selten verwoordt dit als volgt: “Woningcorporaties moeten zich niet gedragen als MKB-ondernemers die oplossingen brengen met producten en projecten. Hun rol is die van procesbegeleider in de wijk. Corporaties moeten een factor van de samenleving worden.”

De nieuwe programmamedewerker lijkt daarmee meer een procesgerichte verbindende netwerker te zijn dan een inhoudelijk deskundige. De dragende personen zijn bij voorkeur ook geen bureaucraten, regelgevers of specialisten. Deze kwaliteiten zijn in delen van het proces wel nodig, maar de organisatie ontleent haar kracht in de eerste plaats aan generalisten en procesgeoriënteerde professionals die horizontaal en verticaal verbindingen kunnen leggen. De kwaliteiten als procesmanager staan voorop. Welke competenties horen daarbij? Schaalniveaus (kunnen onderscheiden, omgaan met iedereen van bewoner tot minister, complexe situaties ordenen, probleemanalyses maken, flexibel zijn en op samenwerking gericht, discipline overstijgend werken, voorwaardenscheppend en gericht op lange termijn resultaten. En de professionals moeten het nog leuk vinden ook. Ook voor de mensen gaat het immers om een langdurige verbintenis waarin passie en gedrevenheid de doorslag kunnen geven.

Deze gevraagde persoonlijkheidskenmerken en competenties blijken nog relatief schaars. Daarom werkt men in Emmen samen met de Hogeschool aan de ontwikkeling van een nieuw vakgebied Social Innovation Management.

wijken met een heel ander karakter. Om een nieuw proces met nieuwe partners in te kunnen gaan, is opnieuw een open houding nodig. Dit kan in de praktijk een grote opgave zijn. Voor medewerkers van Emmen Revisited kan het, juist door hun opgebouwde ervaring, lastig zijn om in nieuwe wijken voor het gezamenlijke zoekproces weer voldoende geduld en nieuwsgierigheid op te brengen.

Ook de organisatievorm van Emmen Revisited staat bij de uitbreiding onder spanning. Nu de programma's breder worden – er zijn inmiddels ook relaties met sportinstellingen en met jeugd- en jongerenwerk – neemt de potentiële spanning toe tussen het inhoudelijke commitment op programmaniveau en de belangen vanuit de hiërarchische lijn van participerende organisaties. Interessant is ook of de groei van de succesformule Emmen Revisited in zichzelf niet nieuwe bedreigingen met zich meebrengt. Doordat de werkzaamheden van Emmen Revisited worden uitgebreid naar andere gebieden nemen het belang en de impact van de werkzaamheden en de kosten daarvan toe en wordt het aantal participerende organisaties groter. Het programmabureau groeit en daarmee neemt ook de behoefte aan regulering en controle toe. Op het programmabureau signaleren de medewerkers al een duidelijke toename van de bureaucrativering.

Geïnterviewde personen

Alya Assen
projectleider/programmamanager Emmen Revisited (vanuit corporatie)

Cees van de Grift
sociaal projectleider/programmamanager Emmen Revisited (vanuit gemeente)

Ton Sleeking
wethouder Ruimtelijke Ordening, Wonen en Bouwzaken gemeente Emmen, voorzitter stuurgroep Emmen Revisited

Ton Selten
directeur Wooncom

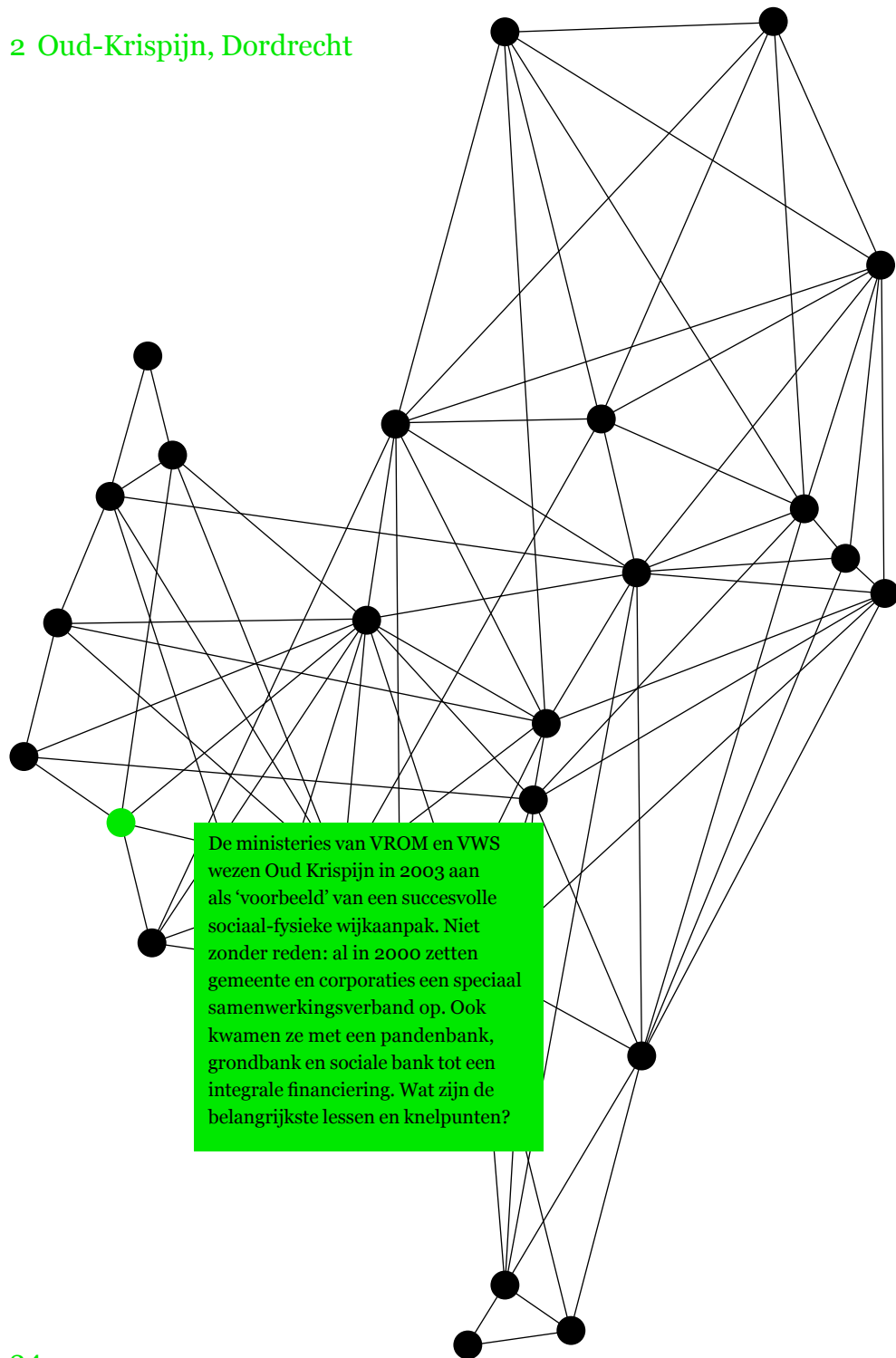
Ali Zingstra
wijkcoördinator Emmen Revisited

Lenny Jansen en Johan Ottens
afdelingsmanager en opbouwwerker Welzijnsinstelling Sedna

Toekomst

Sinds 2007 is sprake van een uitbreiding van de aanpak van Emmen Revisited naar drie nieuwe wijken: Emmermeer in de stad zelf en twee dorpen elders in de gemeente. De gedachte is dat Emmen Revisited niet zozeer een aanpak is voor drie wijken, als wel een filosofie van permanente cyclische wijkontwikkeling die ook op andere wijken kan worden toegepast.

De uitbreiding van Emmen Revisited roept nieuwe vragen op voor de organisatie en de aanpak. Wat zijn de succesfactoren die meegenomen dienen te worden in de uitbreiding van Emmen Revisited? Of, misschien nog prikkelender: leidt de aanpak waarin men tien jaar lang gezamenlijk naar een nieuwe aanpak zoekt tot een resultaat dat kan worden overgedragen naar andere gebieden, of was juist het intensieve gezamenlijke zoekproces dé succesfactor bij uitstek? Volgens de geïnterviewde personen is het antwoord in beide gevallen 'ja'. In tien jaar Emmen Revisited is ervaring opgebouwd met verschillende procesgerichte werkmethodes die bijdragen aan het succes. Tegelijkertijd geven de programmamanagers aan dat de methodes niet één op één kunnen worden ingezet in andere



De wijk in het kort

Oud Krispijn is gebouwd in de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw en ligt vlak buiten het centrum van Dordrecht. Het aandachtsgebied, Oud Krispijn Zuid, telt ongeveer 2.800 woningen. Bij de aanvang van de wijk-aanpak in 2001 bestond de sociale huurvoorraad uit 2100 woningen: 40% eengezinswoningen en de rest gestapeld. In de jaren zeventig en tachtig zijn delen van de wijk reeds vernieuwd. Door de bouwtechnische staat en het einde van de exploitatietermijn komen veel woningen inmiddels opnieuw in aanmerking voor ingrijpend onderhoud of vervanging. Oud Krispijn wordt door woningzoekenden en bewoners slecht gewaardeerd en kent een hoge mutatiegraad. In het vooroorlogse laagbouwdeel is bovendien sprake van onveiligheid, drugshandel, parkeerdruk en een hoge werkloosheid. Het ontbreken van activiteiten voor kinderen en jongeren leidt tot verveling en daarmee overlast. Antilliaanse jongeren uit Oud Krispijn wisten in het verleden regelmatig negatief het nieuws te halen met de relletjes die zij veroorzaakten. Oud Krispijn is echter ook levendig, dynamisch en kleurrijk, met pittoreske oude huisjes, aantrekkelijke tuinstadbuurten, veel groen en het centrum om de hoek. Een wijk met tegengstellingen dus.

Aanpak

Begin jaren negentig beheersen groepen Antilliaanse en Nederlandse probleemjongeren een aantal straten en pleinen in de wijk, waardoor deze onleefbaar worden. Daarbij trekt Oud Krispijn veel randgroepen aan, zoals drugshandelaren en -verslaafden. De gemeentelijke dienst Wijkbeheer houdt in deze periode een maandelijks beheeroverleg met de drie corporaties. De partijen vinden dat structureel ingrijpen noodzakelijk is. Na verschillende inhoudelijke visies en discussies over de rolverdeling verschijnt in 2000 het '*Raamwerk 2010, plan van aanpak Nieuw Wonen in Oud Krispijn*'. In 2004 wordt dit herzien, verbeterd en aangevuld tot het '*Raamwerk 2013*', met een uitgebreid fysiek en sociaal programma. In fysieke zin wordt meer dan de helft van de huurwoningen gesloopt en een groot deel gerenoveerd. Om de openbare ruimte te vergroten, wordt slechts de helft van de gesloopte woningen teruggebouwd. Driekwart van de nieuwbouw is bestemd voor lagere inkomensgroepen. Daarnaast komt er een woningaanbod om de middengroepen in de wijk te behouden en mensen met hogere inkomens aan te trekken.

Ondanks dit omvangrijk bouwprogramma is fysiek ondergeschikt aan sociaal in Oud Krispijn. Een uitgebreid sociaal investeringsprogramma staat aan de basis van een groot aantal activiteiten, gekoppeld aan acht hoofdthema's: mobiliseren eigen kracht bewoners, buurt in beweging, voorzieningen, veiligheid, jong zijn, oud worden, individuele zorg en werk & economie. Een belangrijk onderdeel in het programma is de in januari 2008 geopende wijkaccommodatie Koloriet. Hier kunnen bewoners aan één loket

informatie krijgen over wonen, zorg en welzijn. Naast het buurtcentrum huisvest Koloriet enkele basisscholen, kinderopvang, een servicecentrum voor ouderen, ruimte voor (allochtone) zelforganisaties en een sporthal.

Recent heeft onderzoeksbureau Arcadis een effectmeting gedaan van het sociaal programma in Oud Krispijn. Daaruit blijkt dat de ene maatregel meer effect oplevert dan de andere. Toch oordeelt Arcadis zeer positief over het programma, vanwege de gezamenlijkheid en onderlinge samenhang van de verschillende maatregelen. Daardoor is in de loop der jaren een zeer breed, hecht netwerk gegroeid waarin naast de gemeente en corporaties ook organisaties op het terrein van onder andere welzijn, zorg, onderwijs, veiligheid en leefbaarheid zijn vertegenwoordigd.

Organisatie

Drie banken

Wanneer het eerste Raamwerk in 2000 verschijnt, zetten gemeente en corporaties een voor die tijd uniek samenwerkingsverband op met een pandenbank (corporaties), groundbank (gemeente) en sociale bank (gemeente).

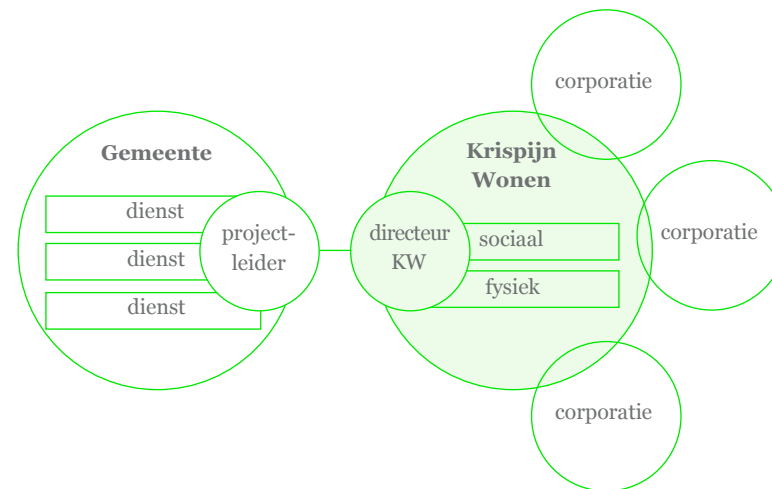
De drie corporaties richten voor een periode van tien jaar een wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) op, Krispijn Wonen genoemd. Ze brengen al hun bezit in de wijk onder in de pandenbank. In eerste instantie verloopt dit moeizaam: in de constructie moet aanvankelijk twee keer overdrachtsbelasting worden betaald, hoe stel je de boekwaarde vast, hoe verhoudt de inbreng van de corporaties zich tot elkaar en welke juridische vorm moet worden gekozen? De corporaties lossen de problemen op door van de WOM een vennootschap onder firma te maken. Hierin worden het economische eigendom en de beschikkingsmacht ingebracht. Het juridische eigendom blijft achter bij de corporaties.

Krispijn Wonen neemt zowel beheer als ontwikkeling voor haar rekening. Ze maakt een investeringsprogramma en verzorgt renovatie, beheer en nieuwbouw van de woningen. Hierdoor is voor het vastgoeddeel van de vernieuwing maar één plan van aanpak nodig in plaats van drie afzonderlijke. De gemeente had aanvankelijk de mogelijkheid om via de grondexploitatie risicodragend in de VOF Krispijn Wonen te participeren. Dit heeft zij niet gedaan uit angst een deel van haar zeggenschap over de vernieuwing te verliezen. Krispijn Wonen zou dan immers ook verantwoordelijk worden voor de aansturing van bijvoorbeeld de politie en de welzijnsorganisaties in de wijk, nu een duidelijke gemeentetaak.

In de groundbank zijn alle activiteiten van het gemeentelijk grondbedrijf en de diensten Stadsontwikkeling en Stadsbeheer ondergebracht (sloop, gronduitgifte, bouwrijp maken en openbare ruimte). In de sociale bank is al het geld voor het sociale programma opgenomen. Dit is aanvullend op het reguliere programma, dat onder verantwoordelijkheid valt van de sector Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Dordrecht.

Eén organisatie

Met de oprichting van de WOM is er in feite één nieuwe organisatie ontstaan voor alle huurders van sociale huurwoningen in Oud Krispijn Zuid. Dat maakt het mogelijk eenduidige afspraken te maken met huurders, te herhuisvesten bewoners en nieuwe kopers en huurders. Krispijn Wonen werkt intensief samen met de gemeente in het samenwerkingsverband Oud Krispijn Vernieuwt. Dit project staat onder leiding van twee projectleiders. De directeur van Krispijn Wonen is verantwoordelijk voor de fysieke aanpak van de woningen (beheer en vernieuwing). De gemeentelijke projectmanager is verantwoordelijk voor de gehele gemeentelijke inzet binnen het proces en is opdrachtgever voor de gemeentelijke diensten. Beide projectleiders hebben dus een duidelijk afgebakende positie en verantwoordelijkheid. Samen maken ze ieder jaar een jaarplan, waarin onder andere ook de activiteiten van welzijn en politie zijn opgenomen. In het Wijkinformatiecentrum dat herkenbaar en toegankelijk midden in de wijk ligt, houden de tweehoofdige projectleiding en de projectorganisatie kantoor. De andere betrokken medewerkers van de gemeente opereren vanuit het stadskantoor. Wel vinden alle werkbijeenkomsten plaats op het wijkkantoor.



afbeelding 2
Oud Krispijn Vernieuwt

Deze organisatievorm om sociaal en fysiek met elkaar te verbinden, lijkt op het eerste gezicht behoorlijk vergaand. In de praktijk werken Krispijn Wonen en de gemeente echter grotendeels sectoraal vanuit twee afzonderlijke organisaties. Krispijn Wonen opereert als een zelfstandige woningcorporatie en is verantwoordelijk voor de aanpak van de woningen. De gemeente neemt de infrastructurele projecten en sociale programma's voor haar rekening.

Gezamenlijk voeren de twee projectmanagers de regie over het totale project. Zij leggen verantwoordelijkheid af aan de Stuurgroep Dordrecht West, die bestaat uit de vennoten van Krispijn Wonen (de directeuren van de moedercorporaties) en vertegenwoordigers van het college van B en W. Voor de werkzaamheden is er het projectteam Oud Krispijn Vernieuwt, met deelprojectleiders op het gebied van verhuur, wonen, bouwprojecten, beheer en herinrichting.

De posities van de directeur van Krispijn Wonen en de projectmanager van de gemeente zijn overigens niet gelijkwaardig. De directeur van Krispijn Wonen is volledig zelfstandig gemandateerd om investeringen en uitgaven uit de pandenbank te doen, terwijl de projectmanager van de gemeente voor veel investeringen uit de grond- en sociale bank (en de twaalf welzijnsorganisaties die hier onder hangen) en regulier werk eerst moet afstemmen met de gemeentelijke sectoren en het gemeentebestuur. Dit verschil in positie en mandaat wordt door betrokkenen soms ervaren als een complicerende factor. Uit onderzoek blijkt wel dat de tweehoofdige projectleiding goed functioneert richting bewoners. Voor hen is er nu een herkenbaar en aanspreekbaar gezicht. Toenmalig directeur Riet Duykers van Krispijn Wonen (Harms, 2004): "We staan midden in de wijk waarvoor we werken. Alle contacten met de wijkbewoners lopen via ons. Dat maakt dat we heel goed op de hoogte zijn van alles wat er hier speelt. Bovendien kunnen we snel resultaat boeken. Als er ergens in de wijk een probleem wordt geconstateerd, kunnen we gericht maatregelen nemen." Ad Boets, de huidige directeur van Krispijn Wonen, beaamt dit. "Het gaat altijd om de mensen die het werk moeten doen en hun wil om samen te werken. We zitten daarom zo veel mogelijk bij elkaar in het Wijkinformatiecentrum. [...] Professionals zien hier waarvoor en voor wie ze hun werk doen. Door de lage drempel hebben we bovendien een heel goed beeld van wat de wijkbewoners willen, wat hen bezighoudt en met welke problemen zij te maken hebben in hun persoonlijke leven."

Jan Robbereg, de voormalige projectmanager van de gemeente, is eveneens positief over de organisatievorm. Hij benadrukt vooral de voordelen van het Raamwerk 2010. "Voor de gemeente was dat een bijzonder document, omdat het de inzet voor de periode 2000 tot 2010 vastlegde, inclusief de bijbehorende investering. We hoefden niet meer voor ieder wisselwase terug naar de gemeenteraad. Ook zijn hierdoor de middelen gebundeld, waardoor er veel minder langs elkaar heen wordt gewerkt." Dat de bedrijfsculturen en manieren van werken niettemin toch kunnen botsen, realiseert de huidige projectleiding zich goed. Bert Sekeris, huidige gemeentelijk projectmanager (LPB, 2008): "Natuurlijk hebben we soms andere belangen en andere verantwoordelijkheden, maar samenwerken op deze manier vraagt ook om inzicht daarin, om begrip voor elkaars positie. Het is aan de projectleiding om dat te bevorderen. Door daar onze mensen op aan te spreken. Door samen ook leuke dingen te doen. Door een training"

Herijking

Tijdens de herijking in 2004 hebben de partijen besloten de uitgangspunten van het organisatie-model in stand te houden. Wel zijn er enkele zaken verbeterd. Zo is de gemeentelijke projectmanager opdrachtgever geworden van de sector Onderwijs en Welzijn. Daarnaast is de aansturing van de welzijnsinstelling verbeterd met meer nadruk op de rapportage van zowel de financiële als inhoudelijke voortgang. En om de samenwerking met de onderwijsinstellingen te versterken, is sinds 2004 een aparte werkgroep actief. Momenteel bekijkt de projectleiding opnieuw hoe de samenwerking verder kan worden verbeterd. Op 1 januari 2010 verandert de organisatie, omdat de wijkontwikkelingsmaatschappij Krispijn Wonen dan wordt opgeheven. In het project Oud Krispijn Vernieuwt werken vanaf dat moment (na een fusie) twee moedercorporaties en de gemeente samen.

Achteraf kan de keuze voor één nieuwe wijkontwikkelingsmaatschappij niet bepaald de gemakkelijkste worden genoemd. De oprichting van Krispijn Wonen is een langdurig en intensief proces geweest en de kosten zijn relatief hoog. De geïnterviewden noemen deze organisatievorm in de specifieke situatie van Oud Krispijn niettemin toch een groot succes. De samenwerking tussen de directies van de drie woningcorporaties verliep dusdanig stroef dat een lichtere vorm van samenwerking niet haalbaar was. Met de oprichting van Krispijn Wonen en de strakke afspraken aan de voorkant over de inzet van middelen, zeggenschap en verwachte rendement(sverdeling) werd het mogelijk tot een integrale programmering en gezamenlijke uitvoering van de fysieke en sociale programma's te komen.

Financiering

In 2000 hebben de woningcorporaties en de gemeente afspraken gemaakt over de verdeling van de financiële verantwoordelijkheden. Uitgangspunt was een 50-50 verdeling. Hiermee onderstreepten de partijen de gezamenlijke inzet en het gemeenschappelijk belang. Tijdens de eerdergenoemde herijking van het Raamwerk in 2004 bleek dat er meer middelen nodig waren voor onder andere nieuwe bouwprojecten, parkeren, groenvoorzieningen en spelen. Corporaties en gemeente hebben de 50-50 verhouding daarom losgelaten. Afspraak is nu dat de gemeente (grondbank en sociale bank) en Krispijn Wonen (pandenbank) zelf zorgen voor de extra financiële middelen.

Pandenbank

Krispijn Wonen is opgericht voor een periode van tien jaar. Ze heeft het bezit van de drie corporaties tegen boekwaarde overgenomen (€ 38 miljoen) en draagt dit na afloop tegen bedrijfswaarde weer aan de corporaties over. De verdeling van de investeringen in en de opbrengsten uit Krispijn Wonen tussen de drie corporaties vindt plaats naar rato van hun inbreng in de VOF: Woonbron (voorheen Woondrecht) 45%, Progrez 41% en Interstede 14%. Woonbron heeft overigens meer bezit in Oud Krispijn, maar om niet tot een meerderheidsbelang te komen, heeft men voor deze verdeling

gekozen. De corporaties delen daarbij niet alleen de gemeenschappelijke voor- en nadelen, maar ook de risico's. Krispijn Wonen treedt in de praktijk op als een gezamenlijk frontoffice, dat taken uitbesteedt aan de backoffices van de drie afzonderlijke corporaties.

De opbrengsten van de pandenbank moeten vooral komen uit de verkoop van de bestaande huurwoningen. Tot op heden vallen de resultaten tegen. Oorzaken zijn onder meer de markt, de leefbaarheid in een buurt waar wordt verkocht en de noodzaak voldoende huurwoningen beschikbaar te houden voor mensen die na sloop moeten verhuizen. Een optelsom in 2004 kwam uit op een negatief saldo van de pandenbank op 31 december 2013 van € 61 miljoen. In eerste instantie konden de drie corporaties hiervan ongeveer de helft dekken. Omdat een landelijke matching van corporatiegelden mislukte, moest voor het resterend tekort een andere oplossing worden gezocht. Dit gebeurt op drie manieren:

- in 2007 heeft Progrez ongeveer 250 huurwoningen vervroegd uit de VOF gehaald;
- de gemeente rekent voor het hele project Oud Krispijn Vernieuwt lagere grondprijzen;
- de drie vennoten verlaagden de rente op de leningen aan Krispijn Wonen naar 4%.

Grondbank

De financiële resultaten voor de grondbank zijn in eerste instantie beter dan voorzien in het Raamwerk 2010. Dat heeft vooral te maken met een omvangrijker sloop-nieuwbouwprogramma (met meer koopwoningen, dus hogere grondopbrengsten). Daar staan extra kosten tegenover voor het beeldkwaliteitplan (€ 5 miljoen), de parkeernota (€ 1 miljoen) en de particuliere woningverbetering (€ 0,9 miljoen). Het tekort op de grondbank komt daarmee uit op € 10 miljoen. Deze resultaten waren aanvankelijk gebaseerd op de 'grondquoteberekening' (vast percentage van de verkoopprijs). Nu gaan de partijen uit van een 'residuele grondwaardebepaling' (grondprijs gerelateerd aan feitelijke verkoopprijs en bouwkosten).

Sociale bank

Voor de uitvoering van het sociale programma is, inclusief alle reguliere gelden die worden besteed in de wijk, een investering nodig van € 23,9 miljoen, inclusief de bouw van de multifunctionele wijkaccommodatie (€ 9,3 miljoen). Aanvankelijk was een bedrag geraamd van € 13,8 miljoen.

tabel 2
Financieel overzicht
(netto contante waarde,
bedragen in miljoenen
euro's, incl. BTW)

	investeringen	opbrengsten	resultaat
Pandenbank	98	68,5	-29,5
Grondbank	26,8	16,8	-10,0
Sociale bank	23,9	7,4	-16,5
Overall-kosten	2,0	0,0	-2,0
Totaal	150,7	92,7	-58,0

Methode

Voor de uitvoering van de jaarprogramma's van de drie banken, probleem-signalering en communicatie en participatie is in de wijk een aantal werkgroepen actief. Daarin zitten managers/medewerkers van alle betrokken instellingen en (bewoners)organisaties. Voorbeelden zijn het wijkoverleg (bewoners en professionals praten over ontwikkeling en beheer), het plan-team (bouwteam per project), de werkgroep veiligheid (onder andere afstemming sociale en fysieke veiligheid), het communicatieteam, economie en werk, het Op Straat overleg (beheer en gebruik openbare ruimte) en het zorgnetwerk.

De bewoners, en de communicatie met hen, spelen in het algemeen een belangrijke rol in de aanpak. Oud Krispijn Vernieuwt gebruikt vele manieren om bewoners te informeren en te laten participeren. De wijkwebsite bevat dagelijks vers nieuws. Er is een wijknieuwsbrief die maandelijks verschijnt, maar ook regelmatig een extra uitgave kent rond een thema of over een buurt. Ook de muurkrant, waar iedereen aan mee kan doen, laat zien wat er te beleven is. De ongeveer tweehonderd professionals, maar inmiddels ook honderden bewoners en ondernemers, ontvangen twee keer per maand een e-mail nieuwsbrief. Ook de lokale pers verhaalt regelmatig over de wijk. Aanvullend zijn er dan nog de instrumenten die meer op ad hoc-basis, in specifieke gevallen, worden ingezet. Een goed voorbeeld hiervan is de stemming onder de bewoners (via de wijkwebsite) over de komst en inrichting van een nieuw speelplein in de Mauvebuurt. Het allerbelangrijkst is en blijft echter het persoonlijk contact. Oud Krispijn Vernieuwt heeft in de Oud Krispijn Bewoners Zelforganisatie een goede gesprekspartner. Hierin hebben de meeste bewoners- en huurdersgroepen zich verenigd. Verder schuiven de bewoners aan in het wijkoverleg en vele werkgroepen. Oud Krispijn Vernieuwt doet ook dingen niet, zoals het houden van open bewonersbijeenkomsten. Dat zijn te vaak ongeleide projectielen. Als je echt in gesprek wil, kun je beter gesprekken in kleine groepen organiseren, per portiek of (deel van de) straat. Het is dan wel noodzakelijk vooraf huis-aan-huis aan te bellen. Het gesprek begint thuis, op straat. Alle andere communicatiemiddelen ondersteunen dat.

Mensen

Bij de opzet van Oud Krispijn Vernieuwt hebben de partijen veel energie gestoken in discussies over met name de 'harde' voorwaarden: de organisatiestructuur, de inzet van middelen, de verdeelsleutel voor de kosten en het rendement van investeringen en het mandaat en de bevoegdheden van de verantwoordelijke projectmanagers. Peter de Regt, destijds directeur van Woondrecht (nu Woonbron): "Achteraf kan ik zeggen dat er geen sfeer was van onderling vertrouwen. Dat maakte de besprekingen over de samenwerking soms moeizaam." Toch was er een grote noodzaak om tot een gezamenlijke aanpak te komen. De problemen in Oud Krispijn Zuid waren

groot en hadden na een schietincident zelfs landelijk tot negatieve publiciteit geleid. In deze context vormde de oprichting van Krispijn Wonen de doorbraak om tot samenwerking te komen.

Het succes van de aanpak wordt volgens de betrokkenen echter vooral bepaald door het enthousiasme van de professionals en de bewoners om écht met elkaar aan de slag te gaan in de wijk. Succesfactoren zijn ook het vermogen bij de professionals om te schakelen van strategie naar dagelijkse details en de kunst successen te delen. Projectmanager Bert Sekeris: “Met een traditionele 9 tot 5-mentaliteit en de behoefte om zelf te scoren, red je het niet.”

De vele professionals in de wijk weten elkaar steeds beter te vinden. Velen zijn bereid verder te kijken dan het eigen vakgebied en de eigen organisatie. Er ontstaat een hecht netwerk, waarin actieve bewoners als vanzelfsprekend een plek hebben. Deze ontwikkeling maakt veel mogelijk en leidt er ook toe dat steeds meer organisaties er voor kiezen hun experiment of nieuwe aanpak als eerste in Oud Krispijn uit te proberen: zorgnetwerk, energie op maat, community safety, tussen kunst en Krispijn, e-participatie, etc. Er zijn ook nauwe contacten met individuele bewoners. Zo is een woonconsulent van Krispijn Wonen onlangs met een bewoner die uit een sloopwoning moest verhuizen op pad gegaan om een behangetje te kopen. De wat verwarde en niet-zelfredzame bewoner heeft met hulp van de consulent een andere woning in Oud Krispijn gevonden. Ad Boets, directeur van Krispijn Wonen, geeft aan dat dit een uitzonderlijke actie is, die wel gebeurt als het écht nodig is. Het is volgens hem een mooi voorbeeld van de betrokkenheid en bevlogenheid van de professionals in Oud Krispijn.

Geïnterviewde personen

Bert Sekeris
projectmanager Oud
Krispijn Vernieuwt,
gemeente Dordrecht

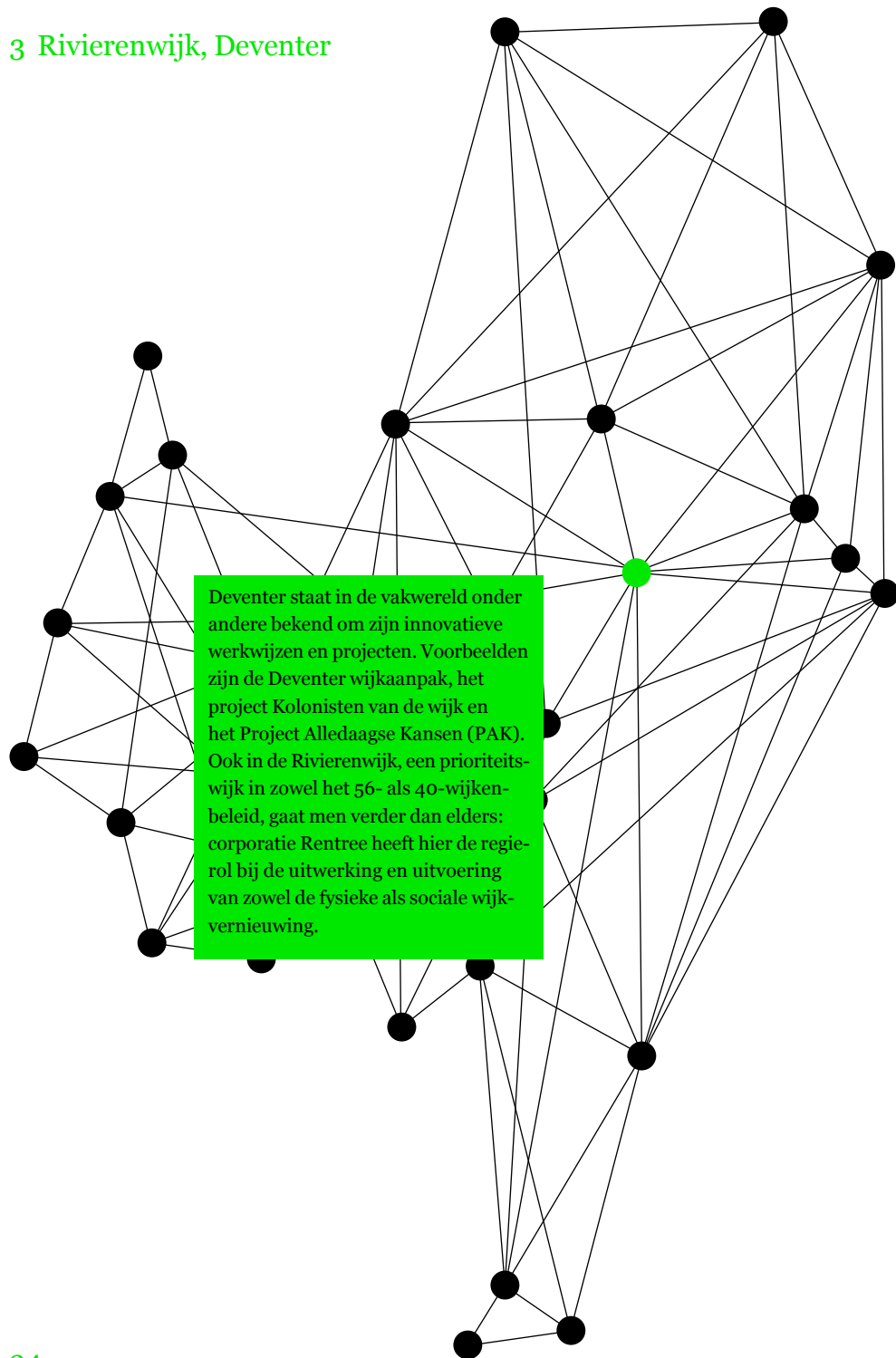
Jan Robberegt
voormalig projectmana-
ger Oud Krispijn Ver-
nieuwt. Tegenwoordig
wethouder gemeente
Vlaardingen

Riet Duykers
voormalig directeur van
Krispijn Wonen. Tegen-
woordig senior adviseur
stedelijke vernieuwing bij
Arcadis.

Ad Boets
directeur van Krispijn
Wonen

Jan Ottenvanger
procesbegeleider Woon-
actief, Dordtse Welzijns-
instelling

Zaken m.b.t. de oprich-
ting van de WOM zijn
gecheckt bij Peter de
Regt, voormalig directeur
Woondrecht



Deventer staat in de vakwereld onder andere bekend om zijn innovatieve werkwijzen en projecten. Voorbeelden zijn de Deventer wijkaanpak, het project Kolonisten van de wijk en het Project Alledaagse Kansen (PAK). Ook in de Rivierenwijk, een prioriteitswijk in zowel het 56- als 40-wijkenbeleid, gaat men verder dan elders: corporatie Rentreë heeft hier de regierol bij de uitwerking en uitvoering van zowel de fysieke als sociale wijkvernieuwing.

De wijk in het kort

De Rivierenwijk is gebouwd tussen de jaren dertig en tachtig van de vorige eeuw op de plek van een vroegere IJsselarm. De wijk bestaat uit drie buurten, met elk een eigen karakter: De Venen (1920-1940), de Rivierenbuurt (1940-1960) en de Deltabuurt (1960-1970). Een groot deel van de eenzijdige woningvoorraad bestaat uit eengezinswoningen en portieketageflats. De wijk ligt tussen de binnenstad en de 'jongere' uitbreidingsgebieden van Deventer en wordt in belangrijke mate gekenmerkt door het in ruime mate aanwezige groen en water. In de wijk staan circa 1.900 woningen (eenderde koop, tweederde huur) en wonen ongeveer 5.600 mensen. Bijna de helft daarvan (in de Deltabuurt 65%) is van allochtone herkomst. Behalve groen en water speelt ook de infrastructuur een belangrijke rol in de wijk. Zowel de spoorlijn als een belangrijke verkeersader (Amstellaan) doorkruist de wijk. Hierdoor ligt de Rivierenwijk geïsoleerd, wat verder wordt versterkt door de slechte ontsluiting. Er is een wijkwinkelcentrum (Deltaplein) met veel allochtone ondernemers. De overige wijkvoorzieningen staan sterk onder druk. Op het gebied van leefbaarheid en veiligheid scoort de Rivierenwijk lager dan het gemiddelde in Deventer. Er is sprake van hoge werkloosheid, veel vroegtijdige schoolverlaters en overmatig alcohol- en drugsgebruik. Ook worden de bewoners geconfronteerd met onder andere geweld, burenoverlast en zwerfafval. Verder zijn er weinig sociale contacten tussen groeperingen van verschillende etnische afkomst.

Aanpak

Ontwikkelingsvisie

In 2005 hebben de gemeente Deventer en woningcorporatie Rentreë een raamovereenkomst getekend, het *Uitvoeringsplan Rivierenwijk*. Hierin staat het hoofddoel van de aanpak: het verbeteren van de wijk voor de bewoners op het gebied van wonen, welzijn en leefbaarheid. Dit is vertaald in subdoelen als: het differentiëren van de woningvoorraad, het creëren van een veilige en schone wijk en het realiseren van meer voorzieningen op welzijnsgebied. Daarnaast moeten bewoners in staat worden gesteld om hun positie op de woning- en arbeidsmarkt te verbeteren. Het groen en water in de wijk moeten worden versterkt (kwaliteit voor kwantiteit) en de barrièrewerking van de Amstellaan moet worden teruggedrongen. Er moet een wijkvoorzieningscentrum worden gebouwd en de voorzieningen voor ouderen in een woonzorgzone moeten worden gebundeld en op elkaar afgestemd. Nog twee uitgangspunten bij de wijkvernieuwing: het 'samengaan van verschillende culturen' en het 'eerst bouwen en dan pas slopen'.

Deze uitgangspunten zijn samen met de bewoners verder uitgewerkt in de *Ontwikkelingsvisie Rivierenwijk* (november 2005). Deze geeft voor de komende vijf tot tien jaar het kader aan voor de ontwikkelingen en noodzakelijke

ingrepen. De bewoners werden bij dit traject betrokken door middel van het project 'Kolonisten van de wijk' van welzijnsorganisatie Raster. In dit onconventionele participatieproject worden bewoners thuis aan de keukentafel gevraagd naar hun ideeën en meningen over de toekomst van de wijk. Dat gebeurt met een spel, in vier fasen: *verkenningen, proefboren, keukentafelgesprekken en het kampvuur*. Het project Kolonisten van de wijk werd mede gefinancierd uit de IPSV-middelen van het ministerie van VROM.

Fysiek

Van de circa 1.900 woningen in de wijk worden er zo'n 430 gesloopt en vervangen door 700 woningen. De nieuwbouw vindt plaats op de slooplocaties, maar ook op plekken van bestaand openbaar groen. Daarnaast renoveert Rentree honderden woningen en worden eigenaar-bewoners gestimuleerd hun woningen te verbeteren. Rentree bouwt verder een Wijkvoorzieningscentrum (WVC) waarin functies als wonen, zorg, recreatie, welzijn, winkels en onderwijs worden gebundeld. Verder wil de corporatie tweehonderd huurwaterwoningen bouwen om tegemoet te komen aan de vraag naar mogelijkheden voor recreatief wonen. Zo wordt van het vele kijk-groen en kijk-water in de wijk 'doe-groen' en 'doe-water' gemaakt. Dit moet een kwaliteitsimpuls geven aan de recreatiemogelijkheden, zodat de Rivierenwijk de recreatiewoonwijk van Deventer wordt.

Infrastructuur

In de Rivierenwijk zorgden twee belangrijke infrastructuurprojecten lange tijd voor grote onzekerheid over de vernieuwingsplannen: de aanleg van een derde spoor langs de wijk voor vrachtvervoer per trein en de ideeën over een verdiepte aanleg van de drukke Amstellaan. Dit zou de knelpunten op het gebied van luchtkwaliteit, geluidshinder en veiligheid moeten oplossen. Na onder andere de inzet van een adoptieteam van het ministerie van VROM is uiteindelijk in mei 2008 een akkoord bereikt over een nieuw stedenbouwkundig plan en het aanpassen van de Amstellaan.

Sociaal

Na de uitwerking van de plannen voor het fysieke deel zijn de gemeente en Rentree begonnen met de verdere invulling van een sociaal programma. Hierin staan vier ambities centraal: Rivierenwijk wordt een gezonde en gewilde wijk, de sociale kwaliteit van de wijk verbetert, Rivierenwijk wordt een gedifferentieerde, aantrekkelijke woonwijk voor verschillende huishoudens en de Rivierenwijk wordt een vernieuwde wijk voor de huidige en nieuwe bewoners.

Om deze doelen te kunnen waarmaken, lopen er verschillende projecten.

- Het project 'Zelfredzaamheid'. Doel hiervan is dat bewoners zelf aan de slag gaan om de leefbaarheid en veiligheid te verhogen. Het project is onderdeel van het grotestedenbeleid van de gemeente Deventer en is een lokaal initiatief van de Stichting Maatschappij Veiligheid en Politie (SMVP) en het Landelijke Centrum Opbouwwerk (LCO).

- 'Huisbezoek plus'. Doelgroep van dit project zijn de bewoners die moeten verhuizen na sloop. In een persoonlijk gesprek wordt niet alleen gepraat over de woonwensen, maar ook over de situatie ten aanzien van onder meer scholing, werkgelegenheid, gezondheid en financiën. Doel is de kansen op verbetering van de leefsituatie van de bewoners te verhogen.
- Sinds 2005 is er een lik-op-stuk-beleid tegen allerlei vormen van overlast. Dit handhavingsproject loopt in het deel van de wijk met veel particulier eigendom. Sloop-nieuwbouw is hier niet mogelijk. De verdere verloedering moet met andere instrumenten een halt worden toegevoerd.
- Er zijn diverse deelprojecten die moeten bijdragen aan de sociale samenhang, het verbeteren van het wijkimago en het vergroten van de betrokkenheid bij de buurt, zoals het vestigen van een nieuwe, brede basisschool, tegengaan van segregatie in het onderwijs, voorkomen van schooluitval en sport en beweging. Ook is er veel aandacht voor de activering, scholing en toeleiding naar werk van de (jong-)volwassen bevolking, in het bijzonder vrouwen. Rentree schakelt werkloze jongeren door middel van leer/werkplaatsen in bij de sloop- en nieuwbouwactiviteiten. Er is verder een Ondernemershuis om het ondernemerschap te stimuleren.
- Bij de afronding van het project Kolonisten is in de wijk een 'Gangmakerij' ingesteld: een groep van veertig bewoners die actief een vinger in de pap willen houden. Voor de werkbaarheid is daaruit een 'Kopgroep' van tien personen benoemd. Zij houden de vaart erin en jagen, als het nodig is, het proces op.
- Het Kolonistenproject kreeg verder een vervolg met het 'Project Alledaagse Kansen' (PAK). De welzijnsinstelling Raster bezocht honderden wijkbewoners en vroeg hen wat ze het liefst wilden. De een wilde uit de schulden komen, de ander wilde werk, afvallen, Nederlands spreken of ondersteuning krijgen bij de opvoeding. Alledaagse dromen dus, die met een persoonlijk stappenplan moeten uitkomen. Bewoners sluiten daarover een contract af met een PAK-medewerker. De bewoner voert het plan zelf uit, houdt de vorderingen bij en benoemt een coach uit eigen kring. PAK was in de Rivierenwijk aanleiding om verschillende activiteiten op te zetten, zoals sportclubjes in de wijk en huiswerkbegeleiding.

Organisatie

In de Rivierenwijk voert woningcorporatie Rentree – binnen vastgestelde kaders - de regie bij de uitwerking en uitvoering van zowel de fysieke als sociale vernieuwing. De gemeente is alleen verantwoordelijk voor de infrastructuur en de openbare ruimte van de omliggende gebieden. "Het is een zeer unieke maar effectieve samenwerking. Uiteraard was het even wennen, maar op deze manier gaat het zeer goed", aldus Ina Adema, verantwoordelijk wethouder van Deventer.

In de aanpak van Rentree is de sociale positie van de bewoners leidend voor fysieke verbeteringen. "Je kunt wel prachtige huizen bouwen, maar

als daaromheen niets gebeurt, er geen voorzieningen zijn en bewoners zich niet veilig voelen, is zo'n wijk niet aantrekkelijk", aldus wijkmanager Theo van Enckevort van Rentree. Rentree voert de plannen niet zelf uit. Ze huurt experts in en zorgt dat het wordt geregeld. Ook de gemeente kan diensten leveren, zoals welzijnswerk.

De wijkvernieuwing wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van het Bestuurlijk Overleg Herstructurering. De samenwerkingspartners hebben procesmanagers (gemeente: accountmanagers) en projectleiders aangesteld die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse aansturing, afstemming en uitvoering van de programma's. Zo heeft Rentree ook een projectleider aangesteld voor het Sociaal Programma, die onder meer verantwoordelijk is voor het programmabudget. Hij is opdrachtgever van de hoofdaannemers voor de uitvoering van deelprojecten. De projectleider werkt zelfstandig maar stemt zijn werk nadrukkelijk af op dat van de andere procesmanagers en projectleiders. Dit waarborgt de samenhang en samenwerking binnen het programma.

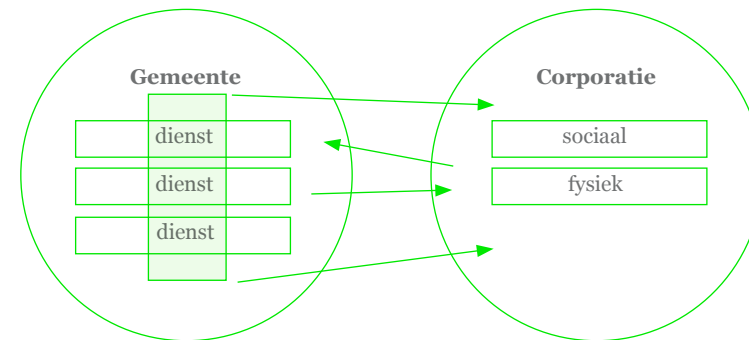
De projectgroep Sociaal Programma Rivierenwijk monitort het programma tijdens de uitvoeringsperiode en stelt dit waar nodig bij. Hierin zitten beslissers van organisaties die actief zijn in de Rivierenwijk, zoals de gemeente, corporatie, bewoners, Raster, politie en de brede school. Zij kunnen snel besluiten nemen en in hun eigen organisatie doorvoeren. De projectgroep, die twee keer per jaar bijeen komt, monitort het programma aan de hand van halfjaarlijkse rapportages, die worden geproduceerd door de hoofdaannemers van de projecten en activiteiten. Voor de coördinatie en aansturing van het programma zorgt het coördinatie-team, het dagelijks bestuur van de projectgroep. Dit bestaat uit de projectleider, de accounthouder van de gemeente en een vertegenwoordiger van de bewonersgroep. Het team vergadert minimaal eens per twee maanden en bespreekt en behandelt de opdrachtverstrekkingen en andere lopende zaken.

Voor nieuwe activiteiten dienen de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering (de hoofdaannemers) een projectplan in. Na goedkeuring wordt het project opgenomen in het uitvoeringsprogramma van het Sociaal Programma. De hoofdaannemer is verantwoordelijk voor de uitvoering en het verloop van de activiteit en bovendien voor een goede afstemming c.q. taakverdeling met de mede-uitvoerders van de activiteit. De afspraken over uitvoering en verloop worden vastgelegd in een projectovereenkomst.

Het cruciale moment in de aanpak van de Rivierenwijk was toen Rentree duidelijk het mandaat kreeg om ook naar de andere partijen de regie te voeren over het gehele programma. Dat gaf meer slagkracht en duidelijkheid in de aanpak. De corporatie nam het voortouw om samen het programma te schrijven en dat zorgde voor commitment bij de andere partijen. Zowel

de wethouder als corporatiedirecteur geeft aan dat het succes vooral ligt in de helderheid die ontstaat door de keuze van één partij als regisseur. Wie dat vervolgens doet, is minder cruciaal. In de Rivierenwijk was Rentree de meest voor de hand liggende partij om deze rol op zich te nemen.

Binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente levert deze organisatievorm wel gemengde gevoelens op. Doordat de regie over zowel het fysieke als het sociale programma geheel bij Rentree ligt, is een groot deel van de werkzaamheden voor de gemeentelijke lijn overgenomen. Dit is voor menigeen aanleiding om na te denken over de rol en taak van het gemeentelijke apparaat in wijkontwikkelingsprocessen.



afbeelding 3
Rivierenwijk Deventer

Financiering

In de vernieuwing van de Rivierenwijk wordt zo'n 300 miljoen euro geïnvesteerd, waarvan ruim 250 wordt betaald door Rentree. De gemeente investeert ongeveer dertig miljoen. De uitvoering van het Sociaal Programma verloopt via de inzet van menskracht (in activiteiten, huisbezoeken, meetings, gesprekken, sporten, dansen, wandelen, interviews, activering, toezicht, etc.) en via eenmalige uitgaven voor tastbare producten (een basketbalveldje, een website, etc.).

De totale kosten voor het sociaal programma bedragen circa € 16,6 miljoen, die worden gedragen door de beschikbare middelen en inzet van instellingen. Ook kunnen bewoners en wijkorganisaties een deel van de voorgenomen activiteiten zelf uitvoeren. Aanvullend komt er een nieuw, extra budget van de gemeente, Rentree en het ministerie van WWI voor de 40-wijkenaanpak. Tot slot kan gebruik worden gemaakt van incidentele middelen van bijvoorbeeld provincie en Rijk.

In de Raamovereenkomst uit 2005 hebben de gemeente en Rentree al € 7 miljoen gereserveerd voor de periode 2008-2011. Daarnaast investeert Rentree in het kader van de 40-wijkanaanpak nog circa € 8,4 miljoen. De gemeente zet vanuit haar eigen middelen nog zo'n € 1 miljoen in voor het wijkactieplan.

De financiële investeringen zijn dus op een vergaande manier verlegd naar de woningcorporatie. Dit geldt niet alleen voor de fysieke en sociale herstructurering van de Rivierenwijk, maar ook voor de aanpak van de infrastructuur, zoals de verdiepte aanleg van de Amstellaan. Gemeente en Rentree zijn overeengekomen dat Rentree de verdieping van deze provinciale weg risicodragend voor haar rekening neemt. Corporatiedirecteur Rinie Teuben zegt dat het verleggen van deze drukke weg noodzakelijk is voor de ontwikkeling van de Rivierenwijk. De gemeente heeft hiervoor geen budget beschikbaar, dus draagt de corporatie de kosten. Teuben: "We kunnen dat dragen door de verwachte waardeontwikkeling van het vastgoed in de wijk."

Methoden

Vanaf 1992 werkt de gemeente Deventer met een eigen wijkaanpak die inmiddels in veel andere steden navolging heeft gekregen. De aanpak bestaat uit drie stappen die elk jaar worden herhaald:

- bewoners geven in een panel hun mening (én oplossingen) over hun eigen woon- en leefomgeving;
- in de prioriteringsronde wordt vervolgens bekeken welke mogelijkheden er zijn om met de bewonersideeën aan de slag te gaan. Sommige ideeën kunnen snel worden uitgevoerd, andere worden besproken op een aantal bijeenkomsten in de buurten. Bewoners beslissen dan samen welke ideeën zij het belangrijkste vinden en hoe en door wie deze uitgevoerd gaan worden. Dit resulteert in een wijkplan;
- in de uitvoeringsronde vormen de bewoners taakgroepen. Deze werken de ideeën en voorstellen uit tot uitvoerbare plannen.

In de Deventer wijkaanpak heeft iedere wijk een wijkmanager (in dienst bij de gemeente) en een opbouwwerker (in dienst bij Raster). Samen vormen zij het wijkkoppel dat belast is met het coördineren en aanjagen van het proces. Verder heeft elke wijk een eigen wijkbudget (jaarlijks € 538.000), wijkteam (bewonersplatform), wijkwethouder en contactraadsleden. Vaak voorkomende bewonersinitiatieven die onder deze aanpak tot stand komen zijn de verbetering van speelplekken, verlichting van donkere achterpaden, schoonmaakacties, aanpak van onveilige verkeerssituaties en activiteiten voor jongeren, kinderen en (inter)culturele activiteiten. Veelal kleinschalige, zichtbare projecten dus, die in de beleving van de bewoners echter heel succesvol zijn. Ze voelen zich serieus genomen, merken dat dingen in de wijk verbeteren en worden enthousiast over de aanpak.

Dat de Deventer wijkaanpak al bestond, is een belangrijke succesfactor voor de aanpak van de Rivierenwijk. Medewerkers van de gemeente, corporaties en welzijnsinstellingen waren al gewend aan deze nieuwe cultuur van werken. Het wijkgericht denken en werken zat al 'tussen de oren'.

Mensen

De aanpak van de Rivierenwijk is gebaseerd op enkele onconventionele keuzes. Dit geldt zeker voor de verdeling van de regierol en de financieringslasten. Maar deze keuzes zeggen ook veel over de mensen die betrokken zijn bij dit proces.

De aanloop naar de overeenkomst voor de Rivierenwijk was niet zozeer een proces van inhoudelijke afstemming maar (vooral) van bijeenkomende energiestromen. Er ontstond een 'klik' tussen de contactpersonen van de welzijnsinstelling en de corporatie, waardoor er ruimte kwam voor een niet-doelgerichte werkwijze. Volgens Ap van Straaten, ontwikkelaar bij Welzijnsgroep Raster, maken juist deze menselijke factoren het verschil: "Het gaat om de juiste balans tussen regelen en ontregelen en tussen opdrachtgever- of -nemerschap en partnerschap. En het gaat vooral ook om het willen en kunnen omgaan met spanning." Theo van Enkevort, projectleider bij Rentree, voegt toe: "Voor energie en innovatie moet je wrijving organiseren. Dat doen we vaak te weinig. Denk bijvoorbeeld aan bewonersparticipatie. Juist de lastigste bewoners die afhaken of weerstand bieden, zouden voor ons als inspiratiebron moeten dienen. Oprechte aandacht is daarom de echte succesfactor."

De energie in de Rivierenwijk werd overigens pas goed gekanaliseerd nadat deze als Vogelaarwijk werd aangewezen. Daarmee werd het ook bestuurlijk interessant zich hierop te profileren.

De opzet en aanpak van Kolonisten in de wijk heeft een zeer belangrijke rol gespeeld in het loskomen van de traditionele beelden over bewonersparticipatie. Door deze onconventionele aanpak is een nieuwe kopgroep van bewoners opgestaan, de Gangmakerij. Overigens schuilt hierin ook het gevaar van nieuwe institutionalisering. De nieuwe kopgroep kan na enkele jaren participeren aan de vergadertafels 'salonfähig' worden. Van Straaten: "Zo wordt het succes zelf weer een faalfactor. Anders gezegd: operatie geslaagd, patiënt overleden." Om dit te voorkomen, heeft Rentree de welzijnsorganisatie Raster opdracht gegeven opnieuw een proces van opschudding in de wijk te organiseren. Dat moet nieuwe energie geven aan de participatie van bewoners. Voor de professionals in de wijk betekent dit alles een andere manier van denken en werken. Daarvoor zijn nodig: passie, durf, vernieuwingsgezindheid en het vermogen om vanuit het perspectief van bewoners niet-institutioneel te kunnen denken.

Alle betrokkenen zijn het erover eens dat een duidelijke organisatievorm en goede afspraken over de financiering noodzakelijk zijn voor de sociaal-fysieke wijkaanpak, maar dat van alle succesfactoren uiteindelijk de mensen de belangrijkste zijn. Tegelijkertijd is dit ook de minst voorspelbare factor in het proces van wijkontwikkeling. De gesprekspartners in Deventer beschrijven het als volgt: "Zaken doen werkt het beste van onderop op basis van passie en relatie, verbinden gebeurt op programmaniveau en

als de sporen van verschillende organisaties of zuilen uiteen lopen, dan pas is het nodig de formele hiërarchische lijn te volgen.” Bewoners en organisaties kennen elkaar in de Rivierenwijk. Doordat de instellingen een gezicht hebben gekregen (het wijkkoppel), zijn de lijnen nu korter. Ook niet onbelangrijk voor het succes zijn de adequate rolverdeling en nauwe samenwerking tussen de bewoners, gemeente, corporaties en welzijnsinstelling. Zowel op als tussen het strategische en uitvoerende niveau is er veel contact. De wederzijdse beelden en vooroordelen zijn daardoor gaandeweg bijgesteld. Bovendien ervaart men zo in de praktijk wat de kennis en het vakmanschap van de ander inhoudt. Men is het weliswaar niet steeds eens, maar men kent elkaar, weet elkaar te vinden en neemt elkaar serieus. Dat na afloop van de wijkbijeenkomsten regelmatig een pintje wordt gedronken, is niet doorslaggevend maar versoepelt het werk wel.

Geïnterviewde personen

Rinie Teuben
directeur wooncorporatie
Rentre
Theo van Enckevort
projectleider sociaal
(incl. Wijkactieplan)
bij Rentre
Ina Adema
wethouder volkshuis-
vesting Deventer
Marten Schuttert
en Gerlinde Tijhuis
projectleider wijkactie-
plan en projectleider
herstructurering bij
de gemeente Deventer
Ap van Straaten
ontwikkelaar bij Raster-
groep

3

Analyse: succes- factoren van de sociaal-fysieke wijkaanpak

Welke conclusies kunnen we nu trekken uit de drie beschreven voorbeelden? De belangrijkste is dat er geen sprake is van één beste aanpak, of één checklist van ‘things to do or organise’. De drie cases laten grote verschillen zien in met name de organisatievorm en de financiering. De keuzes op dat gebied zijn blijkbaar zeer afhankelijk van de specifieke omstandigheden in de betreffende stad en wijk en van de specifieke organisaties en hun mensen. In de gevolgde methodes en het belang van de menselijke factor zijn de verschillen tussen de drie cases, opmerkelijk genoeg, veel kleiner. Dat werpt meteen een nieuw licht op de vraag wat de belangrijkste succesfactoren zijn bij een sociaal-fysieke wijkaanpak. Institutioneel ingesteld als we zijn, denken we snel dat deze liggen in de organisatie en financiering. Daarin steken we bij de opzet van een sociaal-fysieke wijkaanpak dan ook snel het grootste deel van onze energie. In de praktijk blijken de werkmethodes en de inzet van mensen echter minstens zo belangrijk. Die verdienen in de sociaal-fysieke wijkaanpak daarom veel meer aandacht dan ze tot nu toe krijgen.

Ondanks de verschillen tussen de drie cases zijn er toch vier constanten te benoemen over het proces van sociaal-fysieke wijkaanpak.

- Organisatie: een heldere organisatievorm zorgt voor legitimiteit.
- Financiering: randvoorwaarden voor de financiering worden bepaald op basis van de inhoud.
- Methode: de methode is procesgericht, met een grote rol voor bewoners.
- Mensen: het succes wordt bepaald door de persoonlijkheid, durf en competenties van mensen.

Heldere organisatievorm

Interessant is dat in alledrie de cases de organisatievorm als succesfactor wordt genoemd, terwijl deze nu juist zo sterk uiteen loopt. Blijkbaar hebben alle vormen voordelen, maar ook nadelen en bedreigingen.

De alliantievorm bij Emmen Revisited heeft als voordeel dat er een duidelijk herkenbare nieuwe aanpak wordt neergezet zonder de juridische en financiële 'ballast' van een nieuwe organisatie. Deze vrije positie staat echter onder druk door de uitbreiding van het aantal wijken waarin wordt gewerkt. In Dordrecht hebben de partijen gekozen voor de oprichting van de wijkontwikkelingsmaatschappij Krispijn Wonen. Er kwam daarmee voor de aanpak van de woningen in Oud Krispijn één helder aanspreekpunt. Deze organisatievorm vraagt echter om intensieve voorbereidingen en brengt hoge kosten met zich mee. In Deventer is de regie over de totale vernieuwing aan één partij overgedragen. Het voordeel is duidelijk: er hoeft geen aparte organisatie te worden opgericht en het vraagt relatief weinig extra kosten. Hier staat tegenover dat deze herverdeling van taken en regieverantwoordelijkheden vraagt dat andere organisaties hierin een stapje terug doen. Het risico bestaat bovendien dat één organisatie, in Deventer is dat Rentree, onevenredig veel investeringen en risico's draagt.

Wat kunnen we nu benoemen tot algemene succesfactoren met betrekking tot de organisatievorm? Het zijn er twee:

- er is sprake van een duidelijke regie. Bij welke partij deze ligt, is niet zo belangrijk. Als het maar helder is wie de regie voert;
- de professionals in de wijk moeten een vrije positie hebben. De participerende organisaties moeten dit dus faciliteren.

Kortweg komt het erop neer dat er een duidelijke en herkenbare organisatievorm moet zijn die formele legitimiteit geeft aan de professionals in de wijk. De wijkprofessionals moeten zich vervolgens gesteund weten door een wethouder die 'er van is' en door enkele bevlogen directeuren die hun organisaties weten te inspireren en bezielen.

Bij het kiezen van de organisatievorm die het best past bij de specifieke lokale omstandigheden moeten partijen zich bewust zijn van een drietal dilemma's.

1 Projectmatig werken versus cyclisch proces

Is de sociaal-fysieke wijkaanpak een projectmatige opgave, waarbij het oplossen van problemen centraal staat, of een cyclische procesmatige werkwijze, waarbij het vooral draait om het aangaan van partnerschappen met instellingen en bewoners in de wijk? Dit vraagstuk is met name in Emmen zeer concreet aan de orde geweest. Emmen Revisited startte als een projectbureau en werd later omgedoopt tot programmabureau. Dit had vooral te maken met de cultuurveranderingen in het participatieproces

met bewoners. Als je bewonersparticipatie niet langer ziet vanuit de klassieke gedachte dat dit een 'strijd' is van de bewoners tegen de instituten, maar benadert vanuit een samenwerkingsgedachte, dan ligt een projectstructuur minder voor de hand. Snelle, vooraf door professionals bedachte projectoplossingen staan een betekenisvol participatieproces immers in de weg. We komen daar later bij de Methode op terug.

2 Vrije positie in de wijk versus verzuilde instituten (met verschillende schaalniveaus)

In alle gesprekken wordt het belang benadrukt van een vrije positie van wijkprofessionals. Zij moeten de ruimte krijgen om verschillende inhoudelijke programma's, organisaties en bestuurs- en managementlagen te verbinden. Deze algemene succesfactor staat op gespannen voet met de hiërarchische en verzuilde wijze waarop veel organisaties van oudsher zijn ingericht. Dat roept dan ook de vraag op hoe dit zich in de toekomst verder zal ontwikkelen. Een keuze die het proces van de sociaal-fysieke wijkaanpak kan vergemakkelijken, is het 'kantelen' van de participerende organisaties. Gemeenten die al wijkgericht zijn ingericht, hebben op dit gebied een duidelijke voorsprong. Een sociaal-fysieke wijkaanpak vraagt dus eigenlijk om een reflectie op de totale organisatie van de deelnemende partijen.

3 Breed draagvlak in de stuurgroep versus een faciliterende stuurgroep

In de drie cases leggen de programma- of projectmanagers verantwoording af aan een stuurgroep die in de meeste gevallen bestaat uit vertegenwoordigers van de verantwoordelijke organisaties, vaak onder voorzitterschap van een wethouder. De stuurgroep is bestuurlijk verantwoordelijk voor de strategische kaders en draagt zorg voor een optimale facilitering van de sociale en fysieke wijkprogramma's. Hoe breed moet deze stuurgroep worden samengesteld? Aan de ene kant zorgt een brede samenstelling voor maximaal draagvlak onder de participerende organisaties. Aan de andere kant kan dit ten koste gaan van de noodzakelijke bestuurlijke slagkracht. Daar komt bij dat de verschillende betrokken organisaties vaak een verschillende positie in de wijk hebben. Gemeente en corporaties zijn eigenaar van het fysieke domein en tevens de grootste opdrachtgevers/investeerders in de wijk, terwijl andere partijen zoals de welzijnsorganisatie een opdrachtnemersrol hebben en voor hun financiering grotendeels afhankelijk zijn van de gemeente.

De gewenste breedte van de stuurgroep hangt af van de positie die deze inneemt in het totale proces. Is de stuurgroep het forum waarin de belangrijkste inhoudelijke strategische discussies worden gevoerd? Dan ligt een brede samenstelling voor de hand. Worden deze discussies vooral op programmaniveau gevoerd en heeft de stuurgroep vooral de taak het proces (organisatorisch en financieel) te faciliteren, dan ligt een beperkte omvang meer voor de hand. Er kan dan worden volstaan met een kleine stuurgroep met de belangrijkste eigenaren en investeerders in de wijk.

Financiering volgt inhoud

Over de vraag 'wie betaalt wat?' zijn partijen het bij de fysieke ingrepen in de regel wel eens: de woningcorporatie is er voor de investeringen in de woningen, de kosten van infrastructurele projecten liggen op het bordje van de gemeente (hoewel hierover in Deventer andere afspraken zijn gemaakt). Bij de financiering van de sociale programma's is het antwoord veel minder duidelijk. In de praktijk wordt dit dan ook per stad en soms zelfs per wijk anders opgelost. Ook in de drie voorbeelden zijn er grote verschillen in de financiering van met name de sociale programma's.

Ook hiervoor geldt dus dat er niet zoiets bestaat als een ideale financieringsconstructie. Het succes wordt uiteindelijk bepaald door twee tamelijk eenvoudige en voor de hand liggende (maar daarmee niet perse gemakkelijk te realiseren) voorwaarden:

- de beschikbaarheid van voldoende middelen om de organisatievorm en de noodzakelijke sociale en fysieke investeringen te dragen. Het maakt in wezen niet uit waar dit geld vandaan komt;
- helderheid in het mandaat en de budgetverantwoordelijkheid. Het is dus duidelijk wie bevoegd is welke budgetten te besteden.

Opvallend is wel dat, ook in de drie cases, de discussies bij de start van de sociaal-fysieke wijkaanpak voor een groot deel gaan over financieringskwesties. Dit is lang niet altijd een constructief proces. Niet zelden verzanden de partijen in deze fase in weinig energiegevend discussies over waarom juist de ene partij meer geld beschikbaar zou moeten stellen dan de andere. Uiteindelijk, en ook dat laten de cases duidelijk zien, mogen de inhoud en processen in een wijk niet worden belemmerd door 'gedoe' over geld. Dat geld komt er wel, als er maar voldoende commitment is op de inhoud. Ad Boets, de huidige directeur van Krispijn Wonen, formuleert dit simpel en krachtig: "Tegen een goed plan zegt niemand nee." Ook dit onderstreept dus een belangrijke conclusie over de sociaal-fysieke wijkaanpak: stop niet alle energie in discussies over geld, maar zorg eerst dat je het eens wordt over de inhoud en elkaar daarin vertrouwt.

Procesgerichte methode

Een belangrijke succesfactor in de drie onderzochte cases is de gevolgde methode van een procesmatige aanpak met een zeer intensieve betrokkenheid van bewoners. Hoewel de precieze aanpak in de cases verschilt, komt een aantal zaken overeen:

- er is sprake van een cultuurverandering in de bewonersparticipatie;
- bewoners worden als partners beschouwd, en niet meer als tegenstanders die ten strijde trekken tegen de instituten;
- er is geen sprake meer van inspraak achteraf. Alle partijen worden vanaf de start- en analysefase systematisch bij het proces betrokken.

Het intensief betrekken van bewoners bij het vernieuwingsproces levert haast per definitie een spanningsveld op. Want hoe slaagt een organisatie erin om vanuit de bewoners te denken en werken? Hoe ver ga je daarin? Is het niet zo dat in feite iedere professionele aanpak van de wijk een vorm van 'onteigening' van de bewoners is? En zie wat er bijvoorbeeld gebeurt in de Rivierenwijk in Deventer. Het project Kolonisten in de wijk bracht een kopgroep van bewoners voort. Zeer vernieuwend, maar enkele jaren later is diezelfde kopgroep 'salonfähig' geworden en dreigt de innovatieve kracht af te nemen. Succesvolle bewonersparticipatie kan er dus toe leiden dat de bewoners steeds meer de (vergader)taal van de instituten spreken en steeds meer loskomen van hun positie als bewoner. Opmerkelijk is dat de ideeën over de sociaal-fysieke wijkaanpak en de toekomst van bewonersparticipatie steeds meer in de richting gaan van bewonerszelfbestuur- en beheer. Volgens sommige geïnterviewden moeten we uiteindelijk toe naar een situatie waarin de bewoners zelf als opdrachtgever en (gedeeltelijk) budgethouder optreden voor sociaal-fysieke wijkprogramma's. Een zeer directe vorm dus van lokale democratie op wijkniveau.

Mensen bepalen het succes

Een goed gekozen organisatievorm en methode, voldoende financiële middelen: het zijn noodzakelijke voorwaarden voor een succesvolle sociaal-fysieke wijkaanpak. Maar uiteindelijk zijn het de mensen 'die het doen' die ervoor zorgen dat de aanpak vertrouwen geeft aan bewoners en medewerkers van betrokken instellingen. Alle geïnterviewden in de drie cases geven aan dat persoonlijkheid, durf en competenties van de mensen in de wijk uiteindelijk het succes bepalen. Een succesvolle samenwerking begint vaak bij een klein groepje visionaire en bevlogen sleutelfiguren die elkaar over institutionele grenzen heen vinden op een gezamenlijke ambitie. Dit is dus wezenlijk anders dan wanneer een organisatie vanuit formele vastgestelde beleidsdoelen op zoek gaat naar partners.

De basis voor een succesvolle sociaal-fysieke wijkaanpak ligt dus in het vertrouwen dat de partners hebben in zichzelf, elkaar en de nagestreefde doelen. Vertrouwen wordt daarbij niet primair gegenereerd door financiën of de organisatievorm, maar door de mensen die het doen. Dat betekent dat het proces van sociaal-fysieke wijkontwikkeling dus ook veel meer vanuit de mensen moet vertrekken, en niet vanuit de instituten of het geld. Maar hoe weet je of er voldoende vertrouwen is en wat kun je in de eigen praktijk doen als het vertrouwen tekort schiet?

Deze belangrijkste succesfactor in de sociaal-fysieke wijkaanpak is meteen de meest persoonlijke en daarmee meest onvoorspelbare en moeilijkst te objectiveren factor in het proces. Is deze zo cruciale succesfactor dan volledig afhankelijk van toevallige omstandigheden? Dat hoeft niet. De ervaringen in de drie cases leren ons dat het mogelijk is om met de samenwerkings- en organisatievorm en de gekozen methode zodanige

omstandigheden te creëren dat de nieuwe, vrij opererende wijkprofessional optimaal zichzelf kan zijn en zijn/haar werk kan doen. De factor mensen staat dus niet los van de andere factoren. Met een goede organisatievorm, financiering en methode schep je omstandigheden waarin vertrouwen kan ontstaan en worden gegeven. De drie voorbeelden kunnen daarbij als inspiratiebron dienen.

4

Nieuwe aanbevelingen

In hoofdstuk 2 hebben we aangegeven wat we, op grond van de bestaande literatuur, al weten over de succesfactoren in de sociaal-fysieke wijkaanpak. Dit kreeg vorm in een aantal aanbevelingen. Welke nieuwe aanbevelingen kunnen we formuleren op grond van de analyse van de drie beschreven cases? We laten hierbij het onderscheid tussen organisatie, financiering, methode en mensen varen: een signaal dat de vier niet los van elkaar staan en dus in onderlinge samenhang moeten worden bekeken.

Verbind eerst op inhoud, daarna op geld en vorm

De keuzes met betrekking tot financiering en organisatievorm komen in de cases zeer situationeel tot stand. Er zijn blijkbaar verschillende constructies mogelijk om tot succes te komen. Voor een succesvolle sociaal-fysieke samenwerking moet de gekozen formele constructie daarom niet de start maar de uitkomst zijn van de gemeenschappelijke doelen en ambities in de wijk. Energie ontstaat vooral als alle partners een open dialoog aangaan over de wijk en de gewenste veranderingen daarin. Deze dialoog komt het best op gang als ze niet aan de voorkant wordt ingeperkt door financiële beperkingen of knellende organisatiestructuren. Richt de energie in de startfase van een sociaal-fysieke wijkaanpak daarom niet op de eigen institutionele, vaak defensieve belangen maar op het formuleren van een gezamenlijke visie op de wijk en de vernieuwing daarvan. Als de partners het hierover eens worden, is de discussie over de financiering en organisatie niet langer een op zichzelf staand vraagstuk, maar een uitwerkingsvraagstuk van een gezamenlijke visie en doelstelling.

Durf de controle los te laten

In situaties die worden gedomineerd door macht en controle krijgt vertrouwen geen kans om te groeien. In de praktijk blijkt het echter voor mensen vaak heel lastig om de behoefte aan controle los te laten, vooral in nieuwe samenwerkingsprocessen met een onzekere uitkomst. Denk bijvoorbeeld aan de omslag in bewonersparticipatie van de traditionele inspraakavond naar partnerschappen met bewoners in de wijk. In deze nieuwe werkwijze is er niet meer één partij die boven de andere staat en vanuit die (institutionele) positie zijn uitgewerkte oplossingen aan de anderen presenteert. In plaats daarvan kijken partijen samen naar een probleem en zoeken ze samen naar de beste oplossing. Daarmee maak je jezelf als professional ook kwetsbaar; de uitkomst van het proces is immers per definitief onzeker. Je hebt lef nodig om zo de controle los te laten.

Investeer in de duurzame wijkprofessional

De competenties van de nieuwe wijkprofessional kwamen al aan de orde in hoofdstuk 2 en mogen als bekend worden verondersteld. Ook uit dit onderzoek blijkt dat de voorbeelden van succesvolle sociaal-fysieke samenwerking zich kenmerken door de persoonlijke visie, inzet en durf van de sleutelfiguren. Dit vraagt dus om een grote mate van reflectie op en (daarmee) inzicht in de eigen persoonlijke drijfveren, ambities en blokkades. Ben ik bereid en in staat om liefdevol en kritisch naar mezelf te kijken en kan ik van daaruit luisteren naar de inbreng van anderen? Is er vertrouwen in het doel, de aanpak en de mensen waarmee ik deze ontwikkeling inga? Als dat niet het geval is, wat betekent het ontbreken van vertrouwen dan voor de samenwerking of voor mijn rol daarin? Op basis van de gevoerde gesprekken in dit onderzoek kan het functieprofiel voor de nieuwe wijkprofessional verder worden aangescherpt met de volgende competenties:

- intelligente generalistische procesdenker, geen inhoudelijk specialist;
- vermogen om te schakelen tussen verschillende vakgebieden, organisaties en niveaus;
- communicatief zeer sterk en verbindend;
- stelt het perspectief van de wijk en de wijkbewoners centraal en maakt van daaruit verbindingen naar betrokken organisaties;
- koppelt strategische visie aan oprechte aandacht voor alledaagse details;
- geen 9 tot 5-mentaliteit;
- durft controle los te laten zonder verantwoordelijkheid uit de weg te gaan;
- heeft werkervaring bij zowel maatschappelijke als overheidsorganisaties (bij voorkeur in de betreffende wijk en/of stad) en spreekt daardoor meerdere talen;
- weet zichzelf staande te houden en successen te delen.

Het vinden van de persoon met dit profiel is een lastige opgave. Weinig mensen die werkzaam zijn in de wijk zullen ook direct dit complete pakket aan competenties bezitten. Dit moet werkende weg groeien. Belangrijk hierbij is wel dat de organisatie de ruimte biedt aan ontplooiing van deze potenties en tevens de personele continuïteit bewaakt. Door te veel personele wisselingen gaat veel kennis en ervaring verloren. Dit gaat ten koste van de kwaliteit van de wijkaanpak. Investeer dus zowel in de competenties als in de duurzaamheid en continuïteit van de wijkprofessional.

Heb aandacht voor de 'chemie' tussen mensen

Behalve van individuele competenties hangt het succes van de samenwerking ook af van de chemie tussen mensen. Die chemie laat zich echter moeilijk voorspellen, laat staan doelgericht organiseren. Het is bovendien een onderwerp dat in de huidige bedrijfsculturen soms moeilijk benoembaar of bespreekbaar is. Ina Adema, wethouder in Deventer, merkt bijvoorbeeld op dat het in sommige vastgelopen processen, waarin geen klik tot stand komt, verstandig kan zijn om de sleutelfiguren te vervangen, zodat er nieuwe energie kan stromen. Dit lijkt in tegenspraak met de vorige aanbeveling, maar is het niet. Het wel of niet tot stand komen van een klik tussen mensen staat los van de competenties die mensen bezitten.

In de interviews over de drie onderzochte cases wordt vaak het belang van oprechtheid benadrukt, zowel in de contacten met bewoners als in de samenwerking tussen professionals. De sociaal-fysieke samenwerking verloopt nog vaak via formele institutionele wegen en in die cultuur is het gemakkelijker om te spreken over positie en bevoegdheid dan over persoonlijke gedachten en emoties over de onderlinge chemie. Ook zijn we geneigd om (te) snel compromissen te zoeken met het risico dat we blijven hangen in abstracte nietszeggende voornemens. Juist als het persoonlijke vertrouwen er niet of onvoldoende is, kan de samenwerking verzanden in oeverloze discussies over randvoorwaarden zoals financiën, bevoegdheden en organisatiestructuren. Juist dan is het verstandig de belemmeringen in de persoonlijke verhoudingen te benoemen in plaats van te omzeilen. Dit vraagt wel veel lef en vaardigheid van de betrokkenen. Het bespreekbaar maken van het gebrek aan chemie kan immers op twee manieren uitpakken. In het gunstige geval ontstaat er (na momenten van ongemak) ruimte voor een nieuw gesprek en daarmee voor een nieuwe energie in de samenwerking. In het ongunstige geval komt men tot de conclusie dat de samenwerking in deze persoonlijke context niet zinvol is. Alhoewel ongunstig: het is in ieder geval wel duidelijk en maakt de weg open voor een andere personele invulling van de samenwerking. De bewust opgezochte confrontatie of misschien wel ruzie levert dan uiteindelijk toch iets op. Waarmee we meteen zijn aanbeland bij de hiermee verwante laatste nieuwe aanbeveling.

Accepteer en benut de frustratie van impasse en de kracht van crisis

Opvallend in de onderzochte cases is dat de samenwerking in geen van de gevallen soepel en vanzelf tot stand is gekomen. Mensen blijken niet gemakkelijk bereid om de status quo op te geven voor een nieuwe vorm van samenwerking. In veel gevallen gaat aan een nieuwe werkwijze een (vaak lange) periode van impasse vooraf waarin alle partners beseffen dat de samenwerking noodzakelijk is, zonder tot concrete afspraken te komen. In deze fase lekt de energie vaak langdurig weg in discussies over financiering en territoria. Daar worden dan allerlei verklaringen bij gezocht, die feitelijk niet meer zijn dan smoezen. Het lijkt namelijk vooral de 'behoudzucht' te zijn die centraal staat. We geven bestaande posities en werkwijzen daardoor pas op als 'doormodderen' echt niet meer kan. En dat wordt pas echt duidelijk als er sprake is van een evidente crisis die onafwendbaar is en de verschillende partijen verbindt.

Zo'n crisis doet zich bijvoorbeeld voor wanneer de problemen in een wijk zodanig groot worden dat ze leiden tot nationale publiciteit (zie het schietincident in Oud Krispijn) of wanneer de weerstand zo groot wordt dat partijen niet meer in gesprek kunnen (zoals na de mislukte inspraakavond in Emmen). Een dergelijke crisis is uiteraard een zeer pijnlijke ervaring voor de betrokkenen, maar levert wel een uitbarsting van energie op. Als die goed wordt gekanaliseerd, kan ze partijen verbinden en aanzetten tot daadwerkelijke verandering. De kunst is dus om de frustraties in de impasse en de vrijkomende energie na een crisis niet te onderdrukken of ontkennen, maar juist te benutten en om te zetten in een gemeenschappelijke creatieve energie.

Geraadpleegde literatuur en leestips

Wat zegt de literatuur?

Apperloo, W. & I. van Ophem (2008) De kracht van samenwerking. Den Haag: VROM.

Fortuin, K. & A. Ouweland (2003) Leidraad sociale wijkvisie. Den Haag: VROM/VWS.

Hagendoorn, T. (2001) Van integraal naar geïntegreerd beleid. Vitale Stad, 4-7, p. 12.

Helleman, G. & B. Heijkers (2006) KEI-overzicht: Sociaal en fysiek in één pot. Rotterdam. <http://www.kei-centrum.nl/financieringsociaal-fysiek>

Helleman, G. & D. den Heijer (2004) Optimaliseren van de sociaal-fysieke wijk aanpak. In: Tijdschrift voor de Volks-huisvesting, april 2004.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2004a) Verslag KEI-atelier creatieve financiering. Rotterdam. www.kei-centrum.nl/netwerk/atelier

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2004b) Verslag KEI-atelier financiering

sociale projecten. Rotterdam. www.kei-centrum.nl/netwerk/atelier

Leent, M. van (red.) (2006) Wijken van waarde: zoektocht naar een duurzame gebieds-exploitatie. Provincie Noord-Brabant/Futura. Marlet, G. (2006)

Investeren in veiligheid: de opbrengsten. In: RMO, casestudies 'opbrengsten van sociaal investeren'.

Mulder, K. (2004) Herstructurering als sociale opgave. In: Tijdschrift voor de Sociale sector, april 2004

Mulder, K. (2004) Waarde maken met omgevingskwaliteit. In: Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, nr. 6, pp. 47-51.

NIZW-Sociaal beleid (2004) De sociale verbouwing. Den Haag: VROM/VWS.

Opdam, E., A. Voorburg & J. Kappe (2003) Voorbeeldwijken: zes voorbeelden van sociaal-fysieke wijk aanpak. Den Haag: VROM/VWS.

Pennen, T. van der, J. van Bommel &

M. Muller (2004) Schakelen tussen fysiek en sociaal. Delft: Onderzoeksinstituut OTB.

Pennen, T. van der & G. Helleman (2008) Zelfstandig, maar nooit alleen: sociaal en fysiek in de wijk vernieuwing. In: Van wijken weten; beleid en praktijk in de stedelijke vernieuwing. Delft: DUP.

Reijndorp, A. (2004) Stadswijk – stedenbouw en dagelijks leven. Rotterdam: NAI Uitgevers.

Tops, P. (2001) Ruimte voor de quarterback. Vitale Stad, 4-7, pp. 13-15.

Emmen Revisited

Cusveller, S. (1997) Emmen Revisited: nieuw perspectief voor de naoorlogse wijken. Bussum: Uitgeverij Thoth

Duyvendak, J.W. (2004) Emmen Revisited: de blijvende noodzaak van een vernieuwde aanpak. In: Wooncom (2004) De winst van 5 jaar Emmen Revisited.

Emmen Revisited (2007) Woonerfgoed; Angelslo, Emmerhout

en Bargeres woonerven als levende cultuur. Emmen: Emmen Revisited, september 2007.

Graaf, P. van der & J.W. Duyvendak e.a. (2004) De winst van vijf jaar Emmen Revisited. Emmen: Wooncom.

Grift, C van de en W. Koeneman (2003) Emmen Revisited 1997-2003. Rotterdam: KEI Haverkamp, G. (2002) Herstructureren volgens nieuwe planprocessen: Sociaal plan in de hoofdrol bij Emmen Revisited.

In: Aedes-magazine, nummer 8, april 2002.

Helleman, G., R. Kleinhans en A. Ouweland (2001) Sloop en opbouw van de wijk: herstructurering als sociale interventie, blz. 59-74. Utrecht: NIZW.

Huisman, J. (2007) De opgepoetste pels van Emmen (pdf-bestand). In: PRO (13/2007). Voorburg: NEPROM.

Pennen, T. van der, J. van Bommel en M. Muller (2004) Schakelen tussen fysiek

en sociaal: op zoek naar succesvolle samenwerking bij stedelijke vernieuwing, blz. 40-44. Delft: Onderzoeksinstituut OTB.

Pennen, T. van der (2007) Emmen Revisited. Een intensief vernieuwingsproces in drie wijken. Delft: Onderzoeksinstituut OTB, januari 2007.

Veen, P. (2006) Tijdens de verbouw gaat de verkoop door: wijk-vernieuwing als blijvende inspanning. Emmen: Projectbureau Emmen Revisited.

Website Emmen Revisited <http://www.emmenrevisited.nl/>

Oud Krispijn, Dordrecht

Harms, E. (2004) Stedelijk vernieuwen in een wijkontwikkelingsmaatschappij. In: Aedes-magazine, 25-25, pp. 68-71.

LPB (2008) LPB nieuwsbrief, thema Corporaties. Jaargang 15, nummer 2, mei 2008.

Opdam, E., A. Voorburg & J. Kappe (2003)

Voorbeeldwijken: zes voorbeelden van sociaal-fysieke wijk aanpak.

Den Haag: VROM/VWS. Verhage, R. & R. Sluis (2003) Samenwerking bij stedelijke vernieuwing. Delft: DUP.

Het Oud Krispijn Gevoel (2005) Een kijkje achter de schermen. Uitgave van Krispijn Wonen v.o.f. ter gelegenheid van het afscheid van Riet Duykers

Website Oud Krispijn <http://www.oudkrispijn.nl/>

Rivierenwijk, Deventer

Attema, F. (2005) Kritisch en bevlogen, bewoners over de Deventer Wijk aanpak. Deventer 2005. Charter, Deventer 2008.

Hazeu, C.A. e.a. (2005) WRR-rapport: Buurtinitiatieven en buurtbeleid. Den Haag.

Hofman, J. en Straaten, A. van (2006) Kolonisten van de wijk, een methodiek. Uitgave van Raster Groep Deventer

KEI (2004) V13: KEI-

stadslab Rivierenwijk, Deventer. Rotterdam.

KEI (2008) Projectbeschrijvingen: Project Alledaagse Kansen, Deventer Wijk aanpak, Kolonisten van de wijk, Rivierenwijk. www.kei-centrum.nl

Soomeren, P. Van, H. Gossink (2002) Vertel mij één keer mijn lief, wat was er ook al weer zo leuk aan mij? Eindrapportage Liefde van Later: de herrijking van de Deventer Wijk aanpak, Deventer.

Straaten, A. (2000) Just do it! Corporaties en Welzijnsgroep werken effectief samen in Deventer wijk aanpak, Vitale stad, nr 6.

Wijkactieplan Rivierenwijk, Deventer 2007.

Weterings, R. (2002) 'De wijkambtenaar in Deventer', in: Stadsbespiegelingen Deel B, Stedennetwerk bestuurlijke innovatie en wijkgericht werken, Tilburg: KUB.

Weterings, R., Staffhorst, B. en Tops, P. (2006) Kolonisten van de wijk, nieuwe

ontmoetingsplaats in Deventer. Uitgave van Raster Groep Deventer Verslag Praktijkdag Deventer, november 2003

Colofon

Dit is een uitgave van de G27 in samenwerking met KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing.

Auteurs

Karin Doms (interim manager, advies en coaching)

Fanny Gelissen
Gerben Helleman
(KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing)

Met dank aan

Gertjan Arts (Gerrichhauzen en Partners) voor zijn opbouwende commentaar.

Eindredactie

John Cüsters (Cüsters Teksten)

Redactieraad/ begeleidings- commissie

Roel Folkersma
(gemeente Emmen)
Annemieke Knol
(gemeente Hengelo)
Lydia van Santen
(gemeente Leeuwarden)
Charly Tomassen
(gemeente Arnhem)
Gerard van der Tol
(gemeente Amersfoort)

Ontwerp

Beukers Scholma,
Haarlem

Druk

Zwaan Printmedia,
Wormerveer

In opdracht van

werkgroep sociaal-
fysieke wijkaanpak
van de G27

De G27 is een samenwerkingsverband van 27 grote steden die betrokken zijn bij het grotestedenbeleid. In de G27 bundelen deze steden hun krachten om kennisuitwisseling te bevorderen en gezamenlijke belangen bij het Rijk te behartigen.

Reageren op deze uitgave?
charly.tomassen@arnhem.nl en/of gelissen@kei-centrum.nl

© G27, februari 2008

G27

KEI kennis-
centrum stedelijke
vernieuwing