



# Leidraad sociale wijkvisie

1

project  
Sociaal fysieke wijkaanpak

Leidraad  
sociale wijkvisie



# Leidraad sociale wijkvisie

**1**

project  
**Sociaal fysieke wijkaanpak**

Kees Fortuin  
André Ouwehand

Den Haag, september 2003

## Colofon

### *Tekst*

Kees Fortuin (Verwey-Jonker Instituut) en André Ouwehand (Onderszoeksinstituut OTB)

### *Begeleidingscommissie*

De schrijvers bedanken de leden van de begeleidingscommissie voor hun kritische inbreng bij de totstandkoming van deze leidraad:

Francine Baard (Ministerie VROM)

Mirka Benova (Bureau Parkstad)

Sandra Bos (Ministerie VROM)

Marjolijn Grijns (Ministerie VWS)

Miranda Meijster (Ministerie VROM)

Arthur Oerlemans (Woonbron Maasoevers)

Gerard Pouw (Bureau Parkstad)

Ids Thepass (Woonbron Maasoevers)

Hans Wolters (Provincie Zuid Holland)

### *Foto's*

Joep Lennarts, p. 66, 69

André Ouwehand, p. 24, 55, 84, 87

Projectgroep Holy-Zuidoost, p. 20

Hanneke van Vaalen, p. 48, 51

Frank Wassenberg, p. 42

### *vormgeving*

Peter de Vos

### *oplage*

1.500 ex.



1	Een sterke wijk, sociaal en fysiek	5
2	Kernelementen van een sociale wijkvisie	9
3	Het herstructureringsproces	13
	<b>Holy-Zuidoost: diversiteit in praktijk</b>	<b>19</b>
4	Communicatie en een open proces	27
5	Initiatief	33
6	Inventarisatie en analyse	37
	<b>Schieveste, een sociaal laboratorium</b>	<b>47</b>
7	Visievorming	53
8	Programmabepaling	57
	<b>Het Singelplan</b>	<b>65</b>
9	Uitvoering	71
10	Beheer	75
	<b>Heuvel Breda: kwaliteit maken we samen</b>	<b>83</b>
11	Herijking	89
12	Voorwaarden en Organisatie	91
13	Tot slot	97
	Noten	99
	Literatuur	101
	Trefwoorden	103



## Inleiding

Elke zichzelf respecterende wijk waar stedelijke vernieuwing plaatsvindt, beschikt over een wijkvisie waarin de gewenste ontwikkeling in de komende jaren uiteengezet wordt. Soms worden in zo'n wijkvisie ook nog sociale en economische doelen geformuleerd, maar dat is lang niet altijd het geval.

Vaak ontbreekt een duidelijk beeld van wat er op sociaal gebied goed en fout gaat. Dat is geen goede zaak want naast de fysieke component speelt de sociale component een grote rol in de verandering van de buurt. De identiteit van de wijk, het imago dat de wijk heeft voor buitenstaanders en de positie op de woningmarkt worden ook voor een belangrijk deel bepaald door sociale aspecten. Wat voor mensen wonen er in de buurt? Hoe gaan ze met elkaar om? Hoe zorgen ze met elkaar voor de buurt? Voelen ze zich veilig in de buurt? Die aspecten spelen een grote rol als het er om gaat of we spreken van een slechte of goede wijk. Ze dienen in het hele proces van stedelijke vernieuwing dan ook een volwassen plaats te krijgen anders blijven sociale problemen bestaan en belemmeren ze de positieverbetering van de wijk. Of de sociale problemen verplaatsen zich naar een nog niet aangepakt deel van de wijk of een naburige wijk en noodzaken daar weer tot een stevige ingreep.

Vanuit dit besef, maar ook vanuit de sterke overweging dat bij de aanpak van problemen de belangen van mensen voorop dienen te staan, is het noodzakelijk om de sociale en economische component een volwaardige plaats te geven bij de fysieke herstructurering van wijken. De relatie tussen fysiek en sociaal is tot nu toe het zwakst ontwikkeld. Om handen en voeten te geven aan deze relatie is het concept van de 'sociale wijkvisie' ontwikkeld en gepromoot'.

## Wat is een sociale wijkvisie?

Een sociale wijkvisie is een wijkvisie waarin de sociale component op een volwassen wijze is meegenomen. Een sociale wijkvisie legt een verbinding tussen de sociale wensen, problemen en maatregelen en de fysieke aanpak van de wijk. Door deze in samenhang met elkaar uit te voeren, wordt het bijvoorbeeld mogelijk om op specifieke locaties opvang en begeleiding te realiseren voor probleemjongeren door de combinatie van sportvoorzieningen met groen in de wijk. Een gecoördineerde sociaal-fysieke aanpak heeft als voordeel dat problemen zoveel mogelijk in de eigen wijk worden opgelost en niet worden verplaatst of gaan 'zwerven' door de stad.

Het doel van de wijkvisie is dat er voor iedereen in de wijk uitzicht, perspectief, ontstaat. Het zal niet steeds mogelijk zijn om alle belangen onder één noemer te brengen. Er zullen keuzes nodig zijn, maar vaak zal het mogelijk zijn om ruimte te maken voor de doelstelling van een groep, zonder de doelstelling van een ander op lange termijn te frustreren. In deze brochure gaan wij uit van de koppeling van de sociale component aan het fysieke herstructureringsproces van een wijk. Dat proces biedt namelijk goede mogelijkheden om op mee te liften. De lezers die een antwoord zoeken op de vraag hoe de sociale

component geplaatst dient te worden in het lokale beleid in het algemeen, verwijzen wij naar een publicatie die in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wordt geschreven door het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW) en eind 2003 gereed zal zijn.

## Leidraad sociale wijkvisie

In deze leidraad stellen we ons ten doel zo veel mogelijk handvatten te geven voor het op een goede wijze agenderen en verankeren van de sociale pijler in de aanpak bij de fysieke herstructurering. De wijze waarop de fysieke situatie geanalyseerd kan worden roept minder vraagtekens op en is ook elders voldoende beschreven<sup>2</sup>. We richten ons op de mensen die er mee gaan werken, de professionals, waaronder medewerkers en bestuurders van gemeenten en corporaties, maar daarnaast ook op politici en de bewoners. Het is geen visieverhaal maar een instrumenteel verhaal met verschillende benaderingswijzen en werkmethoden. Het is een leidraad die voorziet in diverse mogelijkheden die afhankelijk van de specifieke situatie toegepast zouden kunnen worden. Het is nadrukkelijk geen standaardrecept dat in iedere situatie zomaar gehanteerd kan worden. Er zijn geen standaardrecepten voor de aanpak van wijken, simpelweg omdat de wijken en hun historie danig van elkaar verschillen.

In deze leidraad richten we ons op wijken waar herstructurering plaatsvindt of plaats gaat vinden. Onder herstructurering verstaan wij de aanpak van bestaande wijken waar door een samenloop van diverse kenmerken en ontwikkelingen een situatie ontstaan is waarin meerdere problemen zich tegelijkertijd voordoen, zowel op fysiek als op sociaal-economisch gebied en een programma van gecoördineerde ingrepen noodzakelijk is om tot een betere woon- en leefsituatie in de wijk te komen. Bij herstructurering is het beleid doorgaans gericht op het realiseren van meer gevarieerde woonmilieus, het tegengaan van eenzijdigheid en het tegengaan van sociale problemen. Wij richten ons op die aanpak omdat daar de urgentie zeer groot en direct is om de sociale pijler inhoud te geven<sup>3</sup>. Bij de bouw van nieuwe wijken of bij gewoon wat meer intensief beheer van een wijk zijn de hier genoemde aspecten ook van belang en kan een groot deel van de aangegeven werkwijzen ook toegepast worden.

## Opbouw leidraad

We zullen in hoofdstuk 2 beknopt ingaan op de overwegingen en uitgangspunten die ten grondslag liggen aan het concept van de sociale wijkvisie. Belangstellenden voor een uitgebreide behandeling daarvan, verwijzen we naar de Contourenschets sociale wijkvisie en de verslagen van de discussies daarover op de website van KEI, het kenniscentrum stedelijke vernieuwing ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)). Om een zo toegankelijk en handzaam mogelijke brochure te maken, hebben we er voor gekozen om de fasen van het herstructureringsproces van buurten als uitgangspunt te nemen.

In hoofdstuk 3 wordt daarom het herstructureringsproces behandeld en worden de verschillende fasen benoemd die we daarbij onderscheiden. In hoofdstuk 4 gaan we in op de communicatie en het open proces met onderdelen en werkmethoden die in alle fasen van groot belang zijn. In de hoofdstukken 5 tot en met 10 worden steeds voor elke te onderscheiden fase de belangrijkste kenmerken en te behalen resultaten beschreven en worden de verschillende werkwijzen behandeld die toegepast zouden kunnen worden in de betreffende fase om de sociale component op een volwassen en innovatieve wijze in te vullen.

We merken daar bij op dat sommige werkmethoden in meer fasen toepasbaar zijn. We constateren tevens dat de verschillende fasen in de praktijk nogal eens door elkaar lopen. Steeds streven we ernaar de betreffende werkmethoden zoveel mogelijk te voorzien van illustraties uit de praktijk.

In hoofdstuk 11 zullen we ingaan op het beheer dat voor, tijdens en na het hele proces veel aandacht verdient. In hoofdstuk 12 worden de organisatie en de voorwaarden behandeld om de sociale wijkvisie op een succesvolle wijze inhoud te kunnen geven. Daarbij gaat het onder andere om de financiële randvoorwaarden, om de besluitvorming en gebiedsgerichtheid van de organisaties die het proces moeten dragen. Hoofdstuk 13 sluit deze brochure af met een aantal slotopmerkingen.

Omdat in deze leidraad het accent sterk ligt op het aanreiken van handvatten voor de praktijk, zijn er veel praktijkillustraties opgenomen. Daarnaast zijn in deze brochure vier uitgebreide beschrijvingen opgenomen van projecten waarvan het gehele proces tot op heden is weergegeven om daarmee juist ook de verbinding van de activiteiten in de diverse fasen van het herstructureringsproces duidelijk in beeld te brengen. Aan het eind van de brochure treft u naast een literatuurlijst een register aan met kernbegrippen en de vindplaats in de leidraad





## Vijf notities

In een sociale wijkvisie worden naast de fysieke problemen die in een wijk en een stad aanwezig zijn (slechte staat woningen, verhouding koop/huur, etc.) ook sociale ontwikkelingen geanalyseerd. Een gecoördineerde aanpak heeft tot voordeel dat problemen zo min mogelijk worden verplaatst, maar zoveel mogelijk via nieuwe combinaties worden opgelost.

Bij stedelijkheid hoort altijd een zekere spanning, maar via een sociale wijkvisie kan gewerkt worden aan versterking van de leefbaarheid. Zo kan een woonarrangement voor probleemjongeren in een buurt gerealiseerd worden; een sociaal probleem met drugs-overlast kan verlicht worden door realisatie van een specifieke locatie gecombineerd met opvang en begeleiding; sportvoorzieningen kunnen worden gecombineerd met groen in de wijk.

Aan het concept van de sociale wijkvisie liggen de volgende noties ten grondslag<sup>4</sup>:

- Sociaal is anders dan fysiek;
- De fysieke en sociale identiteit van wijken is belangrijk;
- Een wijk moet in zijn ruimtelijke, sociale en historische context gezien worden;
- Naast structuren zijn processen belangrijk: beweging, verandering, stromen door de wijk heen, maar ook het proces van herstructurering zelf;
- Er bestaat een wisselwerking tussen schaalniveaus.

Natuurlijk is er over wijken en wijkvisies vanuit sociaal gezichtspunt nog veel meer te zeggen. Met name de te ontwikkelen formele sociale infrastructuur is daarbij van belang. We verwijzen voor dit onderwerp naar het werk over de sociale structuurschets dat onder auspiciën van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) momenteel wordt uitgevoerd<sup>5</sup>.

## Wat is er anders aan sociaal?

Wanneer er problemen in een wijk bestaan is het vaak mogelijk om die met fysieke of met sociale middelen aan te pakken. Wat is het verschil?

Als er te hard gereden wordt in een woonstraat kun je bijvoorbeeld verkeersdrempels leggen of bewoners kunnen automobilisten aanspreken. De fysieke benadering - verkeersdrempels - levert het gedrag op dat je wilt, maar alleen maar op de plek waar een drempel ligt en niet op andere plekken. Spreek je automobilisten aan dan ontstaan er als 'neveneffect' van het organiseren van bewoners sociale verbanden in de wijk, maar je beïnvloedt ook het verantwoordelijkheidsbesef, zodat automobilisten ook elders rekening houden met andere weggebruikers. Daarentegen heb je met een sociale aanpak nooit één op één resultaat. Burgers behouden immers altijd de ruimte om regels te overtreden, en dus tóch te hard te rijden.

Een belangrijk aspect van een sociale aanpak is dat er ‘tweede-orde-effecten’ optreden. Een geslaagde bewonersactie leidt tot een hechtere band tussen bewoners, wat weer een goed uitgangspunt is voor verdergaande organisatie-ontwikkeling. Vandaar ook dat problemen in een wijk voor de sociale samenhang niet altijd ongunstig zijn: ‘het zandzakkengevoel’. Ook bij wijk-ontwikkelingsprocessen kan de sociale vitaliteit van wijken versterkt worden, vooropgesteld dat aan sociale factoren afdoende aandacht wordt besteed.

## De identiteit van wijken

De identiteit van een wijk is een resultante van de geschiedenis, ruimtelijke en fysieke factoren, de identiteit van de bewoners en een aantal culturele factoren<sup>6</sup>. Deze vormen als het ware ‘het verhaal dat de wijk van zichzelf vertelt’. De identiteit is niet ‘maakbaar’ in de zin dat zij naar willekeur kan worden ontworpen. Ze wordt ingevuld door het sociale leven dat zich er afspeelt en door de herinneringen van bewoners, bezoekers, media en andere betrokkenen aan wat zich daar heeft afgespeeld. Identiteit is daarmee ook een dynamisch en beweeglijk begrip. Vaste gewoonten in een wijk, plekken die als onheilsplekken worden beleefd en dus gemeden worden, plekken die open zijn en waar iedereen welkom is, maar ook plekken die het domein van bepaalde groepen vormen, ontstaan in het dagelijks leven en veranderen onder invloed daarvan. Het dagelijks leven oefent dus een voortdurende invloed uit op de verhoudingen tussen mensen, de grenzen tussen gemeenschappen en het beeld dat de wijk uitstraalt.

Een voorbeeld van een gebied met duidelijke deelidentiteiten, met spanningsvelden tussen groepen maar evengoed tussen schaalniveaus, is verwerkt in de casus over het Singelplan in Rotterdam (zie p. 65-68). In die casus komen ook symbolische (culturele) aspecten aan bod zoals de verschillende beelden van water in verschillende culturen.

Iedere wijk heeft zo haar verhaal, haar eigenheid in de ogen van bewoners of van andere belanghebbenden. Er is altijd meer dan achterstandsscores, de staat van de woningen, criminaliteit of andere sociale problematiek. De voorbeelden zijn legio van overheidsplannen met wijken die ‘niet meer van deze tijd’ zijn of waar ‘onacceptabele toestanden’ heersen terwijl bewoners er aan verknocht zijn. Zonder inzicht in het verhaal dat de wijk van zichzelf vertelt, zijn wijkontwikkelingsprocessen gedoemd te mislukken. Beïnvloedingsmogelijkheden liggen in het methodisch en planmatig organiseren van activiteiten die ‘ontmoetingen’ tussen mensen en bevolkingsgroepen mogelijk maken.

## De context

Bij een sociale wijkvisie is het zo mogelijk nog belangrijker om aandacht aan de context van de wijk te besteden dan bij een puur fysieke aanpak. ‘Context’ moet zowel in ruimtelijke, sociale als historische zin opgevat worden. Bij de ruimtelijke context is onder andere de vraag van belang welke andere wijken in de nabijheid liggen, in wat voor soort stad en regio de wijk zich bevindt en welke verbindingen, snelwegen, openbaar vervoerlijnen relevant zijn.

Vanuit de sociale wijkvisie vraag je je dan af of het is te verwachten dat deze verbindingen ook

invloed hebben op de sociale situatie: zijn er bijvoorbeeld lijnen waarlangs veel jongeren naar school gaan, bestaat er op andere haltes overlast die mogelijk zou kunnen overspringen, reist er in de weekends veel uitgaansverkeer langs de verbindingen?

Of positiever: kunnen de mensen die langs de verbindingen reizen een positieve functie vervullen voor de wijk?

Een voorbeeld van een ruimtelijk verband is het zogeheten waterbedeffect. Wanneer zich in de omgeving drugsproblemen voordoen kunnen ontwikkelingen in het drugsbeleid, maar ook trends in het drugsgebruik en de ontwikkeling van de drugscene of een opjaagbeleid ten aanzien van gebruikers door gemeente en politie invloed uitoefenen op de wijksituatie.

In een wijk waar de meeste mensen van Turkse afkomst zijn kan de situatie in Turkije - de aardbevingen van enige jaren geleden - een belangrijk deel van de context vormen. Het fenomeen van de 'transnationale' burgers, burgers met als het ware twee 'achterlanden' kan op wijken grote invloed hebben: ontwikkelingen in beide landen zijn dan immers van belang. In het sociale heeft ruimtelijk 'dichtbij' niet noodzakelijkerwijs meer invloed dan veraf.

Ook de tijdsdimensie speelt in de sociale wijkvisie een veel grotere rol dan in een fysieke benadering. Sociale ontwikkelingen kunnen zeer turbulent verlopen en ze kunnen allerlei plannen en fysieke gegevens op losse schroeven zetten. Een fysieke wijk is ook figuurlijk gesproken een stevig en star gebouw. Weinig flexibel, maar als het goed is kan het de tand des tijds doorstaan. In sociaal opzicht echter is de wijk eerder een rivier die bij tijd en wijle vredig voortkabbelt, maar ook in een kolkende stroom kan veranderen. Een sociale wijkvisie met de starheid van een stevig huis zal deze maalstroom niet overleven. Een flexibele visie die anticipeert op ontwikkelingen en die ruimte laat voor snelle aanpassingen is in zo'n geval per saldo duurzamer. We vatten de historische context van de wijk tamelijk alledaags op. Wat heeft zich in het verleden afgespeeld en hoe speelt dat door in de actuele situatie? Maar ook gericht op de toekomst: welke ontwikkelingen zijn er te verwachten? Daarin zit veel speculatiefs, maar 'speculeren' over scenario's kan ons voorbereiden op ontwikkelingen die zich mogelijk zouden kunnen voordoen (zie de casus Schieveste, p. 47 voor een voorbeeld). We laten ons dan minder makkelijk verrassen door plotselinge nieuwe ontwikkelingen.

## **Beweging en veranderlijkheid**

Een wijk is geen statische aangelegenheid. Er is sprake van een constante beweging en daar moet een sociale wijkvisie terdege rekening mee houden. Dynamiek ontstaat niet alleen door oorzaken in de wijk zoals het ouder worden van de zittende bevolking, of een daarmee samenhangend ander gebruik van de wijk. De dynamiek wordt ook veroorzaakt door de omgeving. De positie van de wijk in de stad kan veranderen, de komst van nieuwe bevolkingsgroepen kan de wijk sterk beïnvloeden en zorgen voor trendbreuken.

Planmatig opereren betekent in dit verband iets anders dan volledig beheersen van alle sociale processen. Stedelijke vernieuwing leidt tot verrassingen: nieuwe groepen die om invloed vragen, dwarsverbanden en belangen die op voorhand niet voorzien waren, gezichtspunten die onver-

wachte mogelijkheden bieden, enzovoort. Herstructurering schept een dynamische omgeving waarbinnen je kansen kunt aangrijpen of laten liggen en waarbinnen je kunt proberen door weerstanden heen te breken of erop in te spelen. Aan de orde is dan het aangrijpen van het momentum dat ontstaat, en dat betekent weer een zekere mate van improvisatie.

De wijk zelf en de sociale wijkvisie vertonen een wisselwerking. De langer durende betrokkenheid bij het gebied maakt dat de visie en 'de wijk' op elkaar afgestemd raken en ook na afloop van de herstructurering een doorgaande ontwikkeling kunnen doormaken. Op die manier kan herstructurering het resultaat opleveren dat er niet alleen nieuwe huizen staan, maar dat ook de samenleving in het werken aan de herstructurering ontwikkeld is.

Een 'perfecte wijkvisie' als onveranderlijk uitgangspunt voor de herstructurering is niet voldoende en de uitvoering daarvan is geen kwestie van routine. De wijkvisie en de wijk maken als het goed is een gekoppelde ontwikkeling door die niet ophoudt na de herstructurering: het proces beïnvloedt de visie en het aanwezige netwerk in hun samenhang. De visieontwikkeling en de netwerkontwikkeling (inclusief samenlevings-opbouw) gaan hand in hand en bewegen in de richting van een betere 'fit'.

## Schaal zegt niet alles

Het is in het sociale niet altijd gemakkelijk om de hiërarchie van schaalniveaus vast te houden. Uiteraard is stedelijk beleid een belangrijke context voor wijkbeleid, maar er zijn soms ook effecten de andere kant op. Zo kan een wijk een modelfunctie krijgen en zo de stedelijke aanpak beïnvloeden. Soms ook exploderen wijken op basis van relatief 'kleine' voorvallen of incidenten, terwijl massieve beleidsinzet nauwelijks merkbaar resultaat oplevert. In het sociale kunnen kleine oorzaken grote gevolgen hebben en grote oorzaken kleine gevolgen. Bij de wijkgerichte aanpak zal men zich regelmatig moeten afvragen of dit schaalniveau de beste ingang vormt voor de aanpak of dat aanpak op een ander schaalniveau meer kansen biedt. Schakelen met schaalniveau dus, met daarbij oog voor details en precisie en subtiliteit: sociale acupunctuur als het ware.

## Samengevat

- Sociaal is niet een zachte variant van fysiek, het is wezenlijk iets anders.
- De sociale identiteit van wijken is een belangrijk uitgangspunt bij herstructurering.
- Voor de sociale wijkvisie is de ruimtelijke, maar ook de historische context van belang. Gezien het feit dat de wereld steeds kleiner wordt kan die context soms heel ruim uitvallen.
- Bij een fysieke wijkvisie kunnen 'structuren' richtinggevend zijn, in een sociale wijkvisie bepalen 'processen' het beeld. In sociaal opzicht kunnen wijken uitermate beweeglijk zijn.
- Schaalniveaus zeggen betrekkelijk weinig in sociale processen: een groot probleem kan een kleine oorzaak hebben en/of een kleine oplossing vergen. Het omgekeerde komt ook voor.

## Een complex proces

Herstructurering is een complex proces met een lange looptijd van minimaal zes maar vaak eerder tien tot vijftien jaar om de bestaande situatie binnen een wijk en het perspectief voor de komende jaren een wending ten goede te geven. De situatie in een wijk is niet statisch, door de fysieke veroudering van de wijk en de bewoners zal die zich los van de herstructureringsingrepen ook wijzigen.

Daarnaast spelen factoren van buitenaf een grote rol. Ingrepen in andere wijken beïnvloeden de situatie in stad en regio, maar ook meer algemeen sociaal-economische ontwikkelingen laten hun sporen na op de ontwikkelingen en woonbehoeften binnen een wijk. Herstructurering is dus een dynamisch proces binnen een dynamische context. Het volstaat niet om in een herstructureringsproces de op een bepaald moment vastgelegde doelen zonder meer uit te voeren. Constant en consequent zullen de veranderingen in de wijk en de omgeving in beeld gebracht moeten worden om zonodig het proces bij te stellen. Dat dient zo te gebeuren dat er wel sprake is van voortgang in het proces.

Bij herstructurering zijn doorgaans diverse thema's gelijktijdig aan de orde. Het gaat om fysieke veranderingen waarbij woningen verbeterd, gesloopt en nieuw gebouwd worden en soms om stedenbouwkundige aanpassingen. Er zijn ook sociale processen aan de orde. Die sociale processen verlopen voor een deel langzaam en zijn redelijk te voorzien, zoals de veroudering van de bevolking, maar verlopen deels ook zeer snel, waarbij ook gebeurtenissen buiten de wijk op zeer korte termijn voor veranderingen kunnen zorgen in de wijze waarop mensen in de wijk leven en met elkaar samenleven. De werkloosheid in een wijk is bijvoorbeeld nauwelijks te beïnvloeden op wijkniveau, maar kan wel in korte tijd grote veranderingen doormaken.

Naast de fysieke zaken die alleen op middellange of lange termijn veranderd kunnen worden, zijn er zaken die op zeer korte termijn om aandacht en actie vragen om het leefklimaat in de wijk te verbeteren, denk aan overlast gevende junks of jeugd, aan criminaliteit en onveiligheid. De verschillende aspecten die bij herstructurering aan de orde zijn, kennen dus ook heel verschillende doorlooptijden van processen.

Herstructurering is een proces, maar ook een samenklontering van een groot aantal deelprocessen, waar veel verschillende partijen bij betrokken zijn. Die partijen hebben verschillende belangen in de wijk en het proces van herstructurering en ze zijn in de loop van de tijd ook in wisselende mate bij het proces betrokken. De gemeentelijke overheid, corporaties, projectontwikkelaars, grote vastgoedbeheerders, bewoners en hun verbanden, scholen, welzijnsinstellingen en private partijen, maatschappelijke middenveld, winkeliers en particuliere bedrijven in een wijk: ze kunnen alle als onmisbare partijen in het proces worden aangemerkt.

Voor 'de bewoners' geldt dat het zaak is om nauwgezet te kijken welke relevante groepen er te onderscheiden zijn. De huurdersvereniging is een relevante partij, maar dat geldt evengoed voor de jeugd die een bepaald plein 'gebruikt' en het geldt ook voor de daklozen die zich in de buurt ophouden.

Het is niet direct voor de hand liggend dat al die groepen participeren in het proces van het opstellen en uitvoeren van een herstructureringsplan. Maar ze kunnen wel doelgroep zijn van de te ondernemen activiteiten. Voor de ontwikkeling van een sociale wijkvisie is het daarom noodzakelijk tot een goede analyse te komen welke partijen als participant kunnen worden aange-merkt en betrokken.

### **De rol van de kerken in de Bijlmermeer**

Bepaalde partijen zijn in de ene wijk wel duidelijk aanwezig, maar spelen in een andere wijk weer nauwelijks een rol. In de Bijlmermeer is bijvoorbeeld de positie van de kerken en de huisvesting en voorzieningen waarvan de kerkgenootschappen gebruik kunnen maken, een belangrijk onderwerp. Ze vervullen niet alleen een religieuze functie maar ook een maatschappelijke functie voor een aantal belangrijke bevolkingsgroepen in de wijk.

De complexiteit van het herstructureringsproces met zijn grote dynamiek, een veelheid aan thema's, deelprocessen met verschillende doorlooptijden en veelheid aan betrokken partijen, vergt een integrale benadering maar ook een heldere ordening. De kans is anders groot dat bepaalde elementen ondergesneeuwd raken of bepaalde partijen zeer dominant zijn. De sociale component wordt al te snel alleen zijdelings meegenomen, de bewoners en gebruikers van de wijk worden al te snel alleen gezien als een partij die pas mee mag gaan spelen als de plannen al gemaakt zijn.

Om de sociale component in het hele proces goed aan de orde en aan tafel te laten komen, is een heldere organisatie van het proces van groot belang en dienen de mogelijkheden in de verschillende fasen van het proces uitgewerkt te worden. Dat biedt het meeste perspectief op draagvlak en succes. We hebben ervoor gekozen in deze leidraad de fasen van het herstructureringsproces als structurerend element te gebruiken. Lezers van deze leidraad kunnen zo eenvoudig een inzicht verkrijgen van de mogelijkheden in hun eigen situatie.

### **De verschillende fasen in het herstructureringsproces**

Wij zullen in deze brochure zeven fasen onderscheiden in het herstructureringsproces, om daarmee zo scherp mogelijk de verschillende elementen in het proces te onderscheiden. Dit onderscheid is alleen een hulpmiddel, andere indelingen zijn ook mogelijk. De elementen die wij toeschrijven aan de verschillende fasen zijn in de praktijk soms meer overlappend. Bepaalde elementen zijn in alle fasen van belang. Die zaken zullen we vooraf in hoofdstuk 4 aan de orde stellen.

Wij hanteren de volgende indeling:

- Initiatief  
In deze fase komen partijen bij elkaar die in de zich voordoende ontwikkelingen in een wijk aanleiding zien om een herstructureringsproces op te starten.
- Inventarisatie en analyse

Na de gezamenlijke conclusie van een aantal partijen dat een aanpak noodzakelijk is, worden in deze fase de problemen en gegevens geïnventariseerd en vindt een analyse plaats op de verschillende onderscheiden thema's die relevant geacht worden voor een aanpak.

- **Visievorming**  
Vanuit de analyse van het bestaande en de veranderingen die door de verschillende betrokken partijen gewenst worden, wordt een gezamenlijke visie gevormd voor de toekomstige ontwikkeling van de wijk, waarbij denkbeelden ontwikkeld worden die weer getoetst zullen moeten worden. Aanvullende analyses kunnen nodig blijken, die leiden tot verdere verfijning of bijstelling van de visie.
- **Programmabepaling**  
Op basis van de visie wordt het programma voor de aanpak opgesteld, waarbij verschillende mogelijkheden geanalyseerd worden om het gewenste doel te bereiken en bijzondere aandacht besteed wordt aan de fasering van de diverse activiteiten. In deze fase vinden ook haalbaarheidsstudies plaats.
- **Uitvoering**  
Het programma dat is vastgesteld in de vorige fase, wordt uitgevoerd, waarbij consequent de vorderingen, maar ook de veranderingen in de Ausgangssituatie en context gevolgd worden.
- **Herijking**  
Bij langlopende processen wordt vaak al aan het begin een herijking of tussentijdse evaluatie in de planning opgenomen. In andere situaties wordt deze fase door sterk wijzigende omstandigheden in de wijk of de context toch noodzakelijk.
- **Beheer**  
Voor, tijdens en na de herstructurering is er sprake van beheer. Men zou kunnen stellen dat het eigenlijk geen aparte fase is van het herstructureringsproces. Vanwege het grote belang van het beheer schenken wij er toch expliciet aandacht aan.

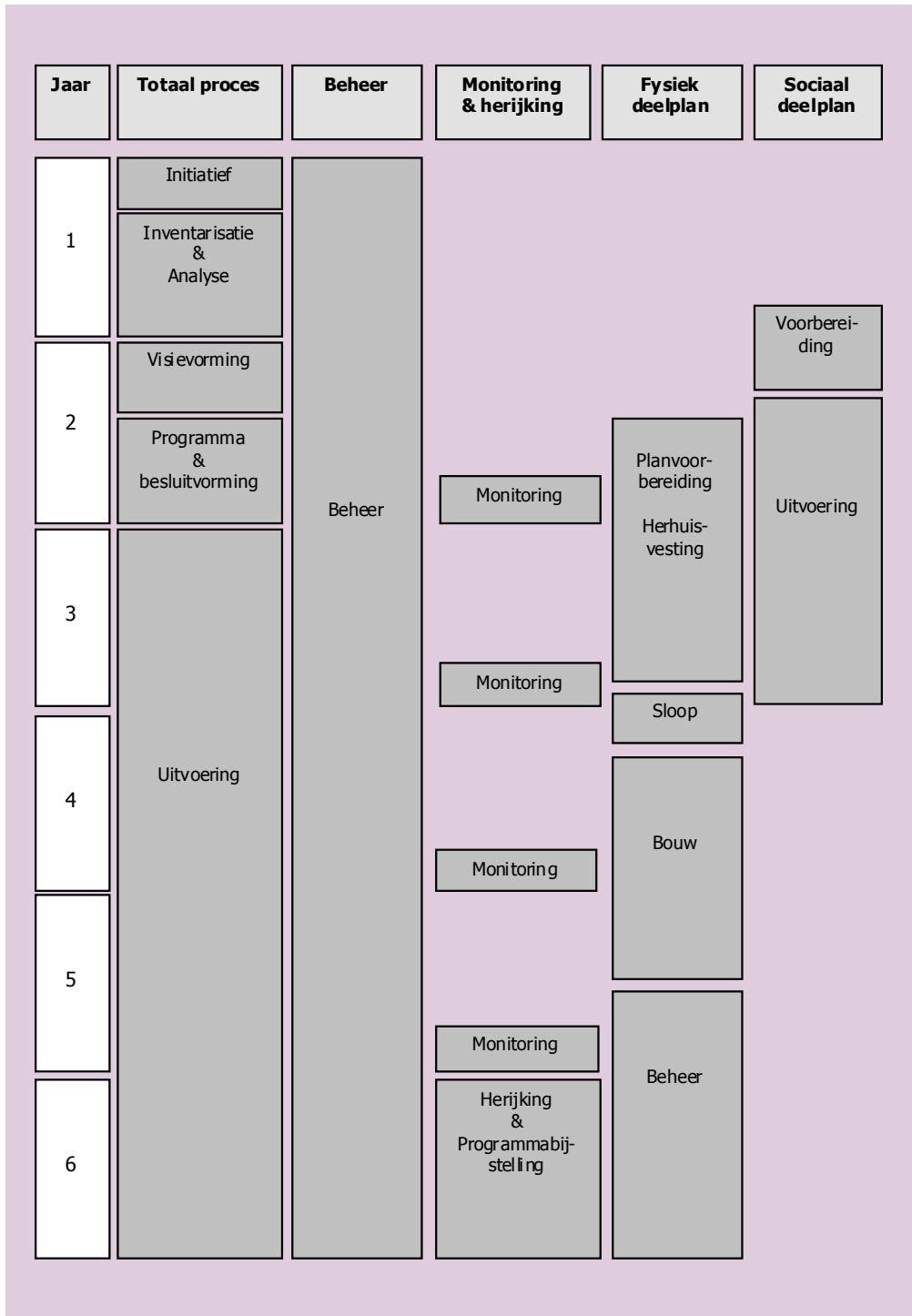
De herijking is in feite een nieuwe analysefase waarin alle relevante ontwikkelingen onder de loep worden genomen en vervolgens bijstelling van visie, programma en uitvoering weer kan volgen. Ontwikkelingen in de wijk, maar ook in de context, kunnen aanleiding vormen om al in een eerdere fase over te gaan tot herijking. Doorgaans zullen, omdat het om een langdurig proces gaat, vanaf het begin de ontwikkelingen in de wijk en de context gevolgd worden (monitoring) om zondig snel te kunnen handelen en koerscorrecties door te voeren.

Dit onderscheid in fasen is niet rigide, net zomin als we zouden veronderstellen dat de wijk op een bepaald moment 'af' is. Het is geen blauwdrukbenadering, maar een dynamisch geheel. We hebben al eerder aangegeven dat herstructurering vaak bestaat uit een aantal gelijk lopende deelprocessen. Die processen hebben verschillende startmomenten en doorlooptijden. Ze zullen dus per definitie in verschillende fasen verkeren.

Tijdens al deze verschillende deelprocessen loopt het beheer door.



Schematisch kunnen we dat als volgt weergeven:



In de situatie die in het schema is weergegeven, is bij de start van het proces ook al sprake van beheer van de bestaande situatie. Na een initiatieffase van enige maanden, start de fase van inventarisatie en analyse. Die wordt na negen maanden afgerond en dan gaat men over naar de visievorming en programmabepaling. Twee jaar na start van het proces kan men beginnen met uitvoering. Het is goed mogelijk dat al eerder een sociaal deelplan is bedacht om een bepaalde kwestie in de wijk aan te pakken en dat dit al start direct na de analysefase. Evengoed is het mogelijk dat over een specifiek bouwproject ook eerder overeenstemming is bereikt en de voorbereiding ook ter hand wordt genomen, nog voordat het totale programma is vastgesteld. In de hier weergegeven situatie wordt elk jaar een aantal belangrijke gegevens gemonitord. Die monitoring begint net voor de programmavaststelling, aan het eind van jaar twee. Drie jaar later wordt voor het eerst het programma herijkt. Dat kan natuurlijk ook eerder als daar aanleiding toe is. Men moet steeds de ogen openhouden voor gewijzigde omstandigheden zonder zichzelf en anderen vleugellam te maken met voortdurende heroverwegingen. Zo nodig wordt de fasering of de koers bijgesteld. Daarbij moet men zich bewust zijn van de veelheid van gelijklopende processen en het grote aantal deelnemende partijen. Het ene proces heeft weer consequenties voor het andere. Vertragingen bij de een kunnen tot grote problemen leiden bij een andere partij. De hier weergegeven situatie is nadrukkelijk geen blauwdruk voor een succesvolle aanpak! In sommige situaties zal men sneller kunnen werken, in andere gaat het langzamer. Het is altijd zinvol om specifieke bouwprojecten of sociale activiteiten zo veel mogelijk naar voren te halen om daarmee het vertrouwen van de bewoners in de toekomst van de wijk te vergroten.

## Herstructureringsproces samengevat:

- Bij herstructurering zijn diverse thema's en diverse deelprocessen gelijktijdig aan de orde
- De doorlooptijd van de verschillende deelprocessen variëren, evenals de belangen van de partijen die betrokken zijn bij de diverse processen
- Een heldere organisatie is van groot belang om de verschillende deelprocessen en partijen tot hun recht te laten komen en afstemming tussen deelprocessen mogelijk te maken
- Het onderscheid in de fasen: Initiatief, inventarisatie en analyse, visievorming, programma en besluitvorming, uitvoering, herijking, en het voortdurend aanwezige beheer, is niet rigide. Fasen lopen in elkaar over.

# **Holy-Zuidoost: diversiteit in praktijk**



## Holy-Zuidoost: diversiteit in praktijk

Over naoorlogse wijken wordt vaak gesproken in termen als: eenzijdig, monotoon, eenheidsworst, vlees noch vis. In stedenbouwkundig jargon wordt er gepraat over 'stempels', net of het toeval is hoe vaak een bepaald stukje gerepeteerd is. Het zijn omschrijvingen die je voor Holy-Zuidoost, als je met het vliegtuig over de wijk komt op weg naar Rotterdam Airport, direct kunt onderschrijven.

Maar als je in de wijk rondloopt, of er woont, weet je wel beter. De verschillen tussen de hoogbouwblokken, de galerij- en portiekwoningen en de eengezinswoningen vallen als eerste op, maar als je goed kijkt zie je nog veel meer verschillen. Sommige hoogbouwflats zijn populair, hebben een goede marktpositie, andere niet, sommige eengezinswoningen zijn goed, andere vertonen grote problemen, maar nog veel belangrijker: er blijken heel verschillende mensen in de buurt te wonen die de buurt ook verschillend waarderen.

In Holy-Zuidoost heeft men de diversiteit in de wijk erkend, zowel fysiek als sociaal. Men probeert daar zo goed mogelijk mee om te gaan, dat betekent voor hen dat ze gekozen hebben voor een aanpak die sterk uitgaat van het blokniveau.

## Initiatief: een gezamenlijke aanpak

In 2001 wordt het initiatief genomen om te komen tot een aanpak voor de stedelijke vernieuwing van Holy-Zuidoost. De vijf actieve huurdersverenigingen in de wijk en de corporatie vinden elkaar en de gemeente doet ook mee. De huurdersverenigingen hebben dan al enige jaren gepleit voor een meer intensieve aanpak van de wijk, zij vinden dat de wijk achteruit gaat. Hun klachten hebben zowel te maken met de staat van de woningen, als met de leefbaarheid in de buurt. De corporatie, Waterweg Wonen, heeft in haar strategisch voorraadbeleid ook geconcludeerd dat de wijk aangepakt zou moeten worden. De gemeente erkent die noodzaak ook, maar geeft de aanpak in twee andere wijken, Westwijk en Babberspolder-Oost, dan vooralsnog prioriteit, de gemeente doet op een wat lager pitje mee.

De achteruitgang van de wijk wordt door de woordvoerders van de huurdersverenigingen gekoppeld aan twee zaken: aan de technische staat van de woningen en aan de instroom van nieuwe bewoners in de wijk en de gevolgen daarvan voor de leefbaarheid. De bewoners voelen zich in hun klachten daarover bij de corporatie en de wijkagent niet altijd serieus genomen.

In de initiatieffase, fase 0 genoemd, gebeurt dat vervolgens duidelijk wel: de vertegenwoordigers van de corporatie en de gemeente gaan met de vertegenwoordigers van alle vijf huurdersverenigingen en de adviseurs van corporatie en de adviseur van de bewoners twee dagen naar conferentieoord Bovendonk in Hoeven (Noord Brabant). Daar, in de bibliotheek van een oud seminarie, wordt de basis gelegd voor het Plan van Aanpak<sup>7</sup>.

### Holy-Zuidoost

De buurt Holy-Zuidoost is een deel van de wijk Holy, bijna alleen bestaand uit woningen gebouwd tussen 1965 en 1972. De meeste voorzieningen als kerken, scholen, winkels en recreatiemogelijkheden, liggen op de grens met de andere buurten in Holy. De 2.000 woningen in de buurt zijn, uitgezonderd twee flats met uitgepode particuliere appartementen, in bezit van corporatie Waterweg Wonen. De wijk is ruim opgezet met veel openbaar groen en gemeenschappelijke tuinen, er wonen ruim 3.400 mensen. Aan de oost- en westkant van de buurt staan hoogbouwflats van acht tot veertien lagen met 854 woningen. Daartussenin liggen achttien blokken van vier of vijf bouwlagen met 675 galerijwoningen, waarvan iets meer dan 300 met een lift, en 84 portiek woningen. De buurt bestaat verder uit 168 eengezinswoningen en 84 tweekamergalerijwoningen in twee lagen, oorspronkelijk bedoeld voor ouderen. De huurprijzen in de buurt variëren van rond € 170 voor de één- en twee-kamerwoningen tot € 330 voor de duurste vierkamergalerijwoningen. De eengezinswoningen liggen net beneden de € 300 (allemaal prijspeil 1-1-2002). De technische kwaliteit van de woningen verschilt nogal per complex. Vochtproblemen en gebrekkige ventilatie, onvoldoende capaciteit van de verwarmingsinstallaties, gebrekkige geluids- en warmte-isolatie en een zeer matige afwerking van entrees, liften en trappenhuisen komen veel voor.

In dat plan wordt uitgegaan van een driedeling in de eerste fase, de inventarisatie. Er zal onderzoek plaatsvinden op technisch, sociaal en stedenbouwkundig gebied. Steeds geldt dat de analyse dient plaats te vinden tot op gebouw of blokniveau, dus niet per complex of straat. In het plan van aanpak, dat in november 2001 wordt vastgesteld, staat ook te lezen dat er drie voorwaarden gesteld zijn om te zorgen dat het proces van vernieuwing daadwerkelijk gestalte krijgt:

- 1 Er zal een goed wijkkantoor moeten komen waar iedereen terecht kan;
- 2 Bewoners en andere betrokkenen krijgen de gelegenheid om zich te scholen en zich te laten ondersteunen;
- 3 Er worden verschillende leefbaarheidsmaatregelen direct getroffen: intake-gesprekken met nieuwe huurders en het opstarten van experimenten met leefregels in flats.

Er wordt in de aanpak voor gekozen om de verbetering van het beheer en het ontwikkelen van een aanpak voor de vernieuwing gelijk op te laten gaan. Het Plan van Aanpak bevat verder een duidelijke fasering van het proces, veel aandacht voor de communicatie en een eerste inventarisatie op basis van gegevens en opmerkingen van de corporatie en de bewonersorganisaties van alle gebouwen in de buurt.

### De problemen op tafel

In de inventarisatiefase, fase 1 in de aanpak, zijn drie onderzoeken uitgevoerd. Wat de drie onderzoeken gemeen hebben, of het nu gaat om de stedenbouwkundige analyse, de bouwtechnische situatie van de woningen of de sociale structuur van de wijk, is dat de bewoners duidelijk aan het woord komen. Het meest intensief in het onderzoek naar de sociale situatie in de wijk<sup>8</sup>.

In dat onderzoek is een antwoord gezocht op de volgende vragen: Hoe is de buurt samengesteld? Welk onderscheid is er tussen de verschillende groepen bewoners? Hoe gaan ze met elkaar om? Hoe beleven zij de veranderingen in de buurt? In Holy-Zuidoost spreken ze ook wel over de 'sociale conditiemeting'.

De eerste resultaten van de onderzoeken zijn in maart 2002 uitvoerig besproken met de vertegenwoordigers van de bewonersorganisaties in de Projectgroep Holy-Zuidoost. Na afronding van de rapportages is in mei 2002 opnieuw een tweedaagse werkconferentie belegd, waarbij ook één dag de wethouder aanwezig is. Hij zegt toe, op verzoek van bewoners en corporatie, meer capaciteit in te zullen zetten.

### **Wij en zij in Holy-Zuidoost**

Uit het onderzoek naar de sociale structuur van de wijk blijkt dat de samenstelling van de wijk sterk veranderde in de afgelopen decennia. Het autochtone deel van de bevolking werd ouder en het aandeel mensen met een niet-Nederlandse afkomst groeide naar gemiddeld bijna dertig procent, beduidend meer dan de twintig procent op stedelijk niveau. Op straat- en blokniveau loopt het percentage allochtonen soms op tot zestig procent in de complexen met een zwakke positie op de woningmarkt. In de complexen met een veel betere positie op de woningmarkt is de toestroom van allochtone huishoudens veel beperkter.

De diverse groepen maken ieder op een eigen manier gebruik van de wijk, de openbare ruimte en van hun woning. De buurt speelt in het sociale netwerk van de autochtone bewoners geen belangrijke rol. Hun netwerken hebben te maken met werk, familie, sport e.d. De Turkse bewoners ontmoeten elkaar wel meer in de buurt, bijvoorbeeld bij de speelplekken van kinderen en in het openbaar groen dat ruimschoots aanwezig is. Een groep Antilliaanse huishoudens geeft aan elkaar juist meer in huis te ontmoeten, met vaak wel veel mensen tegelijk. Dat verloopt soms wat rumoerig en deels op de galerij van de woningen. De verschillende groepen hebben ook een verschillende kijk op de andere aanwezige groepen. Veel autochtone bewoners vinden de komst van allochtonen in de wijk bedreigend. Allochtonen worden verantwoordelijk geacht voor overlastproblemen.

Uitingen als dichte gordijnen en schotelantennes wekken irritatie op. Overlast leidt tot ergernis als er niets aan gedaan wordt, om te beginnen is het nodig burens op hun gedrag aan te spreken. Dit verloopt vaak moeizaam met name tussen autochtonen en allochtonen. Autochtonen zeggen dat allochtonen niet aanspreekbaar zijn door hun gebrekkige kennis van de Nederlandse taal. Zo blijven problemen onuitgesproken en stapelen frustraties zich op. Autochtone bewoners hebben daarbij de neiging de overlast niet direct aan de orde te stellen bij de overlastgever, maar de 'autoriteiten' daarop aan te spreken: woningcorporatie Waterweg Wonen en de buurtagent. De bewonersorganisaties zien strakke regulering en handhaving als de oplossing.

Het onderzoek biedt de gelegenheid de problemen aan de orde te stellen op basis van een duidelijke en er niet omheen pratende rapportage. Bewoners voelden zich zelf vaak niet serieus genomen. Met het onderzoek zijn hun problemen wel in beeld gebracht, er wordt naar hen geluisterd. Daarmee ontstaat een basis om over oplossingen te praten.





Bewoners aan het woord over het sociale klimaat

Het is daarbij evident dat die oplossingen alleen kunnen ontstaan als bewoners bereid zijn met elkaar daarover te praten. Duidelijk is op tafel gekomen dat de bewoners verschillende belangen hebben. Sommigen zien niets liever dan dat er gesloopt wordt om de instroom van 'nieuwe' bewoners tegen te gaan. Maar er zijn ook grote groepen bij de huidige bewoners, zowel bij de autochtone als de allochtone bewoners, die vinden dat de woningen verbeterd moeten worden.

### **Een voorstel voor de toekomst**

De tweedaagse werkconferentie in mei wordt gebruikt door de uitgebreide projectgroep, met totaal 19 vertegenwoordigers uit de vijf organisaties, om een eerste voorstel voor de toekomst van de wijk te maken. Per gebouw of blok worden de gegevens uit de drie onderzoeken gecombineerd tot een eerste voorstel voor de toekomst van het betreffende blok of gebouw. Daarbij wordt soms gekozen voor herontwikkeling, soms voor beheer. Ook wordt aangegeven welke stappen genomen moeten worden om verder te komen, zoals bijvoorbeeld diepgaander onderzoek naar de vochtproblemen in bepaalde typen woningen en de mogelijkheden om die op te lossen. Naast deze eerste aanzet voor de toekomst van elk blok of gebouw, wordt ook een pakket van beheermaatregelen doorgesproken.

### **Buurtcoaches aan het werk**

Vervolgens is ervoor gekozen om per blok de voorstellen voor de toekomst eerst intensief te toetsen bij de bewoners. Daarvoor zijn vijf 'buurtcoaches' aangesteld. Zij kregen als taak om samen met de bewonerscommissies de plannen uitvoerig door te praten op een bij het complex

passende manier. In het ene blok is gekozen voor een gezamenlijk ontbijt als start, gekoppeld met een enquête en daarnaast drie groepsessies met steeds verschillende bewoners. In een ander deelgebiedje met nogal verschillende soorten woningen bij elkaar, is gekozen om langs de deuren te gaan en vijf bijeenkomsten te organiseren, per specifiek woningtype. In één van de hoogbouwflats met nogal wat sociale problemen en onveiligheidsgevoelens, is een groot Indisch buffet georganiseerd waar zo'n 150 bewoners hun grieven en verwachtingen hebben gespuid, waarvan de resultaten de week daarna weer door een groep van 25 bewoners zijn uitgewerkt. Deze 3e fase heeft in feite opgeleverd dat de ideeën uit fase 2 zeer intensief zijn doorgepraat met de bewoners zelf in de verschillende delen van de wijk. Ze resulteerden in een boekje met de titel 'Bewoners praten over dierbaar en duurzaam...'<sup>9</sup>. Het resulteert bijvoorbeeld in de uitspraak dat een bepaald blok kwalitatief opgeknapt moet worden en wel iets hoger 'in de markt' gezet kan worden, tot het voorstel om een ander blok 'gewoon' te beheren, terwijl bij een ander blok wordt gepleit voor sloop en voor weer een ander stel blokken renovatie onderzocht moet worden.

Al deze voorstellen zijn besproken op een visieconferentie met de besturen van de gemeente en corporatie erbij. In april van 2003 zal het management van de corporatie besluiten over de verdere planvorming in de wijk.

### **Duidelijke aanwezigheid en actieve communicatie**

Gedurende de gehele aanpak tot nu toe is er gekozen voor een werkwijze waarbij de al aanwezige bewonersorganisaties, de vijf huurdersverenigingen, een serieuze plek in de aanpak hebben gekregen. Maar er is ook voor gekozen om de aanpak niet alleen op hun inbreng op te bouwen. Er is onderzoek gedaan naar de wijze waarop bewoners met elkaar omgaan en wat hun beleving van de wijk is. Er is ook gekozen om buurtcoaches aan te stellen gedurende een bepaalde tijd die intensief en vaak ook op informele wijze met alle bewoners hebben gepraat en activiteiten hebben georganiseerd om de bewoners met elkaar te laten praten over de toekomst van hun woningen.

Het geheel is gekoppeld aan een duidelijke aanwezigheid in de wijk met een wijkkantoor waar bewoners kunnen binnenlopen, met actieve wijkmeesters en in de wijk aanwezige wijkconsulenten en met een actief communicatiebeleid met op geregelde tijden informatiekranten, met een website, die nu ook daadwerkelijk functioneert en alle projectdocumenten bevat: [www.holy-zuidoost.nl](http://www.holy-zuidoost.nl).

Met de stevige investering in onderzoek en proces tot nu toe is, dat verwachten en hopen de verschillende partijen gezamenlijk, een stevige basis gelegd voor een vernieuwing die door alle partijen gesteund kan worden en die niet uitgaat van de standaardoplossing dat de aanwezige sociale problemen opgelost moeten worden met sloop en een weinig gefundeerde sprong naar voren die ervoor zorgt dat een paar jaar later weer de volgende wijk aan de beurt is voor stedelijke vernieuwing. Er wordt gezocht naar een oplossing voor de huidige bewoners, zonder bepaalde groepen uit te sluiten.



## Proces en ontwikkeling

De aanpak van een wijk is een proces met veel verschillende partijen, onderwerpen, tijdschema's en aan elkaar verbonden deelprocessen. Het onderlinge vertrouwen van alle betrokkenen speelt daarbij een grote rol. De uitdaging is om het proces zo te organiseren dat ieder zijn beste beentje voorzet, open staat voor andere partijen en andere inzichten en de verschillende partijen met elkaar in staat zijn om het proces slagvaardig en daadkrachtig te laten verlopen. Het draagvlak voor het proces is daarbij cruciaal, maar een proces is ook beweging!

Als herstructurering niet inspireert, presteer je beneden je niveau. De dynamiek van een samenwerkingsproces dat steeds als 'nieuw' aanvoelt, maakt het interessant. Het onvoorspelbare, het onverwachte en het persoonsgebundene is niet alleen maar nadelig. Keer op keer maken mensen duidelijk dat projecten juist hun succes te danken hebben aan de verrassingen en aan de nadelen die hun voordelen hebben. De belangrijkste aanbeveling, juist aan mensen die fysiek denken, moet dan ook zijn: giet het niet in beton. Wat dan wel? In samenwerkingsprocessen, zeker als ze langere tijd duren, doen zich altijd onverwachte ontwikkelingen voor. Hopen dat dat niet gebeurt, maakt het proces nu juist kwetsbaar. Het is de kunst om onverwachte ontwikkelingen in te passen in de voortgang van het project en te benutten om de beweging te versnellen. De oorspronkelijke initiatiefnemer op wijkniveau moet proberen een proces in gang te zetten waar steeds nieuwe partners en nieuwe belangen aan bijdragen. Dat maakt het ook ingewikkelder. Maar wanneer je voldoende 'massa' hebt, krijg je ook momentum; dan gaat de ontwikkeling als het ware op eigen kracht verder, onafhankelijk van individuele partners. In eerste instantie probeer je de kritische massa te ontwikkelen om het zo ver te krijgen. Openheid voor nieuwe partners, nieuwe belangen, nieuwe perspectieven is daarvoor een eerste vereiste. Je weet nooit wat er voortkomt uit de inbreng van een partij die je nu alleen nog maar 'lastig' vindt.

Twee elementen die sterk bijdragen aan het onderlinge vertrouwen komen in dit hoofdstuk aan de orde: de communicatie en het spiegelen van de eigen denkbeelden aan die van anderen. In hoofdstuk 12 gaan we verder in op de noodzakelijke voorwaarden voor het proces als budget, organisatie en procesmanagement.

## Communicatie

Over de communicatie bij stedelijke vernieuwing zijn de nodige boeken geschreven en congressen georganiseerd, zowel over het belang van communicatie met de bewoners over de problemen die men ziet en het plan dat men wil uitvoeren; met de andere betrokken partijen; over het beeld dat gemeente en corporaties van zichzelf willen uitdragen en over de meer formele verhouding tussen verhuurder en huurder en gemeente en bewoner en de wederzijdse rechten en plichten<sup>10</sup>.

We gaan die informatie hier niet in extenso weergeven, we beperken ons tot een aantal opmerkingen die het samen optrekken van fysieke en sociale aanpak in sterke mate

raken. Een goede communicatie is daarvoor namelijk onontbeerlijk: anders ontstaat er geen vertrouwen tussen de bewoners en de instanties in de aanpak van de buurt.

Een van de kenmerken van een geïntegreerde fysieke en sociale aanpak is dat wordt aangesloten bij de leefwereld van de bewoners. Dat heeft consequenties voor de communicatie. Het is geen product wat alleen maar verkocht moet worden aan een klant, communicatie kan dus niet volstaan met 'tell & sell'. Het begint bij luisteren en in gesprek gaan, samen zoeken naar de problemen en dan pas nadenken over de oplossingen.

### **Communicatie met bewoners op drie niveaus**

Een veel voorkomend probleem bij de aanpak van stedelijke vernieuwing is dat er in het proces op een gegeven moment wordt gekozen voor één niveau van communicatie met de bewoners. Er worden alleen grote vergaderingen georganiseerd met alle bewoners waarbij een deel van de bewoners dat al nauwelijks kan volgen vanwege taalproblemen. Of de bewoners worden alleen individueel aangesproken, middels een brief van de woningcorporatie of de gemeente. De ervaringen leert echter dat het zaak is om op verschillende niveaus tegelijk te communiceren met de buurt: met alle bewoners tegelijk op grote vergaderingen, met kleinere categorale organisaties en met de bewoner individueel.

#### **- Plenaire vergaderingen:**

Het is noodzakelijk om plenaire bewonersvergaderingen te organiseren waar voor een ieder informatie wordt gegeven en bewoners ook kennis kunnen nemen van elkaars reacties en zich zonodig kunnen organiseren;

#### **- Bestaande netwerken:**

Het is ook verstandig om aansluiting te zoeken bij bestaande netwerken in de wijk en daar de problematiek en aanpak van de wijk aan de orde te stellen. In elke wijk zijn veel verschillende netwerken die daarvoor gebruikt kunnen worden. Soms zijn er categorale organisaties van allochtonen die ingeschakeld kunnen worden, soms bieden koffieochtenden van ouderen of alleenstaande moeders een goede mogelijkheid;

#### **- Individueel:**

Stedelijke vernieuwing treft ook altijd het individu. Verschillende mensen hebben verschillende problemen en mogelijkheden, het is van groot belang om daar rekening mee te houden en ruimte te bieden om die individuele problemen in een gesprek met medewerker van corporatie of gemeente aan de orde te stellen. In verschillende wijken is daarbij ervaring opgedaan om juist in die individuele gesprekken ook de verschillende aspecten van de problematiek op tafel te leggen. Niet alleen een gesprek over een mogelijk andere woning, maar ook gelijk een gesprek of de betreffende huurder geholpen zou moeten worden met onderwijs, of een betere toeleiding naar de arbeidsmarkt. Maar die individuele benadering kan niet in de plaats komen van de categorale of plenaire communicatie: het is een zaak van èn, èn, èn.

### **Bewoners, niet-bewoners en representatieve bewoners**

Het is gebruikelijk om de begrippen 'bewoners' en 'burgers' door elkaar te gebruiken, maar dat is natuurlijk niet helemaal terecht. Er zijn veel categorieën burgers die belang hebben bij een wijk zonder dat ze er wonen. Ondernemers die er hun zaak hebben, bezoekers en mensen die

door de wijk reizen op weg ergens anders naartoe en middelbare scholieren die er naar school gaan bijvoorbeeld. Zij maken allen gebruik van de wijk en bepalen voor een deel hoe het leven in die wijk is. Daar kun je niet om heen.

Maar ook hangjongeren, zwervers, verslaafden, overlastveroorzakers zijn burgers met een bepaalde kijk op de wijk. Je kunt hun perspectief buiten de orde verklaren, maar de vraag is of je daar goed aan doet. Je kunt ze misschien wel even 'wegdenken', maar daar houdt hun bestaan niet mee op. Stevige repressie heeft doorgaans als hoogste rendement dat ze zich verplaatsen naar een andere wijk. Het is dus zinvol om contact te maken, te bezien hoe aan hun behoeften kan worden tegemoet gekomen en te bedenken welke plaats ze in de wijk kunnen krijgen.

De term 'bewoners' is ook in een ander opzicht problematisch. De 'gestaalde bewonerskaders' of de 'buurtburgemeesters' lijken soms de schrik van iedere projectleider te zijn. Ze domineren de bewonersvergaderingen, sluiten regelmatig andere groepen en belangen uit en staan in de beleving van de professionals vaak een constructief proces in de weg. Aangezien ze veelal wit, mannelijk en van meer dan middelbare leeftijd zijn, worden ze ook als een bedreiging voor de representativiteit van de bewonersparticipatie gezien.

Toch is het niet aan de professionals om uit te maken wie er namens de wijk mag spreken. En gestaalde kaders die helemaal zonder draagvlak onder bewoners participeren worden vroeg of laat door medebewoners wel tot de orde geroepen of gepasseerd. Het is van veel meer belang of de professionals voldoende oog hebben voor de andere groepen en belangen in de wijk. Wanneer er eenzijdig wordt geparticipeerd betekent dat vooral dat er andere groepen bij moeten worden gehaald, niet dat de gestaalde kaders op afstand moeten worden gezet. Het betekent ook dat er andere middelen moeten worden ingezet die ook degenen aanspreken die niet van vergaderen houden.

Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat de gestaalde kaders weliswaar heel lastig zijn, maar toch wel degelijk belangen van bewoners behartigen. En tenslotte passen ook zij zich aan aan de manier waarop ze worden aangesproken. Als de functionarissen in het harnas achter de tafel zitten dan trekken ook zij hun wapenrusting aan. Het is al meerdere keren gebleken dat dezelfde mensen die op bewonersavonden de schrik van de professionals zijn ook zelf hun dromen hebben over de wijk en dat ze zich daar ook voor willen inzetten.

### **Nieuwsbrief en website**

Bijna elke herstructureringswijk heeft wel haar eigen nieuwsbrief en dat is niet voor niks. Een regelmatig uitkomende nieuwsbrief houdt de buurt op de hoogte, meldt waar voortgang geboekt wordt, maar laat ook weten als er tegenslagen zijn en zaken minder snel verlopen. Communicatie in tijden van tegenspoed is misschien nog wel belangrijker dan als het voor de wind gaat. De nieuwsbrief dient natuurlijk plaats te bieden aan de informatie die vanuit de projectgroep de buurt ingestuurd kan worden. Maar de brief kan ook ruimte bieden voor reacties, voor 'faits divers' van de operatie. Naast de voortgang op het fysieke front kunnen ook de vorderingen in onderwijs, voorzieningen en werkgelegenheid gemeld worden. Men moet niet de illusie hebben dat iedereen in de buurt het leest, maar grote groepen zullen de inhoud wel tot zich nemen.

Ook een website kan gebruikt worden om informatie over te brengen (zie p. 19-26 over Holy-Zuidoost en p. 83-88 over Heuvel). Op de website kan natuurlijk ruimte gemaakt worden voor reacties.

En waarom niet twee vliegen in één klap slaan door stukjes voor de website te maken in het cybercafé voor de jeugd en de scholen ook met regelmaat een bijdrage te laten leveren?

### **Jubel- en klaagmuur**

De reacties op de plannen die ontwikkeld worden tijdens herstructurering worden vaak verzameld via bewonersonderzoek of bewonersavonden. Er zijn ook meer informele methoden te gebruiken. In het wijkkantoor kan een wand gebruikt worden om reacties te geven op de plannen: een jubel- en klaagmuur. Positieve zaken zijn welkom, maar ook negatieve. Naast reacties op de plannen kan ook gereageerd worden op de dagelijkse zaken als het beheer. Klagen is de meest basale vorm van participeren: mensen maken zich ergens druk om en dat is al heel wat beter dan als het ze koud laat. Adequaat reageren op de klachten is natuurlijk wel stap twee!

### **Binnen en buiten: spiegelen**

Tijdens de aanpak van de buurt of wijk is het vaak een kwestie van alle hens aan dek. Niet alles gaat gelijk goed, soms loopt men tegen zaken op waarbij men het gevoel heeft dat men vastloopt in de eigen benadering. Elke situatie is natuurlijk weer specifiek, maar het helpt af en toe ook om eens even uit dat specifieke los te breken en de confrontatie van de eigen werkwijze met de buitenwereld op te zoeken. Een vaak gevolgde weg is dan om een adviseur er bij te betrekken en dat helpt soms voortreffelijk.

Maar er zijn ook andere methoden om je te laten inspireren en de reflectie op de eigen aanpak gestalte te geven. We noemen hier drie voorbeelden. De ene methode is wellicht wat meer confronterend met de eigen werkwijze dan de andere. Ze hebben met elkaar gemeen dat het ondernemen van zo'n activiteit weer nieuwe inzichten kan geven, of soms ook het idee dat de aanpak nog niet zo slecht was. Als die conclusie met de verschillende betrokken partijen gezamenlijk wordt getrokken, heeft dat natuurlijk ook zijn waarde.

### **Stadslabbijeenkomst**

Het kenniscentrum voor stedelijke vernieuwing, KEI, organiseert stadslab-bijeenkomsten als de betrokken partijen bij een project daarom verzoeken<sup>11</sup>. KEI nodigt uit zijn netwerk tien deskundigen uit, afhankelijk van de betreffende problematiek voor een bijeenkomst met tien lokaal betrokkenen (projectleider, diensten, corporaties, bewoners). Voor de bijeenkomst wordt een probleemstellende notitie gemaakt en informatie toegezonden.

Op de bijeenkomst wordt doorgaans een toelichting gegeven op het project, de wijk wordt bezocht en daarna wordt door de bezoekende deskundigen gereageerd op de aangedragen problemen, wordt commentaar geleverd en worden suggesties gedaan voor de verdere aanpak. Van de bijeenkomst wordt een verslag gemaakt dat op de website van KEI wordt geplaatst zodat andere projecten daar ook hun voordeel mee kunnen doen<sup>12</sup>.

Deze bijeenkomsten leveren voor de lokaal betrokkenen de meningen van een groep buitenstaanders, het kritisch commentaar, op de in het project gemaakte keuzen en nuttige suggesties voor de verdere aanpak. Het dwingt de lokaal betrokkenen ook om met elkaar even stil te staan en zelf ook te reflecteren op de aanpak tot dat moment.

#### **Stadslab in Babberspolder-Oost**

In de Vlaardingse wijk Babberspolder-Oost is in 2001/2002 hard gewerkt aan het maken van een wijkplan. In 2001 leidde dat onder andere tot de nota 'Samen op weg naar de Babberspolder-Oost van morgen' met een inventarisatie en analyse van de problematiek. In 2002 werd een programma gepresenteerd. De projectgroep vond het wel een goed idee om in het voorjaar haar eigen ideeën over de aanpak eens voor te leggen aan deskundigen van buiten. Daarbij wilde men met name reacties op de vraag hoe je bij een nogal ingrijpende aanpak met sloop van 1.414 van de 3.176 woningen, de sociale samenhang en leefbaarheid zou kunnen bewaren tijdens de uitvoering. Op de stadslabbijeenkomst in mei 2002 werd deze vraag centraal gesteld. De deskundigen van buitenaf becommentarieerden de aanpak. Zij deden de suggestie om de bewoners niet te zien als 'uit te plaatsen huishoudens', maar als de bewoners van de nieuwe buurt. Daarbij werden suggesties gedaan om zowel voor de nieuw te bouwen koopwoningen de mogelijkheden te bezien van (collectieve) eigen bouw, en ook bij de huurwoningen de potentiële nieuwe huurders te betrekken.<sup>13</sup>

#### **Excursie naar andere projecten**

Vanaf het begin van de stadsvernieuwing, eind jaren zeventig van de vorige eeuw, is dit simpele en probate middel gehanteerd om de blik te verruimen. Niets is leuker en meer inspirerend dan met betrokkenen in andere situaties te praten over hoe zij hun problemen hebben aangepakt. Als het te bezoeken project strategisch wordt gekozen, kan de discussie in het eigen project ook weer gevoerd worden of bepaalde zaken op lokaal niveau ook te realiseren zijn. Inspirerende voorbeelden zijn die bezoeken aan hun project doorgaans ook gewend. De levenscyclusbestendige woon-zorgcom-plexen die in Rotterdam in de jaren negentig door Humanitas zijn ontwikkeld, hebben bijvoorbeeld zo'n sterke voorbeeldwerking gehad. Ze zijn door honderden mensen bezocht, uit binnen en buitenland. Een excursie met de lokaal betrokken partijen naar een project in een andere stad of ander land, draagt gelijk ook stevig bij aan de teambuilding en de versterking van de banden in het lokale netwerk.

#### **R4R: bewoners ondersteunen elkaar**

Stedelijke vernieuwing en de integrale aanpak van wijken dreigt in veel situaties uit te groeien in een nogal ambtelijke en abstracte aangelegenheid. Een van de problemen is dat bewoners zich niet herkennen in de door de professionals geschetste problematiek en andersom de professionals niet weten hoe ze grip moeten krijgen op de door de bewoners ervaren problemen. In Engeland is enige jaren geleden het netwerk R4R opgericht: 'residents for regeneration'. Het is een netwerk waarin bewoners en bewonersorganisaties elkaar onderling, zoveel mogelijk betaald, adviseren en ondersteunen. De gedachte achter het netwerk is dat juist de kennis die bewoners opbouwen in de stedelijke vernieuwing buitengewoon belangrijk is om in andere situaties bewoners daarmee verder te helpen. Het is een methode waarbij bewoners geactiveerd



worden om zelf verantwoordelijkheid op zich te nemen, zelf de problemen te definiëren en niet achterover leunen en hun heil van de bureaucratie verwachten. Door de opgedane kennis met elkaar te delen, verstevigen ze hun positie. Dit idee heeft in 2002 ook in Nederland navolging gekregen. Inmiddels is het netwerk in opbouw. Ook hier is de doelstelling dat bewoners(organisaties) die bij stedelijke vernieuwing betrokken zijn, elkaar een hart onder de riem steken.<sup>14</sup> Het streven is gericht op een meer opdrachtgevende positie van de bewoners in het proces van stedelijke vernieuwing. Er vinden onderlinge bezoeken plaats, ervaren bewoners kunnen ingehuurd worden om bewoners bij te staan, er wordt een landelijk congres voorbereid en er worden andere vormen van kennisuitwisseling nagestreefd.

### **Communicatie en een open proces samengevat:**

- Denk vanaf het prille begin na over de communicatie, gebruik verschillende middelen en platforms tegelijkertijd.
- Hou oog voor de verschillen in belangen van de verschillende partijen, streef naar een werkwijze waarbinnen ieder op haar of zijn manier kan bijdragen aan de verbetering van de wijk.
- Breng de voortgang van het proces periodiek in beeld, ook als er weinig voortgang is: dat maakt het mogelijk om bij te sturen.
- Geef bij de communicatie ruimte voor weerwoord van betrokkenen en buitenstaanders.
- Vergissing 1: denken dat je pas hoeft te communiceren als je een plan klaar hebt.
- Vergissing 2: denken dat je communiceert met de bewoners als je alleen de bewonerscommissie of huurdersvereniging aan tafel hebt.
- Reflectie intern en extern helpt om de koers bij te stellen of juist voort te zetten.
- Zoek inspirerende voorbeelden tijdens het gehele proces, koppel die momenten aan informele ontmoetingen. Dat verstevigt de onderlinge band van de betrokken partijen en geeft de burger weer moed.

## Op zoek naar draagvlak

De eerste klap is een daalder waard, maar als hij mis is kan hij ook goed mis zijn. Maar al te vaak worden veel belanghebbenden in een veel te laat stadium bij het proces betrokken. Dat geldt met name voor het betrekken van bewoners. Sommigen menen ook dat bewoners niet goed in staat zijn om aan wijkontwikkeling op langere termijn een bijdrage te leveren. Het gevolg is dat de plannen door hen als 'van bovenaf' beleefd worden en er ontstaat een sfeer waarin bewoners zich defensief opstellen: ze vragen zich vooral af welke van hun belangen geschaad zouden kunnen worden.

Het komt ook voor dat een bepaalde partij een 'integrale' probleemaanpak ontwikkelt die vooral vanuit de eigen sector en door de eigen agenda is geïnspireerd. De politie komt dan met een plan om drugsoverlast aan te pakken, of de fysieke sector komt met herstructureringsplannen, waarbij de andere sectoren in de wijk 'integraal' mogen aanschuiven. Of andere partijen deze problemen als de meest centrale problemen in de wijk ervaren blijft dan onduidelijk. Zo ontstaat een defensief klimaat en daarin gedijt de herstructurering niet.

Hoewel een dergelijke situatie tot iedere prijs zou moeten worden vermeden kan het toch voorkomen dat op voorhand één partij heeft beslist dat er een ingreep moet plaatsvinden en hoe dat moet gebeuren. In dat geval is het sociale uitsluitend smeermiddel voor een operatie die verder vastligt. Er is dan in feite geen sprake van een sociale wijkvisie. Over die situatie spreken we dus niet in deze leidraad. Tegelijkertijd is natuurlijk niet alles onderhandelbaar. Er zijn zaken die niet meer bij te sturen zijn. Het is belangrijk dat deze worden onderkend. Een vollediger overzicht daarvan zal echter pas ontstaan in de fase van inventarisatie en analyse (hoofdstuk 6).

Niet alleen op het wijkniveau probeer je zoveel mogelijk perspectieven op elkaar te betrekken. Ook 'verticaal' probeer je dat, door voornemens en beleid vanuit verschillende niveaus op de wijk te betrekken. Dus heeft 'de stad' plannen met of ideeën voor de wijk of beleidsprogramma's die voor de wijk benut zouden kunnen worden, betrek die dan in de visievorming. Omgekeerd: kom je op wijkniveau tot inzichten die de stedelijke planontwikkeling kan verrijken, betrek dan ook dat perspectief in de ontwikkeling.

Herstructurering moet tot stand komen in een proces waarin verschillende 'stakeholders' – groepen belanghebbenden – hun inbreng hebben. De inzet in deze fase is dan ook om de toekomst van de wijk op de agenda te plaatsen, om een gevoel van urgentie te verwoorden en te bezien of dat gevoel ook bij andere partijen leeft. Niet alleen geïnspireerd door problemen, maar net zo goed door mogelijkheden om lang gekoesterde dromen te verwezenlijken. We kunnen daarom de doelstelling van de initiatieffase als volgt formuleren: het inventariseren van het draagvlak voor een 'toekomstproject' op wijkniveau en het versterken daarvan door het communiceren van verwachtingen over en weer.

In de initiatieffase ontstaat een 'sfeer van verwachting' doordat verschillende partijen uitspreken zich te verbinden aan een te ontwikkelen wijkvisie. In deze fase is de sociale wijkvisie niet uitsluitend een voertuig voor herstructureringsplannen, maar een ontwikkelplaats – een 'laboratorium' (zie de casus Schieveste, p. 47-52) - voor allen die 'iets' met

de wijk willen. Communicatie met alle betrokkenen kan zichtbaar maken waar plannen elkaar kunnen versterken of in de wielen rijden. Op het relationele niveau wordt gewerkt aan coalities voor verandering die heldere scenario's met een reëel bestaand draagvlak opleveren.

De essentie in deze fase is een communicatieproces tussen een veelheid van betrokkenen dat op zichzelf meteen al een veranderingsproces is. Dat proces levert de dragers en de trekkers van de sociale wijkvisie op en het kan duidelijk maken waar potenties en weerstanden liggen. Al werkende veranderen de plannen die betrokkenen ieder voor zich oorspronkelijk hadden, en ze winnen aan realiteitswaarde doordat ze synergie ontwikkelen. Er ontstaat een vliegwiel voor vernieuwing.

### **Het begint bij een informeel netwerk**

Er gaat maar weinig boven een goed informeel netwerk in de wijk. Dat maakt het mogelijk om te praten over toekomstplannen en op de hoogte te zijn van verschillende 'visioenen' van de toekomst van de wijk. Investerings in het verleden in goede relaties met bewoners komen ook op dit tijdstip terug. Tenslotte zijn er ook voorzieningen en beroepskrachten die vanuit de aard van hun werk relaties hebben met 'moeilijke groepen' in de wijk. De stad en de wijk van de daklozen is een heel andere dan die van tweeverdieners. Een professional die goede contacten heeft met daklozen kan van alles vertellen over de wijk waar andere partijen geen weet van hebben. Partijen en mensen met binding aan de wijk kunnen hier een wereld van verschil maken.

### **Communicatie langs allerlei lijnen**

Het is van belang zoveel mogelijk visies op de wijk en de wijksamenleving te verzamelen. Wanneer niemand weet heeft van elkaars zienswijze bestaat het risico dat je alleen maar stereotype beelden rondpompt. Zulke visies liggen niet alleen besloten in officiële stukken en beleidsprogramma's (vergeet de bovenwijkse beleids-programma's niet). Er is ook de wijk van de kinderen, van de buitenstaanders, van de passanten, van de nachtbrakers, van de alcoholisten op het bankje, van de ouderen die niet meer buiten komen enzovoort. Er is de wijk na schooltijd, de wijk van 's morgens als de oudere mensen boodschappen doen, de wijk van het werkverkeer tijdens de spits enzovoort.

### **Kindertekeningen, opstellen**

In het project Schieveste is aan kinderen gevraagd om opstellen te maken over en foto's van speelplekken in de wijk en om tekeningen van het Stationsplein te maken. Zo'n activiteit levert veel informatie op, maar het wekt ook de gedachte tot leven bij een specifieke groep in de wijk dat het Stationsplein ook anders kan. Dat is het 'initiatiefaspect' van een dergelijke activiteit. En het heeft communicatieaspecten. Kinderen van moeilijk bereikbare groepen gaan immers thuis praten over het plein en over toekomstplannen.

### **De wijk op een A4-tje**

In de Groningse wijk Beyum-Oost is een simpele werkvorm bedacht die heel goed in de initiatiefase gebruikt kan worden voor een eerste inventarisatie van waarderingen en ideeën voor een wijk: de wijk op een A4-tje. Verschillende betrokkenen geven hun opmerkingen over de

wijk, sterke en zwakke punten, de meest urgente problemen of het doel waar zij naar willen streven weer op één bladzijde. Daarbij kunnen ze kreten gebruiken of foto's van plekken uit de wijk of referentiebeelden, maar ze moeten wel selecteren. Die A4-tjes worden gebruikt om met elkaar een snelle inventarisatie te maken.

### **Voorlopige inventarisatie partijen**

Ook in meer formele zin moet er nagegaan worden welke toekomstvisioenen er over de wijk bestaan. Een zo compleet mogelijk overzicht van partijen en plannen is daarbij van belang, denk ook aan stedelijke actoren, commerciële partijen, vervoerders.

### **Een toekomstcampagne**

Een idee dat nog niet is uitgeprobeerd is een 'toekomstcampagne'. Daarbij ga je op zoek naar toekomstbeelden die er over de wijk bestaan. In deze campagne ga je met opzet niet al te concreet te werk. In dat geval overheerst uiteraard ieders zorg om het eigen belang en komt al te snel de vraag naar het realiteitsgehalte op, terwijl het gaat om de dromen die iedereen heeft. De toekomstcampagne kan uitmonden in een 'toekomstconferentie' waarin de mensen met ideeën bij elkaar gebracht worden. Een probleem dat bij ons weten daaromheen nog niet is opgelost is het feit dat dergelijke bijeenkomsten niet alleen mobiliseren, maar ook latere initiatieven van anderen kunnen ontmoedigen. De posities zijn immers al ingenomen. Er zou dus nagedacht moeten worden over mogelijkheden om later in het traject nog aan te sluiten. De conferentie zou kunnen worden afgesloten met een intentieverklaring van de betrokkenen waarin ieders inzet voor de toekomst van de wijk wordt aangegeven.

### **Diagnose-instrument Opzomerer**

Een interessant instrument dat momenteel in ontwikkeling is wordt het 'diagnose-instrument Opzomerer' genoemd. Het is een instrument dat niet zozeer een onderzoeksmatige insteek heeft. Het bedoelt uitvoerend werkers van diverse pluimage een mogelijkheid te bieden om met elkaar in gesprek te raken over hun kijk op de wijk. Het is gegoten in de vorm van een spel. Werkers vanuit verschillende disciplines selecteren de plekken in de wijk die in hun ogen onder de maat of juist daarboven zijn. Daarbij beargumenteren ze hun keuze. Ze leveren bovendien commentaar op elkaars keuze. Tijdens de pilots die tot op heden zijn uitgevoerd blijken zich dan interessante discussies te ontwikkelen. Over probleemstraten zijn ze het vrij snel eens, hoewel ze wel verschillende straten boven aan hun lijstje zetten. Maar juist de straten waar het goed gaat verschillen heel erg naar sector. De politie, de woningcorporatie en het welzijnswerk wijzen verschillende straten en plekken aan. Ook werkers die veel met elkaar optrekken blijken verrast te zijn door elkaars zienswijze. De werkwijze levert geen eenduidige diagnose op, maar wel veel aanknopingspunten voor nadere uitwisseling. Meer informatie is te krijgen bij het Bureau Opzomer Mee in Rotterdam.

### Initiatief samengevat:

- Inzet: het op de agenda plaatsen van de toekomst van de wijk bij zoveel mogelijk partijen en schaalniveaus.
- Vergissing 1: uitgewerkte plannen. Deze beperken de ruimte voor gezamenlijk denkwerk en betrokkenheid en sluiten uiteindelijk ontwikkelingsmogelijkheden uit.
- Vergissing 2: denken dat je de wijk kent. Niemand kent de hele wijk, en bovendien verandert de wijk op het moment dat je in gesprek gaat.
- Vergissing 3: alle kaarten zetten op de mensen die je kent. Dat geldt zowel voor bewoners als voor professionals. Betrek dus steeds nieuwe mensen erbij.
- De sleutel is het vertrouwen dat je in het verleden hebt opgebouwd en dat je zorgvuldig moet beheren in het heden.  
En vertrouwen is gemakkelijk verloren: het komt te voet en gaat te paard.

## Breed beginnen

De inventarisatie en analysefase van het herstructureringsproces begint als partijen gezamenlijk de conclusie hebben getrokken dat een ingrijpende aanpak noodzakelijk is. Doorgaans zijn in de initiatiefase al diverse problemen gesignaleerd. In deze volgende fase gaat het erom dat er een complete analyse ontstaat van de problematiek in de wijk die gedeeld wordt door de betrokken partijen. De inventarisatie en analyse is van nature breed: alle mogelijk relevante zaken worden in ogenschouw genomen. In de volgende fase van visievorming gaat het erom die weer te trechteren tot een strakkere koers. De analyse dient zowel betrekking te hebben op de fysieke gesteldheid, als op de sociale en de economische situatie. Hier gaan we uitvoerig in op de sociale component. We behandelen vijf onderdelen die gecombineerd leiden tot een gedegen en door alle partijen gedragen analyse van de sociale component van de wijk. Als eerste gaan we in op de verzameling van (sociale) kengetallen. Daarmee kunnen we niet volstaan, we zullen recht moeten doen aan de dynamiek en diversiteit. Vervolgens komen enkele methoden aan bod waarmee de leefwereld van de bewoners meer inzichtelijk gemaakt kan worden. Als vierde gaan we in op analysemethoden die door bewoners zelf gehanteerd kunnen worden en we besluiten met enkele voor deze fase specifieke aspecten van het procesmanagement.

## Kengetallen

Om een beeld te krijgen van de sociale situatie in een buurt of wijk is het van belang om beschikbare gegevens op een rij te krijgen. De gegevens zijn aanwezig bij de gemeente (samenstelling van huishoudens, leeftijd bewoners, etniciteit, inkomensgegevens, werkloosheid, opleidingsniveau, leerlingengewichten, vroeg-tijdige schoolverlaters, voorzieningenniveau in de wijk etc.). Ook corporaties beschikken over veel gegevens die relevant zijn voor een analyse van het sociale klimaat (meldingen overlast, vandalisme, mutatiegraad, inkomensgegevens, gegevens uit exitinterviews met huurders). Daarnaast zijn er gegevens bij andere instellingen, zoals bij de politie (inbraken, overlast, etc.). Vaak worden deze kengetallen verzameld en in wijkanalyses weergegeven. Om ontwikkelingen in beeld te brengen zijn gegevens van verschillende tijdstippen noodzakelijk.

### Maak gebruik van beschikbare prognoses

Het lijkt misschien een beetje ouderwets en is wellicht enigszins in het ongerede geraakt door allerlei twijfels over de 'maakbare samenleving', maar demografische prognoses kunnen een vaak verhelderend inzicht geven in de te verwachten ontwikkelingen in de komende jaren. Demografische veranderingen kunnen zeer veel invloed hebben op de woningbehoefte, op verhuispatronen en op de behoefte aan speelvoorzieningen, onderwijs en zorg.

### Zoek de verbanden en tegenstellingen tussen de verschillende gegevens

Om het beeld te verfijnen heb je doorgaans niet zoveel aan het vergelijken van de gegevens van een wijk met het stedelijk gemiddelde. Dat is wel een methode om op stedelijk niveau een indruk te krijgen van eventuele problemen en enig zicht op welke wijken misschien het meest urgent zijn om aan te pakken. Maar ook op dat niveau dien je goed te analyseren hoe gegevens met elkaar samenhangen. Achterblijvende inkomens kunnen zowel duiden op een oververtegenwoordiging van studenten in een bepaalde wijk, als van huishoudens die van een uitkering afhankelijk zijn. Een laag opleidingsniveau kan samengaan met daadwerkelijke maatschappelijke achterstand, maar kan ook samengaan met een bovenmodaal inkomen<sup>15</sup>.

### Zoek de gebiedsspecifieke situaties op, koppel gegevens aan kaartbeelden

Juist in een wijkanalyse is het mogelijk om de gegevens meer gebiedsgericht te verfijnen. Binnen een wijk zijn soms grote verschillen aanwezig, al dan niet samenhangend met de kwaliteit of specifieke van de woningvoorraad.

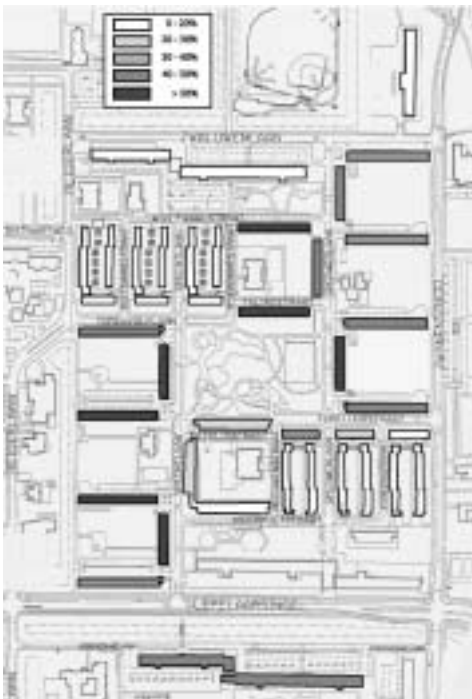
Koppeling van de gegevens aan de wijkkaart kan veel inzicht verschaffen. De kenmerken van de kinderen die in de wijk wonen kunnen overeenkomen, maar ook sterk verschillen van de kenmerken van de kinderen die op de school zitten die in de buurt gevestigd is.

### Gegevens op blokniveau in Holy-Zuidoost

In de Vaardingse wijk Holy-Zuidoost bleek bij de eerste gesprekken met contactpersonen al dat de samenstelling van de bevolking en de onderlinge verstandhouding van de bewoners een belangrijk item was (zie ook blz. 19-25). De bewoners die al jarenlang in de wijk woonden, klaagden over de grote toestroom van nieuwe bewoners en met name

van bewoners met een niet-Nederlandse etniciteit (in Vlaardingen aangeduid in de statistieken met 'vreemde etniciteit'). Het percentage op wijkniveau (29%) week wel af van het stedelijk gemiddelde (20%), maar wees niet op een extreem hoge concentratie. Uitdraai van de gegevens op postcodeniveau maakte de grote verschillen in de buurt duidelijk: van minder dan 10% in de eengezinswoningen tot meer dan 50% in sommige woonblokken. Deze verschillen illustreerden ook duidelijk het verschil in perceptie tussen de professionals – die eerder denken vanuit getallen en gemiddelden – en de bewoners van de specifieke blokken.

De kengetallen zijn een belangrijke bron van informatie, maar ze kunnen geen absolute waarde worden toegekend. Bij een analyse van de sociale structuur in de buurt komt het er sterk op aan hoe de verschillende gegevens



geïnterpreteerd worden, hoe ze met elkaar verbonden worden en hoe de gegevens in de verschillende buurtjes, straten en blokken zich tot elkaar verhouden.

## **Dynamiek en diversiteit**

In de praktijk van de herstructurering valt het op dat de sociale component eigenlijk zelden buiten beschouwing wordt gelaten, maar ook dat de analyse maar zelden het niveau van een standaardsetje gegevens overstijgt. Het zijn vaak gegevens uit de systeemwereld: aantal huishoudens, huishoudensamenstelling, leeftijd, etniciteit en inkomen van de bevolking, soms over het opleidingsniveau en bijvoorbeeld criminaliteit. En al snel lezen we dan dat het bereiken van een stedelijk gemiddeld niveau in de wijk een van de belangrijkste doelstellingen van de herstructurering is.

Daarmee wordt niet duidelijk waarom in de wijk de bewoners minder deelnemen aan het arbeidsproces en welke zaken aangepakt moeten worden om ongewenste voortzetting van de situatie te voorkomen. Ook wordt door de enkelvoudige gegevens niet duidelijk wat voor wensen die huishoudens stellen aan hun woning, woonomgeving en voorzieningen in de wijk. Het is van groot belang om recht te doen aan de diversiteit die in een buurt of wijk aanwezig is. Ook in wijken waarvan gezegd wordt dat de samenstelling van de woningvoorraad en de bevolking 'veel te eenzijdig' is, blijkt de diversiteit juist groot te zijn. En niet alleen naar etniciteit.

Verschillende gemeenten en verschillende partijen hanteren op dit moment leefstijlen en woonmilieus bij het opstellen van wijkvisies en de aanpak van herstructurering. De methode van 'motivational profiling' die door The Smart Agent© Company is ontwikkeld, doet op dit moment opgeld naast die van Motivation<sup>16</sup>.

Daarbij wordt een antwoord gezocht op vragen als: Wie is de consument? Wat beweegt hem/haar eigenlijk? Op welke wijze kan ik datgene aanbieden waar de consument om vraagt? In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van begrippen die terugrijpen op het normen- en waardepatroon omdat dat een steeds grotere rol gaat spelen bij het gedrag van die consument op de woningmarkt. Op basis van onderzoek zijn groepen van leefstijlen ontwikkeld, soms aangeduid met de term 'woonbelevingsgroepen'. Daarnaast zijn een aantal woonmilieus omschreven.

### **Indeling van leefstijlen en woonmilieus door The Smart Agent**

Voor de positionering van de consument wordt gebruik gemaakt van twee dimensies: de sociologische dimensie (ego-oriëntatie versus groepsoriëntatie) en de cultuurdimensie (a-normatief gedrag versus normatief gedrag). Er worden zes groepen onderscheiden, onder anderen de 'terugtrekkers', de 'dynamisch individualisten' en 'stille luxe'. De gewenste woonmilieus op basis van consumentenvoorkeuren worden ook gepositioneerd in een assenkruis waarbij de horizontale as wordt gevormd door hoogbouw, hoge dichtheid versus laagbouw, lage dichtheid en de verticale as wordt gevormd door standaard, gewoon versus bijzonder, luxe. Ook hier wordt een onderverdeling in zes groepen gehanteerd, met onder andere het 'voorzieningsmilieu' en de 'modale gezinswijk'. De modale gezinswijk kent in deze typologie een menging van hoog- en laagbouw en heeft een standaardarchitectuur. Het blijken vrij grofmazige definities te zijn. Op basis van uit



te voeren representatief onderzoek worden vervolgens uitspraken gedaan over welk deel van de bewoners is te karakteriseren als 'ungebonden', enzovoort. Ook wordt aangegeven welk deel van de totale bevolking wenst te wonen in een modale gezinswijk.

Op basis van de indelingen naar leefstijl of woonbeleving en de indeling van de stad of wijk naar woonmilieus, kunnen de meest voorkomende product-marktcombinaties samengesteld worden, kunnen trends aangegeven worden en kunnen ontwikkelingsrichtingen worden vastgesteld. Op basis van onderzoek kan vastgesteld worden waar nu al de schoen wringt en trends en prognoses helpen om het beeld voor de toekomst te construeren. Als bijvoorbeeld te verwachten is dat de bevolking in de komende jaren jonger wordt, zal er meer behoefte zijn aan het centrumstedelijke woonmilieu.

### **Woonbelevingsgroepen en gewenst woonmilieu in Ondiep, Utrecht**

In Utrecht wordt gewerkt met de begrippen van Motivaction, die weer net iets anders zijn gedefinieerd dan bij Smart Agent. Ook daar zijn de woonmilieus getypeerd.<sup>17</sup> Binnen de Stedelijke Woonmilieukaart is Utrecht verdeeld in vijftien woonmilieus. Een woonmilieu is gedefinieerd als een mix van fysieke, economische, culturele, ruimtelijke en sociale factoren, overeenkomstig de drie pijlers van het grotestedenbeleid. Deze factoren kunnen niet los van elkaar worden gezien vanwege die integrale afweging van woonbelevingsgroepen. Voor elk woonmilieu is aangegeven welke verschillende woonbelevingsgroepen er nu wonen en hoe deze groepen in de toekomst zullen toe- of afnemen. Op de illustratie is dat te zien voor de wijk Ondiep: een van de eerste, grote herstructureringsprojecten in de stad. Op basis van trends is het aannemelijk dat in de toekomst in deze wijk de tolerante socializers en actieve individualisten in aantal toenemen, terwijl de overige groepen kleiner zullen worden.

Het doel van deze benadering is proberen door te dringen tot het normen- en waardepatroon van de woonconsument. Dat is een interessante benadering, maar het is wel zaak om met deze nieuw ontwikkelde methodiek niet te grofmazig te zijn en daarmee te weinig aan te sluiten met de daadwerkelijke woonbeleving van de bewoners in de betreffende buurten. Daarnaast moeten voorkomen om te streven naar een koppeling één op één van leefstijl en woonmilieu. Met de wisselende trends en wisselende huishoudenfase lijkt een zekere robuustheid en duurzaamheid aan te bevelen<sup>18</sup>.

### **De leefwereld in beeld**

Omdat de statistieken slechts een beperkt beeld geven van de sociale structuur, zien we dat de laatste jaren veel nieuwe methoden worden toegepast om een antwoord te krijgen op de meer kwalitatieve vragen het sociale klimaat en de sociale structuur. Met die nieuwe onderzoeksmethoden probeert men zicht te krijgen op de leefwereld van de bewoners: hoe ervaren zij de gegeven situatie? Hoe gedragen zij zich in de buurt? Hoe gaan ze om met de andere bewoners in de buurt? Welke betekenis kennen zij toe aan bepaalde plekken en gebruiken in de wijk?

De onderzoeksmethoden bestaan onder andere uit het toepassen van focusgesprekken, het opstellen van een betekenisprofiel of het toepassen van kaarten maken ('mapping').

### **Focusgroepen**

Om zicht te krijgen op de sociale structuur en het sociale klimaat worden vaak groeps gesprekken ('focusgroups') houden. Doorgaans groeps gesprekken van 1,5-2 uur waarin onderzoekers met een groep van acht tot twaalf bewoners spreken over een aantal relevante onderwerpen. De keuze van de onderwerpen komt meestal tot stand op basis van een eerste inventarisatie van gegevens over de wijk en gesprekken met enige sleutelpersonen. Deze onderzoeksmethode heeft een aantal pluspunten ten opzichte van andere onderzoeksmethoden:

- Het luisteren naar ervaringen en meningen van anderen kan andere deelnemers aan het gesprek helpen bij het onder woorden brengen van de eigen ideeën.
- De spontaniteit van de reacties op een onderwerp is groter dan bij veel andere onderzoeksmethoden.
- Er kan observatie plaatsvinden van lichaamstaal waardoor extra informatie over de houding ten aanzien van een onderwerp kan worden verzameld.
- Het groeps gesprek is minder beangstigend dan individuele interviews, waardoor er meer boven tafel komt. Het wordt vaak leuk gevonden door de deelnemers.
- Het groeps gesprek is efficiënt omdat de opinies van meer mensen tegelijkertijd kunnen worden verzameld.

Bij het voeren van groeps gesprekken is wel een aantal factoren van belang:

- Het is belangrijk dat de groepsleden niet te sterk van elkaar verschillen, zo kan voorkomen worden dat groepsleden diagonaal tegenover elkaar komen te staan, waardoor de diepgang in het gesprek in het gedrang komt.
- Een te sterke verscheidenheid in de deelnemers maakt het gesprek meer bedreigend, waardoor mensen terughoudender worden in hun inbreng.
- Men kan op basis van enige voorkennis van de wijk er eenvoudig voor zorgen dat de verschillende groepen elk in een focus gesprek aan bod komen.
- Om de validiteit van de gegevens te verhogen is het aanbevelenswaardig om elke groep te 'dubbelen': bijvoorbeeld twee groepen ouderen, twee groepen jongeren etc., daarvoor moeten de beschikbare middelen, de tijd en het netwerk wel toereikend zijn.

Deze onderzoeksmethode werd onder andere toegepast in Holy-Zuidoost in Vlaardingen (zie p. 19-25) en in Pernis bij de verkenning van de woonbehoeften in het te herstructureren dorp<sup>19</sup>. In Holy-Zuidoost ontstond op deze wijze een goed inzicht in hoe de verschillende groepen bewoners aankeken tegen de snelle verandering van de samenstelling van de bevolking in de wijk en met name de instroom van veel huishoudens met een niet-Nederlandse etniciteit. Terwijl gelijktijdig zicht ontstond op de wijze waarop de nieuwkomers aankijken tegen de andere wijkbewoners.

### Betekenisprofiel

Het betekenisprofiel is een gesystematiseerde rapportage over de betekenissen die plekken en gebeurtenissen hebben voor bewoners en gebruikers van een wijk. Dit begrip wordt gehanteerd in de verkenning naar de sociale component van een operatie om de singels in Rotterdam op te knappen, die op bladzijde 65-68 uitvoerig beschreven is<sup>20</sup>. Daar bleek dat rond allerlei elementen in de buitenruimte 'betekenissen' bestonden. Het kan gaan om verhalen die de ronde doen over plekken, om liederen of recente gebeurtenissen. De betekenissen kunnen van groot belang zijn bij de aanpak. Plekken kunnen ook een symboolfunctie hebben: tastbare aandenkens aan zaken die in de betreffende buurt van betekenis zijn geweest. De betekenissen kunnen anders zijn voor verschillende bewonersgroepen. Die verschillen in betekenis kunnen conflicten veroorzaken tussen groepen. De galerij kan voor de een de ordelijke en neutrale opgang zijn naar de woning, terwijl die door een ander wordt gezien als de praktische overloopruimte voor als er een keer heel veel aanloop is, zoals bleek bij Antilliaanse huishoudens in Holy-Zuidoost. Deze betekenissen zijn relevant voor het ontwerpproces. Maar omdat ze op het niveau van het dagelijks leven een rol spelen zijn ze bij professionals vaak onbekend. Net zo goed als de architectuurhistorische waarde, de bouwkundige staat of de conditie van de buitenruimte wordt opgenomen voorafgaand aan de herstructurering van gebieden, zouden dus ook deze en soortgelijke betekenissen moeten worden opgenomen. Vervolgens kan men kiezen wat men er mee doet. Bepaalde functies kunnen juist gefrustreerd worden, terwijl men ook kan kiezen voor een meer neutrale opstelling waarbij de mogelijke conflicten die in de praktijk kunnen ontstaan, voor lief worden genomen. Een bankje bij de gracht kan men voorzien van armleuningen tussen elke zitplaats om te voorkomen dat zwervers er gaan liggen slapen, zoals bijvoorbeeld in het oude Delfshaven in Rotterdam te zien is. Men kan ook de mening delen dat die slapende zwervers nu eenmaal horen bij de stad.



Bewoners van het Middengebied in Vlissingen geven door middel van gekleurde stickers de goede en slechte plekken in de wijk aan.

## Kaarten maken

Om de betekenis van de buurt en de beleving van de woonomgeving goed in beeld te krijgen wordt ook wel de methode van kaarten maken (mapping) toegepast. De methode kan zowel toegepast worden bij onderzoek met individuele respondenten als in een groep. Achter de methode zit de gedachte dat de omgeving niet neutraal is maar een bepaalde identiteit heeft. Die identiteit wordt niet gemaakt door de vormgever van de gebouwde omgeving, maar wordt in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop de bewoner of gebruiker de omgeving ervaart. Het is een 'beleefde ruimte' of ook wel een 'geconstrueerde identiteit'.<sup>21</sup> Daar wordt met deze methode op ingespeeld door tijdens het (groeps)gesprek een kaart te maken. Het aardige van de methode is dat eigenlijk direct duidelijk wordt dat alle meningen tellen: ze worden letterlijk op de kaart gezet. Daarnaast biedt het de respondenten een geheugensteuntje. Het werkt sterk visueel en kan ook goed gebruikt worden om met meer groepen tegelijk aan te werken en daarna elkaar de kaarten te presenteren. Het is dus niet alleen een onderzoeksmethode maar ook een goed middel voor communicatie op bijvoorbeeld een werkconferentie. Men kan ook aparte kaarten maken die gericht zijn op het verblijf en die gericht zijn op het bewegingspatroon en het vervoer, of kaarten voor de dag en kaarten voor de avond en nacht. De respondent krijgt een kaart voor zich van het betreffende gebied waarop de contouren en wellicht een enkel herkenningspunt is weergegeven. De respondenten worden gevraagd de kaart in te vullen door hun woning aan te geven, aan te geven welke routes ze gebruiken, waar ze boodschappen doen, welke plekken in de buurt opvallen enzovoort. Vervolgens wordt nagegaan hoe de verschillende plekken gewaardeerd worden en waarom ze die positief of negatief waarderen. Ook kan gevraagd worden op de kaart aan te geven waar de bewoners in de buurt wonen en met wie ze meer contact hebben en wat hun beeld is van de plekken in de buurt waar ze zelf niet veel komen. Op deze wijze ontstaat een kaartbeeld van betekenisvolle plekken. De kaarten van verschillende respondenten kunnen op elkaar gelegd worden waardoor verschillen zichtbaar worden, maar ook de ervaringen kunnen worden 'opgeteld'. Je kunt deze kaartbeelden ook maken met verschillende groepen. Met jongeren kunnen zo hun specifieke plekken en hun gebruik worden vastgelegd, hetzelfde geldt voor ouderen, voor mannen en vrouwen.

## Analyse door bewoners

Bij herstructurering maken deskundigen vaak een analyse van de sterke en zwakke punten van de wijk, van de kansen en de bedreigingen. In toenemende mate wordt de sociale structuur ook in beeld gebracht, vaak door onderzoekers. Daar is allemaal niets mis mee, maar een belangrijke doelstelling van een sociale wijkvisie is dat die analyse door alle partijen gedragen kan worden. Dus ook door de bewoners. Natuurlijk wordt dat bereikt door met elkaar over de onderzoeksresultaten te praten, maar het is ook heel goed mogelijk om in de analysefase bewoners ook in die analyse te betrekken. Daar zijn meer mogelijkheden voor ontwikkeld en toegepast. Een veel gebruikte methode is de metaplanmethode, daarnaast kan ook het middel van de kwaliteitsschouw gehanteerd worden, al dan niet gecombineerd met meer visuele middelen als de fotorapportage. In Emmen heeft men deze werkmethode ingepast in een campagne met de naam 'Verborgene schatjes'.

### Metaplanmethode

Deze methode is zeer geschikt om in niet al te grote groepen (tien tot twaalf mensen, anders opdelen in kleinere groepen van tien personen, of in tien koppels) zicht te krijgen op alle problemen die er spelen, duidelijk te krijgen hoe de gesignaleerde problemen met elkaar verbonden zijn en een stap te zetten op weg naar prioriteitstelling in de aanpak. Het is geen methode die specifiek is opgezet voor bewonersgroepen, maar is daarmee goed toe te passen. De werkwijze bij de metaplanmethode:

- Op de bijeenkomst krijgen de deelnemers losse papiertjes (de grootste versie van de gele 'post-it' briefjes van zeven bij tien centimeter kunnen hier prima voor gebruikt worden).
- Elke deelnemer schrijft met een dikke viltstift drie tot vijf goede kenmerken van de buurt op en drie tot vijf slechte kenmerken, steeds door middel van één term, begrip, of naam van een plek.
- Die briefjes worden door de gespreksleider op de wand geplakt, voorzien van een korte toelichting van de schrijver en zonodig met verduidelijkende vragen van de gespreksleider.
- Als alle briefjes hangen gaat de gespreksleider clusteren: hij hangt de briefjes bij elkaar die over dezelfde onderwerpen gaan.
- In een tweede ronde kunnen deelnemers door middel van hartjes of gekleurde stickers aangeven welke problemen ze het eerst willen oplossen, of welke positieve zaken ze willen uitbouwen.

Deze methode, die ook gecombineerd kan worden met werkt ook heel goed als er juist heel verschillende partijen aan tafel zitten. Ieder komt aan bod en er ontstaat snel een beeld welke problemen gezien worden als meest belangrijk om aan te pakken. Onder andere in het Middengebied in Vlissingen heeft deze methode zijn nut bewezen<sup>22</sup>. In Nieuwegein werd deze methode ook gebruikt om van bewonersgroepen een antwoord te krijgen op de vraag waar de beperkte financiële middelen van de gemeente uit het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing aan besteed zouden moeten worden.

### Kwaliteitsschouw

Bij een kwaliteitsschouw lopen bewoners in kleine groepjes 1-1,5 uur door een deel van de wijk om de kwaliteit van de wijk in beeld te brengen, al dan niet in gezelschap van vertegenwoordigers van gemeente en woningbouwvereniging. Ze leggen de resultaten vast in een eenvoudig rapport waarbij eventuele noodzakelijke acties gelijk genoteerd worden. Door het in gemengde groepjes te doen (bewoners en professionals) wordt direct duidelijk of ze er een verschillende kijk op nahouden. De groepjes kunnen juist ook apart gehouden worden, waarna de rapportages op een gezamenlijke bijeenkomst gelijk na de schouw met elkaar uitgewisseld worden. Het werkt daarbij zeer goed om de groepjes een digitale camera mee te geven en de resultaten in de bijeenkomst na de schouw gelijk in beeld te brengen. Die foto's kunnen ook weer gebruikt worden in de communicatie met alle bewoners in de wijk. In Leiden-Noord werd in een situatie waarin al jaren gepraat werd maar niet veel gebeurde, een nieuwe start gemaakt van het herstructureringsproces door de partijen in beeld te laten brengen welke problemen al lang genoeg hadden geduurd en nu maar eens eindelijk opgelost moesten worden.

In de Emmense wijken Emmerhout en Angelslo werd deze methode van werken gebruikt bij het in beeld brengen van de natuur in en om deze wijken in het project 'Verborgene schatjes'. Bewoners brachten zelf in beeld wat voor hen de plekken zijn waar ze trots op zijn en waar ze andere mensen in en om de wijk opmerkzaam op wilden maken<sup>23</sup>.

## **Specifieke procespunten voor de analysefase**

### **Ruimte voor spreekuur, verkenningen en rondlopen**

In de analysefase gaat het om verkenningen waarbij de grens juist niet zo precies getrokken zou moeten worden. Je probeert wat te krijgen op hoe de buurt in elkaar zit, hoe mensen georganiseerd zijn, hoe ze gebruik maken van de wijk en welke relaties er zijn met de omgeving. Daarbij hoort een open opstelling waarbij het hele spectrum in beeld dient te komen. Het is zaak voor de procesmanager om de buurt goed te verkennen, aanspreekbaar te zijn door bijvoorbeeld spreekuur te houden en zich ook te mengen onder bewoners in de normale dagelijkse beslommeringen. Hij loopt rond, spreekt de verschillende functionarissen in de wijk, legt contacten met alle relevante sectoren en komt zodoende tot een beeld van de wijk. Deze verkenningen zijn belangrijk, moeten niet 'even erbij' gedaan worden, maar verdienen het een serieuze rol te spelen tijdens de analysefase. Daarbij hoort ook dat de resultaten goed worden overgedragen.

### **Analyses verbinden en met elkaar delen**

We hebben een reeks van werkmethoden de revue laten passeren. Die zullen soms door partijen gezamenlijk gehanteerd kunnen worden, soms worden ze door kleine groepjes of door één partij uitgevoerd. Maar al die zaken moeten natuurlijk ook met elkaar gedeeld worden. Er dient een door alle partijen gedragen analyse uit voort te komen. Het spreekt voor zich dat dat tijd kost. Zeker als de inzet is dat ook bewoners(kader) die analyse deelt. Door de resultaten van onderzoek uit verschillende hoeken naast elkaar te presenteren op een werkconferentie, kan er ook vanuit de verschillende hoeken op elkaar gereageerd worden. Kunnen overlappen in de conclusies helder worden, evengoed als de verschillen. In Vlaardingen Holy-Zuidoost is daar veel aandacht aan besteed en werd ook niet geschroomd om twee dagen met procesmanagers, meest betrokken partijen en bewonerskader zich terug te trekken in een klooster om de zaken goed door te nemen (zie p. 19-25).

## Inventarisatie en analyse samengevat:

- In de analysefase gaat het om een brede opstelling: onderzoek de verschillende facetten van de buurt, praat met veel mensen.
- Gebruik naast elkaar verschillende onderzoeksmethoden, zet verschillende disciplines aan het werk.
- Kies methoden die aansluiten bij de buurt en de situatie in de buurt, pas op om zaken zo maar te kopiëren van andere wijken, streef niet naar een standaardmethode voor de hele stad.
- Kies ook altijd voor één of meer methoden om de beleving van de bewoners in beeld te brengen, houd daarbij rekening met de verschillen in cultuur en inzichten die er bij bewoners bestaan. Laat die tot uiting komen, poets ze niet weg.
- Laat bewoners altijd actief participeren in de analyse. Bied ze ruimte om, al dan niet met ondersteuning, hun eigen top-tien van goede en slechte zaken te benoemen.
- Confronteer de uitkomsten van de diverse analyses met elkaar, doe dat gezamenlijk met de verschillende partijen.

**Schieveste,  
een  
sociaal laboratorium**





## Schieveste, een sociaal laboratorium

Schieveste is een langgerekte strook grond tussen de A20 en de spoorweg, op de grens van Rotterdam en Schiedam. Het is een gebied van 1.400 meter lang en 115 tot 230 meter breed. Schieveste gaat zich ontwikkelen tot een stadsdeel met als belangrijkste functies kantoren, voorzieningen voor onder meer onderwijs, recreatie en dienstverlening, en woningen. De grootste troef van het gebied is de uitstekende bereikbaarheid via alle vervoersmodaliteiten: auto, trein, bus, metro, TramPlus. Het heeft de potentie om zich te ontwikkelen tot een van de belangrijkste mobiliteitsknooppunten van ons land<sup>24</sup>, op vier minuten afstand met de trein van het Centraal Station Rotterdam. De gemeenten Schiedam en Rotterdam werken aan een samenwerkingsovereenkomst om het gebied te ontwikkelen.



## Sociale aspecten in pleinontwikkeling

Nieuw is het 'sociaal supervisorschap', vervuld door het Verwey-Jonker Instituut. Inzet daarvan is om van meet af aan het sociale aspect tot zijn recht te laten komen in de planontwikkeling. De verschillende aspecten worden niet los van elkaar ontwikkeld maar in wisselwerking. Stedenbouwkundigen en 'socio's' bezoeken elkaars ontwerpssessies en inspireren elkaar. Dat is te merken in het Masterplan, waarin de verschillende stromen samensmelten en een coherent geheel vormen.

De sociale inbreng is niet alleen maar de 'smeerolie' voor het proces, in Schieveste wordt ook 'sociale architectuur' bedreven. Het Verwey-Jonker Instituut ontwikkelt sociale beelden voor het gebied. Daarbij worden keuzen gemaakt als: wordt het een gebied dat 's nachts verlaten is of wordt het levendig?; wordt het een elitegebied of juist een gebied van gewone mensen? hoe verhoudt de sociale structuur van Schieveste zich tot de omliggende gebieden?; wat is de sociale identiteit van het gebied? De centrale thema's daarbij zijn sociale vitaliteit, sociale duurzaamheid en sociale veiligheid.

Er wordt toegewerkt naar een chemie van 'geschiedenis, verbeelding en verbinding'. Oftewel, wat er gebeurt en gebeurd is in en rond Schieveste beïnvloedt het beeld van en uiteindelijk ook de binding die mensen met Schieveste hebben. Economisch en commercieel is deze relatie al eerder ontdekt ('belevingseconomie'), maar als inspiratiebron voor de sociale component in de integrale ontwikkeling van een stedelijk gebied is zij nieuw.

## Instrumenten

Om de sociale inbreng te structureren zijn er tot nu toe vier instrumenten ontwikkeld:

- Het betekenisprofiel<sup>25</sup>. In het betekenisprofiel is de cultuur van de nabije wijk Schiedam-Oost in kaart gebracht via besprekingen van tekeningen, opstellen en foto's die schoolkinderen hebben gemaakt.
- De inzet van een kwartiermaker. Deze heeft gedurende twee maanden (begin 2002) op alle tijdstippen van de dag en de nacht en alle dagen van de week het plein geobserveerd en gesprekken gevoerd met reizigers en passanten. Bovendien heeft hij die periode contacten aangeknoopt met mensen die zich mogelijk voor het gebied zouden willen inzetten.
- Een vergelijking met vier andere 'satellietstations' in de Randstad. Uit de ervaringen daar kan lering getrokken worden om problemen in Schieveste te voorkomen.
- Sociale ontwerpessies, waarin vertegenwoordigers uit de sociale en de culturele sector rond de tafel zijn gaan zitten om sociale oplossingen te vinden voor stedenbouwkundige problemen.

## Beheer-plus

Alle sociale ontwikkelingen volledig controleren is geen optie in het ontwerpproces. Een samenleving leeft haar eigen leven en daarbij horen verrassingen, hoogte- en dieptepunten. Belangrijk is wel dat er van meet af aan een alerte organisatie bestaat die handen en voeten geeft aan wat er dagelijks nodig is. Daarom beschikt men ook in de planfase al over een 'beheerorganisatie plus' die niet alleen 'schoon, heel en veilig' bewaakt, maar ook leuke en uitdagende activiteiten en evenementen organiseert.

De tijd speelt in het sociale ontwerpproces een veel grotere rol dan in het fysieke proces.

Wanneer je bijvoorbeeld een nieuw stationsplein oplevert is het gedurende een korte tijd niet bezet door een bepaalde groep. Er heerst een sociaal vacuüm dat wordt opgevuld door de eersten die het gebied als hun domein beschouwen. Zijn dat overlastveroorzakers, dan heb je een probleem. Daarom wordt eraan gewerkt dat er vanaf het allereerste moment bewoners van Schiedam-Oost zijn die het Stationsplein als 'hun plein' beschouwen. Een van de middelen om dat te bereiken was het aanleggen van een tijdelijke ijsbaan op het moment dat het plein leeg was gemaakt ter voorbereiding van de bouwwerkzaamheden. De ijsbaan kon door buurtbewoners gebruikt worden, maar ze waren ook nodig als vrijwilliger om de baan te beheren.

Op deze manier wordt het plein, dat een anoniem busstation was, hún plein. De ijsbaan is gedurende drie weken beschikbaar geweest, rond de jaarwisseling van 2002 en 2003, met groot succes.

Alertheid voor onverwachte ontwikkelingen is geboden. Om verschillende redenen werd er eind 2001 vastgesteld dat het Stationsplein een risico zou kunnen lopen op drugsoverlast wanneer er in het aangrenzende Spangen een meer repressief beleid zou worden geïntroduceerd. Het waterbedeefect zou kunnen verlopen via de vastgoedlijn, wanneer huisjesmelkers zouden proberen panden in Schiedam-Oost te verwerven, en via de metrolijn wanneer die doorgetrokken was vanaf het Marconiplein (Spangen) naar het Stationsplein in Schiedam. De verkenningen en het voorbereidende werk voor een beheerorganisatie plus wierpen hun vruchten af.



Tijdelijke ijsbaan op het Stationsplein, jaarwisseling 2002-2003

Nog voor de opening van de verlengde metrolijn (begin november 2002) stond een organisatie klaar die de risico's het hoofd kon bieden. Of deze maatregelen afdoende zijn zal de tijd leren, maar de ontwikkelingen verlopen tot nu toe hoopgevend.

## Groeimodel

In de sociale ontwikkeling van Schieveste wordt een groeimodel gehanteerd. Het sociale klimaat ontwikkelt zich van klein naar groot. Het totale project verloopt in zes fasen, en iedere fase produceert als het ware de uitgangsvoorwaarden voor de volgende fase. De ontwerpers gaan uit van de overtuiging dat het onmogelijk is om een sociaal klimaat in één klap uit het niets tevoor-

schijn te toveren. Daarom noemen ze hun model 'de boom die wordt hoe langer hoe dikker'. Dat geldt voor het sociale klimaat maar ook voor de organisatie die het beheer, het park, het management en de sociale activiteiten moet vorm geven. Die groeit mee met het ontwikkelingsproces.

Als gevolg van de ontwikkelingsfilosofie en de aandacht voor de tijd, 'het moment', kunnen beperkte investeringen op een vroeg moment een relatief grote bijdrage leveren aan het sociale en economische succes van Schieveste, en kan de fysieke kwaliteit tot haar recht komen in een positieve beleving van het gebied.

## Perspectieven samenbrengen, verschillen in beeld

In hoofdstuk 6 hebben we een verbreding doorgevoerd. We hebben zoveel mogelijk verschillende gezichtspunten, belangen, thema's en groepen belanghebbenden geïnventariseerd. In de fase van de visievorming werken we daarop door en proberen we deze perspectieven samen te brengen en de verschillen ook te rangschikken. Het gaat erom overeenkomsten en verschillen te duiden en vooral om reflectie op de verschillen. Clusters van belangen kunnen onderscheiden worden en spanningsvelden kunnen worden benoemd.

Het woord 'visie' moet ons daarbij niet op het verkeerde been zetten. Juist nu we naar meer samenhang streven moeten we bedenken dat we bij de sociale wijkvisie niet naar volledige homogeniteit en consistentie streven.

Consistentie is een ideaal dat vaak overschat wordt. De samenleving bestaat uit groepen die zich soms niet goed met elkaar verdragen. Wijken hebben soms 'gevoelige voorzieningen' waar niemand blij mee is maar die wel érgens hun plek moeten hebben. De spanning tussen plaatsen waar mensen verblijven of wonen en doorgaande routes (met het gedrag dat daarbij hoort) is een ander voorbeeld.

Vaak zijn visies erop gericht eenvoudigweg de negatieve elementen te verwijderen of positieve elementen te 'importeren'. Spanningsvelden hoeven in een sociale wijkvisie niet perse opgelost te worden. Het einddoel is niet een 'Anton Pieck'-samenleving maar een samenleving die herkenbaar stedelijk blijft. Fricities en spanningen maken daar deel van uit, sterker nog, ze dragen bij aan de noodzakelijke dynamiek. Het is echter wel zaak dat burgers het gevoel behouden dat ze grip op hun situatie hebben. Daarvoor moeten ze kunnen rekenen op een overheid en andere partijen in de wijk die naast hen staan.

Een valkuil bij de visievorming is ook het schaalniveau waarop men denkt een probleem te moeten oplossen. Een voorbeeld is het zogeheten 'waterbedeffect'. Op wijkniveau zal iedereen alle problemen de wijk uit willen krijgen. Problemen met drugsoverlast of met jongeren bijvoorbeeld zullen op het niveau van de wijk al snel worden opgelost met 'wegdrukken'. Het gevolg kan zijn dat een naastliggende wijk met het probleem geconfronteerd wordt. Daar komt bij dat veel 'waterbedden' bovendien niet lokaal zijn maar bovenlokaal, regionaal en zelfs landelijk en internationaal<sup>26</sup>. Veel problemen op wijkniveau moeten dan ook in het licht van stedelijke ontwikkelingen gezien worden. Dat kan uitsluitend als stedelijke partijen, die op zichzelf in staat zijn breed te kijken naar de wijkproblematiek, betrokken zijn bij de ontwikkeling van de sociale wijkvisie. Is die betrokkenheid er niet, dan kan de wijk verzeild raken in een heilloze concurrentiestrijd met omliggende wijken waarin ze elkaar de zwarte piet van de overlast proberen toe te schuiven.

Een voorbeeld van de manier waarop sociale, fysieke en economische pijler elkaar versterken is Schieveste (zie p. 47-50). Daar is het ontwerpproces een gezamenlijke verantwoordelijkheid van fysiek en sociaal georiënteerde partijen. De sociale partijen scheppen

een klimaat rond Schieveste dat nog gebouwd wordt, waardoor de kansen op een leefbaar gebied toenemen. Tegelijkertijd versterkt dat de economische kansen omdat het gebied zijn functie als knooppunt niet alleen in functioneel opzicht goed, maar ook nog in sociaal opzicht prettig en interessant kan vervullen. Dat versterkt de knooppuntfunctie en de aantrekkelijkheid van het gebied en daarmee het commerciële succes.

Tijdens de fase van visievorming kunnen de verzamelde gegevens over sociale processen en programma's op wijkniveau (zie hoofdstuk 6) goede diensten bewijzen om tot oplossingen te komen waarin de sociale, fysieke en economische pijler elkaar versterken.

Hoewel niet alle tegenstrijdigheden hoeven te worden opgelost is het uiteraard wel zaak dat deze fase in een visie uitmondt. Juist omdat het om het formuleren van een visie gaat, zijn daarvoor geen regels te geven die een bevredigende uitkomst garanderen. In een leidraad als deze is niet vooraf te zeggen wat voor overwegingen de doorslag moeten geven. Daarbij komt dat wijken een zodanig lange levensduur hebben dat keuzen voldoende 'robuustheid' moeten toelaten. Alles op één kaart zetten bij visieontwikkeling is dus onverstandig. Tegelijkertijd is het voor fysieke processen vaak langer van tevoren nodig om keuzes vast te leggen, waar dat bij een sociale aanpak - voorzover die niet fysiek verankerd wordt in bepaalde typen woningen of publieke ruimte - minder noodzakelijk is. Hier is dus sprake van een afweging van verschillende tijdhorizonten.

Wat past in deze fase is in ieder geval ook een plan voor de aanpak van onderhandelingen en besluitvorming, met daarnaast een indicatie van financiële haalbaarheden.

De doelstelling van deze fase is:

Het identificeren van perspectieven op de wijk, het benoemen van waarden van waaruit aan de wijk gewerkt gaat worden en van samenhangen tussen perspectieven en het formuleren van een visie.

De visievorming kan zo richtinggevend worden voor de programmabepaling (zie hoofdstuk 8) en vervult aldus dezelfde functie als het programma van eisen in een meer fysieke benadering.

De confrontatie van verschillende perspectieven kan een grote meerwaarde opleveren, mede omdat het beeld dat van de wijk bestaat verrijkt wordt. Dat levert vaak onvoorziene mogelijkheden op om synergie te bereiken. Juist omdat het om verschillende perspectieven gaat echter is het lastig om een vaste routine te ontwikkelen waarlangs besluitvorming kan verlopen. Iedere partij en iedere beleidssector heeft eigen codes en routines. Wanneer je de perspectieven tegenover elkaar zet, staan meteen ook allerlei beelden tegenover elkaar van hoe een rationeel besluitvormingsproces dient te verlopen. Dat maakt besluitvorming lastig. Hieronder geven we enkele mogelijkheden om dit proces te ondersteunen.

### Scenario's

Scenario's zijn geschikt wanneer onvoorspelbare gebeurtenissen een grote invloed op het lot van de wijk kunnen hebben. Zo is de ontwikkeling van de Bijlmer sterk beïnvloed door de onafhankelijkheid van Suriname, een relatie die vooraf moeilijk voorspeld had kunnen worden. In het

algemeen neemt deze invloed van onzekere factoren toe, zodat ook scenario's een groeiende betekenis zullen krijgen. Via het werken aan 'wat als'-vragen helpen ze om tot visies te komen die een zekere 'robustheid' hebben tegenover een onzekere toekomst en ze leveren een beter zicht op risico's en kansen. Een bureau dat hiermee ervaring heeft is Schütte (p.m.schutte@wxs.nl).

### Branding

In een proces van branding wordt het 'merk', de identiteit van de wijk in een interactief proces geëxploreerd en getransformeerd. Dat levert een uitgangspunt op voor een nieuw, meer werwend, profiel van de wijk en een daarop gebaseerd programma voor de aanpak ervan. Het is een proces waarin gebruik gemaakt wordt van 'beeldtaal', wat de toegankelijkheid voor verschillende bevolkingsgroepen vergroot.

De aanpak komt hierop neer dat de informatie die in de analysefase op tafel is gekomen, wordt weergegeven in termen en beelden. In een intensieve, vaak twee dagen durende sessie, wordt met de stakeholders van de wijk gewerkt naar een beeld waar een ieder zich in kan herkennen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een intensieve begeleiding en onder andere tekenaars die het verbeelden. Uiteindelijk heeft men een term, een merk wat leidend is bij de verdere aanpak: het programma dat in een volgende fase wordt ontwikkeld, wordt getoetst aan het merk. Tot nu toe is in een aantal verschillende situaties met 'branding' aan herstructureringsopgaven gewerkt, onder andere in de wijken Schiedam-Noord, de Utrechtse wijk Ondiep en in Hoogvliet. In Ondiep kwam men tot de term 'wijk met lef, wortels in trots vakmanschap'. In Utrecht is ook gepoogd om met behulp van 'branding' te werken aan de woonmilieudifferentiatie voor de hele stad en elk woonmilieu een 'merk' te geven. Daar is men uiteindelijk vanaf gestapt, men vond dat de methode niet goed hanteerbaar was op een hoger schaalniveau en acht de methode meer toepasbaar op projectniveau<sup>27</sup>.

Bedrijven die zich met branding bezighouden zijn Real Time Branding ([www.real-time-branding.com](http://www.real-time-branding.com)) en KarsAdvies en Consultancy (JMKars@planet.nl).



Een bewoner geeft uitleg bij de tekeningen op een brandingsessie over Hoogvliet



### Betekenisanalyse en kernpraktijken

De Vlaamse sociale wetenschapper Paul Blondeel heeft een aantal jaren onderzoek gedaan naar de relatie van fysieke omgeving en gedrag. Hij richt zich met name op het gebruik van ruimte in de wijk door bewoners. Op basis van een systematische en intensieve interactie met bewoners ontwikkelt hij vervolgens een kernachtig statement dat de relatie van de bewoners met hun wijk typeert. Dat statement ('kernpraktijk') gebruikt hij dan weer om tot een aanpak van de wijk te komen die recht doet aan de relatie die de bewoners er mee hebben. Hij geeft in een uitvoerig werkboek een beschrijving van zijn aanpak aan de hand van wijken in Gent en Antwerpen. Een eerste hoofdstuk van dit werkboek is in te zien op [www.buurtontwikkelaar.nl](http://www.buurtontwikkelaar.nl)<sup>28</sup>.

### Toekomstwerkplaats

De Toekomstwerkplaats is een al langer bestaande methodiek om met een aantal heterogene actoren die 'iets met elkaar moeten' tot de ontwikkeling van een visie te komen. Een Toekomstwerkplaats is een intensieve methodiek die ongeveer anderhalve dag vergt van de deelnemers. De methode bestaat uit drie fasen. In de kritiekfase wordt er vooral 'gespuid' en de kritiek wordt bewerkt totdat een aantal kernpunten overblijven. In de verbeeldingsfase die daarop volgt worden er 'utopieën' geformuleerd. Op basis daarvan worden dan oplossingen bedacht en globale plannen geformuleerd. In de constructiefase tenslotte wordt gekeken welke plannen het meest realistisch zijn, waar belemmeringen voor verwezenlijking liggen en wie nodig zijn om deze belemmeringen op te ruimen. Ervaringen wijzen uit dat de Toekomstwerkplaats een goede aanzet is voor samenwerking op wijkniveau of voor een nieuwe start van de samenwerking<sup>29</sup>. Een organisatie die veel ervaring heeft met de methodiek is Primo-nh ([www.primo-nh.nl](http://www.primo-nh.nl)).

### Visievorming samengevat:

- In de vorige fase hebben we meer perspectieven gezocht, in deze fase 'trechteren' we. We proberen de diversiteit te verminderen.
- Vergissing 1: totale consistentie. Een stad bestaat bij de gratie van contrasten.
- Vergissing 2: uitsluitend harmonieuze beelden formuleren (Anton Pieck).
- Vergissing 3: denken dat je niet over de wijkgrenzen heen hoeft te kijken. Effecten op andere schaalniveaus en in de omgeving zijn belangrijk. Denk aan waterbedeffecten.
- Zorg voor terugkoppeling met andere fasen: reflectie kan ertoe leiden dat je opnieuw naar het resultaat van voorgaande fasen gaat kijken.
- Verschillen tussen pijlers kunnen zorgen voor meerwaarde op het niveau van het geheel. Streef die ook na.
- Bedenk een aanpak voor de onderhandelingen en besluitvorming.
- Zorg voor een indicatie van financiële haalbaarheden.

## Inleiding

Welke maatregelen gaan er genomen worden in de buurt? Wanneer gaan ze uitgevoerd worden? En wie gaat dat betalen? Dat zijn de vragen die aan de orde zijn in de programmafase. De visie die in de vorige fase geformuleerd is, dient omgezet te worden in een realistisch programma dat uitvoerbaar is maar ook flexibiliteit bevat want de ontwikkelingen gaan in de tussentijd gewoon verder. Het is dus verstandig om meer routes uit te zetten die naar het gewenste doel leiden. Vervolgens zal men de verschillende mogelijke programma's moeten toetsen bij de achterban van de verschillende partijen. Op basis van die toetsing kan dan het programma vastgesteld worden, of misschien beter geformuleerd: kunnen de onderhandelingen over het programma afgerond worden. Om de toetsing en onderhandelingen succesvol te laten verlopen is het op z'n minst noodzakelijk dat er wat te kiezen en te onderhandelen valt. In deze fase zal namelijk zonder meer duidelijk worden dat de belangen van de verschillende groepen niet gelijk zijn. Nu komt het er immers op aan dat het werk wordt omgezet in afdwingbare afspraken. Allereerst komt het maken van een programma en de methoden die daarbij gehanteerd kunnen worden aan de orde. We gaan in op de fasering in het programma voor korte, middellange en lange termijn. Vervolgens gaan we in op het toetsen van deze programma's bij de achterban en de bewoners en tot slot komen we op het onderhandelings en besluitvormingsproces.

## Meer routes naar het doel

In de analysefase is in beeld gebracht wat er in de wijk onder andere aan de woningvoorraad schort. In de visie die geformuleerd is komt dit terug in de doelstelling dat het een wijk voor iedereen moet zijn en niet alleen voor huishoudens met een laag inkomen. Wellicht staat er bij aangegeven dat het mogelijk moet zijn voor de wijkbewoners om een stap te kunnen zetten in hun wooncarrière, of dat de wijk ook aantrekkelijk moet worden voor huishoudens met hogere inkomens van buitenaf.

In de programmafase zal die doelstelling vertaald moeten worden tot een concreet voor-nemen wat de samenstelling van de woningvoorraad zal moeten zijn in de toekomst en op welke wijze en met welke fasering men daar naar toe wil groeien. Het spreekt voor zich dat daarbij veel verschillende alternatieven en verschillende routes te bedenken zijn.

De sociale component komt op twee manieren aan de orde in deze fase. Enerzijds gaat het er om de sociale effecten in beeld te brengen van de verschillende mogelijke fysieke en economische programma's. Anderzijds gaat het er om de sociale doelen die geformuleerd zijn uit te werken in realiseerbare programma's.

Waar het gaat om sociale doelen kunnen we bijvoorbeeld denken aan zorg. Het is mogelijk dat in de visie is aangegeven dat in de wijk een adequate zorgvoorziening moet zijn voor de vergrijzende bevolking. Ook daarbij zijn meer wegen mogelijk die tot hetzelfde doel kunnen leiden, variërend van het realiseren van een complex levenscyclusbestendige

woningen, tot het realiseren van een woonzorgzone waar de hulp vanuit een centrale post bij een ieder thuis bezorgd kan worden. Ook hier geldt weer dat de ene oplossing misschien prettig is voor de ene groep, terwijl de andere oplossing geprefereerd wordt door anderen. De verschillende oplossingen kunnen ook verschillende budgettaire gevolgen hebben.

Zowel bij het zoeken naar de sociale gevolgen van fysieke ingrepen als op sociaal of economisch vlak kunnen scenario's behulpzaam zijn bij het samenstellen van het programma. Die scenario's kunnen vervolgens gesimuleerd worden.

### **Programmascenario's**

Bij programmascenario's gaat het steeds om alternatieven die passen binnen de eerder vastgelegde visie. Er kunnen natuurlijk wel verschillen zitten in de mate waarin in het ene scenario een bepaald doel wordt gerealiseerd ten opzichte van het andere scenario. Het is zelfs raadzaam om in de scenario's voor duidelijk accentverschillen te kiezen, die uit te werken en te simuleren en dan tot een keuze te komen. In die scenario's gaat het er om of bijvoorbeeld begonnen wordt met nieuwbouw van (sociale) huurwoningen voor ouderen, om aan het begin van het proces herhuisvestingruimte te creëren, of dat men inzet op wat goedkopere koopwoningen of gelijk toewerkt naar het toevoegen van dure woningen in de wijk. Ook zal men duidelijk moeten vaststellen als men de scenario's opstelt welke effecten men in beeld wil brengen. Bij het transformeren van de woningvoorraad is het herhuisvestingproces van groot belang, maar ook het beheer tijdens de uitvoering, de financiën en het imago van de wijk spelen een rol van betekenis. In de scenario's kan men de gevoeligheid voor ontwikkelingen op de woningmarkt aangeven, of bij de zorgscenario's de gevoeligheid voor de verschillende financieringsmogelijkheden of de demografische ontwikkeling.

### **Relaties tussen deelprogramma's in beeld brengen**

Voorkomen moet worden dat er een kluwen van scenario's ontstaat op allerlei deelterreinen. Het ligt het meest voor de hand om vanuit de onderscheiden deelterreinen een overzichtelijk aantal (3-4), zo consistent mogelijke scenario's te ontwikkelen en vervolgens de relaties tussen de verschillende deelprogramma's in beeld te brengen en duidelijk te maken of bepaalde programma's voorwaarden stellen naar andere programma's.

De keuze om juist te investeren in de opleiding en empowerment van de zittende bewoners staat op gespannen voet met een grootschalig sloopprogramma waarbij de bewoners de buurt uit moeten. De keuze voor grootschalige nieuwbouw om levenscyclusbestendige woningen te realiseren met een ingebouwde zorgvoorziening, gaat niet samen met een zeer behoedzame aanpak van de woningvoorraad, tenzij men niets hoeft te slopen om nieuw te kunnen bouwen. De keuze om in te zetten op kleine buurtbedrijfjes en het ondersteunen van startende ondernemers, stelt ook eisen aan fysieke oplossingen.

### **Simuleren van programma's**

Op sommige terreinen zijn simulatiemodellen ontwikkeld, waarbij men op basis van verschillende programma's de gevoeligheden voor bepaalde factoren vrij snel kan doorrekenen. In andere gevallen kan men zelf simuleren door met een groep belanghebbenden de verschillende scenario's systematisch te verkennen door ze te becommentariëren uitgaande van verschillende

omstandigheden: 'Als de woningmarkt de komende vijf jaar gespannen is dan.....', of: 'Als de werkloosheid toeneemt, dan.....'

Het voordeel van deze manier van werken is dat de gevolgen van de verschillende routes op een navolgbare wijze in beeld worden gebracht, waardoor er draagvlak kan ontstaan en afweging mogelijk is. Het maakt het ook mogelijk om bij veranderende omstandigheden snel te switchen naar een andere route als dat tot betere resultaten kan leiden.

### **Haalbaarheid toetsen**

In de programmafase dient zeker ook de haalbaarheid van de plannen getoetst te worden. De haalbaarheid is van meer zaken afhankelijk, het gaat soms om wettelijke mogelijkheden, om procedures en het gaat ook altijd om geld. Bij wettelijke mogelijkheden en procedures moet men denken aan de legitimiteit van zaken. Soms stellen wetten grenzen aan wat kan, denk bijvoorbeeld aan allerlei activiteiten en programma's die de afgelopen jaren bedacht zijn in grote steden om de drugsoverlast in te dammen. De legitimiteit heeft ook betrekking op bijvoorbeeld activiteiten van een woningcorporatie op werkgebieden die grenzen aan het wonen en waarvoor toestemming nodig is van het ministerie. Bij procedures gaat het vooral om in de wet of gemeentelijke verordeningen voorgeschreven termijnen en procedures: denk aan de zeer tijdrovende ruimtelijke-orderingsprocedures.

Een ander punt dat in het oog springt, is de financiële haalbaarheid. Dat betekent dat er budget moet zijn om de verschillende activiteiten uit te voeren. Dat is natuurlijk een belangrijke voorwaarde, waarop we in hoofdstuk 12 nog nader terugkomen. Niet alles zal al bekend zijn in deze fase, maar dat verhindert niet om de stand van zaken in beeld te brengen en duidelijk te maken waar nog aanvullend budget is en dus aanvullende acties. In de wijk Heuvel in Breda noemt men dat 'tekenen = rekenen'. Dat is een activiteit die zeker in de programmafase aan de orde is, maar ook in de eerdere fasen al aan bod kan/moet komen.

### **Tekenen = rekenen in Heuvel Breda**

Denken over de mogelijke oplossingsrichtingen en werken aan de uitvoering van concrete projecten en uitvoering van maatregelen gaan hand in hand in Heuvel. Voor het bepalen welke oplossingsrichtingen acceptabel zijn is gekozen voor de strategie: 'tekenen = rekenen'. Dat wil zeggen ideeën die passen binnen de eerder ontwikkelde visie komen op papier en worden beoordeeld. Zo gauw partijen het eens zijn dat een idee goed lijkt te zijn, dan worden vervolgens de financiële gevolgen in kaart gebracht. Dan kan meteen beoordeeld worden of het idee stand kan houden of dat aanpassingen nodig zijn. Dit principe vergt wel veel van de partijen die er aan deel nemen. Door het principe: 'tekenen = rekenen' toe te passen komt gelijk de gewenste kwaliteit in beeld en dit maakt het mogelijk met de cijfers in de hand keuzes te maken. Vrij snel is inzichtelijk te maken wat de gevolgen zijn van wijzigingen in het plan, van het bouwen van meer of minder woningen op bepaalde locaties, van het wijzigen van bestemmingen (van wonen naar werken bijv.) of het realiseren van bepaalde voorzieningen.

Om het aandeel van de afzonderlijke ingrepen in de buurt financieel inzichtelijk te maken zijn binnen het plangebied twaalf deelgebieden met afzonderlijke investeringsanalyses onderscheiden. Daarnaast is er binnen de investeringsanalyse per deelgebied een onderscheid gemaakt tussen de grond- en vastgoedexploitatie waardoor, op basis van de hui-

dige eigendomspositie van het onroerend goed, inzicht wordt gegeven in de geprognosticeerde kosten en opbrengsten voor de afzonderlijke partijen<sup>30</sup>.

### **Programma's faseren en programma voor elke fase**

De aanpak van een wijk is een langdurig proces, dat hebben we al eerder aangegeven. Het is onmogelijk om van de ene op de andere dag zeer ingrijpende veranderingen door te voeren. Sommige processen vergen jaren van voorbereiding. Niet alles kan ook tegelijk: fasering is bij de aanpak van groot belang. Maar het gaat er ook om dat er ondertussen wel verandering te zien is in de buurt. Er zijn maatregelen die pas op lange termijn effect zullen hebben, maar ook maatregelen die op korte termijn de situatie verbeteren.

#### **Korte-, middellange- en lange-termijn in Amsterdam Nieuw West**

De eerste vernieuwingsplannen voor Amsterdam Nieuw West zijn in uitvoering. Kenmerkend voor de sociale programma's die daarvan deel uitmaken, is het onderscheid in fasering in korte termijn, middellange termijn en lange termijn<sup>31</sup>.

##### ***Korte termijn:***

In de korte-termijnactieplannen gaat het om actieplannen leefbaarheid onder het motto 'schoon, heel en veilig' als noodzakelijke eerste stap voor een succesvolle vernieuwingsopgave. Een aanpak die op korte termijn zichtbare resultaten oplevert en bijdraagt aan het draagvlak en het vertrouwen van bewoners in de stedelijke vernieuwing.

##### ***Middellange termijn:***

Overheden en maatschappelijke organisaties zien steeds duidelijker dat de fysieke vernieuwing in Nieuw West niet overal de hoogste prioriteit zou moeten hebben. Er is geen leegstand, er zijn geen 'no-go areas'. De openbare ruimte is weliswaar versleten, maar kan ook nog wel een paar jaar mee. De sociaal-economische problematiek is echter nijpender. Er is een concentratie van mensen met minder kansen, schooluitval van jongeren, er is veel werkloosheid, veel bewoners hebben een gebrekkige kennis van het Nederlands en veel vrouwen zitten in een isolement. De looptijd van fysieke vernieuwingsprojecten bedraagt al gauw vijf tot tien jaar. Er is dus tijd om direct te investeren in de positieverbetering van zittende bewoners en deze initiatieven maken deel uit van het middellange-termijninvesteringsplan. Tegen de tijd dat dit resultaten oplevert, is ook het benodigde woningaanbod aanwezig, zodat men een selectieve uitstroom van kansrijken kan tegengaan.

##### ***Lange termijn***

Scholen, buurthuizen en dergelijke zijn sterk verouderd of versleten. Het lange-termijnvernieuwingsplan behelst een serie maatregelen om de gebouwde voorzieningen in een buurt tegelijk met de woningen en de woonomgeving op peil te brengen.

### **Programma's toetsen en afwegen**

Na de uitwerking van de verschillende scenario's en het in beeld brengen van de effecten, kan men de levensvatbaarheid van de betreffende programma's toetsen en een afweging maken.

Die toetsing heeft betrekking op de achterban van de verschillende deelnemende partijen. Dat is niet alleen een formele toets: het gaat er soms ook om de achterban de aantrekkelijkheid van het voorstel te laten inzien. Het programma moet dus ook verleiden, moet aandacht, inzet en geld mobiliseren. Maar de toetsing moet ook integer plaatsvinden. Het is van groot belang om bij het consulteren van de bewoners de diversiteit in belangen bij hen ook goed tot hun recht te laten komen. Daarbij dient de communicatie gericht te zijn op bewoners gezamenlijk, op onderscheiden groepen en op de individuele bewoners (zie ook hoofdstuk 4). Bij de keuze voor de verschillende scenario's voor de aanpak van de woningvoorraad, dient een bewonersavond niet beslissend te zijn voor de individuele keuze van de bewoner. Niet ieder voelt zich vrij of is in staat om op zo'n avond voor zijn eigen zaak op te komen. De belangen van specifieke groepen komen soms in het gedrang als ze zich slecht verdragen met de belangen van een dominante groep. Maar een gezamenlijke bewonersvergadering biedt wel de mogelijkheden om gezamenlijk gevoelde emoties te uiten en voorkomt dat er een beeld ontstaat dat 'de gemeente' of 'de corporatie' probeert met een enquête alle bewoners tegen elkaar uit te spelen. Bewonersavonden kunnen zeer goed functioneren om informatie te geven en de verschillende voors en tegens uit verschillende groepen te vernemen. Dat helpt bij de gedachtevorming. Aparte voorlichtingsbijeenkomsten, bij voorbaat aansluitend bij al bestaande sociale netwerken als zelforganisaties, bejaardensociëteiten, kerk-genootschappen of jeugdhonken, kunnen helpen om de specifieke effecten voor deze groepen te verduidelijken of beter in beeld te krijgen. Men kan ook op dit punt focusgroepen organiseren (zie hoofdstuk 5), waarbij men dan juist met groepen praat over de verschillende scenario's die voorliggen. Daarnaast kunnen bewoners-enquêtes gehanteerd worden om een representatief beeld te krijgen van de voorkeuren van alle individuele huurders.

### **Bewoners-enquêtes**

Om een representatief en nauwgezet beeld te krijgen van de voorkeuren van de bewoners, worden vaak enquêtes georganiseerd. Door middel van de enquête voorkomt men dat de emoties op een bewonersvergadering te veel de overhand krijgen, of dat er een ongezonde onderlinge groepscontrole uitgeoefend kan worden. Er ontstaat een veel representatiever beeld en men is in staat om preciezer te analyseren welke groepen nu voor of tegen een bepaald plan of scenario zijn. In het verleden werden nogal eens kanttekeningen geplaatst bij deze methode omdat de respons niet gewaarborgd zou zijn of dat bepaalde groepen, bijvoorbeeld allochtonen, niet goed in staat zijn om enquêtes in te vullen. Recente voorbeelden in woongebieden met heel gemengde bevolkingsgroepen als de Bijlmermeer, tonen aan dat die vrees ongegrond is<sup>32</sup>.

### **Grootschalig bewonersonderzoek in de Bijlmer**

In 1999 vond een uitvoerige evaluatie plaats van de vernieuwing van de Bijlmermeer in de periode vanaf 1992. Dit leidde ertoe dat de drie verantwoordelijke partijen, de gemeente Amsterdam, het stadsdeel Zuidoost en woningcorporatie Nieuw Amsterdam/Patrimonium overeenstemming bereikt en over een bijstelling van het vernieuwingsprogramma. Daarbij werd onder andere het extra aantal te slopen hoogbouwoningen bepaald op minimaal 2.300 en maximaal 4.500. In het Finale Plan van Aanpak Bijlmermeer is dit in 2001 nader ingevuld. Daarbij heeft men gebruik gemaakt van een groot-

schalige bewonersenquête. De enquête had betrekking op 4.842 woningen, waarvan er 203 niet in aanmerking kwamen voor een enquête (leegstand e.d.).

Uiteindelijk zijn 3.556 enquêtes afgenomen, een response van 76,7%. De respondenten bleken in 81 verschillende landen te zijn geboren. Minder dan een kwart is geboren in Nederland.

Bewonersenquêtes worden ook wel gekoppeld aan focusgesprekken zodat er naast een meer kwantitatief beeld ook meer inkleuring ontstaat van de wensen die de bewoners hebben voor de toekomst van de buurt<sup>33</sup>.

## Onderhandeling en besluitvorming

Uiteindelijk zullen de verschillende resultaten van de toetsing van de programma's bij de achterban geïnterpreteerd moeten worden. Het blijkt soms dat verschillende groepen of partijen verschillende voorkeuren hebben. Het kan zijn dat bepaalde opties voor een van de betrokken partijen toch niet acceptabel zijn. Het is dan nodig om oplossingen te zoeken of over de verschillende opties te onderhandelen. Uit raadpleging van de bewoners kan bijvoorbeeld blijken dat zij geen bezwaar hebben tegen sloop mits daar tegenover de garantie wordt geboden dat een ieder die wil verhuizen naar een andere woning in de wijk of een nieuwbouwwoning, daar ook daadwerkelijk aanspraak op kan maken en uit de enquête blijkt dat het aandeel groter is dan in eerste instantie verwacht. In zo'n situatie zal onderhandeld moeten worden met de corporatie of dat kan. Wellicht wil die dat wel garanderen, mits ze meer ruimte krijgt om zelf geld te verdienen door meer mogelijkheden tot renderende projectontwikkeling.

Daarnaast is het nodig om het geheel formeel af te handelen door besluitvorming. Ook dat is een punt waarbij het van groot belang is om de sociale component goed mee te laten wegen. Daarbij is het van belang dat voorkomen wordt dat juist in deze fase met haar noodzakelijke formele procedures, de meer informele invloed van bewoners middels inloopbijeenkomsten, focusgesprekken, ideeënprijsvragen etc., ineens weggedrukt worden. Dat gevaar is niet denkbeeldig, zoals bleek bij onderzoek in de K-buurt van de Bijlmermeer<sup>34</sup>. De autochtone goed opgeleide zittende bewonerskaders weten vaak beter de weg in deze lichtelijk bureaucratische procedurele wereld dan de veelkleurige bevolking die zich alleen op informele wijze laat aanspreken. Het komt er op aan de verschillende wijze waarop bewoners hun mening hebben verkondigd juist in de besluitvormingsfase evenwichtig onder de aandacht te brengen.

## Programmabepaling samengevat:

- Verken in de programmafase de verschillende routes die kunnen leiden naar het doel van vernieuwing door het opstellen van verschillende scenario's.
- Stel scenario's op voor de verschillende deelprogramma's en breng de onderlinge relaties goed in beeld.
- Vergissing 1: denken dat de werkelijkheid complex is en er daarom heel veel verschillende scenario's moeten worden gemaakt, maak er drie tot vier.
- Probeer de verschillende scenario's te simuleren door daarvoor geschikte simulatiemodellen te gebruiken en door met de verschillende partijen de effecten in beeld te brengen van mogelijke ontwikkelingen in de context: 'als....., dan.....'.
- Breng een fasering aan in het programma, maak onderscheid tussen zaken die op een korte termijn aangepakt kunnen worden, op middellange termijn en op lange termijn. Een compleet programma beslaat alle termijnen.
- Vergissing 2: denken dat je nu de situatie al voor jaren kunt overzien, dat kan niet. Spreek gelijk af dat bij echt andere omstandigheden het programma bijgesteld zal worden.
- Toets het voorgestelde programma bij de achterban, biedt ieder de mogelijkheid om zijn mening uit te spreken, hou ruimte over voor onderhandeling en neem daarna een beslissing.





A series of horizontal lines in a light purple color, spanning the width of the page. The lines are evenly spaced and create a background for the title.

# Het Singelplan



## Het Singelplan

De singels zijn beeldbepalend voor Rotterdam. Veel autochtone Rotterdammers hebben er levendige jeugdherinneringen aan: vlotje varen, hengelen, met bootjes spelen, eendjes voeren, schaatsen en zelfs zwemmen. Daarbij hebben de singels ook een bijzondere 'belevingswaarde' als zones van rust en groen. Sociaal gezien zijn ze vaak 'het gouden randje van de buurt'. Natuurlijk is de rust betrekkelijk; het is en blijft 'stadsrust', die nogal eens verstoord wordt door stadse verschijnselen als verslaafden, prostituees en zwervers. En ook wat het groen betreft doen de singels al lang niet meer recht aan het beeld van vroeger, ze kunnen een opknopbeurt goed gebruiken. Maar ondanks dat blijven ze een bijzondere plek houden in de harten van Rotterdammers.

Alle reden dus om het verval te keren. Een grootscheepse opknopoperatie - fysiek, sociaal, economisch - moest de plaats van de singels in de stad herbevestigen. Bij het fysieke aspect van het Singelplan kun je je wel iets voorstellen, maar wat is er nu zo sociaal aan het opknappen van singels, en hoe geef je dat handen en voeten in het ontwerpproces? Die vraag stond centraal in het onderzoek 'Eendjes voeren'<sup>35</sup>.

## Het sociaal klimaat

De singels bleken een zeer complex geheel te vormen. Op de singels ontmoeten stad en buurt elkaar, mengen zich bevolkingsgroepen, worden verschillen zichtbaar. Ze kennen ook vele 'eigenaren': de singelbewoners, de bewoners van de wijken er achter, maar ook de stad: ze dragen immers onmiskenbaar bij aan haar identiteit.

De diversiteit aan gebruikers is kenmerkend voor de Rotterdamse singels. Ze gebruiken de ruimte als speelgelegenheid, om te trimmen, te hengelen, er steken mensen over van de ene naar de andere wijk, er zitten mensen op bankjes. Ook verslaafden, daklozen en prostituees maken er veelvuldig gebruik van - als passant, om bij de verschillende verslavingszorgvoorzieningen hun methadon te halen, om er te slapen of als afwerkplek. Jongeren die een tussenuur van school hebben verblijven er en er worden veel honden uitgelaten.

Dat zijn gebruikspatronen en gedragsvormen waarmee in de nieuwe inrichting van de singels rekening moet worden gehouden. Het sociale klimaat heeft niet alleen betrekking op ieder van die groepen afzonderlijk maar op het patroon van interacties. Het geduw en getrek tussen verschillende belangen en verlangens levert een complex en dynamisch patroon op: wit en zwart, toeristen, zakenlieden, singelbewoners, wijkbewoners, passanten, verblijvers, hoog en laag opgeleid, oud en jong. Spanningen horen er ook bij, de ruimte is er altijd wel omstreden. Veel singelbewoners vinden dat zwervers niet op de singel thuishoren. En mogen kinderen er spelen? Er bestaat een foto van de Noordsingel waarop allochtone vrouwen en kinderen in het gras zitten. Is dat goed; willen we dat? Kiezen we voor een singel waar je niet op het gras mag lopen of moedigen we dat juist aan? De strijd om de antwoorden op deze vragen geeft de singels een groot deel van hun betekenis.

Als stedeling speel je daar je rol in, maar je moet er ook voor kiezen. Wonen aan de singel is iets voor mensen die dit soort stedelijkheid kiezen en waarderen. Als je voor je deur het liefst uitsluitend mensen 'van je eigen soort' wilt zien kun je er beter niet gaan wonen, daarvoor is de singel te langgerekt, te weinig intiem, te veel een doorgangsroute. Niettemin zullen bewoners als eerste reflex bij nieuwe plannen roepen 'weg met alle overlast'. Echt helpen doet dat niet, waar overlast op de ene plek verdreven wordt komt deze als vanzelf elders weer op: het 'waterbedeffect'. In een aantal gevallen is juist dat waterbedeffect de oorzaak geweest dat op singels de overlast toenam.

Als je de singels stedelijk wilt houden vereist dat het nodige denkwerk op sociaal gebied, zoveel is duidelijk. Het opknappen van de singels is een kans om het gevoel van bewoners te doorbreken dat zij er bij overlast alleen voor staan. De sociale sector kan daaraan meewerken. Zo wordt in de Rotterdamse Stadsdriehoek in samenwerking met het opbouwwerk geprobeerd om de relatie tussen bewoners en marginale groepen te verbeteren. Niet alleen zijn de relaties tussen bewoners en verslaafden vaak slecht, ook de verslavingszorg, het opbouwwerk en de politie weten elkaar vaak maar moeizaam te vinden, wat het samenleven er niet eenvoudiger op maakt. Het ontwikkelen van relaties met deze groepen vanuit de maatschappelijke opvang of de verslavingszorg kan bijvoorbeeld een basis vormen om verbeteringen te bereiken.

## Visie op de sociale stad

Deze opgave is wel wat anders dan 'het inlopen van achterstanden', 'het beperken van overlast' of 'het bevorderen van integratie', zoals sociaal beleid vaak omschreven wordt. Een van de principes van de Rotterdamse wijkaanpak was 'het idee van de stad in de wijk', zoals de toenmalige Rotterdamse wethouder Meijer het noemde. Een wijk is niet een wereldje op zichzelf dat los van de stad gezien kan worden, maar ze maakt deel uit van het weefsel dat in zijn totaliteit de stad vormt. Daarbij gaat het ook om 'de voelbaarheid van de stad in de wijken'. Dat vraagt om een visie op de sociale stad die meer complexiteit toelaat dan alleen het bijspijkeren van gebreken van burgers of van buurten.

Wat je beleeft op de singels kan bijdragen aan het gevoel dat je deel uitmaakt van een stedelijke samenleving, dat je Rotterdammer bent, of bewoner van een bepaalde wijk, of stedeling. Singels vormen niet alleen een ruimtelijk gegeven maar ook een symbolisch referentiepunt. Wanneer je als kind de eendjes in de singel hebt gevoerd dan draagt die singel bij aan je gevoel van geworteld zijn, van thuishoren op die plek. De singel bevestigt wie je bent en waar je vandaan komt.

Het Heemraadsplein bijvoorbeeld, dat aan de Heemraadssingel ligt, heeft voor de Kaapverdiaanse bevolkingsgroep een speciale betekenis als ontmoetingsplek. Er zijn zelfs liederen over het plein geschreven, dat zij Pracinha d'Quebrod noemen.

Interessant is ook dat het water van de singels voor verschillende groepen een sterk uiteenlopende culturele betekenis heeft. Zo blijken migrantenopbouwwerkers bijvoorbeeld de singels min of meer met open riolen te associëren, of met rivieren die normaal gesproken droog staan en die gevaarlijk zijn wanneer er water in stroomt. Ze vinden het water gevaarlijk en vies. Een associatie die door hun autochtone collega-opbouwwerkers in het geheel niet gedeeld wordt.

Al die betekenissen bepalen mede het gebruik van de ruimte en het is van groot belang om daar in het ontwerp en in het beheer van de singels rekening mee te houden. Een voorbeeld van de relatie met het ontwerp: in het Heemraadspark, dat aan de gelijknamige singel ligt, lag een sportveldje met een aantal bankjes waarop regelmatig allochtone vrouwen zaten. Op een bepaald moment werden de bankjes zo neergezet, dat ze naar goed Nederlands gebruik met het gezicht naar het sportveldje stonden. Vanaf dat moment bleven de bankjes leeg, omdat de allochtone vrouwen het niet gepast vonden om uit te kijken op sportende jongens.

De relatie met het beheer wordt zichtbaar op een plek aan de Heemraadssingel waar de eendjes gevoerd worden. Deze plek wordt zo intensief gebruikt dat zij helemaal is afgetrapt, het groen is naar de knoppen en de eenden zijn overvoerd. En dat allemaal - zo denk je bij een eerste inspectie - vanwege die schattige gewoonte om de jonge peuter met brood gewapend op de schare kwetterende en steeds brutaler opdringende eenden los te laten. Een bordje met een voederverbod en wat extra hekwerk liggen dan snel voor de hand. Wie langer stilstaat bij deze plek ziet ook wat anders gebeuren. Het is moslims niet toegestaan eten weg te gooien. Het 'eendjes voeren' komt bij hen voort uit heel andere motieven dan je op het eerste gezicht zou zeggen. In dit geval is er daarom overleg gepleegd met de moskee. Als uitkomst daarvan zijn er op meer plekken bakken geplaatst waar mensen hun etensresten kwijt kunnen op een manier die voor hen acceptabel is.

Zo kan een fysieke constatering (platgetrapt gras, steeds meer overvoerde eendjes, ongedierte) de sleutel zijn tot een cultureel bepaalde betekenis van het eendjes voeren. In dit geval was niet een strenger handhavingsbeleid of een intensiever beheer de oplossing, maar een andere benadering, namelijk een beter begrip ontwikkelen voor de cultuur achter het gedrag. Het resultaat is een versterking van de contacten met de moskee, een kleine - maar daarom niet minder belangrijke - bijdrage aan de samenlevingsopbouw.



## Sociale en culturele processen in ontwerpfase

Ontwerpprocessen vertrekken vaak vanuit de veronderstelling dat het eindproduct uiteindelijk bepaald wordt door de kwaliteit van het ontwerp en de functies die aan de ruimte worden toebedeeld. In de praktijk blijkt dat te beperkt. De sociale kwaliteit van openbare ruimte is ook het resultaat van het beheer, van de beleving en van het gebruik van de ruimte. Niet alleen in het ontwerp maar ook in het gebruik krijgen de singels hun 'nestgeur'. Het is daarom zaak om kennis over sociale en culturele processen in het ontwerpproces mee te nemen.

Opbouwwerk en sociaal cultureel werk kunnen daarin een rol spelen. Ze kunnen bijvoorbeeld zoeken naar 'leefwereldinformatie' die aansluit bij kennis over de symbolische betekenis van bepaalde plekken. Eigenlijk gaat het er dan om 'de verhalen van de stad' te inventariseren en tot leven te wekken. Binding met gebieden en betekenis van plekken is daarbij niet iets statisch, wat je in een momentopname voor eens en altijd kunt vastleggen. Wel kun je mensen inwijden in betekenissen van andere groepen, in historische verhalen van en over plekken, in de architectuur, kortom: je kunt de beleving van een plek voeden met kennis van een plek en de kennisdragers daarover met elkaar laten communiceren.

Hoe kom je aan die kennis? Voor wat betreft de sociaal-culturele kant moeten groepen gebruikers van de ruimte, gebruikspatronen (op alle uren van de dag), symbolische aspecten, geschiedenissen en betekenissen in kaart worden gebracht. Er is voor de Noordsingel en de Bergsingel een participatieplan ontwikkeld dat betrokkenheid en interactie stimuleert. Een onderdeel daarvan was de 'Singelwandeling', waarbij buurtbewoners en singelbewoners gezamenlijk een wandeling langs de singel maken, daarbij informatie aangereikt krijgen en in gesprek raken met de ontwerper. Activiteiten op scholen bijvoorbeeld geven het project een gezicht voor de kinderen in de wijk, die op hun beurt hun ouders aan de keukentafel informeren. Zo ontstaat er een relatie tussen het ontwerp, de ontwerpers en de buurt, maar ook tussen groepen bewoners onderling.

Het zal niemand verbazen dat ontwerpers bij projecten als het Singelplan te maken hebben met een ingewikkeld krachtenveld. Ze moeten met alles en iedereen rekening houden. Het Singelplan formuleert criteria waaraan het ontwerp zou moeten voldoen, maar daarnaast moeten de ontwerpers een weg zien te vinden tussen verschillende bestuurlijke lagen, verschillende sectorale belangen en belangen van groepen gebruikers van de singels. Een dergelijk project stelt dan ook hoge eisen aan de flexibiliteit en de sociale vaardigheden van de ontwerper. Omgekeerd moeten ontwerpers ook de ruimte krijgen om hun visie gestalte te geven. Ze kunnen dus niet gereduceerd worden tot brievenbus voor de meest uiteenlopende verlangens van willekeurig welke betrokkene.

## Oplettend aan de slag

Uiteraard moet in de fase van uitvoering alles bij elkaar komen. Om de sociale wijkvisie tot haar recht te laten komen moet aan minstens vijf voorwaarden voldaan zijn:

- Ten eerste een goede relatie tussen alle betrokkenen en een gedeelde visie. Beide vloeien voort uit de voorgaande fasen.
- Ten tweede moeten er zeker bij een sociale wijkvisie in latere fasen nog bijstellingen van de visie mogelijk zijn. Stedelijke vernieuwing vindt plaats in een turbulente omgeving en vraagt dus om een flexibele aanpak.
- Een derde voorwaarde is de aanwezigheid van 'handjes en voetjes' voor de sociale aanpak. In de casus Schieveste is dat geoperationaliseerd in een uitvoeringsorganisatie die zowel het beheer tijdens de uitvoering – 'schoon, heel en veilig' binnen de grenzen van het mogelijke – behartigt als activiteitenprogramma's die tijdens de uitvoering de stemming er in houden en de meer 'doenerige' bewoners en gebruikers van het gebied aanspreken en betrekken.
- Ten vierde moeten er geschikte overleg- en samenwerkingsvormen zijn met belangrijke partijen. Het is tijdens de uitvoering nodig om snel toegang te kunnen krijgen tot hulpbronnen wanneer zich onvoorziene situaties voordoen. Gezien de onderlinge afhankelijkheden is dat zonder een goede samenwerking niet mogelijk. De vormgeving van de samenwerking kan voortbouwen op de analyse van bestuurlijke en beleidsmatige 'gaten' die we eerder hebben genoemd.
- Ten vijfde moeten er voor een continue betrokkenheid activiteiten en evenementen rond de herstructurering worden georganiseerd.

Beslissend echter - en niet in regeltjes te vangen - is een goede chemie tussen alle betrokkenen en alertheid tijdens de uitvoering. Het is zaak om aandacht te blijven houden voor onvoorziene effecten gedurende de uitvoering voor de sociale verhoudingen en problemen. Deze kunnen zowel positief als negatief zijn. Een voorbeeld van de manier waarop je met onvoorziene effecten kunt omgaan is te vinden in de casus Schieveste.

Adequaat inspelen op onvoorziene ontwikkelingen is uitsluitend mogelijk wanneer er een organisatorische infrastructuur is ontwikkeld die doeltreffend kan interveniëren. Tot die infrastructuur behoren ook hulpbronnen als een goede verstandhouding met bewoners en een voldoende ontwikkelde samenwerking en overlegstructuur (die immers toegang tot elkaars hulpbronnen oplevert).

Zonder een zekere mate van sociaal leven rond een herstructureringsproces verflauwt de betrokkenheid van bewoners of komen bewonersvertegenwoordigers geïsoleerd te staan van de verflauwende betrokkenheid bij hun achterban en wordt de weerstand ertegen groter. Sociale activiteiten kunnen ervoor zorgen dat die betrokkenheid in stand blijft en zich ontwikkelt. Zeker bij kinderen kunnen activiteiten ervoor zorgen dat er binding ontstaat met het gebied. Herstructurering biedt daarvoor uitgelezen kansen: wie herinnert zich uit zijn jeugd nu niet de keren dat de buurt overhoop lag als de meest avontuurlijke episoden?



### **Voortgangskonferenties**

In voortgangskonferenties kan de stand van zaken worden opgemaakt en kunnen de onderlinge verbanden opnieuw in beeld worden gebracht. Deze kunnen op veel verschillende manieren worden vorm gegeven. Belangrijk is dat ze altijd plaats moeten vinden, ook wanneer het erop lijkt dat alles goed verloopt. Zodra de uitvoering begint richt ieder zich op zijn eigen besognes en verdwijnt het integrale beeld uit het zicht. Het communiceren van elkaars beelden en situatiedefinities moet daarom expliciet georganiseerd worden. Voortgangskonferenties zijn daartoe een goed middel.

### **Communicatie**

Communicatie is uiteraard essentieel om iedereen bij de les te houden. Daarbij gelden zeer veel verschillende media. Mensen bij elkaar brengen is in ieder geval een manier om te zorgen dat communicatie als het ware organisch plaatsvindt. Maar ook klassieker methoden als een nieuwsbrief, berichten in de lokale pers zijn van belang. Op scholen kunnen lesbrieven voor de kinderen een bijdrage zijn, er kunnen regelmatig prijsvragen worden georganiseerd. Excursies tijdens het bouwproces met een aantal mensen kunnen ook de communicatie tot stand brengen. Op al deze manieren houd je de communicatie over de herstructurering op gang.

### **Mijlpalen**

Belangrijke momenten kunnen gemarkeerd worden met feestelijke evenementen. Te denken valt aan sloopfeesten, het slaan van de eerste paal en sleuteluitreikingen. Op die manier krijgt het proces een ritme, wordt het herkenbaar waar men zit in de plannen en ontwikkelt zich een 'verhaal' rond de herstructurering. Dat is juist belangrijk voor groepen bewoners die niet zozeer op 'inspraak' en vergaderen te mobiliseren zijn. Het is dan ook aan te bevelen om dergelijke gebeurtenissen niet zo professioneel te organiseren dat de bewoners alleen nog maar als publiek kunnen dienen. Het moeten hún feesten zijn, dus moeten ze zoveel mogelijk betrokken worden in de voorbereiding en de uitvoering. Daarmee worden ook sociale verbanden gecreëerd en versterkt die in een later stadium uitgroeien tot de sociale structuur van de vernieuwde wijk. Ook voor professionele partijen zijn deze gebeurtenissen echter belangrijk. Ze houden de noodzakelijke chemie in stand doordat partijen die elkaar functioneel niet vaak spreken toch elkaars gezicht weer zien en horen wat er zich buiten hun gezichtsveld afspeelt.

### **Sloopfeesten in Hoogvliet**

Tijdens de grootschalige herstructurering in Hoogvliet zijn en worden er sloopfeesten georganiseerd. Voordat de woningen worden gesloopt is er muziek en dans. Dat levert ook de mogelijkheid van bezinning op. Voor veel mensen is dit 'afscheid' van de woning die zij jarenlang bewoond hebben emotioneel geladen. Tegelijkertijd markeert een dergelijk feest ook een nieuwe start. Soms wordt dit gecombineerd met wijktoneel waarbij de bewoners zelf, met hulp van professionele ondersteuning, hun geschiedenis met de woningen en de wijk en hun emoties ten aanzien van de sloop en vernieuwing in beeld brengen<sup>36</sup>.

Vaak leiden incidentele contacten die voor een bepaald project worden georganiseerd tot vervol-gactiviteiten, die soms een grote invloed hebben op de sociale infrastructuur die zich in de wijk ontwikkelt.

### **Zoeken naar de relatie tussen sociaal en fysiek in de uitvoering**

In het programma zullen de verschillende activiteiten zijn vastgesteld en zal ook vastgelegd zijn wie waarvoor verantwoordelijk is en wanneer het aangepakt moet worden. Maar het is ook erg belangrijk om steeds op zoek te blijven naar de mogelijkheden om het sociale proces te verbinden met het fysieke. Daarvoor is het nodig dat de verschillende uitvoerende organisaties over de schutting van de eigen organisatie en de eigen taak heen kijken en opletten of er relaties te leggen zijn met andere activiteiten die (zouden moeten) plaatsvinden. Dan kan het benaderen van bewoners die uitgeplaatst moeten worden bij sloop, leiden tot het opzetten van een taal cursus en kan het in gesprek raken met de bewoners die de taal cursus volgen weer leiden tot onderzoek om in het nieuwbouwplan rekening te houden met hun situatie, zoals in Hoogvliet gebeurde.

### **Taallessen voor sloopurgenten**

In Hoogvliet is bij de sloop van de woningen veel aandacht gegeven aan de sociale dimensie. Een opvallend project waar steeds opnieuw gezocht is naar de verbinding tussen sociaal en fysiek, is de gerichte opvang voor alleenstaande jonge moeders. Bij de voorbereiding van de sloop bleek dat een groot aantal alleenstaande jonge moeders, die de Nederlandse taal niet goed machtig waren, in de te slopen woningen woonden. Daar is op ingespeeld door taallessen te organiseren. Bij deze taallessen is een duidelijke link gelegd naar het herstructureringsproces door dat als onderwerp te hanteren. Aangezien deze moeders op hun beurt hun 'achterban' inlichten, is het communicatieve effect van deze maatregel groot. Bovendien is de cursus een van de 'communicatiekanalen' om te kijken of er een lichte vorm van groepswonen gerealiseerd kan worden, met eenvoudige voorzieningen voor kinderopvang. Deze doordachte strategie is een duidelijk voorbeeld van de Hoogvlietse ambitie om de samenhang tussen verschillende instrumenten en doelen zo sterk mogelijk te maken.

### **Uitvoerende bouwbedrijven met betrokkenheid bij het sociale proces**

Uiteraard vergt een sociale wijkvisie ook het een en ander van het uitvoerende bouwbedrijf. Een aannemer moet het belang inzien van binding tussen bewoners en de herstructurering. Ervaringen juist met de verbinding van de technische uitvoering en sociale activiteiten zijn er niet heel veel. Toch zijn ze er wel.

### **Activiteiten tijdens de bouw en contact met de aannemer in Kralingen**

Bij de bodemsanering op het terrein van een voormalige gasfabriek in de Rotterdamse wijk Kralingen is van meet af aan sociaal geïnvesteerd, onder meer door de aanstelling van een opbouwwerkster als 'sociaal projectleider' gedurende de hele projectperiode. Terreinen werden tijdelijk geschikt gemaakt voor kinderen om er te spelen, er werd een

tijdelijke ijsbaan aangelegd, er werd overlegd met aannemers over aan- en afvoerroutes enzovoort. Een misschien prozaïsch maar toch tastbaar gevolg van deze inzet is geweest dat er nauwelijks juridische procedures zijn aangespannen. Het project is binnen de geplande tijd afgerond.

Er zijn ook aannemers die op eigen initiatief sociaal investeren. Zo beschikt de Knaapen Groep uit Eindhoven over een gedragscode voor haar personeel in de omgang met bewoners. Het bedrijf betreft zo mogelijk jongeren uit de buurt bij renovaties. Volgens zeggen heeft dat gunstige effecten op vernielingen en op de relatie van ouderen en jongeren in de buurt. In een project in Rotterdam heeft het bedrijf een fotoboekje uitgegeven met portretten van bewoners van de gerenoveerde buurt. In Helmond gebeurde hetzelfde, maar werden de portretten door een kariatuurist getekend. In dat geval was er een prijsvraag aan verbonden: wie de meeste bewoners herkende won.

### **Een uitvoeringsorganisatie, een fonds en een aanspreekpunt**

Wanneer je tijdens de uitvoering van de herstructurering het sociale proces wilt ondersteunen heb je daarvoor een organisatie nodig. Een voorbeeld van zo'n organisatie is opgenomen in de casus over Schieveste, maar de vormgeving is sterk afhankelijk van de omstandigheden. Die organisatie kan zich richten op 'schoon, heel en veilig', maar ook op de organisatie van activiteiten, op het betrekken van bewoners en op het inspelen op eventuele onverwachte situaties (zoals de 'snelle reactieteams' uit hoofdstuk 10). Voor dergelijke activiteiten moeten middelen beschikbaar zijn. Een voorbeeld van een fonds dat die functie kan vervullen is opgenomen in de casus Heuvel en in hoofdstuk 10, het buurtbudget. Het is bovendien goed om een aanspreekpunt te hebben waar mensen terecht kunnen voor vragen of opmerkingen. Een dergelijk aanspreekpunt zal bij voorkeur ook de vorm krijgen van een ontmoetingsplek.

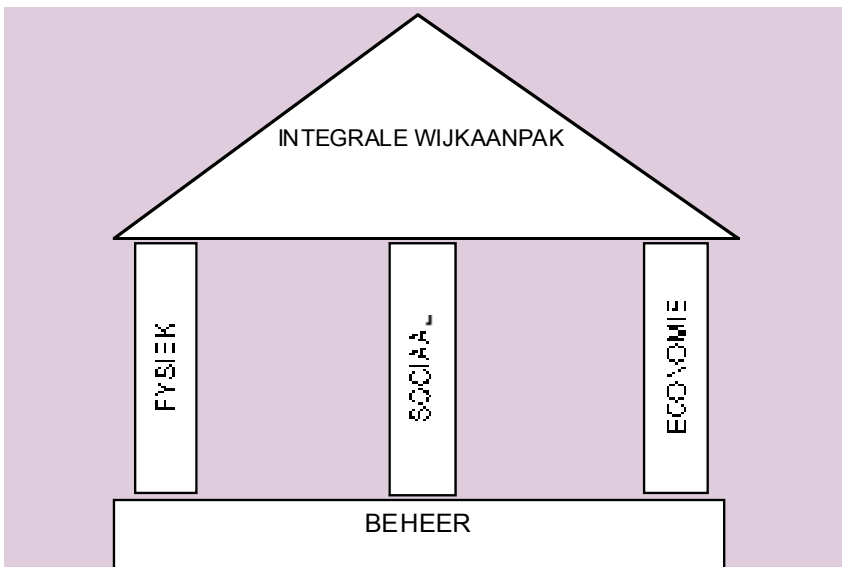
### **Uitvoering samengevat:**

- Houd tijdens de uitvoering de chemie tussen betrokken partijen in stand.
- Breng een ritme in de tijd aan via te organiseren evenementen.
- Zoek naar partijen met een oog voor het belang van het sociale.
- Zorg dat je beschikt over mensen en middelen om het proces handen en voeten te geven.
- Houd de organisatie scherp op actuele ontwikkelingen, want die kunnen zeer snel verlopen.
- Vergissing 1: precies doen wat wij zeggen. Iedere uitvoeringssituatie is uniek, bewaak de inspiratie, die komt nooit van nadoen.

## Voor, tijdens en na

Het beheer is geen fase als alle andere fasen, dat hebben we in hoofdstuk 3 al benadrukt. Beheer is een activiteit die voor, tijdens en na alle andere fasen van het herstructureringsproces aan de orde is. Bij het beheer gaat het dus niet alleen om het vasthouden van de kwaliteit nadat een project is uitgevoerd of opgeleverd, maar ook om het op een acceptabel niveau houden van de kwaliteit voordat een meer ingrijpende aanpak plaatsvindt. Te vaak wordt het herstructureringsproces opgevat als het vernieuwen van delen van de buurt en worden de kosten voor het beheer voor de feitelijke aanpak gezien als het maken van kosten op het sterfhuis. Of het nu de woningen betreft, het openbaar groen of de wijkgebouwen of scholen. Binnen de kortste tijd maakt de wijk een desolate indruk waarbij niets meer is zoals het zou moeten zijn. Dat zorgt er niet alleen voor dat de bewoners het vertrouwen in de instanties verliezen en denken dat ze aan hun lot worden overgelaten, het schrikt ook mensen van buitenaf af die mogelijk willen investeren in de wijk door het kopen van een woning of het ontwikkelen van een project of het opzetten van een bedrijfje.

Natuurlijk is het van belang om rationeel en efficiënt om te gaan met de uitgaven als men bepaalde zaken korte tijd later toch gaat vervangen, of dat nu de woningbouw is, of het wijkgebouw. Maar de herstructurering is een proces dat al een stevige aanslag doet op de leefbaarheid in de buurt. Juist een adequaat en intensief beheer tijdens het gehele proces is dan noodzakelijk om het vertrouwen van de bewoners in de buurt en de instanties te versterken. Het beheer vormt de basis onder de drie pijlers.



Drie aangrijpingspunten zullen we behandelen die het mogelijk maken om dat doel te bereiken: het permanent investeren in de leefbaarheid en met name die zaken die bewoners zelf belangrijk vinden, het stimuleren van de sociale samenhang in de buurt en het blijven meten van de waardering van de buurt.

## Permanent investeren in de leefbaarheid

Herstructurering is een proces waar vaak een periode van jaren mee gemoeid is. Grote investeringen vinden plaats, waarbij het vrijwel altijd een kwestie van geld zoeken is om de zaak financieel rond te krijgen. Of het nu voor, tijdens, of na de uitvoering van de herstructurering is, het beheer dient op orde te zijn. Men zal permanent moeten investeren in de leefbaarheid.

We lichten enkele specifieke werkmethode uit en beginnen met het reguliere onderhoud. Het is eigenlijk nauwelijks een werkmethode te noemen, maar van evident belang. Dat reguliere onderhoud is echter vaak niet genoeg, enige intensivering is vaak nodig om het gewenste kwaliteitsniveau te garanderen. Daarnaast geven we aandacht aan de werkmethode die met veel succes in Breda ontwikkeld is en vooral de bewoners ook eigen zeggenschap geeft over een deel van het beheer: het buurtbudget. Tenslotte besteden we aandacht aan het tijdelijk inrichten van braakliggende terreinen.

### Regulier onderhoud en beheer voortzetten

Om te voorkomen dat de boel verloedert tijdens het plannen maken voor de gedeeltelijke vernieuwing van de buurt, dienen de onderhoudsbudgetten gewoon gehandhaafd te worden gedurende de gehele operatie, ook na de uitvoering. Ze kunnen soms slimmer ingezet worden, maar het uitgangspunt dient te zijn dat er geen concessies gedaan worden aan de leefbaarheid. Kortom: reparatie aan straten, gezamenlijke hallen en portieken, het onderhoud van het groen en ook de verfbeurt die gepland was voor de gebouwen die wellicht iets korter maar toch nog een aantal jaren mee gaan, dienen gewoon uitgevoerd te worden.

### De snelle reactieteams

Om de kwaliteit van de leefbaarheid op een aanvaardbaar peil te handhaven is in de Amsterdamse Bijlmermeer besloten dat geld opgenomen wordt in het totale verbeterbudget voor zogenaamde snelle reactieteams. Tijdens de evaluatie van de eerste fase van de vernieuwing bleek dat het normale beheer van de woningen en woonomgeving veel problemen vertoonde en niet aan de gewenste kwaliteit kon voldoen. Een van de oorzaken daarvan was dat er te veel 'brandjes geblust' moesten worden om het gewone werk op een aanvaardbaar peil af te leveren. Als een veegteam van de reiniging bezig was om een acute puinhoop bij een van de flats op te ruimen, kwam het normale werk in het geding. Hetzelfde gold voor onderhoudsmensen van de gezamenlijke ruimten. Daarom zijn de snelle reactieteams geformeerd die in geval van nood snel bij kunnen springen zonder dat daardoor de normale capaciteit voor beheer en onderhoud belast wordt.

### Buurtbudget

In de gemeente Breda is in de afgelopen jaren met succes een experiment uitgevoerd met een buurtbudget. Het eerste idee daarvoor is ontwikkeld in Breda Noordoost en luisterde naar de naam 'Lusten en lasten'. Het is later ook geïntroduceerd in Heuvel (zie p. 83-88).

### Lusten en lasten in Breda Noordoost

In Breda Noordoost zijn vijf wijken. Gezamenlijk hebben ze voor een periode van anderhalf jaar in 2000 een budget van € 340.000 gekregen en voor de jaren daarna steeds circa € 225.000. De bewoners zijn materieel eigenaar van het budget. Zij fungeren als opdrachtgever van gemeente, woningcorporaties en marktpartijen. Zij mogen zelf oplossingen bedenken voor problemen die ze signaleren, maar ze moeten wel zelf actief worden om die oplossingen voor te bereiden en uit te laten voeren. Ze moeten ook zelf draagvlak voor die oplossingen zien te vinden in de buurt en ze zijn zelf verantwoordelijk voor het opdrachtgeverschap. Het budget blijft formeel eigendom van de gemeente, maar de bewoners kunnen er zelf over beslissen. De gemeente heeft enkele voorwaarden gesteld. 'Nieuwe' bewoners moeten actief worden, het budget is geen speelputje voor de al gevestigde kaders. Daarnaast dienen de projecten enigszins gelijkmatig over de verschillende buurten gespreid te worden. Alle voorstellen worden getoetst door een uitvoeringsteam en de resultaten moeten uiteindelijk door de gemeenteraad worden geformaliseerd. Het bedrag is een extra budget, boven op de normale budgetten voor de wijk.

De uitgevoerde projecten variëren van het maken van knikkerpotjes, het inpandig maken van vuilcontainers, inrichting van speelplekken tot het verlichten van achtergangen en het organiseren van sportactiviteiten. Het experiment is positief geëvalueerd<sup>37</sup>, er werden in 2000 wel 200 ideeën verzameld, waarvan er achttien zijn uitgevoerd. Ook in de jaren daarna was er geen gebrek aan ideeën: in 2001 173 stuks en in 2002 147, waarvan er elk jaar 20 zijn uitgevoerd. Het opdrachtgeverschap voor bewoners heeft concreet gestalte gekregen. Het experiment heeft zowel geleid tot concrete veranderingen in de buurt, als ook tot proceseffecten: er zijn nieuwe bewoners bereikt, gemeente en corporaties zijn meer praktisch betrokken geraakt bij de bewoners, bestuurders zijn actief aanwezig geweest bij het openen van de verschillende projecten. Maar bovenal heeft het ertoe geleid dat het vertrouwen van de bewoners in de aanpak van de buurt: is vergroot tussen het aanleveren van een idee en de verkiezingsavond om te bepalen welk idee wordt uitgevoerd, zitten slechts zes weken. Daarna kunnen ze meteen zelf aan de slag om het uitgevoerd te krijgen. De lusten bestaan voor de bewoners uit de realisatie van het idee dat ze zelf belangrijk vinden, maar ze moeten er wel wat voor doen (lasten) door zelf ideeën aan te dragen en zelf te zorgen voor draagvlak en het opdrachtgeverschap in te vullen.

### Stimuleren van sociale samenhang

Het welbevinden van bewoners van een buurt wordt mede bepaald door fysieke aspecten van die buurt: verpaupering en slecht onderhoud behoren tot de 'dissatisfiers'. Maar dat wil niet zeggen dat de samenstelling van de buurt en de sociale verbanden niet belangrijk zijn. Er zijn duidelijke verschillen in de beleving van de buurt tussen verschillende groepen, daarin spelen de verhoudingen tussen de verschillende groepen bewoners onderling een belangrijke rol<sup>38</sup>.

Juist de snelle verandering in de bevolkingssamenstelling in veel (potentiële) herstructureringswijken bezorgt een deel van de bewoners een gevoel van ontheemd zijn. Doorgaans bevinden er zich complexen woningen in de buurt die minder populair zijn en sneller van bewoner wisselen. Het inburgeren, normaal al niet altijd een eenvoudige kwestie, verloopt dan soms nog moeilijker.

Om het sociale klimaat te verbeteren, is het in heel veel situaties raadzaam om te investeren in de sociale samenhang in de buurt, zonder daarbij nu voor ogen te hebben dat iedereen met iedereen constant contact zou moeten hebben. In de afgelopen jaren zijn op diverse plekken goede vormen ontwikkeld om het onderlinge contact te vergroten en te voorkomen dat de sneller wisselende bevolking geheel langs elkaar heen leeft en zelf geen verantwoordelijkheid voelt voor de gezamenlijke ruimten en het openbaar gebied. We lichten enkele concrete projecten uit.

### **Welkom nieuwe buurtbewoners**

De start van het project PION, Project Inburgering en Opvang Nieuwkomers in een van de naoorlogse wijken van Rotterdam, eind jaren '80, begin jaren '90, had niet direct te maken met de herstructurering. Het aantal allochtonen in die wijken was nog beperkt maar nam duidelijk toe. Het project, waarbij vrijwilligers in de buurt het overgrote deel van het werk verzetten, was vrij eenvoudig. Bij elke nieuwe bewoner in de buurt werd een welkomstbezoekje afgelegd. Ze kregen een bloemetje en bij het praatje bij de kop koffie die vaak werd aangeboden, werden de nieuwe bewoners bekend gemaakt met de wijkorganisatie, de wijkvoorzieningen en de aan de orde zijnde ontwikkelingen in de buurt. Dat is in herstructureringswijken ook nog steeds een zeer hanteerbare werkwijze. Het eerste contact is zo gelegd, als er specifieke zaken aan de orde zijn in de betreffende straat of het complex, kunnen die aan de orde gesteld worden. En misschien wel belangrijker: naast de contacten met de instanties, ontstaat ook het contact van de nieuwe huurder met de bewoners in de buurt en andersom.

### **Portiekgesprekken en leefregels**

De naoorlogse wijken worden gekenmerkt door veel gemeenschappelijke ruimten, of het nu portieken zijn of galerijen, dat maakt niet veel uit. Het beheer van die ruimten levert in de praktijk nogal eens ergernissen en problemen op. Het gaat vaak om eenvoudige zaken: het schoonhouden van het portiek, wat je wel of niet in het portiek of op de galerij mag zetten, het dichthouden van de buitendeur, het plaatsen van bloembakken en ga zo maar door. Irritaties ontstaan omdat sommige bewoners er een rommeltje van maken, de regels niet duidelijk zijn of de regels niet gehandhaafd worden.

De doelstelling van portiekgesprekken, of het gesprek met alle bewoners op de galerij, is dan om gezamenlijk regels vast te stellen en met het gesprek ook de naleving en handhaving van die regels te bevorderen. Zijn de regels eenmaal vastgesteld, dan worden ze bij nieuwkomers gelijk in het intakegesprek aan de orde gesteld: zo zijn onze manieren.

### **Buurtfeest**

Een van de positief beoordeelde uitingen van de in veel steden aanwezige multiculturele samenleving, is wel het buurtfeest. In veel wijken een jaarlijks terugkerend feest, in andere situaties weer sterker gekoppeld aan een mijlpaal die bereikt is: de lancering of de acceptatie van het

wijkplan of de oplevering van een groot project. Wat al die feesten met elkaar gemeen hebben, is dat ze de gelegenheid bij uitstek zijn waar heel veel verschillende groepen in de buurt een actieve rol vervullen. Of het nu een groepje breakdancers is, de majorettes, de scouting of alle mensen die de roti's, satés, broodjes merquez, maar ook de patat-met op die dag klaarmaken. Het is een dag waarop mensen elkaar ontmoeten, waarbij het aantal thema's dat aan de orde gesteld kan worden, steeds kan wisselen. En het zal niet de laatste keer zijn dat voor het organiseren van een feest een beetje de hand wordt gelicht met de historische feiten om te bepalen of het nu inderdaad 40 jaar geleden is dat de wijk werd gebouwd (zie Holy-Zuidoost), we tien jaar aan de slag zijn met de vernieuwing of ga zo maar door.

### **Buurttheater**

Het samenleven in een wijk of de perikelen die zich afspelen bij het verbouwen van de wijk zijn soms echt een drama, zo willen deelnemers nog wel eens betogen. In een aantal wijken is dit niet alleen figuurlijk op te vatten. Daar zijn de gegevens en gebeurtenissen gebruikt om drama van te maken. Doorgaans gaat het om projecten die met ondersteuning van de gemeentelijke kunststichting of het welzijnswerk zijn opgezet en waarbij buurtbewoners een stuk opvoeren over het samenleven en de aanpak van de wijk. Buurttheater biedt een mogelijkheid om de emoties te verwerken en jezelf en de andere buurtbewoners een spiegel voor te houden over hoe mensen met elkaar omgaan en hoe instanties met hen omgaan. In het Rotterdamse Hoogvliet werd in het prille begin van de herstructurering de campagne 'Kenniet bestaat niet' gevoerd, een van de onderdelen daarvan was een buurttheaterproject waarbij tientallen verschillende nationaliteiten met elkaar een toneelstuk opvoerden. Recent werd het buurttheater gebruikt om de emoties bij sloop van een deel van de wijk te uiten. In Wielwijk in Dordrecht wordt deze methode gebruikt om de wensen ten aanzien van het winkel en voorzieningencentrum van de verschillende bewonersgroepen in beeld te krijgen.

### **Vrijwilligersdiner**

Is het buurtfeest gericht op de hele buurt en vraagt zo'n activiteit juist heel veel inzet van de vrijwilligers, in de Bosche wijk De Haren, Donk en Reit worden één keer in het jaar de vrijwilligers juist getrakteerd. Dan vindt het jaarlijkse vrijwilligersdiner plaats. Daarvoor worden alle vrijwilligers in de buurt uitgenodigd. De kosten van het diner worden voor de helft betaald door de woningcorporatie en voor de helft bekostigd uit een gemeentelijk potje. Het doel is duidelijk: de vrijwilligers die zo'n belangrijke rol vervullen in de wijk eens een hart onder de riem te steken.

### **Metten waardering**

Gaat het goed met de wijk? Gaat het goed met de bewoners? Is er aanleiding om op de een of andere manier in te grijpen? Het zijn allemaal vragen die niet beantwoord kunnen worden als we de waardering van de wijk en het samenleven in de wijk niet beoordelen. Ook tijdens de uitvoering van de herstructurering en de verschillende activiteiten kunnen we niet zo maar vertrouwen op de goede afloop. De omstandigheden kunnen in de tussentijd wijzigen zonder dat je het direct in de gaten hebt. De waardering van bepaalde zaken kan ook wijzigen. Het is dus



zeer belangrijk om de oren en ogen open te houden. Dat kan op verschillende manieren. Van groot belang is daarbij hoe de verschillende groepen betrokkenen erover denken en om te investeren in een permanent netwerk met heel goede voelsprietten.

### **Leefbaarheidsmonitor**

In de jaren negentig heeft de NWR, de koepel van woningcorporaties die inmiddels in Aedes is opgegaan, het initiatief genomen om een leefbaarheidsmonitor te ontwikkelen. Dat initiatief werd genomen omdat uit onderzoek was gebleken dat de leefbaarheid in heel veel wijken waar verder geen ingrijpende plannen op stapel stonden, te wensen overliet. Met de monitor zou de leefbaarheid goed en systematisch gevolgd kunnen worden. In eerste instantie werd daarbij gebruik gemaakt van gegevens die voortkwamen uit interviews met sleutelpersonen, maar het computerprogramma is zo opgezet dat de gegevens van periodiek (jaarlijks) te houden enquêtes onder bewoners en andere betrokkenen eenvoudig verwerkt kunnen worden.

De meting heeft betrekking op allerlei verschillende aspecten van de leefbaarheid: de kwaliteit van het wonen, het openbaar groen, de samenstelling van de bevolking, burenoverlast, veiligheid en ga zo maar door. Door het hanteren van een standaardvragenlijst ontstaat een vergelijkingsmaatstaf met gegevens van andere buurten. Door vragen toe te voegen is maatwerk mogelijk voor verschillende betrokken partijen in de buurt mogelijk. De monitor is verder uitgewerkt in samenwerking met het RIGO<sup>39</sup>.

### **Interactieve enquête**

In Engeland is een methode ontwikkeld<sup>40</sup> die ook gebruik maakt van periodiek te houden enquêtes, maar die op twee punten wezenlijk verschilt van de bovengenoemde leefbaarheidsmonitor. Ten eerste worden de onderwerpen en de indicators geformuleerd door de bewoners zelf zodat de enquête met name ingaat op de zaken die zij belangrijk vinden. Ten tweede wordt de enquête ook door bewoners uitgevoerd en gepresenteerd.

De reacties op de methode in Engeland en Wales waren zeer positief. Als voordelen van deze methode worden genoemd dat de participatie van de bewoners ervoor zorgt dat het echt hun eigen zaak is om de wijk in handen te nemen en gegevens aan te dragen om de aanpak te formuleren of bij te stellen. De indicatoren die zo gekozen worden waarborgen dat er gekeken wordt naar de belevingswaarde en niet simpel het aantal gestapelde stenen wordt geteld. De methode biedt verder aan professionals en politici een spiegel hoe de effecten ervaren worden en stimuleert de directe koppeling naar vervolgacties.

In Nederland zijn met deze vormen van interactieve enquêtes ook enige ervaringen opgedaan. De methode leent zich ook om in te zetten bij specifieke groepen, bijvoorbeeld jongeren<sup>41</sup>.

### **Klantenpanels / buurttafels**

Een methode die gebruikt kan worden naast de andere is het organiseren van klantenpanels of buurttafels. Bij een klantenpanel wordt een groep bewoners gezocht die niet direct actief participeren in de herstructurering als vrijwilliger of in het bewonerskader. Het gaat om 'gewone klanten'.

Als relatieve buitenstaanders van het proces komen ze één of twee keer per jaar bij elkaar en wordt met hen een gesprek gevoerd over het woon- en leefklimaat in de buurt. Dat leidt soms tot bevestiging van beelden die al bij de meer intensief betrokkenen leven, er kunnen ook heel andere onderwerpen of gezichtspunten aan de orde komen.

Deze vorm kan men ook gebruiken met bijvoorbeeld ondernemers in de wijk. Het is ook een mogelijkheid om deze vorm te gebruiken in meer buurtjes binnen de wijk. In Groot Kalsdonk, in Roosendaal, is deze werkvorm geëntameerd om tot een wat meer informele uitwisseling van gedachten te komen op buurtniveau en worden ze 'buurttafels' genoemd<sup>42</sup>. De frequentie van samenkomen kan natuurlijk ook wat groter zijn.

In feite vertoont deze methode veel overeenkomst met de focusgesprekken die we al eerder noemden. De klantenpanels zijn echter minder opgezet om een van tevoren bepaald onderwerp te analyseren, hebben een meer signalerende functie.

## Beheer samengevat:

- Vergissing 1: in de aanpak van de herstructurering een aanleiding zien om het beheerbudget te verlagen.
- Vergissing 2: denken dat het luchtkasteel van de nieuwbouwplannen nieuwe mensen naar de buurt trekt als de dagelijkse werkelijkheid bestaat uit rommel en onveiligheid.
- Verhoog het beheerbudget om de ongetwijfeld voorkomende rommel van de uitvoering aan te kunnen pakken.
- Zet aparte teams in voor de snelle reacties op verpaupering, het normale onderhoud wordt anders niet op tijd uitgevoerd.
- Stel een buurtbudget beschikbaar waarvan de besteding in handen ligt van de bewoners, zo kunnen ze zelf meesturen, verantwoordelijkheid nemen en direct resultaat zien.
- Geef aandacht aan de sociale samenhang tijdens de stedelijke vernieuwing door het verwelkomen van nieuwkomers, portiekgesprekken, buurtfeesten en buurttheater.
- Houd de vinger aan de pols waar het gaat om de leefbaarheid door monitoring, klantenpanels of een interactieve enquête.

**Heuvel Breda:  
kwaliteit  
maken we samen**



## Heuvel Breda: kwaliteit maken we samen

Wie met een beetje mooi weer een wandeling maakt door de Bredase wijk Heuvel, heeft niet direct het gevoel dat die in een wijk loopt met heel veel problemen. Dat komt niet in de laatste plaats door het groene karakter, een groot aandeel vriendelijk ogende laagbouwoningen en het stedenbouwkundige karakter van de wijk. Of misschien moet je wel zeggen de stedenbouwkundige karakters van de wijk: Heuvel kent zowel een traditioneel deel met laagbouw, als een vroeg naoorlogs gematigd progressief deel met een strakke open verkaveling en deels meergezinswoningen. Maar beide delen zijn groen.

Vanaf 1990 is er al gewerkt aan de vernieuwing van de wijk onder het toenmalige motto 'Heuvel op'<sup>43</sup>. Toen heette dat nog gewoon stadsvernieuwing. Maar eind jaren negentig is er sprake van een nieuwe start die een nieuw elan laat zien. De rol van de bewoners, de aandacht voor de sociale component in de aanpak en de koppeling van korte-termijnactiviteiten en lange-termijnbeleid en de koppeling tussen de verschillende schaalniveaus die bij stedelijke vernieuwing aan de orde zijn, vallen daarbij op.

### Heuvel: drie buurtjes en twee pleinen

In het zuidwesten van Breda ligt de wijk Heuvel, een klein kwartiertje fietsen van het centrum en aan de zuidzijde begrensd door de rondweg. Heuvel is voor het grootste deel gebouwd tussen 1946 en 1955, maar er staan inmiddels ook de nodige woningen die in de jaren negentig zijn gerealiseerd.

De wijk bestaat uit bijna 3.200 woningen die voor drie kwart in bezit zijn bij de woningcorporaties Wonen Breda en St. Laurentius. De wijk bestaat eigenlijk uit drie buurtjes. In het oosten een buurtje waarvoor het stedenbouwkundig plan gemaakt is door S.P.J. Peutz met een stevig aantal portieketagewoningen naast eengezinswoningen en een plein met een inmiddels wat wegwijkend winkelcentrum. Het centrale deel van de wijk heeft voor het merendeel vroeg naoorlogse, en dus sobere, eengezinswoningen en grenst via een brede groenzone aan het westelijke deel van de wijk dat meer dorps van karakter is en door M.J. Granpré Molière is ontworpen. Hier ligt het tweede plein waar naast nog wat beperkte winkelvoorzieningen, de kerk dominant aanwezig is. Maar ook in dit deel stonden (nu deels al gesloopt) gestapelde woningen in drie lagen met een nogal kazerneachtige gevel.

De vernieuwing van begin jaren negentig heeft de wijk inmiddels al deels veranderd: er werden woningen gesloopt en nieuwe teruggebouwd, zowel gewone woningen als woningen voor ouderen en koopwoningen.

## Beperkte verbetering leidt tot nieuw initiatief

De in de jaren negentig uitgevoerde verbeteringsplannen hebben wel deelresultaten opgeleverd, maar toen de aanpak in 1998 werd geëvalueerd was de slotsom toch niet positief. Het leefklimaat was te weinig verbeterd, de sociaal economische positie verder verzwakt en de samenstelling van de woningvoorraad en de bevolking was nog steeds eenzijdig, het voorzieningenniveau verouderd met een stevige onderwijsachterstand.

Men had behoefte aan een nieuw kader, een daadkrachtige aanpak was uitgebleven. De bewoners waren hier niet tevreden over. Hun Stichting Wijkbelang Heuvel was de grote motor die in 1999 met steun van de gemeente en de corporaties het 50-jarig bestaan van de wijk aangreep om de aanpak een nieuwe impuls te geven. Er werd een symposium georganiseerd in de kerk die vol zat met bewoners, maar waarvoor ook deskundigen van buitenaf waren uitgenodigd om hun kijk te geven op de stand van zaken. Het motto was en is: 'Kwaliteit maken we samen', dat maakt ook duidelijk dat van geen van de betrokken partijen de inzet gemist kan worden.

De samenwerking werd nieuw leven ingeblazen en de Stuurgroep Heuvel werd ingesteld. Vier werkgroepen gingen van start en leverden samen een sterkte- zwakte- analyse van de buurt, een beschrijving van het woonmilieu, de vaststelling van de opgave, een analyse en voorstellen voor het onderwijs in de wijk en een stedenbouwkundige analyse.

Op een werkconferentie met de betrokken partijen werden de resultaten halverwege 2000 besproken. In die nieuwe eerste fase is niet alleen geïnventariseerd en geanalyseerd, gelijk zijn namelijk ook voorstellen voor aanpak doorgerekend. 'Tekenen = rekenen' noemen ze dat in Heuvel (zie p. 59). Op basis van de analyses zijn drie scenario's voor de aanpak gemaakt: 'windstilte', 'storm door de buurt' en 'frisse wind', die varieerden op het punt hoeveel men van de buurt ongewijzigd wil laten. 'Storm door de buurt' stond gelijk aan het doel dat Heuvel als een gemiddelde wijk van Breda zou moeten worden.

Na de werkconferentie in juni 2000 zijn de plannen en ideeën in oktober 2000 op een grote wijkmanifestatie aan alle bewoners voorgelegd. Vervolgens zijn de plannen uitgewerkt, is een sociaal en fysiek beheerplan opgesteld en zijn de financiële gevolgen van de aanpak verder uitgezocht. In mei 2001 heeft de Stuurgroep de ontwikkelingsvisie Heuvel 2001-2015 vastgesteld. Die werd vervolgens weer aan de bewoners gepresenteerd en is met verwerking van hun opmerkingen en die van de Stuurgroep in bijgestelde vorm in september 2001 vastgesteld. Ook is het uitvoeringsplan voor de komende tijd vastgelegd.

## Kansen scheppen voor de bewoners

De aanpak in Heuvel wordt sterk bepaald door wat men als centrale opgave heeft geformuleerd. Daarbij staat kansen aan de bewoners bieden steeds voorop:

- naar een integrale samenleving: de multiculturele samenleving niet als last, maar als kans;
- Heuvel bereikbaar voor alle en dus ook nieuwe, bevolkingsgroepen: naast handhaving van het huidige karakter ook woningen in de koopsector en duurder huurwoningen;
- vooruitgang voor de huidige bewoners: door het tempo van sloop en nieuwbouw zo te bepalen dat voor hen mogelijkheden ontstaan om binnen de buurt hun volgende stap te zetten in hun wooncarrière en daarnaast door heel veel aandacht voor het onderwijs;
- vergroten van de betrokkenheid van de buurtbewoners, zowel bij de gehele aanpak, als bij het beheer.

Het centraal stellen van de kansen voor de bewoners komt sterk naar voren in de actieve inzet om het dagelijkse beheer en de onderwijssituatie in de wijk te verbeteren.

Daar heeft de bewonersorganisatie geen onbelangrijke rol in gespeeld. De Stichting Wijkbelang Heuvel is de centrale bewonersorganisatie die ook vertegenwoordigd is in de Stuurgroep Heuvel. Je kunt het met recht een netwerkorganisatie noemen die probeert goede voorwaarden te scheppen zodat bewoners in allerlei verschillende vormen hun bijdrage kunnen leveren. Ze hebben geen vooropgezette standpunten over de sloop geformuleerd omdat ze de differentiatie van de woningvoorraad niet als het allerhoogste doel hebben geformuleerd. Ze ondersteunen de bewonerscommissies die per complex met de woningcorporaties over de toekomst van hun woningen overleggen. Maar de centrale bewonersorganisatie heeft zich wel sterk ingezet om in het plan van aanpak een prominente plek in te ruimen voor het verbeteren van het onderwijs en de realisatie van een 'brede school' met voor en naschoolse opvang en daarnaast activiteiten om de participatie van allochtone kinderen in de peuterspeelzalen te verhogen. Nu is er nog een zeer hoog aandeel laagopgeleiden in de buurt met alleen vmbo, wat geen goede kwalificatie is voor de arbeidsmarkt. De motivatie voor deze inzet werd simpel maar niet minder duidelijk verwoord: 'De toekomst van Heuvel, dat zijn onze kinderen. Die hebben nog steeds een lager einddiploma, die moeten we goede kansen geven'.



Uitleg door de voorzitter van het bewonersplatform over de nieuwe schoollocatie.



## Lange en korte termijn en procesmanagement

Een ander opvallend aspect van de aanpak in Heuvel is dat men een visie heeft ontwikkeld voor de wijk op de lange termijn, maar daarbij de aanpak in het hier en nu geenszins heeft vergeten. Het meest pregnant komt dat wel tot uiting door het buurtbeheerbudget onder het motto 'bewoners Heuvel aan zet'. Het buurtbeheerbudget is ontwikkeld als idee in een andere Bredase wijk<sup>44</sup>. Het biedt de bewoners de mogelijkheid om kleinere projecten die ze van groot belang vinden op korte termijn zelf te realiseren.

Het proces in Heuvel heeft met de nieuwe start in 2000 zonder meer aan elan gewonnen. Daarbij speelt een rol dat besloten is een externe procesmanager aan te trekken die in gezamenlijke opdracht van de gemeente, de woningcorporaties en de bewonersorganisatie aan het werk is. Dat levert tot nu toe goede resultaten, mede door zijn onafhankelijke opstelling ten opzichte van de bestaande organisaties van gemeente en corporaties. Daarbij wordt in alles gestreefd naar heldere afspraken die ook weer helder geëvalueerd kunnen worden en zoveel mogelijke zaken meetbaar worden vastgelegd. Dat geldt zowel voor fysiek als sociaal: zoveel woningen slopen en nieuw bouwen, het uitvoeren van een bepaald aantal activiteiten, het bereiken van een bepaald aantal jongeren, etc. De betrokken partijen schromen daarbij niet om van tijd tot tijd andere deskundigen en partijen van buitenaf bij te halen om te reageren op hun werkwijze. De manifestatie Heuvel 50 jaar in 1999 die de hernieuwde start van de aanpak inluide is daar een helder voorbeeld van. En met succes, kunnen we nu wel zeggen.

## Met nieuwe ogen kijken

Zoals we eerder in hoofdstuk 2 hebben gesteld maken de wijkvisie en de betrokken actoren een 'gekoppelde ontwikkeling' door: ze bewegen als het ware al werkende naar elkaar toe en gaan beter bij elkaar passen. Om deze beweging te kunnen maken moet de wijkvisie ruimte laten voor aanpassingen en er moeten aanleidingen geschapen worden om tot bijstelling te komen. Dat vereist ook het steeds weer met nieuwe ogen kijken naar de wijk. In hoofdstuk 5 hebben we onder andere het diagnose-instrument 'opzoomeren' genoemd, dat daarbij kan helpen. Maar het algemene principe is belangrijker: vermijd in het kijken naar de wijk iedere routine, zorg dat je steeds een andere bril opzet, andere mensen betreft, andere middelen inzet.

De aanpassingen van plannen zorgen voor een betere fit tussen de plannen, de wijk en de actuele situatie. Daarmee blijft de wijk die gerealiseerd wordt de wijk van de gebruikers die er mee verder moeten en de professionals die de wijkvisie na afronding van de herstructurering moeten blijven dragen.

Probleem is wel dat je moet vermijden om op ieder moment alles ter discussie te stellen. Dat kan desastreus uitwerken op de voortgang. Daarom is het goed om de herijkingsmomenten van tevoren in te bouwen, bijvoorbeeld eenmaal per twee jaar. Iedereen weet dan dat op dat moment een pas op de plaats gemaakt wordt en kan dus nieuwe inzichten bij die gelegenheid inbrengen.

Het is niet mogelijk om een actualisering op te stellen als er niet een constante stroom van informatie is vanuit de wijk en de omgeving. Daarbij gaat het niet alleen om informatie over de planmatige voortgang of over de fysieke stand van zaken, maar ook over ontwikkelingen in de beleidsomgeving, de stemming onder bewoners en gebruikers van het gebied, sociale problemen die zich voordoen, nieuwe belangen die opkomen enzovoort. Vandaar dat het proces van uitvoering (hoofdstuk 9), het beheer (hoofdstuk 10) en de herijking van dit hoofdstuk nauw aan elkaar verwant zijn. Om een voorbeeld te noemen, de uitvoeringsorganisatie moet ook materiaal aanleveren voor de monitoring van sociale ontwikkelingen rond het proces. Wanneer je een evenement hebt georganiseerd, moet je na afloop niet alleen kijken of het een succes geweest is als evenement, maar ook of en hoe het heeft bijgedragen aan de betrokkenheid van bewoners en aan de samenlevingsopbouw. Afhankelijk van die bijdragen kan er dan verder gewerkt worden met het resultaat.

### Evaluatie

Bijstelling van de wijkvisie vergt in principe dat opnieuw met betrokken partners wordt gekeken naar de actualiteit van de probleemanalyses en de voorziene oplossingen. Dat wil zeggen dat actuele ontwikkelingen ook in beeld moeten zijn. Dat kunnen externe en interne ontwikkelingen zijn. Een voorbeeld van een externe ontwikkeling kan zijn het beschikbaar komen van nieuwe inzichten in de effecten van woningdifferentiatie en verschillende woonstijlen op het samenleven van verschillende bevolkingsgroepen of recente economische ontwikkelingen. Dit soort inzichten komt in hoog tempo beschikbaar en

kan mogelijk aanpassingen aan plannen vereisen. Een andere oorzaak van discontinuïteit kan natuurlijk gelegen zijn in het aantreden van een nieuw kabinet.

Ook de wijk zelf kan veranderingen ondergaan die aanpassingen vereisen. Daarom is het noodzakelijk dat er tijdens het proces op geregelde tijden evaluaties plaatsvinden en er opnieuw gekeken wordt naar de zich ontwikkelende situatie. Een gestructureerde evaluatie past daarbij.

### **Monitoring**

Er bestaan momenteel veel monitoren die de stand van zaken in de steden moeten bijhouden. Uiteraard spelen ontwikkelingen in kengetallen uit die monitoren een belangrijke rol. Overeenstemming over welke kengetallen welk belang hebben kan daar uiteraard bij helpen. In dit verband hebben we het echter ook over een andere kwestie. Monitoring hoeft niet beperkt te blijven tot een hooggestructureerde periodieke meting van allerlei indicatoren van het sociale leven in de stad. Het is ook 'de vinger aan de pols houden' op wijkniveau. Iedere activiteit op wijkniveau kan gevolgen hebben voor sociale verhoudingen. Na een activiteit als een tijdelijke ijsbaan moet je nagaan welke effecten die activiteit heeft op de sociale verhoudingen. Wanneer er een nieuw metrostation wordt geopend als deel van een grootschaliger aanpak moet je terdege de vinger aan de pols houden wat dat teweeg brengt aan sociale processen. Om daar weet van te hebben moet je ogen op straat hebben. Iedereen die in de uitvoering betrokken is moet alert zijn op veranderingen en deze doorgeven binnen de uitvoeringsorganisatie. Een min of meer systematische rapportage of logboeken kunnen daarvoor van onschatbare waarde zijn - vooropgesteld natuurlijk dat er ook mensen zijn die die rapportages lezen.

### **Bijstelling van plannen**

Het bijstellen van plannen verloopt in feite precies hetzelfde als het opstellen ervan in eerste instantie. Er zitten in onze fasering 'lussen' die steeds opnieuw doorlopen worden. Afhankelijk van de gegevens die uit de monitoring van wonen komen, zal men in de ene situatie kunnen volstaan met een beperkte bijstelling van het programma. In de andere situatie zal blijken dat de situatie zo sterk gewijzigd is dat men behoefte heeft aan een hernieuwde uitvoerige analyse en bijstelling van de visie en het programma. Voor de opnieuw te doorlopen fasen, verwijzen wij naar de relevante bijpassende hoofdstukken van deze leidraad.

### **Herijking samengevat:**

- **Vergissing 1: een hermetisch plan.** Je hebt meer aan mogelijkheden om aanpassingen aan te brengen. Besteed dus aandacht aan faseerbaarheid en aanpasbaarheid.
- **Wees van tevoren duidelijk over de momenten waarop herijking aan de orde is.**
- **Vermijd bij het kijken naar de wijk iedere routine.** Pas steeds nieuwe werkvormen toe, betrek steeds nieuw mensen.

## Procesmanagement, budgetten en vertrouwen

Om het proces goed te laten verlopen, zal aan een aantal voorwaarden voldaan moeten worden. Binnen de fysieke pijler zijn langzamerhand zoveel ervaringen opgedaan dat een aantal zaken bijna vanzelfsprekend is. Dat geldt echter niet onverkort voor de sociale component. Drie onderwerpen zullen we aanstippen: het procesmanagement, de budgetten en het vertrouwen.

### Procesmanagement

Herstructurering is een proces met veel verschillende participanten, veel belanghebbenden en veel verschillende deelprojecten zowel in de fysieke, economische als sociale sfeer. Wat al die deelprojecten met elkaar gemeen hebben is dat ze onderdeel uitmaken van een groter geheel en beïnvloed worden door en invloed hebben op andere deelprojecten. Een hiërarchische ordening ontbreekt. Er lopen allerlei zaken tegelijkertijd. Dat maakt het noodzakelijk om over een goed procesmanagement te beschikken en vooraf een aantal afspraken te maken tussen partijen. Het moet duidelijk zijn voor alle verschillende onderdelen of er vooraf aan bepaalde voorwaarden moet zijn voldaan om tot de volgende stap over te gaan.

Het is ook boven alles mensenwerk: een ieder die herstructureringsprocessen meemaakt of volgt, komt tot de conclusie dat het sterk afhangt van de persoonlijke invulling.

Processen worden vaak gedragen door een beperkt aantal personen die er met elkaar voor zorgen dat de vaart er in blijft, dat er ruimte is voor inspiratie, dat het daadwerkelijk een kwestie is van 'passie en professionaliteit'. Maar met die constatering kunnen we niet volstaan. Persoonlijke inzet is onmisbaar, maar de professionaliteit is juist iets waarvoor voorwaarden moeten worden geschapen, waar het gaat om leren van elkaar en constant verbeteren. Het procesmanagement zal zich in de loop van het proces ontwikkelen. Essentieel is dat de ontwikkeling doorgaat en de verschillende onderdelen elkaar niet beknellen. We lichten enkele aspecten en werkwijzen toe die naar ons oordeel van belang zijn om tot een goed procesmanagement te komen waarbij ook de sociale pijler volledig tot zijn recht kan komen.

### Proces: geen project

Het samenwerken aan de vernieuwing van een wijk van professionals uit de fysieke en de sociale sector wordt niet zelden bemoeilijkt door het verschil in oriëntatie en cultuur. De fysieke sector is gewend om vrij projectmatig te werken aan de realisatie van een aan het begin redelijk helder omschreven einddoel. Die oriëntatie leidt nog wel eens tot een blauwdrukbenadering: we gaan realiseren wat we in ons hoofd hebben zonder ons veel aan te trekken van de veranderende omgeving. In de sociale sector wordt meer gewerkt met inspanningsverplichtingen: we willen een bepaalde capaciteit voor welzijnswerk organiseren, of een bepaald aantal uitkeringen verstrekken. Daar is het afrekenen op het resultaat nog niet erg gewoon.

Daar waar we proberen om fysieke en sociale projecten aan elkaar te koppelen, of daar tussen te kiezen, met als doel om het leefklimaat in een buurt te verbeteren, staat aan de voorkant nog niet altijd vast hoe dat bereikt dient te worden. De vormen die daarbij gekozen worden zijn mede afhankelijk van de sociale en economische ontwikkelingen die grillig kunnen zijn. We hebben niet te maken met een project dat van tevoren precies gedefinieerd kan worden, waarvan begin en eindtijd volledig vaststaan en bekend is welke middelen daarbij ingezet moeten worden. Het gaat om een proces, dat vraagt om procesmanagement. De uitdaging is daarbij om voortgang te boeken die ook kenbaar is voor alle actoren. Daarvoor is het nodig om steeds opnieuw afspraken te maken en dat ook zo concreet mogelijk te doen: hoeveel activiteiten voor de jeugd, hoeveel mensen wil je bereiken met bepaalde activiteiten, hoeveel woningen worden er gesloopt, etc.

### **Over een andere boeg: Project Mainportontwikkeling Rotterdam**

Het megaproject Mainportontwikkeling Rotterdam, kent zeer veel betrokken partijen, van de relevante gemeenten, ministeries, havenpartijen tot en met de milieubeweging. Er is werk op veel niveaus en er zijn partijen die ogenschijnlijk zeer verschillende standpunten innamen. Het is een succesvol project geweest: alle betrokken partijen hebben een unaniem en gezamenlijk advies aan het kabinet gegeven.

Dat heeft sterk te maken met het procesmanagement dat daar gehanteerd is. Daarin stond centraal dat de overheid zichzelf niet heeft gezien als 'de' speler, maar als 'een' speler, dat geconstateerd is dat er niet één waarheid is, maar dat het gaat om wat partijen en 'willen' in plaats van dat we iets zeker 'weten'. Er is een zeer open proces toegepast waarbij de variëteit van de betrokken partijen is gezien als een voorwaarde om kwaliteit te bereiken. Niet uitgaan van het principe 'actie-reactie', maar van het uitnodigen aan maatschappelijke groeperingen om met ideeën te komen: 'outside in' wordt het genoemd. Er is besluitgericht onderzoek gepleegd: vraag aan de bestuurders welke aspecten zij van belang vinden, ga die onderzoeken. Geen star draaiboek, maar flexibiliteit in het proces. En sterk inzetten in het proces om een sfeer van vertrouwen te creëren tussen de verschillende actoren. Uitgangspunt daarbij is dat personen het proces maken, dat er spelregels onderling worden afgesproken, maar dat ook als het nodig is confrontaties tussen partijen niet uit de weg worden gegaan.

De ervaringen die zijn opgedaan met dit complexe proces rond de mainportontwikkeling, zijn neergelegd in de heldere en beknopte brochure<sup>45</sup>.

### **Projectgroep en stuurgroep**

Bij de vernieuwing van wijken, of het nu twintig jaar geleden was bij de start van de stadsvernieuwing of nu, wordt doorgaans een projectgroep ingesteld. In zo'n projectgroep zijn de belangrijkste partijen vertegenwoordigd en wordt getracht het gehele proces te organiseren en te stroomlijnen.

Op het projectgroepniveau komen we doorgaans de professionals tegen die het werk moeten doen. Het is van groot belang dat er een afspraak wordt gemaakt op welk niveau de besluiten vallen. Een stuurgroep die boven de projectgroep staat en waar echt knopen doorgesneden kunnen worden, is van groot belang. Het is zaak dat op dat niveau niet alleen de fysieke poot van

de gemeente vertegenwoordigd is, maar dat de vertegenwoordiger van de gemeente ook aanspreekbaar is op de andere terreinen die er toe doen, zoals onderwijs, welzijn en wat dies meer zij. Dat is wellicht eenvoudiger gezegd dan gedaan: bij een integrale aanpak heb je al snel te maken met meer diensten en met meer bestuurders, vaak ook nog van verschillende partijen. Er zijn in de praktijk verschillende oplossingen bedacht om deze ingewikkelde opgave van interne coördinatie binnen een gemeente te organiseren. Dat kan door het verdelen van de verschillende wijken over de wethouders. Elke wethouder is dan ook wijkwethouder voor één wijk en zij of hij is dan de coördinerende bestuurder. Maar het kan ook door het hele college daar een meer sturende rol in te geven, of één wethouder die bijvoorbeeld het grotestedenbeleid onder zich heeft, voor alle coördinatie te laten zorgen. In analogie met de wijkwethouder kan ook op ambtelijk niveau de coördinatie worden verdeeld over verschillende diensten, of een speciaal ambtelijk coördinatiepunt worden ingericht. De constructies zijn legio, maar navenant groot is het gevaar dat er een topzware bureaucratie ontstaat. Dat is dus oppassen geblazen.

### **Twee procesmanagers**

Het is aan te bevelen om het procesmanagement in de wijk in een duovorm te gieten: twee procesmanagers, waarbij de een zich met name richt op het gehele fysieke proces en de fysieke projecten en de ander zich richt op het sociale proces en de sociale projecten. Die twee hebben heel vaak met elkaar te maken, maar kunnen de taken wel verdelen en kunnen elkaar productief tegenspel bieden. In de Rotterdamse Millinxbuurt werd zo ook in moeilijke omstandigheden een stevige aanpak bereikt. Het is doorgaans niet reëel om van één persoon te verwachten dat die beide zijden op een goede en creatieve wijze weet aan te pakken.

### **Voortgangsbewaking**

Procesmanagers hebben onder andere de taak om de voortgang in het proces te houden en te rapporteren over die voortgang. Zij moeten de zaken aan de gang brengen en houden. De voortgangsbewaking moet het mogelijk maken om de inzet van de middelen op een transparante wijze te verantwoorden. De voortgangsbewaking moet het mogelijk maken om zo nodig bij te sturen. Bijsturen kan inhouden dat processen vertraagd of versneld moeten worden, dat de eerder uitgezette koers nog even volgehouden moet worden, of dat juist de koers verlegd moet worden. Er dienen eenvoudige indicatoren gekozen of ontwikkeld te worden die de voortgangsbewaking mogelijk maken.

### **Netwerkbewaking en beleidscontext**

Een goede organisatie van het netwerk is van groot belang. Dat moet niet alleen in het hoofd van de één of twee mensen, de procesmanagers zitten, maar moet ook goed overdraagbaar zijn. Het netwerk moet ook kenbaar zijn voor tijdelijke deelnemers en hun organisaties, moet robuust zijn en niet kwetsbaar zijn bij het wegvallen van één of twee personen. Niet alle partijen zullen bij alle overleggen aanzitten. Dat is doorgaans zeer onwerkbaar. Het is zaak om de werkorganisatie zo slank mogelijk te houden. Het gevaar dat daar aan vast zit is dat het een weliswaar hecht, maar ook gesloten geheel vormt waar andere niet makkelijk bij kunnen aanschuiven. De organisatie zal zo opgebouwd moeten worden dat andere actoren ook tijdelijk makkelijk kunnen aanschuiven om hun bijdrage te leveren, zonder dat de organisatie log

wordt. Dat is van groot belang bij afstemming van processen en organisaties die uit verschillende achtergronden komen zoals fysiek en sociaal.

Open staan voor aanpalende ontwikkelingen en organisaties is noodzakelijk, dat moet starten met een helder zicht op de beleidscontext. Wat zijn relevante aanpalende beleidsontwikkelingen op stedelijk niveau? Welke knelpunten zijn er en welke overlegplatforms om de knelpunten tijdig aan de orde te kunnen stellen. Hoe kunnen doelen op wijkniveau daarop aansluiten en welke mogelijkheden liggen er op stedelijk niveau om wijkontwikkelingen te faciliteren? Juist de grensgebieden van het eigen project vallen vaak onder andere bestuurlijke eenheden die verantwoordelijk zijn voor coördinatie en aanpak. Dat vergt tijdelijke signalering en overleg.

## Budget

Dat er budget nodig is om activiteiten te ontplooiën, spreekt eigenlijk vanzelf, maar dat budget is in de sociale sector minder vanzelfsprekend beschikbaar door een geheel andere financieringsstructuur. Zo is het wijkgerichte welzijnswerk (sociaal-cultureel werk, opbouwwerk) meestal afhankelijk van gemeentelijke middelen, die veelal via een systeem van budgetsubsidie worden verleend.

Vaak zijn de middelen voor het welzijnswerk zeer gedetailleerd gespecificeerd. Dat levert vaak weinig speelruimte op om in te springen op onverwachte ontwikkelingen. Bovendien wordt de laatste tijd zeer veel nadruk gelegd op meetbare resultaten en verantwoording, terwijl niet alle procesinterventies zich daartoe lenen.

Daarom maakt dat het wijkwelzijnswerk – ondanks zichzelf soms - een lastige onderhandelingspartner is. Over inzet moet immers onderhandeld worden met de gemeente, die niet altijd even slagvaardig opereert. Budgetafspraken zijn dan in een vroeg stadium nodig om te zorgen dat er voldoende daadkracht kan worden ontwikkeld.

Daar komt bij dat sociale investeringen ten opzichte van fysieke vaak marginaal zijn. Dat lijkt mooi meegenomen, maar in de praktijk leidt dat ertoe dat ze in de ramingen vaak worden vergeten en er veel gedoe ontstaat omdat in de uitvoering de kosten vaak oplopen en er weinig financiële ruimte is. Hoewel het dus gaat om relatief geringe bedragen is het belangrijk om altijd van tevoren budgetten te reserveren voor sociale ingrepen.

Een manier om dat te realiseren is te vinden in de casus Heuvel, waar een reservering plaatsvindt voor sociaal en fysiek beheer. Ervaringen met dit soort constructies worden momenteel opgedaan, onder andere in Amsterdam Nieuw West.

### Sociaal Investeringsfonds Amsterdam Nieuw West

Om planmatig te kunnen werken en de sociale programma's ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren, moet er zicht zijn op meerjarige financiële zekerheid. Maar dat is geen sinecure in een situatie waarin de stad, meer stadsdelen en marktpartijen samenwerken. Het is dus zaak dat de stadsdelen, de centrale stad en marktpartijen voor de lange termijn financiële dekkingsmiddelen vastleggen voor nieuwe gebouwen en activiteiten. Daar is de sector nog niet op ingericht.

Knelpunt is dat er wel veel dekkingsmiddelen aanwezig zijn, maar door het woud van specifieke subsidiemogelijkheden ontstaat een jaarlijkse tombola van procedures en regels. Er zijn teveel geldstromen die elk hun eigen specifieke doelen en voorwaarden kennen. Dit gegeven belemmert het in deze sector toch al niet sterk ontwikkelde planmatige denken. Daarom ligt nu het voorstel op tafel om een Sociaal Investeringsfonds te ontwikkelen. Een algemeen fonds - dus zonder schotten en schotjes - voor de financiering van die projecten op sociaal terrein die nauw verbonden zijn met de vernieuwingsoperatie.

## **Vertrouwen**

Tenslotte, maar zeker niet van ondergeschikt belang: de essentiële randvoorwaarde is het vertrouwen van de betrokken partijen in elkaar en in het herstructureringsproces. Het gezegde is bekend: vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Investeer dus in de onderlinge relaties. Voor alle partijen geldt tijdens het proces dat het rekening houden met elkaars belangen tijdens de uitvoering zichzelf uitbetaalt. In die zin is het goede verloop van iedere stap in de herstructurering weer een voorwaarde voor de vervolgstappen.



### Voorwaarden en organisatie samengevat:

- Zorg voor procesmanagement en een goede uitvoeringsorganisatie.
- Zorg voor voldoende budget.
- Bekijk het gebied 'als gebied' en niet verkokerd.
- Vergissing 1: 'wijkgericht werken' opvatten als een werkwijze waarbij je oogkleppen op moet hebben voor alles wat buiten de wijk gebeurt. Bekijk het gebied ook in zijn context.
- Analyseer bestuurlijke en beleidsmatige knelpunten voordat ze actueel zijn.
- Beheer de belangrijkste hulpbron, vertrouwen, zorgvuldig.

## Ervaringen delen

In deze leidraad hebben we handvatten willen geven voor de ontwikkeling van een sociale wijkvisie. Hoewel de wenselijkheid van een combinatie van fysieke en sociale ingrepen al vaak is uitgesproken is van een volwaardige sociale inbreng nog te weinig sprake. Routines en instrumenten zijn daarom nog lang niet uitgekristalliseerd. Veel meer is mogelijk en we willen de lezer dan ook aanmoedigen om de door ons genoemde instrumenten in de praktijk te beproeven en er zijn eigen instrumenten aan toe te voegen. We hebben het arsenaal aan beschikbare instrumenten nog lang niet uitgeput. Websites die interessante en relevante informatie bevatten zijn de volgende:

- KEI (Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing): [www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)
- X-S2 (Kennisnetwerk Sociaal Beleid): [www.x-s2.nl](http://www.x-s2.nl)
- KCGS (Kenniscentrum Grote Steden): [www.kenniscentrumgrotesteden.nl](http://www.kenniscentrumgrotesteden.nl)
- De Instrumentenwijzer van Habitat Platform: [www.instrumentenwijzer.nl](http://www.instrumentenwijzer.nl)

Bedenk dat maar weinig instrumenten bestand zijn tegen dom gebruik. De effectiviteit van instrumenten hangt sterk af van wie ermee werkt en in welke context dat gebeurt. Persoonlijke factoren spelen natuurlijk ook een belangrijke rol. Er is geen garantie op succes, maar er is wel een garantie op leereffecten als men er systematisch mee omgaat:

- geef aan welke doelen je wilt bereiken;
- zoek er de meest geschikte methodes bij;
- vergelijk die en kies voor de methode die het meest lijkt te passen in de gegeven context;
- breng na toepassing van de methode de resultaten ook helder en analytisch in beeld: waar leverde de aanpak het gewenste resultaat, waar niet en welke oorzaken liggen daaraan ten grondslag?
- welke conclusies zijn daar uit te trekken voor een volgende keer?

Door systematischer om te gaan met ervaringen met de verschillende werkmethoden, kan men leren en kan men anderen van dienst zijn die voor gelijke uitdagingen gesteld worden in andere situaties.

Door die ervaringen te delen, kan de kennis die beschikbaar komt via websites weer aangevuld worden. Dat geldt evengoed voor deze leidraad. Daarom wordt deze leidraad ook opgenomen in het dossier dat de kenniscentra KEI en XS-2 over sociaal-fysiek maken en kunt u op die websites ook reageren op de inhoud, vragen stellen en kennis uitwisselen met andere bewoners en professionals die zich inzetten om de relatie tussen sociaal en fysiek veel meer inhoud te geven in de aanpak van de buurt.

Daarom houden wij ons ook aanbevolen voor reacties:

Kees Fortuin: [KFortuin@verwey-jonker.nl](mailto:KFortuin@verwey-jonker.nl)

André Ouwehand: [a.ouwehand@otb.tudelft.nl](mailto:a.ouwehand@otb.tudelft.nl)



- 1 Ouwehand, e.a., 2001
- 2 o.a. in : De Instrumenten wijzer, Habitat Platform e.a., 2001.
- 3 Helleman, e.a., 2001a
- 4 Zie Contourenschets Sociale wijkvisie (Ouwehand e.a., 2001)
- 5 Zie Sprinkhuizen, 2003
- 6 De inzichten over identiteit en culturele factoren in dit hoofdstuk zijn ontleend aan Fortuin en v.d. Graaf, in druk; en Zijderveld, 1998.
- 7 Projectgroep Holy-Zuidoost en Urban Support, 2001.
- 8 Van der Horst e.a., 2002a
- 9 Waterweg Wonen en Urban Support, 2003.
- 10 Hopstaken, 2001
- 11 De vorm is ontleend aan voorgangers als de Werkgroep 5x5, de Stichting van Na de Oorlog en het Stadslab, zie: Van Campen e.a. (red.), 1998; Agricola e.a. (red.), 1997; Meindertsmas (red.), 1999.
- 12 Zie [www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)
- 13 Nio, 2002
- 14 Zie diverse artikelen in het themanummer over bewonersinitiatieven van Vitale Stad, 7, 2002
- 15 Van Dalen, 1999.
- 16 Zie Hagen, 2001, Van Os ,2001 en De Wijs-Mullekens en Ostendorf , 2001.
- 17 Dit voorbeeld is ontleend aan: Broere, 2003.
- 18 Zie voor de discussie over de bruikbaarheid van de leefstijlbenadering onder andere: Ouwehand, 2001, Van Os, 2001, Kullberg, 2001, en De Wijs- Mullekens en Ostendorf, 2001, en het themanummer van S&RO, 06/2002
- 19 Kersloot, e.a., 2001.
- 20 Zie Fortuin, e.a., 2001; J. Voigt en J. van den Brink, 2002; A. Huygen, 2002.
- 21 Zie onder andere Buys ,2001; Potters, 2001 en Van der Horst e.a., 2002b.
- 22 Zie Haars en Wassenberg, 2002
- 23 Zie Helleman e.a., 2001
- 24 Projectbureau Schieveste, 2002.
- 25 Huygen e.a., 2002
- 26 Een voorbeeld van het laatste is prostitutie. De prostitutie in een stad als Heerlen is aanvankelijk mede ontstaan als 'wegdrukeffect' vanuit Duitsland.
- 27 Zie: Broere, 2003.
- 28 Blondeel, 2002
- 29 Er bestaan beschrijvingen van de methodiek in verschillende talen, een Nederlandse beschrijving, zij het op een ander beleidsterrein, is van Swinnen, 1995.
- 30 Ontleend aan Van Gerven en Van Rooijen, 2001.
- 31 Ontleend aan Pouw, 2002.
- 32 Zie Helleman en Wassenberg, 2001
- 33 Zie Kleinhans e.a., in voorbereiding
- 34 Zie Klijn, 1999
- 35 Deze beschrijving is gebaseerd op Fortuin e.a., 2002a en Fortuin, 2002.
- 36 Zie Helleman, e.a., 2001.
- 37 Weterings en Tops, 2001.
- 38 Van der Horst e.a., 2002
- 39 Zie [www.rigo.nl](http://www.rigo.nl), via deze site is het mogelijk voorbeelden van de toepassing van de monitor te downloaden. Zie ook Habitat Platform e.a., 2001 p. 52-53
- 40 Walker e.a., 2000.
- 41 Zie: Habitat Platform e.a., 2001 p. 54-55 en de website: [www.instrumentenwijzer.nl](http://www.instrumentenwijzer.nl)
- 42 Zie: Helleman e.a., 2001, p. 39
- 43 Custers, 1997.
- 44 Zie Zie het kader lusten en lasten in Breda Noordoost p. 75.
- 45 DHV Management Consultants, 2001



- Agricola, Esther, André Ouwehand & Gert Jan te Velde, (red.), 1997, *De naoorlogse wijk centraal*, Rotterdam (Uitgeverij 010)
- Blondeel, Paul, 2002, *Hier doen wij dat zo*, Leuven (KULeuven)
- Broere, Arianne, 2003, Woonmilieudifferentiatie: de praktijk in Utrecht, *Vitale stad* 6, nr. 3 2003
- Buys, André, 2001, De beleving van woonmilieus in kaart gebracht, in: *Tijdschrift voor de volkshuisvesting* 7, nr 6 september: 11-15
- Campen, J. van, E. Hulsbergen & N. de Vreeze, (red.), 1988, *Initiatief en inspiratie*, Amsterdam (Stichting Werkgroep 5x5, De Balie).
- Cüsters, John, 1997, Heuvel, in: Esther Agricola, André Ouwehand & Gert Jan te Velde, *De naoorlogse wijk centraal*, Rotterdam (Uitgeverij 010)
- Daalen, G.M. van, M.H.M. van der Haak & A.L. Ouwehand, 1999, *Apeldoornse wijken bekeken*, Delft (DUP)
- Daalen, G., R. Kleinhans & L. Reinders, 2003, *Bewonersonderzoek Complex 507 in Lombok*, OTBouwstenen nr. 88, Delft (DUP Satellite)
- DHV Management Consultants, 2001, *Over een andere boeg naar procesgestuurde besluitvorming*, Amersfoort (DHV)
- Fortuin, K. & P. van der Graaf (in druk), *Stedelijke identiteit* (werktitel), Utrecht (Verwey-Jonker Instituut)
- Fortuin, K., 2002, De sociale betekenis van stedelijke ruimte. Het Rotterdamse Singelplan. In: *Tijdschrift voor de sociale sector*, mei 2002, pp. 30-35.
- Fortuin, K., P. van der Graaf & K. van Vliet, 2001, *Eendjes voeren: verkenning sociale component Singelplan*, Utrecht (Verwey-Jonker Instituut)
- Gerven, Leo van & Herman van Rooijen, 2001, Ontwikkeling visie Heuvel: tekenen = rekenen, in: *Vitale Stad* 4, nr.6, p.16-17
- Haars, A. & F. Wassenberg, 2003, *Wijkvisie Middengebied Vlissingen*, OTBouwstenen 85, Delft (DUP Satellite)
- Habitat Platform, Vereniging van Nederlandse Gemeenten & Gerrichhauzen & Partners, 2001, *De Instrumentenwijzer*, Den Haag (VNG uitgeverij).
- Hagen, Gert-Jan, 2001, 'Motivational proviling' in de woningmarkt, de woonconsument als mens, *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting* 7, nr 3 mei: 6-11
- Helleman, Gerben, Reinout Kleinhans & André Ouwehand, 2001a, *Sloop en opbouw van de wijk, herstructurering als sociale interventie*, Utrecht (NIZW)
- Helleman, G. & F. Wassenberg, 2001b, *Bewonersonderzoek Finale Plan van Aanpak Bijlmermeer*, OTBouwstenen 79, Delft (DUP Satellite)
- Hopstaken, Erik-Jan, 2001, *Schaken op vier borden, communicatiemanagement bij stedelijke vernieuwing*, Almere (Nestas)
- Horst, H.M. van der, R.J. Kleinhans & A.L. Ouwehand, 2002, *Wij en zij, een Vlaardingse wijk in verandering*, OTBouwstenen 82, Delft (DUP Satellite)
- Horst, Hilje van der, Jeanet Kullberg & Leon Deben, 2001, *Wat wijken maakt, de wording van functionele, sociale en expressieve kwaliteiten van Vreewijk, Zuidwijk en Ommoord*, DGVH/Nethur-partnership 13, Utrecht
- Huygen, A., 2002, Betekenisprofielen onmisbaar in ontwerpproces. In: *Vitale Stad*, februari 2002, jrg. 5, p. 20-21.

- Huygen, Astrid, Kees Fortuin & Marieke Wentink, 2002, *Betekenisprofiel Stationsplein zuidzijde station Schiedam Centrum*, Schiedam/Utrecht (Projectbureau Schieveste/Verwey-Jonker Instituut)
- Kersloot, J.M., J.S.C.M. Hoekstra, G. Van Daalen & C.J. Claufus, 2001, *Woonwensenonderzoek Pernis*, OTBouwstenen 74, Delft (DUP Satellite)
- Klijn, E.H., 1999, *Ruimte voor beslissen, de besluitvorming over het plan van aanpak voor de K-buurt in de Bijlmermeer geëvalueerd*, Delft (Eburon)
- Kullberg, Jeanet, 2001, *Over smaken en twisten, de betrekkelijke maakbaarheid van het woonmilieu*, in *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, 7, nr 8 december: 21-24
- Meinderstma, M.C. (red.), 1999, *Stadslab, over stedelijke vernieuwing en herstructurering*.
- Neefjes, Kees (red.), 2002, themanummer over bewonersinitiatieven in: *Vitale Stad*, jaargang 5, nummer 7, september 2002.
- Nio, Ivan, 2002, *Verslag Stadslab Babberspolder-Oost*, Rotterdam (KEI)
- Os, Peter van, 2001, *Stijlvol marketing- en portefeuillebeleid*, in: *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, 7, nr 8 december 35-39
- Ouwehand, André, 2001, *Een wijk is geen auto*, in: *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, 7, nr 8
- Ouwehand, André, Kees Fortuin, Maarten Davelaar en Reinout Kleinhans, 2001, *Contourenschets 'Sociale Wijkvisie'*, Den Haag (Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer).
- Potters, Tobia, 2001, *Het cultureel-geografisch perspectief, beleving van de woonomgeving*, in: *Tijdschrift voor de volkshuisvesting* 7, nr 8 december: 16-20
- Pouw, Gerard, 2002, *Vallen en opstaan, duwen en trekken, naar een planmatige aanpak van de sociale vernieuwing in Amsterdam Nieuw West*, in: *Vitale Stad* 6, nr.3
- Projectbureau Schieveste, 2002, *Kansrijk voor de regio. Masterplan Schieveste*, Schiedam (Projectbureau Schieveste).
- Projectgroep Holy Zuidoost & Urban Support, 2001, *Holy Zuidoost Plan van Aanpak, Bouwen aan de stad, ontwikkelen vanuit de buurt*, Vlaardingen (Projectgroep Holy-Zuidoost)
- S&RO (red.), 2002, *Themanummer leefstijlen*, in: S&RO 06/2002
- Sprinkhuizen, Ard, nog te verschijnen, *Leidraad voor een sociaal structuurplan*, Utrecht (NIZW)
- Swinnen, H., 1995, *Sociale Activering, een Lokale strategie is broodnodig*, Utrecht (Verwey-Jonker Instituut)
- Voigt, J. & J. van den Brink, 2002, *De identiteit van Haarlem*, Huizen (The History Store)
- Walker, Perry, Julie Lewis, Sanjiv Lingayah & Florian Sommer, 2000, *Prove it!, measuring the effect of neighbourhood renewal on local people*, Birmingham (Groundwork)
- Waterweg Wonen & Urban Support, 2003, *Bewoners praten over dierbaar en duurzaam...*, *Tussenrapportage fase 3*, Vlaardingen
- Weterings, R. & P.W.Tops, 2001, *Beelden bij 'Samenwerken aan leefbaarheid, over coproducties in Breda Noordoost*, Stedennetwerk wijkgericht werken aan bestuurlijke innovatie, Sectie bestuurskunde Katholieke Universiteit Brabant
- Wijs-Mullekens, Elleke de & Wim Ostendorf, 2001, *Smaak in twee dimensies, de smaak van het WBO in* *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, 7, nr 8 december: 45-50
- Zijderveld, A.C., 1988 (oorspr. 1983), *De culturele factor: een cultuursociologische wegwijzer*. (2e druk), Culemborg (Lemma).

activiteiten	52; 71; 73; 74	haalbaarheid	59
analyse	22; 86	herijking	15; 89
analysefase	55	huurdersverenigingen	21
bewoners	24,29	ideeënprijsvragen	62
buurtcoaches	24	identiteit	10; 43; 49; 67
beheer	17; 22; 50; 75; 76; 82	individueel	28
beleving	70	initiatief	16; 21; 33; 85
besluitvorming	62	interactieve enquête	80
betekenis	68; 69	inventarisatie	22
betekenisanalyse	56	inventarisatie en analyse	17; 37
betekenisprofiel	41; 50	inventarisatiefase	22
bewoners	21-24; 28; 31; 43	jubel- en klaagmuur	30
bewonersenquête	61; 62	kaarten maken	42; 43
bijstelling van plannen	88	kengetallen	37; 38
blokniveau	38	kernpraktijken	56
branding	55	kindertekeningen	34
brede school	87	klantenpanels	79; 80
budget	59; 76; 91	kwaliteitsschouw	43; 45
buurtbeheerbudget	88	kwartiermaker	50
buurtbudget	74; 76	leefbaarheidsmonitor	80
buurtcoaches	24	leefregels	78
buurtfeest	78	leefstijl	39; 40
buurttafels	80	leefwereld	40; 70
buurttheater	79	manifestatie	86
communicatie	25; 27; 28; 34; 44; 61; 72	mapping	42
context	10; 11; 15; 91	metaplanmethode	43
diagnose-instrument	9; 10; 11	mijlpalen	72
opzoomeren	35	monitor	80
diversiteit	21; 39	monitoring	89
doorlooptijden	13; 14; 15	netwerk	28; 34; 80; 93
draagvlak	33	netwerkbewaking	93
evaluatie	89	nieuwsbrief	29; 72
excursie	31; 72	onderhandeling	62
faseren	60	onderhoud	76
feest	72; 78	onderwijs	85
focusgesprekken	62	overlast	23; 29; 50; 68
focusgroepen	41; 61	overlastproblemen	23
gebruikspatronen	69; 70	portiekgesprekken	78
gekoppelde ontwikkeling	12; 89	procesmanagement	88; 91
groeimodel	51	procesmanager	45; 93
groepsgesprekken	41	prognoses	37



programma	60
programmabepaling	17; 54; 57
programmafase	57; 59
programmascenario's	58
projectgroep	92
R4R	31
reflectie	32
rondlopen	45
scenario's	54; 58; 60; 61
schaalniveau	9; 12; 53
simulatiemodellen	58
sloopfeesten	72
snelle reactieteams	74
sociaal supervisorschap	49
sociale ontwerpessies	50
sociale structuur	22
sociale structuurschets	9
spiegelen	30
spreekuur	45
stadslab	31
stadslabbijeenkomst	30
stuurgroep	92
tegenstellingen	37
tekenen = rekenen	59; 86
tekeningen	50
toekomstcampagne	35
toekomstwerkplaats	56
toetsen	60
uitvoering	17; 71
vergaderingen	28
visievorming	17; 53; 54
voortgangsbewaking	93
voortgangsconferenties	72
vrijwilligersdiner	79
waterbedeffect'	11; 53; 68
website	29; 30
welkom nieuwe	
buurtbewoners	78
werkconferentie	23; 24; 43; 45; 86
wijk op een A4-tje	34
wijkwethouder	93
woonbelevingsgroepen	39; 40
woonmilieu	40; 86