

Inhoudsopgave



1	Ooit was 'intersectoraal' bijzonder	2
2	Kultuurstraat Wesselerbrink: wat en hoe	5
3	Het einde van planning en sturing?	10
4	Kultuurstraataanpak, een recept	13
5	Context	15
6	Schematisch overzicht van de aanpak	17
7	Het 'recept'	18
8	Organisatiestructuur verdere uitvoering	22
9	Reflectie op de aanpak	23
	Bijlage: maatschappelijke verschuivingen	24
	Colofon	26



1 Ooit was 'intersectoraal' bijzonder

Aanpak Cultuurstraat: 'leefsturing' een nieuw paradigma?

De Wesselerbrink is één van de 56 aandachtswijken van het ministerie van VROM. Het is een typische jaren '60 en '70 wijk: functionele stedenbouw, functionele uitstraling, ingericht volgens het principe van functiescheiding. Er liggen veel fysieke opgaven, maar vooral ook sociale.

De wijk staat aan de vooravond van een grootschalige fysieke herstructurering van een groot deel van de woningen. Het winkelcentrum en het gezondheidscentrum worden herbouwd, het park krijgt een nieuwe invulling, en er wordt gewerkt aan een woonservicegebied en Brede Scholen, om maar enkele initiatieven te noemen.

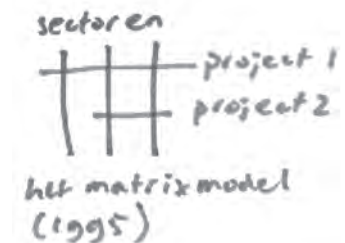
Het project 'Cultuurstraat' dient om samenhang te brengen tussen al deze initiatieven, en slimme verbindingen, met als doel: een sterkere sociale en culturele infrastructuur. De Cultuurstraat is mogelijk gemaakt met IPSV-subsidie van het ministerie van VROM en moet een landelijke voorbeeldwerking krijgen. Dit heeft in 7 maanden tijd geleid tot een gedragen plan van aanpak 'Was ik maar een Brinker'.

De voorliggende publicatie beschrijft de gevolgde aanpak en methode. Met een specifieke aanpak hebben we een sociale wijkvisie met een scherpe focus ontwikkeld, vol creatieve nieuwe dwarsverbanden, met concrete acties, en: in nauwe samenspraak met bewoners, initiatiefnemers, investeerders, raadsleden en professionals.

Iedereen praat over 'het snijvlak tussen sociaal en fysiek'. Ook in de Wesselerbrink. Maar voor we op de projectmethode ingaan, willen we er eerst 'boven gaan hangen'. Waardoor moeten sociaal en fysiek eigenlijk tegenwoordig zoveel met elkaar? Wat is er veranderd? Welke nieuwe methodes en structuren ontstaan? Een zoektocht.

Ooit was 'intersectoraal' bijzonder

Nog maar tien jaar geleden was het heel bijzonder als je in een gemeente een intersectorale projectgroep instelde. De sectoren deden hun werk 'in de lijn'. Af en toe kwam er zo'n bijzonder onderwerp voorbij dat daarvoor een intersectoraal project moest komen. Ogen van beleidsmakers gingen glinsteren: dáár moest je bij zijn. Wie in zo'n projectgroep zat, had status. Tien jaar later lijkt het alsof er geen beleidsonderwerp meer is te verzinnen, of er zijn meerdere sectoren voor nodig. Diezelfde beleidsmakers zijn inmiddels blasé geworden. "Wéér een projectgroep. Nog even zien of ik er wel tijd voor heb." Als gevolg hiervan is er binnen de gemeenteorganisatie (en trouwens ook bij provincies) een wildgroei aan projectgroepen te zien, met discussies over wanneer iets nu wel of niet een project mag heten, een gevoel van werkdruk bij de deelnemers en moeizame aanstuuringsvraagstukken, want wie is er de baas? De lijnmanager of de projectmanager? En in grotere gemeenten is er dan ook nog de wijk- of stadsdeelmanager.



Ooit was het projectmatig werken bedoeld als noodverband om de nadelen van de verder goed functionerende lijnorganisatie tijdelijk op te heffen. Het matrixmodel heette dat. Nu zijn er zoveel projectgroepen dat je je moet afvragen of de lijnorganisatie nog wel langs de juiste sectoren is ingedeeld. Sommige intersectorale samenwerking is niet eens meer in een project te vangen, maar is structureel, zoals wonen-welzijn-zorg.

Uit nood praten we over programmamanagement, en leren we massaal het trucje van organisatieadviesbureaus. Maar toch blijft er een gevoel van onbehagen dat dit ook niet echt de oplossing brengt. Interessant is ook de ontwikkeling waarin gemeenten hun organisatie gaan 'kantelen' naar drie nieuwe stromen: ontwikkeling, beheer en dienstverlening. En op dit moment kiezen veel gemeenten voor het directiemodel, waarin geen sectoren meer bestaan maar een reeks van losse werkvelden direct aangestuurd door een directeur. Dit roept echter weer vraagstukken op over de span of control van één directeur.

De organisatie als reactie op de maatschappij

Zonder nu heel uitgebreid op de structuur in te gaan, is vooral de vraag boeiend: wat is er maatschappelijk veranderd waardoor we deze discussie voeren? Een gemeentelijke organisatiestructuur is niets anders dan een reactie op wat de maatschappelijke omgeving van die gemeente vraagt. Waarom zijn nu al die dwarsverbanden nodig? Wat was er tien jaar geleden zo anders, dat de lijnorganisatie het kennelijk toen nog 'deed'? Waarschijnlijk kunnen we hier pas over tien jaar een echt sluitend antwoord op geven, maar er is wel een schakering voorlopige verklaringen te geven (op grond van een zoektocht waarbij we velen deze vraag voorlegden). Ze zijn niet allemaal van dezelfde orde, maar het gevoel is er wel steeds dat ze er 'iets' mee te maken hebben.

De afgelopen tien jaar deed zich een aantal verschuivingen voor, die elk maken dat samenwerking tussen sectoren steeds belangrijker wordt (in de bijlage leest u een uitgebreidere beschrijving):

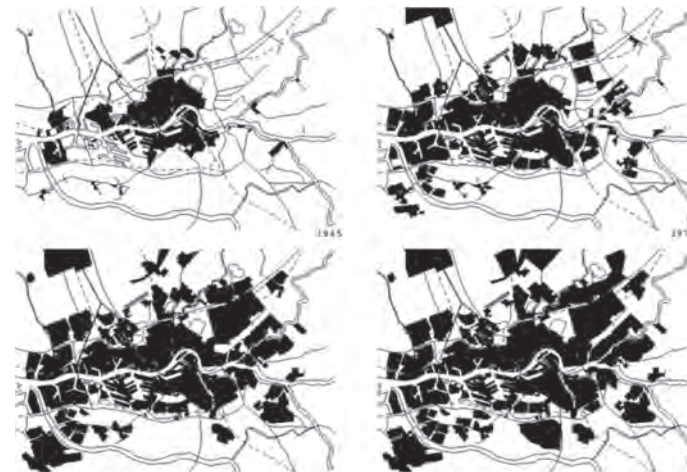
- 1. Van nieuwe naar bestaande stad.** Van vooral beleidsaandacht voor ontwikkelen in de nieuwe, naar vooral beleidsaandacht voor ontwikkelen in de bestaande stad. Een blijvende beweging, die maakt dat sectoren elkaar veel meer tegelijkertijd nodig hebben: ontwikkelen in de bestaande stad betekent omgaan met al gevestigde sociale en fysieke structuren. De logische volgorde bij bouwen in weilanden valt weg.
- 2. Van de functioneel gescheiden bouwfilosofie naar het ideaal van gemengde wijken.** Dat ideaal van levendige, gemengde wijken, met sociale activiteiten, wijk economie en geïntegreerde zorg, maakt dat sectoren de handen ineen moeten slaan, zowel bij nieuwbouwwijken als bestaande wijken.

3. Van vooral ruimtelijke naar ruimtelijk-economisch-sociale sturingsambities.

Stenen stapelen alleen houdt de problemen achter de voordeur in stand, of verplaatst ze naar andere gebieden. De ambitie om ook de sociale infrastructuur te versterken brengt sectoren bijeen.

- 4. Van de kwantiteit naar de kwaliteit eisende samenleving.** Na de Tweede Wereldoorlog was kwantiteit (woningproductie) de gewenste kwaliteit. Nu sluit die voorraad niet meer aan op de woonwensen van de vergrijzende, individualiserende, tweeverdienende en taakcombinerende samenleving. Sectoren moeten hierdoor veel meer hun programma's op elkaar afstemmen.
- 5. Van Christaller naar Specialisatie.** Het mobiliteitsgedrag haalt oude hiërarchische planningsmodellen onderuit. De netwerksamenleving gebruikt sterk gespecialiseerde voorzieningen op plekken naar eigen keuze. Dit vraagt om nieuwe dwarsverbanden.
- 6. Van een gemeente boven, naar een gemeente tussen de partijen.** De overheid bepaalt niet langer, maar staat als één van de partijen tussen instellingen als corporaties en inwonersgroepen. Nieuwe sturingsmechanismen als ketenregie breken door de bestaande sectoren heen.

Bij elkaar opgeteld maken ze het afgezonderd werken binnen sectoren als welzijn en ruimtelijke ordening onmogelijk.



Regio Rotterdam als tekenend voorbeeld: steeds meer bestaande stad, steeds meer fysiek-sociaal economie.

Hoe moet het nu?

Dit is een eerste tussenstand, de zoektocht naar antwoorden gaat nog door. Maar intussen roept dit de vraag op: waar leidt dit toe? Hoe moeten we als overheid de maatschappelijke vraagstukken dan wèl aanpakken? Lange tijd leek de oplossing te liggen in een betere samenwerking tussen sectoren. Dus een inniger samenwerking in het matrixmodel. Laten we het eens toespitsen op sociaal en fysiek, of ruimtelijke ordening en welzijn. Het idee was: laat ze elkaar beter begrijpen, respect voor elkaar opbrengen, begrip voor wat de ander doet, en stuur geregeld mensen in 'roeibootjes' van de ene naar de andere kant, dan bloeit er iets moois op. En daar moet al veel voor veranderen. Ruimtelijke ordenaars hebben vaak nog de neiging om hun aanpak voorop te stellen; welzijn mag daar dan in meedoen, als ze maar 'even' aangeven hoeveel vierkante meters voorzieningen er over vijf jaar nodig zijn, en daar ook de financiering vooraf voor regelen. Natuurlijk moet welzijn wat meer leren anticiperen en meer vanuit visie gaan werken, maar ruimtelijke ordenaars moeten tegelijkertijd leren dat ze dit soort vragen niet kunnen en mogen stellen, dat ze hun eigen werkproces wat anders moeten inrichten als ze die voorzieningen straks in de wijk willen hebben.

2 Kultuurstraat Wesselerbrink: wat en hoe?

Door de ervaringen die we in de Wesselerbrink met de Kultuurstraat hebben opgedaan komen we echter op een nog veel boeiender en fundamentele vraag. Kunnen we uit ruimtelijke ordening en welzijn eigenlijk nog wel de kracht verwachten om op eigen initiatief (al dan niet samenwerkend) tot sterkere leefkwaliteiten in wijken te komen?

De 'Kultuurstraat' is een metafoor voor het streven naar een sterke culturele en sociale infrastructuur in de wijk, in relatie met de fysieke investeringen. We hebben hiervoor met vele belanghebbenden een plan van aanpak gemaakt, op een moment dat deze aandachtswijk aan de vooravond van een herstructurering staat. Bij het naar boven halen van de belangrijkste vraagstukken, nu en in de komende tijd, en het daarop organiseren van visie, praktische oplossingsideeën en organisatiekracht hebben de sectoren eigenlijk een relatief beperkte rol gespeeld (wèl hebben zij een belangrijke rol gespeeld bij het leveren van specialistische expertise en randvoorwaarden om daadwerkelijk tot uitvoering te kunnen komen!). We schetsen u graag onze aanpak.

Bilaterale gesprekkenreeks

De Kultuurstraataanpak is in het kort als volgt. We spreken achtereenvolgens, en vanuit een bewust vooraf bedachte volgorde, bilateraal met:

1. <i>visionairen</i>	om de hier en nu ontwikkelingen die we in de volgende gesprekken zouden horen vanaf het begin in het perspectief te kunnen plaatsen van de toekomst en van een hoger schaalniveau
2. <i>huidige bewoners</i>	primaire doelgroep van ons werk; ervaringsdeskundigen van de huidige leefkwaliteit en van bestaande culturele en sociale structuren; vertrekpunt om aansluiting te zoeken bij de kracht die al in de wijk aanwezig is
3. <i>investeerdere</i>	om de huidige investeringsplannen goed te doorgronden, alvast de eerste geluiden van bewoners daar neer te kunnen leggen, en vanwege ons uitgangspunt: geen lopende projecten frustreren, wel lopende projecten versterken door nieuwe, slimme combinaties
4. <i>professionals</i>	deels ervaringsdeskundigen, deels investeerders in de toekomstige culturele en sociale infrastructuur
6. <i>beleidsmakers</i>	om alle geluiden van onderaf te leggen naast de beleidsprogramma's van bovenaf, om te kijken waar initiatieven zijn te verknopen en te verdiepen; om gebiedsbelangen (bottom-up) te relateren aan stads- en regiobelangen (top-down) en tot gezamenlijke sturing te komen (middle-up-down); hier komen dus de sectoren aan tafel
7. <i>mensen die van buiten naar binnen meekijken</i>	om gedachten over de wijkontwikkeling, in al zijn aspecten, kritisch te spiegelen aan een frisse buitenstaandersblik, mensen met ervaringen elders die vanuit een helicopterview meedenken.

Impressie:
Het
Wesselerbrinkpark



Streefbeeld leefkwaliteit

We vragen al deze betrokkenen: "wat zijn de drie belangrijkste dingen die wat u betreft over twintig jaar in de wijk veranderd zouden moeten zijn?". Hieruit ontstaat een streefbeeld, waarmee we een sprong in de tijd maken, om van daaruit naar het hier en nu terug te redeneren. We doen dit in zo'n veertig bilaterale gesprekken, verdeeld over de bovenstaande categorieën, waardoor we zeer uiteenlopende antwoorden krijgen. Ieder beantwoordt de vraag vanuit zijn of haar specifieke leefwereld. Gemeentesectoren lopen hierin volstrekt door elkaar. Aan de hand van deze vraag 'graven' we dieper: we vragen door naar onderliggende gedachtes, sociale relaties, eigen belangen, ideeën om de doelstellingen te bereiken, bereidheid om mee te investeren (financieel, maar ook door deelname) en verknopen ideeën van voorgaande gesprekken. Het levert kennis en inzichten op die van achter een bureau niet zijn te verzinnen. De problemen en de kansen van de wijk, en de mensen in die wijk staan centraal, niet bepaalde beleidssectoren. De benadering is niet meer gericht op een bepaalde sector zoals ruimtelijke ordening of welzijn, maar op de leefkwaliteit in de wijk. Wat die leefkwaliteit is of zou moeten zijn komen we niet van bovenaf, maar van onderaf, uit een rijke schakering aan kennis- en ervaringsbronnen.

Bedoelde neveneffecten

Een eerste (bedoeld) neveneffect is dat de aanpak het commitment van inwoners, investeerders en professionals versterkt. Zij zien dat er met hun bijdrage veel gebeurt, en dat eigenlijk zij met elkaar het plan van aanpak ontwikkelen. Dit is het effect van de co-maker: de deelnemer wordt medeontwikkelaar, en daardoor mede-eigenaar van het plan van aanpak. Om dit neveneffect te bereiken moet wel worden voldaan aan een aantal randvoorwaarden, waarover later meer.

Een tweede (bedoeld) neveneffect is dat we dichterbij de feitelijke ontwikkelingen staan, en daarop ook sneller kunnen interveniëren. Sommige wensen blijken al tijdens de gesprekkenreeks naar uitvoering te brengen, waardoor de eerste successen snel zichtbaar worden. Het integreren van denken en doen is vanaf het begin een doelstelling die we concreet handen en voeten geven.

Een derde (bedoeld) neveneffect is dat we gemeenschappelijke thema's kunnen 'zeven' uit de reeks gesprekken die dicht bij de deelnemers staan, en daardoor hun betrokkenheid verder vergroten.

Enkelvoudige 'kruispunten'

Uit de veelheid van afzonderlijke gesprekken halen we gemeenschappelijke thema's, of 'kruispunten'. Dit zijn specifieke onderdelen van de totale leefkwaliteit, die vanuit verschillende invalshoeken als belangrijk zijn aangemerkt. De complexe en abstracte totaaldoelstelling 'de sociale en culturele infrastructuur in de wijk sterker maken' wordt daarmee enkelvoudig ontrafeld tot enkele hanteerbare onderwerpen. Wij nemen de verantwoordelijkheid op ons om individuele geluiden aan elkaar te relativeren en aan cijfers te staven. Gedachten uit het hier en nu plaatsen we steeds in een bredere context van hoe de wijk in zijn omgeving en in de toekomst functioneert, als allerlei ontwikkelingen in de omgeving hebben plaatsgevonden. We schakelen voortdurend tussen schaalniveaus (plein/straat-wijk-stadsdeel-stad-regio) en in de tijd (hier-en-nu en de wijk over twintig jaar, en daarmee ook tussen huidige en toekomstige bewoners).

'Kruispunten' leefkwaliteit Wesselerbrink

Voor de Wesselerbrink organiseren we de volgende 'kruispunten' ter versterking van de leefkwaliteit:

Kleurrijk noaberschap

- Nu: Etnische groepen leven langs elkaar heen, maar hebben afzonderlijk wèl organisatiekracht. Derden ervaren multiculturele karakter van de wijk als iets negatiefs.
- Straks: Uitwisseling, niet eenmalig, maar doordat groepen er structureel iets aan hebben. Handel (geld aan elkaar verdienen), onderwijs (van elkaar leren), cultuur (elkaar verrijken), sport (met elkaar winnen). Multiculturele karakter positief zichtbaar.

Maatschappelijk vastgoed

- Nu: Voorzieningengebouwen van lage kwaliteit, te weinig, weggestopt, ineffectief gebruik, versnippering.
- Straks: Fraaie en flexibele voorzieningengebouwen van hoge architectonische kwaliteit in het hart van de wijken. Beheerd door vereende krachten van corporaties, gemeente, onderwijs, zorginstellingen in een nieuwe voorzieningencorporatie.

Preventie creëert nieuwe markten

- Nu: Tanend welzijn, druk van voorzieningen, gericht op geldstroom gemeente, weinig op eigen visie realiseren. Preventiefunctie komt zwaar onder druk.
- Straks: Problematiek achter de voordeur wordt voortvarend opgepakt en voorkomen door sterke preventie, die vanuit visie op gewenst preventielandschap over vijf jaar nieuwe geldstromen aanboort van partijen als corporaties, zorgverzekeraars.

Beleidsruimte voor sociaal

- Nu: Mandjes 'zoet en zuur' in ruimtelijke projecten, maar nog weinig voor sociale doelen. Dichtgetimmerde beleidskaders die sturen op resultaten.
- Straks: Mandjes 'zoet en zuur' ook voor sociaal en cultureel organiseren. In kaders meer naar sturen op effecten, minder op resultaten. Ketenorganisatie in wijken meer structureel doordenken.

Kunstlanen, cultuurbrinken

- Nu: Functioneel ingerichte openbare ruimte. Veel achterkanten van flats en hofjes, een naar binnen gekeerd winkelcentrum. Wel groen. Strijd spelen en parkeren.
- Straks: Openbare ruimte (=straat+gevelwanden) met spectaculaire uitstraling, verblijfs sfeer. Verhalen bewoners als kunst in openbare ruimte, 'woonde ik maar op een brink!'.

“Oudere jeugd meest tevreden van heel Enschede”

- Nu: Goede sportvoorzieningen, maar verder weinig te doen voor oudere jeugd. (Nog) geen probleem verharding, wel veel genoemd gemis: voorzieningen oudere jeugd.
- Straks: Wesselerbrink als hét voorbeeld voor oudere jeugd. Niet blijven hangen in hangplekdenken maar met een ruime fantasie op zoek naar de agenda van jongeren.

Zorgzame noabers

- Nu: Partijen zijn al hard bezig het woonservicegebied vorm te geven.
- Straks: Zorgzaamheid als centraal uitgangspunt voor snel vergrijzende wijk. Geen 'gated communities' voor ouderen, maar zorgzame noabers. Ervaring ouderen aanboren.

Trots door buurtsoap 'Noabers'

- Nu: Te weinig expliciete trots van bewoners op hun wijk. Geen trots van de rest van de stad op de wijk. Herstructurering gaat lopen, informatie via gebruikelijke kanalen.
- Straks: Buurtsoap waarin buurtbewoners spelen en die daadwerkelijk met cliffhanger en al op televisie wordt uitgezonden. Platform om emoties herstructurering kwijt te kunnen en om trots uit te dragen.

Een keten van ketens

Bij elk kruispunt is een steeds weer anders samengestelde keten samen te stellen van mensen en organisaties die daar op een of andere manier iets over te vinden hebben, activiteiten ondernemen of daarop willen investeren. Na de eerste reeks bilaterale gesprekken is de tweede stap om inwoners, investeerders, etc, elke keer in een andere samenstelling, met elkaar rond zo'n kruispunt om de tafel te zetten. We organiseren een 'kruisbestuiving' tussen hun ideeën, hun invalshoeken en belangen, en komen tot uitwisseling. Wij leiden in ateliersessies de discussie, die ons met regelmaat ergens anders heen leidt dan we vooraf denken. De flexibiliteit daarvoor brengen we aan door een onderscheid te maken tussen beoogde effecten en beoogde resultaten. De beoogde effecten blijven in de ateliers onveranderd overeind, de daarbij in de ateliers bedachte resultaten zijn vaak compleet verrassend.



*Impressie:
een van de vele
brinken, die in de
praktijk als een
'sociale biotoop'
blijken te werken*

*Nieuwe ketens organiseren met inwoners en
professionals in de wijk*

Ateliers voor commitment

Uit ieder atelier (in totaal acht) komen concrete resultaten naar voren, projectideeën of vervolgstappen. In ieder atelier werpt zich een groep mensen op die zich zo betrokken voelen bij het onderwerp en de gemeenschappelijk nagestreefde vernieuwing, dat ze zich ervoor willen blijven inzetten. En vrijwel ieder atelier levert één trekker op. Dit is zelden iemand van de gemeente. De ene keer is het een bewoner, de andere keer een professional of een investeerder. De ene keer gaat het om een kort project dat snel tot succes is te leiden, de andere keer een langlopend project voor meerdere jaren en met allerlei tussenstappen.

Hierbij moeten we vermelden dat we onderweg in een volgorde 'struikelen' die achteraf bijzonder gelukkig uitpakt. Onze eerste opzet is namelijk om direct na de bilaterale gesprekkenreeks ateliers op verbindende onderwerpen te organiseren, en op grond daarvan het plan van aanpak te schrijven. We reddten het echter net niet om deze stap voor de zomervakantie 2004 te zetten, en dat dwong ons tot een verandering: we schrijven eerst het concept plan van aanpak, en organiseren daarover een grote bijeenkomst met alle gesprekspartners in één keer. Tot dan toe hebben die elkaar nog niet voor dit project ontmoet. Alle deelnemers hebben afzonderlijk bijgedragen, wat het risico in zich heeft dat ze het idee hebben dat we nu te snel gaan. Maar het pakt goed uit, ook door de opzet van de conferentie: we maken er niet een slot-, maar een startconferentie van.

De stap om al vóór de ateliers het plan van aanpak te moeten schrijven dwingt tot een tussentijdse versnelling en verdieping. De ateliers die we na de zomervakantie organiseren, dienen niet meer alleen om het plan van aanpak te vormen. We gaan nu noodgedwongen in de ateliers ook al direct meer op zoek naar commitment voor de uitvoering. Waarschijnlijk zouden we niet zover zijn gekomen als we de ateliers al sneller in het proces hadden georganiseerd.



'Ketenorganisator èn ontketenaar

De rol van het stadsdeel (met ondersteuning van extern adviseur Stipo) is daarmee niet uitvoerend, maar organiserend, door:

- de juiste reeks bilaterale gesprekken te voeren, met de juiste mensen in de juiste volgorde
- de uitkomsten uit de bilaterale reeks gesprekken te 'duiden' om tot enkelvoudige onderwerpen voor de leefkwaliteit te komen, die bestaan uit slimme combinaties tussen activiteiten van de deelnemers (een combinatie is slim als alle deelnemers ervan profiteren)
- netwerken rond het juiste onderwerp bij elkaar te brengen, elke keer met een andere keten, en in het begin vooral met mensen die al iets willen vernieuwingsideeën te introduceren, naar aanleiding van de bilaterale gesprekken, eigen inzichten en 'verder doordenken van'
- waar nodig nieuwe externe kennis aan tafel te brengen (zoals een ervaringsdeskundige van elders die op een onderdeel al verder is)
- te sturen op effecten, niet op vooraf bedachte resultaten de discussie te leiden naar oplossingsideeën, projectvoorstellen, vervolgstappen op korte termijn en commitment
- de ketens bij de uitvoering waar nodig ondersteuning te verlenen, gelden helpen organiseren, in de meeste gevallen bewust zonder de eindverantwoordelijkheid over te nemen.

Je zou kunnen spreken over ketenregie. Wij spreken liever over ketenorganisatie. Ketenregie klinkt alsof het kan blijven hangen in praten. De aanpak die wij volgen komt meer neer op het organiseren van ketens, om er vervolgens als overheid uit te stappen op het moment dat de partners dat onderling oppakken. We smeden ketens die er anders niet zouden zijn. We gebruiken daarvoor niet alle beschikbare schakels, maar in het begin vooral de sterkste (omdat anders de zwakste schakel de kracht van de keten bepaalt). Pas gaandeweg komen nieuwe en andere schakels in beeld. En we ontketenen nieuwe processen en organisatiekracht van inwoners, investeerders en professionals. Dit is ook precies de gedachte van het stadsdeelgewijs werken in Enschede.

3 Het einde van planning en sturing

Er zijn er die zeggen dat planning ten dode is opgeschreven. De maakbaarheid uit het modernisme vindt zijn weerklank in het diepe wantrouwen in grote ordenende principes uit het postmodernisme. Een interessante gedachte om bij stil te staan. De processen zouden te complex worden om nog te kunnen aansturen, de hoeveelheid verknoopte onderwerpen en sectoren te groot.

Dat heeft alles te maken met de theorie van bounded rationality (o.a. van H.A. Simon). Mensen, en ook organisaties, kunnen slechts beperkt kennis opslaan en weer oproepbaar maken voor gebruik. Daarom zijn ze maar in heel beperkte mate in staat tot het maken van rationele afwegingen, omdat het haast onmogelijk is om alle mogelijke alternatieven te overzien. Uiteindelijk hakken mensen op basis van eigenlijk zeer beperkte rationaliteit een knoop door. Bounded rationality is dus door de bomen het bos niet meer zien. Combineer dat met het idee dat de maakbaarheid toch al was achterhaald, en het idee van planning kan de prullenbak in.

Onze stelling is: planning, of sturing, is nog steeds mogelijk, als je een aanpak volgt die bewust rekening houdt met de effecten van bounded rationality.

Omgaan met bounded rationality

Het voorbeeld Enschede Zuid, vooral door de behaalde resultaten, laat zien dat sturing nog steeds mogelijk is. Als het vraagstuk te complex wordt, is het de kunst om die complexiteit tot hanteerbare, enkelvoudige brokken te ontrafelen. De kruispunten spelen daar een belangrijke rol in.

In het proces kiezen we er bewust voor om niet te veel tijd vooraf in analyseren en inventariseren te steken en daardoor als het ware terug te kijken, en een overvloed aan minder belangrijke kennis op ons af te krijgen. We maken vanaf het begin sprongen naar een mogelijke toekomst, en redeneren van daaruit naar het hier en nu terug. Ook dit is een manier om de informatiestroom hanteerbaar te houden. We blijven de bomen zien in het schijnbare woud van een sociale wijkvisie.

We werken bewust niet met een projectgroep maar met een kerngroep. Grote projectgroepen verworden te veel tot vaste vergadercircuits die een doel op zich worden, die de deelnemers als belasting ervaren en waar gaandeweg de spanning uit verdwijnt.

Het gehele plan van aanpak en het proces met alle betrokkenen is georganiseerd door een kleine maar slagvaardige kerngroep van stadsdeelmanagement met enkele externe adviseurs. Bijzonder hieraan is dat het opdrachtgever en opdrachtnemer in één team zitten en een voortdurende dialoog hebben. Dat is nodig in een proces waarin vooraf niet de uitkomsten bekend zijn. Bekend is het einddoel op een hoog abstractieniveau: een fysieke neerslag van de sociale ruimtevraag. Bekend is ook de eindtijd (hoewel die iets is verschoven). Bekend is tenslotte dat er een plan van aanpak en een beschrijving van de methode moesten komen. Maar verder accepteren we de onzekerheid van wat er precies inhoudelijk uit moet komen: daarvoor dient nu juist het proces.

Dit vraagt wel om enkele randvoorwaarden. Het risico van zo'n kleine organisatie is de kwetsbaarheid ervan. Deze ondervangen we door een relatief kort proces (effectief 7 maanden), een voldoende lange adem van de kleine kern om van idee naar resultaat te komen, maar bovenal het bewust aanboren van organisatiekracht van betrokkenen. Verder doet het een groot beroep op de vaardigheden van het team. De opdrachtgever brengt omgevingsgevoeligheid in (sterke relaties met instellingen, netwerken van inwoners, lokale cultuur, gemeentelijke diensten, bestuur) en het snel grijpen van kansen vanuit een bewust kleine organisatie (stadsdeelgewijs werken in Enschede). De opdrachtnemer brengt uitgesproken ideeën over het proces in en inhoudelijke expertise voor de sociale ruimtevraag. Beiden hebben een grenzeloze nieuwsgierigheid en hebben creativiteit om onverwachte lijnen aan elkaar te knopen.

Bovendien gaat de aanpak bewust niet uit van 'integraal werken'. Integraliteit kan een resultaat zijn, maar geen uitgangspunt. Wordt het als uitgangspunt genomen dan verzuipet de projectleiding in de hoeveelheid informatie en mogelijke relaties over en weer die dat oproept. Hiertegenover staat in de aanpak het werken met een gemeenschappelijk gedragen, verbindende koers. Om die koers scherp en hanteerbaar te maken bestaat hij uit drie hoofddambities, de 'pijlers'. Deze komen getrapt tot stand. Ze komen niet rechtlijnig uit alle losse gesprekken voort, maar opnieuw door 'duiden'.

Pijlers Wesselerbrink

1. Trots op de Wesselerbrink - De wijk is sociaal en ruimtelijk naar binnen gekeerd. Er is trots, maar deze is onzichtbaar. Die trots moet zichtbaar worden, sociaal en ruimtelijk. En we willen dat de Wesselerbrink een wijk wordt waar ook de rest van Enschede trots op is.
2. Nieuw noaberschap - 'Noaberschap' om de sterke bestaande kwaliteit van samenwerkingsbereidheid vast te houden, 'nieuw' om deze meer naar elkaar en naar buiten te keren. Nieuwe bewoners willen we op deze leefstijl werven.
3. Uniek en geliefd in Enschede - De wijk wordt door de herstructurering meer een middenwijk, maar mag geen gemiddelde wijk worden.

'Leefsturing', een nieuw paradigma?

De sectoren fysiek, sociaal, economie en veiligheid spelen bij de enkelvoudige kruispunten voor de Wesselerbrink niet meer zo'n aparte rol. Wat naar boven komt zijn acties om het leven van huidige en toekomstige inwoners in de Wesselerbrink verbeteren. Die acties komen op tafel te liggen door bilaterale gesprekken, enkelvoudige ontrafeling en ateliers. Het huidige en toekomstige leven in de wijk staat centraal, niet 'sociaal' of 'fysiek'. Op die acties wordt sturingskracht ontwikkeld, niet vanuit een centrale sturingsgedachte, maar via de nieuwe tactiek van kruisbestuiving, ketenorganisatie en ontketenen. Die sturingskracht noemen we leefsturing.

Een greep uit de vele resultaten van de 'leefsturing'

Kleurrijk noaberschap

Op allerlei fronten wordt duurzame uitwisseling gestart tussen culturen. Duurzaam betekent: beide groepen hebben er structureel iets aan. Suryoyes, Nederlanders en winkeliers gaan uitwisseling in handel organiseren (van een multiculturele feestdagenkalender die de winkeliers maken tot een onderzoek door de projectontwikkelaar om meer kleur in het nu vrij blanke winkelcentrum te krijgen). Er komt culturele uitwisseling voor eten, muziek, dans, recepten, mode en bruidskleding. Culturen gaan van elkaar leren met rolmodellen (ROC) en door ouders bij de schoolcarrière van hun kinderen te betrekken. En de Twentehallen worden opengesteld voor exposities.

Maatschappelijk vastgoed

Woningcorporaties, het gemeentelijk vastgoedbedrijf en het stadsdeel nemen het initiatief om tot een voorzieningencorporatie te komen, en uiteindelijk tot fraaie voorzieningengebouwen. Begin 2005 ligt er een gedeelde visie op het maatschappelijk vastgoed, de start van een revolutie voor het maatschappelijk vastgoed in Enschede, waarbij Enschede Zuid als proefwijk is gekozen.

Preventie creëert nieuwe markten

De welzijnsstichting, de thuiszorg en het onderwijs hebben de handen ineengeslagen om in enkele korte stappen het gewenste preventielandschap te schetsen, dat zij over vijf jaar in de Wesselerbrink willen hebben. Dat koppelen ze vervolgens aan sociaal ondernemerschap en het actief creëren van nieuwe budgetten voor hun preventiewerk.

Kunstlanen, Cultuurbrinken

Woningcorporatie Domijn, kunstenaars, wijkraad en stadsdeel starten een reeks aan initiatieven. Verhalen van bewoners worden gemobiliseerd en verwerkt in kunst op straat (vorm nog te bepalen). De wijkraad gaat met bewoners starten één brink een geheel eigen identiteit te geven, met als doel uiteindelijk iedere brink een andere 'kleur' te geven. De tijdelijke leegstand die de herstructurering gaat opleveren wordt ingezet voor culturele doelen, waaronder glazen ateliers zodat passanten kunstenaars aan het werk kunnen zien. De Wesselerbrinklaan, nu een scheidend element, wordt een verbindend element door er één groot kunstwerk met symboolwerking van te maken.

Trots door buurtsoap 'Noabers'

Er is subsidie aangevraagd om een soapserie op lokale televisie te krijgen: Noabers. Dit heeft veel doelen: trots op de wijk creëren, een platform voor emoties van bewoners rond de herstructurering bieden, verbredering tussen culturen en uitdragen noaberschap als leefstijl.

Campagneteam en overkoepelende bewaking voortgang en kwaliteit

Er is een campagneteam opgericht, en een organisatie geregeld om de voortgang en de kwaliteit van de vele acties te bewaken en waar nodig aan te sturen. Dit leest u in hoofdstuk 8.

Een paradigma is de set met basisregels waarmee wij de werkelijkheid proberen te vangen en naar onze hand trachten te zetten. De lijnorganisatie met sectoren is zo'n paradigma te noemen, net als ruimtelijke ordening of welzijnsbeleid. Doordat de werkelijkheid steeds verandert, veranderen onze paradigma's eens in de zoveel tijd mee. Dat gaat niet vanzelf. Paradigma's hebben te maken met lang ingesleten werkpatronen, zoals wij gewoon zijn de dingen te doen. Een paradigmaverschuiving (paradigm shift, Kuhn) is fundamenteel en omvangrijk. Vaak ontstaan deze in periodes waarin de werkelijkheid al is veranderd, maar wij ons nog krampachtig vasthouden aan ons oude paradigma.

Generalisten en specialisten

We denken dat wij met onze ervaringen in de Wesselerbrink op een nieuw paradigma zijn gestuit, als antwoord op het sectorenmodel en samenwerking tussen die sectoren als sociaal en fysiek: namelijk, het Enschedese model van stadsdeelgewijs werken (het 'Wonder van Enschede') in combinatie met de ervaringen van de kerngroep en de aanpak die wij hebben gehanteerd. Als het zo is dat we nu op een nieuw paradigma zijn gestuit, dan hebben we het vanaf nu niet meer over 'ruimtelijke ordening' of 'welzijnsbeleid' maar over 'leefsturing'. Leefsturing is een vak van generalisten. In de uitwerking heeft die op onderdelen absoluut nog specialisten nodig. Bouwen zal altijd nodig zijn, en dat vraagt om specifieke procedurele kennis. Preventiewerk is eveneens een vak apart. De vakdisciplines zijn hard nodig om de onderwerpen die uit de leefsturing naar voren komen te helpen doorontwikkelen.



Het 'Wonder van Enschede'

De Cultuurstraataanpak kon ontstaan in en dankzij de context van het Stadsdeelgewijs Werken. In Enschede heeft dit vier doelen: 1) samenhang tussen wat gemeente, instellingen en bedrijven in de stadsdelen doen; 2) activering en participatie van inwoners; 3) maatwerk waardoor dienstverlening goed aansluit op de vraag in de stadsdelen; en 4) slagkracht om snel problemen op te lossen. De ingezette weg werkt. Alle partijen nemen hun rol steeds serieuzer op en handelen hier ook naar. Al werkend en lerend is een Enschedees model voor stadsdeelgewijs werken ontwikkeld.

De wetenschappers prof. dr P.W. Tops en drs R. Weterings (Stedennetwerk, Universiteit van Tilburg) geven aan dat als dat model slaagt, er sprake is van 'Het wonder van Enschede'.

Dit 'wonder' onderscheidt zich van andere vormen van wijkgericht werken:

- De organisatie is bewust niet gekanteld. De structuur van sterke diensten is blijven bestaan. Het management stuurt op een stadsdeelgewijze oriëntatie van de diensten. De gemeenteorganisatie is hierdoor effectief en zichtbaar in de stadsdelen. Er is geen grote, bureaucratische stadsdeelorganisatie opgetuigd (3 fte's per stadsdeel) om strijd met de diensten te voorkomen en om te voorkomen dat stadsdelen onnodig uitvoering van externe partners gaan 'overnemen'. Het stadsdeelmanagement opereert vanuit vaste locaties in de stadsdelen. Van hieruit scheidt de gemeente effectieve samenwerkingsverbanden met alle participanten uit het krachtenveld. Zo creëert Enschede de voorwaarden voor een concrete, minder verkokerde, integrale aanpak in de wijken.
- Politiek is het stadsdeelgewijs werken vertaald in stadsdeelwethouders en stadsdeelcommissies. De stadsdeelcommissies werken letterlijk in de wijk en zijn sterk op de inwoners georiënteerd. De stadsdeelwethouder is bestuurlijk opdrachtgever voor projecten op de schaal van een stadsdeel. Dit levert bestuurders op die herkenbaar zijn voor inwoners en die ook daadwerkelijk weten wat er in de wijken leeft.
- Erkende wijkraden en dorpsraden spelen een grote rol bij het activeren van individuele en groepen burgers voor een betere leefbaarheid in de wijk. Verder investeert Enschede ook in de relaties met overige organisaties van bewoners en ondernemers.
- Diverse professionele instellingen en organisaties (zoals woningcorporaties, politie, wijkwelzijn, thuiszorg) opereerden al langer op de schaal van buurt/wijk en/of stadsdeel. De wijze waarop de gemeente stadsdeelgewijs werkt stimuleert deze organisaties om participatie en klantgerichtheid op wijkniveau tot een essentieel onderdeel van hun werkzaamheden te maken. Vraag en aanbod van burgers worden zo steeds beter op elkaar afgestemd.

4 Kultuurstraat- aanpak, een recept

Na deze inleiding doen we graag een poging om u het recept te geven van de Kultuurstraataanpak. Het is nadrukkelijk een recept. Wij gaan ervan uit dat een goede kok zijn recepten nooit letterlijk volgt, maar er het beste uithaalt en het recept volledig naar zijn hand zet. De aanpak is geen sjabloon. In nieuwe situaties zullen de inzichten uit dit project minimaal moeten worden geënt op de dan geldende omstandigheden.

Recepten zijn een reconstructie achteraf, gebaseerd op de ervaring van het uitproberen. Ook bij de Kultuurstraataanpak is dit het geval. Het is niet de aanpak zoals wij die vooraf hebben verzonnen, maar zoals hij uiteindelijk heeft gewerkt. Dat is gegaan met vallen en opstaan, en voortdurend tussentijdse feedback en bijstellen. Aan het begin hadden we geen vastomschreven beeld van wat de 'Kultuurstraat' zou moeten zijn. Met open vizier zijn we gesprekken aangegaan, en de rest is daaruit gevolgd. Wel speelden de ervaringen die we al hadden (de ervaringen van de externe adviseur met de Stipo-aanpak en eerdere projecten en de ervaringen van het stadsdeelmanagement met stadsdeelgewijs werken) een belangrijke rol, alsmede de context, die we hierna beschrijven.

In één opzicht verschilt de Kultuurstraataanpak van een recept. Een recept vraagt het hanteren van een zekere volgorde. Voor onze aanpak zijn we op veel fronten tegelijk bezig. Er is wel een zekere volgorde nodig, maar het gaat niet van 'A' naar 'B' zoals in het straks volgende schema, maar verloopt meer als een hinkelspel (zoals het boek Rayuela van Julio Cortázar).

Bundeling initiatieven en projecten

Naast de herstructurering lopen er (of gaan lopen) veel activiteiten en projecten in de Wesselerbrink. Deze dragen elk bij aan de vernieuwing van de wijk. Maar zonder sturing worden ze los van elkaar uitgevoerd. Door partijen op specifieke thema's met elkaar in contact te brengen werken we aan slimme combinaties; zowel ruimtelijk (gedeeld gebruik van gebouwen en openbare ruimte) als in activiteiten (aansluiten op elkaars activiteiten, middelen en organisatie).

Het stadsdeel (de gemeente) heeft weinig middelen actief om te sturen. Desondanks hebben wij de wens om vanuit ketendenken een sterkere leefkwaliteit voor alle inwoners te organiseren. Het goed georganiseerd krijgen van die ketens is hiervoor belangrijker is dan geldmiddelen.

Kultuurstraatconcept en -aanpak

Om een sterke sociale infrastructuur te bereiken is het niet voldoende om alle projecten afzonderlijk op te pakken. Er is samenhang nodig en slimme verbindingen. Hiervoor hanteren we het Kultuurstraat concept. De Kultuurstraat is niet letterlijk een straat, maar een metafoor om ruimtelijke en economische ontwikkelingen te verknopen met sociale en culturele effecten. We spreken over een straat omdat het gaat om de combinatie van gebouwen en omliggende openbare ruimte.

De aan de Universiteit van Amsterdam ontwikkelde en door praktijktoepassing doorontwikkelde Stipo-aanpak is de inspiratiebasis geweest om met het stadsdeel Enschede Zuid tot een eigen Kultuurstraataanpak te komen. Essenties van deze aanpak zijn:

Middle-up-down Niet top down, maar ook niet alleen bottom-up: middle-up-down. Mobiliseer vernieuwende ideeën, kennis en inspiratie uit de wijk om tot een doorleefd plan van aanpak te komen. Leg het plan niet op maar maak van onderaf, maar wel in combinatie met het bredere perspectief van schaal en tijd.

'Enhancement' Pak initiatief niet af maar beloon het. Neem initiatieven die er al zijn als uitgangspunt. Frustrer lopende projecten niet, maar versterk ze door ze slim met elkaar te verbinden.

Co-makership Werk niet van achter de tekentafel. Maak sleutelfiguren, inwoners, investeerders, raadsleden en beleidsmakers mede ontwikkelaar (co-maker) van het plan door ze actief te laten bijdragen. De visie is dan van hen.

Toekomstgericht Voer gesprekken vanuit streefbeeld: redeneer niet van vroeger naar nu (problemen in het verleden oplossen), maar maak een sprong in de tijd naar de toekomst van de wijk, om van daaruit naar het hier en nu terug te denken en daar strategieën aan te koppelen.

*Kruispunten
en creativiteit*

Breng mensen in ateliers bij elkaar zodat nieuwe combinaties ontstaan en mensen initiatieven en ideeën aan elkaar gaan knopen. Creëer 'kruispunten' tussen expertises en denkwerelden, wat veel nieuwe inzichten, acties en enthousiasme oplevert.

*Enkelvoudig
ontrafelen*

Pas gedurende alle fases de methode van 'enkelvoudig ontrafelen' toe. Complexe vraagstukken voor stedelijke vernieuwing zijn samengesteld uit enkelvoudige deelproblemen. Een oplossing komt niet tot stand door het complexe, samengestelde vraagstuk in zijn geheel te blijven bezien. Door opdeling ontstaan handelingsperspectieven. Gebruik co-makergesprekken om projectideeën voor de enkelvoudige problemen te mobiliseren.

*Integraal als
resultaat, niet
uitgangspunt*

Houd het proces beheersbaar en enthousiasmerend voor de deelnemers met één op één gesprekken en selectieve en gerichte organisatie van 'kruispunten'. Geen grote praatclubs waar weinig uit voortkomt, maar een geleidelijke communicatie-opbouw. Door ontrafelen wordt het zoeken naar vernieuwing op onderdelen mogelijk koppel deze vervolgens aan elkaar.

De aanpak schakelt daarbij voortdurend tussen:

- beschikbare middelen en het realiseren van het streefbeeld
- korte termijn kansen en lange termijn streven naar kwaliteit
- mensen en ruimte
- lokale investeringen en de betekenis voor wijk en buurt.

5 Context

Een aanpak is niet los te zien van de omgeving waarin hij wordt toegepast en de doelen die de aanpak dient. Een aanpak werkt niet als sjabloon, of blauwdruk, maar functioneert alleen als hij goed wordt ingepast in zijn context. Die context bestaat (minimaal) uit de lokale cultuur (in dit geval de Twentse cultuur en die van de Suryoyes), de werkomgeving (in dit geval het stadsdeelgewijs werken) en de financiële omstandigheden (in dit geval een stadsdeel met beperkte eigen middelen).

Lokale cultuur

Kenmerken van de Twentse cultuur:

- constructief: schouders eronder, gericht op samenwerken
- sterke herkenning in Twents naoberschap
- bereidheid iets terug te doen ("voor wat, hoort wat" mentaliteit)
- resultaten boeken maar niet hardop trots zijn
- voorbeelden van de samenwerkingsgeest: Brede School aanpak, woonservicegebied, buurtkamers, multiculturele festiviteiten, buurtbus, Zomer op Zuid, zeer hoge organisatiegraad van inwoners via de wijkraad en meer dan 50 bewonerscommissies.

Kenmerken van de Suryoye cultuur:

- in de Wesselerbrink zijn meer culturen aanwezig dan 'autochtone Twenten', de grootste groep zijn de Suryoyes (Syrisch-Orthodoxen, 600 gezinnen)
- hoge organisatiegraad: een wij-cultuur met sterke interne sociale controle
- financiële solidariteit binnen de groep
- ondernemerschap is belangrijk
- internationale oriëntatie
- vluchtelingen zonder thuisland; willen hier blijven en investeren in de toekomst van hun kinderen.



Betekenis voor navolgbaarheid:

Een aanpak is niet één-op-één te kopiëren, hij moet worden geënt op de aanwezige culturen. De aanpak van de Kultuurstraat is navolgbaar, maar dus niet één op één kopieerbaar. Begin (landelijke) trends, ervaringen en inzichten van elders op te zoeken. Ga deze vervolgens sparren met visionairs, inwoners, betrokkenen en investeerders en om ze te vertalen naar de lokale omstandigheden en om toe te werken naar werkbare lokale oplossingen. Gebruik gesprekken met inwoners en intermediairs om een beter gedeeld begrip te krijgen van de lokale culturen. Gebruik ateliers om culturen in de wijk tot wederzijds begrip en uitwisseling te brengen.

Stadsdeelgewijs werken (Het 'Wonder van Enschede')

Kenmerken van het stadsdeelgewijs werken in Enschede (Zuid):

- stadsdeelmanagement als gemeentelijke partij, los/vast van de gemeentelijke sectoren, met groot draagvlak bij bewoners en partijen
- sturen op processen van initiatieven uit de wijk (en laat deze daar ook): verbinden en verkopen, bewaken ambitie en lange termijn doelen, hanteren open agenda's
- relatiegericht: belangrijker dan inhoud is 'het vertrouwen hebben dat inhoudelijke kwaliteit uit het proces komt, omdat het bij de partijen in de wijk zit'
- taakgericht en experimenterend: het resultaat telt, vanuit het motto: 'Begint, eer gij bezint' - niet te lang blijven wikken en wegen maar al doende leren
- sturen op lange termijn effecten (niet op resultaten!) en korte termijn resultaten
- het dicht op de werkelijkheid 'op straat' werken dwingt tot integraliteit.

Betekenis voor navolgbaarheid:

Deze aanpak is ook mogelijk in een lijnorganisatie, maar dan moet de aanpak worden vertaald naar een manier van werken die past binnen de randvoorwaarden / kaders van een lijnorganisatie, mits:

- de relaties met inwoners en investeerders kort worden gehouden
- gedacht en gehandeld wordt vanuit gebiedsperspectief in plaats van sectoraal
- er een mandaat van de opdrachtgevers is (zowel ambtelijk als bestuurlijk).

Dit kan bijvoorbeeld door er binnen een lijnorganisatie een project van te maken, maar wel met een kleine omvang, en met de wortels in, en gevoed door de wijk. Overigens is er veel ervaring aanwezig bij gemeenten met wijkgericht werken (zie: www.lpb.nl www.stedennetwerk.nl).

Financiële omstandigheden

Context: de combinatie van toenemende bezuinigingen en tegelijkertijd een groter taken- en eisenpakket vanuit Rijk en samenleving. Dit kan verlamdend werken, maar juist op dat moment is voor een overheid de combinatie van creativiteit en ondernemerschap nodig.

Creativiteit:

- denk buiten eigen (bestaande) kaders
- zoek naar verrassende oplossingen via een verrassend proces
- schouw actief op inspiratie van elders (open houding)
- werk aan enthousiasme en motiveer daarmee
- organiseer van kruispunten tussen denkwerelden in de wijk
- organiseer slimme combinaties, zowel ruimtelijk als in activiteiten
- kom in moeilijke omstandigheden toch tot gedurfde oplossingen
- werk met streefbeelden (verlaat het hier en nu), een 'herinnering aan de toekomst' (G. Parker)
- schakel vooroordelen uit (benader vanuit 'nul').

Ondernemerschap:

- werk aan resultaten door opsporen lokale investeringsstromen (doe niet alles zelf, mobiliseer investeringen van anderen)
- trek nieuwe investeringsstromen aan (vanuit landelijke netwerken en subsidies weten te vinden)
- zoek steeds de gezonde spanning tussen draagvlak en daadkracht op: begint eer gij bezint
- stuur op enthousiasme en commitment
- ga inventief om met lopende initiatieven, die stimuleren en belonen (enhancement)
- ga inventief om met externe gelden.

Betekenis voor navolgbaarheid:

Zit niet bij de pakken neer maar steek meer energie in creativiteit en ondernemerschap. Creëer hiervoor bewust ruimte, anders verdwijnt het onder de druk van de dagelijkse werkstroom. Organiseer bijvoorbeeld inhoudelijke ateliers op sociaal-maatschappelijke 'kruispunten': wissel creatieve inzichten uit en combineer investeringsstromen.

Voorbeeld van ondernemerschap

De financiering van preventie

We gaan steeds meer naar een meetbare samenleving, met concrete resultaten op korte termijn. Voor preventie is in minder plaats, want preventie is juist het niet zichtbaar laten worden van problemen. Dat laat zich moeilijk op concrete output meten. Maatschappelijke aandacht en de overheidsfinanciering voor preventie nemen af.

De welzijns- en thuiszorgpartijen in de Wesselerbrink hebben de handen ineen geslagen om het gewenste preventielandschap over vijf jaar te schetsen. Vervolgens kijken ze van daaruit welke nieuwe investeringsstromen ze voor preventiewerk kunnen aantrekken, door op zoek te gaan naar partijen die twee euro kunnen besparen door één euro in preventie te investeren:

- Corporaties: investeringen in leefbaarheid schelen op termijn harde euro's in de fysieke herstructurering
- Zorgverzekeraars: één euro voor preventie voor ouderen (diensten aan huis en techniek) bespaart de zorgverzekeraars op termijn twee euro in de harde zorg
- Scholen: preventie integreren in onderwijsdoelstellingen om leerachterstanden en jeugdproblematiek te voorkomen
- Bedrijfsleven: grote bedrijven merken dat hun personeel gemotiveerder raakt wanneer het bedrijf activiteiten sponsort waar werknemers vanuit welbevinden trots op kunnen zijn; dus niet meer de bedrijfsnaam gekoppeld aan een Grand Prix, maar aan het World Food Program, en daar ook eigen medewerkers naar toe laten gaan; dit blijkt meer trots op het bedrijf op te leveren - en uiteindelijk een hogere productiviteit.

Op termijn kan zo de financiering van welzijn kantelen: 75% door maatschappelijke en commerciële partijen, 25% door overheden.

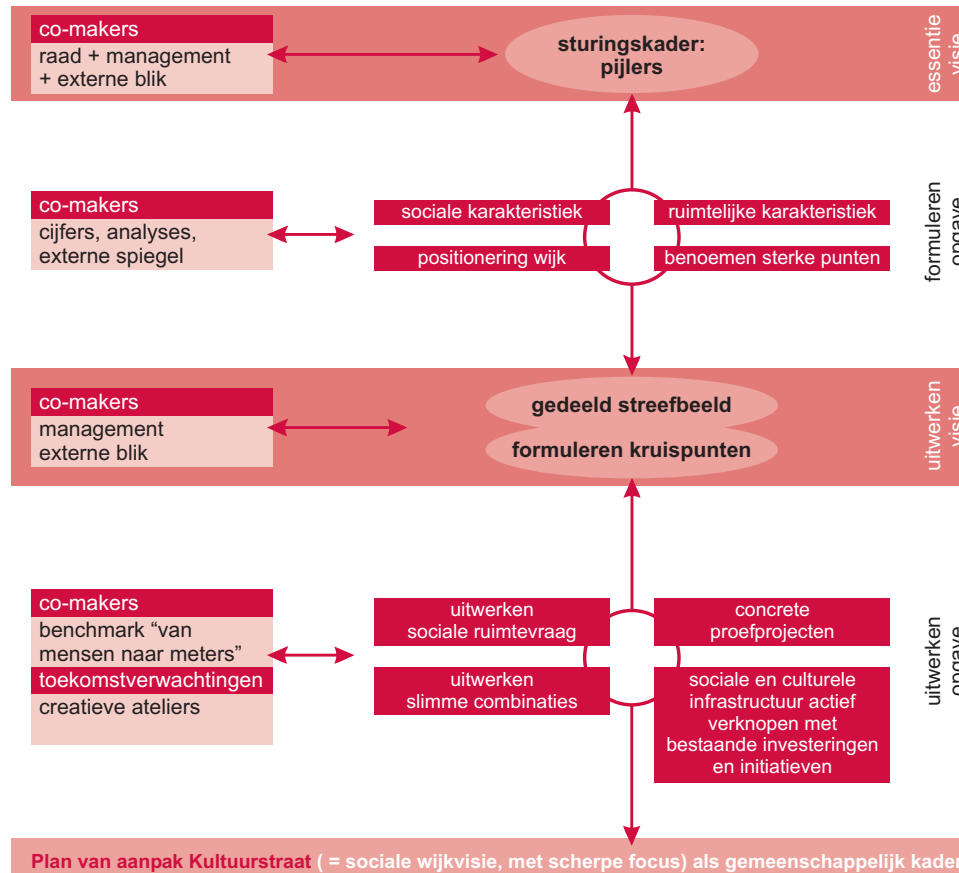
6 Schematisch overzicht van de aanpak

Kultuurstrataanpak

of: hoe kunnen stedelijke vernieuwingen ook bijdragen aan een sterkere sociale en culturele infrastructuur in de wijk. Een aanpak in zes maanden.

HOE

WAT



Zoals aangegeven is dit schema een reconstructie achteraf. Het is niet de aanpak zoals wij die vooraf hebben verzonnen, maar zoals hij uiteindelijk heeft gewerkt. Dat is gegaan met vallen en opstaan, en voortdurend tussentijdse feedback en bijstellen.

De aanpak is niet bedoeld als sjabloon. De fases in het schema hoeven en kunnen niet gevolgtijdelijk worden uitgevoerd. Een gesprek met een inwoner of investeerder is bijvoorbeeld te gebruiken om aan verschillende fases tegelijkertijd voeding te geven. Het integreren van denken en doen maakt dat sommige onderdelen al direct in uitvoering worden gezet.

7 Het recept

Wij gaan ervan uit dat u dit leest als recept, en als een goede kok het recept naar uw hand zet.

Alle fasen: de strategie van het co-makership

Geef co-makers een essentiële rol in alle fasen. Richt uw strategie erop dat inwoners, investeerders, beleidsmakers, bestuurders en andere betrokkenen zich verantwoordelijk gaan voelen, en niet afzijdig blijven. Door hun bijdrage wordt de visie ook van hen, ze zijn letterlijk: 'co-maker'.

Gebruik het werken met co-makers als een mes dat aan twee kanten snijdt. Vergaar in relatief korte tijd prikkelende kennis vergaard die essentieel om tot vernieuwing te komen (iets wat nooit uit websites, publicaties of statistische analyses is te verkrijgen). En bouw commitment op bij belangrijke spelers voor de uitvoering van de vernieuwende ideeën.

Wil co-makership succesvol zijn dan moet het aan een aantal randvoorwaarden voldoen:

- begin bilateraal (wek niet te snel grote verwachtingen bij een grote groep die in het proces niet meer zijn te managen; betrek liever enkele co-makers goed dan veel een beetje; bouw geleidelijk vertrouwen op om tot vernieuwing te komen)
- hanteer als interviewer een open attitude en toon oprecht belangstelling (dialogo, tweerichtingverkeer, eigen kennis tijdelijk bewust uitschakelen, vanuit wereld co-maker beginnen en gaandeweg meetillen in breder kader, geen dichtgetimmerde vragenlijst)
- laat de gedachten loskomen van het hier en nu; vraag elke co-maker wat hij/zij wil bereiken met de wijk over 20 jaar en wat zij dan juist niet meer zien; dit is input voor het streefbeeld
- u bent als interviewer niet doelloos, u wilt iets bereiken (o.a. de pijlers); zoek daarvoor naar coalities en toon de fundamentele bereidheid om andere geluiden te mobiliseren, sla nieuwe wegen in waar dat beargumenteerd nodig is
- koppel de streefbeelden al tijdens de gesprekkenreeks aan het handelen van initiatiefnemers, investeerders en beleidsmakers; het co-makersgesprek is een subtiel spel van 'halen en brengen'
- laat de co-maker snel zien wat er met zijn bijdrage gebeurt (verzilver tussentijdse resultaten met korte gespreksverslagen, herhalingsdiscussies, of concrete uitvoeringsacties).

Selecteer co-makers op grond van drie vragen:

1. Voor welke enkelvoudige kennisgebieden willen wij iets weten?
2. Wie kan sprankelende ideeën leveren op een voor de visie benodigd kennisgebied? (Bring deze vooraf in kaart gebracht en herijk ze gaandeweg steeds.)
3. Wie vervult een rol als sleutelfiguur in een grotere groep? (Heb je deze sleutelfiguur mee, dan heb je meteen een veel grotere groep mee. Een co-maker kan een deel van de communicatie overnemen richting de eigen groep, wat overtuigender is dan wanneer u het uitlegt.)

Kies bewust een opbouw in de categorieën van co-makers die u aan tafel uitnodigt (zie bilaterale gesprekkenreeks). Co-makers beschikken elk over een deel van de benodigde kennis en inzichten. Mening en beelden kunnen soms fundamenteel verschillen. Door met meerdere co-makers te spreken krijgt u gaandeweg een completer beeld en bent u in staat om geluiden tegen elkaar af te zetten. U krijgt een totaalbeeld van de wensen, kansen en plannen voor de toekomst. Bundel dit totaaloverzicht in concept plan van aanpak en presenteer dit aan de co-makers. Bring daarna afzonderlijke co-makers letterlijk met elkaar in contact (zie 'kruispunten').

DOs & DON'Ts bij co-makersgesprekken

DOs:

- Neem uitspraken en ideeën van uw gesprekspartner op in de visie en de plannen.
- Deel niet mee wat u al weet. Steek energie in het vinden van verrassende nieuwe ideeën in de uitspraken van je gesprekspartner.
- Stel vragen die uw gesprekspartner op ideeën en oplossingen brengt (vraag door naar mogelijke oplossingen).
- Deel eigen oplossingsideeën en stimuleer de gesprekspartner zo met nieuwe ideeën te komen.
Wees bereid om de ideeën van de gesprekspartner te gebruiken als elementen of zelfs fundamentele van de eigen visie. Dit leidt sneller tot een gedeelde visie: de basis van co-makership.
- Maak een verslag gericht op maximaal enthousiasme bij de gesprekspartner.

DON'Ts:

- Ga nooit in debat. Stel uzelf niet ten doel om uw eigen visie te verdedigen en de gesprekspartner te overtuigen.
- Deel nooit mee wat de gemeente als probleem ervaart om vervolgens te vertellen hoe de gemeente dat wil oplossen.
- Vermijd het om energie te steken in het vinden van de nadelen en mogelijke problemen bij de ideeën van uw gesprekspartner.
- Gebruik nooit uw kennis om gelijk te krijgen.
- Laat een vervolg op de eerste gesprekken nooit lang achterwege (black box-effect).

Fase 1: pijlers

Zet met enkele 'pijlers' het hart van de visie neer. De pijlers verwoorden krachtig de drie belangrijkste ambities voor de wijk. Kies er twee of drie, bewust niet meer, om ze in het dagelijks werk oproepbaar te houden (less is more). Gebruik de pijlers om in de rest van het proces vanuit één verbindende koers handelen en denken over losse initiatieven, om samenhang tussen initiatieven te krijgen en om ze elkaar te laten versterken, om keuzes te maken en een scherpe focus te krijgen.

Benoem de pijlers op grond van gesprekken met 'co-makers', door de hoofdlijnen hieruit te halen en in overleg met opdrachtgever en raadsleden te duiden wat daaruit de drie belangrijkste zijn. Inwoners en investeerders zijn niet letterlijk gevraagd naar pijlers, het is een duiding 'naar aanleiding van'.

Fase 2: formuleren opgave

Om te weten waar de wijk nu staat ('ist') stelt u uit de schat aan informatie uit co-makergesprekken een sociale en ruimtelijke karakteristiek op. Positioneer de wijk in zijn omgeving en benoem de sterke punten. Het wordt helder waar u staat:

- er is dieper inzicht in lopende en komende initiatieven en investeringen en hun onderlinge verbanden
- de kracht van de wijk is expliciet gemaakt
- sleutelfiguren in en om de wijk zijn deelgenoot van de drie pijlers.

Fase 2: sociale karakteristiek

Om de sociale infrastructuur te kunnen versterken is eerst begrip nodig: hoe werkt deze nu? Mobiliseer hiervoor primair kwalitatieve inzichten van inwoners over groepen in de wijk, ontstaansgeschiedenis, activiteiten en attitude. Gebruik cijfers om de (meestal gekleurde) beelden te staven en te relativieren.

Zet individuele meningen af tegen de persoonlijke situatie van de co-maker: is die achteruitgegaan, dan is hij eerder negatief over de wijk, en andersom. Staaf de optelsom van individuele ervaringen en het totaalbeeld hieruit aan ervaringsdeskundigen die in de wijk staan, maar er ook bovenuit kunnen stijgen.

Fase 2: ruimtelijke karakteristiek

Kijk voor de ruimtelijke karakteristiek terug naar de ontwerpfilosofie waarmee de wijk is ontstaan, en hoe deze in het hier en nu functioneert. Belicht daarbij vooral de sociale aspecten van de ruimtelijke karakteristiek: de uitstraling en sfeer, het imago, de ruimtelijke structuur van voorzieningen (spreiding, concentraties), en het functioneren van de verschillende openbare ruimtes.

Fase 2: positionering wijk

Gesprekken met inwoners leveren vooral een beeld op van het hier en nu. Een wijk functioneert altijd in een bredere schaal, en wijken verschieten door de tijd heen van functie en karakter. Zet daar daarom beelden naast over toekomstige ontwikkelingen, in de wijk zelf, maar ook in de omgeving. Besteed apart aandacht aan de positionering van de wijk in een groter gebied en in de tijd. Benoem op grond hiervan kansen en zet vraagstukken binnen de wijk in de tijd.

Fase 2: sterke punten

Voorkom alleen te focussen op de problemen. Waar u energie in steekt groeit, en dat geldt ook voor problemen. Laat zowel de sociale als de ruimtelijke karakteristiek uitmonden in een beeld van de sterke en zwakke punten. De wijk moet zich ook bewust zijn van wat al sterk is, om vanuit eigen kracht tot ontwikkeling te komen (uitgangspunt van de in Enschede toegepaste ABCD-methode, Asset Based Community Development, die niet focust op problemen maar uitgaat van de eigen krachten in de wijk).

Fase 2: cijfers en analyses

Gebruik cijfers en analyses niet als basis (ze zijn weinig toekomstgericht en verschaffen geen kwalitatief inzicht), maar wel om meningen te staven of relativieren, en om grip te krijgen op de omvang van in gesprekken gesignaleerde opgaves.

Fase 2: externe spiegel

Vraag deskundigen van buiten de wijk mee te denken (externe blik) om inzichten uit andere delen van het land te mobiliseren voor de wijk. Hiermee krijgt u beschikking over extra denkracht, netwerk mogelijkheden, analogieën (vergelijkbaar probleem in ander vakgebied) en identificatie (zelfde probleem dat elders verder is). Zoek via eigen netwerken actief naar voorbeelden, cases en analyses uit het veld. Hou de wijk zo als het ware een spiegel voor. Mobiliseer vooral ook oplossingen van elders. Pas ze niet één op één toe maar pas ze aan op lokale omstandigheden en mogelijkheden.

Fase 3: uitwerken visie

Schrijf alles aaneen in het eerste concept plan van aanpak. Deel de opgebouwde visie in een grote werkbijeenkomst met alle co-makers en nodig daar inspirerende gastsprekers bij uit. Maak de eerste afspraken voor het uitvoeringsprogramma.

Fase 3: gedeeld streefbeeld

Stuur op een taakcultuur waarin het 'willen' sturend is voor het 'durven', het 'kunnen' en het 'moeten'. (Dit in tegenstelling tot de rolcultuur waarin het 'moeten' en 'kunnen' bepalend is voor het 'willen'). Kijk eerst naar ambities en wensen, maak deze gedeeld, en zoek daarbij naar strategieën en middelen.



Het opstellen van het streefbeeld vervult hierbij een wezenlijke rol. Stel in co-makergesprekken, discussies met raadsleden en de organisatie steeds eerst de vraag centraal: "wat willen we over 20 jaar voor de wijk hebben bereikt?" Breng de afzonderlijke antwoorden op deze vraag bijeen tot een gedeeld streefbeeld, dat op de grote werkbijeenkomst wordt besproken en als basis dient voor het Plan van Aanpak. Antwoorden kunnen ook beelden zijn (vgl. WijkBranding sessies).

Fase 3: kruispunten

Een gemeente of stadsdeel kan maar ten dele zelf projecten voor de sociale infrastructuur uitvoeren. De lokale overheid is steeds meer aangewezen op partners en investeerders met eigen doelen. Naast betrokkenheid van de partners bij het gedeelde streefbeeld is een extra 'hefboom' nodig om initiatieven werkelijk van de grond te krijgen. Deze hefboom bestaat uit het maken van unieke combinaties in 'kruispunten'.

Enkele voorbeelden:

- realiseren sociaal voorzieningengebouw
- organiseren van cultuurevenement waarin alle culturen hun trots uitdragen
- organiseren van een reeks (zeer) grote beeldbepalende kunstwerken die 'het boek van de wijk' schrijven.

Deze combinaties hebben drie kenmerken gemeen. Ze brengen alle betrokkenen dicht bij hun doelen. Ze leveren geheel nieuwe, onverwachte mogelijkheden op, die eerder nog niet bestonden. En ze kosten weinig meer dan de investering om de combinatie te vinden.

Kansen om ontwikkelingen effectief en waardevol met elkaar te verbinden bestaan vrijwel altijd, maar zijn ook uniek en eenmalig. Voor het uitbuiten van deze kansen is maatwerk nodig: alleen in het lopende project en in het huidige tijdsgewricht is de gemaakte combinatie van meerwaarde. Het vinden van slimme kansen en mogelijke combinaties vergt creativiteit en overzicht. Creativiteit ontstaat door de uitwisseling van ideeën en het richten van (co-maker) gesprekken op het uitwisselen en ontwikkelen van ideeën.

Voor de Kultuurstraat Wesselerbrink zijn acht 'kruispunten' benoemd, elk met onderliggende combinaties van initiatieven en mogelijkheden van afzonderlijke partijen. Werk uw kruispunten uit in atelierssessies (zie hierna).

Fase 4: uitwerken opgave

In deze fase vertaalt u de essentie van de visie, de inzichten in de opgave en de uitgewerkte visie naar concrete acties en programma's. De organisatie van kruispunten, ateliers, slimme combinaties en commitment staat hierin centraal.

Fase 4: uitwerken sociale ruimtevraag

Onderscheid voor de sociale infrastructuur een sociale kant (netwerken, activiteiten) en een fysieke kant (maatschappelijk vastgoed zoals gebouwen voor voorzieningen en openbare ruimte voor sociaal gebruik). De maatschappelijke behoefte aan de fysieke kant noemen we sociale ruimtevraag. Deze heeft een kwantitatieve en een kwalitatieve component. De kwantitatieve component zijn de vierkante meters nodig voor sociale en culturele activiteiten (zie 'benchmark'). De kwalitatieve component haalt u uit gesprekken met inwoners en professionals, afgezet tegen landelijke trends en nieuwe wetgeving.

Fase 4: uitwerken slimme combinaties; sociale en culturele infrastructuur actief verknopen met bestaande investeringen en initiatieven

Voor het werken aan de sociale infrastructuur is vrijwel per definitie samenwerking tussen partijen nodig. Preventiewerk wordt bijvoorbeeld door veel partijen voor allerlei verschillende doelgroepen georganiseerd. Zij ervaren dat het preventiewerk financieel onder druk staat. Door slimme combinaties tussen preventie-activiteiten met schoolwerk, leefbaarheidsprogramma's van corporaties, politie ontstaan nieuwe mogelijkheden. Maar ook tussen groepen bewoners onderling kunt u programma's starten om tot uitwisseling en combinaties te komen die duurzaam tot wederzijds voordeel zijn.

Ook aan de fysieke kant, het maatschappelijk vastgoed, zijn slimme combinaties onontbeerlijk. Er is meestal meer vraag naar maatschappelijk vastgoed dan financieel en organisatorisch kan worden geboden, zolang als ieder het voor zich organiseert. Dit is op te vangen met een programma om in samenspraak met eigenaren van maatschappelijk vastgoed in de wijk (gemeente, corporatie, onderwijs, etc) de handen ineen te slaan. Dit zijn enkele voorbeelden van het zoeken naar slimme combinaties. Beter en slimmer gebruik maken van elkaars ruimte, initiatieven, denkkraft en capaciteiten zijn hierbij het uitgangspunt. Het is een vorm van ketenorganisatie voor een sterkere sociale infrastructuur.

Fase 4: benchmark 'van mensen naar meters'

Om de sociale ruimtevraag te 'meten' kunt u het instrument van de benchmark 'Van mensen naar meters' gebruiken. Het is een onderzoek naar de sociale ruimtevraag in uw wijk in vergelijking met kengetallen en ervaringscijfers elders. De benchmark is bedoeld als indicatie, als aanleiding om het denken over de sociale ruimtevraag verder te brengen. Het is geen wetenschappelijk, maar een sterk handelingsgericht instrument. De benchmark versterkt het denken over de sociale ruimtevraag en maakt het concreet en hanteerbaar. De benchmark wordt voortdurend aangepast aan de laatste inzichten. Dit instrument komt apart beschikbaar via www.stipo.nl.

Maatschappelijk Ondernemen

Op herstructurering is vaak de kritiek te horen dat de nadruk op de stenen ligt. Sociale instellingen kunnen zelf bijdragen aan het opheffen van deze onevenwichtigheid in de herstructurering. Niet alleen door hun stem veel beter te laten horen, maar ook door duidelijk te maken welke producten ze kunnen bieden en welke resultaten ze kunnen boeken. Sociale instellingen die deze meer 'ondernemende' manier van werken volgen, boeken daar goede successen mee. Voorwaarde is dan wel dat de gemeente scherp definieert waar ze met een wijk naar toe wil. Nu is de precieze opgave in de herstructurering ('waarvoor doen we het eigenlijk') vaak niet duidelijk.

uit: Sociale pijler in stedelijke vernieuwing niet assertief genoeg KEI centrum 15-06-2004

Fase 4: creatieve ateliers, 'kruispunten' en proefprojecten

Ga in deze fase op zoek naar kruispunten van initiatieven en investeringen. Uw doel is om enhancement, versterking van afzonderlijke initiatieven én uitvoering van de visie te realiseren. Maak daarbij gebruik van de inzichten uit eerdere fases. Door 'kruispunten' te organiseren roept u creativiteit en enthousiasme op.

Breng de denkwerelden van inwoners, initiatiefnemers en professionals rond een gericht onderwerp bij elkaar. Zorg ervoor dat ze in een creatieve setting tot uitwisseling komen, nadere ideevorming en afspraken over gezamenlijke vervolgstappen. Leg relaties tussen initiatieven die voorheen niet werden gezien. Dit verknopen is een actief en creatief proces dat plaatsvindt in de werkateliers. Het leidt tot nieuwe combinaties. Sluit atelierbijeenkomsten af met het formuleren van (proef)projecten die gezamenlijk de eerste (snelle) successen en het langere termijn uitvoeringsprogramma vormen, het benoemen van de eerste betrokkenen en een trekker (eigenaar). Het is een geconcentreerde en enthousiasmerende vorm van ketenorganisatie.

8 Organisatie-structuur verdere uitvoering

De komende periode is het Stadsdeelteam Zuid verantwoordelijk voor de bewaking van de uitgangspunten uit het plan van aanpak 'Was ik maar een Brinker!' en voor de uitvoering van de genoemde projecten. Elke tweede bijeenkomst staan de projecten uit de Kultuurstraat (en de projecten die daaraan raken) als vast onderdeel op de agenda.

Op deze bijeenkomsten schuiven de partners aan die het plan van aanpak hebben onderschreven. Dit onder de noemer 'stadsdeelteam plus'. Het gaat om partijen als:

- de wijkraad,
- de woningbouwcorporaties (alle),
- DC Vastgoed (ontwikkelaar winkelcentrum),
- accountmanagers van het DSOB (dienst Stedelijke ontwikkeling en beheer)
- en de DMO (dienst Maatschappelijke ontwikkeling).

Hierdoor zal ook de komende periode aandacht blijven voor de realisatie van de verschillende elementen uit het plan van aanpak.

Voor de verschillende onderdelen en kruispunten lopen inmiddels aparte programma's die worden opgezet door initiatiefnemers, inwoners, professionals en die (in elk geval in de beginfase) worden ondersteund door het stadsdeelmanagement. In het Plan van Aanpak is hiervoor per 'kruispunt' een uitvoeringsprogramma opgenomen. De ateliers zijn erop gericht om de deelnemers hun commitment uit te laten spreken om hieraan actief deel te nemen en in sommige gevallen ook als initiatiefnemer op te treden.

9 Reflectie op de aanpak

SWOT-analyse

STERK	ZWAK
<ul style="list-style-type: none"> • introduceren pijlers (trots, nieuw naoberschap en uniek/geliefd in Enschede als onderdeel van branding) • werken met streefbeelden • inhoudelijke innovaties: maatschappelijk vastgoed, nieuwe kengetallen voor benchmarking • opbouw van gesprekken / relaties (visionairen, gebruikers, initiatiefnemers en beleidsmakers) • organiseren ateliers met actiegerichte afspraken 	<ul style="list-style-type: none"> • inzicht in consequenties bij partijen / co-makers niet altijd helder • overvolle agenda's (incl. stadsdeelmanagement als procesmanager) • nastreven commitment en de noodzaak om dit te blijven bewaken • lange adem is noodzakelijk voor de vaak diepgaande veranderingen
KANS	BEDREIGING
<ul style="list-style-type: none"> • aansluiten bij initiatieven co-makers (ook verbindingen hiertussen) • enhanchement: aansluiten bij lopende initiatieven en deze niet frustreren • enthousiasme is essentieel voor de realisatie van streefbeelden • externe middelen aanboren 	<ul style="list-style-type: none"> • bureaucrativering van beleidsvelden / sectoren • in ateliers blijven steken in praten en geen acties afspreken om tot realisatie te komen • kwetsbare organisatie vanwege kleine kern

Leermomenten

De hele aanpak is grotendeels gaandeweg ontstaan vanuit een beeld van de te bereiken effecten. Het is hiervoor belangrijk steeds onderweg te 'sparren' (bijvoorbeeld opdrachtnemer met opdrachtgever), en als gevolg hiervan de aanpak te herformuleren en bij te stellen. Ook is het belangrijk gebleken de aanpak te enten op de lokale cultuur, en hiervoor een goed begrip van de lokale cultuur te ontwikkelen.

Achteraf hadden niet alle gesprekken bilateraal hoeven: op enkele onderwerpen hadden gesprekspartners met dezelfde interesse of achtergrond gebundeld kunnen worden. Dit heeft twee voordelen: effectiever tijdsgebruik en er ontstaat een meer gedeelde ervaring bij de gesprekspartners. Vooral bij de categorie inwoners is hier een slag te maken.

Nu is één dag per week aan de visie vorming gewerkt. In zeven maanden is daarmee een gedragen visie geformuleerd. Dit is nog verder te versnellen door de gesprekken in tijd te bundelen naar geregelde periodes waarin 2 tot 3 weken intensief gedurende meer dagen per week activiteiten plaatsvinden. Hiermee is nog verdere tijdwinst te halen. Er blijft wel tijd nodig om te kunnen reflecteren.

Wat wel en wat niet

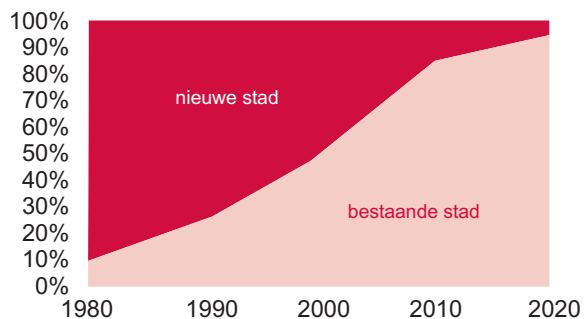
	WEL DOEN	NIET DOEN
bij vernieuwing en creativiteit als uitgangspunt	<ul style="list-style-type: none"> • actief kennis opzoeken buiten je eigen (denk)kaders • eerst begrijpen, dan begrepen worden • streefbeeld als uitgangspunt nemen: hoe kunnen we dit bereiken 	<ul style="list-style-type: none"> • oplossingen buiten eigen denkkader direct afwijzen • blijven steken in onmogelijkheden door (bijvoorbeeld financiële) randvoorwaarden
bij organiseren van slimme combinaties	<ul style="list-style-type: none"> • voortbouwen op bestaande samenwerkingsrelaties (uitbreiden naar nieuwe samenwerkingsvormen) • bereid zijn cultuurverschillen in samenwerking te overbruggen openstaan voor 'verschillen in taalgebruik' 	<ul style="list-style-type: none"> • denken dat combinaties altijd het antwoord op de vragen zijn: blijf kritisch welke combinaties echt werken • denken en werken vanuit het hier en nu: redeneer vanuit de trends binnen de verschillende velden
als ondernemende ambtenaar	<ul style="list-style-type: none"> • constructieve houding: er zijn altijd middelen en mogelijkheden om iets te bereiken ('make it possible') • stuur op enthousiasme • probeer mogelijke faalfactoren in successen om te buigen • durf te experimenteren: met lef en enthousiasme is veel te bereiken 	<ul style="list-style-type: none"> • alles in één keer tegelijk willen • realiseren: begin met iets dat direct haalbaar is, zodat het energie oplevert voor vervolgstappen • niet gelijk denken: dat hebben we al een keer geprobeerd, dat is financieel niet haalbaar

Bijlage: maatschappelijke verschuivingen

1. Van nieuwe naar bestaande stad

Na lange een periode van grote naoorlogse nieuwbouwproductie verschuift de beleidsaandacht steeds meer naar het ontwikkelen van de bestaande stad. Bij het ontwikkelen in weilanden was de rolvolgorde duidelijk: eerst de bouwboeren, daarna de wijkopbouwers. Bij het ontwikkelen in de bestaande stad stuit je vanaf het begin op al gevestigde sociale en fysieke structuren. En dat is een compleet ander vak. We moeten hiervoor nog veel nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Dat zal steeds belangrijker worden, want de beleidsaandacht voor de (door)ontwikkeling van de bestaande stad is 'here to stay'. Steeds meer gemeenten lopen tegen hun gemeentegrenzen op, of tegen planologische grenzen, waardoor nieuwbouw in weilandjes niet meer lijkt te gaan. We kunnen de effecten hiervan ook op de schaal van heel Nederland zien. Ooit lagen de steden als rode eilanden in het groen, inmiddels zijn er nog wat groene eilandjes in de grote rode netwerkstad, die begon bij de stadsregio's en nu is aangeland bij het praten over complete vleugels van de Randstad. Over dertig jaar denken we misschien anders over ons huidige idee van gebrek aan ruimte en wat 'vol' is (als we dan niet meer praten over Nederland, maar over Nederstad).

Toch is duidelijk dat het bestaande stedelijke gebied steeds groter wordt, en daardoor steeds meer aandacht nodig heeft. Dat is niet meer alleen beheeraandacht, maar ook ontwikkelaandacht. En om die ontwikkelaandacht in de bestaande stad op te pakken, is nodig dat sectoren op allerlei fronten gaan samenwerken. We willen investeringen in de sociale infrastructuur gelijk op laten gaan met investeringen in de ruimte. We werken aan wonen, welzijn en zorg. We werken aan wijk economie. Om maar enkele voorbeelden te noemen.



Fictief schema: aandacht voor ontwikkeling in de nieuwe stad vs. ontwikkeling in de bestaande stad in Nederland als geheel, 1980-2020

2. Van functioneel gescheiden naar gemengd

Het is echter niet alleen in de bestaande stad dat de sectoren elkaar meer opzoeken, ook bij het plannen van de nieuwe stad gebeurt het veel meer dan tien jaar geleden. Dat heeft te maken met andere opvattingen over de ideale wijk. De sectoren die in de gemeentelijke organisatie gescheiden waren, waren voorheen ook in de ruimtelijke omgeving gescheiden. De functionele bouwopvatting bracht ons gescheiden woon-, werk-, recreatie- en voorzieningengebieden. Dit ideaal leverde de gewenste schone, industrie- en overlastvrije woonwijken op, maar ook saaie, monotone gebieden, en groene weduwen. Industrie hebben we nauwelijks meer, dus nu willen we levendige wijken, mengen, en praten we over 'wijk economie'. Wie had het tien jaar geleden nou over 'wijk economie'? Ook op het sociaal werkterrein willen we meer mengen, denk maar eens aan de extramuralisering. Vroeger woonden mensen met een handicap en ouderen overzichtelijk in hun eigen daarvoor bestemde aparte gebouwen, nu komen en willen ze in de wijk wonen en moeten wij daar van alles op gaan organiseren. Het ideaal van gemengde, levendige woongebieden is een tweede verschuiving die sectoren tot samenwerking brengt.



Het idee van functiescheiding is bij uitstek toegepast in de Bijlmermeer. De herinrichting van deze wijk tekent onze nieuwe ideaal van gemengde wijken.

3. Van ruimtelijke naar ruimtelijk-sociaal-economische ambities

In het verlengde van de tweede verschuiving, ligt een verschuiving in ambities om te willen sturen. De stadsvernieuwing en stedelijke vernieuwing leidden tot een fraaiere omgeving. Maar 'gek genoeg' bleken de problemen achter de voordeur, de menselijke problemen, lang niet altijd te veranderen. Wel lukte het soms om die menselijke problemen uit de wijk te verplaatsen. Nu willen we niet langer alleen stenen stapelen. Wat we precies wel willen is onderwerp van zo'n dertig innovatieplatforms. Het heeft misschien wel iets met de sociale infrastructuur van doen, of met fysiek-sociaal-economisch. Het doet hoe dan ook een beroep op sectoren om veel meer dan voorheen het planproces gezamenlijk vorm te geven.

4. Van kwantiteit naar kwaliteitseisen

Als we nog dieper kijken, dan zien we dat achter verschuivingen in beleidsaandacht en beleidswensen maatschappelijke verschuivingen schuilgaan. Een belangrijke is de verschuiving van kwantiteit naar kwaliteit. Laten we niet vergeten: in de vlak-naoorlogse periode wàs kwantiteit de gewenste kwaliteit. Wie jarenlang met vrouw en kind noodgedwongen bij zijn ouders op zolder woonde, wilde een huis, donderde niet hoe het eruit zag. Bouwproductie en aantallen woningen stonden voorop. We waren misschien ook minder gewend. Ooit was het buurthuis met de linoleumvloer wat we wilden. Wie had het toen over beeldkwaliteit? Over cultureel bouwen, karakter en onderscheidende architectuur? Over duurzaam bouwen, laat staan over levensloopbestendig bouwen? Nu blijkt de bouwvoorraad die we met hoog tempo uit de grond stampten helaas niet meer helemaal aan te sluiten op de woonwensen van de vergrijzende, individualiserende, tweeverdienende en taakcombinerende samenleving. Ook deze verschuiving naar kwaliteit maakt dat sectoren hun programma's veel zorgvuldiger op elkaar moeten afstemmen. We willen voorzieningen niet meer in achterafgebouwen wegstoppen, maar een centrale plek geven in de wijk, en door hun



De as Haarlemmermeer - Amsterdam - Almere
Van Christaller naar Specialisatie in de netwerkstad

architectuur moeten ze de wijk een gevoel van trots geven. Daarvoor is veel meer samenwerking tussen sociaal en fysiek nodig.

5. Van Christaller naar Specialisatie

De oude hiërarchische planningsmodellen werken niet meer vanaf het moment dat in het gezin ook de moeder gaat werken, op het moment dat beide gaan beschikken over een auto en op het moment dat zij hun leven al taakcombinerend inrichten op vragen als 'waar kan ik onderweg het meest tijdefficiënt winkelen'? We hebben het over de netwerksamenleving, en die woont, leeft en werkt in netwerksteden. We hebben het niet meer over Christaller (behalve als we er een monument van maken zoals de Noordoostpolder) maar over specialisatie. Dit heeft ook alles met het veranderende mobiliteitsgedrag te maken. Verkeersdeskundigen waren ooit harde jongens, die gingen over meters asfalt, maar verkeren nu in diepe crisis en hebben het over 'verkeerspsychologie' in een poging om nog iets van dat mobiliteitsgedrag te verklaren. Die psychologie raakt ook hoe mensen van voorzieningen gebruik willen en kunnen maken. Stedelijke voorzieningen die vroeger een logische plek in het centrum hadden komen nu terecht in suburbane wijken, aan stadsranden, zelfs in stadsdorpen. Eindhoven heeft zijn oude planningsmodel voor voorzieningen al losgelaten om deze reden, wie volgt?

6. De gemeente: van boven, naar tussen de partijen

Een fundamentele verandering in dit geheel is nog de nieuwe positie van de overheid. Ooit stond die boven de partijen, maar dat is al lang niet meer zo. Soms mag de gemeente blij zijn als zij er überhaupt tussen staat. Neem bijvoorbeeld de corporaties. Nog maar tien jaar geleden waren ze een handig uitvoeringsinstrument voor gemeentelijk en Haags beleid. Maar de corporaties bruteerden en fuseerden. Nu zijn ze bij de meeste ontwikkelingen in wijken eerder leading ten opzichte van gemeenten. Maar ook de verhouding overheid burgers verandert. Ooit kwam een burger netjes om een bouwvergunning vragen. Nu komt hij naar het gemeentehuis om daarover met de gemeente te onderhandelen. De sturende, boven de partijen staande overheid van weleer wordt nu gezien als een te nemen hobbel, of gewoon overgeslagen. Met een beetje geluk wordt het een ketenorganiserende overheid. Ketenregie en ketenorganisatie hebben vele effecten, maar één daarvan is dat ze ertoe dwingen om door bestaande sectoren heen te breken.

Colofon

De aanpak 'Kultuurstraat Wesselerbrink' is gebaseerd op de aan de Universiteit van Amsterdam ontwikkelde en in de praktijk beproefde Stipo-aanpak. Voor de Wesselerbrink is deze vertaald naar de lokale omstandigheden en cultuur van Enschede-Zuid, en gecombineerd met de ervaringen met het stadsdeelgewijs werken van het stadsdeel.

Stipo Consult, Amsterdam

dhr. H. Karssenberg

dhr. K. Jansen

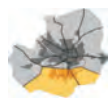
dhr. M. Bouwens

tel: 020 4233 690

mail: contact@stipo.nl

www.stipo.nl

Gemeente  Enschede



**Stadsdeel
Zuid**

Stadsdeelmanagement Enschede Zuid

dhr. M. Verhijde

mevr. A. Oude-Vrielink

tel: 053 4750 451

mail: m.verhijde@enschede.nl

www.enschede.nl -> stadsdelen -> stadsdeel zuid

Van dit project zijn ook verkrijgbaar: het plan van aanpak 'Was ik maar een Brinker!' en een kijkje in de 'Kultuurstraatkeuken' via een CD-Rom met achtergronddocumentatie