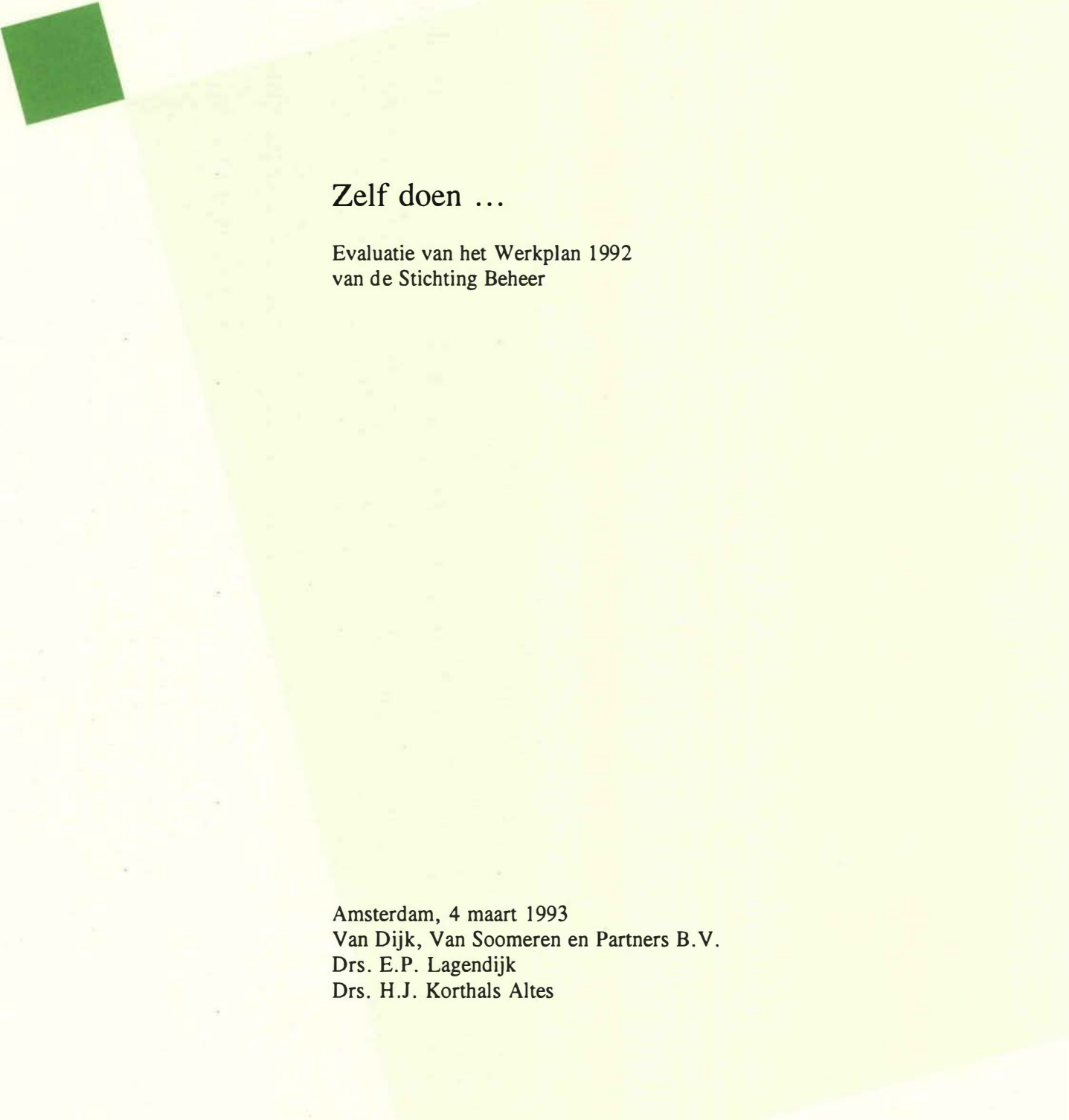




Zelf doen ...

Evaluatie van het Werkplan 1992
van de Stichting Beheer

Amsterdam, 4 maart 1993
Van Dijk, Van Someren en Partners B.V.
Drs. E.P. Lagendijk
Drs. H.J. Korthals Altes

van dijk, van someren en partners

Van Dijk, Van Someren en Partners BV
KvK Amsterdam nummer 176.766
Van Diemenstraat 410 - 412, Amsterdam
postadres Mariottplein 9, 1098 NW Amsterdam
tel 020 - 625 75 37, 626 69 70
fax 020 - 627 47 59

Inhoudsopgave

	Pagina:
1 Inleiding	1
1.1 De opdracht	1
1.2 Leefbaarheidsproblematiek SpaZee-buurt	2
1.3 Voorgeschiedenis van de Stichting Beheer	3
1.4 Onderzoeksverantwoording	4
2 Organisatie, functioneren en werkplan van de Stichting Beheer	7
2.1 Organisatie	7
2.2 Dagelijks functioneren	9
2.3 Werkplan 1992	10
3 Vernieuwende projecten	13
3.1 Graffiti remover brigade	13
3.2 Groenteam	13
3.3 Beheer Suikerplein	14
3.4 Niet voor evaluatie geselecteerde projecten	15
4 Evaluatie vernieuwende projecten 1992	16
4.1 Graffiti remover brigade	17
4.2 Groenteam	18
4.3 Beheer Suikerplein	19
5 Evaluatie Stichting Beheer: organisatie, samenwerking en reikwijdte	23
5.1 Organisatie en overhead van de Stichting Beheer	23
5.2 Stadsdeel Westerpark	26
5.3 Woonstichting De Doelen	26
5.4 Gemeentepolitie Amsterdam: Wijkteam Spaarndammerstraat	28
6 Conclusies en advies	29
6.1 Conclusies ten aanzien van de overkoepelende vraag	29
6.2 Adviezen op basis van eigen aanbevelingen Stichting Beheer	29
6.3 Adviezen ter verbetering van de organisatie bij Stichting Beheer	32
6.4 Algemeen advies tot besluit	33

De bijlagen zijn opgenomen in een afzonderlijk bijlagenboek

Zelf doen ...

De Stichting Beheer is een jonge onderneming in de Spaarndammer- en Zeeheldenbuurt vóór en dóór bewoners zelf met tot op heden voornamelijk één opdrachtgever: de gemeente. De Stichting Beheer voert voor haar opdrachtgever projecten uit die anders 'zouden blijven liggen' of misschien door de gemeente zelf gedraaid zouden moeten worden. De kerntaak achter deze projecten is gelegen in zelfbeheer. In de optiek van de stichting zou zelfbeheer een stimulerende rol vervullen in het betrekken van bewoners bij hun eigen woon- en leefomgeving. Door buurtbewoners het beheer te laten regelen, zouden volgens de stichting ook de sociale contacten toenemen. Met deze dienstverlening, die de jaaromzet van de Stichting Beheer bepaalt, is op jaarbasis een bedrag gemoeid van bijna een half miljoen gulden. Een dermate omvangrijke zelforganisatie voor buurtbeheer zoals die in en door de Stichting Beheer tot stand is gebracht, kent zijn gelijke niet in Nederland.

Deze stichting moet haar eigen weg verkennen en een plaats zien te verwerven in het veld van reguliere instanties die met beheer zijn belast. Het is daarom logisch dat er na verloop van tijd vragen kunnen rijzen, zowel bij de organisatie (gaat het wel goed zoals wij het zelf doen?) als bij de opdrachtgever (krijg ik wel waar voor mijn geld, als ik het aan een zelforganisatie uitbesteed?).

Op een gegeven moment wordt die vraag zo prangend dat een 'derde partij' wordt ingeschakeld om zich hierover te buigen. Deze 'derde partij' is bureau Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP) geworden, gevestigd in een bedrijfsverzamelgebouw aan de Van Diemenstraat in de SpaZee-buurt. Het onderkomen van DSP is ontwikkeld door middel van zelfwerkzaamheid, en wordt nog steeds als zodanig beheerd. Het is dus een bureau dat vertrouwd is met de buurt, en ... met het zelf doen.

1 Inleiding

1.1 De opdracht

Vijf jaar geleden werd geconcludeerd dat "een samenhangende aanpak van het technische en sociale buurtbeheer nodig is om hernieuwd verval te voorkomen, want de buurt wil niet op herhaling".¹ Vanaf die tijd is een aanzet gegeven tot het bevorderen van de leefbaarheid in de buurt. De Stichting Beheer is voortgekomen uit initiatieven die door bewoners(groepen) genomen zijn op het gebied van zelfbeheer. Met ondersteuning van de werkgroep Buurtbeheer van het Wijkopbouworgaan Spaarndam zijn diverse ideeën en activiteiten ontwikkeld op het gebied van sociaal- en zelfbeheer. Voor de uitvoering van de projecten, waarbij betrokkenheid en zeggenschap van bewoners centraal staat, is een zelforganisatie opgericht: de Stichting Beheer.

De filosofie achter het doel dat de Stichting Beheer zich stelt is *"(...) om bewoners en gebruikers te betrekken bij en verantwoordelijkheid te geven over voorzieningen in zijn algemeenheid en in het bijzonder die van de openbare ruimte"*. (Stichting Beheer, 11-03-1991). Kernbegrip daarin is verbetering van het eigen leefmilieu. Zelfbeheer zal, in de optiek van de stichting, een stimulerende rol vervullen ten aanzien van het vergroten van de betrokkenheid van bewoners bij hun eigen woon- en leefomgeving. Tegelijkertijd zal door samenwerking een basis gelegd worden voor een versterking van de samenlevingsopbouw. De stichting beoogt door haar specifieke aanpak een meerwaarde te geven aan haar producten. Door buurtbewoners het beheer te laten regelen, komen zij namelijk meer met elkaar in contact. Daarnaast tracht de stichting actief werk te bieden aan (jeugdige) werklozen uit de wijk. Hiermee wordt niet alleen de betrokkenheid vergroot, maar wordt ook een bijdrage geleverd aan het scheppen van additionele arbeidsplaatsen in de buurt.

De Stichting Beheer heeft samen met het Wijkopbouworgaan Spaarndammer- en Zeeheldenbuurt (SpaZee-buurt) een beheerplan ontwikkeld; in eerste instantie voor het Suikerplein en omgeving, later (in de vorm van een werkplan) kregen de plannen een ruimere territoriale uitstraling. De Stadsdeelraad Westerpark heeft uit het fonds Sociale Vernieuwing middelen ter beschikking gesteld voor de uitvoering van de plannen. Vanaf augustus 1991 is daarmee een aanvang gemaakt.

Op basis van de (goedgekeurde) plannen voor 1992 heeft de Stichting Beheer behoefte aan een externe evaluatie van de activiteiten. Tevens vraagt de stichting aandacht voor de voortgang, nieuwe activiteiten en projecten. De subsidiegever van de Stichting Beheer, Stadsdeel Westerpark heeft een aantal evaluatiecriteria geformuleerd op grond waarvan de doelstellingen en organisatie van de stichting kunnen worden beoordeeld. In opdracht van de Stichting Beheer is Bureau Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP) verzocht het evaluatie-onderzoek te verrichten.

¹ zie: Beheernota Wijkopbouworgaan SpaZee-buurt, 1988.

1.2 Leefbaarheidsproblematiek SpaZee-buurt

De stadsvernieuwing die in de SpaZee-buurt nagenoeg is voltooid, is geen medicijn tegen alle buurtkwalen. Zo zijn vernieling, vervuiling en parkeeroverlast nog steeds zichtbare uitingen van intolerantie en gebrek aan verantwoordelijkheid voor de buurt en haar bewoners. In de vele ambtelijke en journalistieke verhandelingen die aan deze problematiek gewijd zijn, wordt dergelijk gedrag toegeschreven aan een manifest heersende onvrede die zou samenhangen met een (voorgoed?) verdwenen gemeenschapsgevoel in met name vooroorlogse wijken. In deze visie zou het juist de samenhangende onder de bewoners zijn die in vroeger tijden de betrokkenheid bij het leven in de buurt deed versterken. Deze traditionele gevoelens van onderlinge verbondenheid waren daarmee de pijlers van veiligheid en vertrouwen in de buurt.

Voornamelijk door grootschalige internationale ontwikkelingen zoals modernisering van industrie, dienstverlening en handel, maar ook door migratie en mondialisering van culturen zijn steeds meer mensen zich op een hoger geografisch schaalniveau gaan oriënteren. Dit is onder andere ten koste gegaan van de band die mensen traditioneel hadden met de buurt of wijk. Deze relatief autonome ontwikkeling die is samengegaan met individualisering is hoogstwaarschijnlijk niet te stoppen, laat staan terug te draaien. Dat is ook niet de bedoeling. De vraag is veel eerder: Op welke wijze kunnen mensen, die min of meer toevallig met elkaar in één buurt wonen, meer betrokken worden bij en verantwoordelijkheid dragen voor de leefbaarheid in die buurt?

Buurtten die geconfronteerd worden met leefbaarheidsproblematiek hebben meestal al langere tijd te maken met een negatieve verloederingspiraal. De problematiek doet zich hoofdzakelijk voor in buurten met kwalitatief slechte woningen, een lage sociaal-economische status van de meerderheid van haar bewoners, een hoge mutatie- en migratiegraad, etnisch en cultureel conflicterende levensstijlen, gebrek aan openbare ruimte en een laag voorzieningenniveau ten aanzien van gezondheid, welzijn, onderwijs en arbeid. In vergelijking met andere wijken, hebben grote groepen bewoners van achterstandsbuurtten te kampen met sociale, financiële en medische problemen. Hierdoor is het niet denkbeeldig dat zij eerder prioriteit geven aan het verbeteren van hun eigen (persoonlijke of familie-) levensomstandigheden, dan aan het verbeteren van de leefbaarheid in de buurt. Dit betekent niet dat verloedering van de directe woonomgeving de buurtbewoners onverschillig laat. Uit onderzoek blijkt dat men zich ergert aan het verval van de directe woonomgeving. Dit uit zich in toenemende onveiligheidsgevoelens, vervreemding ten opzichte van het openbare buurtleven en vermijding van de openbare ruimte. Men blijft maar liever thuis.

De Spaarndammerbuurt, in de jaren twintig ontworpen op initiatief van de socialistische wethouder Wibaut, was jarenlang de gedroomde werkelijkheid van het socialisme. Het gemeenschapsleven bloeide volop en er heerste een gezellige, bedrijvige sfeer. Sindsdien is de buurt in meerdere opzichten sterk veranderd. Tegenwoordig wordt de sfeer in hoge mate bepaald door de pluriforme bevolkingssamenstelling. Jongeren die alleen of met z'n tweeën wonen, migranten, ouderen en werklozen domineren in aantal de buurt. De Spaarndammerbuurt heeft relatief veel gezinnen (met kinderen) die van een uitkering afhankelijk zijn. Meer dan de helft van de buurtbewoners is direct of indirect aangewezen op een overheidsuitkering.

Hoewel het voorzieningenniveau van de buurt redelijk op peil is gebleven², zijn er niet veel ontmoetingsplaatsen en andere recreatieve en culturele initiatieven die de buurt levendiger maken. Jongeren kunnen terecht in één centrum dat bovendien één allochtone bevolkingsgroep aantrekt. Daarnaast kent de buurt nauwelijks commerciële vrijetijdsvoorzieningen. Mede daarom wordt de buurt veelal gekarakteriseerd als kaal, saai en ongezellig. Hoewel niet volledig, kan leefbaarheidsproblematiek in de buurt als volgt worden ingedeeld:

- problemen die samenhangen met werkloosheid en uitkeringen;
- huisvestingsproblemen;
- taalproblemen;
- sociale problemen;
- problemen met vrijetijd (rondhangende jeugd/gebrek aan recreatieve en culturele voorzieningen).

In de praktijk blijken deze problemen op complexe wijze met elkaar samen te hangen. Vaak lijken ze structureel en uitzichtloos. Voorbeelden van leefbaarheidsproblematiek zijn bijvoorbeeld klachten over burenoverlast, angst om de straat op te gaan, gezondheidsproblemen of vereenzaming. Leefbaarheidsproblematiek wordt vaak niet of nauwelijks geuit. Het aantal klachten (waar deze ook worden behandeld of geregistreerd) geeft hier geen reëel beeld van naar aard en omvang. Naar aanleiding van een inventarisatie (Stadsdeel Westerpark, 1992) is een lijst samengesteld met structurele problemen of probleemgroepen (zie bijlage I).

1.3 Voorgeschiedenis van de Stichting Beheer

De Stichting Beheer kan worden beschouwd als een conglomeraat van reeds eerder bestaande initiatieven tot zelfbeheer. Hoewel zelfbeheer het uitgangspunt van de stichting is, blijkt dit in de praktijk lang niet altijd voor 100% mogelijk te zijn. In werkelijkheid is er eerder sprake van medebeheer door bewoners. Financieel bestaat er tot op heden een afhankelijkheidsrelatie met de gemeentelijke overheid. Vóór de instelling van de Stadsdeelraad heeft de stichting subsidie gekregen voor activiteiten en coördinatiekosten van de Centrale Stad. De toenmalige Dienst Openbare Werken stelde gelden beschikbaar voor onder meer het beheer van binnentuinen. Met ingang van mei 1990 viel de Stichting Beheer onder stadsdeel Westerpark. Hierdoor kwam ook de subsidierelatie in een ander bestuurlijk perspectief te staan. Op ambtelijk niveau is aansluiting gevonden bij de sector Stadsdeelwerken. In 1990 is de aanvraag van subsidie door het stadsdeel afgewezen. Het dagelijks bestuur van het stadsdeel was toen van mening dat "(...) de situatie bij de Stichting wat betreft coördinatie, continuïteit, administratieve organisatie, samenstelling van bestuur, begeleiding van projecten etc. niet duidelijk was" (Commissie van Advies, nota 'Stichting Beheer', 26-02-1991). Een jaar later heeft het dagelijks bestuur gelden ter beschikking gesteld voor 0.5 coördinatieplaats ten behoeve van goedgekeurde projecten waaronder een project 'parkeerwacht Spaarndammerstraat'.

2 Er is een sporthal, openluchtzwembad, theater, verzorgingstehuis met aanleunwoningen, sociaal-medisch centrum, bibliotheek en een buurthuis. Bovendien is het algemeen maatschappelijk werk en het ouderenwerk vertegenwoordigd in de buurt en zijn er sociaal raadslieden (Stadsdeel Westerpark, 1992).

Het stadsdeel heeft de volgende voorwaarden aan deze formatieplaats gekoppeld:

- De samenstelling van het bestuur van de Stichting mag geen vermenging hebben met de Buurt Ontwikkelingsmaatschappij;
- Het stichtingsbestuur zal pogen het relatief grote aantal bestuursleden dat ook deelraadslid is terug te brengen, en de vrijgekomen functies te laten vervullen door anderen;

Het stadsdeel concludeerde in februari 1992 dat de verschillende projecten van de stichting in de periode 1990/1991 moeizaam op gang komen. De samenwerking met het stadsdeel verliep niet optimaal. De ambtelijke begeleiding werd bij de meeste projecten geboden door de sector Stadsdeelwerken. Vooral de financiële transacties tussen de stichting en deze sector gingen met veel problemen en ergernis gepaard. De stichting geeft aan juist hier meer eigen zeggenschap in te willen hebben. Beide partijen hebben deze onbevredigende situatie in de hand gewerkt.

Toen tegen het einde van 1991 het project parkeerwacht strandde, en problemen rond de kinderboerderij hoog opliepen, is een vergadering belegd tussen het stadsdeel en de stichting. Het volgende is afgesproken:

- De stichting moet orde op zaken stellen ten aanzien van organisatie en financieel beheer (met name van de dan juist aangestelde coördinator wordt ten aanzien hiervan veel verwacht);
- Gezien de moeizame voortgang van veel projecten, zal de stichting eerst moeten zorgen voor optimalisering van de huidige activiteiten. Wanneer dát is gerealiseerd, kan gedacht worden aan verruiming van het activiteitenpakket.

1.4 Onderzoeksverantwoording

Tegen bovengeschetst perspectief vindt deze evaluatie plaats. De evaluatie heeft betrekking op de projecten van de Stichting Beheer in 1992. Deze projecten zijn opgenomen in het *2e herziene werkplan 1992*³ (Stichting Beheer, 14 augustus 1992).

In dit werkplan zijn de volgende projecten beschreven:

- Graffiti remover brigade
- Beheerplan Suikerplein
- Groenteam
- Kinderboerderij/Stalhouderij
- Buitenmuseum

In dit onderzoeksrapport wordt getracht antwoorden te geven op twee soorten evaluatievragen. Deze vragen worden gesteld door twee organisaties met verschillende belangen: de Stichting Beheer (opdrachtgever van het onderzoek en object van onderzoek) en de gemeente (stadsdeel Westerpark) als subsidiegever van de Stichting Beheer. De verschillende aandachtsgebieden voor evaluatie, de vragen en de vragenstellers zijn als volgt gegroepeerd:

3 Het eerste concept hiervan is 15 juni 1992 opgesteld. Overigens werd dit plan ook *2e herziene werkplan 1992* genoemd.

1 De activiteiten van de Stichting Beheer

De vragen van de Stichting Beheer spitsen zich toe op de eigen activiteiten en het eigen functioneren. De Stichting vraagt het onderzoeksbureau:⁴

- de activiteiten van de stichting te evalueren op basis van het goedgekeurde werkplan 1992 en de criteria van de subsidiegever;
- het doen van aanbevelingen over de voortgang van de Stichting Beheer; eventuele nieuwe activiteiten en projecten.

De beantwoording van deze vragen vindt de lezer in hoofdstuk 3, 4 en 6.

2 De organisatie en financiering van de Stichting Beheer

De vragen van de subsidiegever zijn gericht op de prijs/kwaliteitverhouding van de stichting beheer. Stadsdeel Westerpark verzoekt om beantwoording van de volgende vragen:⁵

- In hoeverre zijn de algemene doelstellingen van de Stichting Beheer gehaald?
 - Hebben de activiteiten van de stichting er toe bijgedragen dat de bewoners meer betrokken zijn geraakt bij hun woon- en leefomgeving?
 - In hoeverre heeft de stichting bijgedragen aan het creëren van nieuwe werkgelegenheid voor (jeugdige) werklozen uit de wijk?
- In hoeverre staat de hoogte van de *overhead* in relatie tot de *output* van de projecten?
 - Indien de *overhead* veel hoger is dan 15%, hoe kan dit dan worden teruggebracht?
 - Is het wenselijk de *overhead* apart te blijven financieren, of dient de *overhead* te worden vertaald in de projecten? In het tweede geval, volgens welke verdeelsleutel?
 - Wat is in 1992 de meerwaarde geweest van de *coördinatiefunctie* bij de stichting?

De beantwoording van deze vragen vindt de lezer in hoofdstuk 2 en 5.

Overkoepelende probleemstelling

Om samenhang te scheppen in de reeks van ongelijksoortige vragen, is door DSP een overkoepelende, meer abstracte probleemstelling geformuleerd:⁶

"Welke vernieuwende elementen in de aanpak van het beheer komen de leefbaarheid in de buurt ten goede en hoe kan die aanpak ook op andere plekken in de buurt worden gerealiseerd?" De beantwoording van deze vraag geschiedt in hoofdstuk 6.

Onderzoeksmethode

De activiteiten van de stichting zijn hoofdzakelijk door middel van interviews met betrokkenen geëvalueerd.⁷

Interviews hebben plaatsgevonden met vertegenwoordigers van de volgende organisaties waarmee de stichting samenwerkt (zie bijlage IV voor een volledige namenlijst):

- **stadsdeel Westerpark:** dagelijks bestuur, sectoren Stadsdeelwerken, Algemene Zaken en Welzijn;
- **Stichting Beheer:** bestuur, coördinator stichting, coördinator Suikerplein, werkbegeleider Graffiti remover brigade;
- **Woonstichting De Doelen;**
- **Politie Wijkteam Spaarndammerstraat;**

4 In: brief van Stichting Beheer aan DSP dd. 11-11-1992.

5 In: brief van stadsdeel Westerpark aan Stichting Beheer dd. 10-12-1992.

6 In: *Onderzoeksvoorstel inzake evaluatie Werkplan Stichting Beheer* dd. 02-12-1992 van DSP aan Stichting Beheer.

7 De interviews bevatten vragen over een aantal items. Deze items zijn met de vragenlijsten opgenomen in bijlage (III).

- **Bewonersgroep Suikerplein.**

Naast informatie uit interviews is waar nodig gebruik gemaakt van schriftelijke informatie, zoals nota's, rapporten, brieven en notulen. Verwijzingen naar schriftelijke bronnen zijn weergegeven door middel van noten.

2 Organisatie, functioneren en werkplan van de Stichting Beheer

2.1 Organisatie

Bestuur, administratie en coördinatie

Het bestuur van de stichting bestaat uit vijf leden en wordt ondersteund door een *part-time* coördinator.

Deze part-time (0.5) coördinator heeft de volgende taken:

- het opzetten van een personeelsbeleid en de uitvoering daarvan;
- het (laten) verzorgen van het secretariaat ten behoeve van correspondentie, vastleggen bestuursvergaderingen, bijhouden archief;
- het geven van informatie en voorlichting over de verschillende projecten aan buurtbewoners en -organisaties, opdrachtgevers en publiek;
- het (laten) verzorgen van de financiën: het invoeren van de financiële gegevens, het bewaken van de budgetten van de werkzaamheden, het bijhouden van de kleine kas;
- het opzetten en voeren van een bedrijfsbureau: het bijhouden van de administratie van de inventaris en voorraadbeheer.

De financiële administratie, waaronder de salarisadministratie is uitbesteed aan *Data Accountants*. Sinds december 1992 is de stichting versterkt met een administratieve kracht (via de banenpoolregeling). Hierdoor is de stichting de gehele dag bereikbaar. De coördinator 'Suikerplein' heeft haar thuisbasis bij de stichting. In de praktijk blijken de scheidslijnen tussen bestuur, beleid en beheer van de stichting onduidelijk. Dit is grotendeels een gevolg van de vermenging van bestuurstaken met coördinatietaken en directietaken. Met name de voorzitter van het bestuur neemt een centrale directierol voor zijn rekening. Hiermee zet het bestuur niet alleen de grote lijnen uit ten behoeve van buurtbeheer, maar mengt zich evenzeer in het dagelijks beleid van de stichting. Een logisch gevolg van deze dominante bestuursrol in het dagelijks functioneren van de stichting, is de beperkte reikwijdte van de coördinatorfunctie in de praktijk. Immers, zeer veel organisatorische contacten verlopen via het bestuur. Hierdoor vervult de coördinator, naast administratieve taken, voornamelijk een bestuursondersteunende en personeelsbegeleidende rol. Overigens hangt deze invulling van de coördinatorfunctie van de stichting ook samen met de beperkte formatiecapaciteit in relatie tot de totale personeelssamenstelling. De stichting werkt hoofdzakelijk met vrijwilligers en banenpoolers die supervisie en begeleiding behoeven.

Uitvoerend personeel

De stichting heeft zowel regulier personeel als banenpoolers in dienst⁸.

Bij het reguliere personeel gaat het om:

- coördinator algemeen (0,5 fte);
- coördinator project Suikerplein (0,5 fte);
- begeleider graffiti remover brigade (0,5 fte);
- begeleider groenteam (0,2 fte).

In bijlage V zijn nadere gegevens opgenomen omtrent de personeelsformatie.

⁸ Formeel is de Stichting Maatwerk de werkgever van de banenpoolers. Daarbij gaat het echter zuiver om het administratieve werkgeverschap. Het inhoudelijke werkgeverschap berust bij de Stichting Beheer.

De stichting heeft voor de uitvoering van de verschillende projecten banenpoolers ingehuurd van Stichting Maatwerk. Gedurende 1992 zijn zeven banenpoolers werkzaam bij de Stichting Beheer. Tegen het einde van 1992 is er nog één banenpooler bijgekomen. Dit betekent een groei van twee additionele arbeidsplaatsen ten opzichte van 1991. Vijf banenpoolers maken deel uit van de graffiti remover brigade, één van het groenteam, één is werkzaam voor de kinderboerderij en de laatste, de enige banenpoolvrouw is administratrice/receptioniste.

Samenwerking

De Stichting Beheer is in haar functioneren sterk afhankelijk van een aantal organisaties waarmee zij samenwerkt (zie bijlage V voor een totaal-overzicht). Deze organisaties zijn stadsdeel Westerpark, woonstichting De Doelen, Stichting Maatwerk, Centrum Vak Opleiding, Gemeente Amsterdam (centrale stad, bureau HALT en de 'troubleshooter'), het Politiewijkteam Spaarndammerstraat en de bewonersgroep Suikerplein. Van deze samenwerkende organisaties stelt alleen het stadsdeel Westerpark subsidies beschikbaar voor de uitvoering van de projecten.

Financiering en overhead

De financiering van de projecten is voor 1992 per project afzonderlijk begroot door de stichting⁹. Definitieve rekeningcijfers zijn (nog) niet voorhanden. De totale omzet van de stichting loopt tegen de half miljoen gulden op jaarbasis. Dit wordt nagenoeg geheel gedekt door subsidies en opdrachten van het stadsdeel. De bedragen per project zijn opgenomen in bijlage V.

In 1992 heeft ook de subsidiëring van het stadsdeel aan de Stichting Beheer plaatsgevonden aan de hand van de voorgestelde projecten. Het stadsdeel heeft eenmalig voor 1992 een bedrag aan overhead toegekend van f 100.000,=. Dit bedrag heeft betrekking op huisvesting, personeel, begeleidingskosten voor banenpoolers, bureaunkosten, financiële administratie, publiciteit, kosten vrijwilligers, deskundigheidsbevordering, verzekeringen en (bureau)investeringen. Deze posten verwijzen in principe naar alle door de stichting uit te voeren projecten.

Overhead heeft daarnaast betrekking op produktafstemming en personeelsbeleid. De coördinator van de stichting dient daarin te voorzien. Het werken met banenpoolers vergt extra ondersteuning. Daarnaast dient het kantoor/meldpunt op werkdagen bemenst te zijn. Pas dan is het mogelijk dat de stichting het vertrouwen van de buurtbewoners kan verdienen.

Het stadsdeel put het subsidie voor *overhead* uit de begeleidingskosten van banenpoolers (f 35.000,=) en de overige gelden worden geschreven op de projecten. Afhankelijk van het soort project zijn het uiteindelijk de betrokken sectoren die daarvoor budgetten beschikbaar hebben gesteld. De stichting schat de overheadkosten voor het thans lopende boekjaar (1993) op f 70.000,=¹⁰. Dit bedrag is dus door de stichting uit haarzelf al teruggebracht ten opzichte van het voorafgaande jaar. In de ogen van het stadsdeel verdient de *overhead* van de stichting speciale aandacht. Voor 1992 zijn de kosten voor *overhead* van de stichting niet op de separate projectbegrotingen geboekt, maar zijn evenals de projecten apart begroot. Juist omdat de 'vernieuwende' projecten niet kunnen terugvallen op een traditionele, gangbare werkwijze, is begeleiding, afstemming en ondersteuning noodzakelijk.

⁹ Zie: Stichting Beheer, *Werkplan en exploitatiebegroting 1992* (13-02-1992). De begroting is opgenomen in bijlage II.

¹⁰ Uit: notulen van de vergadering Stichting Beheer/stadsdeel Westerpark 7-9-1992.

2.2 Dagelijks functioneren

Meldpunt

Het kantoor en meldpunt van de stichting is centraal gelegen in de SpaZee-buurt, namelijk aan de Spaarndammerstraat 516, ongeveer op de hoogte van het Suikerplein. De Graffiti-brigade opereert vanuit een eigen onderkomen. In de praktijk doet het meldpunt hoofdzakelijk dienst als voorlichtings- en klachtenbureau. Buurtbewoners hebben de weg gevonden om hier vragen te stellen, klachten te deponeren of suggesties aan de hand te doen over de meest uiteenlopende onderwerpen. Klachten die betrekking hebben op leefbaarheidsproblematiek worden geregistreerd. In sommige gevallen kunnen de bewoners direct worden geholpen. Het gaat dan meestal om concrete informatie over voorzieningen in de buurt.

Bezoekers van het meldpunt van de stichting blijken de service-verlening vaak te beschouwen als een buurtgericht voorlichtingsbureau. Zij zien de stichting als een soort mini-stadsdeelkantoor voor de SpaZee-buurt. Omdat het meldpunt functioneert als een laagdrempelige voorziening waarin klachten, suggesties en vragen direct in behandeling worden genomen, nemen veel mensen eerder contact op met de stichting dan met het stadsdeel. Eenzelfde soort grensvervaging tussen dienstverlenende organisaties, betreft die tussen de stichting en woonstichting De Doelen. Voor klachten en vragen wordt vaak eerder de Stichting Beheer dan de verantwoordelijke woonstichting benaderd.

Klachten en adviezen

De Stichting Beheer fungeert in bovengenoemde gevallen als 'wegwijzer' en 'doorgeefluik' voor de bewoners en hun problemen, behoeften en wensen. Waar nodig, verwijzen medewerkers van de stichting bewoners door naar de desbetreffende instanties. Het komt ook voor dat een klacht betrekking heeft op een door de bewoner ervaren gebrek aan medewerking van een professional van het stadsdeel of de woonstichting. In die gevallen neemt de Stichting Beheer meestal eerst zelf contact op met de betreffende organisatie. In de praktijk, en in de beleving van de buurtbewoners, blijkt de stichting een brugfunctie te vervullen tussen de grotere organisaties 'op afstand' en de buurtbewoners. Behalve doorverwijzen, contact opnemen en algemene belangenbehartiging, heeft de stichting een belangrijke taak in het leren kennen van de (als bureaucratisch ervaren) wegen van deze grotere organisaties. Hierdoor draagt de stichting er toe bij dat mensen de volgende keer zelf direct met de betreffende afdeling van het stadsdeel of de woonstichting in contact kunnen komen.

De meerwaarde van een dergelijke handelwijze is gelegen in de functie die de Stichting Beheer heeft als fuik voor leefbaarheidsproblematiek. Omdat zij met deze fuik een (functioneel) gebied bestrijkt waarin alle leefbaarheidsgebieden samenkomen, is zij goed op de hoogte van de buurtproblematiek. Met die kennis wordt de stichting in staat gesteld om beheerprojecten te initiëren en uit te voeren met en door de buurtbewoners. Het daadwerkelijk betrekken van buurtbewoners bij het beheer van de openbare ruimte komt aan de orde in de projectbeschrijvingen en -evaluatie.

2.3 Werkplan 1992

In februari 1992 lag de eerste versie van het werkplan van de Stichting Beheer er. Hierin moesten echter tot twee maal toe herzieningen worden aangebracht, voordat het officieel van kracht werd. Het tweede herziene werkplan was klaar in augustus 1992. Op deze laatste, officieel bekrachtigde versie, is voorliggende evaluatie gebaseerd.

Het werkplan is ingedeeld op basis van de verschillende lopende projecten. Het is te lezen als een 'stand van zaken' en een toekomstbeeld per project. Voor het volledige plan wordt verwezen naar bijlage VI. Hier wordt volstaan met een korte karakterisering van de projecten. Hierbij is niet gestreefd naar volledigheid. Het accent is gelegd op de samenhang tussen het project en de uitgangspunten van de Stichting Beheer.

Graffiti remover brigade

Het verwijderen van graffiti die ongevraagd is aangebracht, draagt bij aan een schonere leefomgeving. Behalve muren van gevels, maakt de brigade ook het straatmeubilair schoon. Hiervoor is een team van banenpoolers actief dat door stichting Maatwerk is uitgeleend. Een werkbegeleider treedt op als projectcoördinator. Hij zorgt tevens voor (her)integratie van de medewerkers in de arbeidsmarkt. Het verwijderen van graffiti is geëvolueerd tot een specialisme in het reinigingswerk. Milieuvoorschriften en -bepalingen werken de noodzaak tot het bijhouden van vakinhoudelijke kennis sterk in de hand. In het werkplan wordt expliciet melding gemaakt van de functie van het meldpunt voor graffiti-klachten. Hiermee streeft de stichting naar het vergroten van de betrokkenheid van bewoners bij een schone stad. Bovendien heeft de brigade het plan opgevat om contracten¹¹ af te sluiten met beheerders van onroerend goed. Dit kan de continuïteit van de brigade ten goede komen. Tot eind 1992 is het project steeds met subsidies ondersteund door het stadsdeel. De brigade krijgt vooral opdrachten van de stadsdeelsectoren Wonen/Werken en Stadsdeelwerken. De verwachting is dat het project kostendekkend kan draaien als de orderportefeuille met opdrachten van derden groeit.

Groenteam

Dit project behelst het beheer van binnentuinen die grenzen aan vier straten in de Spaarndammerbuurt en het al langer bestaande project 'schoffeltuintjes'. Het subsidie voor het project is voortdurend onderwerp van discussie tussen de stichting en de sector Stadsdeelwerken. De stichting streeft er in 1992 naar de betrokkenheid van bewoners bij het beperkte groen in de buurt te stimuleren door middel van de volgende activiteiten:

- spreekuur plantendokter;
- cursus tuinieren;
- cursus tuinieren voor gevorderden.

Het *Regies de Quartier*-model lijkt ten aanzien van de achterliggende filosofie goed vertaalbaar naar de bezigheden van het groenteam. Dit geldt in het bijzonder voor het beheer van de binnentuinen. Praktische toepassing van dit Franse model, waarbij bewoners financiële vergoedingen ontvangen voor geleverde onderhoudsdiensten, stuit echter op de Nederlandse wetgeving. Bovendien blijkt dat het onderhoud van groenvoorzieningen in toenemende mate vaktechnische kwaliteiten vereist.

¹¹ De brigade werkt snel en doeltreffend. Doel is steeds om de graffiti binnen 48 uur te verwijderen.

Beheerplan Suikerplein

Het Suikerplein is een nieuw ontstane plek in de buurt. Het beheerplan voor dit plein is in eerste instantie opgesteld door de stichting, in samenwerking met het Wijkopbouworgaan. Het Suikerplein staat model voor de stichting als geheel. Bewonersinitiatieven zijn hier uitgemond in een project dat zich steeds meer ontwikkeld tot een zelforganisatie voor beheer en activiteiten. Naast een permanente beheergroep van buurtbewoners, is het project tot nu toe uitgemond in een platform voor buurtinitiatieven en samenwerking. Deze samenwerking vindt plaats tussen de F. Deinumschool, de woonstichting, het stadsdeel, de Stichting Beheer, bureau Halt en de politie. Doel van het project is het verbeteren van de leefbaarheid van het plein en directe omgeving door middel van toezicht, vandalismebestrijding, het opzetten van een klachtenprocedure en het stimuleren van activiteiten. Het beheer van het plein wordt door een medewerker van de stichting gecoördineerd. Het werkplan 'Suikerplein' is op basis van wensen en ideeën van pleinbewoners door deze coördinator samengesteld. Jongeren krijgen veel aandacht in dit project. Het project is een schoolvoorbeeld voor integraal beheer: maatregelen op de terreinen van openbare ruimte, vrijetijd, educatie, wonen en participatie grijpen continu op elkaar in.

Kinderboerderij/Stalhouderij

Sinds 1977 is aan de Spaarndammerdijk de kinderboerderij 'Spaarndam' gevestigd. De boerderij wordt, al voordat de Stichting Beheer is betrokken bij het project, beheerd door een medewerker van de sociale werkplaats 'Quado'. Toen de verantwoordelijkheid over het subsidie voor deze boerderij werd overgeveeld van de Centrale Stad naar het stadsdeel, is een aantal problemen geconstateerd. Het is gebleken dat het bestuurlijk, financieel en dagelijks beheer te kort schiet. De toekomst van de kinderboerderij is sterk afhankelijk van een mogelijke verplaatsing naar het Westerpark. De Stichting Beheer heeft zich sterk gemaakt voor intensiever gebruik van de boerderij. Een knelpunt hierbij is het rigide subsidiebudget voor de boerderij. Dit budget is niet afgestemd op grotere gebruiksmogelijkheden van de boerderij. Voor subsidieverhoging vraagt het stadsdeel een solide werkplan. Samenwerking met scholen, kinderopvang en buurthuizen zou moeten uitmonden in een groter aantal kinderen die op de boerderij vertrouwd kunnen raken met dieren in een natuurlijke omgeving. Eén banenpooler die bij de stichting is ondergebracht houdt zich bezig met het dagelijks beheer van de boerderij, samen met de werkbegeleider, die onder Quado valt¹². Voorts heeft de stichting zich hard gemaakt voor het onderbrengen van de stalhouderij op het huidige terrein van de kinderboerderij. Hierdoor kan een aantal activiteiten aan het pakket worden toegevoegd, zoals paardrijlessen, lessen in paardmennen, zadelmaken en hoefsmeden.

Buitenmuseum

In 1990 is een begin gemaakt met het verzamelen van traditioneel straatmeubilair. Dit wordt ten toon gesteld in de omgeving van 'Het Schip', nabij het Spaarndammerplantsoen. Onder meer een oude abri, twee girobussen, een reclamezuil en een brandmelder laten oude tijden herleven. De Stichting Beheer heeft de volgende objecten in planning om de openbare ruimte af te stemmen op de architectuur van de huizen:

- waterhappertjes;
- canapébanken;

12 Op het moment van verschijnen van deze evaluatie is dit een theoretische situatie. De praktijk is, dat de bestuursleden van de Stichting Beheer de dieren voeren. Door het verstek van het personeel is in feite een noodsituatie ontstaan; het adviseren over het bestrijden van deze nood valt echter buiten de opdracht van voorliggende evaluatie.

- AKO-kiosk;

Naast een functie als museum, is het doel achter het project gelegen in het verhogen van de gebruikswaarde van de openbare ruimte en het voorzieningenniveau voor buurtbewoners. De Stichting Beheer plaatst en beheert de objecten en voorzieningen. Met name het Groenteam is hierbij betrokken.

3 Vernieuwende projecten

Ten behoeve van de evaluatie in hoofdstuk 4 en 5 worden de projecten met een vernieuwende waarde geselecteerd uit het werkplan van St. Beheer, juli 1992. Deze vernieuwende waarde kan liggen in één of meer van de volgende aspecten:

- sociale vernieuwing;
- bestuurlijke vernieuwing;
- originele aanpak van leefbaarheid en beheer.

In dit hoofdstuk komen drie projecten aan de orde die scoren op één of meer van deze aspecten. Het gaat er hierbij om hoe en waardoor 'het vernieuwende' concreet naar voren treedt. Vooral de rol van de bewoners staat, naast en met de Stichting Beheer centraal.

3.1 Graffiti remover brigade

De vernieuwende waarden van het graffiti-project zijn onder meer:

- het verhogen van de kwaliteit van de directe leefomgeving door het werken aan een schoner straatbeeld;
- deze additionele taken te laten vervullen door langdurig werklozen die hierdoor wellicht uit een sociaal isolement geraken.

Voorts kunnen de mogelijkheden tot dienstverlening in opdracht van het bedrijfsleven of andere stadsdelen alsmede het opleidingstraject dat de Stichting Beheer aanbiedt aan de brigademedewerkers als vernieuwende waarden worden aangemerkt.

Van belang is de zichtbaarheid van het werk van de brigade voor buurtbewoners. Hierdoor kan het vertrouwen van de bewoners in het beheer van hun buurt toenemen. De brigade is thans zodanig toegerust dat men binnen 48 uur kan voldoen aan de vraag tot het verwijderen van graffiti. Tijdens kantooruren is het meldpunt van de stichting continu bemenst, zodat een ieder zijn klacht kan deponeren. Wanneer de klacht graffiti-overlast betreft, tracht de brigade te bemiddelen met de eigenaar/beheerder ten einde verwijdering van graffiti mogelijk te maken.

Echter, naarmate de brigade meer opdrachten buiten de buurt en zelfs buiten het stadsdeel Westerpark krijgt, wordt de gewenste zichtbaarheid voor buurtbewoners geringer.

Behalve het verwijderen van graffiti, is de brigade ook ingehuurd voor schoonmaak- en schilder-werkzaamheden. Deze activiteiten, die ook onderdeel uitmaken van het opleidingspakket¹³ van de banenpoolers, worden voornamelijk uitgevoerd in de koudste perioden van het jaar. Bij temperaturen onder of nabij het vriespunt is het chemisch verwijderen van graffiti niet mogelijk.

3.2 Groenteam

Bij het groenteam zijn drie mensen ondergebracht: één werkbegeleider, één banenpooler en één stagiaire. Zij beheren vier binnentuin-complexen in de Spaarndammerbuurt, waar voorheen fabrieken hebben gestaan. Om de betrokkenheid van bewoners te verhogen is een aantal cursussen georganiseerd (zie

¹³ Deze opleiding (gevelreiniging) hebben zij gevolgd bij het Centrum voor Vakopleidingen.

2.3). Zelfbeheer van de binnentuinen biedt volgens het stadsdeel in potentie voldoende mogelijkheden om de betrokkenheid van bewoners bij hun directe leefomgeving te vergroten. Allereerst dienen dan knelpunten in toegankelijkheid en attractiviteit van de binnentuinen weggenomen te worden. Eerste stappen kunnen worden gezet door het cursusaanbod van de stichting en de mogelijkheden die de 'schoffeltuintjes' bieden. Met name de schoffeltuintjes worden door bewoners hoog aangeslagen.

De vernieuwende waarde van het project is gelegen in de grote mate van zeggenschap en zelfwerkzaamheid ten aanzien van de eigen woonomgeving.

3.3 Beheer Suikerplein

De doelstellingen van het Beheerplan Suikerplan zijn:

- het nemen van preventieve maatregelen om de buurt leefbaar te houden en verloedering tegen te gaan;
- het bevorderen van sociaal contact tussen bewoners en het betrekken van de bewoners bij het beheer van hun directe woon- en leefomgeving;
- het stimuleren van samenwerkingsverbanden tussen woningbouwcorporatie, het stadsdeel, bewoners en andere betrokkenen.

De vernieuwende waarde van het project Suikerplein is met name gelegen in de '*participatie-democratie*' op kleinschalig niveau. Nergens krijgt het 'zelf doen' beter gestalte dan in het project Suikerplein. Buurtbewoners en scholieren krijgen in eerste instantie de verantwoordelijkheid over beheer en gebruik van het plein. Vervolgens wordt uiteindelijk in gezamenlijk overleg met het stadsdeel en het maatschappelijk middenveld bepaald wat wel en niet uitvoerbaar is. In 1991 is hier al duidelijk een eerste aanzet toe geleverd. Met behulp van een enquête zijn tal van voorstellen door bewoners bij de stichting ingediend.¹⁴ Deze voorstellen variëren van het plaatsen van een hekje langs het water tot meer groen op het Suikerplein. Een belangrijke uitkomst is het percentage buurtbewoners dat zich bereid verklaard om mee te werken aan het gezamenlijk onderhoud van gemeenschappelijke ruimten in de woning (portieken): 40%! Eenderde van de bewoners geeft aan te willen meewerken aan aanleg en onderhoud van geveltuintjes. Meer dan de helft is voorstander van het plaatsen van papierbakken in trapportalen.

De uitkomsten van de enquête hebben een grote rol gespeeld in het activiteitenprogramma voor 1992. Hetzelfde geldt voor de enquête onder jongeren op het Suikerplein die in najaar van 1991 is gehouden. Deze vorm van inspraak voor jongeren (die op zichzelf al vernieuwend is) heeft er mede toe bijgedragen dat voorzieningen en activiteiten op maat kunnen worden georganiseerd. Jongeren zelf nemen hierbij niet zelden het initiatief. Een beter geoutilleerde voetbalkooi waar velen om hebben gevraagd, is een goed voorbeeld van de hierdoor toegenomen invloed van jongeren op besluitvorming in het stadsdeel.

Het unieke van het Suikerpleinproject is de voor de bewoners zichtbare afstemming in verantwoordelijkheid en bevoegdheid van taken. Omdat uiteenlopende diensten en instanties op een of andere manier bij het project betrokken zijn, is het voor de burgers van belang te weten bij wie men uiteindelijk moet zijn voor een idee, klacht of vraag. Juist hierin vervult de Stichting Beheer met haar coördinatiefunctie een belangrijke rol. De coördinator voor het project Suikerplein heeft een breed

¹⁴ Zie Stichting Beheer, brochure *Rondom Suikerplein*, 1991.

draagvlak gecreeërd onder de pleinbewoners voor zelfbeheer en activiteiten. Bovendien is zij er met de stichting in geslaagd om regelmatig een platform voor overleg te houden, waarin de betrokken instanties, waaronder het wijkteam van de politie, de woonstichting, het wijkopbouworgaan, onder andere de sectoren wonen/werken en stadsdeelwerken van het stadsdeel en de bewonersorganisatie vertegenwoordigd zijn. Hierdoor is er niet alleen sprake van integraal beleid, maar ook van integraal zelfbeheer. De Stichting Beheer vervult daarin vooralsnog een intermediaire, stimulerende functie als aanjager en coördinator.

3.4 Niet voor evaluatie geselecteerde projecten

Twee projecten zijn niet voor evaluatie geselecteerd: de kinderboerderij en het buitenmuseum. Onderstaand volgt de motivering van deze keuze.

De kinderboerderij is destijds niet bij de Stichting Beheer ondergebracht met het oogmerk, daar sociale vernieuwing gestalte te geven; het is veeleer een gelegenheidsconstructie geweest. De inzet van de Stichting is daarbij niets meer maar ook niets minder dan het draaiend houden van het project. Van een vernieuwende waarde kan dan geen sprake zijn.

Net als de kinderboerderij zal ook het project Buitenmuseum niet expliciet worden geëvalueerd. Deze keuze houdt onder meer verband met het feit dat de uitvoerders van dit project worden 'geleend' van het groenteam en de graffiti-brigade. Het is geen project 'op eigen benen' en daarom niet interessant voor deze evaluatie.

4 Evaluatie vernieuwende projecten 1992

Door middel van interviews met sleutelfiguren en aan de hand van schriftelijke rapportages is geëvalueerd in hoeverre de projecten zoals die in het werkplan zijn voorgesteld daadwerkelijk in praktijk zijn gebracht en welke effecten deze hebben gehad. Het gaat zowel om een proces- als effectevaluatie:

- Wat is er bereikt in termen van verbeterde samenwerking tussen diensten en verhoogde betrokkenheid van bewoners?
- Hoeveel werklozen zijn er aan de slag gekomen?
- Welke preventieve maatregelen zijn getroffen?

Concrete *output* van de stichting waaruit een verhoogde betrokkenheid van buurtbewoners bij hun woon- en leefomgeving zou kunnen blijken, is achterhaald door middel van het inventariseren van het aantal telefonische contacten en persoonlijke bezoeken bij het meldpunt en het activiteiten-dagboek van de coördinator 'Suikerplein'. Daarnaast zijn de (vernieuwende) projecten van de stichting geëvalueerd op basis van de projectdoelstellingen en -resultaten. Per project wordt steeds onderscheid gemaakt tussen succes- en faalfactoren.

4.1 Graffiti remover brigade

De brigade bestaat aan het eind van 1992 uit vijf banenpoolers en één werkbegeleider.¹⁵ De banenpoolers vormen een multi-etnisch team. Behalve een autochtone Nederlander, zijn een Marokkaan, een Chileen, een Surinamer en een Dominicaan actief voor de Stichting Beheer. De banenpoolers, die door Stichting Maatwerk zijn uitgeleend aan de Stichting Beheer, zijn geen van alle afkomstig uit stadsdeel Westerpark.

De werkbegeleider

In de praktijk doet de werkbegeleider meer dan alleen begeleiden. Hij is eerder coördinator van de brigade. De huidige werkbegeleider is sinds enkele maanden op basis van een regulier arbeidscontract in dienst van de stichting. Zijn dagelijks werk bestaat uit:

- het maken van een werkplanning;
- acquisitie/mailing;
- begeleiden van banenpoolers;
- administratieve taken;
- werkcontrôle van de brigade;
- evaluatie en werkoverleg met de Stichting Beheer (één maal per week) en de Stichting Maatwerk (één maal per half jaar).

Wanneer zich interne problemen voordoen in de brigade, dan worden deze met het voltallig personeel besproken. De huidige begeleider is vanaf zijn aanstelling bij de stichting bezig met een inhaalrace. Omdat de vorige coördinator verstek liet gaan¹⁶, is de organisatie van de brigade onder druk komen te staan. De coördinatie en begeleiding was ver te zoeken. Zodoende is in 1992 nauwelijks

¹⁵ De evaluatie van het anti-graffiti-project is grotendeels gebaseerd op het interview met Ronald Grootveld, de werkbegeleider Graffiti removal brigade.

¹⁶ De voormalige coördinator is na een conflict dat ca. acht maanden aanhield uiteindelijk vervangen.

aandacht besteed aan publiciteit en promotie. Mede hierdoor is slechts 20% van het werk verricht in opdracht van particulieren en andere stadsdelen (bijv. Zuid).

Acquisitie

Door het ontbreken van adequate begeleiding van de brigade, gedurende het grootste deel van 1992, is pas tegen het einde van het jaar een brochure over de brigade ontwikkeld. Onlangs is met de aankoop van een tweede spuitinstallatie ook een tweede autobus aangeschaft. Hierdoor is het mogelijk met twee *units* tegelijk werkzaam te zijn. Met deze investeringen hoopt de brigade onder andere in te spelen op de vraag naar het verwijderen van graffiti buiten het stadsdeel. Een knelpunt hierbij is dat de brigade, als onderdeel van een niet-commerciële organisatie, vanwege de regelgeving ten aanzien van banenpoolers, niet voor commerciële bedrijven mag werken. De Stichting Beheer dient zich te conformeren aan de regelgeving die Stichting Maatwerk hanteert. Het gaat hier met name om bepalingen met betrekking tot:

- concurrentievervalsing;
- subsidievervalsing;
- premievervalsing.

De stichting denkt via samenwerking met andere stadsdelen, meer dan voorheen ook buiten stadsdeel Westerpark actief te worden. Door middel van dergelijke samenwerkingsverbanden, waarbij de brigade wordt ingehuurd door de stadsdelen, zal het bovendien mogelijk zijn voor bedrijven te werken die in die stadsdelen gevestigd zijn. Hierbij wordt voornamelijk gedacht aan gevelreiniging ten dienste van woningbouwverenigingen en -corporaties. De mailing zal hierbij moeten aansluiten. Daarnaast zal in 1993 het schrijven van artikelen over de brigade in huis-aan-huis verspreide bladen worden voortgezet. In 1992 zijn wel de demonstraties gehouden waarvan in het werkplan melding wordt gemaakt. Ook de kennisuitwisseling tussen de Stichting Beheer en het Centrum voor Vakopleiding over praktijkervaring met overheden en woningcorporaties ten aanzien van graffiti/gevelreiniging en regelgeving/ milieuwetgeving heeft plaats gevonden.

Is de doelstelling gehaald?

Relatief makkelijk is een beoordeling van de financiële doelstellingen: deze zijn gehaald voor zover het opdrachtgeld van het stadsdeel betreft. De f 100.000,= die van andere opdrachtopgevers zou moeten komen is niet gehaald. Tegenvallers in 1992 zijn de niet gehonoreerde offerte aan woonstichting De Doelen en de opdracht voor de Nieuwmarktbuurt die op het laatste moment geen doorgang vond. Het secretariaat van de Stichting Beheer biedt thans ook ondersteuning aan de brigade. De onlangs aangestelde administratrice zorgt er voor dat meldingen over graffiti-overlast worden doorgegeven aan de brigade. Vervolgens neemt de begeleider van de brigade contact op met de klachtenmelder en de verantwoordelijke beheerder van het onroerend goed.

De werkbegeleider heeft de organisatie van de brigade goed geregeld. De financiële afwikkelingen worden naar behoren uitgevoerd. De banenpoolers functioneren naar ieders tevredenheid. De juiste formule voor het 'naar buiten treden' van de brigade moet nog gevonden worden. Een voordeel van de brigade is echter dat de medewerkers door de 'zichtbaarheid van het werk' veelal zelf nieuwe opdrachten genereren. Toch is de brigade nog steeds grotendeels afhankelijk geweest van stadsdeel Westerpark, dat specifiek gelden ter beschikking stelt voor het laten verwijderen van graffiti. Omdat de brigade op de reinigingsmarkt moet concurreren met andere bedrijven of stichtingen, is een scherpe prijs/kwaliteit-verhouding noodzakelijk. Onder meer door het toepassen van milieuvriendelijke reinigingsprodukten tracht de brigade aan te sluiten op de op handen zijnde

wetswijzigingen. Bijscholing van het brigade-personeel heeft reeds plaatsgevonden. De brigade werkt op dit moment al samen met:

- stadsdeel Zuid¹⁷;
- stadsgebied Centrum (partner: woningbouwcorporatie;
- stadsdeel Zuidoost (partners: scholen)¹⁸.

Ten aanzien van de algemene doelstellingen (de niet-financiële) doelstellingen zijn de volgende conclusies te trekken:

- het project zorgt voor aanvullende werkgelegenheid (waarbij bovendien een opleidingstraject ingebouwd is, waardoor de individuele kansen op een reguliere baan toenemen), maar niet binnen de buurt;
- het project wordt steeds meer zelfbedruipend (het aantal opdrachtgevers wordt uitgebreid) maar ook dit gebeurt in een veel breder gebied dan de SpaZeebuurt.

Het komt er dus op neer dat de graffiti remover brigade een (zeer) waardevol project is, maar dat de buurtgebondenheid, die juist zo kenmerkend is voor het werk van de Stichting Beheer, steeds meer aan kleur verliest.

Het valt buiten de doelstelling van de evaluatie om te beoordelen, in hoeverre dit als een probleem moet worden gezien. Wél komen we (in hoofdstuk 6) terug op het versterken van de identiteit van de Stichting juist door het aanpakken van typisch buurtgebonden projecten.

4.2 Groenteam

De samenwerking met de sector Stadsdeelwerken, afdeling Beheer Openbare Ruimte (BOR) komt zeer moeizaam tot stand. Vanaf april is een beleidsmedewerker van de sector aanspreekbaarpunt voor het project groenteam namens het stadsdeel. Tegen het einde van de zomer van 1992 zijn pas concrete werkafspraken gemaakt tussen BOR en de stichting. In oktober heeft een schouw plaatsgevonden in de binnentuinen.

Het groenteam moet met zijn werkzaamheden concurreren met professionele hoveniersbedrijven. Een opdracht van woonstichting De Doelen is niet doorgegaan vanwege een te hoge offerte.

Is de doelstelling gehaald?

De activiteiten uit het werkplan van het groenteam komen nauwelijks van de grond. Bij het beheer van de binnentuinen zijn de bewoners niet betrokken. Alleen de schoffeltuintjes worden goed door de bewoners ontvangen. Participatie op vrijwillige basis blijkt niet aan te slaan. De stichting heeft moeite met het werven van personeel voor het groenteam. Banenpoolers met de benodigde ervaring zijn zeldzaam. In oktober is een tweede banenpoolplaats goedgekeurd voor het openstellen van de binnentuinen. Onder de werkzaamheden van deze banenpooler valt ook het onderhoud van het buitenmuseum. Helaas is voor de vacature nog geen geschikte medewerker gevonden.

Het stadsdeel is van mening dat het reeds ingezette beleid ten aanzien van vergroting van de werkgelegenheid (additionele arbeidsplaatsen zoals de banenpool) haaks staat op de uitgangspunten van *Regies de Quartier* (vrijwilligers-vergoedingen). De coördinator van de stichting tekent hierbij aan dat nogal wat taken specifieke deskundigheid en dus professionele begeleiding veronderstellen. Men moet iets weten van planten, seizoenen, snoeiwijzen etcetera. Goedwillende vrijwilligers kunnen niet lukraak het plantsoen worden ingestuurd.

¹⁷ Van dit samenwerkingsproject is bij het stadsdeel Zuid een evaluatie verschenen; het valt echter buiten het kader van voorliggende evaluatie, om daar dieper op in te gaan.

¹⁸ Deze samenwerking verkeert thans nog in de onderhandelingsfase.

De conclusie uit het bovenstaande moet luiden dat de doelstelling ten aanzien van dit project nog niet gehaald is. In het advies (paragraaf 6.4) komen we hierop terug.

4.3 Beheer Suikerplein

Het Suikerpleinproject is van alle projecten die zijn ondergebracht bij de Stichting Beheer het meest vernieuwend qua aanpak. Evaluatie van de aanpak heeft plaatsgevonden naar aanleiding van gesprekken met de coördinator van het plein en de beheergroep. Specifieke organisatorische aspecten komen in hoofdstuk 5 aan de orde.

De coördinator

Van maandag tot en met vrijdag wordt iedere dag een spreekuur gehouden. De klachten hebben vaak betrekking op woonstichting De Doelen en de sectoren Stadsdeelwerken (reiniging, groenvoorzieningen) en Wonen/Werken. De coördinator van het pleinproject verwijst door of biedt zelf hulp wanneer dat mogelijk is. Vooral de samenwerking met de reinigingsdienst verloopt in 1992 zeer goed.

In 1992 zijn ca. 130 klachten gemeld. Ongeveer 20 melders komen nog een of twee keer terug. In die gevallen neemt de coördinator zelf het voortouw in de onderhandelingen met de woonstichting of Stadsdeelwerken. Turkse en Marokkaanse buurtbewoners zijn naar rato van hun aandeel in de bevolkinssamenstelling ondervertegenwoordigd in de groep 'klagers'. Zij komen ook minder dan gemiddeld informeren bij het meldpunt. De coördinator van het pleinproject tracht hier iets tegen te doen door Turkse en Marokkaanse kinderen beter te benaderen. Voorts zijn de folder en de buurtkrant gedeeltelijk in het Turks en Arabisch gedrukt.

De betrokkenheid van het stadsdeel bij het project is groot. Behalve de sectoren Algemene Zaken (Sociale Vernieuwing), Wonen/Werken en Stadsdeelwerken, zijn ook de bestuurders (voorzitter en leden van het dagelijks bestuur) nauw betrokken bij het project. Dit blijkt onder meer uit:

- de vertegenwoordiging van het stadsdeel in de overlegstructuur;
- de politieke prioriteit van het project.

De projectcoördinator betreurt de vaak geringe mogelijkheden van het stadsdeel en de woonstichting om wensen en behoeften van buurtbewoners te honoreren.

Hierdoor kan de motivatie tot actieve participatie van betrokkenen afnemen. De coördinator ondervangt dit gedeeltelijk door het houden van handtekeningenacties voor het realiseren van voorzieningen en het houden van activiteiten op en nabij het plein. Daarnaast mobiliseert zij buurtbewoners om door middel van inspraak en aanwezigheid bij deelraadsvergaderingen hun voorstellen kracht bij te zetten. Zo was er onlangs een groep kinderen met hun ouders die tijdens een raadszitting pleiten voor het plaatsen van een voetbalkooi bij het Westzaanplantsoen.

Sommige activiteiten die terecht zijn ingevoerd om de sociale veiligheid van de woonomgeving te vergroten, zoals het regelmatig houden van een schouwronde in de SpaZeebuurt, blijken onvoldoende rendement op te leveren. De door de schouwgroep (stadsdeelvertegenwoordigers, Stichting Beheer) gesignaleerde onveilige situaties worden op stadsdeelniveau vaak niet afdoende aangepakt.

Hoewel de schouwgroep met een concreet voorstel komt, blijkt dit uiteindelijk toch niet uitgevoerd te worden. Dit wekt ergernis bij de betrokken buurtbewoners op.

Naast deze mobiliserende en signalerende functie heeft de coördinator een functie als toezichthouder op het plein in het kader van vandalismebestrijding. De toezichtfunctie is nog niet volledig uitgewerkt. Vandalisme-gevoelige uren zijn de uren net na schooltijd (15.00-17.00 uur) en 's avonds. Voorts is toezicht afgestemd op jaargetijden en schoolvakanties waarin vandalisme meer of minder voorkomt. In het kader van overlastbestrijding werkt de pleincoördinator nauw samen met de graffiti-brigade. Het direct verwijderen van graffiti blijkt vervolgens een preventieve werking te hebben. Dat geldt ook voor het betrekken van de schoolgaande jeugd bij het onderhoud van recreatieve (speel)voorzieningen. Zo zijn leerlingen van de Van Deinumschool actief geweest bij het schilderen en onderhouden van het speelhuis, de glijbaan en de banken op het plein.

De belangrijkste functie van de pleincoördinator is het stimuleren van het gebruik van het plein door middel van buurtactiviteiten. In 1992 zijn velerlei activiteiten door de stichting en de bewoners georganiseerd (zie bijlage VII). Vaak speelde de Beheergroep Suikerplein e.o. een centrale rol in de organisatie: Het aantal deelnemers aan de activiteiten blijkt sterk afhankelijk van het weer.

Het beheer van het Suikerplein staat ook buiten Amsterdam in de belangstelling. Zo zijn geïnteresseerde ambtenaren uit Den Haag en Rotterdam naar het plein gekomen om kennis en inzicht te vergaren over zelfbeheer en organisatie met betrekking tot het Suikerplein e.o..

De zogenaamde adoptieprojecten waarbij in samenwerking met de Van Deinumschool beheer en onderhoud van het straatmeubilair gestalte krijgen, worden voortgezet. Er is nu een speciaal adoptieteam geformeerd dat hiervoor verantwoordelijk is. Bureau Halt is in het kader van alternatieve strafafdoening betrokken bij het uitzenden van vanden naar het plein voor een schoonmaakbeurt. Dit vindt regelmatig plaats.

Het zelfbeheer komt onder meer tot uiting in het onderhoud van de plantendriehoeken. De beheergroep regelt de schoonmaak en het groenonderhoud. Voor de gevelplantactie zijn de voorbereidingen in 1992 getroffen. De bewoners hebben de muurtjes al geplaatst.

De sport- en spelactiviteiten worden in samenwerking met de sportbuurtwerker en Stichting 'Het Huis' (jeugdhulpverleningsinstituut) georganiseerd. De voetbalkooi zal op korte termijn worden vergroot. Bij slecht weer kan worden uitgeweken naar buurtsporthal 'Bredius'. De culturele activiteiten (zoals straattheater en muziek) zullen in 1993 worden gehouden. Hierbij wordt het Polanentheater ingeschakeld. In 1993 zal de zojuist (door anderen dan door de Stichting Beheer) aangestelde medewerker 'criminaliteitspreventie' actief worden ingeschakeld bij het Suikerpleinproject. Hierover vindt overleg plaats.

De coördinator Suikerplein heeft samen met twee medewerkers van woonstichting De Doelen en bewoners twee portiekgesprekken gehouden. Dit betrof in feite één portiekgesprek en één evaluatie voor één portiek. Tien huishoudens hebben hieraan meegedaan. De verwachting is dat er meer portiekgesprekken zullen worden gehouden. Vooralsnog wordt hierbij gedacht aan portiekgesprekken naar aanleiding van:

- specifieke problemen (op aanvraag);
- mutatie.

Bewonersgroep Suikerplein e.o.

De bewonersgroep bestaat sinds begin 1992. Daarvòòr waren er wel individuele ideeën van bewoners, maar ontbrak een platform dat enige invloed op de

besluitvorming kon bewerkstelligen. De kern van de bewonersgroep bestaat uit zeven personen¹⁹. De hoofdtaken zijn:

- overleg 'beheergroep' (meestal ad hoc);
- organiseren en bijwonen van bewonersvergaderingen.

In 1992 zijn drie bewonersvergaderingen gehouden waar gemiddeld twintig bewoners bij aanwezig waren.

De bewonersgroep werkt structureel en op ad hoc-basis samen met de coördinator van het Suikerplein. Via deze coördinator worden activiteiten, klachten en ideeën bij officiële organisaties (stadsdeel, woonstichting, politie, welzijnsinstellingen en scholen) aangemeld.

De pleincoördinator bepaalt vooraf de haalbaarheid en het draagvlak van bewonerswensen en -behoeften. De bewonersgroep beschouwt het Suikerplein als integraal middelpunt van de Spaarndammerbuurt. Door het plein meer in de belangstelling van de gehele buurt te plaatsen, kan de betrokkenheid van de bewoners met elkaar en met de buurt toenemen. De bewonersgroep heeft bemerkt dat de meeste bewoners geen of weinig contact hebben met de gemeente c.q. het stadsdeel. De bewonersgroep en de Stichting Beheer kan die lacune gedeeltelijk opvullen. Leden van de bewonersgroep menen de volgende knelpunten ten aanzien van het plein te moeten constateren:

- overlast brommers;
- onvoldoende medewerking sector Stadsdeelwerken (met name de reinigingsdienst);
- stadsdeel doet weinig directe toezeggingen naar aanleiding van concrete probleemsituaties die al geruime tijd voortduren (bijv. bij een schouwronde);

De bewonersgroep was in 1992 onder meer betrokken bij de eerste portiekgesprekken. Daarnaast hebben de leden mede steun gegeven bij de organisatie en uitvoering van pleinactiviteiten. De bewonersgroep betreurt de slechte communicatie tussen de Stichting Beheer en de woonstichting. Kennelijk vraagt de woonstichting om een meer zakelijke, constructieve benadering. De ervaring van de leden is dat de woonstichting, ondanks de klachten van bewoners, te weinig onderhoudservice verleent. Er vindt nooit een woning-schouw plaats. De bewonersgroep heeft concrete ideeën over verbetering van het onderhoud van de woningen om verpaupering te voorkomen, bijv:

- beheer lampen;
- schoonmaak trappenhuizen;
- onderhoud buitenkant huizen.

De bewoners verlangen meer daadkracht van de Stichting Beheer richting stadsdeel en woonstichting. Daarnaast zou de Stichting Beheer zich meer naar buiten moeten profileren, zodat zij een meer autonome positie kunnen innemen.

Is de doelstelling gehaald?

De doelstellingen van het project Suikerplein in het werkplan van de Stichting Beheer worden door de projectcoördinator achteraf als niet-meetbaar beschouwd. De politie houdt geen klachtenregistratie bij zodat een afname van overlast door jongeren niet gemeten kan worden. De indruk van de coördinator en de beheergroep is dat de overlast licht is afgenomen. De overlast die nog voorkomt

¹⁹ Informatie over de bewonersgroep is verkregen door middel van een groepsgebesprek met de volgende leden: Karin Vromen, Ad van Deventer, Frank Kuipers en Corrie Guiamo.

wordt vooral veroorzaakt in de avonduren tijdens vakanties. Een piek in de overlast wordt nog steeds veroorzaakt door het vroegtijdig afsteken van vuurwerk. Zelforganisatie bij pleinactiviteiten vindt weliswaar plaats, maar in nagenoeg alle gevallen is een eerste aanzet gegeven door de coördinator. Bewoners zetten zich sterk in voor deze activiteiten. Winkeliers sponsoren de pleinactiviteiten *in natura*, door middel van het beschikbaar stellen van prijzen en cadeau's.

Met het project Suikerplein is de sociale controle enigszins toegenomen, er is minder zichtbare verloedering op het plein en het nabije water lijkt schoner. De bewoners in de buurt werken hier samen aan mee.

De conclusie kan luiden dat de doelstelling gehaald is wanneer men af gaat op de aanwijzingen en geluiden die men hierover in de buurt kan opvangen, maar dat dit niet voor alle subdoelstellingen met cijfers te onderbouwen is.

5 Evaluatie Stichting Beheer: organisatie, samenwerking en reikwijdte

In dit hoofdstuk gaat de aandacht allereerst uit naar de interne coördinatie en organisatie van de Stichting Beheer. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan de overheadkosten van de stichting en het subsidie dat het stadsdeel hiervoor ter beschikking stelt. Vervolgens wordt de relatie van de stichting met het stadsdeel nader belicht. Tenslotte wordt de samenwerking van de stichting met achtereenvolgens woonstichting De Doelen en het wijkteam Spaarndammerstraat van de politie geëvalueerd.

5.1 Organisatie en overhead van de Stichting Beheer

Organisatie

Sinds eind 1992 is een administratrice uit de banenpool aangesteld bij de stichting. De coördinator heeft zich tot dusverre voornamelijk ontplooid als personeelsfunctionaris en financieel manager/administrateur. De coördinator, die evenals de voorzitter van de stichting ook medewerker is van het Wijkopbouworgaan, is werkzaam in het kantoor van de stichting. Waar de Stichting Beheer uitvoerende taken voor haar rekening neemt en daarbij bewoners tracht te betrekken, heeft het Wijkopbouworgaan meer een taak als ontwikkelaar. Hier zijn de verantwoordelijkheden en taakafbakeningen duidelijk aangebracht. Hoewel het stadsdeel van het 'pettenprobleem' (dubbelfuncties) af wil, heeft de stichting er bij de sollicitatieprocedure juist op toegezien dat de kandidaat 'een bekende uit de buurt dient te zijn'. Hij dient bezoekers van het meldpunt van advies. Deze functie-invulling houdt sterk verband met de ontwikkelingsfase en het personeelsbestand van de Stichting Beheer. De werkbegeleiding van banenpoolers is uitermate arbeidsintensief. De meeste projecten bevinden zich bij de aanstelling van de coördinator van de stichting in een pril stadium. Dit vormt in 1992 nog duidelijk een rem op de ontplooiingsmogelijkheden van de stichting in het algemeen en de coördinator in het bijzonder. Wanneer intern de organisatie nog weinig op orde is, kan niet worden verwacht dat de stichting zich naar buiten toe al duidelijk kan profileren.

Een van de belangrijkste gevolgen van de aanloopproblemen van de stichting is dat het gezicht van de stichting te veel wordt bepaald door het bestuur. Met name de samenwerkende organisaties en instellingen associëren de stichting direct met één persoon: de voorzitter van de Stichting Beheer. Juist door deze 'verpersoonlijking' van de stichting worden samenwerkingsverbanden tussen de stichting en andere organisaties te veel aangegaan op basis van formele maar evenzeer informele contacten van de voorzitter. Een dergelijke handelwijze komt de interne organisatie en de samenwerking van de stichting met derden niet altijd ten goede. Voorts blijkt de dominante positie van één bestuurder binnen de organisatie het dagelijks functioneren van de stichting te belemmeren, aangezien de afspraken niet altijd worden teruggekoppeld naar de medewerkers. Gebleken is dat bijvoorbeeld woonstichting De Doelen en het wijkteam van de gemeentepolitie nauwelijks op de hoogte zijn van de werkwijze en projecten van de Stichting Beheer. Het hoofd bewonerszaken van de woonstichting werkt weliswaar samen met de beheergroep

Suikerplein, maar zegt opmerkelijk genoeg de Stichting Beheer niet te kennen. Deze onbekendheid vloeit voort uit verwarring over personen en organisaties die ook buurtgericht werken of hebben gewerkt: de BOM en het Wijkopbouworgaan.

Overhead

Overheaddiscussie

Gezien de specifieke onderzoeksvragen van het stadsdeel vormt de hoogte van de overheadkosten een probleem. Het stadsdeel heeft aangegeven voor 1993 over te gaan tot het verlenen van integrale subsidies per project (inclusief overheadkosten). Het voordeel hiervan zou volgens het stadsdeel liggen in een betere beoordeling van de opgevoerde overheadkosten. Het stadsdeel heeft de stichting gevraagd de overheadkosten in de begroting voor 1993 te verdelen over de verschillende projecten. De stichting heeft weliswaar op verzoek van het stadsdeel een begroting opgesteld die aan deze voorwaarde voldoet, maar maakt hier toch bezwaar tegen. Volgens de stichting is het op voorhand uitsplitsen van de overheadkosten naar de verschillende projecten een hachelijke, zo niet overbodige zaak. Een groot deel van de overheadkosten zijn namelijk van algemene aard ten behoeve van het dagelijks functioneren van de gehele stichting²⁰. Dit betreft het meldpunt, de administratie en hierbij behorende bureaunkosten, publiciteit e.d.. In feite is de discussie over de verdeling van de overheadkosten terug te voeren tot het functioneren van de coördinator die ca. 30% van de totale overheadkosten voor zijn rekening neemt. De coördinator is zelf van mening dat een urenuitsplitsing van zijn werkzaamheden naar de projecten weinig zinvol is voor het opstellen van een begroting van de projecten. Vooraf is het zeer wel mogelijk om een schatting te maken van de urenverdeling van de coördinator ten behoeve van de begroting, de interne organisatie en de te verwachten werkdruk. In de praktijk blijkt echter dat het dagelijkse coördineren, begeleiden en administreren sterk afhankelijk is van de veranderende omstandigheden per project die veelal extern zijn bepaald. De coördinator omschrijft zijn functioneren daarom ook als "*het bijspringen bij die projecten waar het op dat moment gewenst is*". Bijspringen blijkt in ieder geval nodig te zijn omdat een aantal projecten (nog) niet helder uitgekristalliseerd zijn en er (nog) onervaren banenpoolers werkzaam zijn. Bovendien loopt een aantal externe contacten via de coördinator. Deze contacten vinden vaak op ad-hoc-basis plaats en zijn op verschillende projecten en op de stichting 'als geheel' van toepassing.

Hoogte van de overhead

Het stadsdeel noemt in de aanvullende onderzoeksvragen over de hoogte van de overheadkosten 15% als criterium op grond waarvan besloten zou worden of deze kosten wel of niet gereduceerd moeten worden. Het zou dan gaan om 15% van de totale kosten van een project/organisatie.

Indien hiermee de totale kosten van de stichting worden bedoeld, bedraagt het overheadpercentage op basis van de begroting van de stichting over 1992: $126.700/462.700 = 27\%$.

Het teveel aan overheadkosten zou dan $27\% - 15\% = 12\%$ van de totale omzet van de stichting bedragen. Los van de vraag in hoeverre deze rekenregel algemene geldigheid bezit, is het eerder de vraag of een algemeen overheadcriterium van toepassing is op een zo specifieke organisatie als de Stichting Beheer.

²⁰ Dit algemene deel van de overheadkosten bedraagt in 1992 f 87.000,-. Dit zijn namelijk alle overheadkosten minus de kosten voor het personeel (d.i. de coördinator).

Het specifieke van de stichting dat zich moeilijk leent voor een algemene toets, betreft:

1 De samenstelling van het uitvoerend personeel

In hoofdzaak bestaat het uitvoerend personeel uit banenpoolers. Thans zijn acht banenpoolers werkzaam bij de stichting. Het aantal banenpoolers is groter dan het aantal werknemers met een reguliere arbeidsplaats. Banenpoolers blijken in de praktijk veel begeleiding nodig te hebben. Dit geldt zeker voor instroming in een jonge organisatie. Bovendien zijn de meeste banenpoolers nog niet lang werkzaam bij de stichting.

2 De leeftijd van de organisatie

De Stichting Beheer bestaat pas enkele jaren. Hierdoor is juist de behoefte aan planning, afstemming en organisatie groot. De interne organisatie verdient in de eerste jaren van een organisatie het meeste aandacht. Procedures en werkafspraken krijgen pas dan gestalte. Voorts is het voor jonge organisaties van belang dat de bekendheid voor derden in de beginperiode toeneemt. Publiciteit en promotie spelen een belangrijke rol bij die organisaties die een dienstverlenend karakter hebben. Zeker wanneer meer marktgericht handelen wordt verlangd, dient prioriteit gegeven te worden aan *public relations*.

3 De vernieuwende waarde van de organisatie

De Stichting Beheer is weliswaar een in hoofdzaak uitvoerende organisatie, maar vindt zijn vernieuwende waarde in bewonersparticipatie en dienstverlening op maat. Het meldpunt is uitgegroeid tot een soort *buurtombudshuis*, waar bewoners veelal de weg vragen in de voor hen ondoorzichtige organisatiewereld op het gebied van wonen, openbare ruimte en vrijetijd. Een dergelijke dienstverlenende functie vraagt meer service dan vooraf is gepland. Daarnaast vraagt een nieuwe aanpak in de projecten ook meer afstemming en begeleiding.

Bovenstaande organisatie-aspecten hebben met elkaar gemeen dat zij alle in de richting wijzen van meer overhead. *Meer* duidt hier op, als dit al zou bestaan, een gemiddeld overheadpercentage. Duidelijk moet zijn dat overheadkosten sterk afhankelijk zijn van de bedrijfstak, de organisatiecultuur en de *efficiency*.

Tenslotte zij opgemerkt dat de uitvoeringskosten zoals de Stichting Beheer die begroot *a priori* zeer laag zijn omdat er met banenpoolers wordt gewerkt, waar de stichting een geringe vergoeding voor betaalt. Wanneer reguliere (gangbare) salarissen zouden worden begroot, zouden de totale kosten voor 1992 met ca. 7x30.000, = worden verhoogd tot 672.700, =. Daarmee komt het overheadpercentage te liggen op 19%.

Meer reëel zou het dan ook zijn om overheadpercentages te bepalen op basis van formatieplaatsen of urenverdelingen in plaats van financiële maatstaven. In het geval van de Stichting Beheer is die rato zeer laag. Een halve coördinatieplaats ten opzichte van een zeer pluriform, in aanvang onervaren uitvoerend apparaat is niet veel voor een organisatie die zich (steeds) moet bewijzen.

5.2 Stadsdeel Westerpark

Wanneer de verschillende projecten met elkaar worden vergeleken, dan is de samenwerking met het stadsdeel het meest gestructureerd ten aanzien van het project 'Suikerplein'. De uitvoering van het beheerplan Suikerplein wordt begeleid door vertegenwoordigers van diverse organisaties en instellingen. Sinds februari 1992 vindt op beleidsniveau regelmatig overleg plaats door een subgroep van de bredere overleggroep *'Leefbaarheid Spaarndammer- en Zeeheldenbuurt'*. In beide groepen is het stadsdeel vertegenwoordigd met de sectoren Wonen/Werken en Stadsdeelwerken. Ook DB-leden van het stadsdeel zijn regelmatig bij vergaderingen van de brede overleggroep aanwezig.

Over de uitvoering van het beheer heeft de coördinator van het Suikerplein incidenteel contact met medewerkers van de afdelingen Reiniging en Beheer Openbare Ruimte van de sector Stadsdeelwerken. De coördinator van het Suikerplein constateert dat met name de aspecten die verband houden met het beheer van de openbare ruimte op stadsdeelniveau stagneren. Onveilige situaties die naar aanleiding van schouwrondes zijn gesignaleerd, blijven niet zelden onveilig. Toezeggingen tijdens schouwrondes worden zelden door de betrokken ambtenaren gedaan. De stichting heeft onvoldoende eigen budget om zelf deze beheerproblematiek ter hand te nemen.

Daarnaast heeft het stadsdeel regelmatig voortgangsbesprekingen met de stichting. Afhankelijk van de agenda zijn hierbij bestuursleden en werknemers van de stichting, en ambtenaren en DB-leden van het stadsdeel aanwezig. Tijdens dit overleg wordt de voortgang van de verschillende projecten van de stichting besproken. In deze vergaderingen wordt tevens organisatorische afstemming tussen stadsdeel en stichting aan de orde gesteld.

5.3 Woonstichting De Doelen

Over organisatie van de Stichting Beheer

Bewonerszaken van De Doelen²¹ heeft tot nu alleen contact gehad over het Suikerpleinproject en de graffiti-brigade met de voorzitter van de stichting en de coördinator van het pleinproject. Afhankelijk van de vergaderagenda is de woonstichting vertegenwoordigd in de subgroep Suikerplein (3x in 1992) en in de bredere overleggroep *'Leefbaarheid Spaarndammerbuurt'* (3x in 1992). De woonstichting is van mening dat de regelmaat van het overleg grote haperingen vertoont. Het hoofd bewonerszaken is op ad hoc-basis regelmatig om financiële steun voor het beheerplan gevraagd. Tot doeluitkeringen is het nooit gekomen omdat hem nimmer een activiteiten-programma is toegezonden. Het beheerplan Suikerplein is bij het hoofd bewonerszaken niet bekend. De woonstichting heeft in 1992 geen enkele concrete en goed onderbouwde subsidie-aanvraag van de Stichting Beheer ontvangen.

De woonstichting geeft voorts aan dat de creativiteit ten aanzien van het Suikerpleinproject groot is, maar dat het de organisatie schort aan een constructieve werkwijze. Het overleg met de bewoners is goed, maar de voortgangsbewaking is onduidelijk.

21 De hiervolgende informatie over de woonstichting in relatie tot het project Suikerplein e.o. en de Stichting Beheer is tot stand gekomen uit een interview met René Jansen, hoofd bewonerszaken van woonstichting De Doelen.

Over spreekuur en portiekgesprekken

Veel (goede) ideeën verzanden in een vroegtijdig stadium, zoals een buurtsprekuur voor De Doelen. Er is geen behoeftepeiling gehouden en men is er bij de woonstichting nooit op teruggekomen. Een ander voorbeeld van gebrek aan constructief handelen bij de Stichting Beheer betreft het plan 'afsluiting binnenterreinen'. Het vroegtijdig beëindigen van dit project geeft volgens de woonstichting aan dat de Stichting Beheer niet over een breed draagvlak beschikt. Ook hier heeft de stichting een kans laten lopen. De woonstichting staat niet onsympathiek tegenover het plan om de binnenterreinen door het groenteam te laten onderhouden. Nadat de stichting hiervoor een offerte had ingediend, die door de woonstichting vanwege te hoge kosten niet is gehonoreerd, is geen tweede poging meer gewaagd.

De woonstichting voert thans een experiment met portiekgesprekken waarbij twee medewerkers zijn betrokken. De woonstichting vindt portiekgesprekken een (eventuele) taak voor de eigen organisatie en niet voor de Stichting Beheer. Men heeft er geen bezwaar tegen wanneer de coördinator van het Suikerplein hierbij betrokken is. Het beleid van de woonstichting is er op gericht om portiekgesprekken in deze experimentele fase te koppelen aan woningmutaties en overlast/bewonersinitiatief. Daarnaast kunnen portiekgesprekken worden geïnitieerd door de woonstichting zelf. Hiervoor zal nadrukkelijk geen intensieve campagne worden gevoerd.

Over financiën

De woonstichting is van mening dat projecten die betrekking hebben op het beheer van de openbare ruimte niet kunnen rekenen op een financiële bijdrage van De Doelen. Wel is de woonstichting bereid om het begrip 'onderhoud' ruimer op te vatten dan alleen de onderhoudstaken van de technische dienst van de woonstichting. Hierbij kan gedacht worden aan het bewassen van de trappenhuizen, als onderdeel van het project 'Een Schoon Suikerplein'. Hiervoor was geld beschikbaar in 1992. Dit is inmiddels teruggevloeid naar de algemene middelen van de woonstichting. Met de Stichting Beheer kunnen wellicht overeenkomsten gesloten worden ten aanzien van de schoonmaak in en aan het pand tot en met de voordeuren van huizen.

De woonstichting heeft niet voldoende argumenten om regelmatig een bewonerssprekuur te houden. De Doelen gaat uit van het principe dat mensen met woonklachten individueel contact opnemen met de technische dienst van de woonstichting.

De coördinator van het Suikerplein is van mening dat de woonstichting onvoldoende reageert op klachten of wensen van de bewoners. Dit verandert meestal wanneer de coördinator zelf contact opneemt.

De woonstichting heeft in 1992 geen financiële middelen beschikbaar gesteld voor beheeractiviteiten die bij de stichting zijn ondergebracht. Er is ook geen personeel van de woonstichting direct betrokken bij deze activiteiten. Wél is een vertegenwoordiger aanwezig bij bewonersvergaderingen.

5.4 Gemeentepolitie Amsterdam: Wijkteam Spaarndammerstraat

Het wijkteam Spaarndammerstraat is onder meer werkzaam voor de Spaarnammer- en Zeeheldenbuurt. De chef van het wijkteam is regelmatig aanwezig bij vergaderingen van de brede overleggroep 'Leefbaarheid Spaarndammerbuurt'. Incidenteel heeft het wijkteam contact met de coördinator van het Suikerplein. Daarnaast vindt er incidenteel overleg plaats met de Stichting Beheer, het stadsdeel (afd. groen), een woningbouwvereniging en bewoners over het beheer van het Zaandammerplein. Tenslotte is de verkeersveiligheid van de Spaarndammerstraat een blijvend onderwerp van zorg van het wijkteam. Onder meer problemen bij oversteken vormen aanleiding voor overleg met de Stichting Beheer.

De chef van het wijkteam is van mening dat een *"onafhankelijke Stichting Beheer het behartigen van buurtbelangen ten goede komt"*. Want: *"De Stichting Beheer komt voor de bewoners zelf op, en verwoordt daarin een andere soort mening dan een ambtelijke"*.

Toch ziet de wijkteamchef hierbij ook een knelpunt. De stichting is werkzaam op een kleinschalig buurtniveau dat wel eens haaks kan staan op de belangen van het stadsdeel. Meldpunten zijn ook pas werkbaar wanneer deze herkenbaar en toegankelijk zijn voor buurtbewoners. Deze herkenbaarheid zal afnemen wanneer het geografisch schaalniveau toeneemt.

Het wijkteam is onvoldoende op de hoogte van de werkplannen van de stichting. Er vindt buiten de formele overlegstructuur nauwelijks terugkoppeling plaats tussen de stichting en het wijkteam. Hierdoor omschrijft het wijkteam de *output* van de stichting als *"onzichtbaar werk"*. Dit onzichtbare werk heeft bijvoorbeeld betrekking op het meldpunt. Het wijkteam is de mening toegedaan dat de stichting *"het bestuur meer naar de bewoners heeft gebracht"*. Bovendien is de stichting door haar buurtcontacten goed in staat om de belangen van de bewoners te behartigen tijdens vergaderingen. Ook in preventief opzicht draagt de stichting bij tot het verbeteren van de leefbaarheid in de buurt. Door middel van een klantgerichte benadering via het meldpunt, krijgen bewoners eerder de indruk dat men iets onderneemt naar aanleiding van hun meldingen. Illustratief voor de werkwijze en organisatiecultuur van de stichting stelt de wijkteamchef tenslotte: *"Marcel weet de weg."*²².

²² Met 'Marcel' wordt hier bedoeld op Marcel van Tilburg, de huidige voorzitter en één van de initiatoren van de Stichting Beheer.

6 Conclusies en advies

6.1 Conclusies ten aanzien van de overkoepelende vraag

Zoals in hoofdstuk 1 al aangegeven werd, zijn de conclusies ten aanzien van de specifieke vragen van Stichting Beheer en Westerpark getrokken in de hoofdstukken, die over de (evaluatie van) de afzonderlijke projecten van de stichting vallen, terwijl de conclusie ten aanzien van de overkoepelende vraag tot het laatste hoofdstuk is bewaard. De overkoepelende vraag wordt hier voor het gemak even herhaald:

"Welke vernieuwende elementen in de aanpak van het beheer komen de leefbaarheid in de buurt ten goede en hoe kan die aanpak ook op andere plekken in de buurt worden gerealiseerd?"

Allereerst worden de vernieuwende elementen in de aanpak die de leefbaarheid in de buurt ten goede komen kort omschreven:

- de grote bewonersbetrokkenheid, die bereikt wordt dankzij een effectieve methodiek om bewoners warm te maken om aan zelfbeheerprojecten mee te gaan doen (een methodiek, waarin voorlichting en zelfonderzoek belangrijke elementen vormen);
- de creativiteit waarmee losse activiteiten, die wenselijk zijn in het kader van zelfbeheer, samen worden gegoten in de vorm van een project;
- de samenhang die wordt bereikt en bewaakt tussen de verschillende projecten, ook al spelen die zich op verschillende plekken in de buurt dan wel de stad af;
- het opleidingstraject dat in projecten wordt ingebouwd, waarbij het zowel gaat om een traject voor bewoners als voor banenpoolers.

Over het tweede deel van de vraagstelling (hoe kan die aanpak ook op andere plekken in de buurt worden gerealiseerd?) zijn we op deze plaats zeer kort: **door eerst te consolideren en vervolgens de projectorganisatie stapsgewijs uit te bouwen**. Wij realiseren ons dat deze korte formulering zonder toelichting onvoldoende duidelijk is; de gewenste toelichting volgt in de slotparagraaf.

6.2 Adviezen op basis van eigen aanbevelingen Stichting Beheer

In gesprekken met de Stichting Beheer, die voorafgingen aan de opdrachtverlening, is gevraagd om een advies te geven op de aanbevelingen die de Stichting in haar eigen evaluatie van het Suikerpleinproject (maart 1992) gaf.

Het gaat om zeven aanbevelingen, die achtereenvolgens aan de orde komen.

1 Het aanstellen van een coördinator "Stichting Beheer Zaken" bij het Stadsdeel. Deze aanbeveling is kort na het verschijnen van de genoemde zelfevaluatie van de Stichting door het stadsdeel overgenomen. De beleidsamtenaar Sociale Vernieuwing fungeert als centraal aanspreekpunt bij het stadsdeel voor het bestuur van de Stichting. Er is regelmatig overleg. Dit loopt naar wens van beide partijen. Er is dus geen reden om in voorliggende evaluatie een andere structuur aan te bevelen. Wel is er een aantal aandachtspunten:

- de coördinator van de Stichting is te weinig bij het overleg betrokken;
- de "werkvloer" (Beheer Openbare Ruimte) is door de contactambtenaar Sociale Vernieuwing te weinig betrokken bij de Stichting Beheer-zaken in het algemeen en het periodieke overleg met de stichting in het bijzonder.

Met andere woorden: te veel zaken denkt men met z'n tweeën af te kunnen doen. Waar afstemming van belangen van zo ongelijksoortige organisaties als

stadsdeel en Stichting aan de orde is, zou men er beter aan doen die zaak breder neer te leggen; en dat geldt voor *beide* organisaties.

- 2 Ambtenaren Beheer Openbare Ruimte moeten meer mandaat krijgen voor het toezeggen van kleine fysieke verbeteringen in de openbare ruimte.** Deze aanbeveling is nog niet (voldoende) overgenomen. Bij een schouw ontstaat bij deelnemende bewoners nogal eens onvrede omdat geen toezeggingen kunnen worden gedaan of toezeggingen, hoe klein ook, achteraf toch niet blijken te (kunnen) worden nagekomen. De aanbeveling blijft dus een belangrijk aandachtspunt. Wat betreft de fysieke verbeteringen die vanwege vereist vakmanschap alleen door Stadsdeelwerken kunnen worden uitgevoerd, blijft de aanbeveling van de Stichting onveranderd staan. Wat betreft de fysieke verbeteringen die door bewoners zelf, eventueel met hulp van bij de Stichting werkzame banenpoolers, kunnen worden uitgevoerd, kan men rustig nog een stap verder gaan: geef de Stichting vanuit Stadsdeelwerken een eigen budget voor het aanbrengen van fysieke verbeteringen. Tijdens schouw en spreekuur kunnen bewoners dan toezeggingen verwachten van de Stichting beheer en afspraken maken over hun eigen inzet. Het nakomen van de toezeggingen en afspraken is dan een zaak, waarover het stadsdeel zich helemaal niet druk meer hoeft te maken.
- 3 Uitsplitsing van de begroting Stadsdeelwerken naar projecten, met het doel kostenbesparingen door inzet van Stichting Beheer in deze projecten zichtbaar te maken.** Met deze aanbeveling is door het stadsdeel (nog) niets gedaan. Het is de vraag of men daar rouwig om moet zijn. Het is geen gezonde zaak om zo veel energie te steken in een dergelijk omvangrijk cijferwerk met twijfelachtige opbrengst. Het leidt eerder tot verwarring en ruzie, dan dat men er de kostenbesparing mee zichtbaar maakt. Dan is het veel vruchtbaarder om (1) projecten tussen stadsdeel en Stichting onderling te verdelen, waardoor overlapping geheel wordt vermeden en/of (2) binnen projecten waar een inzet van zowel stadsdeel als Stichting aan de orde is, de taken helder te verdelen en de stichting voor die taken een vooraf berekend budget te geven, precies zoals dat thans al bij de "projecten op eigen benen" gebeurt.
- 4 Een goede registratie van klachten opzetten bij Stadsdeelwerken en bewoners/stichting beheer inzicht geven in de wijze van afhandeling.** Met deze aanbeveling is door het stadsdeel (nog) weinig gedaan. Daarbij speelt een rol dat er binnen het stadsdeel een nieuw Hoofd Beheer Openbare Ruimte in functie is getreden. Deze is nog niet (voldoende) bij projecten van de stichting Beheer betrokken. Dit is een taak voor de contactambtenaar, zoals aanbevolen bij (1). Het is echter de vraag of het nieuwe hoofd B.O.R. de aanbeveling over de klachtenregistratie moet oppakken. Net zoals de dubbele projecten-boekhouding die door de stichting onder (3) werd aanbevolen, kan het een brandhaard van verwarring, onbegrip, ruzie en wantrouwen opleveren. De kool is dan het sop niet waard. Een veel eenvoudiger registratieprincipe, dat bovendien meer recht doet aan de zelfwerkzaamheid van bewoners, is het overwegen waard. Dit principe is, kort geschetst, dat de stichting bewoners leert om zelf een aantekening te maken van een geuite klacht (in agenda of op de kalender, hoe dan ook, als de datum maar vastgelegd wordt waarop de klacht is geuit, alsmede de ambtenaar die de klacht zou behandelen). Ontstaat bij die bewoner onvrede over de afhandeling van de klacht, dan kan hij/zij dit doorgeven aan de stichting (met vermelding van datum/data waarop met het stadsdeel contact over de klacht is opgenomen). De klachten worden centraal verzameld en gerubriceerd door de stichting. Dit moet een taak van de coördinator zijn. Die stuurt maandelijks een

brief met een overzicht van "klachten over klachten" naar de betreffende instantie. Dit hoeft zich niet te beperken tot het stadsdeel. Met woonstichting De Doelen en andere verhuurders kan op dezelfde manier worden omgesprongen. De Stichting Beheer krijgt dan een echte 'buurtombudsfunctie'.

- 5 Spreekuur van sector Stadsdeelwerken bij Stichting beheer instellen.** Deze aanbeveling is door stadsdeelwerken niet opgepakt. Er is geen draagvlak voor, ook niet bij andere instanties die voor dit spreekuur-principe in aanmerking zouden komen, zoals woonstichting De Doelen. Het is de vraag of men dit ontbreken van draagvlak moet betreuren. Met het instellen van een spreekuur bij Stichting Beheer maakt men het bewoners wel erg makkelijk. Het is geen kern-taak van de Stichting Beheer om voorpostjes te openen van alle denkbare beheer-instanties in de buurt. Het is een kerntaak om bewoners het zelf te leren doen, ze de weg te wijzen, geheel in de geest van de bij (4) aanbevolen procedure om met "klachten over klachten" om te gaan.

Met het instellen van een klachtensprekuur heeft de stichting overigens een zeer legitiem en nuttig doel voor ogen, namelijk het vergroten van de aanspreekbaarheid van Stadsdeelwerken voor bewoners. Aan dit achterliggende doel kan op deze plaats niet zomaar voorbij worden gegaan. Het is namelijk gebleken dat de afdeling B.O.R., die bij (1) al werd genoemd, zich in de loop van 1992 in een soort schulp heeft teruggetrokken t.o.v. de stichting Beheer. Dit optrekken van muren rondom de eigen werkzaamheden heeft onvermijdelijk een negatief effect op de aanspreekbaarheid van B.O.R. voor bewoners. Daar helpt echter geen spreekuur voor, daarvoor moet, zoals aanbevolen onder (1), het hoofd B.O.R. meer bij "Stichting Beheer Zaken" betrokken worden.

- 6 Uitbreiding van het aantal adoptiegebieden van het Wijkteam Politie.** Sinds het verschijnen van de zelfevaluatie van de Stichting is het aantal adoptiegebieden nog niet uitgebreid. Bij de politie bestaat hiertoe wel bereidheid, zoals bleek bij een schouw in Bokkinghangen (juni 1992) en de informatie die bij de wijk-teamchef werd verkregen, maar dan moet eerst aan voorwaarden worden voldaan. Die voorwaarden zijn samen te vatten onder de noemer: verbeteren van de informatie-uitwisseling. Neem als voorbeeld het Suikerpleinproject, het parade-paard van de Stichting Beheer. Een voorwaarde om een adoptie van dit plein door het wijkteam nuttig te maken, is dat de coördinator Suikerplein en de vertegenwoordigers van het wijkteam regelmatig overleg plegen of minstens elkaar snel op de hoogte brengen als de een belangrijke informatie heeft voor de ander. Het kan gaan over algemene (niet persoonsgebonden) informatie over het vrijetijdsgedrag van groepen jongeren in de openbare ruimte of de afdoening van HALT-zaken van elders in de stad opgepakte vandalen door inzet in de SpaZee buurt, maar ook over vertrouwelijke, persoonsgebonden informatie. Het kan tot de taken van de coördinator van de Stichting gerekend worden, deze informatie-uitwisseling meer gestalte te geven en gaande te houden. Lukt dat, dan kan over uitbreiding van het aantal adoptiegebieden worden gesproken.

- 7 Afsluiten van convenanten tussen Stichting Beheer en Stadsdeel resp. Woonstichting, om wederzijdse verplichtingen vast te leggen.** Het oppakken van deze aanbeveling, die één van de sterkste is in het evaluatierapport, zou een hoge prioriteit moeten krijgen. Dat geldt in het bijzonder voor het afsluiten van een convenant tussen Stichting Beheer en De Doelen. Bewoners hebben immers (zie hoofdstuk 4 van voorliggend rapport) in niet mis te verstane bewoordingen geuit dat zij meer daadkracht van de Stichting verlangen richting Stadsdeel en Woonstichting, waarbij zij in het geval van de Woonstichting ook zeer concrete voorbeelden noemden van taken die Stichting Beheer daarbij op zou kunnen

pakken, zoals het onderhoud van de semi-openbare ruimten en de binnentuinen. De Woonstichting zou een veel belangrijker opdrachtgever kunnen zijn voor de Stichting dan nu het geval is. De Stichting beheer heeft nu eigenlijk maar één opdrachtgever: de gemeente. Er wordt door opdrachtgever en opdrachtnemer nog te veel gedacht in termen van subsidieverlening en te weinig in zakelijke termen van betaling voor verleende diensten. De aanbeveling om convenanten af te sluiten gaat in al in de laatste, meer gewenste richting. Het staat echter alleen nog maar op papier, in het dagelijks functioneren van de Stichting is er nog te weinig van te merken dat men (1) de gemeente meer gaat zien als opdrachtgever en minder als subsidieverschaffer en (2) probeert om het aantal opdrachtgevers te vergroten, zodat men de afhankelijkheid en kwetsbaarheid vermindert, die het monopolie van de gemeente nu eenmaal met zich meebrengt.

Het is niet echt verwonderlijk dat het afsluiten van convenanten tot nu toe bij papieren voornemens is gebleven. Een convenant afsluiten wordt voor een potentiële opdrachtgever pas aantrekkelijk als men tevoren een duidelijk beeld heeft van de manier waarop de opdrachtnemer de opdracht in de dagelijkse praktijk zal uitvoeren. Met andere woorden: er moet eerst aan voorwaarden van interne organisatie bij de Stichting worden voldaan. Daarover mist men aanbevelingen in de evaluatie en dat is niet ongebruikelijk bij een zelfevaluatie. Daarom wordt in voorliggende, door een onafhankelijke derde uitgevoerde evaluatie, een achtste rubriek van aanbevelingen toegevoegd, die geheel betrekking heeft op verbetering van de interne organisatie bij de Stichting Beheer.

6.3 Adviezen ter verbetering van de organisatie bij Stichting Beheer

Elke organisatie heeft te maken met 3 aspecten: strategie, cultuur en structuur. Dit is een handig onderscheid, ook voor het denken over de verbetering van de organisatie bij Stichting Beheer.

Strategie: de dieper gelegen strategie is gelijk aan de manier waarop de Stichting ooit ontstaan is: het bundelen van zelfbeheerinitiatieven. De stichting voert het mobiliseren van bewoners en het stimuleren van zelfwerkzaamheid hoog in haar vaandel. Die strategie is goed en die is ook al die tijd goed boven water gebleven. Toch is een waarschuwing op zijn plaats. Het lijkt er een heel klein beetje op dat de strategie aan het verschuiven is, namelijk naar het openen van voorpostjes van diverse gevestigde beheerorganisaties, het binnen de eigen muren halen van kleine stukjes van andermans organisatie. Dit zou echter een verkeerde strategie zijn. Het ondergraaft de strategie van het "zelf doen". Het is ook geen kerntaak van de Stichting, om faciliterend te werken voor anderen. De kerntaak ligt in het mobiliseren en instrueren van bewoners. Wat dit laatste element van de kerntaak betreft kan het motto van Maria Montessori, "leer mij het zelf te doen", rechtstreeks worden overgenomen.

Cultuur: een belangrijk element van de cultuur die zich bij de Stichting Beheer heeft vastgezet, is de openheid en de informele manier van met elkaar omgaan. Door die cultuur is de stichting een laagdrempelige buurtvoorziening geworden, die de nog altijd tussen overheid en burger gapende kloof goed op kan vullen. Naar bewoners toe is er dus geen enkele reden om een cultuurverandering na te streven. Dat ligt iets anders met de uiting van de eigen cultuur naar overheid en andere professionele organisaties. Juist door het informele karakter, waarbij bestuursleden naar genoemde organisaties het wandelende gezicht van de stichting vormen, heeft de stichting nog te weinig kleur. Men ervaart haar als schimmig. Het wordt daardoor voor organisaties niet voldoende duidelijk, dat er achter de bestuursleden nog een hele organisatie schuilt, laat staan dat duidelijk wordt, hoe die organisatie werkt. Dit zou kunnen worden opgevat als kritiek op het

beter tot zijn recht dan in het project Suikerplein. Dit project zou derhalve het grote voorbeeld moeten zijn voor het van de grond krijgen van projecten die nu niet zo goed lopen, bijvoorbeeld het beheer van de binnenterreinen door het groen-team. Dit, gevoegd bij de noodzaak om te consolideren hetgeen bereikt is, geeft aan dat het reorganiseren van het project "binnentuinen" naar het model van het Suikerplein hoge prioriteit moet krijgen. Daartoe willen wij het bestuur graag een idee aanreiken. Houdt daarbij het idee even vast dat de stichting niets meer maar ook niets minder doet dan het mobiliseren van zelfbeheergroepjes per binnentuin en het zorgen dat die groepjes van elkaar leren; geheel in de geest van: alle zelfbeheerinitiatieven komen in de Stichting bij elkaar. Dat levert ook een schaalvoordeel op: de Stichting kan een elektrische heggeschaar kopen, elk afzonderlijk groepje zou dat niet kunnen. De Stichting kan ook zorgen dat vrijwilligersvergoedingen worden uitgekeerd (in geld of in natura), voor een afzonderlijk groepje is dat te hoog gegrepen. Het feit dat de stichting, als koepelorganisatie, al een rechtspersoon is, heeft het aanvullende voordeel dat de zelfbeheergroepen geen formele status als vereniging of dergelijke hoeven te krijgen. Ze zijn natuurlijk wel een vereniging, maar zonder het gedoe en de kosten die formele statuten met zich mee brengen. Lukt het de Stichting om via deze bundeling van binnentuinverenigingen er weer de functie terug aan terug te geven die Wibaut zich er in zijn gedroomde werkelijkheid van het socialisme voor had bedacht, dan heeft de Stichting daarmee niet alleen een belangrijke daad gesteld, maar ook bewezen dat zij zich terug weet te trekken op haar kerntaken. Dan is er echt sprake van consolidatie, en kan aan uitbreiding van het werkveld worden gedacht, zowel naar aard van de projecten als naar geografische ligging. Bij uitbreiding gaat het echter niet om het 'meer' en het 'groter' op zichzelf, maar meer om het 'dieper'. Het gaat om projecten, die kleur geven aan het wezenskenmerk van de stichting, het kenmerk dat tevens haar belangrijkste bestaansgrond vormt: de buurtombudsfunctie, dat wil zeggen een organisatie, die de kloof tussen overheid en burger weet op te vullen. Uitbreiding van het aantal projecten is in die strategie dus synoniem met (nog) verdere consolidatie.

Is de consolidatie gelukt, dan is ook de tijd gekomen om te gaan denken aan budgetfinanciering. De opdrachtgevers zullen zoveel vertrouwen hebben in de werkwijze van de Stichting dat zij een totaal opdrachtenpakket aan de Stichting durven afstoten voor een "lump sum" voor een geheel jaar, dus zonder priegelige uitsplitsingen per project. Natuurlijk wel met ingebouwde mechanismen voor verantwoording achteraf, maar alles in veel bredere streken dan nu gebeurt. Een droom? Gewoon een kwestie van dóen... zelf doen.