



Samen inspireren, leren en sturen

De oogst van twee jaar Community of Practice Wijkanaanpak



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Nico
INSTITUTE

De Ruimtemaker



Colofon:

Dit is een uitgave van het van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), directie Wonen, Wijken en Integratie en Nicis Institute

Tekst: Frans Soeterbroek, De Ruimtemaker
Eindredactie: Marjolein Rotteveel en Miriam Voets

Bijdragen: de deelnemers aan de CoP.

* De projectleiders uit de volgende steden: Alkmaar, Amersfoort, Amsterdam, Arnhem, Den Haag, Deventer, Dordrecht, Eindhoven, Enschede, Groningen, Heerlen, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Schiedam, Utrecht en Zaanstad.

* Directeur Wijken (BZK) en haar adviseurs.

Bijzondere dank gaat uit naar de mensen die als inspiratoren in de eerste twee jaar CoP optraden (in chronologische volgorde):

Hugo Priemus (volkshuisvestingsgoeroe), Marc Eggmond en Karin Verdooren (corporatiedirecteuren) Jaap Peters (organisatieactivist), Ria Bouwen en Christa Harmelink (pittige bewoners) Pieter Winsemius (geestelijk vader, adviseur, wijkambassadeur), Jos van der Lans (socioloog, publicist), Pierre Sponselee (corporatiedirecteur), Barth van Eeten (bevlogen wethouder), Paul Verweel (hoogleraar, voorzitter voetbalclub), Wim Derksen (chief scientist, bestuurskundige), Lard Pijlan (onderzoeker wijk economie), Marien de Langen (corporatiedirecteur), Geert ter Weeme (corporatiekenner), Joke van der Zwaard (onderzoeker sociale verbanden), Barend Rombout (frontlijnman) en Caroline Verhoeff (bouwer aan vreedzame scholen en wijken).

Samen inspireren, leren en sturen

De oogst van twee jaar Community of Practice Wijkenaanpak



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Nicos
INSTITUTE



De Ruimtemaker

Intro



Sinds voorjaar 2009 functioneert er een Community of Practice (CoP) voor de wijkenaanpak. Het concept van de CoP is ontleend aan Amerikaans onderzoek waaruit bleek dat professionals het beste leren door hun praktijkkennis te bundelen¹. In het Nederlands zou je kunnen spreken over leergemeenschappen of praktijkleren. Kenmerkend voor zo'n leergemeenschap is dat iedere deelnemer zijn eigen ervaringen en perspectief inbrengt en dat de deelnemers dit samen omzetten in gedeelde kennis over wat werkt in de praktijk. Bijzonder aan deze CoP is dat de Rijksoverheid en de steden waarin de zogeheten 40 aandachtswijken liggen er intensief in samenwerken en hun strategisch overleg hebben ingebed in een leeromgeving.

De deelnemers zijn er trots op hoe dat functioneert en zij willen hun ervaringen met anderen delen zodat deze er hun voordeel mee kunnen doen. Dat zijn allereerst de steden met de zogeheten 40+ wijken die voorjaar 2011 hun eigen CoP beginnen. Zij kunnen zowel baat hebben bij een beschrijving van hoe een CoP werkt als bij een inkijkje in de inhoudelijke opbrengst van 2 jaar werken. Daarnaast zijn er vele anderen betrokkenen bij de wijkenaanpak die baat kunnen hebben bij onze inzichten. Ook mensen werkzaam in andere sectoren willen we laten zien hoe je dwars door de bestuurlijke schalen heen effectief kunt samenwerken en leren.

Met het oog op dit dubbele doel (kennis over de CoP-aanpak en kennis over de wijkenaanpak verspreiden) kent dit boekje twee verschillende delen. In deel 1 gaan we in op de werkwijze van deze CoP en in deel 2 op de inzichten die daarin over de wijkenaanpak zijn opgedaan. Voor sommigen allebei interessant, voor anderen waarschijnlijk slechts de helft.

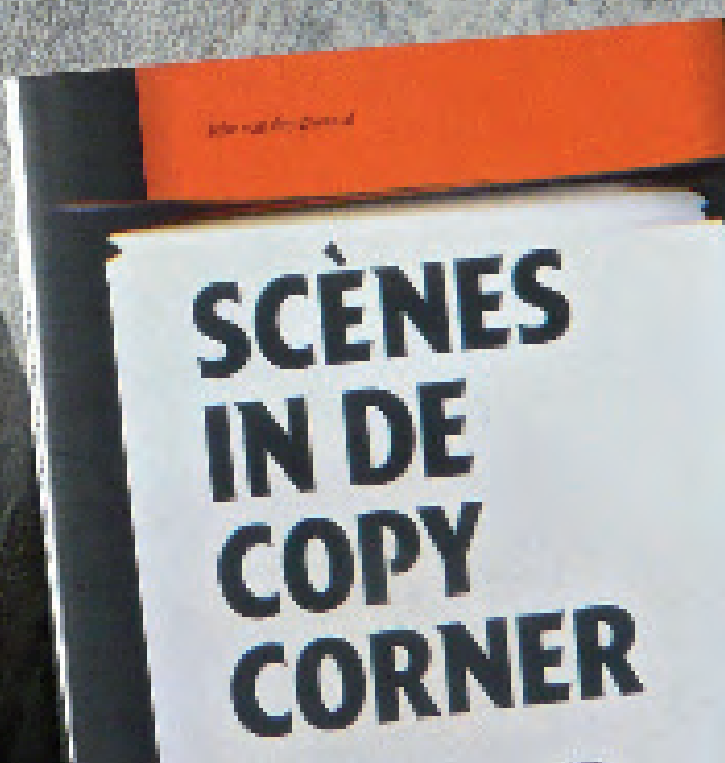
Het is natuurlijk lastig, om niet te zeggen onmogelijk, om wat er in zo'n CoP gebeurt en hoe 'samen leren' in zijn werk gaat samen te vatten op papier. Je ontkomt er niet aan te veralgemeniseren en te comprimeren waardoor bijzondere inzichten al snel de vorm krijgen van abstracte lessen en 'to do'-lijstjes. Om dat te voorkomen hebben we gepoogd de sfeer van de bijeenkomsten in de verhalen te verwerken en werken we veel met citaten van de deelnemers en van gasten die in de CoP optraden. De deelnemers hebben met het oog op deze publicatie hun ervaringen en tips kort op papier gezet. Daar vindt u veel van terug in dit boekje.

De CoP wijkenaanpak gaat overigens gewoon verder. We hebben de smaak te pakken. Dit boekje is daarom ook voor onszelf van belang, als tussenbalans en als mooie opwarmer voor mensen die nieuw in het gezelschap komen. Want dat is voor ons al een belangrijke les die we alvast meegeven: een goede CoP kent een stabiele kern van mensen die door de jaren heen op elkaar ingespeeld raken maar heeft ook het vermogen om personele wisselingen op te vangen en nieuwe mensen snel aan te laten sluiten.

Veel leesplezier en vooral veel leerplezier.

1 Bron: Robert Bood en Marc Coenders (2004): *Communities of Practice, bronnen van inspiratie*. Utrecht: Lemma.

Inhoudsopgave



I Over de CoP-aanpak

- 1.1 Een nieuwe relatie tussen rijk en steden
- 1.2 Diversiteit en samenhang in de groep
- 1.3 Inspiratie en confrontatie van buiten
- 1.4 Sturingsvragen staan centraal
- 1.5 Gebundelde kracht gebruiken
- 1.6 De CoP als leesclub
- 1.7 Community of duiventil?
- 1.8 Sfeer bouwen
- 1.9 Lessen voor het starten van een CoP

Bijlage: Tien lessen voor het bouwen van een CoP

II Over de wijkenaanpak

- 2.1 Zelfsturing en zelfredzaamheid in de wijk
- 2.2 Omgaan met de spanning tussen systeemwereld en leefwereld
- 2.3 Verankering van de wijkenaanpak binnen de gemeente
- 2.4 Duurzaam partnerschap met de corporaties
- 2.5 Waarborgen van de continuïteit in de wijkenaanpak
- 2.6 Best practices: niet uitrollen maar laten groeien
- 2.7 Monitoring en verantwoording: geen verplicht nummer
- 2.8 Beweging in de wijkenaanpak

Bijlage: Tien inzichten in sturing van de wijkenaanpak

I Over de CoP-aanpak



De deelnemers aan de Community of Practice hebben samen een vorm van werken ontwikkeld die niet voorkomt in de handboeken over CoP's en lerende teams. Er is werkendeweg een eigen aanpak ontwikkeld die past bij de context van de deelnemers. Zo is kenmerkend voor deze CoP dat de Rijksoverheid en de steden samen werken aan een aantal grote sturingsvragen rond de wijkenaanpak.

De werkwijze in vogelvucht: er is 3 à 4 keer per jaar een bijeenkomst van 1,5 dag (met overnachting) zowel bedoeld voor het reguliere strategisch overleg tussen Rijk en steden als voor themasessies waarin de diepte wordt ingegaan. Deelnemers zijn vertegenwoordigers van de 18 steden waarin de 40 aandachtswijken liggen (in de volksmond de Vogelaarwijken) en van de directie Wonen, Wijken en Integratie (WWI) van het ministerie van BZK (voorheen VROM). En er neemt een vertegenwoordiger namens Aedes (corporatiewereld) deel. In de bijeenkomsten zijn gemiddeld zo'n 25 mensen aanwezig. Deelnemers aan de CoP bepalen zelf wat er op de agenda komt en de mensen van WWI, Nicis Institute en de Ruimtemaker werken dat uit in een doortimmerd programma en zij leiden de bijeenkomsten. Voor iedere bijeenkomst wordt een voorbereidingsgroepje samengesteld. Die combinatie van zelf verantwoordelijk zijn en goed gefaciliteerd worden waardeert de projectleiders uit de steden zeer.

Dit boekje bevat de lessen uit de zeven tot nu toe gehouden sessies. Hieronder gaan we daar puntsgewijs op in, steeds vertrekkend vanuit onze werkwijze en toewerkend naar lessen die anderen daaruit kunnen trekken.

1.1 Een nieuwe relatie tussen rijk en steden

De CoP is gestart als platform waarin de steden met de 40 aandachtswijken van elkaar kunnen leren en als middel om de samenwerking tussen de Rijksoverheid en steden te verbeteren. Voordat de community startte bestond er al een jaar een strategisch overleg tussen WWI en de steden maar dat verliep stroef. De intentie van WWI was om de wijkenaanpak via partnerschap met de steden te sturen. Die verbinding is nodig om de aanpak goed op de politieke agenda te houden en flexibel in te spelen op ontwikkelingen. Er werd daarom gezocht naar de mogelijkheden dat overleg om te buigen naar iets constructievers. In overleg met Nicis Institute is besloten dat overleg in te kaderen in een gezamenlijke leeromgeving. En die hebben we Community of Practice gedoopt.

De kracht van deze leeromgeving is dat het een mooie mix kent van leren in horizontaal verband (de steden onderling) en leren in verticaal verband (de relatie rijk- steden). Je zou dit diagonaal leren kunnen noemen. Dat zien we goed terug in hoe de deelnemers beschrijven wat ze waardevol vinden aan de CoP.

Wessel Rothstegge, Groningen: *De bijeenkomsten en de daaruit voortvloeiende bezoeken aan diverse steden en collega's hebben mij veel gebracht. Door de contacten met de collega's in de andere steden herken je beter de problematiek en het krachtenveld. Dat krijgt daardoor direct en concreet betekenis. Door de contacten met de collega's van het ministerie ben je gedwongen om afstand te nemen van de dagelijkse concrete praktijk en meer beschouwend te kijken naar je eigen functioneren. En door de combinatie van beiden: géén navelstaarderij en géén luchtftietserij, maar inspiratie.*

Elly van Kooten, directeur Wijken, ministerie van BZK: “Ik ben blij dat we na eerst een jaar vergaderen in de wijzij-stand gekozen hebben voor een gezamenlijk leerproces. Daardoor is het overleg tussen WWI en gemeenten ook in een ander kader komen te staan. Verhoudingen zijn gelijkwaardiger geworden. Dat sterkt mij in mijn visie om dit ook door te zetten, ondanks alle mantra’s van ‘je gaat er over of niet’. In partnerschap kun je pas goed bepalen wie wanneer de beste bijdrage kan leveren.”

De positieve waardering voor de relatie Rijk–gemeente is ook terug te voeren op het feit dat deze leeromgeving verbonden is met het strategisch overleg tussen WWI en de steden. Dat maakt het minder vrijblijvend en het vormt ook het duwtje in de rug voor de projectleiders die vooral afkomen op dat strategisch overleg. De koppeling van de CoP en het strategisch overleg geeft voor de steden een kans het rijksbeleid te beïnvloeden en voor het Rijk een kans om op een organische wijze het kabinetsbeleid lokaal te verankeren. Wat daarbij helpt is dat door het inkaderen van het strategisch overleg in de CoP dit overleg meer het karakter heeft aangenomen van open gedach-tewisseling in plaats van een taaie vergadering.

Ali Rabarison, WWI: “Voor mij was de relatievorming erg belangrijk. Dat ik alle projectleiders persoonlijk leerde kennen en wist waar zij tegen aanliepen. Daardoor kon ik vanuit de Rijksoverheid beter op behoeften inspelen. En heel belangrijk dat, nu er zoveel bezuinigd wordt, ook door het Rijk, we gezamenlijk rustig kunnen verkennen waar dan de win-winsituaties zitten zonder dat we tegenover elkaar staan. Dat gaf echt een wauw-gevoel.”

Esther Brink, Amersfoort: “Korte lijnen met WWI zijn prettig, het geeft inzicht in wat er op rijks-niveau speelt. Ook de openheid waardeer ik daarin. Gezamenlijk aan oplossingen denken, maar ook gezamenlijk lobbyen richting het Rijk: hoe houd je de aandacht voor de wijken?”

Deze citaten laten ook zien dat de CoP spannend en inspirerend is, omdat er in de relatie tussen Rijk en steden zowel sprake is van open samenwerking alsook van een onderhandelingsrelatie tussen partijen met verschillende belangen en posities.

Twee belangrijke lessen trekken we hieruit voor het starten van een CoP. Allereerst dat de CoP een zeer geschikt middel is om een nieuwe en constructieve relatie te realiseren tussen Rijksoverheid en decentrale overheden. Daarnaast dat de community verbonden moet zijn met strategisch overleg om een kloof te vermijden tussen taaie onderhandelingen en te vrijblijvende leeromgevingen.

1.2 Diversiteit en samenhang in de groep

Een dilemma dat de deelnemers niet met elkaar hebben kunnen oplossen, is wie er precies vanuit de steden deel zouden moeten nemen. Uit de verschillende steden komen stedelijke projectleiders, mensen uit de deelgemeenten, wijkcoördinatoren en mensen die zijn ingehuurd door gemeente en corporaties samen. En iedereen brengt zijn eigen wensenlijstje mee: ik kom hier vooral voor de strategische discussies op stedelijk niveau, ik kom hier voor de praktijk in de wijk, ik wil aandacht voor de aparte positie van de G4, ik kom voor de inspirerende voorbeelden enzovoorts. Uiteindelijk is de vraag wie hier precies thuishoren verdamp. Wellicht is het succes van de CoP dat we deze bijzondere dwarsdoorsnede van mensen hebben en met hen een programma weten te maken dat hen allen bindt en verbindt. Zo houdt iedereen ruimte voor zijn eigen leerproces.

Bernadette ter Huurne, Enschede: “De deelname is waardevol voor mij omdat ik veel inspiratie kan opdoen door de ervaringen van andere steden te horen en andere aanpakken te zien bij vaak vergelijkbare vraagstukken. De voorbeelden uit Utrecht en Rotterdam (Vreedzame wijk en Frontlijn) waren voor mij zeer leerzaam, vooral omdat ik toch meer uit de fysieke hoek kom en nog veel te leren heb over een bredere benadering van wijkenaanpak.”

Jan Jans, Arnhem: “Omdat ik altijd aan het pionieren ben heb ik het meest aan anderen die dat ook doen. En dan niet in de zin van ‘wat doe je’, maar vooral: ‘hoe doe je het, met welke intentie en waar ligt je aansluiting en voedingsbodem. En o jee, gaat dat bij jou ook zo? Zoek met me mee naar de regenboog en help me met het nemen van risico’s. Dat zijn de vragen waar ik mee rondloop. Daar zijn geen concrete antwoorden op, dat realiseer ik me terdege, maar wijs me de weg.”

We stellen ons ook steeds weer de vraag of er geen andere partijen deel zouden moeten nemen aan de CoP: de corporaties, de andere voor de wijkenaanpak belangrijke departementen, de steden met de zogeheten 40+ wijken? We hebben toch met elkaar afgesproken om dit af te houden. Zo blijven de groepen overzichtelijk (maximaal 30 mensen) en wordt de complexiteit van de samenwerking niet te groot. Want voor veel deelnemers is het de kracht van de CoP dat de deelname beperkt blijft tot de stedelijke vertegenwoordigers en WWI en anderen alleen op thema worden uitgenodigd. Die beperking biedt de kans om een band tussen de deelnemers op te bouwen en elkaar te versterken. De vraag of corporaties wel goed genoeg zijn vertegenwoordigd blijft echter een terugkerend punt van discussie. Corporaties sluiten we aan door deelname van een vertegenwoordiger van Aedes en het op onderwerp uitnodigen van corporatiedirecteuren en experts. Maar voor sommigen blijft dit toch te beperkt.

De lessen: in een goede CoP verdampen de principiële vragen over wie, welk niveau van organisaties, er vertegenwoordigd zou moeten zijn en ontstaat binding door de verschillende niveaus heen. Wel is het van belang om kritisch te blijven of alle relevante partners wel aan boord zijn en om pragmatische oplossingen te zoeken om manco’s daarin te repareren.

1.3 Inspiratie en confrontatie van buiten

In de bijeenkomsten zoeken we steeds naar een goede balans tussen ‘samen reflecteren’, ‘samen werken’ en ‘luisteren naar inleiders’. We hebben inmiddels een basisstramien ontwikkeld voor de bijeenkomsten waar we steeds op variëren. Zo werken we steeds vanuit een centraal thema waar we een inspirerende externe gast bij zoeken. Thema’s waren ondermeer: ‘durf’, ‘organiserend vermogen’ ‘samenwerken met corporaties’ en ‘doorpakken’.

De externe gasten die de opdracht kregen de deelnemers te prikkelen en te confronteren zijn mensen uit de praktijk, professionals uit ‘de circuits’ en buitenstaanders. Van die praktijkmensen maakten vooral de bijdrage van twee actieve bewoners uit Arnhem en de presentatie van frontlijnwerker Barend Rombouts uit Rotterdam indruk. Ook de discussie over de toekomst van de wijkenaanpak, waarbij Pieter Winsemius, Jos van der Lans, de Arnhemse wethouder Barth van Eeten en de Alkmaarse corporatiedirecteur Pierre Sponselee aanwezig waren, werd als zeer inspirerend ervaren. Als volstreekte buitenstaander kon Jaap Peters, die zich organisatiespecialist noemt, de deelnemers bekoren met de scherpe kritiek op de afstand tussen systeem- en leefwereld. De ex-

terne gasten brengen zowel kleine anekdotes, grote strategische vragen alsook diepere inzichten en ze weten altijd wel wat snaren bij de deelnemers te raken.

Wilmien Haverkamp, Enschede: *“De inspiratie die ik kreeg tijdens de CoP werkte door in mijn dagelijkse werk. Mij is vooral de uitspraak van Winsemius over bewoners uit een Drentse gemeente bijgebleven: de wethouder was er als het nodig was, maar verder deden de bewoners het zelf. Daarnaast Jaap Peters die ons een hele andere manier van kijken naar ons werk gaf.”*

Wilmien is naar aanleiding van de opmerking van Winsemius in Enschede een aanpak gestart waarbij het uitgangspunt is dat bewoners hun zaken zelf oplossen en ze een bord met de tekst ‘wethouder nodig’ in de tuin of op het balkon kunnen zetten wanneer ze steun van de gemeente nodig hebben. Mooi hoe inspiratie doorwerkt.

Inspirerend is ook wanneer je inleiders op bezoek krijgt die hun wetenschappelijke inzichten zelf in de praktijk brengen. Zo nodigden we voor het thema ‘wijk, werk en sport’ Paul Verweel uit. Verweel is hoogleraar bestuurs- en organisatiewetenschap voor de Richard Krajicekstoel maar zelf ook voorzitter van een Utrechtse voetbalclub met veel leden uit een aandachtswijk. Die combinatie was voor ons zeer inspirerend.

Esther Brink, Amersfoort: *“de presentatie van Paul Verweel vond ik erg boeiend. Ik probeer dan ook de enige voetbalclub die we nog in een Amersfoort Vooruit-wijk hebben omhoog te houden.”*

Belangrijke les voor het opzetten van het CoP: zoek inspiratie van buiten. Bij de CoP-aanpak wordt over het algemeen de nadruk gelegd op de onderlinge uitwisseling tussen de deelnemers. Onze ervaring is dat een inspirerende externe input onmisbaar is om daarbij een brede blik te houden. Een ‘buitenstaander’ inspireert en het is bovendien een veilige manier om de deelnemers aan te sporen de eigen aannames en werkwijze ter discussie te stellen.

1.4 De CoP gaat vooral over sturingsvragen

Hoewel we geen harde afspraak hebben over wat wel en niet aan bod komt, gaat het in de praktijk vooral over de grote sturingsvragen of hoe-vragen bij de wijkenaanpak:

- Hoe bestrijd je bureaucratie en verkokering;
- hoe verduurzaam je de resultaten;
- hoe ga je om met de druk snel successen te laten zien;
- hoe pak je monitoring effectiever aan;
- hoe ga je om met vraagstukken die wijkoverstijgend zijn;
- hoe speel je in op de financiële crisis en bezuinigingen?

Niet de minste vragen en ook geen vragen waar pasklare antwoorden op gevonden kunnen worden. De CoP is een goed platform om deze vragen samen te onderzoeken.

De focus op sturing is het bindmiddel voor de deelnemers. Zij hebben het gevoel dat er grote verschillen zijn tussen wat er in de steden gebeurt en wat daar werkt, maar dat het juist de onderliggende sturingsvragen zijn die hen verbinden.

Annechien de Gast, Utrecht: *“In de aanpak lopen we allemaal tegen dezelfde problemen aan. De weerbaarheid van ambtelijke organisaties maar ook de moeizame samenwerking tussen organisaties, ondanks dat men - op individueel niveau - van goede wil is. Daarbij valt op dat eigenlijk alle CoP-deelnemers een enorme drijfveer, energie en inzet hebben om dingen voor elkaar te krijgen, vaak tegen de stroom in, vanuit een grote betrokkenheid bij de bewoners in de krachtwijken. Dat is herkenbaar en inspirerend.”*

Marieke Wijsman, Rotterdam: *“Ik heb geleerd van de ervaringen van de andere projectleiders, die (gelukkig) tegen soortgelijke zaken op liepen, en dat goede mensen vaak een verschil maken in het wel of niet slagen van de wijkenaanpak. En ik heb meer inzicht gekregen in de dieperliggende mechanismen en de theorie van de wijkenaanpak.”*

Het is belangrijk om tijdens de CoP de diepte in te gaan over sturingsvragen omdat het iets blijkt toe te voegen aan de veelheid aan initiatieven en platforms waar kennis over de wijkenaanpak wordt gedeeld. Denk aan deelname aan experimenten, werkbezoeken, netwerkbijeenkomsten, themabijeenkomsten, conferenties en masterclasses. In de CoP worden ook verbindingen gelegd naar andere leeromgevingen. Vanuit WWI en de steden wordt afhankelijk van het onderwerp kennis ingebracht over de voortgang van de experimenten wijkenaanpak. En de steden die al aan de beurt zijn geweest bij de visitatiecommissie wijkenaanpak hebben hun ervaringen in de CoP doorgegeven aan de andere steden.

Bernadette ter Huurne, Enschede: *“Het formele en informele overleg met de mensen van het ministerie is handig om snel aan de juiste achtergrondinformatie te komen en te horen hoe andere steden omgaan met bijvoorbeeld de afschaffing van de rijkssteun, de monitor etc. Doordat de contacten snel gelegd zijn kon ik daarna ook als nieuweling gemakkelijker zaken afhandelen, bijvoorbeeld rondom het visitatietraject in Enschede.”*

Deelnemers praten elkaar ook bij over wat ze opsteken van andere initiatieven waarop ze zijn aangesloten, en dat helpt om de CoP-agenda aan te scherpen. Zo vormde een terugkoppeling door één van de deelnemers van een conferentie over bewonersparticipatie die ze had bijgewoond een opmaat om een gezamenlijke ambitie te formuleren: ‘meer durf tonen in het geven van het stuur aan de bewoners’.

De lessen voor het opzetten van een CoP: ga op zoek naar de (vaak dieperliggende) vragen die de deelnemers verbinden. Kijk ook goed wat de toegevoegde waarde is ten opzichte van andere platforms waar (samen) wordt geleerd en bouw daar ook bruggetjes naar toe.

1.5 Gebundelde kracht gebruiken

De CoP-deelnemers zijn regelmatig samen de wijk in gegaan: meestal om te leren van wat daar gebeurt, soms ook om samen te werken aan een lokaal vraagstuk. Zo hebben ze samen een dag lang meegedacht over het plan om in de Amersfoortse wijk Kruiskamp een topcentrum voor leren, sport en werken te realiseren in een vrijkomend schoolgebouw.

Deze opdracht bleek een mooie manier om de gebundelde kennis van de community optimaal te benutten en de verschillende perspectieven van de deelnemers te gebruiken als spiegel voor de wijkenaanpak. Dat vergt moed van degenen die de casus inbrengen. In het geval van Amersfoort vooral van de betrokken projectleider en van de wethouder die onze adviezen in ontvangst kwam nemen.

Want de deelnemers laten de kans niet onbenut om een project even goed af te pellen. In een onderzoek van een dag kom je in zo'n praktijksituatie alle valkuilen van de wijkenaanpak tegen: de partijen die het samen zouden moeten doen zijn nog onvoldoende samengesmeed, een richtinggevende doelstelling ontbreekt, men gaat te veel op elkaar zitten wachten, de jongeren en de omwonenden zijn nog buiten beeld, het financiële plaatje is te optimistisch enzovoorts. Maar ook gebruiken we onze fijne neus voor wat wel werkt. We zien al gauw welke mensen het verschil kunnen maken, welke organisaties die nu niet meedoen juist voor de synergie kunnen zorgen en hoe je het betreffende gebouw optimaler kan benutten. Dat bleek waardevol voor Amersfoort maar ook voor de deelnemers die spelenderwijze elkaars competenties en inzichten gebruiken.

De afspraak om dit vaker te doen was gauw gemaakt, maar de deelnemers stelden wel vast dat het tijdbeslag op de hele groep groot is. In de regel gebeurt het met elkaar meedenken daarom toch vooral in de vorm van intervisie: in kleinere groepen zo'n 1,5 uur stoeien met een concrete casus uit een van de steden en daar samen op reflecteren.

Het met elkaar meedenken houdt daar niet op: de deelnemers bouwen een netwerk op waardoor zij makkelijker een collega uit een andere stad kunnen vragen mee te denken. Dat zagen we al regelmatig gebeuren. Deze informele netwerken zijn een niet te onderschatten spin-off van de CoP.

Wie een CoP opzet raden we daarom aan actief te experimenteren met werkvormen waarbij de gezamenlijke kracht van de leden wordt benut om weerbarstige praktijksituaties te lijf te gaan. Dat kan in de vorm van gezamenlijk onderzoek in de praktijk, intervisie en collega's die elkaar in hun eigen omgeving uitnodigen.

1.6 De community als leesclub

De wijkenaanpak kan rekenen op veel aandacht van onderzoekers en publicisten. Dat heeft inmiddels tot een behoorlijke stroom aan boeken en rapporten geleid, want het aantal invalshoeken en praktijkvoorbeelden is oneindig groot. De CoP is gebruikt als platform om elkaar te helpen 'de pareltjes' uit deze stroom op te vissen en door de rapportenmoeheid heen te breken. Iedere bijeenkomst beginnen we met een boekbespreking door 2 of 3 mensen. De basisvraag is: wat vind je inspirerend en bruikbaar aan dit boek of rapport voor je eigen praktijk? Zonder blad voor de mond geven de lezers aan collega's door wat zij echt ook zouden moeten lezen, wat minder relevant is en waar echt niet doorheen te komen valt. Hier volgen twee voorbeelden.

In termen van bruikbaarheid sprong het rapport 'de vrijblijvendheid voorbij' van het Kenniscentrum stedelijke vernieuwing (KEI) er uit. De mensen die dat bespraken vertelden vol enthousiasme hoe bruikbaar ze de benadering van sociale stijging uit dat rapport vonden. En hoe nieuwsgierig ze werden gemaakt naar de gebruikte 'best practices' zoals de weekendschool, de Te Woonprojecten, het buurtbeheerbedrijf en het inschakelen van betaald voetbalclubs bij de wijkenaanpak.

In termen van 'aan het denken gezet worden' sprong het boek 'Afri' van Jutta Chorus er uit. Degenen die een presentatie hielden over dit boek werden bepaald niet vrolijk van dit product van observerende journalistiek in de Afrikaanderwijk. Zo'n boek lezen maakt bescheiden (en als je niet oppast moedeloos) als het gaat om de pretentie om via de wijkenaanpak door te dringen tot de leefwereld van mensen. En de wijze waarop de wijkenaanpak kritisch wordt beschreven doet ook wel pijn. Het is de kunst de voorbeelden er uit te halen die perspectief bieden, zoals de Turkse jongeren die hun weg vinden en de wijkagente die zo ontzettend goed tussen de wereld van de straat en de instituties kan schakelen. De indringende les die uit dit boek naar voren kwam: het zijn de kleine dingen en individuele mensen die het verschil kunnen maken. En: wees bescheiden in je ambities.

Deze voorbeelden van de boekbesprekingen laten goed zien hoe we leren door te lezen en onze ervaringen daarmee te delen.



Een aantal van de boeken en rapporten die in de CoP besproken zijn.

Een algemene les voor de werkwijze van CoP's: organiseer dat de deelnemers elkaar actief voeden met de goede voorbeelden uit de stroom van publicaties, bijvoorbeeld in de vorm van boekbesprekingen.

1.7 Community of duiventil?

Eén van de belangrijkste dilemma's voor een CoP die meerdere jaren draait is hoe je met elkaar de continuïteit in deelnemers waarborgt. Je ontwikkelt onderling een vertrouwensband, begrijpt elkaars wereld en er ontstaat gedeelde kennis waarop je samen weer voort kunt bouwen. Dan is het uitermate vervelend als er veel personele wisselingen zijn of dat er vanuit de steden steeds weer andere mensen worden afgevaardigd.

Wessel Rothstegge, Groningen: *“Manco vond ik de vele wisselingen in samenstelling van de groep. Ik was daar zelf een onderdeel van (later erin en tussentijds eruit). Dat is storend voor het proces, bijna niet te voorkomen, maar wel bepalend voor het resultaat.”*

Het is lastig dit fenomeen van personele wisselingen en aanwezigheid op te lossen, want we kennen geen strakke aanwezigheidsdiscipline, laat staan garanties voor deelname van dezelfde mensen voor meerdere jaren. De CoP dankt zijn bestaan simpelweg aan het feit dat mensen zin hebben in de bijeenkomsten en er hun agenda voor vrijmaken. Daardoor zie je wel verschillen in betrokkenheid ontstaan. Je hebt de vaste steunpilaren die eigenlijk nooit ontbreken en een grote inbreng hebben en je hebt de 'shoppers' die afhankelijk van de agenda kijken of en wanneer ze komen. Maar vooralsnog heeft dat niet geleid tot moeizame discussies over ieders betrokkenheid.

Marie-Louse Sanders, Zaanstad: *“Ik ben slechts tweemaal aanwezig geweest en beide keren een deel van de tweedaagse. Wat me toen wel is opgevallen is dat er blijkbaar veel verloop is, maar dat daarbinnen een vaste kern is die veel met elkaar deelt.”*

Maar als de groep door het proces van personele wisselingen en ad hoc deelname het karakter aanneemt van een duiventil dan gaat er iets mis. En soms zitten we dichtbij die grens. We kijken dan ook kritisch naar het feit dat meerdere mensen uit die vaste kern van baan wisselen. Daardoor kan de CoP uit evenwicht worden gebracht.

Jan Jans Arnhem: *“Voor mij is de CoP waardevol vanwege het overleg tussen steden en WWI dat zowel inhoudelijk als actueel is. De informatie is goed en er kan stevig over gedebatteerd worden. Kanttekening voor het heden is dat de ploeg van WWI constant is gebleven terwijl de projectleiders en programmamanagers voortdurend wisselen. Dat betekent dat WWI een 'informatieoverwicht' aan het krijgen is dat steeds moeilijker ter discussie te stellen is. Door afnemend historisch inzicht onder de projectleiders raakt het evenwicht verstoord.”*

De belangrijkste les is dat je soepel moet omgaan met verschillen in betrokkenheid en tussentijdse personele wisselingen. Maar daarbij moet je wel samen de vinger aan de pols houden of het verloop niet te groot wordt en de verhoudingen nog als evenwichtig worden beschouwd. Een CoP heeft een harde kern nodig om een collectief leerproces op gang te houden en om een vorm van 'collectief

geheugen' te ontwikkelen waar nieuwelingen snel op aan kunnen sluiten. Een goede CoP heeft het vermogen om personele wisselingen op te vangen en nieuwelingen hun draai te laten vinden.

1.8 Sfeer bouwen

Een inspirerend programma is niet alleen afhankelijk van goede inhoud, maar ook van de plek en van de ruimte die er is voor ontmoeting en ontspanning. De eerste bijeenkomsten van de CoP vonden plaats in vergaderzaaltjes in Utrecht. Mooi centraal gelegen voor de deelnemers die uit het hele land komen en adequaat voor de werkwijze. Maar na een aantal bijeenkomsten begon het toch te kriebelen: kunnen we niet eens het land in naar de steden en de wijken waar het ons om te doen is? Zo zijn we uiteindelijk in Amersfoort en Rotterdam op bezoek geweest en zijn we in Utrecht niet meer in een anonieme vergaderlocatie gaan zitten maar in een nieuwe voorziening in de aandachtswijk Zuilen.

Deze locaties bevielen toch beter, omdat je voeling houdt met de praktijk in de steden en de wijken. Bovendien was het een uitnodiging om een programma te maken dat direct verband houdt met de plek waar de bijeenkomst plaatsvond. In Amersfoort hebben we allemaal meegedacht over een nieuw concept in de wijk Kruiskamp (zie paragraaf 1.5/ pagina 12) en in Katendrecht (Rotterdam) hebben we in het wijktheater een programma gebouwd rond het thema 'sociale samenhang'. In Zuilen hebben we kennis gemaakt met de betekenis van cultuur in de wijk en werden we ingewijd in het project 'vreedzame school/ vreedzame wijk'.

De hele opzet van de tweedaagsen is sober en er wordt hard gewerkt. De deelnemers in de CoP zijn zich terdege bewust van het feit dat hun werk wordt betaald van ons aller belastinggeld. Die houding zagen we terug in de antwoorden van de deelnemers op de vraag 'wat maakt de CoP voor jou interessant?' Een van de stedelijke projectleiders mailde na een hele lijst van serieuze leerpunten: "En natuurlijk (niet voor het boekje) was het gewoon erg leuk in Rotterdam en Utrecht de afgelopen keren."

Dat bijzinnetje 'niet voor het boekje' tekent de strenge houding van de deelnemers: mensen die het boekje lezen moeten niet de indruk krijgen dat dit gezellige uitstapjes zijn. Die zakelijke en sobere houding past bij deze CoP. Toch is het van wezenlijk belang dat de bijeenkomsten niet alleen interessant maar ook spannend en leuk worden gevonden. Geen CoP kan overleven zonder samen plezier te hebben en ervaringen op te doen die niet rechtstreeks terug zijn te vertalen naar lessen voor de eigen praktijk. Daar heb je vooral veel informele momenten voor nodig. Dat is ook de reden waarom iedereen waarde hecht aan bijeenkomsten met diner en overnachting. En je moet af en toe in het programma iets inbouwen dat het karakter heeft van samen ontspannen en plezier maken. Zo hebben we smartlappen gezongen, heeft wijktheater STUT voor ons opgetreden in Utrecht en zijn we in Amersfoort een kickboksles gaan volgen bij één van de organisaties waar we ook naar keken in het serieuze deel van het programma. Het laatste voorbeeld laat ook zien hoe je het nuttige met het aangename kunt verenigen. Door de kickboksles te volgen kregen we een beter zicht op de vraag of deze school een bindende rol zou kunnen vervullen in het plan voor een topcentrum in de wijk.

Ali Rabarison, WWI: “Waardevol is ook het luchtige er tussendoor. Zoals eigen liederen maken over dilemma’s in de wijkenaanpak. Wat een energie gaf dat zeg.”

De les voor anderen: zoek in de CoP naar een combinatie van een inspirerend programma, een bijzondere plek en een ontspannen groeps sfeer en kijk hoe je daarbij het nuttige met het aangename kunt combineren.

1.9 Lessen voor het opzetten van een CoP

Welke lering kunnen we nu uit 2 jaar CoP wijkenaanpak trekken voor het opzetten van zo’n leeromgeving, zowel binnen als buiten de wereld van de wijkenaanpak? In bijlage 1 is wat we daar in bovenstaande paragrafen over te melden hadden samengevat in 10 punten. Hier volgt nog wat deelnemers van deze CoP antwoordden op de vraag wat ze mensen willen meegeven die overwegen een vergelijkbaar platform te starten.

“Samen organiseren en voorbereiden, voldoende tijd voor informele contacten, programma mee laten bewegen met de groepsontwikkelingen en de programma-ontwikkelingen. Goed om op bezoek te gaan bij de diverse steden.” (Elly van Kooten WWI)

“Als je overweegt aan zoiets mee te doen moet je je realiseren dat het rendement toeneemt naarmate je niet alleen wat komt halen, maar ook wat komt brengen.” (Wim Cousijn, Nijmegen)

“Maak een CoP altijd een mix van belangrijk, bindend, leuk en inspirerend. Zorg dat alle organisaties die aan het groepsdoel werken meedoen, maar maak er geen vakbond van.” (Leo van der Meij, Den Haag)

“Kies voor de thema’s die actueel zijn in je werk, kies inspirerende sprekers die net even buiten de gebaande wegen gaan op dit thema en zorg voor gezamenlijke verdieping en goede begeleiding op de verdieping.” (Wilmien Havekamp, Enschede)

“Maak een druk programma, met veel leermomenten afgewisseld met doe-momenten en breng er humor in.” (Jessie van Rooij, Eindhoven)

“Hou de vorm van 2 of 1,5-daagse erin, het zijn net de contacten en verhalen die je ná het formele deel hebt die de krenten in de pap vormen.” (Wessel Rothstegge, Groningen)

“Houd het exclusief en zo klein als mogelijk want de meerwaarde zit in het elkaar kennen en aanspreken ook buiten de bijeenkomsten.” (Marie-Louise Sanders, Zaanstad)

“Dring aan op continuïteit in deelnemers. En als dat allemaal niet lukt, zorg dan voor goede overdracht, of regel een maatjessysteem van ervaren en nieuwe deelnemers die elkaar op de hoogte houden.” (Jan Jans, Arnhem)

“Gewoon doen. Aan het begin kun je nooit iedereen tevreden stellen. Maar probeer het gewoon en sta er voor open. Iedere keer kun je het concept aanpassen.” (Ali Rabarison, WWI)

Bijlage: Tien lessen voor het bouwen van een CoP

WEGGEEFWIN

INCHANCE

GEOPEND DINSDAGS VAN 18:00 TOT 20:00
ZATERDAGS VAN 12:00 TOT 18:00

Wie?

1 Diversiteit en diagonale relaties

Deelnemers vormen een dwarsdoorsnede van functies, organisaties en bestuurlijke schalen die op basis van gelijkwaardigheid samen leren. De mix van horizontale en verticale relaties levert een bijzonder type leerproces op (diagonaal leren).

2 Samenhang en beheersbaarheid

De deelnemers vertegenwoordigen in beginsel alle voor het centrale vraagstuk relevante partijen. Tegelijkertijd is er sprake van een werkbare groepsomvang en beheersbare complexiteit. Organiseer actief en pragmatisch aansluiting van relevante partijen en mensen die niet in de CoP zitten.

3 Stabiele kern en collectief geheugen

De CoP moet kunnen bouwen op een vaste groep van mensen die goed op elkaar is ingespeeld (collectief geheugen, vertrouwensband), maar die ook in staat is om personele wisselingen op te vangen en nieuwelingen goed in te werken..

Wat?

4 Praktijk staat centraal

Uitwisseling over de gedeelde praktijk en meedenken over elkaars praktijk is het vertrekpunt. Alle andere vormen van kennisoverdracht (wetenschappelijk onderzoek, beleidsvorming, uitkomsten van experimenten, uitspraken van opinieleiders etc.) moet je daaraan ondergeschikt maken.

5 De CoP is aangesloten op strategische besluitvorming

Zorg dat de leeromgeving op strategisch/regulier overleg en de besluitvormingscentra aansluit en er in doorwerkt. Anders wordt het al snel te vrijblijvend en staat het te ver af van 'daar waar het echt gebeurt'.

6 De CoP voegt iets toe aan andere leeromgevingen

Zorg voor een aanpak en agenda die wezenlijk iets toevoegen aan alle andere vormen van interactie en leren en die er ook voor zorgen dat elders ontwikkelde kennis wordt ontsloten.

Hoe?

7 Er is een inspirerend programma

Werk met goed voorbereide (thematische) programma's waarin prikkelende presentaties, samen reflecteren en samen ontwikkelen elkaar afwisselen. Een programma dat houvast biedt (methodieken, praktijkgerichtheid) maar dat ook wat losmaakt (zekerheden ter discussie, de grote vragen, de bezieling).

8 Er is ruimte voor ontmoeting en ontspanning

Er wordt in het programma voldoende ruimte gemaakt voor informele ontmoeting, ontspanning en lol. Dat is essentieel voor de groepsvorming, de energie en de noodzakelijke relativering. Programma's van meer dan één dag, met overnachting, helpen daar zeer bij.

9 De CoP komt bijeen op bijzondere plekken

Kom bijeen op inspirerende plekken dicht op de praktijk van de deelnemers, die goed aansluiten op de leerdoelen van de CoP. Plekken die ook uitnodigen om uit de houding van vergaderen en praten te komen.

10 De deelnemers zijn zelf verantwoordelijk

De deelnemers zijn zelf verantwoordelijk voor het programma, voor de kwaliteit van het leerproces en voor actieve deelname. Zij worden ondersteund door mensen die de rol hebben het collectieve in individuele leerprocessen te faciliteren en aan te jagen.

II Leren over de wijkenaanpak



In het tweede deel van het boekje richten we ons op de vraag welke lessen er over de wijkenaanpak zijn te destilleren uit de CoP-sessies. Dat zijn er heel wat zoals we zullen zien. Het gaat om lessen die deelnemers zelf hebben getrokken, die door gasten van de CoP zijn ingebracht of die achteraf uit samenvattingen van discussies zijn te halen. Daarmee zijn ze nog niet algemeen geldend, laat staan dat ze gebaseerd zijn op gedegen onderzoek. Ook pretenderen we niet compleet te zijn. We hebben niet alle belangrijke vraagstukken van de wijkenaanpak behandeld, maar richten ons vooral op een aantal specifieke sturingsvragen. Dat ging over de bewoners, de corporaties, de valkuilen van professionals, de bureaucratie, de bedreigde continuïteit, best practices en verantwoording afleggen. Daarover is waardevolle praktijkgerichte kennis ontwikkeld die de CoP-deelnemers graag met u delen. Doe er uw voordeel mee.

2.1 Zelfsturing en zelfredzaamheid in de wijk

Bewoners zouden zich eigenaar van de wijk en van de wijkenaanpak moeten voelen. Slagen we er wel in om de verantwoordelijkheid van de wijkenaanpak uit handen te geven? Vooral in het buitenland zien we daar jaloersmakende voorbeelden van, terwijl wij maar moeizaam de cultuur van inspraak en strak ingekaderde participatie ontstijgen. Op het vlak van burgerparticipatie zijn interessante experimenten gaande, maar uiteindelijk gaat het niet om de goede instrumenten, maar om de kunst van het loslaten en de durf om onorthodox te werk te gaan.

We hebben over die durf een avond gesproken met twee actieve vrouwen van het wijkplatform Arnhemse Broek: Ria Bouwen en Christa Hartemink. Zij vertelden trots over hun 20-jarige ervaring met bewonersparticipatie en over wat ze bereikt hebben. Zij hebben zelf invloed op de gemeente moeten bevechten en zijn inmiddels tevreden over de samenwerking. Zij hebben daarbij bedongen dat ze hun eigen adviseur/coach hebben. De leden van het platform schromen ook niet om onleesbare ambtelijke stukken terug te sturen en zij hebben zelf het wijkactieplan herschreven. Belangrijk pijnpunt is dat hun initiatieven door de gemeente worden overgenomen door professionals zo gauw iets succesvol en rendabel lijkt te worden. En daar worden dan mensen op gezet die de wijk niet eens kennen. Dat steekt; waarom krijgen actieve bewoners die baan niet aangeboden? Wim Derksen wees in een andere bijeenkomst op een vergelijkbaar fenomeen: professionals die onnodig verantwoordelijkheid overnemen van bewoners. Hij was er dan ook bepaald niet rouwig om dat het kabinet Rutte lijkt in te zetten op meer eigen verantwoordelijkheid van bewoners. De les voor de CoP-deelnemers: niet in een beheersreflex schieten als bewoners zelf het heft in handen nemen. En vanuit de gemeente bewoners de ruimte geven om hun eigen ondersteuning te regelen en accepteren dat ze iets doen wat niet in je eigen aanpak past. Dat vergt enig lef van projectleiders en van de politiek, maar ook een andere blik op zelfredzaamheid van mensen. Professionals moeten niet te snel uitgaan van het ontbreken van sociale samenhang en sociaal kapitaal. Onderzoeker Joke van der Zwaard was bij ons te gast om te vertellen over haar onderzoek naar de verschillende vormen van sociale verbanden in buurten. Zij heeft het bijvoorbeeld over ‘publieke vertrouwdheid’, ‘tactische verwantschappen’ en ‘portiekwijsheid’. Professionals moeten verschillende vormen van sociale samenhang beter leren te onderscheiden, daar op aansluiten en zich vooral niet blind staren op het veronderstelde gebrek aan sociale samenhang. Het is in de ogen van Van der Zwaard verspilde energie om allerlei ontmoetingsplekken te creëren zonder eerst te kijken hoe en waar mensen elkaar nu al ontmoeten, zoals in de copyshop, in de bibliotheek en bij

de sigarenboer. Dat is een belangrijke les, want in onderzoeken naar (het ontbreken van) sociale samenhang en collectieve zelfredzaamheid in de wijk worden deze bestaande ontmoetingsplekken vaak over het hoofd gezien.

CoP-lessen over zelfsturing, sociale cohesie en zelfredzaamheid

Werk consequent vanuit de filosofie dat bewoners zelf hun wijk en hun leven moeten kunnen (mee)besturen. Stel je daarin als professional dienstverlenend en bemiddelend op.

Durf los te laten. Reageer niet met een beheersingsreflex (participatieprotocollen, professionele standaarden, aanbodgerichte projecten, initiatief overnemen) op eigenzinnige bewoners die zelf het heft in handen nemen.

Benut de kracht van muziek, theater en samen eten als laagdrempelig en plezierige vormen van verbinding in buurten en wijken.

Creëer alleen nieuwe ontmoetingsplekken in de wijk als je een goed beeld hebt van de bestaande informele plekken (zoals winkels, copyshops, verenigingsleven, openbare ruimte) en als je goed weet wat je daar aan toe wilt en kunt voegen.

Investeer gericht (training en coaching) of spelenderwijs (wijktheater, muziek) in de sociale vaardigheden van mensen die zich vaak slachtoffer voelen van de instituties en die het moeilijk vinden relaties op te bouwen. Dit blijkt zeer essentieel voor het zelfbewustzijn en zelfredzaamheid.

Maak in je manier van kijken en sturen een onderscheid tussen verschillende vormen van sociale verbindingen: tactische verbanden, familie- en vriendennetwerken, publieke vertrouwdheid, afstandelijke nabijheid in het portiek enz. Zo zul je mensen minder snel labelen als eenzaam en sociaal inactief.

Wat ook helpt bij het versterken van sociale verbanden en collectieve zelfredzaamheid is gebruik maken van de kracht van samen eten, zingen, spelen en sporten. Met de CoP zijn we op bezoek gegaan bij het wijktheater in Katendrecht (Rotterdam) en het vorstelijk complex in Zuilen (Utrecht). We zagen daar dat deze locaties een manier van ontmoeten en samenleven brengen die plezier geeft en die vanuit mensen zelf komt. Ook moeten we niet onderschatten hoe deze speelse vormen van ontmoeting mensen helpt hun zelfvertrouwen te vergroten. Stefan van Hees, artistiek leider van het wijktheater in Katendrecht wijst ons er op dat theater spelenderwijze bijdraagt aan meer sociale vaardigheden. Als voorbeeld noemt hij mensen die zo leren een ander recht in de ogen aan te kijken, wat ook belangrijk is bij sollicitaties. Stefan: “meedoen aan een voorstelling leverde voor mensen meer op dan het RIAGG met ze wist te bereiken.”

Een wijze les: het zijn vaak kleine mechanismen en vaardigheden die grote begrippen als ‘zelfredzaamheid’ en ‘sociale samenhang’ tot leven kunnen wekken. Geen overbodig inzicht, want de wijkenaanpak is een wereld waar vooral over de grote problemen wordt gesproken: multiprobleemgezinnen, onveiligheid, de kloof tussen groepen, verloedering op straat, de eenzaamheid in een individualiserende samenleving. Een wijkenaanpak die alleen gericht is op de problemen produceert meer chagrijn dan energie.

Joost van Daalen (Heerlen) naar aanleiding van ons bezoek aan Katendrecht: *“voor mij is de les dat je dingen gewoon moet laten gebeuren en de kleine successen moet vieren.”*

2.2 De spanning tussen systeemwereld en leefwereld

Deelnemers aan de CoP voelen zich de voorhoede van de gemeentelijke organisatie die worstelt met de bureaucraten en de taaie systemen. Maar de externe inleiders hielden hen ook een spiegel voor: jullie zijn zelf onderdeel van een taaie systeem waarin veel energie opgaat aan coördineren, vergaderen, projecten managen en papier produceren.

Organisatieactivist Jaap Peters waarschuwde voor het ontstaan van twee parallele werelden: die van de beleidsplanning en die van de grillige praktijk die zich daar niets van aantrekt: “je wordt afgerekend op de beleidswerkelijkheid en de ‘realiteit’ wordt als risico ervaren.” Pieter Winsemius zei het nog wat directer: “jullie zijn zelf witte boorden die vanuit het beleid doelen stellen maar vaak niet weten waar de bewoners echt wakker van liggen.” Hij signaleert hoe moeilijk allochtone vrouwen en eenzame ouderen het hebben maar ziet daar onvoldoende van terug in de wijkenaanpak. In dit verband hekelte hij het feit dat in de raden van bestuur van de corporaties nauwelijks allochtonen of vrouwen te vinden zijn. Die boodschap raakte een snaar en in de gesprekken werd ‘weten waar de bewoners van wakker liggen’ een gevleugeld begrip.

Wim Cousijn, Nijmegen: *“tussen de maakbaarheid van de systemen waar we deel van uitmaken en de werkelijkheid (met de poten in de klei!!) zit een spanning waar je mee moet leren omgaan en waarbinnen je keuzes moet maken. Je moet ervoor zorgen dat wat je doet aansluit bij de werkelijkheid zoals je die bij keukentafelgesprekken hoort!”*

Aan de andere kant hadden de projectleiders ook hun bedenkingen tegen de harde wijze waarop ‘de systeemwereld’ wordt afgeserveerd. Die heb je namelijk ook gewoon nodig om de wijkenaanpak te verankeren. Het gaat er om behendig van die wereld gebruik te maken en je er niet klem door te laten zetten; ‘meestribbelen’ hebben we dat genoemd. Zo kunnen stedelijke opererende projectleiders (en mensen bij het Rijk) de administratieve processen rond de wijkenaanpak zo organiseren dat de praktijkmensen in de wijk er geen last van hebben.

Een kanttekening bij begrippen als systeemwereld en ‘echte’ wereld: het gaat vaak meer om de beeldvorming dan om wat er echt speelt. Hoe mensen de wijken, de wijkenaanpak en de systemen waarnemen bepaalt wat ze ervaren als falen of slagen, als relevant en bijzaak. Daarom moet je ook op die beeldvorming sturen en daarvoor slimme communicatiestrategieën bedenken. Het is de uitdaging om de optimistische verhalen over de kracht van mensen in de wijken en over de wijkenaanpak te laten weerklinken en het cynisme te laten verdampen. Met een groep communica-

tieadviseurs uit de steden gingen we op zoek naar de instrumenten die hierbij passen. Aansprekende voorbeelden: wijk-tv (bewoners interviewen bewoners), huiskamerbijeenkomsten, digitale platforms, projectleiders die zich regelmatig onder het winkelende publiek begeven, werken met ambassadeurs, via kookcursussen netwerken van bewoners opbouwen.

Hoe voorkom je dat je opgesloten raakt in een systeemwereld?

Stel jezelf en anderen steeds de vraag: behandelen we de dingen waar bewoners in de wijken van wakker liggen?

Sluit je niet op in taaie vergadercircuits die bedoeld zijn om af te stemmen en breed draagvlak te genereren. Wees vooral zakelijk en durf met vuist op tafel te slaan als het niet opschiet. Richt je organisatie en (keten)aanpak in op snel handelen en niet op veel overleggen en tijdrovende procedures.

Een actieve en activistische houding is onontbeerlijk om zaken in de wijk en in de eigen organisatie in beweging te krijgen. Die houding kun je niet altijd afdekken met mandaten en consensus vooraf. Het is beter je achteraf te verantwoorden voor wat je deed dan voor wat je hebt nagelaten.

Investeer in de kracht van mensen 'die het verschil maken' en in staat zijn vanuit de leefwereld in de wijk te werken. Zorg dat ze hiervoor voldoende worden beloond en gefaciliteerd en zorg dat ze niet vermalen of geabsorbeerd worden door taaie systemen.

Maak werk van inspirerende beeldvorming over de wijken en de wijkenaanpak. Beeldvorming is vaak belangrijker dan beleid en praktijk. Optimisme is net zo besmettelijk als pessimisme.

Leer 'meestribbelen' met de systeemwereld. Door een goede administratieve organisatie in de backoffice kun je de systeemwereld bedienen en gebruiken en kun je tegelijkertijd de praktijkgerichte aanpak vrijwaren van rompslomp.

Je moet het hebben van de mensen die het aankunnen en aandurven om puur vanuit de mensen in de wijk te werken. Die mensen zijn schaars, worden om hun orthodoxe en confronterende aanpak vaak gewantrouwd door de managers in de organisatie of worden in vergelijking tot de beleidsmensen onderbetaald en schuiven daardoor bij succes al snel door naar papieren functies. Het vinden, waarderen, vasthouden en beschermen van de goede 'frontlijnwerkers' of 'best persons' is een uitermate belangrijke opdracht voor ons allen, zo stelden de deelnemers aan de CoP vast.

Ook de consensuscultuur moest het ontgelden in de discussies. De drang is groot het eerst met iedereen eens te worden alvorens tot actie te komen. Dit alles voedt een cultuur van vrijblijvendheid en traagheid. De deelnemers namen zich daarom voor om te stoppen met eindeloos praten en op elkaar

te gaan zitten wachten. We moeten zakelijker zijn en wat vaker met de vuist op tafel te slaan. En niet blijven wachten tot iedereen aan boord is en alles geregeld is. Wethouder Barth van Eeten gaf de boodschap af dat de angst om snel te handelen niet nodig is: “het is beter achteraf verantwoording af te leggen over iets wat je gedaan hebt dan over iets wat je nagelaten hebt... Ik zal er als wethouder voor zorgen dat er bestuurlijke dekking is.”

2.3 Verankeren van de wijkenaanpak in bestuur en organisatie

Het lokaal organiseren van de wijkenaanpak is een terugkerend thema in de CoP. En dat gaat steeds om een aantal fundamentele vragen. Hoe zorg je dat de wijkenaanpak niet verzandt in bureaucratie en verkokering? Hoe kun je de werkwijze die met succes in de wijkenaanpak is ontwikkeld verankeren in de staande organisatie? Hoe organiseer je bestuurlijke aandacht voor de wijkenaanpak? Hoe bouw je brede coalities in de stad zodat niet alles hangt op de gemeente en de corporaties?

Het besef is groot dat het op de lange termijn niet werkt om hulpstructuren te blijven bouwen bovenop de bestaande systemen. Een conclusie uit het verslag van een van de bijeenkomsten: ‘je kunt niet onorthodox blijven’.

Aan de andere kant is er wel het besef dat je je niet te snel moet conformeren aan de werkwijze en cultuur om je heen. Wil een wijkgerichte aanpak die goed verankerd is bij bewoners en corporaties gemeengoed worden dan zul je nog wel een tijdje eigenwijs en confronterend moeten zijn naar de bestaande sectoren.

Adriaan van der Linden, Schiedam: “Ik leer in de CoP dat de aanpak van het wijkactieprogramma een onconventionele aanpak vereist die veelal op gespannen voet staat met hoe gemeenten, vooral ambtelijk, opereren. Het is voortdurend zoeken naar de balans van de onconventionele aanpak en de mores van de eigen organisatie om zaken gedaan te krijgen die nodig zijn om de doelen van het wijkactieprogramma te bereiken.”

Barend Rombout van Bureau Frontlijn bracht op indringende wijze de boodschap over dat het doorbreken van oude routines en bureaucratische reflexen enige brutaliteit, vasthoudendheid en creativiteit vraagt. Je moet kunnen laten zien dat je een goed werkende aanpak hebt ontwikkeld, maar je moet ook zorgen dat deze niet weggedrukt wordt in de bestaande systemen. Dat is niet makkelijk. Het helpt hierbij om te zoeken naar medestanders en sponsors in en buiten de eigen organisatie en om zelf voorbeeldgedrag te blijven vertonen.

Jan Jans, Arnhem: “Kijk van buiten naar binnen. Organiseer van onderop, vanuit de situatie van alledag van wijk en bewoners. Ga dus voor vraagsturing. Dat maakt je sterker in de communicatie met de reguliere beleidsmensen, je komt op dezelfde lijn met de corporaties want die zitten er ook zo voor en vooral: je komt sterker te staan tegenover raad en college wier belangen veel directer bij de burger en de wijken liggen dan in het beleidsdenken binnen het gemeentehuis.”

In verschillende bijeenkomsten werd gestuit op een aantal wezenlijke dilemma's bij pogingen de wijkenaanpak te verbinden met de rest van de gemeentelijk organisatie.

Dilemma's bij het verankeren van de wijkenaanpak

Wijkenaanpak als apart programma	– Wijkgericht werken als norm voor hele organisatie
Inzet op kantelen organisatiestructuur	– Inzet op cultuur- en attitudeverandering
Bureaucratie confronteren/openbreken	– Verleiden/instrumenteren van ambtenaren
Nieuwe organisaties in het spel brengen	– Bouwen op bestaande instellingen
Snoeien in afstemmingsmechanismen	– Meer regie en coördinatie organiseren
Wethouder wijkenaanpak als boegbeeld	– Wijkenaanpak verankerd bij hele college
Stoppen met projectencarrousel	– Flexibele projectenaanpak behouden

Het hangt van de lokale situatie en de fase waarin de wijkenaanpak zich bevindt af welke keuzes je maakt. Breed leeft het besef dat we in een overgangsfase zitten van 'wijkenaanpak als bijzonder programma' naar 'wijkgericht werken als normale werkwijze van de gemeente'. Die overgang gaat niet vanzelf, maar is wel essentieel als je iets van de geboekte winst wilt verduurzamen. Je mag je daarbij niet verslikken in taai processen van structuurverandering. In essentie gaat het meer om anders kijken en handelen dan om nieuwe structuren. Een citaat uit een van de discussies hierover: "beter een goede sectorale aanpak dan een haperende wijkenaanpak." Meer algemene lessen over verankering die we formuleerden staan in de tekstbox.

2.4 Duurzaam partnerschap met de corporaties

Belangrijke partner voor gemeente en Rijk in de wijkenaanpak zijn de woningcorporaties. Door charters, wijkactieplannen en andere overeenkomsten is in alle steden hun betrokkenheid bij de wijkenaanpak verankerd. Dat partnerschap verloopt niet probleemloos. Corporaties voelen zich wel eens benaderd als pinautomaat waarbij vanuit het ministerie van Financiën, het brede volkshuisvestingsbeleid en de wijkenaanpak allemaal claims worden gelegd op hun investeringsruimte. En dat wringt vooral tegen de achtergrond van de financiële crisis, bouwcrisis en Europese regelgeving.

De experts op het terrein van de corporaties die we in de CoP op bezoek kregen, adviseren de steden om meer gelijkwaardigheid in de relatie met de corporaties te laten zien. Die gelijkwaardigheid gaat allereerst over de basishouding. Zie de corporatie niet als de partij met geld die jouw ambities wel even kan gaan uitvoeren maar onderhandel op basis van wederkerigheid in belangen. Hugo Priemus: "kijk eens goed naar de 110-jarige geschiedenis van de corporaties voordat je ze allerlei nieuwe taken toedicht."

Lessen over het verankeren van de wijkenaanpak in bestuur en organisatie

Zorg voor goede verankering van de wijkenaanpak bij Raad, College en ambtelijke top zodat de wijkenaanpak niet kan worden gezien als ‘hobby’ van een enkele wethouder en enkele professionals.

Integraal denken helpt maar verslik je niet in de ambitie om alles integraal te organiseren. Beter een goede sectorale aanpak dan blindstaren op ‘het verbinden van de fysieke en sociale pijler’.

Wees terughoudend met het bouwen van hulpstructuren en systemen bovenop de reeds bestaande. Nieuwe structuren moeten oude overbodig maken. Investeer tijdig in een omslag in denken en handelen in de staande organisatie.

Gebruik de wijkenaanpak als breekijzer om de gehele gemeentelijke organisatie de omslag naar gebiedsgericht en vraaggestuurd werken te laten maken. Ga daarbij actief op zoek naar medestanders en sponsors binnen en buiten het systeem.

Pak de bestrijding van bureaucratie niet bureaucratisch aan. Sleep mensen achter hun PC vandaan en laat ze de praktijk in de wijk ervaren.

Overweeg om een aparte organisatie op te zetten/in stand te houden voor de multi-probleemaanpak of frontlijnaanpak omdat de gemeentelijke diensten hier niet goed mee uit de voeten kunnen.

Corporatiedirecteur Marien de Langen stelde in een andere sessie dat zo’n claimende houding naar corporaties ook het gevolg is van de afgenomen kennis bij gemeenten over de corporatiewereld, met name op het vlak van financiële en investeringsvraagstukken. Een prikkelend voorbeeld: “ik hoor gemeenten altijd maar roepen dat er goed op de solvabiliteit van de corporaties moet worden gelet, maar veel belangrijker is het inzicht in de langjarige vrije kasstroom.” Geert ter Weeme, werkzaam bij WWI, rekende ons voor dat iedere euro die een corporatie minder vrij te besteden heeft 25 tot 30 euro minder investeringsruimte betekent. Dit type kennis is te weinig bij gemeenten aanwezig waardoor niet realistisch wordt nagedacht over de rol van de corporaties. Hoe moet het dan wel? De Langen wijst er op dat iedere corporatie beseft dat de waarde van vastgoed wordt bepaald door de buurt waarin het staat. Daarom is het belang van corporaties bij de wijkenaanpak groot. Deze boodschappen kwamen in de CoP goed door:

Esther Brink, Amersfoort: “Ik merkte zelf een omslagpunt in het denken over corporaties in onze bijeenkomst in Rotterdam. Voorheen was het nog wel eens ‘wij’ tegen ‘zij’. Zij hebben toch het geld en hoe krijgen wij dat los. In Rotterdam met de presentatie van Geert ter Weeme kwam wel het gevoel los; zij hebben het ook lastig maar hoe houden we nu gezamenlijk de wijkenaanpak hoog.”

Lessen uit de CoP over samenwerken met de corporaties

Onderken de spanning tussen de strategie van verdringing en strategie van emancipatie bij plannen voor bouw, renovatie en sloop. Kies daarin helder en communiceer er open over, anders word je ongehoorzaam voor bewoners die hun huizen gesloopt zien.

Behandel corporaties niet als pinautomaat, stuur aan op gelijkwaardige relaties en doe iets aan het oud zeer dat de afgelopen jaren is opgebouwd.

Zie de charters en andere afspraken met de corporaties als dynamische documenten die van tijd tot tijd om heronderhandeling vragen omdat de omstandigheden wijzigen. Spreek elkaar wel aan op commitment voor een langere periode.

Zorg vanuit de gemeente dat de actiebereidheid van corporaties niet strandt in een treurige gang langs de vele gemeenteloketten. Neem die sores voor hen weg.

Vergroot de kennis bij gemeenten over de corporatiewereld, Die is nu te gering wat betreft financiële vraagstukken. Organiseer actief de kennisvergroting op dit punt.

Staar je niet blind op de grote dans rond de geldpotten en de discussies rondom de 'Vogelaarheffing' maar focus je op gezamenlijke belangen in de wijken. Corporaties hebben de wijkenaanpak ook nodig, omdat deze van grote invloed is op de waarde van hun bezit.

Spreek samen de bewoners aan op de verantwoordelijkheid voor de eigen woonomgeving en organiseer samen de ondersteuning daarvoor. Onderzoek de mogelijkheden voor een buurtbeheerfonds.

Zorg dat je de samenwerking met corporaties in de wijkenaanpak verbindt met die op stedelijke en regionale schaal.

Benut de financiële crisis en bezuinigingen om sloopbeleid en dure plannen met maatschappelijk vastgoed nog eens goed tegen het licht te houden.

In de discussie met Ter Weeme en De Langen werd ook aandacht besteed aan hoe corporaties de verkokering binnen de gemeente ervaren. De gemeente is vanuit het perspectief van de partners in de wijkenaanpak een veelkoppig monster met vele loketten, lastige juristen, gebrekkig geregelde mandaten en versnipperde kennis over de corporatiewereld. Voor geloofwaardige samenwerking met de corporaties is dan ook noodzakelijk dat binnen de gemeente wordt geregeld dat corporaties hun activiteiten niet gesmoord zien in een trage gang langs de loketten.

Zorgpunt is ook dat door veranderende omstandigheden de inzet om er samen 10 jaar voor te gaan op losse schroeven komt te staan. Financiële verplichtingen zijn in de meeste steden maar voor enkele jaren aangegaan en daarbij komt dat het kabinet Rutte in 2010 besloot de 'Vogelaarheffing' af te bouwen. We stelden vast dat dit alle reden is om periodiek met de corporaties te heronderhandelen en waar nodig gemaakte afspraken open te breken. Voor een commitment van de corporaties voor 10 jaar investeren in de wijkenaanpak kan het juist raadzaam zijn ze op de korte termijn niet te sterk vast te houden aan de gemaakte afspraken.

Voor een gelijkwaardige rol van de gemeenten ten opzichte van corporaties is ook van belang dat er op verschillende schaalniveaus wordt samengewerkt. Corporaties opereren bijvoorbeeld steeds regionaler en gemeenten doen dat veel minder. Afspraken op het niveau van de wijk moet je verbinden met die op hogere schaalniveaus, al is het maar om niet verzeild te raken in discussies over waterbedefferen. Priemus wees er op dat er in de strategie van sloop en herbouw van corporaties een spanning zit tussen een emancipatoire (bouwen voor huidige bewoners) en verdringingsstrategie (bouwen voor nieuwe bewoners). De steden ontberen vaak een eigen visie over hoe ze met deze spanning omgaan en sturen dan ook te weinig bij op wat corporaties doen. In discussies werden de huidige financiële problemen ook betiteld als 'blessing in disguise' omdat gemeenten en corporaties gedwongen worden het sloopbeleid nog eens goed tegen het licht te houden.

2.5 Continuïteit in de wijkenaanpak

Regelmatig kwam de vraag op tafel of voor het oplossen van de problemen in de stad de wijk wel het goede schaalniveau is. Hugo Priemus: *"de wijk is de vindplaats voor de problemen, de stad en de regio zijn de niveaus waarop je ze oplost."*

Hij waarschuwde in dit verband voor het verplaatsen van problemen naar andere wijken en voor het verwaarlozen van andere wijken door gemeente en corporaties.

Ook anderen spraken hun twijfels uit over de exclusieve aandacht voor 40 wijken. Pierre Sponselee: *"het gaat om mensen en niet om wijken."*

De komst van het nieuwe kabinet Rutte najaar 2010 bracht deze discussie opnieuw op tafel: heb je het instrument wijkenaanpak eigenlijk wel nodig om de problemen in de aandachtswijken adequaat tegemoet te treden?

Vanuit de CoP was het antwoord ondubbelzinnig; ja. Niet omdat problemen en oplossingen precies op dat schaalniveau spelen maar omdat de wijkenaanpak als katalysator werkt om gericht met de problemen in de wijk aan de slag te gaan en het zelfbewustzijn van de bewoners te vergroten. De wijkenaanpak heeft er aan bijgedragen dat mensen zich serieus genomen voelen en dat de lokale politieke agenda meer oog heeft gekregen voor hun dagelijkse sores. Met name geldt dat voor de sociale vraagstukken: multiprobleemgezinnen, veiligheid op straat, de kwaliteit van de openbare ruimte en de samenwerking tussen onderwijs, sport en werk.

De uitgenodigde experts wezen ook op het belang van die sociale insteek: 'grote groepen ontbreekt het aan sociaal en cultureel kapitaal en leven in permanente stress' (Barend Rombout), 'sociale kwaliteit dient het uitgangspunt te zijn' (Jos van der Lans), 'het gaat om de sociale herovering van de openbare ruimte' (Pieter Winsemius), 'we moeten werken aan de ellende op straat en achter de voordeur' (Barth van Eeten). De aandacht hiervoor binnen de wijkenaanpak wordt ervaren als noodzakelijk tegenwicht aan een te sterk op fysieke ingrepen gerichte aanpak van gemeente en

corporaties in het verleden. En als middel om de te verkokerde aanpak van sociale dienst, welzijns-werk, onderwijs en politie te doorbreken.

Dezelfde mensen benadrukken met instemming van de CoP-deelnemers de noodzaak om de belofte waar te maken om dit tien jaar vol te houden. Als je het nu laat verslappen ben je volstrekt ongeloofwaardig naar de mensen in die wijken en dan zal het vertrouwen in de instituties nog verder wegzakken. Paul Verweel wees er op dat het bouwen aan zelfvertrouwen en aan sociale netwerken bij jongeren gewoon veel tijd en aandacht vergt: “van de vroegere emancipatiebewegingen hebben we geleerd dat vooruitgang een kwestie is van steeds een stap vooruit en een stapje achteruit.”

Ook voor het thema economie geldt dat de wijkenaanpak iets toevoegt. Vraagstukken van economie en werk overstijgen het wijkniveau, maar de wijkenaanpak werkt wel als hefboom om de kracht van etnische ondernemers, ZZP'ers, grootwinkelbedrijven en creatieve ondernemers te verbinden met de grote sociale vraagstukken in de wijk. Zo introduceerde Hettie Politiek (Amsterdam) in de CoP de innige samenwerking met Albert Heijn en bracht ze vertegenwoordigers van dat concern mee om hun aanpak te presenteren en nieuwe contacten te leggen. AH werkt mee aan schoon, heel en veilig, wil informatie- en interactiepunt in de wijk zijn, helpt langdurig werklozen uit de wijk aan werk en wil andere lokale ondernemers aan deze aanpak binden. Het gesprek leidde tot praktische afspraken met de steden en samen stelden we vast dat het zinnig is lokaal op zoek te gaan naar andere grote ondernemers (HEMA, Zeeman, Dirk van der Broek, sportclubs) om een vergelijkbare rol te vervullen in de wijk. We stelden wel vast dat dit alleen van de grond komt als iemand uit de gemeente hieraan sleurt en op tijd de verbindingen organiseert tussen ondernemers, scholen, clubs en de betrokken jongeren. En zo iemand moet vooral niet gaan zitten coördineren maar de straat op en de betrokken bedrijven daarin meenemen.

In algemene zin stelden we vast dat de wijkenaanpak in veel steden voortbouwt op een langere traditie in wijkgericht en gebiedsgericht werken. Het is de kunst om de wijkenaanpak hier goed mee te verbinden. De wijk is gewoon een adequaat schaalniveau voor gemeenten om de verbinding te leggen tussen de straat en de stad, tussen burger en bestuur en tussen klant en gemeentelijke diensten. Hieronder vatten we dit samen en vullen we het aan met een aantal andere inzichten.

Lessen over het belang van continuïteit in de wijkenaanpak

De wijkenaanpak is essentieel voor het ontwikkelen van een krachtige sociale agenda ('sociaal-cultureel kapitaal', 'sociale herovering', 'collectieve zelfredzaamheid', 'achter de voordeur', 'vreedzame wijk') dicht op de leefwereld van de bewoners in die wijken.

De wijkenaanpak is een belangrijk instrument om de kracht van (maatschappelijk) ondernemerschap te verbinden met de sociale vraagstukken in wijken. Winkelketens (Albert Heijn als koploper), kleine bedrijven, het verenigingsleven en het onderwijs spelen een belangrijke rol bij het leefbaar houden van de wijk en het weer activeren van mensen.

De wijkenaanpak sluit aan op een bredere trend naar burger-, wijk- en gebiedsgericht werken en vormt een brug tussen de straat en de stad, en tussen burger en bestuur.

De wijkenaanpak kan uitstijgen boven het niveau van een optelsom van losse projecten als je je goed bezint op identiteit en samenhang in de wijk en als je er in slaagt alle partners achter een gezamenlijke aanpak te krijgen.

Voor het boeken van duurzame resultaten en voor de geloofwaardigheid naar bewoners moeten gemeenten en Rijk hun inspanningsplicht om deze aanpak 10 jaar vol te houden volledig waarmaken en niet te snel de labels vervangen.

De wijkenaanpak zal alleen betekenis hebben en houden als het verbonden wordt met het probleemoplossend vermogen op het niveau van stad en regio.

2.6 Best practices: niet uitrollen maar laten groeien

Wanneer je spreekt over steden die met de wijkenaanpak van elkaar leren valt al snel te term 'best practices'. Er worden ergens ervaringen opgedaan, vaak ook nog in een experimentele setting en dan zou het toch logisch zijn dat andere wijken en steden van die inzichten profiteren. Op het oog gebeurt dat nog te weinig. Maar er bestaat ook een gezonde weerstand tegen iets wat wordt gezien als zielloos kopieergedrag. Twee citaten uit verslagen van CoP-bijeenkomsten illustreren dit:

Elly van Kooten, WWI : "We kennen in Nederland projecten die aantoonbaar succesvol zijn. Toch gebeurt het zelden dat anderen dit succes vertalen naar een aanpak in de eigen stad of wijk. Het gaat niet om steeds weer een nieuwe hype maar om het verbreden van aantoonbare successen."

Jos van der Lans: "Aansluiten op de leefwereld vereist ook een strategie van oorspronkelijkheid: het kopiëren van praktijken van elders is de verkeerde weg."

Twee boodschappen die op het oog diametraal tegenover elkaar staan. Maar dat valt wel mee. In de CoP is geconstateerd dat er vooral veel sympathieke projecten in de etalage worden gezet maar te weinig methodieken die hun effectiviteit hebben bewezen. Aan het ‘evidenced based’ maken van die projecten moet dus nog gewerkt worden. Ook geldt dat projecten en methodieken alleen succesvol kunnen worden ‘overgeplant’ als er vruchtbare aarde is, te weten reeds lopende lokale initiatieven. Hoe succesvol een aanpak ook is die elders is ontwikkeld, in je eigen situatie moet je het toch weer steeds uitproberen. En daarbij past een bescheiden blik op maakbaarheid: probeer niet via een stortvloed van projecten alles in één keer op de schop te nemen. Kijk eerst goed wat een enkel initiatief teweeg brengt. Dat is de beste remedie tegen de gevreesde projectencarrousel.

In meerdere bijeenkomsten kwam dit principe van klein beginnen naar voren. In deel 1 van dit boekje wordt verwezen naar de discussie over het boek ‘Afri’ waarbij we vaststelden dat het vaak de kleine dingen en de bijzondere mensen zijn die het verschil maken. In een bijeenkomst met de stedelijke communicatiemedewerkers kwamen we op het concept van ‘de kracht van de druppel’: vele kleine successen maken uiteindelijk een groot verschil. Van der Lans reikte ons een vergelijkbaar maakbaarheidsconcept aan waarin kleine ingrepen de zelfsturing in de wijk een impuls kunnen geven: *“Doe vooral de dingen die een ketenreactie van eigen initiatieven in de wijk teweeg brengt en formuleer een politiek van de tijdelijkheid: niet alles dichtplannen en ruimte bieden voor tijdelijke initiatieven en functies.”*

In januari 2011 hadden we twee gasten op bezoek die ons op geheel verschillende manieren probeerden te verleiden te leren van hun praktijk. Barend Rombout bracht vanuit Rotterdam een stapeltje dvd’s mee met de door zijn Bureau Frontlijn ontwikkelde methodieken en nodigde de toehoorders uit dit waar mogelijk in hun praktijk te gebruiken. Hij liet ook zien hoe hard hij in zijn eigen stad botst op de bestaande instituties en hoopte via de CoP zijn werkwijze breder te verspreiden.

Caroline Verhoeff kwam de deelnemers inwijden in het Utrechtse project ‘vreedzame school, vreedzame wijk’ en vertelde hoe er via een strategie van olievlekwerking met succes gepoogd wordt deze aanpak in meerdere Utrechtse wijken ingang te doen vinden. Ze liet zien hoe belangrijk het is dat de betrokken scholen zich zelf eigenaar van de aanpak voelen. Zo gauw het project de geur krijgt van het van bovenaf ‘uitrollen’ van een aanpak gaat het mis. ‘Vreedzame wijk’ is ook een overkoepelend motto dat helpt om naast de scholen ook andere organisaties (vooral sportverenigingen) op deze benadering aan te spreken. Volgens Verhoeff is ook een succesvoorwaarde dat er afspraken worden gemaakt voor een meerjarige periode en het initiatief dus niet kan worden gelabeld als het zoveelste incidentele project.

Naar aanleiding van de presentatie van Verhoeff hebben de deelnemers onderstaande lessen geformuleerd over het vinden van een balans tussen leren van wat er elders gebeurt en lokaal maatwerk leveren.

CoP-lessen over het 'overplanten' van best practices

- 1 Afkijken mag en moet, omdat het je op nieuwe ideeën brengt en we niet overal het wiel opnieuw willen uitvinden. Pas wel op voor blind kopieergedrag. Maatwerk en oorspronkelijkheid zijn belangrijke normen voor de wijkenaanpak
- 2 Begin met het zoeken van aansluiting bij wat er al is. Niets is dodelijker dan een initiatief dat van buiten- of bovenaf wordt gedropt in een wijk waar het al zoveel moeite kost om initiatieven die vanuit de wijk zelf zijn ontwikkeld tot leven te brengen.
- 3 Gebruik in je aanpak simpele methodieken die bij de betreffende wereld passen en die er ook voor zorgen dat niet alleen professionals ermee uit de voeten kunnen. Gebruik de taal van de betrokken organisaties en mensen.
- 4 Gebruik het mechanisme van olievlekwerking: probeer stap voor stap anderen op de initiatieven aan te sluiten en kom vooral in actie als ze er zelf om vragen en jij er niet mee hoeft te leuren.
- 5 Probeer het maakbaarheidsconcept van de druppel uit: door klein ingrepen zelfversterkende mechanismen in gang zetten die uiteindelijk grote effecten hebben. En schroom niet om een tijdelijk initiatief ook tijdelijk te houden, niet alles hoeft structureel te worden.
- 6 Gebruik de kracht van mensen die 'het verschil maken' en 'er echt voor gaan'. Vaak blijkt succes afhankelijk van die mensen. Je moet je daarom ook steeds afvragen of het werkt om methodieken over te planten zonder de mensen die dat tot een succes weten te maken;
- 7 Probeer methodieken evidence based te maken en de resultaten te objectiveren. Vaak worden 'best practices' gekopieerd omdat ze een goede pers hebben en sympathiek zijn en niet omdat ze hun effect bewezen hebben.
- 8 Verbind best practices met een richtinggevende visie die alle betrokken partners onderschrijven en internaliseren. Zo kan een initiatief als vreedzame school floreren als vreedzaamheid en wederzijds respect ook de centrale boodschap is in de wijkenaanpak en in het verenigingsleven.
- 9 Stuur vooral op continuïteit van een initiatief en een lange adem van de initiatiefnemers en sponsors. Iedereen wordt intussen moe van de eenmalige projecten die te zeer gebaseerd zijn op hypes en tijdelijke financiering.

2.7 Monitoring en verantwoording: geen verplicht nummer

Een steeds terugkerend thema is hoe voortgangsbewaking te organiseren en verantwoording af te leggen op een manier die niet aanvoelt als verplicht nummer of papieren rompslomp. Vanuit de steden werd als probleem geagendeerd dat ze regelmatig op afroep van de Tweede Kamer cijfers moeten opleveren en dat dit proces los stond van de lokale wijze van meten en verantwoorden. Ook ontstaat er een cijfer- en rapportagemoeheid: dikke rapporten die los raken van de werkelijkheid en daarvoor moet je ook nog eens mensen met enquêtes lastig blijven vallen. Op die manier wordt rapporteren een verplicht nummer en niet gebruikt om er van te leren en eerlijke verantwoording af te leggen. Die rapportages met lokale gegevens zijn ook van wezenlijk belang om het politieke commitment voor de wijkenaanpak levend te houden. Vandaar de noodzaak om het rapportagesysteem beter te maken.

De kwaliteit van veel rapportages laat nogal te wensen over zo stelde de wetenschappelijke commissie vast. Er is geen helder onderscheid tussen soorten rapportages (verantwoording, monitoring, effectstudies, ontwikkelingsonderzoek, procesevaluaties), de relatie met de doelen van de wijkenaanpak wordt te weinig gelegd, er wordt niet gewerkt met referentiegebieden en er worden te veel en te vage indicatoren gebruikt. Op deze wijze werken de monitors onvoldoende als instrument om scherp te onderscheiden tussen wat wel en niet werkt. Dat kan en moet beter.

Daarbij moesten we wel vaststellen dat het moeilijk is en zal blijven om de relatie te leggen tussen output en outcome van de inspanningen. We zullen steeds met behulp van wetenschappelijk onderzoek moeten blijven zoeken naar welke relatie tussen inspanning en maatschappelijk effect kan worden geïdentificeerd als causaal verband. Instrumenten als ‘het kennisfundament’, de Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse (MKBA) en de WWI-outcome-monitor kunnen daarbij behulpzaam zijn.

Er kan een spanning ontstaan tussen het snel kunnen laten zien van successen en de boodschap dat het nu eenmaal een zaak van lange adem is. Dat dilemma is niet makkelijk oplosbaar. Samen moeten we zorgen een goede mix te maken van ‘quick wins’ en geduld. Op dit punt stelden we samen vast dat het wel eens goed zou zijn om de dialoog te zoeken met leden van gemeenteraden en de Tweede Kamer om rechtstreeks van hen te horen welk type informatie zij vooral belangrijk vinden.

Last but not least is er grote behoefte aan rapportages van waarin de wereld en de mens achter cijfers zichtbaar wordt: geen datagedreven maar actiegerichte rapportages, geen fixatie op cijfers maar verhalen van en over mensen in de wijk. Laat bewoners zelf het verhaal vertellen, laat ze (elkaar) interviewen en maak meer gebruik het instrument bewonerservaringsonderzoek. Dat is ondermeer al in Amsterdam-Oost, Groningen en Dordrecht gebruikt. Deze verhalende rapportages geven meer de energie en laten ook het optimisme onder de wijkenaanpak doorklinken. Deelnemers hebben dit ook in de praktijk toegepast en dat heeft tot beter rapportages aan de Tweede Kamer geleid. We waarschuwen onszelf wel dat dit niet mag uitmonden in reclameachtig proza waarin alle plooiën worden gladgestreken. Je moet bereid zijn verantwoording af te leggen en ook te laten zien waar het niet lukt en wat weerbarstig is. Als je dat niet doet, word je ongeloofwaardig voor de mensen aan wie je verantwoording aflegt.

Praktische tips uit de CoP over monitoring en verantwoording

Leg steeds de relatie tussen wat je rapporteert en de doelen van de wijkenaanpak. Wees eerlijk over wat (nog) niet goed lukt, en over hoe lastig de relatie valt te leggen tussen inspanning en diepere veranderingen in de wijk. Deel wel je optimisme maar maak er geen glossy verhalen van die uitnodigen er doorheen te prikken.

‘Keep it simple & smart’; maak een beperkt aantal indicatoren per doelstelling en ga alleen op specifieke thema’s de diepte in. Gebruik de landelijke platforms met (collega-)projectleiders en onderzoekers om die indicatoren op elkaar af te stemmen.

Maak een helder onderscheid in soorten meting en rapportage: effectstudies, voortgangsbewaking, ontwikkelingsonderzoek en procesevaluaties zijn volstrekt verschillende instrumenten die wel eens door elkaar worden gehaald.

Laat zoveel mogelijk de bewoners en politici zelf het verhaal vertellen. En gebruik de verantwoording om met een bredere groep politici en bewoners in gesprek te komen.

Stel de zachte informatie centraal, verwerk de harde, cijfermatige, info vooral in bijlagen. Werk in de presentatie veel met beeldtaal.

Ga op zoek naar de omslagpunten en ‘early warnings’ zodat je niet steeds achter de feiten aanloopt in je rapportages. En kijk daarbij niet alleen naar signalen voor het afglijden van buurten maar ook naar de hefboomen voor de spiraal naar boven.

Meet op een lager schaalniveau (buurten) dan stad en wijk. Dit om de zeggingskracht van de cijfers te vergroten. Werk ook met referentiegebieden om een maatstaf te vinden voor succes en falen.

2.8 Beweging in de wijkenaanpak

De verleiding is groot om al het voorgaande in enkele overkoepelde lessen of in een nieuwe sturingsfilosofie voor de wijkenaanpak te vertalen, maar dan schieten we het doel van de CoP voorbij. De inzichten zijn in het leerproces opgekomen en langsgelopen en hebben niet het karakter noch de pretentie van een samenhangende visie of agenda. Iedereen kan er zijn leerpunten uithalen. In de bijlage staan ze samengevat in 10 punten, handig voor mensen die het prettig vinden om met bondige ‘to-do’-lijstjes te werken, minder bruikbaar voor mensen die meer inkleuring en diepte zoeken.

Wat nog wel een boeiende vraag is: hoe verhoudt zich het leerproces in de CoP tot het bredere maatschappelijke en politieke debat over de wijkenaanpak. Grofweg maakten we de afgelopen jaren mee: de overgang van pionieren naar stabiliseren in de wijkenaanpak, de financiële crisis en bezuinigingen, de overgang van het kabinet Balkenende naar het kabinet Rutte, voortdurend discussies in politiek, wetenschap en media over effectiviteit van de wijkenaanpak en een verdere stapeling van nieuwe ambities op de wijkenaanpak: veiligheidshuis, vreedzame wijk, wijkeconomie, gezond leven, de sluitende jeugdaanpak, ketenaanpak voor multiprobleemgezinnen enz. Dat creëert een permanente onrust rond de wijkenaanpak en veel twijfel over de vraag of het commitment om de extra aandacht 10 jaar vol te houden kan worden verzilverd. In die context is de CoP een prettig leeromgeving waarin we rust, ruimte en richting weten te realiseren en nieuwe energie kunnen opwekken.

We hebben gekeken in welke fase de wijkenaanpak zich bevindt en impliciet met elkaar vastgesteld welke beweging we willen en moeten maken de komende jaren. Voor de thema's die we hiervoor hebben behandeld ziet dat er (enigszins gechargeerd) zo uit:

VAN	NAAR
Bouwen aan zelfredzaamheid bewoners	Vertrouwen op zelfredzaamheid bewoners
Systeemwereld optimaliseren en veel professionele afstemming	Consequent vanuit de leefwereld van bewoners denken en handelen
Wijkenaanpak buiten staande organisatie	Wijkenaanpak geïntegreerd in de organisatie
Claims op de corporatiegelden	Duurzaam partnerschap met de corporaties
Goed in de steigers zetten van de (integrale) aanpak	Er gelijk op af, leren door uitproberen
Wijkenaanpak als projectencarrousel	Partijen verbinden op gedeelde ambities en beperkt aantal acties met lange adem
Best practices en sympathieke projecten verder uitrollen	Bewezen methodieken integreren in lokale praktijk
Cijfergedreven rapportageplicht	Kwalitatieve en oprechte verantwoording

Iedere betrokkene bij de wijkenaanpak moet voor zichzelf maar vaststellen of dit een realistische en gewenste beweging is en zo ja, hoe ver hij of zij daar zelf in is. In dit boekje zitten daarvoor voldoende aanknopingspunten en zeker voor elk wat wils. De deelnemers aan de CoP zijn er van overtuigd dat we samen nog wel wat te winnen hebben en zullen we zeker op deze weg voortgaan.

Bijlage: Tien inzichten in de sturing van de wijkenaanpak



1 Consequent werken vanuit de leefwereld van de bewoners

Leg/laat het stuur in handen van de bewoners. Bouw voort op hun initiatieven en geef hen de ruimte zelf prioriteiten te stellen en deskundigheid in te schakelen. Daarvoor moet je wel uit de logica van de systeemwereld (beleidstaal, coördinatie en afstemming, projectmanagement, papieren plannen, protocollen, procedures) stappen en in de logica van de leefwereld van de bewoners ('waar liggen zij van wakker?', wat gebeurt er op straat, achter de voordeur en in de school?).

2 Bouwen op de kracht van bewoners

Bouw je wijkenaanpak en de beeldvorming daarover niet alleen op problemen maar vooral ook op wat goed gaat en waar bewoners eigenwaarde en plezier aan ontlene. Herken en gebruik de netwerken die de bewoners al hebben. Dus niet van buitenaf ontmoeting, binding en zelfredzaamheid gaan organiseren alsof er vanaf nul moet worden begonnen.

3 Wijkgerichte sturing onmisbaar maken

Verlies je niet in principiële discussies over de vraag of het schaalniveau van de wijk wel het goede niveau is om de grote maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Bouw voort op de agenderende en verbindende functie die de wijkenaanpak tot nu toe heeft gehad en leer soepel te schakelen tussen de verschillende schaalniveaus.

4 Duurzaam partnerschap met de corporaties

Invester in een gelijkwaardige relatie (in kennis, inbreng en respect) met de corporaties. Vertrouw op complementariteit in belangen en herbevestig bij wijzigende omstandigheden het commitment om de wijkenaanpak samen 10 jaar vol te houden. Verwacht niet dat de corporaties de gemeentelijke ambities wel even financieren, maar wel dat ze zich voor die periode binden.

5 Activeren van maatschappelijk ondernemerschap

Benut de kracht en de inzet van (maatschappelijke) ondernemers en instellingen om de grote sociale vraagstukken in de wijk (werkloosheid, jeugdproblematiek, kwaliteit van de openbare ruimte) tegemoet te treden. Ondernemers als Albert Heijn, de scholen en de sport-

clubs willen zich hier ook voor inzetten. Zonder deze netwerken is de basis onder de wijkenaanpak te smal.

6 Verankeren van de wijkenaanpak in bestuur en organisatie

Bouw aan een stevige verankering van de wijkenaanpak bij de politiek, de gemeentelijke organisatie en de departementen. Zoek daarin een goede mix van organisatorische (gebiedsgericht/integraal werken) en mentale ('achter je PC vandaan') interventies en van een stimulerende en confronterende aanpak. Zo verminder je de afhankelijkheid van de wijkenaanpak van specifieke projecten.

7 Actiegerichtheid

Wees zakelijk en waar nodig confronterend in de relaties met anderen en ga niet zitten sleutelen aan plannen tot iedereen het er mee eens is. Beter iets onafs en gedurfd uitproberen dan wachten op de grote omslag met het breedste draagvlak. En beter achteraf verantwoorden waarom je iets deed dan waarom je niets deed.

8 Nieuwe aanpakken niet uitrollen maar laten groeien

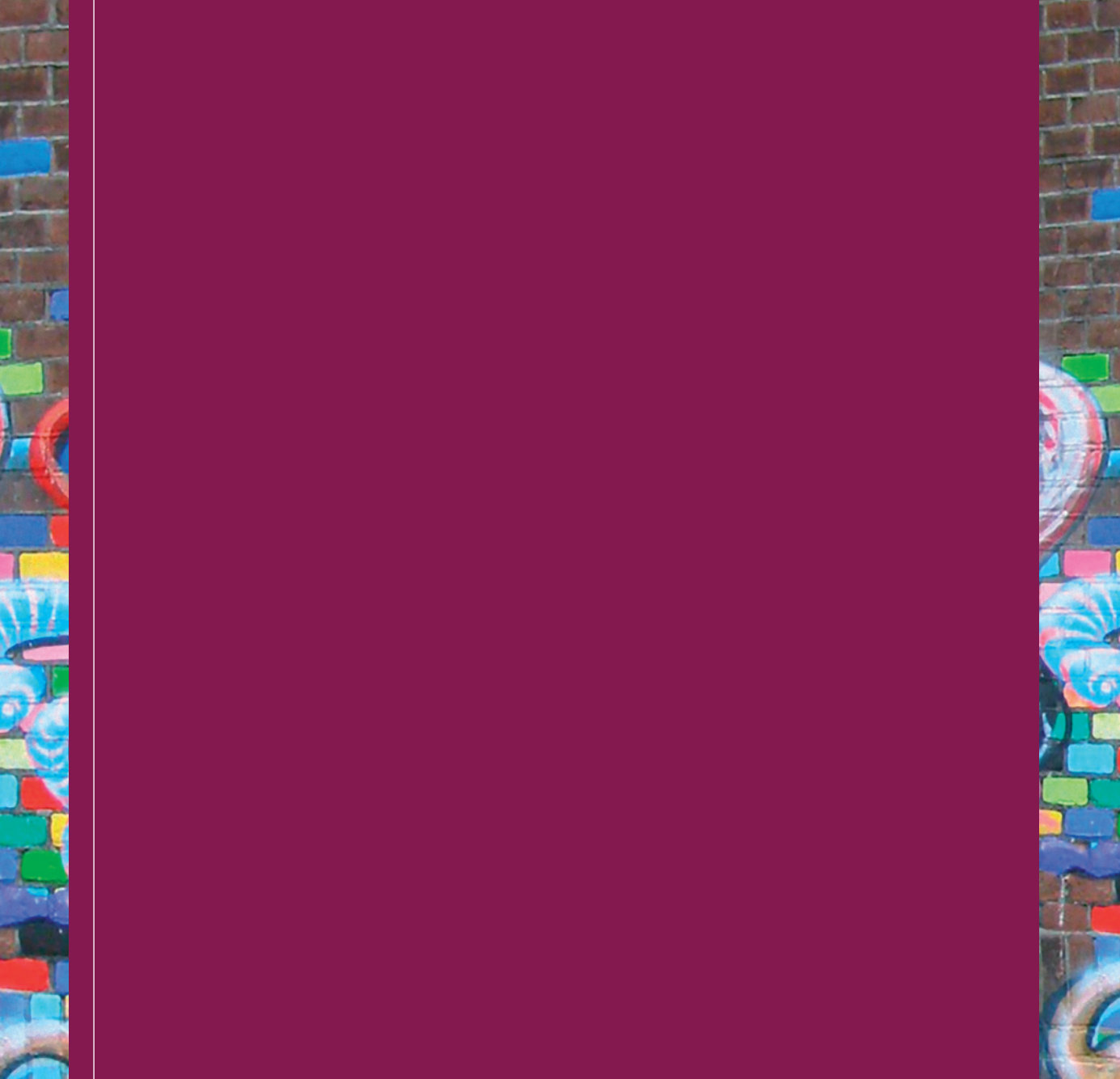
Leer van (succesvolle) projecten en 'best practices' van anderen en verbindt deze met de lokale praktijk zodat er sprake is van maatwerk. Begin daarbij klein en gebruik de kracht van individuen 'die het verschil maken' en van olievlékwerking om het verder te verspreiden.

9 Een scherp oog voor wat er toe doet

Leer beter waarnemen hoe schijnbare details (kleine successen, bijzondere mensen, informele ontmoetingsplekken) het verschil kunnen maken. Vertaal dat in nieuwe maakbaarheidsconcepten waarbij kleine ingrepen groot kunnen uitpakken ('de kracht van de druppel', keteneffecten veroorzaken).

10 Van rapportageplicht naar verantwoording nemen

Maak geen rapportages over de wijkenaanpak die vooral bestaan uit cijfers, los zijn geweest van de praktijk en waarin alle hobbels behendig worden gladgestreken. Laat voelen wat de wijkenaanpak verandert in het leven in de wijk en wees oprecht in wat lukt, niet lukt en een lange adem vergt. En zoek de dialoog met de politiek hierover.



Nicis Institute

Laan van N.O. Indië 300 T +31 (0)70 344 09 66
2593 CE The Hague F +31 (0)70 344 09 67
P.O. Box 90750 info@nicis.nl
2509 LT The Hague www.nicis.nl