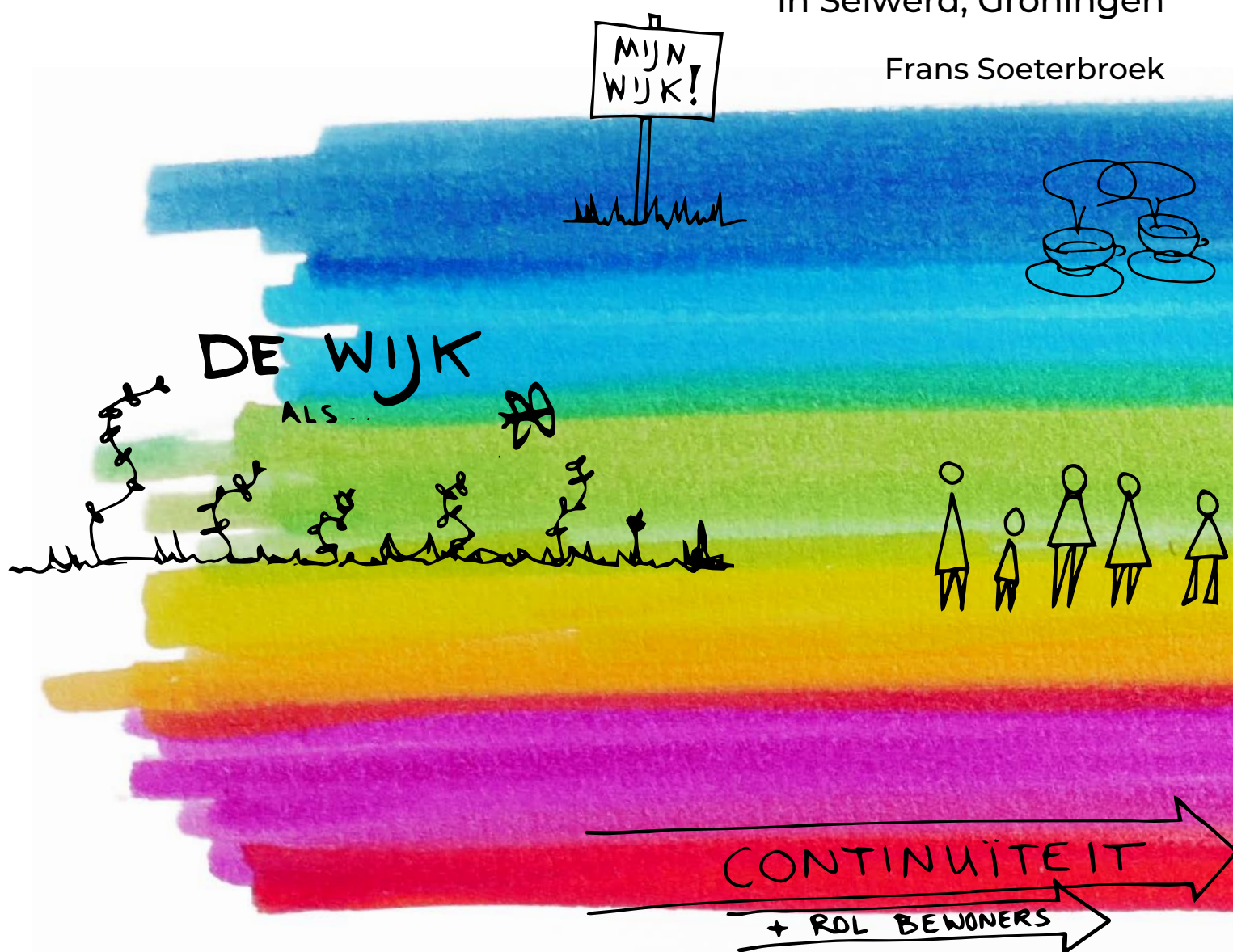


Samen bouwen aan een leefbare en ondernemende wijk

Lessen uit de wijkaanpak
en het wijkbedrijf
in Selwerd, Groningen

Frans Soeterbroek



Verantwoording

Er gebeuren mooie dingen in de wijk Selwerd in Groningen waar we allemaal van kunnen leren. Reden voor de gemeente om mij te vragen daar eens te gaan kijken en er een essay over te schrijven waarin ik een relatie leg met ervaringen elders in het land.

Ik heb vooral gekeken naar de doorwerking van de wijkverbetering zoals neergelegd in het koersdocument Sunny Selwerd en naar de rol van het wijkbedrijf. Die informatie heb ik gebruikt voor het uitwerken van 6 vensters op de wijkaanpak in steden. Achtereenvolgens: de spanning tussen continuïteit en vernieuwing, de rolverdeling tussen instituties/organisaties en bewoners, de zeggenschap van bewoners, het doorbreken van verkokering, de wijk als ecosysteem en het waarderen van inspanningen die niet in geld zijn uit te drukken.

Kijkend door die vensters zie ik het perspectief op de wijkaanpak veranderen. Van het om de zoveel jaar over de wijken uitstorten van vernieuwingsprogramma's naar het samenwerken in en aan het kwetsbare ecosysteem van wijken, buurten en gemeenschappen.

Ik vertaal dat in 6 vragen aan eenieder die direct of indirect met de wijkaanpak van doen heeft, in Selwerd, Groningen en elders in het land. Daarnaast in uitdagingen voor mensen in de systeemwereld die meer willen denken en handelen vanuit de logica van de leefwereld.

Ik dank vooral de mensen die mij van munitie voor dit verhaal hebben voorzien. Zie bijlage 2 voor de namen. Ik hoop dat jullie aan de hand van de 6 vragen het denken over de wijkaanpak verder willen brengen en anderen gaan benaderen om dat ook te doen. Geef het stokje dus door, ook aan mensen die wat verder van de wijkaanpak afstaan maar voor het succes ervan wel van belang zijn.

In het bijzonder beveel ik lezing van, en gesprek over het essay aan voor de professionals die zich bezighouden met de omgevingswet, de verduurzaming van de woningvoorraad en andere grote stedelijke ambities. Zij zullen de komende jaren een belangrijke bijdrage moeten en kunnen leveren aan het eigenaarschap van de stadsbewoners voor die opgaven en aan de trots, de saamhorigheid en het zelfbewustzijn in de stad en de wijken.

Zo maken we samen steeds meer mensen medeplichtig aan een wijkaanpak die steviger gefundeerd is op de behoeften van de stad- en wijkbewoners.

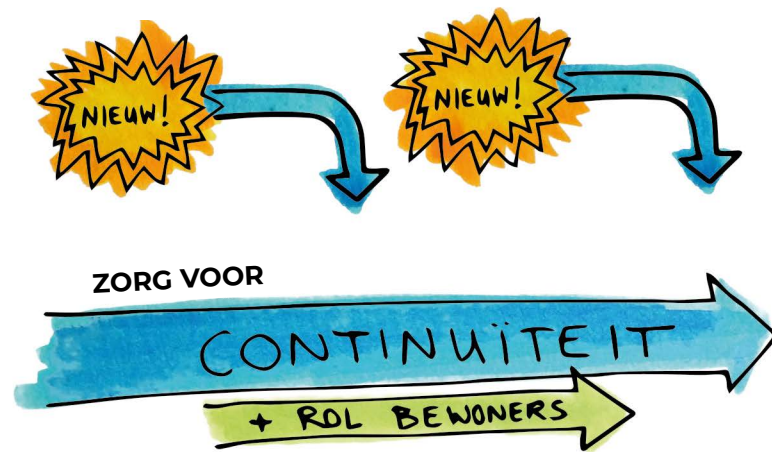
Veel lees- en gespreksplezier!

Utrecht/Groningen voorjaar 2019
Frans Soeterbroek
De Ruimtemaker

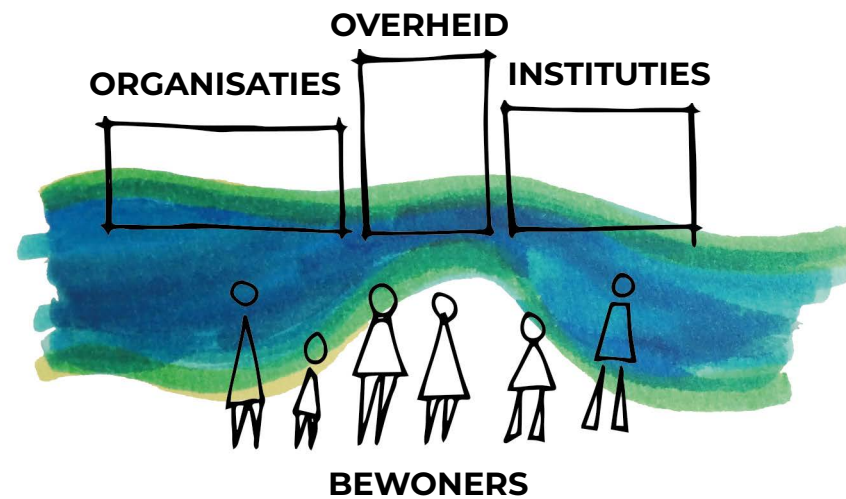
Samen bouwen aan een leefbare en ondernemende wijk

Lessen uit de wijkaanpak en het wijkbedrijf in Selwerd.

1. continuïteit



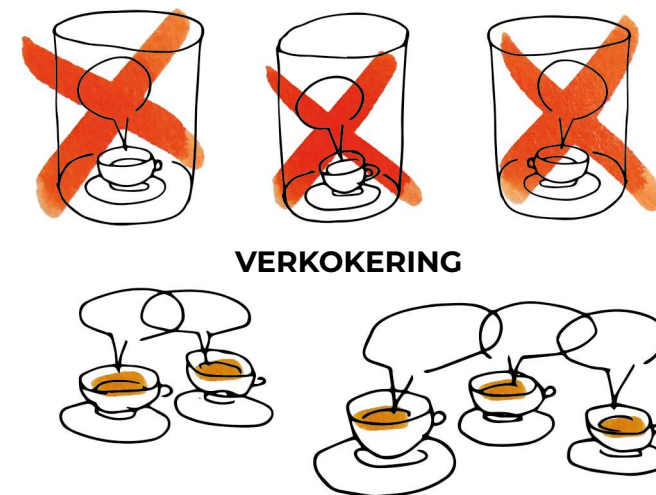
2. tussenruimten



3. bewonersinvloed



4. samen integraal



5. ecosysteem



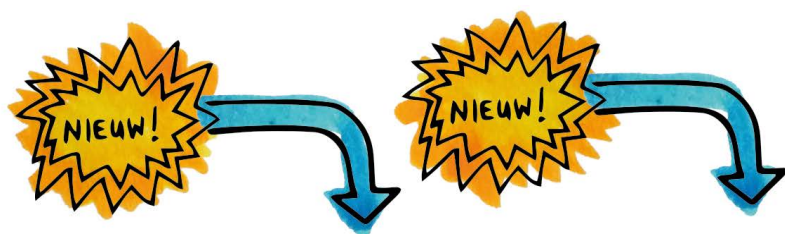
6. beter waarderen



1 De broodnodige continuïteit in de wijkaanpak

Wanneer je in gesprekken op zoek gaat naar de urgentie om in Selwerd te investeren en samen de schouders er onder te zetten komen er twee op het oog tegenstrijdige antwoorden. Allereerst: er is genoeg aan de hand. Deze 60'er jarenwijk is toe aan een herstructurering, in de eerste plaats van de woningen maar ook het groen en de openbare ruimte. De afgelopen jaren is er veel kritiek geweest op de schimmelvorming in corporatiewoningen en op andere vormen van achterstallig onderhoud. En deze fysieke vraagstukken zijn ook verweven met sociale. Dit type wijk is gevoelig voor afglijden en als je er niet op bijstuurt gaat het al snel mis. Er is een behoorlijke, vaak moeilijk zichtbare problematiek van armoede, eenzaamheid en werkloosheid (zeker in Selwerd-Noord), en met de jongeren in de wijk gaat het niet zomaar goed. De inzet op positief opgroeien en veiligheid op straat doet er echt toe.

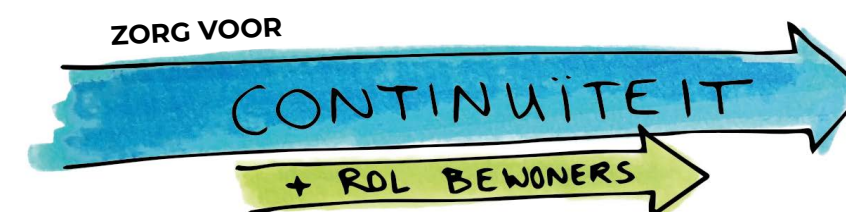
Maar je hoort ook dat Selwerd daarmee geen wijk is waar logischerwijze extra aandacht en geld naar toe gaat. *'Een beetje saaie wijk waar wel weer eens wat mag gebeuren'* die *'niet vooraan staat om geld en aandacht naar zich te trekken'* en waar *'mensen best trots zijn op hun wijk maar dat te weinig zichtbaar is'*. Er moet dan ook actief door bewoners, de wijkmensen van gemeente, corporaties en andere organisaties aandacht worden gevraagd voor de wijk.



De kracht van de wijk heeft te lijden van gebrek aan continuïteit. Sunny Selwerd wordt ook gezien als correctie op de wegzakende aandacht voor de wijkaanpak naar de intensieve periode met de krachtwijkenaanpak rond 2008. Dan heb je af en toe nieuwe impulsen nodig om dit aan te jagen. Er wordt verwezen naar kunstprojecten als 'de wijk de wereld' waarbij Selwerd een week lang centraal stond in de stadsschouwburg, naar de komst van het wijkbedrijf en naar het nieuwe wijkverbeteringsprogramma Sunny Selwerd met zijn focus op de gezonde wijk. De wijk werd er zichtbaarder door, het richt de energie van iedereen betrokken bij de wijk en ook zie je dat de trots van mensen op de wijk, zichzelf en elkaar een boost kreeg.

In Selwerd kom je ook de tijdgeest tegen die door het hele land waait. De corporaties komen weer terug op het toneel van de leefbare wijk na zich ver terug te hebben getrokken op hun kerntaken. Er wordt gewerkt aan betere bruggen tussen de fysieke en maatschappelijke opgaven en daarbij zijn gebiedsgericht werken, wijkconomie en de gezonde stad dankbare invalshoeken. En alom wordt ingezet op ontmoeting, participatie, zelforganisatie en activering. Dit alles zien we terug in het programma van Sunny Selwerd.

Je kunt de wijkaanpak in historisch perspectief ook zien als een cyclisch proces waarbij iedere vernieuwing teruggrijpt op wat al eerder is geweest. Sunny Selwerd grijpt met zijn denken over gezonde stad terug op het werk van de stedenbouwkundigen van voor de Tweede Wereldoorlog die onder de naam 'hygiënist' als een soort dokters van de stad (vaak ook werkend in witte jassen!) bezig waren met het verbeteren van de leefomstandigheden van de onderklasse in de stad. De Rijksbouwmeester maakt zich zorgen over het feit dat de huidige generatie stedenbouwers en ontwerpers die sociale basis kwijt is geraakt en roept ook op tot een zelfonderzoek bij deze beroepsgroep hoe dat weer te hervinden. De inzet op gezonde stad en wijk lijkt dus een gouden greep om de wereld van overheid, corporaties en ontwerpers terug te brengen naar hun sociale basis. Met de nadruk die in de aanpak wordt gelegd op de rol van bewoners wordt als het goed is voorkomen dat we terugvallen naar een paternalistische aanpak vanachter de tekentafel waarin de doctoren van de stad bepalen wat goed voor de mensen is.



Die vrees voor een te sterke top-down aanpak leeft bij velen als ze kijken naar de twee grote vernieuwingen die er aankomen: de invoering van de omgevingswet en de energietransitie. Als je nu niet investeert in een krachtige wijkaanpak en vooral in de rol van bewoners daarbij dan zal de afstand tussen instituties en de burger alleen maar groter worden. Zoals een van de geïnterviewden opmerkte: *'in Selwerd zijn we inmiddels best ver met een andere aanpak, als het hier al niet lukt om de energietransitie anders aan te pakken, hebben we in Groningen echt een probleem.'*



De omgevingswet

De omgevingswet lijkt op papier een prachtig instrument voor de wijkaanpak in Groningen. Zo wordt de druk opgevoerd om eindelijk werk te maken van een meer integrale aanpak van de leefomgeving. Oftewel: wonen, openbare ruimte, veiligheid, mobiliteit, water, landschap, maatschappelijke voorzieningen en leefmilieu moeten in samenhang worden bekeken en aangepakt.

Ook staan in de doelen van de wet de gezonde en veilige leefomgeving en de omgevingskwaliteit centraal en dient iedere ingreep getoetst te worden op de bijdrage hieraan. De wet kent ook het principe van de uitnodigingsplanologie. Dat betekent de initiatieven vanuit de samenleving en de markt meer ruimte moeten krijgen.

En tot slot spreekt de wet over de noodzaak van vroegtijdige participatie, waarbij bewoners in een stadium van beleid en plannen worden betrokken dat er nog sprake is van wezenlijke invloed.

Allemaal punten waar de wijkaanpak zich aan op kan trekken. Maar dat alles is nog een papieren werkelijkheid. Want de praktijk zal weerbarstiger zijn. De wet biedt zoveel ruimte voor initiatief en soepele vergunningsverlening dat vooral gehaaide marktpartijen en professionele organisaties van die nieuwe aanpak zullen profiteren. Daarom is een sterke greep van bewoners op de wijze waarop de omgevingswet wordt ingevoerd van belang.

De vraag aan jou:

Wat heb jij aan het 'label' gezonde stad en wijk, hoe kan je daar zelf en in samenwerking met anderen een tastbare bijdrage aan leveren?

De uitdaging voor de systeemwereld:

Hoe voorkomen we dat de cyclus van vernieuwing van de wijkaanpak het karakter blijft houden van een onrustig ritme van opkomen en wegzakken van de aandacht, waarbij relaties steeds weer opnieuw moeten worden opgebouwd?

2 Creëer tussenruimten voor de publieke zaak

De filosofie van de wijkaanpak in Selwerd is die van 'wijkvernieuwing op uitnodiging'. Dat klinkt als een open oproep maar zo werkt het niet. De gemeente is uiteindelijk de partij geweest die het wijkbedrijf van de grond heeft getild geïnspireerd door het wijkbedrijf in Leeuwarden. En het hele concept van de gezonde stad onder Sunny Selwerd komt ook niet uit de wijk zelf. In de gesprekken met mensen die actief zijn in het wijkbedrijf proef je ook dat die rol van de gemeente belangrijk is. Zo wijzen een aantal initiatiefnemers er op dat de gemeente hen bijna letterlijk over de drempel trok om actief te worden en voor hen een bescheiden 'right to challenge' regelde. Een duwtje in de rug om gebruik te maken van een nieuw recht voor de bewoners om de gemeente uit te dagen.

Die actieve rol van de gemeente lijkt onmisbaar ook al koesteren velen het beeld dat dit een opbouwphase is waarbij de gemeente er nog aan trekt en zich dan terug kan trekken. Initiatieven zijn vaak afhankelijk van 1 of 2 mensen. En mensen die 'het verschil maken' gaan op een gegeven moment weer wat anders doen. Veel initiatieven blijven te kwetsbaar om zomaar te vertrouwen op het zelfsturend vermogen. Zo'n wijkbedrijf (en dat geldt over het algemeen voor maatschappelijke initiatieven) groeit gestaag met soms flinke stappen vooruit en dan weer een terugval en het is onvoorspelbaar en onzeker of het vleugels zal krijgen.

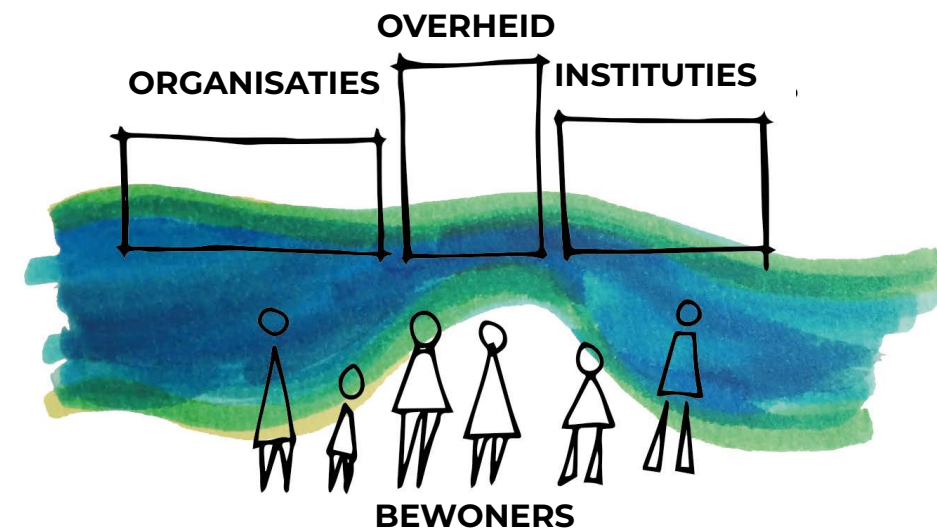
Ook op andere fronten is het hard werken om goed samenspel te krijgen. De corporaties zien dat mensen steeds minder te porren zijn voor geïnstitutionaliseerde vormen van participatie zoals huurdersorganisaties. Ze lopen nog wel warm voor concrete kortdurende acties zoals een voortuin- en schuttingsproject en uiteraard voor waar men direct wordt geraakt bij achterstallig onderhoud, renovatie, sloop en nieuwbouw. Je hebt ook veel professionals nodig zoals de beheerders, leefbaarheidsconsulenten en medewerkers bewonersparticipatie om participatie in goede banen te leiden en continuïteit te waarborgen. De corpo's denken erover om huurders veel meer op tijdelijke projecten en thema's te gaan organiseren. Je kunt ook makkelijk de verkeerde toon aanslaan en dan kun je het schudden bij bewoners, zo wordt er ook gewaarschuwd.

Wie het koersdocument van Sunny Selwerd leest zal het opvallen dat het een omvangrijk en op het oog dichtgetimmerd programma betreft waar gemeente en corporaties onmisbaar blijven. Het gaat uiteindelijk om het vinden van een nieuwe vorm van samenspel en wederkerigheid dan om het loslaten. Wethouder Roeland van der Schaaf formuleerde als ideaalbeeld dat de gemeente niet een stap achteruit doet maar een stap opzij zet, om aan te geven dat de gemeente naast de bewoners blijft staan en niet uit beeld raakt.

Wijkbedrijf Selwerd lijkt gelukkig een blijvertje omdat de terugval die soms optreedt ruim wordt gecompenseerd door steeds weer nieuwe activiteiten. Een succesvoorwaarde is dan ook de tijd te krijgen en de rust te vinden om dingen te laten gebeuren en gestaag te werken aan iets wat zichzelf uiteindelijk gaat versterken. Dus vooral niet gaan jagen op snel zichtbare successen.

Zo zei iemand 'als de gemeente al na 2 jaar het wijkbedrijf had geëvalueerd was de stekker eruit getrokken, je moet het tijd gunnen want na vijf jaar staat er wat stevigs.' Er staat nu ook een mooi team van vaste mensen en vrijwilligers.

Wanneer we uitzoomen zien we ook dat we met vallen en opstaan op zoek zijn naar een nieuw evenwicht tussen verzorgingsstaat en samenleving. Dat doet af en toe pijn maar we zijn er samen voor verantwoordelijk daar iets van te maken.



Opvallend is dat er in het tussengebied tussen overheid en samenleving allerlei functies ontstaan die symboliseren dat 'het publieke belang' niet alleen door de overheid kan worden georganiseerd. Zo kennen we in Selwerd sinds kort de functie van buurtregisseur die vanuit het wijkbedrijf opereert. Die werkt niet alleen als schakel tussen gemeente, buurt en wijkplatform maar lijkt ook een bruggenhoofd te vormen naar partijen die zich nog niet zo verbonden voelen met het wijkbedrijf: de corporaties, het en de professionals in de wereld van zorg en welzijn.

En voor Selwerd is ook de rol van een externe adviseur, Marcel Tankink van KAW van bijzonder belang. Hij heeft een cruciale rol gespeeld bij opzet van het wijkbedrijf en de aanpak van Sunny Selwerd en heeft het gezag om de verhouding tussen gemeente, corporaties en bewoners op scherp te zetten. Interessant aan dit soort functies is dat deze zich lijken te onttrekken aan de harde tweedeling tussen overheid en samenleving. Deze ontwikkeling symboliseert dat gemeente, publieke professionals en burgers samen het publieke domein vormen en niet moeten vervallen in een onvruchtbare tweedeling tussen wat taken voor de overheid zijn en wat je aan de samenleving overlaat. Het gaat in essentie om de kwaliteit van de relatie: is sprake van wederkerigheid en een goed ritme van elkaar vasthouden en loslaten. In Selwerd weet men behoorlijk goed hoe deze dans samen op te voeren.

De onafhankelijke gebiedsnavigator in Utrecht

In Utrecht heeft een groep actieve bewoners 5 jaar geleden het netwerk van de 'Utrechtse Ruimtemakers' opgericht. Zij zoeken een eigen(zinnige) rol naast de gemeente in het beter maken van de stad. Zo zijn ze twee jaar geleden het zogeheten stadsinitiatief begonnen waarbij ze zich in een aantal wijken met gebiedsontwikkeling zijn gaan bemoeien, naast de gemeente, maar wel financieel ondersteund uit publieke middelen.

Zij zijn zich op een gegeven moment gebiedsnavigatoren gaan noemen, mensen die partijen bij elkaar brengen in de buurt en ook de invloed van de bewoners en lokale initiatiefnemers proberen te versterken. Dat geeft soms fricties met de mensen van de gemeente in die gebieden, maar het levert wel nieuwe inzichten op over hoe je bemiddelende en regiefuncties in de wijk kan creëren die niet van de overheid zijn maar veel meer van de bewoners.

De vraag aan jou:

Probeer je relatie tot anderen in de wijk eens te beschrijven vanuit het ritme van instappen, uitdagen, elkaar vastpakken, opzij stappen en loslaten? En bekijk eens waar dit anders en beter kan.

De uitdaging voor de systeemwereld:

Experimenteren met een tussenruimte tussen overheid en samenleving waar politiek, publieke professionals, burgers en ondernemers samen de publieke zaak dienen in plaats van ieder terug te dringen in het eigen domein. Durf in die tussenruimte mensen gezag te geven die niet in dienst zijn van de gevestigde instituties maar zich (activistisch) met de gemeenschap verbinden.

3 Bewonersinvloed aan de voorkant van besluiten

Er valt nog veel te winnen met meer invloed van bewoners (en lokale ondernemers) op strategische keuzes voor de wijk. Het koersdocument voor de wijkverbetering 'Sunny Selwerd' neemt als uitgangspunt: *'wijkbewoners moeten vanaf het begin betrokken worden, voor en door bewoners. Wat willen zij dat er verandert?'* Maar de praktijk is wel anders. Bij woningbouw, openbare ruimte, infrastructuur, mobiliteit en het bouwen van de brug tussen sociale en fysieke opgaven zetten de grote instituties de toon. Enkele markante citaten uit de gesprekken *'We zitten vooral met professionals aan tafel, waar zijn de bewoners?', 'De fietssnelweg is op de klassieke top-down-manier in de wijk geland terwijl wij ons best doen om hier samen te werken aan wandelroutes', 'Er is tegenwicht nodig ten opzichte van de machowereld van de corporaties, de planners op het stadhuis en de ontwikkelaars.'*

De activerende rol die het wijkplatform, het wijkbedrijf, de wijkcentra, de gemeente en de corporaties spelen wordt gewaardeerd. Maar het draagt vooral bij aan betrokkenheid op uitvoerend niveau en minder aan het eigenaarschap van de wijk voor de grote beslissingen die de wijk aangaan.

Dat zal niet zomaar veranderen. Er wordt niet onophoudelijk op de poorten van de macht gebeukt. Het zijn korte oprispingen die mensen even in beweging brengen wanneer de gemeente of andere grote partijen iets doen dat tot verzet in de buurt leidt. Daaruit kunnen overigens weer nieuwe vormen van betrokkenheid ontstaan. Een groep mensen die zich verenigde in verzet tegen de top-down manier waarom de snelfietsroute door de wijk is aangelegd hebben de basis gelegd voor het bewonersplatform in de wijk dat nu al enkele jaren functioneert.

Meer invloed van bewoners zal ook helpen om de hiervoor geconstateerde participatiemoetheid tegemoet te treden. Wat je erin stopt er ook uit komt. Wanneer de projecten van professionals centraal staan waarin mensen 'mogen participeren' en je dat ook nog eens in een laat stadium activeert, zie je ook dat mensen niet te porren zijn om in te stappen. En hoe meer professionals je de wijk in stuurt en samen aan tafel zet om integraler te werken hoe minder uitnodigend dat lijkt voor bewoners om zelf in actie te komen.

Een belangrijke sleutel ligt bij het anders organiseren van de beleids- en besluitvorming. De zeggenschap over geld anders organiseren, ruimtelijke planvorming opbouwen vanuit het perspectief van de bewoners ('ketenomkering') en vooral het organiseren van invloed op grote beslissingen in een fase dat die nog wezenlijk zijn te beïnvloeden. Dat laatste gaat overigens niet alleen over macht maar ook over het tijdig mobiliseren van de collectieve wijsheid van de wijk. Een citaat *'de corporaties hebben echt verzuimd om tijdig gebruik te maken van de kennis van de eerste bewoners van Selwerd, de pioniers die het hebben aangedurfd om hier te gaan wonen.'*

Hou bij participatie in de gaten dat het vooral om drie dingen gaat: mobiliseren van de denk- en doekracht in de wijk, mensen zeggenschap geven over de wijk en over hun overheid en tot slot het uitlokken dat mensen samen verantwoordelijkheid nemen voor de wijk, voor elkaar en de toekomst van de kinderen. Je kunt dat samenvatten als actief burgerschap en in dit licht is het interessant dat de gemeente een burgerschapsacademie start. Participatie die niet aan dit burgerschapsideaal appelleert kun je beter niet organiseren omdat het vooral teleurstelling oplevert.



ZEGGENSCHAP VAN BEWONERS

Zeggenschap in Rotterdam

De gemeente Rotterdam heeft het aangedurfd om bewoners in de wijk Middelland (11.000 inwoners) de zeggenschap te geven over een budget van 7 miljoen euro voor 3 jaar. Dit wel in te vullen in coproductie met ondernemers en de gemeente.

Dit werd besloten zonder dat er een heldere besluitvormingsstructuur was voor besteding van het geld. Er was een kleine groep initiatiefnemers (inclusief de wijkmanager van de gemeente) die veel werk heeft gemaakt van het organiseren van eigenaarschap van de wijk door huis aan huis mensen te mobiliseren en een wijkcomité op basis van loting te vormen.

Het is een mooi voorbeeld van hoe het in vertrouwen beschikbaar stellen van geld voor de wijk vooraf kan gaan aan breed eigenaarschap ervoor en juist mobiliserend kan werken.

De vraag aan jou:

Wat kun jij doen om de goede dialoog te voeren aan de voorkant van idee-, beleids- en planvorming en zo te zorgen dat jij of anderen zich eigenaar voelen van wat eruit komt?

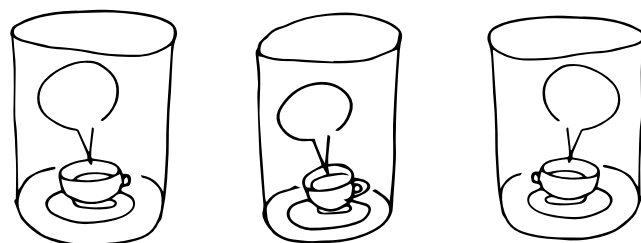
De uitdaging voor de systeemwereld:

Zet hoog in bij participatie (wezenlijke invloed, organiseren collectieve wijsheid, en zorg voor elkaar) of doe het anders niet. Werk samen met mensen uit de wijken aan het decentraliseren naar de wijk van zeggenschap over middelen en plannen.

Betrek bewoners en andere belanghebbenden aan de voorkant van beleid en planvorming en veranker deze werkwijze in de eigen procedures en handelingsnormen.

4 Integraliteit buiten laten ontstaan

Een van de spannendste thema's bij de wijkaanpak is hoe de processen 'aan de achterkant' van de systeemwereld zijn georganiseerd. Werkt het daar door wanneer we meer vanuit de logica van de wijkbewoners werken? En weten we de verkokering binnen en tussen organisaties te verminderen? Daar is zeker nog een wereld te winnen, zo blijkt uit de gesprekken: *'de wijkambtenaren worden ook regelmatig overvallen door plannen uit het stadhuis', 'stadsontwikkelaars en vastgoedmensen werken echt niet vanuit de wensen van bewoners', 'we hebben tastbare resultaten nodig om onze eigen mensen te overtuigen van een andere aanpak', 'zonder een sterke rol van bewoners schiet de organisatie weer in een technocratische aanpak.'*



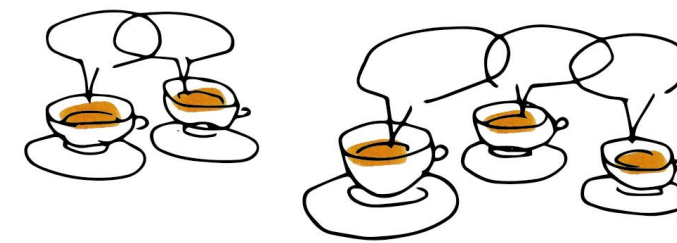
VERKOKERING

Een hardnekkig dilemma waarin Selwerd en Groningen bepaald niet uniek in zijn. Deze taaie logica van gescheiden werelden doorbreek je alleen wanneer er van meerdere kanten druk komt. Strakkere sturing bij gemeente, corporaties en andere organisaties om gebiedsgericht te werken, burgers die zelf de verkokering niet accepteren, bestuurders die daarin het goede voorbeeld geven en sterke wijkambtenaren die intern een potje kunnen breken en behendig de blokkades omzeilen. Die bestuurlijk wil en kracht van wijkambtenaren zijn zeker in Selwerd terug te zien maar de werkwijze binnen de organisaties is nog wel een ding.

Gelukkig is met de centrale focus op gezonde stad en wijk een nieuwe noemer gevonden waaronder vakdisciplines zich kunnen verenigen. Wijs geworden door de taaieheid van integrale sturing spreekt men nu over intersectorale sturing en over de realiteit dat iedereen zijn eigen ding kan doen als we allemaal maar aan de gezamenlijke doelen werken. De programmamanager Gezonde Stad noemt een voorbeeld van hoe dat gaat: *'een halve dag per week zit er iemand van ons programma bij stadsontwikkeling om de 6 ankers die we hebben geformuleerd te bewaken.'*

Uit de gesprekken zijn meer van deze vormen van zachte afstemming te vinden: bewust dezelfde ontwerper van de huisstijl gebruiken, organisaties die oproepen voor elkaar plaatsen, contacten delen, dingen voor elkaar regelen en ritselen, met elkaar een sociale kanskaart maken enzovoorts.

Wat in ieder geval veel waardering oogst en altijd goed lijkt te werken: gewoon met de koffiekar de wijk in zoals het wijkbedrijf doet, om praatjes te maken, verhalen op te halen en weer nieuwe mensen te vinden die actief willen worden. En bij corporatie Nijestee is men erg enthousiast over wat het oplevert om zich goed in de wijk te nestelen: via het openen van een koffiewoning bij de start van renovatieprojecten, via het organiseren van schutting- en voortuinproject, een spookhuis maken van de eerste woning die er uit gaat, door bij scholen te gaan staan om een beeld van de kinderrijke buurt te krijgen dat niet uit de statistieken valt te halen.



Het is dan ook raadzaam om niet te veel vanuit de kantoren 'inspirerende' vormen van bewonersparticipatie te gaan bedenken maar jezelf en anderen te dwingen om gewoon regelmatig en langdurig buiten aanwezig en aanspreekbaar te zijn. De koffiekar en de koffiewoning staan symbool voor het voorkomen dat iedere organisatie zijn eigen participatieproces organiseert. Je kunt makkelijk aansluiten bij het initiatief van anderen en je maakt de straat tot coördinatiemechanisme in plaats van taaie professionele afstemming.

Wijk als coördinatiemechanisme

Organisaties die de verkokering willen doorbreken lopen vaak in de valkuil om steeds weer nieuwe coördinatiefuncties te bedenken. Die helpen op papier om integraler te werken maar maken in de praktijk alles nog complexer en bureaucratistische. Dan vervallen organisaties in nog meer afstemming en overleg i.p.v. dat ze zich met de bewoners verbinden. Bewoners en ondernemers zien vaak door de bomen van al die op elkaar lijkende functies het bos niet meer. Een bewoner uit Amsterdam beschreef recent dit:

'In de Haarlemmerbuurt, waar ik woon, werken een buurtregisseur, een gebiedsmanager, een winkelstraatmanager, een gebiedsmakelaar, een gebiedsbeheerder, een gebiedsondersteuner, een gebiedscoördinator, een medewerker gebiedspool vanuit sociaal domein.... Waarbij we niet moeten vergeten de beleidsadviseurs van de Dienst Infrastructuur, de afdeling Ruimte-Duurzaamheid, en nog veel meer – of misschien ook wel hier en daar wat minder – ambtenaren en instanties. En daarnaast nog de nodige consultants die het eigenlijke werk verrichten.'

Wijze les: ga de behoefte om meer (gebiedsgericht) te coördineren niet oplossen door een waaier aan nieuwe functies binnen de overheid te bedenken. Hou het een beetje licht en overzichtelijk, laat de wijk het coördinatiemechanisme zijn i.p.v. je organisatieschema en zorg dat (zoals in Selwerd met de buurtregisseur gebeurt) coördinerende mensen (mede) in opdracht van de wijk werken.

De vraag aan jou:

Hoe kun jij er aan bijdragen dat via de wijk(bewoners) de samenhang tussen al die professionals wordt georganiseerd en er geen energie wordt verspild aan taaie afstemming en coördinatie.

De uitdaging voor de systeemwereld:

Voorkomen dat in de wijk elke organisatie en ieder programma zijn eigen communicatie met de buurt optuigt. Als norm stellen dat alles wat voor de wijk gebeurt ook in de wijk wordt georganiseerd met korte lijnen tussen bewoners, ondernemers en professionals.

5 De wijk behandelen als ecosysteem

Dat de kracht van de wijkaanpak zit in kleine dingen beseft iedereen in Selwerd en breder in de stad. Niet voor niets bracht de gemeente Groningen een fraai magazine [1] uit over de ervaringen met gebiedsgericht werken (waarin ook Selwerd figureert) onder de titel 'de kracht van klein'. Heel wat anders dan de grote, vaak abstracte programma's van gemeente en corporaties. Voor meerdere geïnterviewden was dan ook de terugtrekkende beweging van de corporaties de afgelopen 8 jaar een 'blessing in disguise' omdat nu geëxperimenteerd kon worden met een andere manier van investeren in de wijk: kleinschaliger, dichterbij de leefwereld en meer gericht op een het realiseren van impact op sociaal terrein.



Nu het weer om grote investeringen door de corporaties in de wijk gaat (ook heel fijn!) wordt de afstand tussen beide strategieën als groot ervaren en wordt gezocht naar de menselijke maat in de grote geldstromen. Jeanet, voorzitter van het wijkplatform: *'bouw in de grote projecten de kansen voor kleine dingen in, zoals werklozen inzetten voor wijkverbetering of koppel aan iedere investering een vrijwilligersbijdrage.'*

Het gaat hier niet alleen om groot versus klein gaat maar ook om twee verschillende ontwikkelingsmodellen voor de wijk: het uitrollen van een programma naast het organische laten groeien van initiatieven die ertoe doen. Voorbeelden van dat laatste bij het wijkbedrijf en zijn partners:

- Het wijkbedrijf wil ook fietsreparatieservice bieden maar komt daarbij wel op het terrein van de fietsenmaker in de wijk. Als 'tegenprestatie' wil het wijkbedrijf hun klanten verleiden om fietsen in de wijk te kopen in plaats van online.
- Denkend vanuit een sterke wijk economie is het idee ontstaan dat je door alle toeslagen voor huishoudelijke hulp van mensen in Selwerd bij elkaar te leggen zelf een aantal mensen aan het werk kan zetten;
- Het wijkbedrijf wil een pilot ruileconomie starten waarbij vrijwilligers die vanwege overheidsregels niet betaald kunnen worden toch iets terugkrijgen voor inspanningen;

- Het wijkbedrijf wil met de corporaties, gemeente en andere partners in de wijk gaan werken aan een andere invulling van social return die direct gekoppeld is aan Selwerd.
- Initiatiefnemers binnen het wijkbedrijf hebben een veilige omgeving om steeds weer nieuwe dingen op te pakken en uit te proberen en doen dat ook;
- Het voortuinproject van een corporatie leidt weer tot acties van de speeltuinvereniging en tot moestuinprojecten.

Het is geen toeval dat deze voorbeelden niet in de plannen voor de wijk staan omdat ze niet vooraf zijn bedacht maar gaandeweg ontstaan. Maar ook omdat ze (in het begin) te klein zijn voor de grote ambities en verhalen. Dit meer organische groeimodel (waarbij je de wijk kunt zien als een ecosysteem) levert over het algemeen voor iedere euro meer maatschappelijke waarde op dan snel veel geld in de wijk pompen of een klassieke businesscase. Je hebt deze aanpak nodig als complementaire kracht aan de wereld van gedegen analyses, grote stappen, snelle resultaten en meetbare doelen. Als het goed is houdt een wijkactieplan ruimte voor deze meer organische processen en verandert dat plan ook onder invloed daarvan.

Je kunt Selwerd met zijn bescheiden omvang, heldere begrenzingen en geschiedenis ook als een ecosysteem zien. De wijk heeft een ideale omvang om het wijkbedrijf er een centrale rol in te laten vervullen. Niet alleen als werkbedrijf maar ook als spil in iets wat lijkt op een gebiedsondersteunend netwerk. De gemeente wil over de wijken een systeem uitrollen dan gebiedsondersteunende netwerken (GON's) heet. Belangrijke les: kijk eerst of het bijzondere ecosysteem van een wijk niet al voorziet in zo'n netwerk waar je dan op kunt bouwen. Dat is beter dan een uniform model over alle wijken uitrollen waarschuwen de gesprekspartners. Denk niet wat in Selwerd werkt ook elders werkt en vice versa.

Hoe netwerken in een wijk ontstaan kun je niet van bovenaf plannen en gaat ook gepaard met wrijving. De komst van het wijkbedrijf heeft in Selwerd andere organisaties op scherp zetten. De wijkcentra gaan zich actiever opstellen omdat ze zich hebben te verhouden tot het wijkbedrijf. En we zien dat meerdere organisaties (zorginstellingen, welzijnswerk, corporaties, wijkbedrijf, wijkcentra) een huiskamer van de buurt willen zijn en mensen die thuis zitten weer een beter perspectief geven. Een goed ecosysteem ontstaat dus niet alleen door betere afstemming maar ook door elkaar uit te dagen en ruimte te zoeken voor nieuwe experimenten. Voorkom wel als gevestigde instituties dat je steeds weer wat nieuws gaat bedenken. Schep de ruimte en voorwaarden voor de wijkbewoners en ondernemers om daarin het voortouw te nemen. En bedwing de verleiding om succesvolle initiatieven te koloniseren (zie de tekst op pagina 22).

Vruchtbaar ecosysteem

Twee recente onderzoeken naar de condities waaronder burgerinitiatieven verduurzamen lieten goed zien wat zo'n vruchtbaar ecosysteem is. Belangrijkste conclusie van een onderzoek van Movisie en de Universiteit voor Humanistiek [2] is dat duurzaamheid niet moet gaan om het idee van continuïteit van initiatieven maar om de mate waarin ze ingebed raken in lokale gemeenschappen. Dan moeten ze: niet afhankelijk zijn van kortlopende subsidies, kronkelige paden kunnen bewandelen, lang onder de radar van de papieren wereld kunnen opereren en niet 'gekoloniseerd' worden door grote instituties en commerciële partijen die hier hun eigen doelen op projecteren.

Ook het andere onderzoek 'Voorbij de Pioniersfase' [3] agendeert deze voorwaarden: rust en autonomie vinden ten opzichte van partijen die hun eigen doelen via jou proberen te realiseren en je daarbij dus niet afhankelijk maken van kortlopende subsidies. Verlang niet van burgerinitiatieven dat deze snel op eigen benen staan en stop met ze steeds weer het kunstje te laten vertonen van hoe innovatief ze zijn.

Een wijkbedrijf zoals in Selwerd kan helpen om geen speelbal worden voor je omgeving en goed ingebed te raken in de wijk.

1] Groots in Groningen - <http://fliphtml5.com/sevo/szsj/basic>

2] Onderzoek Movisie - <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2019-01/Niet-meer-zomaar-te-stoppen-duurzaamheid-burgerinitiatieven.pdf>

3] Voorbij de Pioniersfase - www.spechtindestad.nl/wp-content/uploads/2018/09/Voorbij-de-pioniersfase.pdf

De vraag aan jou:

Zie je in de wijk voorbeelden van kleine dingen die elkaar versterken en die met een extra zetje iets groters in beweging te krijgen?

De uitdaging voor de systeemwereld:

In denken en aanpak een beter mix vinden tussen een meer planmatige en een meer organische benadering met respect voor het ecosysteem van de wijk. Dat begint al met het voorkomen dat uniforme aanpakken 'over de wijk worden uitgerold'. Zorg ook dat plannen steeds kunnen worden aangepast op wat zich in de wijk ontwikkelt.

6 Beter waarderen wat er echt toe doet

De organische benadering van wijkontwikkeling kent ook een ander model om uit te drukken welke waarde wordt toegevoegd. De essentie van het model: met bescheiden middelen iets uitproberen dat kan mislukken of vleugels krijgt (experiment, toeval benutten, groeibriljanten), dat impact heeft op verschillende terreinen tegelijk zoals gezondheid, werk, veiligheid en sociale cohesie ('meervoudige waardecreatie'), andere initiatieven uitlokt (olievlekwerking, keteneffecten, besmettelijk optimisme) en wederkerigheid oplevert (nieuw bondjes, ruileconomie, circulaire wijkeconomie). Als je goed kijkt zie je dat terug in het wijkbedrijf Selwerd.



Deze werkt tegelijk aan vier maatschappelijke doelen: ondersteunen van bewoners-initiatief, individuele ontwikkeling, helpen van mensen in de knel en zorgen dat andere organisaties mensen uit de wijk een kans geven (o.a. via het aanbestedingsinstrument 'social return'). Wat vooral indruk maakt is de cultuur van wederkerigheid en kruisbestuiving in het wijkbedrijf. Je krijgt steun en contacten terug voor je inspanningen en mag dingen uitproberen zonder hard te worden afgerekend.

Hoe maak je goed zichtbaar voor de buurtbewoners, de gemeente, de corporaties en anderen wat dit oplevert? Ook dat begint vaak klein. Het wijkbedrijf houdt een sociaal kasboek bij van activiteiten die niet in geld of concrete producten te duiden zijn, maar die wel aan de perspectieven en het geluk van mensen bijdragen. Dat is nu nog een intern instrument maar kan met enige hulp gebruikt worden voor een andere manier van boekhouden en verantwoorden naar buiten. Een van de mensen van het wijkbedrijf Shahrazad zegt daarover: *'Mijn grote droom is dat we ons gaan verantwoorden in wat we bijdragen aan het geluk van mensen.'*

Die droom verwoordt uitstekend dat het hier om een wezenlijk andere manier om inspanningen te waarderen.

De inzet van gezonde stad en wijk in Sunny Selwerd, en de omgevingswet met zijn nadruk op gezonde leefomgeving zijn mooie ankerpunten om naar betere sturing op waarden en toegevoegde waarde te komen. Niet alleen voor de kleinschalige activiteiten van het wijkbedrijf maar ook voor de grote investeringen.

Deze benadering wringt wel met de gangbare manier van belonen van initiatieven in de wijk. Er is subsidie voor initiatieven die vooral op vrijwilligers draaien en er is een aanbestedingssysteem voor ondernemers die taken uitvoeren die door of namens de overheid geleverd moeten worden. Veel maatschappelijke ondernemers voelen zich niet voldoende gewaardeerd omdat ze klem zitten tussen dat subsidie- en aanbestedingsmodel. Je kunt dit doorbreken via het zogeheten inbesteden of maatschappelijk aanbesteden. Daarbij krijgen sociale/maatschappelijke ondernemers een streepje voor en worden de taken niet vrij op de markt aanbesteed. En ook via instrumenten als de 'right to challenge' en buurtbegrotingen kun je dat oude systeem openbreken.

Een aparte vraag is hoe je mensen met afstand tot de arbeidsmarkt die in het wijkbedrijf actief zijn waardeert. Het blijkt moeilijk een goede tussenvorm tussen een uitkering en inkomen uit werk te vinden voor taken die waarde toevoegen maar geen reguliere baan zijn. Het wijkbedrijf is een uitstekende 'tussenruimte' om te experimenteren met nieuwe vormen van waarderingen waar je meeliftend op social return, experimenten met andere uitkeringssystemen en nieuwe ruilsystemen iets voor elkaar kunt krijgen. En daarbij mag je best ruim deken over wat maatschappelijk nuttige activiteiten zijn. Zoals een van de geïnterviewden het enigszins provocerend uitdrukte: *'We moeten het ook aandurven om het staren naar de vissen in het aquarium van het wijkbedrijf te belonen als iets nuttigs.'*

Maatschappelijke waarde

Helaas is wat er echt toe doet moeilijk te kapitaliseren: menselijk geluk, waardigheid, toekomstperspectief, een prettige en veilige leefomgeving, gezondheid, gemeenschapszin en ontplooiingsruimte. Toch wordt her en der gepoogd dat wel tastbaarder te maken. Een aantal bemoedigende pogingen zijn er wel. Geïnspireerd door het ministaatje Bhutan dat de welvaart berekent in 'Bruto Nationaal Geluk' heeft de Tweede Kamer door de Algemene Rekenkamer een model laten ontwikkelen voor het in kaart brengen van 'het brede welvaartsbegrip'. Helaas leidt dat nog niet zichtbaar tot andere afwegingen.

Daarnaast wordt er op verschillende plekken gewerkt aan het meetbaar en inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde van maatschappelijke ondernemingen. Zo is 'impactmeting' een veel gebruikte term en worden er ook modellen daarvoor ontwikkeld. Een bekende is de Maatschappelijke AEX-index (MAEX) die initiatieven uitnodigt zichzelf op meervoudige waardecreatie te scoren.

Overigens wordt het aspect van de geleidelijke, organische waardecreatie nog nergens in die modellen meegenomen. Je komt het wel tegen bij de schaarse experimenten met lokale munten. Daar is wel iets te zien van hoe het vliegwiel van de wijkeconomie werkt. De balans is wel dat er nog geen gezaghebbende en algemeen geaccepteerde modellen en instrumenten zijn om initiatieven niet op geld maar op maatschappelijke waarde te beoordelen en af te rekenen. Werk aan de winkel dus.

De vraag aan jou:

Hoe kun jij beter zichtbaarder maken welke waarde die niet (makkelijk) in geld is uit te drukken er wordt gerealiseerd door je eigen inspanningen?

De uitdaging voor de systeemwereld:

Ontwikkel een beter systeem voor het sturen op- en het meten van geleidelijke en meervoudige waardecreatie. Doe dat op basis van criteria als gezondheid, geluk, leefkwaliteit en perspectiefvol leven. Zorg dat ook de grote instituties en programma's meer vanuit deze ambities werken en dat zij naast hun programmatische aanpak de meer organische omarmen.

Ontwikkel een systeem voor het maatschappelijk aanbesteden van taken en het belonen van maatschappelijk nuttige activiteiten dat de tweedeling vrijwilligheid tegenover regulier werk doorbreekt.

Bijlage 1

Zes perspectiefwisselingen op de wijkaanpak

We hebben het vaak over:	Wat dan mis kan gaan:
Vernieuwing van de wijkaanpak	Te weinig stabiliteit en opbouw in de wijkverbetering en de relaties
Heldere rolverdeling tussen overheid, markt en samenleving en ruimte bieden voor initiatief in de samenleving	Schept afstand en miskent gedeelde verantwoordelijkheid voor publieke zaak
Bewoners meenemen in onze opgaven en plannen	Te laat naar buiten waardoor mensen zich overvallen voelen en betrokkenheid te vrijblijvend is
Betere coördinatie en afstemming tussen de kokers (<i>binnen op orde</i>)	Stapelings van overleg en coördinatiefuncties, navelstaren
De wijk als landingsplaats voor programma's, projecten en pilots	Uniforme aanpak ('uitrollen') met te weinig aandacht voor eigen dynamiek in de wijk
Helder onderscheid tussen vrijwilligers en betaald werk en tussen marktconforme aanbesteding en subsidies	Mensen kwijtraken die zich niet gewaardeerd voelen al sociaal ondernemer of vrijwilliger

Probeer er ook eens zo naar te kijken:
Continuïteit, rust en menselijke maat brengen in de aanpak en de verhoudingen
Uitlokken van initiatief en organiseren van een tussenruimte waar overheid, burger, publieke professionals en ondernemers werken aan de publieke zaak
Dialogo aan de prille voorkant van processen als voorwaarde voor gedeeld eigenaarschap Bewoners zeggenschap geven
Straat, wijk en bewonersperspectief als coördinatiemechanisme (buiten gebeurt het)
Wijken en buurten als ecosystemen waar kleine dingen uitgroeien tot iets groters
Sturen op meervoudige waardecreatie nieuwe aanbestedings- en beloningsvormen voor mensen die maatschappelijke waarde toevoegen

Bijlage 2

Geïnterviewden

Annemiek Atsma & Yolande ten Seldam

Berna Holleboom

Haaije Koenders

Jeanet Huismans

Marcel Imthorn

Marcel Tankink

Marieke Zwaving

Nienke Drewes

Peter Wijnsma

Roeland van de Schaaf

Shahrazad Benmes Aoud

Wieke Paulusma

wijkcoördinator en ontwikkelaar Nijestee

manager WIJ Selwerd

bedrijfsleider wijkbedrijf Selwerd

voorzitter wijkplatform Selwerd

wijkbedrijf Selwerd (wijk-VVV, Periferie)

KAW-architecten, wijkbedrijf Selwerd

programmamanager gezonde stad gemeente Groningen

manager klant en maatschappij Patrimonium

stadsdeelcoördinator voor o.a. Selwerd

wethouder gebiedsgericht werken Groningen

wijkbedrijf Selwerd (buurttaxi, wijkgilde en pc-werkplaats)

gemeenteraadslid Groningen

