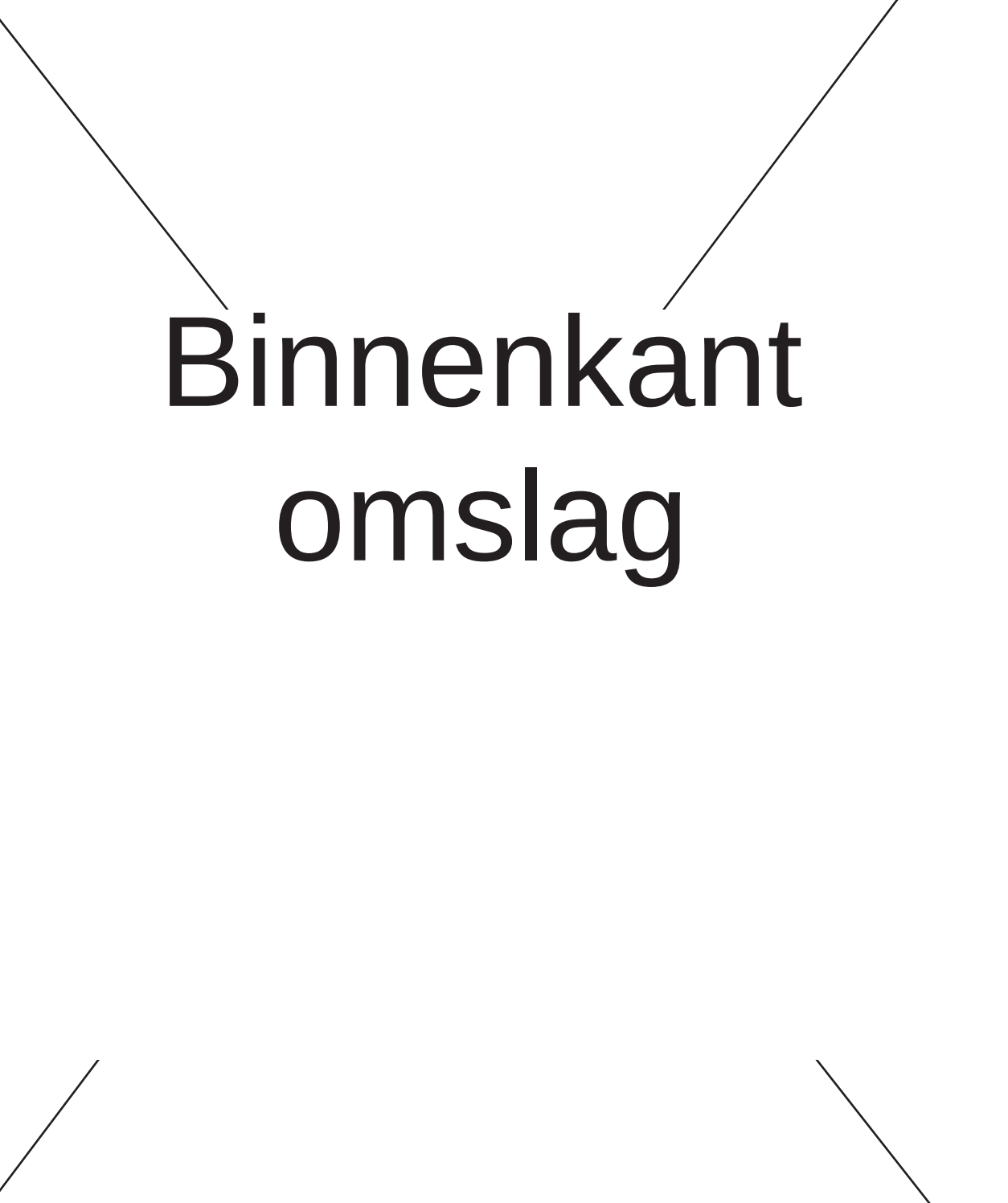


Cahier Reeks
duurzame stedelijke vernieuwing



duurzaam wijkbeheer
andrik mols



Binnenkant
omslag

duurzaam wijkbeheer

Voorwoord



Worden wijken gemaakt? Is aanpassing van de fysieke structuur het doel bij stedelijke vernieuwing of zoeken de plannenmakers naar een bredere aanpak? Dat laatste is meestal het geval. Duurzame stedelijke vernieuwing gaat uit van een bestaande wijk, de bestaande bewoners en de bestaande wijze van functioneren van die wijk. Om dan verandering tot stand te brengen, is aandacht voor samenhang nodig.

Andrik Mols plaatst vraagtekens bij de maakbaarheid van de samenleving. Al eerder hielden auteurs in deze Cahier Reeks een pleidooi voor een aanpak die uitgaat van de dynamiek van een wijk. Bestaande krachten in een wijk kunnen de motor zijn voor vernieuwing. Volgens Andrik Mols staat duurzaam beheer voor het benutten van bestaande kwaliteiten, waarbij verschillen waardevol zijn om verder te komen.

Duurzame ontwikkeling wordt vaak geplaatst in het perspectief van sociaal leren. Dé duurzame ontwikkeling bestaat natuurlijk niet, maar krijgt telkens opnieuw vorm vanuit de mogelijkheden die een wijk heeft. Het zijn de verschillende mensen en organisaties in een wijk en andere betrokken partijen die samen werken aan een duurzame toekomst - soms met sprongen, meestal met kleine stapjes.

Beheer is een continue factor in een wijk en juist deze continue aandacht zorgt ervoor dat problemen kunnen worden voorkomen en niet achteraf hoeven worden opgelost. Daarmee is duurzaam beheer van niet te onderschatten belang bij stedelijke vernieuwingsplannen.

Andrik Mols is als adviseur werkzaam bij DHV Milieu & Infrastructuur. Als zodanig is hij betrokken bij diverse vraagstukken op het gebied van leefbaarheid en duurzaamheid in stedelijk gebied.

De redactie,

KEI Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing
NIDO Programma Duurzame Stedelijke Vernieuwing



duurzaam wijkbeheer

andrik mols

De Cahier Reeks Duurzame Stedelijke Vernieuwing
is een gezamenlijke uitgave van KEI en NIDO.

Nummer 13, jaargang 2, november 2003

Introductie



De komende vijftientwintig jaar zal een belangrijk deel van dit land opnieuw op de schop gaan. Buurten worden compleet uitgegomd, weggepoetst, vervangen.¹

Het speelveld van stedelijke vernieuwing is inmiddels genoegzaam bekend: wijken en buurten in steden die achterblijven bij de rest van de stad. Bewoners en bedrijven trekken weg en de gebieden dreigen in een neerwaartse spiraal te komen. Bij de forse opgave om deze naoorlogse 'achterstandswijken' te verbeteren, overheerst veelal de technocratische benadering: de wijken zijn rijp voor sloop of toe aan een ingrijpende fysieke herstructurering.

Minder aandacht bij stedelijke vernieuwing is er voor het 'dagelijks functioneren' van woningen, de woonomgeving en voorzieningen in wijken, oftewel: voor het beheer. Juist in dit dagelijks functioneren liggen kleinschalige en haalbare mogelijkheden - zonder sloop! - voor (preventieve) verbetering of herontwikkeling. Het is dit dagelijks functioneren waar dit cahier zich op richt. Door op een andere manier naar een wijk te kijken, vanuit de vitaliteit en disciplines van de drie primair betrokken partijen - bewoners, ondernemers en gemeentebestuurders - blijkt dat er ook andere mogelijkheden zijn om de stedelijke vernieuwingsopgave in te vullen.

De maakbare samenleving



De aandacht voor stedelijke vernieuwing is niet iets van de laatste tijd. In het beleid van diverse voorgaande kabinetten was er belangstelling voor verhoging van de kwaliteit van het wonen in de stad. Al sinds de jaren zeventig is er in Nederland een forse inspanning geleverd om door middel van stadsvernieuwing buurten op te knappen. Dit beleid is in de jaren negentig

verbreed tot stedelijke vernieuwing en is onderdeel geworden van het grotestedenbeleid, waarin sociale, fysieke en economische versterking van de stad wordt nagestreefd. Zo moeten de steden aantrekkelijker worden als vestigingsplaats voor bewoners en bedrijven.² Door stedelijke vernieuwing wil de overheid de vitale, ongedeelde stad realiseren, die bestaat uit veelzijdige buurten met een gedifferentieerd woningbestand en een naar inkomen gemengde bevolking.

Bij deze stedelijke vernieuwing stond in toenemende mate de maakbaarheids-gedachte centraal. Het idee is ontstaan uit de aanname dat wanneer de fysieke omgeving goed is en wanneer zij gedifferentieerd is opgebouwd, de mensen zich vanzelf thuis voelen in een wijk. Andersom geredeneerd geldt hetzelfde, maar dan in negatief opzicht. Vanuit het stigma dat woningen in naoorlogse wijken - gebouwd met weinig geld en smaak - kwalitatief slecht en lelijk zijn, is het eenvoudig (behalve voor de bewoners zelf) om niet wakker te liggen van de activiteiten van de sloopkogel in wijken als Pendrecht in Rotterdam, Velsen-Noord bij IJmuiden, stadsdeel Zuidwest in Den Haag en de Westelijke Tuinsteden in Amsterdam. In heel Nederland gaan dergelijke naoorlogse wijken op de schop in het kader van grootscheepse stedelijke vernieuwingsoperaties, met als inzet: de transformatie van deze 'afvoerputjes van de samenleving' met hoog allochtoon gehalte naar stedelijke gebieden met een gevarieerde samenstelling. Als argument voor deze 'gemaakte wijken' is er lang gehamerd op de vermeende slechte kwaliteit van de woningen. Recent onderzoek heeft echter aangetoond dat de kwaliteit van de woningvoorraad in herstructureringswijken zelden zo slecht is dat fysieke ingrepen om die reden onafwendbaar zijn.³⁻⁴

Technisch slechte woningen of niet, de vernieuwingsmachine is in gang gezet. Met het Actieprogramma Herstructurering⁵ is definitief de weg ingeslagen naar grootschalige, fysieke transformaties van bestaande, als problematisch aangewezen woonmilieus. De voortdurende achteruitgang van de kwaliteit van de leefomgeving heeft zo tot een politiek momentum geleid waarbij rigoureus ingrijpen in de fysieke structuur de enig overgebleven optie bleek. Deze wijken hebben,

zoals Duyvendak⁶ terecht constateert, een brevet van onvermogen meegekregen; alleen door de bouw van koopwoningen en de instroom van bewoners van buiten - en dus niet op eigen kracht - kunnen de wijken er weer bovenop komen. Om die reden moeten omvangrijke aantallen huurwoningen worden gesloopt, vindt er vervangende nieuwbouw plaats en moeten samenvoeging en grootschalige verkoop de in verval geraakte buurten letterlijk weer leefbaar maken. De aanpak kenmerkt zich door zijn projectmatige aard, waarbij de projecten worden gecoördineerd door een tijdelijke projectorganisatie met bijbehorende geldstroom.

in een continu proces centraal stellen van de huidige en toekomstige behoeften in de bestaande woningvoorraad - zowel in probleemcumulatiegebieden als in minder problematische wijken - leiden tot verrassende resultaten; wijkbeheer dus, waarbij beheer niet in traditionele zin wordt opgevat. Die traditionele definitie beperkt zich tot onderhoud, reparatie en herstel van een oorspronkelijke situatie.⁷ Beheer in onze opvatting is echter een continu proces, dat alle activiteiten omvat die zorgen voor een kwalitatief goede leefomgeving, oftewel: het onderhoud, de exploitatie, het signaleren van eventuele tekortkomingen en het initiëren en sturen van verbeteringen. Deze duurzame wijze van beheer vraagt om burgerlijke betrokkenheid, doortastend overheidsoptreden en samenwerking met talloze partijen en specialisten. Het is dit duurzaam wijkbeheer waarmee door aanhoudende aandacht de leefbaarheid op een constant niveau wordt gehouden. Het momentum voor grootschalige fysieke herstructurering hoeft zo nooit te worden bereikt (zie figuur 1).



In dit cahier plaatsen we het duurzame wijkbeheer in het kader van een systeembenadering. Dat vraagt om een nadere toelichting. Systeembenaderingen worden in verschillende werkvelden toegepast. Wat daarbij onder een systeem wordt verstaan, hangt af van de als relevant ervaren samenhang. In sommige benaderingen wordt bijvoorbeeld gekeken naar de ontwikkeling van een ecologisch of een sociaal systeem. In andere benaderingen wordt een bedrijf, een bedrijfstak, een sector of een keten centraal gesteld als het systeem.⁸ In dit cahier wordt duurzaam wijkbeheer in een vanuit de organisatiekunde voortgekomen systeemdynamisch perspectief geplaatst, waarin het zelforganiserend vermogen, de continue ontwikkeling en de elementen die hiervoor nodig zijn, centraal staan. In het volgende hoofdstuk gaan we hier nader op in.

De vijf disciplines van een lerende organisatie

- **Systeemdenken** (versus lineair denken): alles houdt verband met elkaar. Je kunt de verschillende onderdelen niet van elkaar loskoppelen zonder het totaalbeeld te verstoren. Het is een grotendeels intuïtieve manier van denken, die met name door jonge kinderen heel vlug wordt geleerd.
- **Mentale modellen**: veelal onbewuste diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties of zelfs plaatjes of beelden die van invloed zijn op hoe wij de dingen zien en hoe we erop reageren. In het kader van het leren is het wenselijk dat deze beelden bewust en bespreekbaar worden gemaakt. Op deze manier ontstaat er ontvankelijkheid voor de invloed van anderen.
- **Persoonlijk meesterschap**: de inzet en het vermogen van een organisatie om te leren, kunnen nooit groter zijn dan die van haar leden. Persoonlijk meesterschap staat voor de zichzelf opgelegde verplichting van ieder organisatielid om een leven lang te leren.
- **Gemeenschappelijke visie**: een gemeenschappelijke visie creëert bij mensen de wens om te presteren en te leren. Dit in tegenstelling tot het opgelegde leren en presteren. Dit betekent dat er gemeenschappelijke toekomstbeelden moeten worden gevonden, die echt engagement en echte inzet in de hand werken. Een visie mag dus nooit opgelegd zijn.
- **Teamleren**: een dialoog waarbij de teamleden leren om 'samen te denken', zonder daarbij te vertrekken van hun eigen vooroordelen. Teamleren is van essentieel belang, omdat het teams en niet individuen zijn die in een moderne organisatie de leerkernel vormen. Hier vinden veranderingen hun oorsprong; pas als de teams kunnen leren, kan de organisatie leren.

De wijk als lerende organisatie



De echte bron van het concurrentievoordeel van bedrijven ligt in de mogelijkheid van een organisatie om sneller te leren dan de concurrentie, kennis te genereren en te delen en constant verbeteringen door te voeren. Een lerende organisatie is een organisatie die voortdurend voortbouwt op haar vermogen haar toekomst te creëren.

Een recente stroming in de organisatiekunde beschouwt bedrijven als levende organismen.⁹ In deze relatief nieuwe kijk op organiseren is de organisatie geen machine, maar een levend wezen, te vergelijken met een individueel mens. Processen die zich in de mens afspelen - de werking van de zintuigen, de samenwerking tussen organen, de onderlinge informatie-uitwisseling, de onderlinge interacties - spelen zich ook af binnen een organisatie. Deze organisaties bezitten een groot adaptief of informatieverwerkend vermogen, dat essentieel is voor het voortbestaan van die organisaties. Een organisatie kan alleen overleven als het zich adequaat kan aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Dergelijke organisaties worden ook wel 'lerende organisaties' genoemd.

Net als bedrijven vertonen ook steden en wijken het gedrag en zekere eigenschappen van levende eenheden. Een wijk wordt wakker, ademt en spreekt. Een wijk heeft, of het nu expliciet is of niet, een identiteit die de samenhang bepaalt. Een wijk bouwt relaties op met andere eenheden. Net als levende organismen kan een wijk ziek worden of zelfs sterven. Het omgaan met stedelijke vernieuwing in dit organisatieperspectief betekent per definitie een organische ontwikkeling, waarbij duurzaam wijkbeheer wordt ingezet om een geleidelijke verandering te laten plaatsvinden. Op deze manier wordt de capaciteit van een wijk om te leren aangeboord, om zich zodoende aan te passen aan de veranderende omstandigheden en om te groeien - niet alleen om te overleven, maar zelfs om kwaliteit van leven te creëren.

In het boek 'The Fifth Discipline' reikt Peter Senge, grondlegger van het concept 'lerende organisatie' en oprichter van het Center for Organizational Learning, vijf bouwstenen (disciplines) aan om van een gewone organisatie een lerende organisatie te maken. Deze vanuit de organisatiekunde stammende elementen laten zich uitstekend lenen als ingang om vorm te geven aan duurzaam wijkbeheer. De vijf disciplines zijn in het hiernaast opgenomen kader omschreven.

Toegepast op duurzaam wijkbeheer vormen twee disciplines het randvoorwaardenscheppende kader, oftewel: de voorwaarden waarbinnen de overige drie kunnen gedijen. De discipline 'systeemdenken' schrijft het denken voor in termen van het geheel en de onderlinge samenhangen. De discipline 'mentale modellen' benadrukt dat niet moet worden uitgegaan van de vooronderstelling van een maakbare wijk en de inzet op eenmalige actie; er moet juist een creatieve zoektocht plaatsvinden naar nieuwe vormen en alternatieven. De drie overige disciplines kunnen binnen dit kader gebruikt worden om praktisch vorm te geven aan duurzaam wijkbeheer. Zij hebben betrekking op de drie belangrijkste groepen van actoren die een rol spelen in het proces van stedelijke vernieuwing: het bedrijfsleven (teamleren), de burgers (gemeenschappelijke visie) en de overheid (persoonlijk meesterschap). Deze drie disciplines worden hierna achtereenvolgens behandeld.

Bedrijfsleven: teamleren



Een dialoog waarbij de teamleden leren om 'samen te denken', zonder daarbij te vertrekken van hun eigen vooroordelen. Teamleren is van essentieel belang, omdat het teams en niet individuen zijn die in een moderne organisatie de leerkernen vormen. Hier vinden veranderingen hun oorsprong; pas als de teams kunnen leren, kan de organisatie leren.

Duurzaam wijkbeheer staat voor een collectieve benadering van grote en kleine maatschappelijke vraagstukken. Hierbij zijn veel verschillende partijen betrokken. Zo zijn de overheid en burgers belangrijke spelers, maar ook beleggers en ondernemers kunnen een prominente rol spelen. Teamleren als discipline voor het dagelijks beheer van wijken gaat uit van een sterke samenwerking tussen alle partijen, zodat de gezamenlijke resultaten van de groep uiteindelijk groter zijn dan de som van de individuele acties. Zo is er voor alle partijen voordeel te behalen. In dit cahier wordt de positie van private organisaties, als medeverantwoordelijke voor de omgeving waarin zij opereren, centraal gesteld. Dat geldt evenzeer voor hun relaties met de lokale leefomgeving, in termen van thema's, projecten en partnerschappen. Want juist bij een wijkgerichte impuls is het mogelijk en gewenst om concrete betrokkenheid van de profit-sector te genereren.

Van oudsher hebben veel ondernemers moeite met een bredere afweging dan de strikt economische, die ze van nature kennen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt nog hoofdzakelijk beschouwd als een vorm van filantropie. Bedrijven zouden vanuit een soort morele verplichting bereid moeten zijn mee te betalen aan activiteiten die bijdragen aan het oplossen of verminderen van maatschappelijke problemen. Ook veel politici en bestuurders hebben de traditionele neiging om ondernemers te beperken in hun dynamiek, in plaats van hen aan te moedigen en uit te dagen. Steeds meer ontstaat echter het besef dat bedrijven vanuit hun streven naar economische en maatschappelijke levensvatbaarheid bereid zijn een groeiende bijdrage te leveren aan het oplossen of verzachten van maatschappelijke problemen. Maatschappelijk ondernemen is namelijk geen kwestie van ethiek, maar van puur eigenbelang.¹⁰

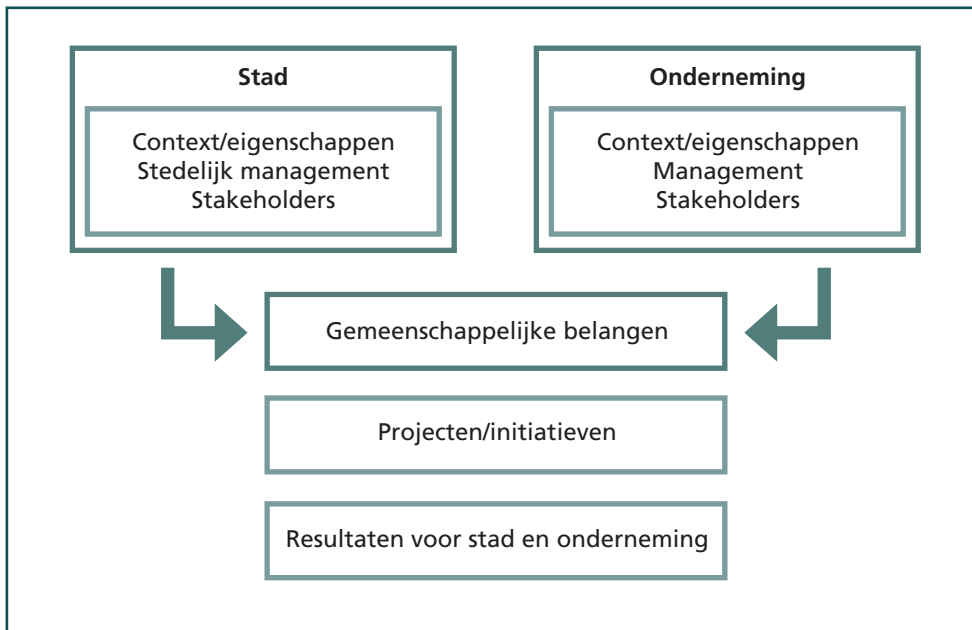
Zo bezorgt het Arena-project, dat de inzetbaarheid van bewoners in Amsterdam Zuidoost beoogt te vergroten, uitzendorganisatie Randstad meer werk, nu en in de toekomst. Door haar deelname aan de Wijk Ontwikkelings Maatschappij die verloederde achterstandswijken in Rotterdam nieuw leven inblaast, kan de plaatselijke Rabobank op lange termijn meer hypotheek en leningen verstrekken.

OndernemersPlatform Stedelijke Vernieuwing

Een voorbeeld waarbij private partijen netwerken vormen die zich inzetten voor de verbetering van de leefbaarheid, veiligheid en sociale cohesie in de buurt is het initiatief OndernemersPlatform Stedelijke Vernieuwing (OPS). Het OPS is ontstaan vanuit de overtuiging van Albert Heijn dat stadswijken de potentie hebben zich te ontwikkelen tot interessante marktgebieden. Met de ervaring dat het als individueel bedrijf moeilijk is met gemeenten en woningcorporaties over (gezamenlijke) wijkontwikkeling te onderhandelen, zetten de ondernemingen die samenwerken in het OPS samen de schouders onder projecten die de leefbaarheid vergroten. Het OPS verenigt landelijk opererende ondernemingen die zich ten doel stellen partner te zijn in het stedelijk vernieuwingsproces. Aldus dient het OPS als dynamisch netwerk om gezamenlijk instrumenten en projecten te initiëren. Voor alle duidelijkheid: het OPS benadert de wijkverbeteringsopgave vooral zakelijk. Het bevordert investeringen in de stedelijke vernieuwing van wijken, omdat deze op termijn tot rendement leiden. De meerwaarde van de OPS-aanpak ligt in de kracht om vanuit de diversiteit aan werkterreinen van de individuele partners de samenhang en dwarsverbanden in het wijkbeheer aan te brengen.

De upgradering van een winkelcentrum in Den Haag resulteert in meer klanten en meer omzet voor de supermarkt van Albert Heijn aldaar. Deze kentering in gedachten is ook bij de politiek merkbaar. Vanuit financieel perspectief - een overheid is op zoek naar kapitaal en risicodragende participatie van marktpartijen - of simpelweg door de noodzaak van stedelijke vernieuwing, worden bedrijven door de overheid gestimuleerd tot het opzetten van projecten die duurzame stedelijke ontwikkeling beogen.

Op deze manier convergeren de belangen van stad en onderneming (zie figuur 2).



Figuur 2

Hun beider doel is dat de kwaliteit van de leefomgeving (groenstructuur, voorzieningen, huizenaanbod, etc.) op peil is. Een wijk moet een sterke fysieke, sociale en economische basis hebben. Hoe kan een daadkrachtige aanpak worden vormgegeven om deze gemeenschappelijke belangen te realiseren? Daarvoor is een breed maatschappelijk partnerschap noodzakelijk, waar in goed samenspel de complexe vraagstukken te lijf worden gegaan - een aanpak met zowel oog voor het bedrijfseconomisch als het maatschappelijk rendement, steunend op een brede coalitie van lokaal samenwerkende partijen.

De Wijk is van ons Allemaal

De stichting 'De Wijk is van ons Allemaal' is een onafhankelijke burgerorganisatie voor een leefbare, interculturele omgeving. De stichting is ontstaan als antwoord op de uitdaging om temidden van toenemende individualisering en etnische diversiteit een voldoende gemeenschappelijke basis te behouden of (opnieuw) te creëren. Uitgangspunt is dat de burgers hun verantwoordelijkheid ten aanzien van het leefklimaat (kunnen) nemen. De inzet van de stichting varieert van eigen wijkprojecten, steun aan initiatieven van derden, het uitgeven van publicaties, tot landelijke acties. In 2002 zette de stichting in verschillende stadsdelen van Amsterdam zogenaamde buurtpanels op: interculturele netwerken van burgers die zich vrijwillig inzetten voor een goede leefkwaliteit. Het streven is te komen tot buurten waar het in ieder geval veilig is en waar het goed en gezellig wonen is. De aanpak is erop gericht dat bewoners (huurders én kopers) van verschillende afkomst en verschillende generaties gaan samenwerken. Het werken aan voldoende gemeenschappelijkheid en sociale veiligheid in de directe woonomgeving draagt bij aan de kwaliteit van de samenleving en schept ruimte voor individuele ontplooiing. De buurtpanels sluiten aan op de tijdgeest, waarin temidden van groeiende individualisering en etnische diversiteit een sterke behoefte leeft aan minimale gemeenschappelijke normen en waarden. Panels stellen binnen zekere grenzen - m.b.t. ieders tijd en talenten en het gezamenlijke belang - hun eigen agenda samen. Zij bepalen zelf welke acties ze ondernemen.

Burgers: gemeenschappelijke visie



Een gemeenschappelijke visie creëert bij mensen de wens om te presteren en te leren. Dit in tegenstelling tot het opgelegde leren en presteren. Dit betekent dat er gemeenschappelijke toekomstbeelden moeten worden gevonden, die echt engagement en echte inzet in de hand werken. Een visie mag dus nooit opgelegd zijn.

Bij de discipline 'gemeenschappelijke visie' staat de positie van de burger in het dagelijks wijkbeheer centraal - de burger die niet alleen maar inwoner van een wijk is, maar ook consument, werknemer, huurder of eigenaar, spaarder of investeerder, die betrokken is bij zijn eigen woonomgeving en zelf zijn of haar eigen visie formuleert en verwezenlijkt. De gedachte achter deze discipline is dat burgers die zaken onderling regelen en handelend optreden, de individualisering overstijgen en nieuwe banden creëren. Hierbij boren zij ongebruikte inzet en potenties aan die de kwaliteit van de samenleving ten goede komen. De burger wordt zo niet langer beperkt tot consumeren, maar wordt zelf producent van bepaalde acties die gericht zijn op het versterken van de buurt of wijk. Vanuit een mentaliteit waarin een ieder zich collectief verantwoordelijk voelt, wordt het beheer van een leefbare wijk zo een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

De discipline 'gemeenschappelijke visie' beoogt de leefbaarheid in brede zin te bevorderen. In eerste instantie is de visie gericht op de sociale pijler, door het creëren van een atmosfeer waarin burgers zich gesteund en begrepen voelen en het verantwoordelijkheidsgevoel groeit. De fysieke en economische vitaliteit van een wijk worden echter eveneens gestimuleerd. Het wijkbeheer zelf wordt een podium voor nieuwe zelfbeelden, een experimenteerruimte waar mensen tijdelijk groepen vormen en nieuwe relaties uitproberen. Ze praten dan niet over doelstellingen en programma's buiten henzelf, maar over de eigen verhouding ten aanzien van het politieke. Als concrete resultaten vervolgens zichtbaar worden, groeit het zelforganiserend vermogen en worden verschillende beheerstaken, individueel of in groepsverband, geïnitieerd en vervuld.

Het gezamenlijk vinden van toekomstbeelden is geen gemakkelijk proces. Het blijkt niet meer zo vanzelfsprekend dat bewoners zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen woon- en leefomgeving. Afgezien van een ingeslapen buurtbesef bij autochtonen, lijken nieuwe bewoners op het eerste gezicht maar weinig interesse in hun buurt te tonen. Grote onderlinge verschillen tussen buurtbewoners maken het besef van dit gemeenschappelijk belang lastig. Jong en oud, allochtoon en

autochtoon, Turk en Marokkaan, plus de grote variatie aan leefstijlen binnen schijnbaar homogene groepen, maken dat mensen gemakkelijk tegenover in plaats van naast elkaar komen te staan. Bestaande bewonerskaders zijn in veel gevallen maar matig representatief, gelet op de nieuwe demografische samenstelling van wijken, en vergrijzen bovendien in snel tempo. Ingesleten gewoontes en gebruiken van bestaande bewonersinitiatieven werpen niet zelden al een drempel op voor de participatie van 'nieuwe' groepen burgers, zoals jongeren en allochtonen.

Betrokkenheid zal dan ook niet van de ene op de andere dag getoond worden. Belangrijk is dat de burger middelen aangereikt krijgt waarmee het 'samendenken' gestimuleerd wordt, men zich gaat openstellen voor elkaars problemen en oplossingen en aangezet wordt tot actie. Hierbij moet voorkomen worden dat de politiek te veel controle gaat verwerven over deze 'civil society'¹¹ door het opleggen van allerlei voorwaarden. De gemeenschappelijke visie wordt op deze manier ondermijnd; burgers gaan zich minder verantwoordelijk voelen en vallen terug in het vertrouwde patroon van bestuurders die alles voor hen zullen organiseren.

Overheid: persoonlijk meesterschap



De inzet en het vermogen van een organisatie om te leren, kunnen nooit groter zijn dan die van haar leden. Persoonlijk meesterschap staat voor de zichzelf opgelegde verplichting van ieder organisatie-lid om een leven lang te leren.

Aan de stedelijke vernieuwingsopgave kleeft een complexe opgave van sturing. Het aantal partijen is erg groot. Geen enkele partij heeft de macht of het vermogen om de eigen agenda aan anderen op te leggen. Bovendien hebben de grotere verantwoordelijkheid van de burger en de groeiende betrokkenheid van het bedrijfsleven een verschuiving in de traditionele taakopvatting van de verschillende partijen tot gevolg. De discipline 'persoonlijk meesterschap' benadrukt de essentie van de rol van de overheid als aanjager in het proces van duurzaam wijkbeheer - geen dwingende rol zoals de overheid die traditioneel in het proces van stedelijke vernieuwing speelt, maar wel een betrokken rol, met oog voor de ruimte die nodig is voor een 'organische' ontwikkeling, waarbij vernieuwing van de wijk gedragen en mede ontwikkeld wordt door de gebruikers. Een overheid die de discipline 'persoonlijk meesterschap' beheerst, kenmerkt zich door betrokkenheid, doortastendheid, creativiteit en improvisatievermogen. Deze kwaliteiten worden ingezet om netwerken te activeren en te coördineren en mensen te enthousiasmeren.

Binnenstedelijk wijkbeheer typeert zich door een scala aan projecten en activiteiten, al dan niet opgestart als experiment om te reageren op signalen uit de omgeving en als alternatief voor de voor de hand liggende herstructureringsaanpak. Bij de generalistische maakbaarheidsgedachte staat het resultaat al bij voorbaat vast, vanwege centrale waarden als 'voorspelbaarheid', 'efficiency' en 'gelijkheid'. Daarentegen is het in dit cahier bepleite duurzame wijkbeheer adaptief, onvoorspelbaar en onherkenbaar, zoals dat past bij een meervoudige en veranderende omgeving. Vooral indien het sociale aspecten van de leefomgeving betreft, zijn tastbaarheid en directe meetbaarheid lastige verantwoordingsfactoren. Wijkbeheer kenmerkt zich ook door projecten die door het bedrijfsleven en burgers geïnitieerd worden, maar waarvan de resultaten door de dynamiek van de wijk niet per se door dezelfde personen of organisaties ervaren worden. Dit speelt bijvoorbeeld wanneer burgerinitiatief geleid heeft tot de eenmalige aanleg van een speelplein of de inrichting van een park of een grote poetsbeurt. De betrokkenheid van burgers is dan tijdelijk en occasioneel. Ook wanneer het gaat om langduriger vormen van verantwoordelijkheid, zoals het onderhoud van een plein of het aangaan van sociale netwerken, blijkt het lastig bewoners blijvend betrokken te houden.

Millinxbuurt

De Rotterdamse Millinxbuurt raakte vanaf de jaren zeventig in een vrije val die drie decennia zou duren. Bewoners vertrokken, huisjesmelkers en beleggers kochten panden op en verhuurden kamertjes tegen hoge prijzen aan pas geïmmigreerde, laagopgeleide Antillianen en Surinamers. Zij kenden hun rechten niet, bleven in slecht verzorgde woningen wonen en hoopten zo snel mogelijk de wijk te verlaten. De bevolking verarmde en traditionele buurtwinkels werden genoodzaakt te sluiten. Steeds meer woningen kwamen leeg te staan: een walhalla voor drugsdealers. De leefbaarheidsproblemen werden ter afhandeling voornamelijk op het bordje van de politie geschoven. Nu is er weer hoop. Sinds vijf jaar ontwikkelt de deelgemeente plannen voor de buurt. Samen met het aantreden van twee bevlogen projectleiders werd een andere aanpak gekozen: geen repressieve, maar een preventieve. Er werden programma's opgestart voor het verbeteren van de sociale en economische perspectieven van de bewoners. Nieuwe initiatieven als een buurtsoap en een wijkspel werden geïntroduceerd. De problemen werden vanuit een ander perspectief benaderd, uitgaande van de eigen verantwoordelijkheid van de burgers. De structuur van bestaande bewoningsgroeperingen, samengesteld uit hoofdzakelijk autochtone senioren, ging op de schop. Door middel van huis-aan-huis-bezoeken werden individuele bewoners door de projectleden zelf 'geactiveerd'. Symbolisch kreeg het projectbureau fysiek gestalte, midden in de buurt zelf. Het lef om te investeren in deze andere aanpak en het tonen van directe betrokkenheid van de projectleiders heeft zo een grote rol gespeeld in het welslagen van dit project.

Deze karakteristieken van wijkbeheer vragen om een vorm van interne en externe sturing waarmee zowel voortgang als regelmaat in het beheer worden gebracht. Tact en doorzettingszin zijn dan vereist. Om het vereiste budget beschikbaar te krijgen bijvoorbeeld, of om ongewone ideeën bestuurlijk geaccordeerd te krijgen. Maar ook eigen betrokkenheid is vereist, om burgers te motiveren op momenten wanneer de aandacht voor beheer langzaam wegzakt of beoogde resultaten (tijdelijk) op zich laten wachten. De aanwezigheid van een 'trekker' op bestuurlijk niveau is dan belangrijk: een bevlogen persoon, groep of organisatie, die als initiator van het project optreedt en partijen bij elkaar weet te brengen en te houden - iemand die doelbewust georganiseerde druk op de ketel houdt om de dynamiek in het proces te waarborgen. Of, zoals Pieter Tops, professor Bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg, het stelt: "Er is altijd een onorthodoxe projectleider nodig die coalities tussen mensen kan smeden. Hij zorgt voor enthousiasme, maar ook voor 'pain in the ass'." ¹² Met gevaar voor eigen carrière schenden deze hulpvaardige ambtenaren de regels van de bureaucratie en tonen in hun eigen regelruimte nog wat creativiteit. De kwaliteit van de integrale wijkontwikkeling is afhankelijk van het betekenisvol handelen van dergelijke spilfiguren, vol persoonlijke inzet, toewijding en creativiteit.

Conclusie



Duurzaam wijkbeheer, als zichzelf instandhoudend, continu proces, vormt een prima alternatief voor de ad-hoc-herstructureringsaanpak en kan grootschalige sloop voorkomen, mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Een van die voorwaarden is een systeemgerichte benadering, waarin de huidige en toekomstige behoefte aan leefomstandigheden in een wijk centraal staat. Dit is een benadering zonder vooroordelen, met durf en vanuit de betrokkenheid van de 'drietand' burger - overheid - bedrijfsleven, oftewel: duurzaam wijkbeheer volgens de vijf disciplines.

Duurzaam Wijkbeheer		
Systeemdenken Benader de wijk als een integraal systeem met zelforganiserend vermogen	Mentale modellen Verlaat de vooronderstelling van de maakbare wijk en ga op zoek naar uitdagende initiatieven	
Persoonlijk meesterschap (overheid) Zorg dat er iemand is met oog voor het concrete, die enthousiast en betrokken is en veel persoonlijke contacten legt en onderhoudt	Gemeenschappelijke visie (burgers) Realiseer gezamenlijke toekomstbeelden en eigen betrokkenheid	Teamleren (bedrijfsleven) Vorm een brede coalitie van lokaal samenwerkende (private) partijen

Noten



- 1 Het ontsnapte land, Geert Mak (1998)
- 2 Haasten en onthaasten in de stedelijke herstructurering.
Advies over de herstructurering van stedelijke woonmilieus,
VROM-Raad (november 2002)
- 3 Kwalitatieve Woningregistratie 2000. Kwaliteit van stedelijke
vernieuwingswijken, Ministerie van VROM (2002)
- 4 De pijlers van leefbare wijken, Klaas Mulder (2003)
- 5 Brief aan de Tweede Kamer. Voortgang stedelijke vernieuwing en de aanpak
van vijftig wijken, minister Kamp (2002)
- 6 De gedroomde wijk. Methoden, mythen en misvattingen in de nieuwe
wijk aanpak, Duyvendak et al. (1999)
- 7 Zie ook: Bekeken Beheer van Maarten Wijk en Ita Luten (2003), inzake de
defensieve en offensieve opvatting van beheer
- 8 Zie ook: De stad als systeem, KEI/NIDO-Cahier Reeks Duurzame Stedelijke
Vernieuwing, Martin van de Lindt, Derk Loorbach, Jan Rotmans (2002)
- 9 O.a. Senge (1999), De Geus (1997), Morgan (1996)
- 10 Stad en Onderneming. European Institute for Comparative Urban Research,
Erasmus Universiteit Rotterdam (april 2002)
- 11 Website Thuis in de Stad (www.thuisindestad.be), een kennisdatabank van
de Vlaamse overheid op het gebied van stedelijke vernieuwing
- 12 Prof. Pieter Tops tijdens het 'verdiepingsatelier' van het Kenniscentrum
Grote Steden (december 2002)

Over KEI



KEI Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing is een onafhankelijke intermediair tussen vraag en aanbod van kennis over stedelijke vernieuwing en herstructurering. KEI werkt met een netwerk van organisaties die betrokken zijn bij het proces van stedelijke vernieuwing. De missie van KEI is helder en ambitieus: KEI wil met zijn dienstverlening het tempo en het rendement bij stedelijke vernieuwing verbeteren.

Meer informatie: www.kei-centrum.nl of <http://stedelijkevernieuwing.pagina.nl>

Over NIDO

NIDO brengt bedrijven, maatschappelijke organisaties en wetenschap bij elkaar in programma's gericht op duurzaamheid in de praktijk. Deze samenwerking leidt tot gedragen oplossingen en vormt een solide basis voor verdere verspreiding van duurzame ontwikkeling in de samenleving.

In het programma Duurzame Stedelijke Vernieuwing zoekt NIDO naar nieuwe inzichten. Kernbegrippen daarbij zijn de focus op naoorlogse wijken, streven naar duurzaamheid op lange termijn, creëren van transformatieruimte (ook voor functiemenging) en nieuwe vormen van sturing. Bovenal wil dit programma werken aan het versterken van de sociale agenda: duurzame ontwikkeling is sterk gekoppeld aan de (veranderende en toekomstige) behoeften van mensen. Bij herstructurering wordt ingegrepen in de leefwereld, de sociale structuur, de zekerheden en onzekerheden van bewoners.

Meer informatie: www.nido.nu of www.duurzamestedelijkevernieuwing.nl

Colofon

Redactie : Esther Agricola, directeur KEI
Nicol van Twillert, NIDO, programmamanager DSV
Douwe Jan Joustra, NIDO, procesmanager DSV
Eindredactie : Kees de Graaf, Amsterdam
Tekstcorrectie : Arianne de Ruiter, NIDO, programmasecretaresse DSV
Vormgeving : Cellen, Leeuwarden
Illustratie : LECZE02
Drukwerk : Repro Duck, Leeuwarden

Uitgave : KEI en NIDO, Leeuwarden

ISBN 90-72369-32-7

KEI
Postbus 897
3000 AW Rotterdam
telefoon (010) 282 51 55
fax (010) 213 02 51
e-mail info@kei-centrum.nl
www.kei-centrum.nl

NIDO
Postbus 178
8900 AD Leeuwarden
telefoon (058) 295 45 45
fax (058) 295 45 55
e-mail bureau@nido.nu
www.nido.nu

Cahier Reeks

duurzame stedelijke vernieuwing

de auteur

Andrik Mols is als adviseur werkzaam bij DHV Milieu & Infrastructuur. Als zodanig is hij betrokken bij diverse vraagstukken op het gebied van leefbaarheid en duurzaamheid in stedelijk gebied (zie ook www.dhv.nl/lok).

over de cahier reeks

Stedelijke vernieuwing in een duurzaam perspectief, dat is wat KEI en NIDO samen willen versterken. Daarbij gaat het om het verkennen van nieuwe inzichten, het herijken van bestaande kennis en ervaring en het zoeken van onverwachte invalshoeken. Door het opzetten van een reeks 'cahiers' kan verspreiding van dat gedachtegoed plaatsvinden. In de Cahier Reeks willen KEI en NIDO het debat over de toekomst van de naoorlogse wijken voeden.

De cahiers dragen bij tot uitwisseling van ideeën en ervaringen of geven een onverwachte invalshoek weer. Tot eind 2003 verschijnen er veertien cahiers.

reeds verschenen

- 1 Participatie anders bekeken (Erik Opdam)
- 2 De stad als systeem (Martin van de Lindt, Derk Loorbach en Jan Rotmans)
- 3 Een sociale wijkvisie als basis (André Ouwehand)
- 4 R4R Bewoners voor vernieuwing (Willem Giezeman en Kees de Graaf)
- 5 Leven met onzekerheid (Erik-Hans Klijn)
- 6 Moderne steden met een verleden (Henk Döll en Paul Meurs)
- 7 Transformatie en het ontwerp (Gert Jan te Velde)
- 8 Duurzame steden zijn adaptief (Trevor James)
- 9 Stadsassen en achterpaden (Eric Zinger)
- 10 Duurzaam ondernemen in de stad (Jochum Deuten en George de Kam)
- 11 Tussen klant en stad (Louis Overboom)
- 12 Het nieuwe duurzaam bouwen (Anke van Hal)